



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الاولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات

محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسات
أ. د. خالد بن محمد العلمي

خلاطوفريد

من اعداد الدكتور :

البرنامج الرسمي

عنوان الماستر: اقتصاد و تسيير المؤسسات

السداسي: الأول

اسم الوحدة: الأساسية

اسم المادة: تشخيص المؤسسة

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم:

تهدف المادة إلى تعريف الطالب بالآليات الضرورية للقيام بتشخيص المؤسسة الاقتصادية وصولاً إلى معرفة مراكز القوة و الضعف.

المعارف المسبقة المطلوبة :

هناك عدة مقاييس مرتبطة بهذا المادة، من بينها:

- اقتصاد المؤسسة، التسيير المالي، جباية المؤسسة

محتوى المادة:

- المحو الاول : الاطار المفاهيمي لتشخيص المؤسسة و أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

- المحور الثاني: التشخيص الداخلي

- المحور الثالث: التشخيص الخارجي

- المحور الرابع: التشخيص الاستراتيجي

طريقة التقييم:

- مستمر + امتحان

المقدمة:

يعد تشخيص المؤسسة من الموضوعات الأساسية في اقتصاد وتسيير المؤسسات، لأنه يمثل المدخل العلمي لفهم الوضعية الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية، وتحديد عناصر قوتها ومواطن ضعفها، وتحليل علاقتها بمحيطها الداخلي والخارجي. فالمؤسسة لا يمكن أن تفهم من خلال نتائجها المالية أو التجارية الظاهرة فقط، بل ينبغي تحليل مواردها، وظائفها، تنظيمها، قدراتها، بيئتها التنافسية، واختياراتها الاستراتيجية. ومن هنا تبرز أهمية التشخيص باعتباره عملية منهجية لا تقتصر على وصف الوضع القائم، بل تهدف إلى تفسير أسباب الأداء أو الاختلال، ثم توجيه القرار الإداري والاستراتيجي.

تنطلق هذه المطبوعة من بناء الإطار المفاهيمي لتشخيص المؤسسة، من خلال تحديد معنى التشخيص وتمييزه عن مفاهيم قريبة مثل الرقابة، المراجعة، التقييم، الخبرة والفحص الشامل. كما توضح خصوصيته بوصفه عملية شاملة، منهجية، موضوعية، ديناميكية، واستراتيجية، تعتمد على البيانات الكمية والنوعية في آن واحد. ثم تعرض تطور مفهوم التشخيص عبر المدارس الإدارية، من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الكفاءة والرقابة، إلى المدرسة السلوكية التي اهتمت بالعلاقات الإنسانية، ثم المدرسة الاستراتيجية، وصولاً إلى المقاربات الحديثة المرتبطة بالحوكمة، إدارة المخاطر، التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي.

وتنتقل المطبوعة بعد ذلك إلى التشخيص الداخلي للمؤسسة، باعتباره مدخلاً لتحليل مواردها وقدراتها ووظائفها. لذلك تتناول الموارد المالية، البشرية، المادية، التكنولوجية، التنظيمية، المعرفية وغير الملموسة، مع بيان الفرق بين الموارد العادية والموارد الاستراتيجية. كما تهتم بالتشخيص الوظيفي من خلال تحليل الوظائف الأساسية داخل المؤسسة، مثل الوظيفة المالية، التجارية، الإنتاجية، الموارد البشرية، النمو، نظام المعلومات والتنظيم، بهدف الكشف عن الاختلالات التي قد تحد من الأداء، وفهم العلاقة بين مختلف الوظائف بدل النظر إليها كأجزاء منفصلة.

أما التشخيص الخارجي، فيعالج علاقة المؤسسة بمحيطها العام والتنافسي، من خلال دراسة العوامل الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، التكنولوجية والبيئية التي تؤثر في نشاطها. كما يبرز أهمية تحليل السوق، المنافسين، الزبائن، الموردين، والتهديدات والفرص التي قد تواجه المؤسسة. ولا تقف المطبوعة عند التحليل الوصفي للمحيط، بل تربطه بقدرة المؤسسة على التكيف، واستشراف التحولات، وتحديد موقعها ضمن البيئة التي تعمل فيها.

وفي المحور الأخير، تتناول المطبوعة التشخيص الاستراتيجي بوصفه مرحلة تركيبية تجمع بين نتائج التشخيص الداخلي والخارجي من أجل توجيه الاختيارات الكبرى للمؤسسة. فهو لا يكتفي بالسؤال عما تملكه المؤسسة أو بما يحدث في محيطها، بل يبحث عن القرار المناسب بناء على التوفيق بين قدراتها الداخلية وشروط البيئة الخارجية. ولذلك تعرض المطبوعة عدداً من الأدوات والنماذج الاستراتيجية، مثل تحليل SWOT، مصفوفة BCG، نموذج McKinsey/GE، وغيرها من الأدوات التي تساعد على تقييم الأنشطة وتخصيص الموارد واختيار بدائل النمو أو المحافظة أو الانسحاب.

وبذلك، تسعى هذه المطبوعة إلى تزويد الطالب بإطار معرفي ومنهجي متكامل يمكنه من فهم المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نظاماً مفتوحاً ومعقداً، تتفاعل داخله الموارد والوظائف والقرارات مع ضغوط البيئة الخارجية. كما تهدف إلى تدريب الطالب على الانتقال من الملاحظة العامة إلى التحليل المنظم، ومن جمع المعطيات إلى تفسيرها، ومن تشخيص المشكلات إلى اقتراح الحلول. ومن ثم، فإن مقياس تشخيص المؤسسة يمثل قاعدة ضرورية لفهم الأداء، دعم القرار، تحسين التسيير، وبناء الاختيارات الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية.

المحور الأول: الاطار المفاهيمي لتشخيص المؤسسة وأهميته بالنسبة للمؤسسة

يعد تشخيص المؤسسة مدخلا أساسيا لفهم واقع المؤسسة الاقتصادية وتحليل وضعيتها قبل إصدار الأحكام أو اتخاذ القرارات. فهو لا يقتصر على ملاحظة النتائج الظاهرة، بل يسعى إلى تفسير أسبابها والكشف عن مصادر القوة والضعف والاختلال. لذلك يتناول هذا المحور الإطار المفاهيمي للتشخيص من خلال تحديد معناه، وتمييزه عن المفاهيم القريبة، وبيان خصائصه وأنواعه وتطوره، ثم إبراز أهميته في فهم أداء المؤسسة، دعم القرار، تحسين التسيير، وتعزيز قدرتها على التكيف والمنافسة.

1-1 تعريف تشخيص المؤسسة وتمييزه عن المفاهيم القريبة

1-1-1 تعريف التشخيص

يعود لفظ التشخيص في اللغة العربية إلى الجذر الثلاثي (ش خ ص)، والذي يدل على الظهور والبروز والارتفاع. وقد جاء في لسان العرب أن الشخص هو سواد الإنسان يرى من بعيد، وكل شيء رأيت جسمه فقد رأيت شخصه، وأن التشخيص هو التعيين والإظهار (ابن منظور، 1994، ج 7، ص 44). ويفهم من هذا الأصل اللغوي أن التشخيص يتضمن معنى إبراز الشيء بعد خفائه وتحديد معالمة بوضوح. كما ورد في المعجم الوسيط أن التشخيص يعني تحديد طبيعة الداء أو العلة عن طريق فحص الأعراض والعلامات (مجمع اللغة العربية، 2004، ص 498). ويظهر هنا انتقال الدلالة من مجرد الإظهار والتعيين إلى معنى أكثر تخصصا يرتبط بتحديد حقيقة الخلل بناء على مؤشرات موضوعية. وعليه، فإن المدلول اللغوي للتشخيص يجمع بين معنى الإظهار والتحديد والتعيين، وهو ما يشكل الأساس الدلالي الذي بني عليه المفهوم الاصطلاحي في العلوم الطبية ثم في علوم الإدارة والتنظيم.

يرتبط مفهوم "التشخيص" في أصله بالمجال الطبي، حيث يعني تحديد طبيعة الخلل اعتمادا على تحليل الأعراض والمؤشرات. وقد انتقل هذا المفهوم إلى علوم التنظيم، إذ ينظر إلى المؤسسة كنظام تظهر عليه اختلالات تتطلب تحليلا منهجيا قبل اقتراح التدخل المناسب (Weisbord, 1976, p. 12). ويؤكد هذا الامتداد المنهجي أن التشخيص في الإدارة يقوم على تحليل نسقي للأبعاد البنوية والوظيفية للمؤسسة (Scott, 2003, p. 96).

و في الأدبيات الإدارية، ينظر إلى التشخيص باعتباره مرحلة أساسية في العملية الاستراتيجية. يرى Peter Drucker أن فعالية الإدارة ترتكز على الفهم الدقيق للواقع التنظيمي وتحليل نتائجه بصورة موضوعية (Drucker, 2007, p. 29). كما يؤكد Igor Ansoff أن تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه يمثل منطلق صياغة الاستراتيجية (Ansoff, 1965, p. 120). أما في المقاربة التنافسية، فيعتبر Michael Porter أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية شرط لفهم موقع المؤسسة ضمن الصناعة وتحديد مصادر ميزتها التنافسية (Porter, 1985, p. 37).

وفي الأدبيات الفرنكوفونية، يعرف التشخيص التنظيمي بأنه تحليل شامل للعلاقات بين البنية والاستراتيجية والموارد البشرية والثقافة التنظيمية (Plane, 2019, p. 55)، كما يبرز Jean-François Chanlat أهمية البعد الإنساني والثقافي في فهم اختلالات المؤسسة (Chanlat, 1998, p. 44).

انطلاقاً من هذه المساهمات يمكن تعريف تشخيص المؤسسة بأنه عملية تحليل علمية ومنهجية وشاملة، تهدف إلى دراسة مختلف مكونات المؤسسة الداخلية وعلاقتها ببيئتها، بغرض تفسير أدائها، تحديد مصادر القوة والاختلال، واقتراح توجهات تصحيحية أو استراتيجية.

1-1-2 التمييز بين التشخيص والمفاهيم القريبة

أ. التشخيص والرقابة (Contrôle) : الرقابة عملية مستمرة تهدف إلى مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة. أما التشخيص فيتجاوز المقارنة الكمية إلى تفسير أسباب الانحراف وتحليل جذوره (Anthony and Govindarajan, 2007, p. 9). بعبارة أخرى: الرقابة تكشف "وجود الانحراف"، بينما التشخيص يفسر "سبب الانحراف".

ب. التشخيص والمراجعة (Audit): المراجعة ذات طبيعة معيارية وقانونية، وتركز على مدى مطابقة العمليات للمعايير أو القواعد المعتمدة. في حين أن التشخيص لا يقتصر على المطابقة، بل يمتد إلى تحليل الكفاءة والفعالية والانسجام الاستراتيجي. المراجع الخارجي يتحقق من "الامتثال"، أما الشخص فيبحث في "الأداء والاختلال البنوي".

ج. **التشخيص والتقييم (Évaluation)** : التقييم يقيس النتائج ويحدد مستوى الأداء مقارنة بمؤشرات معينة. أما التشخيص فيعنى بتفسير النتائج وتحليل أسبابها العميقة. فالتقييم سؤاله: كم حققنا؟ بينما التشخيص سؤاله: لماذا حققنا هذه النتيجة؟

د. **التشخيص والخبرة (Expertise)** : الخبرة تشير إلى رأي فني يصدر عن مختص بناء على معارفه التقنية، وغالبا ما تكون مركزة على جانب محدد (قانوني، مالي، تقني). أما التشخيص فهو عملية تحليلية أشمل قد توظف الخبرة كأداة ضمن أدواتها، لكنه لا يقتصر عليها. فالخبير يقدم تقديرا تقنيا، بينما التشخيص يقدم تحليلا نسقيا يربط بين مختلف الأبعاد. بالتالي، الخبرة ذات طابع تقني جزئي، أما التشخيص فذو طابع استراتيجي تكاملي.

هـ. **التشخيص والفحص الشامل (Check-up)** : الفحص الشامل أو ما يعرف في الأدبيات الإدارية بـ "organizational check-up" يشير إلى مراجعة دورية وسريعة لمؤشرات الأداء الأساسية للتأكد من سلامة الوضع العام، على غرار الفحص الطبي الدوري. غير أن التشخيص أعمق من الفحص الشامل؛ فهو لا يقتصر على استعراض المؤشرات، بل يتضمن تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات التنظيمية والاستراتيجية. الفحص الشامل يجيب عن سؤال: هل المؤسسة في وضع سليم ظاهريا؟ أما التشخيص فيجب عن سؤال: ما طبيعة الاختلالات البنيوية الكامنة؟

3-1-1 خصوصية تشخيص المؤسسة

لا يختزل تشخيص المؤسسة في كونه عملية فحص تقني أو مراجعة ظرفية، بل يتميز بخصوصية منهجية تجعله أداة تحليل نسقي واستراتيجي في آن واحد. وتتجلى هذه الخصوصية في خمسة سمات أساسية: الشمولية، والمنهجية، والطابع الاستراتيجي، الموضوعية، والطابع الديناميكي، الاعتماد على البيانات الكمية والنوعية.

أ- **الشمولية (La globalité)** : يقوم تشخيص المؤسسة على مقارنة نسقية تعتبر المنظمة نظاما مفتوحا يتكون من عناصر مترابطة (مالية، بشرية، تنظيمية، استراتيجية) تتفاعل فيما بينها ومع البيئة الخارجية. ويشير W. Richard Scott إلى أن فهم المنظمة يقتضي تحليلها باعتبارها نسقا مركبا يجمع بين البعد العقلاني والبعدين الاجتماعي والمؤسسي (Scott, 2003, p. 27) ومن ثم فإن أي تشخيص جزئي قد يؤدي إلى استنتاجات مضللة إذا لم يدرج ضمن رؤية شاملة. كما يؤكد Henry Mintzberg أن المؤسسة تتكون من مكونات مترابطة (القمة الاستراتيجية، الخط الأوسط، النواة التشغيلية...)، وأن اختلال أحدها يؤثر في البنية ككل. (Mintzberg, 1983, p. 34) وعليه فإن التشخيص الحقيقي يجب أن يدمج التحليل البنيوي، والوظيفي، والاستراتيجي ضمن إطار واحد. وتتجسد الشمولية عمليا في الجمع بين:

- التشخيص المالي (الربحية، السيولة، الهيكل التمويلي)
- التشخيص التنظيمي (البنية، الاتصال، توزيع الصلاحيات)
- التشخيص البشري (الدافعية، الكفاءات، الثقافة)
- التشخيص الاستراتيجي (الموقع التنافسي، الميزة التنافسية)

وبذلك يتجاوز التشخيص المقاربة القطاعية الضيقة نحو تحليل تكاملي متعدد الأبعاد.

ب- **المنهجية (La rigueur méthodologique)** : يتسم تشخيص المؤسسة بطابع منهجي صارم، إذ يعتمد على أدوات تحليلية كمية ونوعية، ويستند إلى بيانات موثوقة ومؤشرات قابلة للقياس. ويرى Robert S. Kaplan أن قياس الأداء عبر مؤشرات مالية وغير مالية يسمح بفهم العلاقات السببية داخل المنظمة، وليس مجرد تسجيل النتائج. (Kaplan and Norton, 1996, p. 75) كما يبرز Michael Porter أهمية التحليل البنيوي للصناعة لفهم مصادر الربحية والضغط التنافسي (Porter, 1980, p. 5). وتشمل الأدوات المنهجية للتشخيص على سبيل المثال:

- التحليل المالي (نسب الربحية، المردودية، الهيكل المالي)
- تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات
- تحليل القوى التنافسية
- تحليل سلسلة القيمة

- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

ويؤكد Thomas H. Davenport أن جودة التشخيص ترتبط بجودة البيانات والتحليل، خاصة في البيئات الرقمية المعقدة (Davenport, 2018, p. 22).

وعليه فإن التشخيص ليس حكما انطباعيا، بل عملية تحليل علمي تستند إلى أدوات ونماذج تفسيرية.

ج- الطابع الاستراتيجي (La finalité stratégique): لا يقف التشخيص عند حدود وصف الوضع القائم، بل يهدف أساسا إلى دعم القرار الاستراتيجي. فهو يشكل المرحلة التمهيدية لصياغة الخيارات الكبرى للمؤسسة. ويشير Igor Ansoff إلى أن تحديد الفجوة بين الوضع الحالي والطموحات المستقبلية يمثل أساس التفكير الاستراتيجي. (Ansoff, 1965, p. 118) كما يرى Peter Drucker أن اتخاذ القرار الرشيد يفترض أولا تشخيصا دقيقا للمشكلة قبل اقتراح الحلول (Drucker, 2007, p. 31). ومن ثم فإن الطابع الاستراتيجي للتشخيص يتجلى في كونه:

- موجها نحو المستقبل لا الماضي فقط

- مرتبطا بتخصيص الموارد

- داعما لاختيار البدائل الاستراتيجية

- أداة للوقاية من المخاطر

وبهذا المعنى، يحتل التشخيص موقعا مركزيا ضمن عملية صياغة الاستراتيجية، إذ يشكل الجسر بين تحليل الواقع واتخاذ القرار الرشيد. و تكمن الخصوصية المنهجية لتشخيص المؤسسة في كونه تحليلا نسقيا شاملا، قائما على أدوات علمية دقيقة، و موجها نحو دعم القرار الاستراتيجي. وبذلك لا يعد التشخيص وظيفة ثانوية، بل يمثل مرحلة تأسيسية في الحوكمة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي، خاصة في البيئات المعقدة التي تتسم بعدم اليقين والتنافسية العالية.

د- الموضوعية (Objectivity): الموضوعية هي القدرة على إجراء التشخيص بشكل مستقل عن الانطباعات الشخصية أو التحيزات الفردية، وتعتمد على معايير محددة وواضحة. ويشير Herbert A. Simon إلى أن العقلانية البشرية محدودة (bounded rationality)، لذلك يتطلب التشخيص اعتماد معايير موضوعية لتقليل التأثير الشخصي على النتائج (Simon, 1947/1997, p. 118). أن الهدف من الموضوعية هو ضمان أن تكون النتائج قابلة للتحقق وإعادة القياس، مما يجعلها أساسا موثوقا لدعم القرار.

مثال تطبيقي: تقوم مؤسسة حكومية بتحليل مؤشرات الإنتاجية والميزانية ونسب الأخطاء بشكل دقيق، بدل الاعتماد على تقييمات انطباعية للمديرين، مما يضمن كشف الاختلالات الحقيقية في العمليات قبل اتخاذ أي قرار إصلاحي.

هـ- الطابع الديناميكي (Dynamic nature): يعني الطابع الديناميكي للتشخيص أنه أداة مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وليس إجراء ثابتا يعتمد على بيانات تاريخية فقط:

ويشير Karl E. Weick إلى أن المنظمات تعمل في بيئات غامضة ومتغيرة، وبالتالي يجب أن يكون التشخيص مستمرا ومتجددا لاستيعاب هذه الديناميكيات (Weick, 1995, p. 15)

هذا الطابع يسمح للمؤسسة بالتفاعل السريع مع التغيرات السوقية أو التقنية، والتكيف مع الظروف الجديدة قبل أن تتحول المشكلات إلى أزمات.

مثال تطبيقي: شركة تجارة إلكترونية تقوم بمراجعة مستمرة لمؤشرات الأداء الرقمية مثل معدلات الشراء ورضا العملاء، لتعديل استراتيجيات التسويق والعمليات التشغيلية وفق سلوك المستخدمين المتغير يوميا.

و- الاعتماد على البيانات الكمية والنوعية (Use of quantitative and qualitative data)

التشخيص الفعال يجمع بين البيانات الكمية والنوعية لضمان تحليل شامل ومتوازن: البيانات الكمية تشمل مؤشرات مالية، نسب المبيعات، مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، بينما البيانات النوعية تتعلق بالثقافة المؤسسية، رضا الموظفين، والتفاعلات التنظيمية. يشير Thomas

H. Davenport إلى أن دمج البيانات النوعية والكمية يعزز دقة التشخيص، ويتيح رؤية متكاملة لاتجاهات الأداء والمشكلات المحتملة (Davenport, 2018, p. 22).

مثال تطبيقي: شركة خدمات تعتمد على تحليلات كمية مثل الأرباح ونسب المبيعات، إلى جانب بيانات نوعية من استطلاعات رأي العملاء وموظفيها، لتقييم جودة الخدمات الداخلية والخارجية ووضع خطط تحسين دقيقة.

2-1 تطور مفهوم تشخيص المؤسسة

لم يظهر مفهوم تشخيص المؤسسة بصيغته المعاصرة دفعة واحدة، بل تطور تدريجياً عبر مدارس الفكر الإداري، متأثراً بتحولات البيئة الاقتصادية والتنظيمية. ويمكن تتبع هذا التطور عبر أربع مراحل أساسية:

1-2-1 التشخيص في إطار المدرسة الكلاسيكية

ارتبطت المدرسة الكلاسيكية بمرحلة التنظيم العقلاني للعمل، حيث ركزت على الكفاءة التقنية والضبط الداخلي. في هذا السياق، كان "التشخيص" يفهم ضمناً باعتباره تحليلاً لاختلالات الإنتاج أو سوء تنظيم العمل. ويرى Frederick Winslow Taylor أن تحسين الأداء يمر عبر دراسة علمية للحركات والوقت بهدف تحديد مواطن الهدر (Taylor, 1911/1998, p. 36). وبالتالي كان التشخيص في هذه المرحلة تقنية جزئياً، يركز على الإنتاجية والانحرافات التشغيلية. أما Henri Fayol فقد ربط فعالية الإدارة بوظائف التخطيط والرقابة، حيث اعتبر أن اكتشاف الأخطاء وتصحيحها عنصر أساسي في الوظيفة الإدارية (Fayol, 1916/2016, p. 21). غير أن التشخيص ظل في هذه المرحلة ذا طابع رقابي وتصحيحي أكثر منه استراتيجي. ومن خصائص التشخيص في المدرسة الكلاسيكية:

- التركيز على الكفاءة الإنتاجية

- تحليل تقني داخلي

- بعد تصحيحي أكثر منه استباقي

2-2-1 التشخيص في المدرسة السلوكية

مع بروز المدرسة السلوكية، انتقل الاهتمام من البنية التقنية إلى البعد الإنساني داخل المؤسسة. أصبح التشخيص يشمل تحليل العلاقات الإنسانية، والدوافع، والثقافة التنظيمية. وقد أظهرت أعمال Mayo Elton أن الأداء لا يتحدد بالعوامل المادية فقط، بل يتأثر بالعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل (Mayo, 1933/2003, p. 68). وهنا توسع مفهوم التشخيص ليشمل تحليل المناخ التنظيمي والاتصال الداخلي. كما أبرز Douglas McGregor في نظريتي X و Y أن فهم افتراضات الإدارة حول طبيعة العاملين يمثل مدخلاً أساسياً لتحليل الاختلالات التنظيمية (McGregor, 1960, p. 33). ومن خصائص التشخيص في المدرسة السلوكية:

- إدماج البعد النفسي والاجتماعي

- تحليل الثقافة التنظيمية

- التركيز على الدوافع والاتصال

3-2-1 التشخيص في المدرسة الاستراتيجية

مع تصاعد المنافسة وتعقد البيانات الاقتصادية، أصبح التشخيص أداة استراتيجية لتحليل موقع المؤسسة في محيطها. ويرى Igor Ansoff أن تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والأهداف المستقبلية شرط أساسي لصياغة الاستراتيجية (Ansoff, 1965, p. 119). كما اعتبر Michael Porter أن تحليل قوى الصناعة يمثل أساس فهم القدرة التنافسية للمؤسسة (Porter, 1980, p. 4). في هذه المرحلة، أصبح التشخيص:

- شاملاً (داخلياً وخارجياً)

- مرتبطاً بالميزة التنافسية

- موجها لاتخاذ قرارات استراتيجية طويلة المدى

4-2-1 المقاربة الحديثة: التشخيص في ظل الحوكمة وإدارة المخاطر

في السياق المعاصر، لم يعد التشخيص مجرد أداة لتحليل الأداء، بل أصبح جزءاً من منظومة الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر. و يرى Robert S. Kaplan و David P. Norton أن قياس الأداء الاستراتيجي من خلال أدوات مثل بطاقة الأداء المتوازن يسمح بتشخيص الانحرافات قبل تحولها إلى أزمات (Kaplan and Norton, 1996, p. 24). كما أن نماذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) تعتبر أن التشخيص يجب أن يكون استباقياً، قائماً على تحليل احتمالات المخاطر وتأثيراتها المستقبلية، لا مجرد تحليل نتائج ماضية. ومن خصائص التشخيص في المقاربة الحديثة:

- استباقي وقائم على المخاطر
- مرتبط بالحوكمة والشفافية
- يعتمد على البيانات والتحليل الرقمي
- يدمج الأداء المالي وغير المالي

5-2-1 التشخيص في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

أبرز التحول الرقمي بيئة تنظيمية جديدة قوامها البيانات الضخمة، والأنظمة الذكية، والتكامل الفوري للمعلومات، وهو ما انعكس مباشرة على مفهوم تشخيص المؤسسة. فلم يعد التشخيص عملية دورية تعتمد على تقارير لاحقة، بل أصبح عملية آنية (Real-time diagnosis) قائمة على تحليل البيانات المستمر والتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها. و يرى Erik Brynjolfsson و Andrew McAfee أن الثورة الرقمية مكنت المؤسسات من الانتقال من الإدارة الحدية إلى الإدارة المعتمدة على البيانات (data-driven management)، حيث تسمح الخوارزميات بتحليل أنماط الأداء واكتشاف الاختلالات الخفية. (Brynjolfsson and McAfee, 2014, p. 89). وهذا التحول يعمق الطابع الاستباقي للتشخيص. كما يؤكد Thomas H. Davenport أن التحليلات المتقدمة (Analytics) تمثل أداة مركزية في تشخيص الأداء، إذ تتيح الربط بين المؤشرات المالية وغير المالية، والكشف عن العلاقات السببية المعقدة داخل المنظمة. (Davenport, 2018, p. 17)

في سياق إدارة المخاطر الرقمية، أصبحت نظم الإنذار المبكر (Early Warning Systems) جزءاً من وظيفة التشخيص المؤسسي، بحيث يتم رصد الانحرافات في الزمن الحقيقي عبر لوحات قيادة رقمية (Dashboards) تعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). وهنا يتحول التشخيص من أداة تحليل بعدي إلى آلية استشرافية قائمة على النمذجة التنبؤية. و من خصائص التشخيص في البيئة الرقمية:

- الاعتماد على البيانات الضخمة (Big Data)
- التحليل الفوري والآني
- التنبؤ بالمخاطر قبل تحققها
- دمج الذكاء الاصطناعي في دعم القرار
- تعزيز الشفافية والحوكمة الرقمية

وهذا التطور يعكس انتقال المؤسسة من كيان إنتاجي بسيط إلى نظام اجتماعي-اقتصادي معقد يعمل في بيئة عالية التقلب وعدم اليقين، مما يجعل التشخيص اليوم وظيفة استراتيجية مستمرة وليست إجراء ظرفياً.

و بصفة عامة، يمكن القول إن مفهوم تشخيص المؤسسة انتقل من تحليل تقني داخلي في المدرسة الكلاسيكية، ثم إلى تحليل إنساني تنظيمي في المدرسة السلوكية، ثم إلى تحليل تنافسي استراتيجي، ثم انتقل إلى مقاربة شمولية قائمة على الحوكمة وإدارة المخاطر، وأخيراً تطور إلى نظام ذكي قائم على البيانات والتحليل التنبئي في العصر الرقمي. وهذا التطور يعكس انتقال المؤسسة من مجرد وحدة إنتاج إلى كيان استراتيجي معقد يخضع لمتطلبات الشفافية والاستدامة

3-1 أنواع تشخيص المؤسسة

تشخيص المؤسسة هو عملية تحليلية تهدف إلى فهم الوضع الحالي للمنظمة، تحديد نقاط القوة والضعف، واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات (Ansoff, 1965, p. 15). يمكن تصنيف أنواع التشخيص وفق عدة مفاتيح: نطاق التشخيص، نطاق التغطية، مجال التركيز، منهجية البيانات، والزمن. إضافة لذلك، ظهرت أنواع حديثة مثل: التشخيص الاجتماعي، التشخيص السياقي، التشخيص البارد والساخن لتعزيز دقة التحليل وتوجيه القرار.

1-3-1 التصنيف وفق نطاق التشخيص (Internal vs. External)

أ- التشخيص الداخلي: يشمل الموارد والقدرات داخل المؤسسة (مالي، تنظيمي، بشري، إنتاجي، ثقافي وسلوكي).

مثال تطبيقي: مصنع يدرس الربحية الداخلية ونسب التكاليف لكل قسم لتحديد مناطق الهدر (Brigham and Houston, 2015, p. 45).

ب- التشخيص الخارجي: يركز على العوامل المؤثرة من خارج المؤسسة (بيئة عامة، تنافسية، سوق واتجاهات).

مثال تطبيقي: مطعم جديد يدرس المنافسين وسلوك العملاء لتحديد استراتيجيات التسعير المناسبة (Porter, 1980, p. 13).

ج- التشخيص الاجتماعي: يهتم بالعلاقات داخل المؤسسة وبين المؤسسة والمجتمع المحلي، وتحليل أثر الأنشطة الاجتماعية على الأداء والاستدامة (Carroll, 1991, p. 42).

مثال تطبيقي: مؤسسة تقوم بتحليل رضا المجتمع المحلي عن المبادرات التعليمية التي تمولها، وتأثيرها على الموظفين.

د- التشخيص السياقي (Contextual Diagnosis): يركز على السياق البيئي والاقتصادي والسياسي الذي تعمل فيه المؤسسة لفهم الفرص والقيود (Yüksel, 2012, p. 70).

مثال تطبيقي: شركة ناشئة تحلل بيئة السوق المحلية والتشريعات والتوجهات الاقتصادية قبل إطلاق منتج جديد.

2-3-1 التصنيف وفق نطاق التغطية (Coverage Scope)

أ- التشخيص الشامل (Comprehensive): يغطي جميع أبعاد المؤسسة الداخلية والخارجية، ويمكن دمج البعد الاجتماعي والسياقي عند الحاجة (Porter and Kramer, 2011, p. 64).

مثال تطبيقي: وزارة الصحة تقوم بتشخيص شامل لجميع المستشفيات بما في ذلك الأثر الاجتماعي والبيئي لمشاريعها.

ب- التشخيص الجزئي (Partial): يركز على جانب محدد فقط، مثل الإنتاج أو البعد الاجتماعي (Kaplan and Norton, 1996, p. 80).

مثال تطبيقي: مصنع يركز على قسم الإنتاج لتحسين الكفاءة دون دراسة الجوانب المالية أو الاجتماعية.

ج- التشخيص التفاضلي (Differential): يقارن بدائل أو سيناريوهات مختلفة لتحديد الخيار الأفضل (Mintzberg, 1994, p. 105).

مثال تطبيقي: مؤسسة تقارن برنامجين للمسؤولية الاجتماعية لتحديد الأكثر تأثيراً على المجتمع المحلي.

د- التشخيص البارد والساخن (Cold vs. Hot)

البارد (Cold Diagnosis): تحليل موضوعي قائم على البيانات والمستندات دون تدخل مباشر مع الواقع الفعلي (Weick, 1995, p. 88).

مثال تطبيقي: دراسة تقارير مالية وإحصاءات الإنتاج لتحديد مناطق الهدر.

الساخن (Hot Diagnosis): تحليل يشمل ملاحظات مباشرة، لقاءات، مقابلات، واستنتاجات سريعة لفهم الواقع الميداني.

مثال تطبيقي: زيارة مواقع الإنتاج ومقابلة العاملين لملاحظة التحديات اليومية في خطوط الإنتاج.

3-3-1 التصنيف وفق مجال التركيز (Functional vs. Strategic) :

أ - التشخيص الوظيفي (Functional) : يركز على وظائف محددة داخل المؤسسة (مالية، موارد بشرية، إنتاج، أو اجتماعي، Slack et al., 2020, p. 65).

مثال تطبيقي: قسم الموارد البشرية يقيم برامج المشاركة المجتمعية الداخلية وتأثيرها على معنويات الموظفين.

ب - التشخيص الاستراتيجي (Strategic) : يهتم بالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ويمكن أن يشمل البعد الاجتماعي والسياقي لتعزيز الاستدامة. (Porter and Kramer, 2011, p. 60).

مثال تطبيقي: بنك يدمج برامج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيته لتعزيز سمعته بين العملاء والشركاء.

ج - التشخيص التفاضلي (Differential) : مقارنة استراتيجيات متعددة لتحديد الخيار الأمثل اجتماعيا واستراتيجيا (Mintzberg, 1994, p. 105).

مثال تطبيقي: شركة تجارة إلكترونية تقارن بين برامج مختلفة لدعم المجتمع المحلي لتحديد البرنامج الأكثر تأثيرا

4-3-1 التصنيف وفق منهجية البيانات (Qualitative vs. Quantitative)

أ - التشخيص الكمي (Quantitative) : مؤشرات رقمية مثل عدد المبادرات الاجتماعية، مستوى مشاركة الموظفين، عدد المستفيدين (Brigham and Houston, 2015, p. 45).

ب - التشخيص النوعي (Qualitative) : تحليل ثقافة المنظمة، سلوك الموظفين، التأثير الاجتماعي للمبادرات. (Weick, 1995, p. 88).

ج - التشخيص المختلط (Mixed) : الجمع بين الكمي والنوعي لتقييم شامل. (Slack et al., 2020, p. 65).

5-3-1 التصنيف وفق زمن التشخيص (Static vs. Dynamic)

أ - التشخيص الثابت (Static) : تقييم الوضع في نقطة زمنية محددة، يشمل الأداء والرضا الاجتماعي. (Carroll, 1991, p. 44).

ب - التشخيص الديناميكي (Dynamic) : متابعة التغيرات على المدى الطويل، مثل أثر المبادرات الاجتماعية والاقتصادية (Porter and Kramer, 2011, p. 65).

ج - التشخيص التفاضلي (Differential) : مقارنة أثر البرامج أو المبادرات عبر فترات زمنية مختلفة لتحديد الخيار الأكثر استدامة (Mintzberg, 1994, p. 105).

4-1 أهمية التشخيص بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

يكتسي تشخيص المؤسسة الاقتصادية أهمية محورية في الفكر الإداري والاستراتيجي المعاصر، لأنه يمثل الأداة التي تسمح بفهم الوضعية الحقيقية للمؤسسة، وتفسير نتائجها، والكشف عن أسباب اختلالاتها، قبل اقتراح الحلول أو اتخاذ القرارات. فالمؤسسة الاقتصادية لا تعمل في فراغ، بل تنشط داخل بيئة تتسم بالتغير المستمر، وتخضع لضغوط متعددة مصدرها المنافسون، الزبائن، الموردون، الدولة، التكنولوجيا، الأسواق المالية، والموارد الداخلية. لذلك لا يمكن للمسير أن يتخذ قرارات رشيدة اعتمادا على الانطباعات أو الحدس فقط، بل يحتاج إلى تشخيص علمي ومنهجي يستند إلى معطيات كمية ونوعية. وقد أشار Drucker إلى أن فعالية الإدارة ترتبط بقدرته المسير على فهم الواقع التنظيمي وتحديد المشكلات الحقيقية قبل اقتراح الحلول، لأن القرار الإداري لا يكون فعالا إلا إذا بني على تعريف دقيق للمشكلة المراد معالجتها (Drucker, 2007) كما يؤكد Ansoff أن تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه يعد منطلقا أساسيا للتفكير الاستراتيجي وصياغة البدائل المناسبة. (Ansoff, 1965) ومن هذا المنظور، لا يعد التشخيص مجرد عملية وصفية، بل هو مرحلة تأسيسية في بناء القرار الإداري والاستراتيجي

1-4-1 التشخيص أداة لفهم الوضعية الحقيقية للمؤسسة

تتمثل أولى وظائف التشخيص في تمكين المؤسسة من معرفة وضعيتها الفعلية بعيدا عن التصورات العامة أو الأحكام الانطباعية. ف كثيرا ما تبدو المؤسسة في ظاهرها ناجحة بسبب ارتفاع رقم أعمالها أو توسع نشاطها، غير أن التشخيص قد يكشف عن ضعف في السيولة، أو تدهور في المردودية، أو ارتفاع مفرط في التكاليف، أو هشاشة في التنظيم الداخلي. ولهذا فإن التشخيص يسمح بالانتقال من "المظهر العام للأداء" إلى "الفهم العميق لأسباب الأداء". ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة لأن نتائج المؤسسة قد تكون مضللة إذا لم تقرأ في سياقها الصحيح. فارتفاع المبيعات مثلا لا يعني بالضرورة تحسن الأداء إذا كان مصحوبا بارتفاع أكبر في التكاليف أو بتدهور في هامش الربح. كما أن انخفاض الأرباح لا يعني دائما فشل المؤسسة، فقد يكون نتيجة استثمارات استراتيجية مؤقتة في البحث والتطوير أو التوسع التجاري.

مثال تطبيقي: قد تحقق مؤسسة صناعية زيادة في رقم الأعمال بنسبة 20% خلال سنة معينة، فيعتقد المديرون أن وضعها جيد. غير أن التشخيص المالي قد يكشف أن هامش الربح تراجع بسبب ارتفاع تكلفة المواد الأولية وزيادة مصاريف النقل. في هذه الحالة، لا تكمن المشكلة في ضعف المبيعات، بل في ضعف التحكم في التكاليف. لذلك يساعد التشخيص على تحديد طبيعة المشكلة بدقة، بدل الاكتفاء بالحكم السطحي على النتائج.

2-4-1 التشخيص وسيلة للكشف عن نقاط القوة والضعف

يساعد تشخيص المؤسسة على تحديد عناصر القوة التي يمكن الاعتماد عليها، ونقاط الضعف التي ينبغي معالجتها. وتعد هذه الوظيفة من أكثر وظائف التشخيص أهمية، لأنها تمثل قاعدة أساسية لتحسين الأداء وبناء الميزة التنافسية. فحسب Porter، لا يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة إلا إذا فهمت أنشطتها الداخلية ومصادر خلق القيمة فيها، وهو ما يتطلب تحليلا دقيقا لسلسلة القيمة والقدرات الداخلية. (Porter, 1985)

وتشمل نقاط القوة الموارد أو الكفاءات أو القدرات التي تمنح المؤسسة تفوقا على منافسيها، مثل جودة المنتج، كفاءة اليد العاملة، صورة العلامة التجارية، شبكة توزيع فعالة، أو تكنولوجيا متقدمة. أما نقاط الضعف فتتمثل في الاختلالات التي تحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، مثل ضعف التمويل، غياب التنسيق بين المصالح، ضعف نظام المعلومات، أو ارتفاع معدل دوران العمال.

مثال تطبيقي: قد تكشف عملية تشخيص مؤسسة خدماتية أن لديها نقطة قوة مهمة تتمثل في رضا الزبائن عن جودة الخدمة، لكنها تعاني في الوقت نفسه من ضعف في نظام الحجز الإلكتروني، مما يؤدي إلى تأخر معالجة الطلبات. في هذه الحالة، يمكن للمؤسسة أن تبني على قوة جودة الخدمة، لكنها مطالبة بمعالجة ضعفها الرقمي حتى لا يتحول إلى سبب لفقدان الزبائن.

3-4-1 التشخيص مدخل لتحليل البيئة الخارجية واستشراف الفرص والتهديدات

لا تقتصر أهمية التشخيص على تحليل الداخل، بل تمتد إلى دراسة البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. فالمؤسسة الاقتصادية تتأثر بعوامل خارجية كثيرة، مثل تغيرات الطلب، دخول منافسين جدد، تطور التكنولوجيا، تغير التشريعات، تقلب أسعار الصرف، أو تغير سلوك المستهلكين. ويؤكد Porter أن فهم هيكل الصناعة والقوى التنافسية المحيطة بالمؤسسة يعد شرطا أساسيا لتحديد موقعها التنافسي واختيار الاستراتيجية المناسبة. (Porter, 1980)

ومن خلال التشخيص الخارجي، تستطيع المؤسسة تحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي ينبغي الاستعداد لها. فالفرصة قد تتمثل في ظهور سوق جديدة، أو تغير تفضيلات المستهلكين لصالح منتجات المؤسسة، أو صدور قانون يدعم الاستثمار في قطاع معين. أما التهديد فقد يتمثل في دخول منافس قوي، أو ارتفاع أسعار الطاقة، أو ظهور تكنولوجيا بديلة قد تجعل منتجات المؤسسة قديمة.

مثال تطبيقي: قد تقوم مؤسسة متخصصة في إنتاج التغليف البلاستيكي بتشخيص بيئتها الخارجية، فتكتشف أن التوجهات القانونية والبيئية تتجه نحو الحد من استعمال البلاستيك التقليدي. هذا المعطى يمثل تهديدا إذا استمرت المؤسسة في نفس نمط الإنتاج. لكنه قد يتحول إلى فرصة إذا استثمرت في التغليف القابل للتحلل. وهكذا لا يكتفي التشخيص بالكشف عن الخطر، بل يساعد على تحويله إلى مجال استراتيجي جديد.

4-4-1 التشخيص أساس لاتخاذ القرار الرشيد

يمثل التشخيص مرحلة سابقة لاتخاذ القرار، لأنه يوفر المعلومات والتحليلات التي يحتاجها المسير لاختيار البديل الأنسب. فالقرار الإداري الرشيد لا يقوم على رد الفعل السريع، بل على فهم أسباب المشكلة، وتقدير البدائل، وتحليل نتائج كل خيار. وقد أشار Simon إلى أن القرار الإداري يتأثر بحدود العقلانية البشرية، ولذلك تحتاج الإدارة إلى أدوات ومعلومات تساعد على تقليل التحيزات وتحسين جودة الاختيار (Simon, 1997).

ومن ثم فإن التشخيص يقلل من مخاطر القرارات العشوائية أو الانفعالية، لأنه يسمح بالتمييز بين الأعراض والأسباب. فقد يكون انخفاض الإنتاجية عرضاً لمشكلة أعمق تتعلق بضعف التكوين، أو سوء التحفيز، أو تقادم الآلات، أو ضعف التنظيم. وإذا لم يتم التشخيص بدقة، فقد تتخذ المؤسسة قراراً غير مناسب، كمعاقبة العمال أو زيادة الرقابة، بينما يكون السبب الحقيقي هو ضعف التجهيزات أو سوء توزيع المهام. مثال تطبيقي: إذا لاحظت مؤسسة انخفاضاً في إنتاجية العمال، فقد تسارع إلى فرض رقابة أكثر صرامة. غير أن التشخيص قد يكشف أن السبب الحقيقي هو تقادم الآلات وكثرة الأعطال، وليس ضعف التزام العمال. في هذه الحالة، يكون القرار الرشيد هو الاستثمار في الصيانة أو تجديد المعدات، لا تشديد العقوبات.

4-4-5 التشخيص أداة لتحسين الأداء والكفاءة

يسمح التشخيص بقياس مدى فعالية المؤسسة في استعمال مواردها وتحقيق أهدافها. فهو يساعد على معرفة ما إذا كانت الموارد المالية والبشرية والتقنية مستغلة بطريقة جيدة، أم أن هناك هدراً أو سوء تخصيص. ويرتبط هذا الجانب بمفهوم الكفاءة والفعالية؛ فالكفاءة تعني تحقيق النتائج بأقل تكلفة ممكنة، أما الفعالية فتعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة.

وقد أبرز Kaplan و Norton أهمية استعمال مؤشرات مالية وغير مالية لقياس الأداء، لأن الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها لا يكفي لفهم الوضع الحقيقي للمؤسسة، بل يجب أيضاً تحليل رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم التنظيمي، والقدرة على الابتكار (Kaplan and Norton, 1996) ومن هنا تظهر أهمية التشخيص باعتباره وسيلة لتفسير الأداء لا مجرد قياسه.

مثال تطبيقي: قد يظهر التشخيص أن مؤسسة تجارية تحقق مبيعات مرتفعة، لكنها تعاني من شكاوى متكررة من الزبائن بسبب التأخر في التسليم. هنا يكشف التشخيص أن المشكلة لا تتعلق بجاذبية المنتج، بل بضعف وظيفة الإمداد واللوجستك. وبناء على ذلك، يمكن تحسين الأداء من خلال إعادة تنظيم المخزون، تحسين العلاقة مع الموردين، أو اعتماد نظام معلومات لتتبع الطلبات.

4-4-6 التشخيص وسيلة لتعزيز القدرة التنافسية

تحتاج المؤسسة الاقتصادية إلى التشخيص من أجل معرفة موقعها مقارنة بالمنافسين، وتحديد العوامل التي تمنحها التفوق أو تجعلها في وضعية ضعف. فالقدرة التنافسية لا تتحقق فقط من خلال تخفيض الأسعار، بل قد تقوم أيضاً على الجودة، الابتكار، سرعة التسليم، خدمة ما بعد البيع، السمعة، أو العلاقة مع الزبائن. ولذلك يساعد التشخيص على تحديد مصادر الميزة التنافسية وحمايتها وتطويرها. ويبين Porter أن المؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية إما من خلال قيادة التكلفة، أو التميز، أو التركيز على قطاع سوقي معين. (Porter, 1985) غير أن اختيار أي مسار من هذه المسارات يتطلب أولاً تشخيصاً دقيقاً للموارد المؤسسة وقدراتها وبيئتها التنافسية.

مثال تطبيقي: قد تجد مؤسسة صغيرة لإنتاج الأجبان نفسها غير قادرة على منافسة الشركات الكبرى في السعر بسبب ضعف حجم الإنتاج. لكن التشخيص قد يكشف أن لديها قوة في الجودة التقليدية والارتباط بالمنتجات المحلية. بناء على ذلك، يمكنها اعتماد استراتيجية تميز تقوم على الجودة والأصالة، بدل الدخول في منافسة سعرية لا تملك شروط النجاح فيها.

4-4-7 التشخيص أداة للوقاية من الأزمات وإدارة المخاطر

لا تظهر أهمية التشخيص فقط عندما تقع المؤسسة في أزمة، بل تظهر أيضاً في قدرته على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها. فالتشخيص المنتظم يسمح برصد المؤشرات الضعيفة التي قد تنذر بمشكلات مستقبلية، مثل تراجع رضا الزبائن، ارتفاع الديون، ضعف السيولة، تدهور المناخ

الاجتماعي، أو انخفاض جودة المنتج. ومن ثم يصبح التشخيص أداة إنذار مبكر تساعد المؤسسة على التدخل قبل تحول الاختلال إلى أزمة. وتؤكد الأدبيات الحديثة في الإدارة أن المؤسسة المعاصرة تحتاج إلى مقارنة استباقية في مواجهة المخاطر، خاصة في ظل بيئات تتسم بعدم اليقين والتقلب. وقد أشار Weick الى أن المنظمات تعمل في بيئات غامضة ومعقدة، ولذلك تحتاج إلى عمليات مستمرة لفهم الأحداث وتفسيرها قبل اتخاذ الفعل المناسب (Weick, 1995)

مثال تطبيقي: قد تلاحظ مؤسسة ارتفاعا تدريجيا في عدد الشكاوى المتعلقة بجودة منتج معين. إذا لم تشخص هذه الإشارات مبكرا، فقد تتحول إلى فقدان ثقة الزبائن وانخفاض المبيعات. أما إذا جرى التشخيص في الوقت المناسب، فقد يتبين أن الخلل مرتبط بمورد معين للمواد الأولية، فتتخذ المؤسسة قرارا بتغيير المورد أو تشديد الرقابة على الجودة.

8-4-1 التشخيص يدعم التغيير التنظيمي وإعادة الهيكلة

تحتاج المؤسسة أحيانا إلى تغيير تنظيمها أو إعادة هيكلة أنشطتها بسبب نموها، أو دخولها أسواقا جديدة، أو تغير التكنولوجيا، أو تراجع أدائها. غير أن التغيير التنظيمي لا يمكن أن ينجح إذا لم يسبقه تشخيص دقيق للوضع القائم. فالتشخيص يساعد على معرفة ما الذي يجب تغييره، ولماذا يجب تغييره، وما الشروط الضرورية لإنجاح التغيير. وقد بين Mintzberg أن البنية التنظيمية ليست مجرد شكل إداري، بل هي طريقة لتوزيع العمل والتنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة، وأن أي اختلال في التناسق بين الاستراتيجية والهيكل قد يؤدي إلى ضعف الأداء (Mintzberg, 1983). لذلك فإن التشخيص التنظيمي يسمح باكتشاف مشكلات التنسيق، الاتصال، المركزية، تداخل الصلاحيات، أو ضعف ملاءمة الهيكل للاستراتيجية.

مثال تطبيقي: قد تتوسع مؤسسة وطنية إلى أسواق خارجية، لكنها تستمر في استعمال هيكل وظيفي مركزي قديم. بعد فترة تظهر مشكلات في سرعة اتخاذ القرار والتنسيق بين الفروع. هنا يكشف التشخيص التنظيمي أن الهيكل الحالي لم يعد مناسباً، وأن المؤسسة تحتاج إلى تنظيم أكثر مرونة، مثل الهيكل حسب المناطق أو الهيكل المصفوفي.

9-4-1 التشخيص يساعد على تحسين تخصيص الموارد

تواجه المؤسسة الاقتصادية دائما مشكلة ندرة الموارد، سواء تعلق الأمر بالموارد المالية أو البشرية أو التكنولوجية. لذلك فهي تحتاج إلى تحديد المجالات التي تستحق الاستثمار، والمجالات التي ينبغي تقليصها أو إعادة تنظيمها. ويعد التشخيص أداة أساسية في هذا المجال، لأنه يسمح بتقييم مردودية الأنشطة والوظائف والمشاريع، وتحديد أولويات تخصيص الموارد. ففي التشخيص الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة أن تميز بين الأنشطة الواعدة التي تحتاج إلى دعم وتمويل، والأنشطة الضعيفة التي تستنزف الموارد دون خلق قيمة كافية. وهذا ما يظهر مثلا في نماذج تحليل محفظة الأنشطة، مثل مصفوفة BCG، التي تساعد المؤسسة على التفكير في توزيع الموارد بين المنتجات أو مجالات النشاط المختلفة.

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة أربعة منتجات؛ منتج يحقق نموا مرتفعا وحصة سوقية قوية، ومنتج آخر يحقق مبيعات ضعيفة في سوق راكدة. يساعد التشخيص الاستراتيجي المؤسسة على توجيه الموارد نحو المنتج الأول لأنه يمثل فرصة للنمو، بينما قد تقرر تقليص الاستثمار في المنتج الثاني أو إعادة النظر في جدواه.

10-4-1 التشخيص يعزز الحوكمة والشفافية

يساهم التشخيص في تحسين الحوكمة داخل المؤسسة لأنه يوفر معلومات موضوعية حول الأداء، المخاطر، الانحرافات، ونوعية التسيير. فالحوكمة الرشيدة لا تقوم فقط على وجود هياكل رسمية، بل تحتاج إلى تدفق معلومات دقيقة تسمح بالمراقبة والتقييم والمساءلة. لذلك يشكل التشخيص أداة مهمة للمديرين، الملاك، المساهمين، البنوك، الدولة، والجهات الرقابية. وتزداد أهمية التشخيص في المؤسسات التي تطلب تمويلا بنكيا، أو ترغب في دخول البورصة، أو تبحث عن شريك استراتيجي، لأن الأطراف الخارجية تحتاج إلى معرفة الوضع الحقيقي للمؤسسة قبل اتخاذ قرار التمويل أو الاستثمار أو الشراكة.

مثال تطبيقي: إذا طلبت مؤسسة قرضا من بنك لتمويل مشروع توسعي، فإن البنك لا يكتفي بمعرفة قيمة المبيعات، بل يقوم بتشخيص مالي واقتصادي يشمل السيولة، المديونية، القدرة على السداد، مردودية النشاط، ووضعية السوق. هذا التشخيص يسمح للبنك بتقدير مستوى المخاطر، كما يساعد المؤسسة على معرفة نقاط الضعف التي يجب تحسينها للحصول على التمويل.

11-4-1 التشخيص يربط بين التحليل والفعل

من أهم خصائص التشخيص أنه لا يتوقف عند جمع المعلومات، بل يجب أن ينتهي إلى توصيات عملية قابلة للتنفيذ. فالتشخيص الذي لا يؤدي إلى فعل إداري أو قرار تصحيحي يبقى ناقصاً. لذلك يمكن القول إن التشخيص يمثل جسراً بين المعرفة والعمل؛ فهو يبدأ بفهم الوضعية، ثم تفسير أسبابها، ثم اقتراح البدائل، ثم توجيه القرار.

وهذا ما يميزه عن مجرد الوصف أو الرقابة. فالرقابة قد تكشف وجود انحراف، أما التشخيص فيفسر سبب الانحراف ويقترح كيفية معالجته. كما أن التقييم يحدد مستوى الأداء، أما التشخيص فيبحث في العوامل التي أنتجت ذلك الأداء.

مثال تطبيقي: إذا أظهر تقييم الأداء أن نسبة الغياب في مؤسسة ما مرتفعة، فإن التشخيص لا يكتفي بتسجيل هذه النسبة، بل يبحث عن أسبابها: هل تعود إلى ظروف العمل؟ ضعف التحفيز؟ مشكلات النقل؟ سوء العلاقة مع المشرفين؟ وبعد تحديد السبب، يمكن اقتراح حلول مناسبة مثل تحسين ظروف العمل، تعديل نظام التحفيز، أو مراجعة أسلوب القيادة.

المحور الثاني : التشخيص الداخلي للمؤسسة:

يمثل التشخيص الداخلي مرحلة أساسية في تحليل المؤسسة الاقتصادية، لأنه يوجه الاهتمام إلى ما تملكه المؤسسة من موارد وقدرات ووظائف وأنظمة داخلية، بهدف فهم مصادر قوتها ومواطن ضعفها. فالأداء لا يتحدد فقط بما يحدث في البيئة الخارجية، بل يرتبط أيضاً بكيفية استعمال المؤسسة لمواردها المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية والتنظيمية، ويمدى التنسيق بين وظائفها المختلفة. لذلك يتناول هذا المحور مفهوم التشخيص الداخلي، وأهدافه، ومصادر معلوماته، ثم ينتقل إلى تشخيص الموارد الداخلية والتشخيص الوظيفي، بما يسمح ببناء صورة دقيقة عن قدرة المؤسسة على خلق القيمة وتحسين أدائها.

2-1 ماهية التشخيص الداخلي للمؤسسة

يعد التشخيص الداخلي أحد المداخل الأساسية لفهم المؤسسة الاقتصادية من الداخل، لأنه يركز على تحليل مواردها، قدراتها، ووظائفها، وأنظمتها، وكفاءاتها، بهدف تحديد ما تملكه من عناصر قوة وما تعانيه من نقاط ضعف. فإذا كان التشخيص يوجه عام يهدف إلى فهم وضعية المؤسسة وتفسير أدائها، فإن التشخيص الداخلي ينصرف تحديداً إلى دراسة العوامل التي تقع داخل حدود المؤسسة وتخضع نسبياً لإرادتها وقدرتها على التحكم، مثل الموارد المالية، الموارد البشرية، التجهيزات، التكنولوجية، التنظيم، الثقافة، نظام المعلومات، أساليب التسير، والقدرات الإنتاجية والتسويقية.

ولا ينبغي النظر إلى التشخيص الداخلي باعتباره مجرد جرد للموارد المتاحة، بل باعتباره عملية تحليلية تهدف إلى فهم كيفية استعمال هذه الموارد، ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء وخلق القيمة. فقد تمتلك مؤسسة ما موارد مالية معتبرة أو تجهيزات حديثة، لكنها لا تحقق أداء جيداً بسبب ضعف التنظيم أو غياب الكفاءات أو سوء التنسيق بين الوظائف. وبالمقابل، قد تمتلك مؤسسة صغيرة موارد محدودة، لكنها تحقق أداءً متميزاً بفضل كفاءات بشرية عالية، أو معرفة تقنية خاصة، أو قدرة كبيرة على الابتكار.

2-1-1 تعريف التشخيص الداخلي

يمكن تعريف التشخيص الداخلي بأنه عملية تحليل منهجية لمختلف مكونات المؤسسة الداخلية، تهدف إلى تقييم مواردها وقدراتها ووظائفها وأنظمتها، من أجل تحديد نقاط القوة التي يمكن استثمارها، ونقاط الضعف التي ينبغي معالجتها. وهذا المعنى، فإن التشخيص الداخلي يجيب عن مجموعة من الأسئلة الجوهرية، من بينها: ماذا تملك المؤسسة؟ كيف تستعمل مواردها؟ ما الوظائف التي تعمل بكفاءة؟ أين توجد الاختلالات؟ ما الأنشطة التي تخلق القيمة؟ وما الجوانب التي تعيق الأداء؟ ويرتبط هذا التصور بالمقاربة المبنية على الموارد، التي تعتبر أن اختلاف أداء المؤسسات لا يعود فقط إلى اختلاف مواقعها في السوق، بل أيضاً إلى اختلاف مواردها وقدراتها الداخلية. فقد بين Barney أن الموارد لا تكون مصدراً لميزة تنافسية مستدامة إلا إذا كانت ذات قيمة، نادرة، صعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال بسهولة (Barney, 1991) كما يؤكد Grant أن تحليل الموارد والقدرات يمثل قاعدة أساسية لفهم إمكانات المؤسسة وصياغة توجهاتها المستقبلية. (Grant, 1991)

مثال تطبيقي: قد تكون مؤسستان تنشطان في نفس القطاع وتبيعان منتجات متشابهة، لكن إحدهما تحقق مردودية أعلى من الأخرى. لا يكفي هنا القول إنهما تعملان في نفس السوق، بل يجب تشخيص الداخل. فقد تكشف عملية التشخيص أن المؤسسة الأولى تمتلك نظام إنتاج أكثر كفاءة، عمالاً أكثر تكويناً، نظام معلومات أسرع، وعلاقة أفضل بين الإدارة والعمال. هنا يصبح الفرق في الأداء مرتبطاً بالموارد والقدرات الداخلية، لا بالسوق فقط.

2-1-2 أهداف التشخيص الداخلي

يهدف التشخيص الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة. أول هذه الأهداف هو معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة من الداخل، من خلال تحليل مواردها ووظائفها وأنظمتها. فالمؤسسة لا تستطيع تحسين أدائها إذا لم تكن تعرف بدقة مصادر قوتها ومظاهر ضعفها. ولذلك يمثل التشخيص الداخلي أداة ضرورية لتجاوز الأحكام العامة والانطباعات الشخصية نحو تحليل مبني على المعطيات. ويتمثل الهدف الثاني في تحديد نقاط القوة التي يمكن الاعتماد عليها. فقد تكون نقطة القوة في المؤسسة مرتبطة بجودة المنتج، أو كفاءة الموارد البشرية، أو السمعة التجارية، أو انخفاض التكاليف، أو سرعة الاستجابة للزبائن، أو امتلاك تكنولوجيا خاصة. وتحديد هذه النقاط يسمح للمؤسسة بتوظيفها في تحسين أدائها وتعزيز وضعها. أما الهدف الثالث فهو الكشف عن نقاط الضعف التي تحد من فعالية المؤسسة. وقد تتمثل نقاط الضعف في ضعف السيولة، ارتفاع التكاليف، تقادم التجهيزات، ضعف نظام المعلومات، غياب التكوين، ضعف الاتصال الداخلي، أو عدم وضوح

الصلاحيات. ويسمح التشخيص الداخلي هنا بعدم الخلط بين الأعراض والأسباب. فقد يظهر تراجع المبيعات كأزمة تجارية، بينما يكشف التشخيص أن السبب الحقيقي هو ضعف الجودة أو التأخر في التسليم أو سوء التنسيق بين الإنتاج والتسويق.

كما يهدف التشخيص الداخلي إلى تقييم كفاءة استعمال الموارد. فامتلاك الموارد لا يكفي، بل الأهم هو كيفية استخدامها. ويؤكد Drucker أن الإدارة الفعالة لا تقاس فقط بما تملكه المؤسسة، بل بقدرتها على تحويل الموارد إلى نتائج وقيمة. (Drucker, 2007) لذلك فإن التشخيص الداخلي لا يكتفي بالسؤال: ما الموارد المتاحة؟ بل يسأل أيضا: هل تستعمل بطريقة فعالة؟. ومن أهداف التشخيص الداخلي أيضا دعم عملية التحسين المستمر. فهو يساعد المؤسسة على اكتشاف مواطن الهدر، والاختناقات، والتكرار، وضعف التنسيق، بما يسمح باقتراح إجراءات تصحيحية. كما يمكن أن يساعد على توجيه قرارات الاستثمار، التكوين، إعادة التنظيم، تحديث التكنولوجيا، أو تطوير نظام المعلومات.

مثال تطبيقي: قد تعاني مؤسسة صناعية من ارتفاع تكاليف الإنتاج. عند التشخيص يتبين أن السبب لا يعود إلى ارتفاع أجور العمال، كما كان يعتقد بعض المسيرين، بل إلى ضعف الصيانة وكثرة توقف الآلات. في هذه الحالة يصبح الحل المناسب هو تحسين برنامج الصيانة وتجديد بعض التجهيزات، وليس تقليص عدد العمال.

3-1-2 أهمية التشخيص الداخلي في فهم أداء المؤسسة

تكمّن أهمية التشخيص الداخلي في أنه يسمح بتفسير الأداء من خلال العوامل الداخلية التي تتحكم فيها المؤسسة نسبيا. فالنتائج المالية أو التجارية لا تظهر من فراغ، بل هي حصيلة لتفاعل مجموعة من الوظائف والموارد والقرارات. لذلك لا يمكن فهم الربحية دون تحليل التكاليف، ولا يمكن فهم رضا الزبائن دون تحليل الجودة والخدمة، ولا يمكن فهم الإنتاجية دون تحليل الموارد البشرية والتنظيم والتكنولوجيا. وقد بين Kaplan و Norton أن الأداء لا يمكن قياسه بالمؤشرات المالية فقط، لأن هذه المؤشرات تعبر غالبا عن نتائج ماضية، بينما توجد عوامل داخلية غير مالية تؤثر في الأداء المستقبلي، مثل رضا الزبائن، جودة العمليات الداخلية، التعلم، والابتكار. (Kaplan and Norton, 1996) ومن ثم فإن التشخيص الداخلي يجب أن يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية حتى يقدم صورة أكثر توازنا عن وضعية المؤسسة. كما يساعد التشخيص الداخلي على فهم العلاقة بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة. فكثير من المشكلات لا تكون ناتجة عن وظيفة واحدة، بل عن ضعف التنسيق بينها. فمشكلة التأخر في التسليم قد تبدو مشكلة لوجستية، لكنها قد تكون مرتبطة بتأخر المشتريات، أو ضعف التخطيط الإنتاجي، أو غياب المعلومات الدقيقة حول المخزون. ولهذا فإن التشخيص الداخلي الجيد لا ينظر إلى كل وظيفة بمعزل عن الأخرى، بل يحاول فهم الترابط بينها.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تجارية تعاني من تراجع رضا الزبائن، فقد يظن المسير أن المشكلة في مصلحة البيع. لكن التشخيص الداخلي قد يكشف أن مصلحة البيع تعد الزبائن بأجال تسليم غير واقعية، وأن مصلحة الإنتاج لا تتلقى المعلومات في الوقت المناسب، وأن المخزون لا يتم تحديثه بدقة. هنا تصبح المشكلة تنظيمية ومعلوماتية أكثر من كونها مشكلة بيع فقط.

4-1-2 خصائص التشخيص الداخلي

يتميز التشخيص الداخلي بخصائص تجعله مختلفا عن مجرد الملاحظة أو الرقابة العادية. فهو أولا تشخيص تحليلي، لأنه لا يكتفي بوصف الوضعية، بل يبحث عن أسبابها. فعندما يسجل انخفاض الإنتاجية، لا يتوقف عند الرقم، بل يحاول معرفة ما إذا كان السبب مرتبطا بالعمال، الآلات، التنظيم، التكوين، التحفيز، أو أساليب العمل. وهو ثانيا تشخيص وظيفي ونسقي في آن واحد. فهو يدرس الوظائف المختلفة للمؤسسة، مثل المالية، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، التكوين، ونظام المعلومات، لكنه لا يدرسها كاجزاء منفصلة، بل باعتبارها أجزاء مترابطة داخل نظام واحد. وقد أشار Mintzberg إلى أن فعالية المؤسسة ترتبط بكيفية تنسيق أجزائها المختلفة وبمدى ملائمة بنيتها لطبيعة نشاطها. (Mintzberg, 1983). كما يتميز التشخيص الداخلي بأنه يعتمد على بيانات كمية ونوعية. فالبيانات الكمية تشمل القوائم المالية، نسب المردودية، الإنتاجية، التكاليف، معدلات الغياب، آجال التسليم، ونسب العيوب. أما البيانات النوعية فتشمل المناخ التنظيمي، الثقافة، أنماط القيادة، رضا العمال، جودة الاتصال، وطبيعة العلاقات بين المصالح.

ومن خصائصه أيضا أنه تشخيص موجه نحو التحسين، لأن الغاية منه ليست إدانة وظيفة معينة أو البحث عن المسؤول عن الخطأ، بل فهم الوضعية واقتراح حلول. ولهذا يجب أن يمارس التشخيص الداخلي بروح موضوعية وتشاركية، خاصة عندما يتعلق الأمر بالموارد البشرية والتنظيم والثقافة.

مثال تطبيقي: عند تشخيص مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة ما، لا يكفي حساب معدل الغياب أو دوران العمل، بل يجب أيضا فهم أسباب ذلك من خلال مقابلات أو استبيانات. فقد يكون السبب ضعف الأجور، أو ضغط العمل، أو غياب الترقية، أو ضعف الاتصال مع الإدارة. الجمع بين البيانات الكمية والنوعية يسمح بتفسير أدق للمشكلة.

5-1-2 مصادر معلومات التشخيص الداخلي

يعتمد التشخيص الداخلي على مصادر متعددة للمعلومات. وتشمل هذه المصادر الوثائق المالية والمحاسبية، مثل الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، وتقارير مراقبة التسيير. كما تشمل تقارير الإنتاج، تقارير الجودة، تقارير الموارد البشرية، سجلات الغياب، بيانات التكوين، تقارير المبيعات، بيانات المخزون، ولوحات القيادة.

ولا تقتصر مصادر المعلومات على الوثائق الرسمية، بل تشمل أيضا المقابلات مع المسيرين والعاملين، الملاحظة الميدانية، الاستبيانات الداخلية، الاجتماعات، تقارير التدقيق الداخلي، وتحليل الإجراءات وأساليب العمل. وكلما تنوعت مصادر المعلومات، زادت قدرة الشخص على بناء صورة دقيقة ومتوازنة عن المؤسسة.

غير أن استعمال هذه المصادر يتطلب الحذر، لأن بعض البيانات قد تكون ناقصة أو غير محدثة أو متأثرة بتحيزات داخلية. لذلك ينبغي التحقق من المعلومات ومقارنتها من أكثر من مصدر، خاصة عندما يتعلق الأمر بتشخيص قضايا حساسة مثل المناخ الاجتماعي أو فعالية القيادة أو توزيع الصلاحيات.

مثال تطبيقي: إذا صرح مدير الإنتاج أن سبب التأخر في التسليم هو ضعف العمال، فلا ينبغي قبول هذا التفسير مباشرة. يجب مقارنة هذا الرأي مع بيانات الصيانة، مستوى المخزون، أوامر الإنتاج، مقابلات العمال، وتقارير الجودة. فقد يتبين أن التأخر يعود إلى نقص المواد الأولية أو كثرة الأعطال وليس إلى ضعف العمال.

2-2 تشخيص الموارد الداخلية للمؤسسة

يمثل تشخيص الموارد الداخلية مرحلة أساسية في التشخيص الداخلي للمؤسسة، لأنه يسمح بفهم ما تتوفر عليه المؤسسة من إمكانيات مادية وغير مادية، ومدى قدرتها على استعمال هذه الإمكانيات في تحقيق الأداء وخلق القيمة. فالمؤسسة لا تقاس فقط بحجم أصولها أو عدد عمالها أو قيمة رأسمالها، بل تقاس أيضا بكيفية توظيف هذه الموارد، وبمدى قدرتها على تحويلها إلى كفاءات وقدرات يصعب على المنافسين تقليدها. وقد أسهمت المقاربة المبنية على الموارد في تطوير فهم جديد للمؤسسة، حيث لم تعد الميزة التنافسية تفسر فقط بعوامل السوق أو موقع المؤسسة داخل القطاع، بل أصبحت تفسر أيضا بما تملكه المؤسسة من موارد وقدرات داخلية. فقد أوضح Wernerfelt أن المؤسسة يمكن النظر إليها باعتبارها حزمة من الموارد التي تشكل أساسا لاختلاف أدائها عن أداء المؤسسات الأخرى. (Wernerfelt, 1984) كما يرى Barney أن الموارد قد تكون مصدرا لميزة تنافسية مستدامة إذا كانت ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد بسهولة، وغير قابلة للاستبدال. (Barney, 1991) وعليه، فإن تشخيص الموارد الداخلية لا يهدف فقط إلى جرد ما تملكه المؤسسة، بل إلى الإجابة عن أسئلة أعمق: ما الموارد التي تمتلكها المؤسسة؟ ما درجة أهميتها؟ هل تستعمل بكفاءة؟ هل تمنح المؤسسة تفوقا على غيرها؟ هل يمكن للمنافسين تقليدها؟ وهل توجد موارد غير مستغلة بالشكل المناسب؟

1-2-2 مفهوم الموارد الداخلية للمؤسسة

يقصد بالموارد الداخلية مجموع الوسائل والإمكانات التي تملكها المؤسسة أو تتحكم فيها، والتي تستعملها في ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها. وتشمل هذه الموارد الأموال، العمال، التجهيزات، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، العلامة التجارية، الثقافة التنظيمية، العلاقات، السمعة، والقدرات الإدارية. ولا ينبغي الخلط بين الموارد والقدرات. فال مورد هو ما تملكه المؤسسة أو تتحكم فيه، أما القدرة فهي ما تستطيع المؤسسة القيام به باستعمال هذه الموارد. فقد تمتلك مؤسسة ما آلات حديثة، وهذا مورد مادي، لكنها لا تحقق إنتاجية مرتفعة إذا لم تكن لديها قدرة تنظيمية وتقنية على استعمال هذه الآلات بشكل فعال. لذلك يرى Grant أن تحليل الموارد وحده لا يكفي، بل يجب تحليل القدرات التي تسمح بتنسيق الموارد وتحويلها إلى أداء فعلي. (Grant, 1991)

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسستان نفس النوع من الآلات ونفس الطاقة الإنتاجية، لكن إحداها تحقق إنتاجية أعلى وجودة أفضل. السبب هنا لا يرجع إلى المورد المادي نفسه، بل إلى قدرة المؤسسة على استعماله، من خلال الصيانة، تكوين العمال، تنظيم العمل، وبرمجة الإنتاج. لذلك لا يكفي أن نقول إن المؤسسة تملك تجهيزات حديثة، بل يجب تشخيص مدى قدرتها على استغلالها.

2-2-2 الموارد المالية

تعد الموارد المالية من أهم الموارد الداخلية، لأنها تمثل القدرة التمويلية التي تسمح للمؤسسة بالاستثمار، شراء المواد الأولية، دفع الأجور، تمويل دورة الاستغلال، مواجهة الالتزامات، وتحمل المخاطر. ويشمل تشخيص الموارد المالية تحليل السيولة، المديونية، القدرة على التمويل الذاتي، المردودية، الربحية، رأس المال العامل، ودرجة الاستقلالية المالية. وتكمن أهمية تشخيص الموارد المالية في أن ضعف الوضع المالي قد يحد من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص حتى لو كانت تملك منتجات جيدة أو موارد بشرية مؤهلة. فالمؤسسة التي تعاني من ضعف السيولة قد تجد صعوبة في شراء المواد الأولية في الوقت المناسب، أو دفع أجور العمال، أو الاستثمار في التكنولوجيا، أو تمويل حملات تسويقية. ويشير Brigham و Houston إلى أن التحليل المالي يساعد على تقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق عائد مناسب على الموارد المستثمرة (Brigham and Houston, 2019) لذلك يمثل التشخيص المالي جزءاً مهماً من تشخيص الموارد، لكنه لا يجب أن يكون بديلاً عن تشخيص باقي الموارد.

مثال تطبيقي: قد تكون مؤسسة متخصصة في صناعة الأثاث قادرة على الحصول على طلبات كبيرة من السوق، لكنها تعجز عن تنفيذها بسبب نقص السيولة اللازمة لشراء الخشب والمواد الأولية. في هذه الحالة، لا تكمن المشكلة في ضعف الطلب أو ضعف المنتج، بل في محدودية الموارد المالية، مما يجعل التشخيص المالي ضرورياً لفهم سبب تعثر النشاط.

2-2-3 الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أحد أهم مصادر الأداء داخل المؤسسة، لأنها ترتبط بالكفاءات، الخبرات، السلوك، الابتكار، القدرة على التعلم، والقدرة على تنفيذ الاستراتيجية. فالمؤسسة قد تمتلك موارد مالية ومادية معتبرة، لكنها لا تستطيع تحقيق أداء جيد دون عمال وإطارات قادرين على استعمال هذه الموارد بكفاءة. ويتضمن تشخيص الموارد البشرية تحليل عدد العمال، مستويات التأهيل، الخبرة، التكوين، التحفيز، الإنتاجية، الغياب، دوران العمل، المناخ الاجتماعي، نمط القيادة، الاتصال الداخلي، وقدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. كما يجب أن يهتم التشخيص بجودة العلاقة بين الإدارة والعمال، لأن التوترات الاجتماعية قد تؤثر مباشرة في الأداء.

وقد بين Armstrong أن إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على تسيير إداري للأفراد، بل تهدف إلى تطوير قدراتهم وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين (Armstrong, 2020) ومن ثم، فإن تشخيص الموارد البشرية لا يجب أن ينحصر في عدد العمال أو تكلفة الأجور، بل يجب أن يشمل الكفاءة، الالتزام، التحفيز، والتعلم التنظيمي.

مثال تطبيقي: قد تملك مؤسسة سياحية موقعا ممتازا وتجهيزات جيدة، لكنها تتلقى شكاوى متكررة من الزبائن بسبب سوء الاستقبال أو ضعف التواصل. هنا يكشف التشخيص أن نقطة الضعف ليست في التجهيزات، بل في الموارد البشرية، خاصة في التكوين، السلوك المهني، والتحفيز. لذلك يكون الحل في تدريب العمال وتحسين نظام التحفيز، لا في تغيير التجهيزات.

2-2-4 الموارد المادية والتقنية

تشمل الموارد المادية والتقنية المباني، الآلات، التجهيزات، وسائل النقل، المخازن، خطوط الإنتاج، البنية التحتية، ووسائل العمل. وتكمن أهمية هذه الموارد في أنها تؤثر مباشرة في الطاقة الإنتاجية، الجودة، التكاليف، آجال التسليم، ومرونة المؤسسة. ويتضمن تشخيص الموارد المادية والتقنية تحليل درجة حادثة التجهيزات، مستوى استعمال الطاقة الإنتاجية، معدل الأعطال، تكاليف الصيانة، مستوى الهدر، درجة الأتمتة، ملائمة التكنولوجيا لطبيعة النشاط، ومدى قدرة المؤسسة على تطوير أو تجديد وسائل الإنتاج. غير أن امتلاك تجهيزات حديثة لا يعني بالضرورة تحقيق أداء جيد. فالآلات الحديثة قد تتحول إلى عبء إذا لم تكن ملائمة لحجم الطلب، أو إذا لم يكن العمال مؤهلين لاستعمالها، أو إذا كانت تكاليف صيانتها مرتفعة. لذلك يجب أن يربط التشخيص بين الموارد المادية وباقي الموارد، خاصة الموارد البشرية والمالية والتنظيمية.

مثال تطبيقي: قد تستثمر مؤسسة غذائية في خط إنتاج حديث لرفع قدرتها الإنتاجية، لكنها تكتشف بعد فترة أن معدل استعماله لا يتجاوز 40% بسبب ضعف الطلب أو نقص العمال المؤهلين. هنا يكشف التشخيص أن المشكلة ليست في نقص الموارد المادية، بل في سوء تقدير الحاجة الاستثمارية وضعف التوافق بين التكنولوجيا والسوق والموارد البشرية.

2-2-5 الموارد التكنولوجية

أصبحت الموارد التكنولوجية من العناصر الحاسمة في أداء المؤسسة، خاصة في ظل التحول الرقمي وتزايد أهمية البيانات والسرعة والابتكار. وتشمل هذه الموارد البرمجيات، نظم الإنتاج، قواعد البيانات، المنصات الرقمية، أدوات التحليل، براءات الاختراع، تقنيات التصنيع، ونظم الاتصال. ويهدف تشخيص الموارد التكنولوجية إلى معرفة مدى ملاءمة التكنولوجيا المستعملة لحاجات المؤسسة، ومدى قدرتها على دعم الإنتاج، التسويق، التوزيع، الاتصال، اتخاذ القرار، وخدمة الزبائن. كما يجب تحليل درجة الاعتماد على التكنولوجيا، مخاطر التقادم، مستوى الأمن المعلوماتي، وقدرة المؤسسة على مواكبة التطورات. وقد أكد Davenport أن البيانات والتحليلات أصبحت تمثل موردا استراتيجيا يسمح للمؤسسات بتحسين قراراتها وفهم أداؤها بشكل أدق. (Davenport, 2018) ولذلك لم يعد التشخيص الداخلي ممكنا دون دراسة البعد التكنولوجي والمعلوماتي.

مثال تطبيقي: قد تعتمد مؤسسة تجارية على نظام تقليدي لتسيير المخزون، مما يؤدي إلى نفاذ بعض المنتجات وتكدس منتجات أخرى. بعد تشخيص الموارد التكنولوجية، يتضح أن المؤسسة تحتاج إلى نظام معلومات يسمح بتتبع المخزون والمبيعات في الزمن الحقيقي. في هذه الحالة، يكون تطوير التكنولوجيا وسيلة لتحسين البيع وتقليل التكاليف.

2-2-6 الموارد التنظيمية

يقصد بالموارد التنظيمية قدرة المؤسسة على تنسيق أعمالها وتوزيع المهام والصلاحيات وتنظيم الاتصال واتخاذ القرار. وتشمل هذه الموارد الهيكل التنظيمي، الإجراءات، قواعد العمل، أنظمة الرقابة، آليات التنسيق، الثقافة الإدارية، ونمط القيادة. وتكمن أهمية الموارد التنظيمية في أنها تحدد طريقة استعمال باقي الموارد. فقد تكون المؤسسة غنية ماليا وماديا وبشرياً، لكنها تفشل في تحقيق الأداء بسبب سوء التنظيم، تداخل الصلاحيات، المركزية المفرطة، ضعف الاتصال، أو بطء اتخاذ القرار. لذلك فإن التنظيم ليس مجرد شكل إداري، بل هو مورد داخلي يؤثر في فعالية المؤسسة. وقد أوضح Mintzberg أن كل مؤسسة تحتاج إلى شكل من أشكال التنسيق بين أجزائها المختلفة، وأن اختلاف الهياكل التنظيمية يعكس اختلاف طبيعة الأنشطة والبيئات التي تعمل فيها المؤسسات. (Mintzberg, 1983) ومن ثم فإن تشخيص الموارد التنظيمية يساعد على معرفة مدى ملاءمة الهيكل والإجراءات لحاجات المؤسسة.

مثال تطبيقي: قد تتأخر مؤسسة في تلبية طلبات الزبائن ليس بسبب نقص الإنتاج أو ضعف العمال، بل بسبب مرور القرار عبر مستويات إدارية كثيرة قبل الموافقة على الطلبية. هنا يكشف التشخيص أن المشكلة تنظيمية، مرتبطة بالمركزية وبطء الإجراءات، مما يستدعي تفويض بعض الصلاحيات وتبسيط مسار القرار.

2-2-7 الموارد المعرفية والمعلوماتية

تشمل الموارد المعرفية والمعلوماتية الخبرة المتراكمة، قواعد البيانات، المعرفة التقنية، طرق العمل، الدروس المستفادة، نظم المعلومات، الخبرة التجارية، ومعرفة الزبائن والأسواق. وتعد هذه الموارد من أكثر الموارد أهمية في المؤسسات الحديثة، لأنها لا تظهر دائما في القوائم المالية، لكنها تؤثر بقوة في الأداء. فالمؤسسة التي تعرف زبائنها جيدا، وتملك بيانات دقيقة عن سلوكهم، وتستطيع تحويل هذه البيانات إلى قرارات، تكون أكثر قدرة على التكيف مع السوق. كما أن المؤسسة التي تحتفظ بمعرفة تقنية أو تنظيمية متراكمة تكون أكثر قدرة على الابتكار وحل المشكلات. ويؤكد Nonaka و Takeuchi أن المعرفة التنظيمية تنشأ من تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وأن قدرة المؤسسة على إنتاج المعرفة ونشرها واستعمالها تمثل مصدرا مهما للابتكار. (Nonaka and Takeuchi, 1995)

مثال تطبيقي: قد تغادر مجموعة من العمال ذوي الخبرة مؤسسة صناعية دون أن تكون خبراتهم موثقة في إجراءات أو أدلة عمل. بعد فترة، ترتفع الأخطاء وتكرر الأعطال لأن المعرفة كانت موجودة في أذهان الأفراد فقط. هنا يكشف التشخيص ضعف إدارة المعرفة، ويبرز الحاجة إلى توثيق الخبرات ونقلها إلى العمال الجدد.

2-2-8 الموارد غير الملموسة

تشمل الموارد غير الملموسة السمعة، صورة العلامة التجارية، الثقة، العلاقات مع الزبائن والموردين، الثقافة التنظيمية، القدرة على الابتكار، الولاء، وبراءات الاختراع. وتتميز هذه الموارد بأنها يصعب قياسها بدقة، لكنها قد تكون أكثر تأثيرا من الموارد المادية في خلق التفوق. وقد بينت دراسات المقاربة المبنية على الموارد أن الموارد غير الملموسة غالبا ما تكون أكثر قدرة على توليد ميزة تنافسية مستدامة، لأنها صعبة التقليد، وتتشكل عبر الزمن، وترتبط بتاريخ المؤسسة وثقافتها وعلاقاتها. (Barney, 1991; Grant, 1991). وتكمن صعوبة تشخيص هذه الموارد في أنها

لا تظهر مباشرة في الوثائق المحاسبية. لذلك يحتاج المشخص إلى مؤشرات نوعية وكمية، مثل رضا الزبائن، قوة العلامة التجارية، ولاء العملاء، معدل الشكاوى، تقييم السمعة، جودة العلاقات مع الشركاء، ومستوى الثقة داخل المؤسسة.

مثال تطبيقي: قد تتمكن مؤسسة محلية لإنتاج المواد الغذائية من الحفاظ على زبائنها رغم دخول منافسين بأسعار أقل، لأن علامتها التجارية مرتبطة في أذهان المستهلكين بالجودة والثقة. هنا تمثل السمعة موردا غير ملموس يصعب تقليده بسرعة، ويجب تشخيصه وحمايته وتطويره.

2-2-9 التمييز بين الموارد العادية والموارد الاستراتيجية

لا تمتلك كل الموارد نفس الأهمية. فبعض الموارد ضرورية فقط لممارسة النشاط، لكنها لا تمنح المؤسسة تفوقا خاصا، مثل التجهيزات العادية أو المباني أو الموارد المالية المحدودة. أما الموارد الاستراتيجية فهي تلك التي تساهم بوضوح في خلق قيمة أعلى أو تخفيض التكاليف أو تحسين التميز أو تقوية الموقع التنافسي. ولكي تكون الموارد استراتيجية، ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص. فقد أوضح Barney أن المورد يكون استراتيجيا إذا كان ذا قيمة، نادرا، صعب التقليد، وغير قابل للاستبدال بسهولة (Barney, 1991). كما أضافت نماذج لاحقة، مثل VRIO، ضرورة أن تكون المؤسسة منظمة بطريقة تسمح باستغلال هذه الموارد.

مثال تطبيقي: امتلاك شاحنات توزيع قد يكون موردا عاديا في مؤسسة تجارية، لأن معظم المنافسين يستطيعون امتلاكها. أما امتلاك شبكة توزيع دقيقة وسريعة، مدعومة بنظام معلومات فعال وعلاقات قوية مع نقاط البيع، فقد يكون موردا استراتيجيا لأنه يصعب تقليده بسرعة ويمنح المؤسسة قدرة أفضل على خدمة السوق.

2-2-10 منهجية تشخيص الموارد الداخلية

يتم تشخيص الموارد الداخلية عبر خطوات مترابطة. تبدأ الخطوة الأولى بجرد الموارد المتاحة، أي تحديد ما تملكه المؤسسة من موارد مالية، بشرية، مادية، تكنولوجية، تنظيمية، معرفية، وغير ملموسة. ثم تأتي خطوة تقييم جودة هذه الموارد، من حيث الكفاءة، الملاءمة، الحداثة، الندرة، والقابلية للاستعمال. بعد ذلك يتم تحليل طريقة استعمال الموارد، لأن المورد غير المستغل لا يخلق قيمة. فقد تمتلك المؤسسة نظام معلومات متقدما، لكنه لا يفيد إذا كان العمال لا يستعملونه، أو إذا كانت القرارات لا تعتمد على البيانات التي ينتجها. ثم يتم تحديد الموارد التي تشكل نقاط قوة، والموارد التي تمثل نقاط ضعف أو اختناقات. وفي المرحلة الأخيرة، يتم ترتيب الموارد حسب أهميتها وتأثيرها في الأداء. فليس كل ضعف داخلي يحمل نفس الخطورة، وليس كل قوة داخلية تحمل نفس القيمة. لذلك يجب أن يميز التشخيص بين نقاط الضعف الثانوية ونقاط الضعف الحرجة، وبين الموارد العادية والموارد التي يمكن أن تشكل قاعدة للتفوق.

مثال تطبيقي: عند تشخيص مؤسسة نقل، قد يتم جرد الموارد التالية: أسطول المركبات، السائقون، نظام تتبع المركبات، العقود مع الزبائن، السيولة، ورخص النشاط. بعد التحليل قد يتضح أن الأسطول قديم نسبيا، لكن المؤسسة تمتلك علاقات قوية مع زبائن كبار ونظام تتبع جيد. هنا تكون العلاقات ونظام التتبع نقطتي قوة، بينما تقادم الأسطول نقطة ضعف تتطلب خطة استثمار تدريجية.

2-3 التشخيص الوظيفي للمؤسسة

بعد تشخيص الموارد الداخلية للمؤسسة، ينتقل التحليل إلى مستوى أكثر تفصيلا يتمثل في التشخيص الوظيفي. ويقصد به دراسة الوظائف الأساسية داخل المؤسسة، مثل الوظيفة المالية، التجارية والتسويقية، الإنتاج، الموارد البشرية، التموين، البحث والتطوير، نظام المعلومات، والتنظيم الإداري، بهدف معرفة مدى مساهمة كل وظيفة في تحقيق الأداء العام، والكشف عن الاختلالات التي قد تحد من فعالية المؤسسة. وتنبع أهمية التشخيص الوظيفي من أن المؤسسة لا تعمل كوحدة مجردة، بل من خلال مجموعة وظائف مترابطة. فقد يكون ضعف الأداء نتيجة اختلال في وظيفة واحدة، كما قد يكون نتيجة ضعف التنسيق بين عدة وظائف. لذلك لا يكفي أن نعرف أن المؤسسة تعاني من تراجع الربحية أو انخفاض المبيعات أو تأخر التسليم، بل يجب معرفة الوظيفة أو الوظائف التي تقف وراء ذلك. فمثلا، قد يبدو تراجع المبيعات مشكلة تسويقية، لكنه قد يكون ناتجا عن ضعف جودة المنتج، أو تأخر الإنتاج، أو غياب الابتكار، أو سوء خدمة ما بعد البيع. كما قد يبدو ارتفاع التكاليف مشكلة مالية، لكنه قد يكون مرتبطا بضعف الإنتاجية، أو سوء الشراء، أو ارتفاع الهدر في المواد الأولية. ومن هنا فإن التشخيص الوظيفي يسمح بفهم المؤسسة من خلال مكوناتها العملية.

2-3-1 مفهوم التشخيص الوظيفي

يمكن تعريف التشخيص الوظيفي بأنه عملية تحليل منهجية لوظائف المؤسسة المختلفة، بهدف تقييم كفاءة وفعالية كل وظيفة، وتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بها، وفهم أثرها في الأداء الكلي للمؤسسة. ولا يعني التشخيص الوظيفي دراسة كل وظيفة بمعزل عن الأخرى، بل يعني تحليل كل وظيفة في ذاتها أولاً، ثم فهم علاقتها بباقي الوظائف. فالوظيفة المالية تتأثر بالمبيعات والإنتاج والمخزون، والوظيفة التجارية تتأثر بجودة المنتج وأجال التسليم، ووظيفة الموارد البشرية تؤثر في الإنتاجية والجودة والابتكار، ونظام المعلومات يؤثر في سرعة القرار والتنسيق. وقد أكد Fayol أن المؤسسة تمارس مجموعة من الوظائف الأساسية، منها الوظائف التقنية، التجارية، المالية، الأمنية، المحاسبية، والإدارية، وأن فعالية التسيير ترتبط بحسن تنظيم هذه الوظائف وتنسيقها. (Fayol, 2016) ورغم تطور المؤسسة الحديثة وتعدد وظائفها، فإن الفكرة الأساسية ما زالت قائمة: لا يمكن فهم أداء المؤسسة دون تحليل وظائفها.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تعاني من تأخر في تسليم الطلبات، فإن التشخيص الوظيفي لا يكتفي بسؤال مصلحة البيع عن سبب التأخر، بل يدرس وظيفة الإنتاج، المخزون، المشتريات، النقل، نظام المعلومات، وطريقة الاتصال بين المصالح. فقد يظهر أن سبب التأخر هو نقص المواد الأولية بسبب ضعف وظيفة التموين، لا ضعف وظيفة البيع.

2-3-2 التشخيص المالي

يعد التشخيص المالي من أكثر أشكال التشخيص الوظيفي استعمالاً، لأنه يسمح بتقييم الوضعية المالية للمؤسسة من حيث التوازن المالي، السيولة، الربحية، المردودية، المديونية، والقدرة على الوفاء بالالتزامات. وتكمن أهميته في أن النتائج المالية تمثل انعكاساً لكثير من القرارات والعمليات الداخلية. ويعتمد التشخيص المالي على تحليل القوائم المالية، مثل الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، والملاحق المالية. كما يستعمل مجموعة من النسب والمؤشرات التي تساعد على تفسير الوضعية المالية، مثل نسب السيولة، نسب الاستدانة، نسب الربحية، نسب المردودية، ونسب النشاط. غير أن التشخيص المالي لا يجب أن يكون مجرد حساب آلي للنسب، بل يجب أن يتضمن تفسيراً اقتصادياً وتنظيماً لهذه النسب. فقد يدل ضعف السيولة على سوء تسيير المخزون، أو طول آجال تحصيل الديون من الزبائن، أو ضعف التفاوض مع الموردين. وقد يدل انخفاض الربحية على ارتفاع التكاليف، أو ضعف التسعير، أو تراجع الإنتاجية.

وقد بين Brigham و Houston أن التحليل المالي يهدف إلى تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق العائد، الوفاء بالالتزامات، استعمال الأصول بكفاءة، وتقدير المخاطر المالية. (Brigham and Houston, 2019) لذلك يعد التشخيص المالي ضرورياً، لكنه لا يقدم وحده صورة كاملة عن المؤسسة.

مثال تطبيقي: قد تحقق مؤسسة مبيعات مرتفعة، لكنها تعاني من أزمة خزانة مستمرة. عند التشخيص المالي يتضح أن المؤسسة تمنح زبائنها آجالاً طويلة للدفع، بينما يدفع الموردون في آجال قصيرة. هنا لا تكمن المشكلة في ضعف النشاط، بل في سوء تسيير دورة الاستغلال، خاصة آجال التحصيل والدفع.

2-3-3 التشخيص التجاري والتسويقي

يركز التشخيص التجاري والتسويقي على تحليل قدرة المؤسسة على فهم السوق، جذب الزبائن، إرضائهم، المحافظة عليهم، وتطوير المبيعات. ويشمل هذا التشخيص دراسة المنتجات، الأسعار، قنوات التوزيع، الاتصال، قوة البيع، الحصة السوقية، صورة العلامة التجارية، رضا الزبائن، وشكاوى العملاء. ويكتسي هذا التشخيص أهمية خاصة لأن المؤسسة الاقتصادية لا تحقق بقاءها فقط من خلال الإنتاج، بل من خلال قدرتها على بيع منتجاتها أو خدماتها في السوق. فقد تكون المؤسسة قادرة على الإنتاج بكفاءة، لكنها تفشل تجارياً بسبب ضعف التسويق، سوء اختيار قنوات التوزيع، عدم فهم حاجات الزبائن، أو ضعف خدمة ما بعد البيع.

ويرتبط التشخيص التسويقي بمفهوم التوجه نحو السوق، حيث يرى Kotler و Keller أن المؤسسة الناجحة هي التي تفهم حاجات الزبائن وتقدم لهم قيمة أفضل من المنافسين. (Kotler and Keller, 2016) لذلك فإن التشخيص التسويقي لا يقتصر على تحليل المبيعات، بل يمتد إلى تحليل القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون. ويتضمن هذا التشخيص عدة أسئلة: هل المنتجات ملائمة لحاجات السوق؟ هل الأسعار مناسبة للقيمة المدركة؟ هل قنوات التوزيع فعالة؟ هل الاتصال التسويقي واضح؟ هل الزبائن راضون؟ ما أسباب الشكاوى؟ ما وضع العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين؟

مثال تطبيقي: قد تلاحظ مؤسسة منتجة للألبسة انخفاض مبيعات منتج معين. يمكن أن يبين التشخيص التجاري أن السعر مرتفع مقارنة بالمنافسين، أو أن التصميم لم يعد مناسباً لذوق الزبائن، أو أن قنوات التوزيع لا تصل إلى الفئة المستهدفة. في كل حالة يكون الحل مختلفاً: تخفيض السعر، تطوير التصميم، أو تغيير شبكة التوزيع.

4-3-2 تشخيص وظيفة الإنتاج والعمليات

تهدف وظيفة الإنتاج والعمليات إلى تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات قابلة للبيع، مع احترام شروط الجودة، التكلفة، الأجل، والمرونة. لذلك يهتم تشخيص هذه الوظيفة بتحليل الطاقة الإنتاجية، الإنتاجية، التكاليف، جودة المنتج، آجال التصنيع، مستوى الهدر، معدل الأعطال، الصيانة، تنظيم الورشات، واستعمال التكنولوجيا. ويكتسي تشخيص الإنتاج أهمية كبيرة في المؤسسات الصناعية، لكنه مهم أيضاً في مؤسسات الخدمات، لأن كل خدمة تتضمن عمليات داخلية يجب تنظيمها وتحسينها. فالجامعة، المستشفى، البنك، شركة النقل، وشركة الاتصالات كلها تحتاج إلى تشخيص عملياتها من أجل تحسين الجودة والسرعة وتخفيض الأخطاء. وقد أوضح Slack و Brandon-Jones و Johnston أن إدارة العمليات تهتم بكيفية تصميم وتشغيل وتحسين الأنظمة التي تنتج السلع والخدمات، وأن الأداء العملي يقياس غالباً من خلال الجودة، السرعة، الاعتمادية، المرونة، والتكلفة. (Slack et al., 2020) وتصلح هذه الأبعاد كمعايير أساسية في تشخيص وظيفة الإنتاج والعمليات. ومن الأسئلة المهمة في هذا التشخيص: هل الطاقة الإنتاجية مستغلة جيداً؟ هل توجد اختناقات في العملية الإنتاجية؟ هل معدل العيوب مرتفع؟ هل الصيانة وقائية أم علاجية فقط؟ هل آجال الإنتاج مناسبة؟ هل توجد مواد مهدرة؟ هل التكنولوجيا المستعملة ملائمة؟

مثال تطبيقي: قد تعاني مؤسسة لإنتاج العصائر من ارتفاع نسبة المنتجات المرفوضة بسبب عيوب في التعبئة. عند التشخيص يتبين أن الآلات ليست المشكلة الوحيدة، بل إن العمال لا يتلقون تكويناً كافياً، كما أن الرقابة على الجودة تتم في نهاية العملية لا أثناءها. هنا يتطلب الحل تحسين التكوين وتطبيق رقابة مرحلية على الجودة.

5-3-2 تشخيص وظيفة الموارد البشرية

تهدف هذه الوظيفة إلى توفير الكفاءات الضرورية، وتنميتها، وتحفيزها، والمحافظة عليها. ويشمل تشخيص هذه الوظيفة تحليل التوظيف، التكوين، تقييم الأداء، الأجور، التحفيز، الترقية، المناخ الاجتماعي، الغياب، دوران العمل، النزاعات، الاتصال الداخلي، ونمط القيادة. وتنبع أهمية تشخيص الموارد البشرية من أن العاملين ليسوا مجرد تكلفة، بل يمثلون مورداً أساسياً في خلق القيمة. فضعف التكوين قد يؤدي إلى أخطاء إنتاجية، وضعف التحفيز قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وتدهور المناخ الاجتماعي قد يؤدي إلى الإضرابات أو ارتفاع الغياب أو ضعف الالتزام. وقد أكد Armstrong أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير الكفاءات، تحسين الأداء، وبناء علاقة متوازنة بين المؤسسة والعاملين. (Armstrong, 2020) لذلك لا ينبغي أن يقتصر تشخيص الموارد البشرية على الجوانب الإدارية، مثل عدد العمال أو كتلة الأجور، بل يجب أن يشمل جودة الكفاءات والعلاقات والالتزام.

مثال تطبيقي: قد ترتفع نسبة دوران العمل في مؤسسة خدماتية، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التوظيف والتكوين وتراجع جودة الخدمة. يكشف التشخيص أن سبب مغادرة العمال هو غياب فرص الترقية وضعف التحفيز، وليس فقط مستوى الأجور. هنا يكون العلاج في مراجعة مسارات الترقية ونظام التحفيز، لا في التوظيف المستمر لتعويض المغادرين.

6-3-2 تشخيص وظيفة التموين والمشتريات

تؤثر وظيفة التموين والمشتريات في تكلفة الإنتاج، جودة المدخلات، انتظام النشاط، وآجال التسليم. لذلك يهدف تشخيص هذه الوظيفة إلى معرفة مدى قدرة المؤسسة على شراء ما تحتاجه بالشروط المناسبة من حيث السعر، الجودة، الكمية، الأجل، واستمرارية التوريد. ويتضمن تشخيص التموين والمشتريات تحليل اختيار الموردين، شروط التفاوض، آجال التسليم، جودة المواد المشتراة، تكلفة الشراء، مستوى المخزون، مخاطر الاعتماد على مورد واحد، ومدى وجود إجراءات شفافة وفعالة للشراء. وتزداد أهمية هذه الوظيفة في القطاعات التي تعتمد على مواد أولية متقلبة الأسعار أو مستوردة أو نادرة. فقد يؤدي ضعف التموين إلى توقف الإنتاج، أو ارتفاع التكاليف، أو تراجع جودة المنتج النهائي. كما قد يؤدي سوء اختيار الموردين إلى مشكلات في الجودة أو المواعيد.

مثال تطبيقي: قد تتوقف مؤسسة لصناعة البلاستيك عن الإنتاج عدة أيام بسبب تأخر وصول المادة الأولية. عند التشخيص يتبين أن المؤسسة تعتمد على مورد واحد فقط، ولا تملك مخزونها احتياطياً كافياً. هنا تكمن نقطة الضعف في وظيفة التموين، ويصبح الحل في تنويع الموردين وتحسين سياسة المخزون.

7-3-2 تشخيص وظيفة البحث والتطوير

تمثل وظيفة البحث والتطوير مصدرا مهما للابتكار، خاصة في القطاعات التي تعرف تغيرا تكنولوجيا أو تنافسا كبيرا. ويهتم تشخيص هذه الوظيفة بتحليل قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة، تحسين المنتجات الحالية، تحسين العمليات، استعمال المعرفة، ومتابعة التطورات التقنية. ولا تقتصر أهمية البحث والتطوير على المؤسسات الكبرى أو التكنولوجية فقط. فحتى المؤسسات الصغيرة تحتاج إلى نوع من التطوير المستمر، سواء في المنتج أو التغليف أو طريقة الإنتاج أو خدمة الزبائن. فالابتكار قد يكون تكنولوجيا، وقد يكون تنظيميا أو تجاريا أو خدميا. وقد بين Schumpeter أن الابتكار يمثل محركا أساسيا للتطور الاقتصادي والمنافسة، لأنه يسمح بظهور منتجات وطرق إنتاج وأسواق وتنظيمات جديدة (Schumpeter, 1934) ومن ثم، فإن تشخيص البحث والتطوير يساعد على معرفة قدرة المؤسسة على التجدد بدل الاكتفاء بالمنتجات والأساليب القائمة.

مثال تطبيقي: قد تلاحظ مؤسسة غذائية أن منتجاتها التقليدية لم تعد تجذب فئة الشباب. يكشف التشخيص أن وظيفة البحث والتطوير ضعيفة، ولا توجد متابعة لتغير الأذواق أو تطوير للتغليف والنكهات. هنا يصبح الاستثمار في تطوير المنتج ضرورة للحفاظ على السوق.

8-3-2 تشخيص نظام المعلومات

أصبح نظام المعلومات وظيفة مركزية، لأنه يضمن جمع البيانات ومعالجتها وتوزيعها واستعمالها في اتخاذ القرار. ويشمل تشخيص نظام المعلومات تحليل جودة المعلومات، سرعة تدفقها، دقتها، تكاملها، أمنها، ملائمة البرمجيات، استعمال قواعد البيانات، ولوحات القيادة. وتكمن أهمية هذا التشخيص في أن القرارات السيئة قد لا تكون نتيجة ضعف كفاءة المسيرين، بل نتيجة ضعف المعلومات المتاحة لهم. فإذا كانت المعلومات متأخرة أو متناقضة أو ناقصة، فإن التخطيط والرقابة والتنسيق تصبح كلها ضعيفة. وقد أشار Davenport إلى أن قدرة المؤسسات على استعمال البيانات والتحليلات أصبحت عاملا أساسيا في تحسين الأداء واتخاذ القرار (Davenport, 2018) لذلك فإن تشخيص نظام المعلومات يجب أن يطرح أسئلة مثل: هل تصل المعلومات في الوقت المناسب؟ هل توجد قاعدة بيانات موحدة؟ هل تستعمل المعلومات في القرار؟ هل توجد حماية كافية للبيانات؟ هل النظام الحالي يخدم حاجات المستخدمين؟

مثال تطبيقي: قد تعاني مؤسسة توزيع من نفاذ بعض المنتجات في نقاط بيع معينة، بينما تتكدس نفس المنتجات في نقاط أخرى. يكشف التشخيص أن السبب هو غياب نظام معلومات يربط المخزون بالمبيعات اليومية. هنا لا تكون المشكلة في الطلب، بل في ضعف تدفق المعلومات.

9-3-2 التشخيص التنظيمي والإداري

يركز التشخيص التنظيمي والإداري على تحليل الهيكل التنظيمي، توزيع الصلاحيات، أسلوب القيادة، الاتصال الداخلي، التنسيق، الإجراءات، الرقابة، المركزية واللامركزية، وثقافة العمل. ويهدف إلى معرفة ما إذا كان تنظيم المؤسسة يساعد على تحقيق الأهداف أم يعرقلها. وبعد هذا التشخيص ضروريا لأن كثيرا من الاختلالات لا تعود إلى نقص الموارد، بل إلى سوء تنظيمها. فقد تمتلك المؤسسة كفاءات جيدة وموارد كافية، لكنها تعاني من بطء القرار، تداخل المسؤوليات، غموض المهام، ضعف التنسيق، أو تضارب التعليمات. وقد بين Mintzberg أن تصميم الهيكل التنظيمي يرتبط باليات التنسيق، وطبيعة العمل، وحجم المؤسسة، وتعقد البيئة. (Mintzberg, 1983) لذلك لا يوجد هيكل مثالي يصلح لكل المؤسسات، بل يجب تشخيص مدى ملائمة التنظيم لحجم المؤسسة ونشاطها وبيئتها.

مثال تطبيقي: قد تتوسع مؤسسة صغيرة بسرعة، لكنها تستمر في الاعتماد على المدير العام في كل القرارات اليومية. بعد فترة، تتراكم الملفات وتتأخر القرارات ويضعف التنسيق. يكشف التشخيص التنظيمي أن المشكلة هي المركزية المفرطة، وأن المؤسسة تحتاج إلى تفويض الصلاحيات وبناء مستويات إدارية واضحة.

10-3-2 الترابط بين الوظائف الداخلية

رغم أن التشخيص الوظيفي يدرس كل وظيفة على حدى، فإن المؤسسة تعمل في الواقع من خلال ترابط هذه الوظائف. فالوظيفة التجارية تعد الزبائن بمنتجات وأجال معينة، ووظيفة الإنتاج يجب أن تنفذ، ووظيفة التموين توفر المواد، والوظيفة المالية تضمن التمويل، والموارد البشرية توفر الكفاءات، ونظام المعلومات يضمن التنسيق. لذلك فإن التشخيص الوظيفي الجيد لا ينتهي عند تحديد ضعف هذه الوظيفة أو تلك، بل يحاول فهم أثر كل وظيفة في الأخرى. فكثير من مشكلات المؤسسة تكون بينية، أي تقع في مناطق التفاعل بين الوظائف. ومن أمثلة ذلك ضعف التنسيق بين التسويق والإنتاج، أو بين الشراء والمالية، أو بين الموارد البشرية والإدارة العامة.

مثال تطبيقي: إذا وعدت مصلحة البيع الزبائن بتسليم الطلبات خلال أسبوع، بينما تحتاج مصلحة الإنتاج إلى عشرة أيام، فإن المشكلة لا تخص البيع وحده ولا الإنتاج وحده، بل تخص التنسيق بين الوظيفتين. هنا يجب تحسين التخطيط المشترك وتدفق المعلومات قبل تقديم الوعود التجارية.

4-2 أدوات التشخيص الداخلي للمؤسسة

تحتاج عملية التشخيص الداخلي إلى أدوات تحليلية تساعد المشخص على الانتقال من الوصف العام لوضعية المؤسسة إلى تفسير أدق لمصادر القوة والضعف داخلها. فالمؤسسة تضم موارد ووظائف وأنشطة متعددة، ولا يمكن الحكم على أدائها الداخلي اعتماداً على الانطباع أو الملاحظة السطحية فقط. لذلك يستعمل التشخيص الداخلي مجموعة من الأدوات التي تسمح بتحليل الوضعية المالية، قياس الأداء، فهم مصادر خلق القيمة، تقييم الموارد والكفاءات، ومقارنة أداء المؤسسة بغيرها أو بأفضل الممارسات. ولا ينبغي التعامل مع هذه الأدوات بوصفها صفات جاهزة تعطي نتائج آلية، بل باعتبارها وسائل تساعد على تنظيم التفكير وتحسين جودة التحليل. فالأداة لا تعوض خبرة المشخص ولا فهمه لسياق المؤسسة، بل توجهه نحو الأسئلة الصحيحة. كما أن استعمال أداة واحدة غالباً لا يكفي، لأن كل أداة تكشف جانباً معيناً من الوضع الداخلي. فالتحليل المالي يكشف جوانب السيولة والربحية، وسلسلة القيمة تكشف مصادر خلق القيمة، ونموذج VRIO يساعد على تقييم الموارد الاستراتيجية، والمقارنة المرجعية تساعد على معرفة موقع أداء المؤسسة مقارنة بالآخرين.

1-4-2 التحليل المالي بالنسب

يعد التحليل المالي بالنسب من أكثر أدوات التشخيص الداخلي استعمالاً، لأنه يسمح بقراءة الوضع المالي للمؤسسة بطريقة مركزة وقابلة للمقارنة. ويقوم هذا التحليل على استخراج نسب مالية من القوائم المالية، ثم تفسيرها من أجل معرفة مستوى السيولة، المديونية، الربحية، المردودية، النشاط، والتوازن المالي. وتكمن أهمية النسب المالية في أنها لا تكتفي بعرض الأرقام المطلقة، بل تجعلها ذات معنى. فمعرفة أن المؤسسة حققت ربحاً معيناً لا يكفي للحكم على أدائها، بل يجب مقارنة هذا الربح برقم الأعمال، أو بالأصول، أو بالأموال الخاصة. كما أن معرفة قيمة الديون لا تكفي وحدها، بل يجب مقارنتها بقدرة المؤسسة على السداد وبحجم أموالها الخاصة. ومن أهم أنواع النسب المستعملة في التشخيص المالي نجد نسب السيولة التي تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، ونسب المديونية التي تبين درجة اعتمادها على التمويل الخارجي، ونسب الربحية التي تقيس قدرة النشاط على توليد أرباح، ونسب المردودية التي تربط النتائج بالموارد المستثمرة، ونسب النشاط التي تقيس كفاءة استعمال الأصول والمخزون والديون. ويؤكد Bringham و Houston أن التحليل المالي يساعد على تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق العائد، وإدارة المخاطر، واستعمال الموارد المالية بكفاءة (Bringham and Houston, 2019) غير أن التشخيص المالي الجيد لا يتوقف عند حساب النسب، بل يفسر أسبابها. فقد تكون السيولة ضعيفة بسبب ضعف المبيعات، أو طول آجال تحصيل الديون، أو سوء تسيير المخزون، أو الإفراط في الاستثمار غير المنتج.

مثال تطبيقي: إذا أظهرت النسب المالية أن مؤسسة ما تعاني من انخفاض السيولة، فلا يكفي القول إن وضعها المالي ضعيف. يجب البحث عن السبب. فإذا تبين أن لديها مخزوناً كبيراً وبطيئ الدوران، فإن المشكلة قد تكون في سوء تسيير المخزون. وإذا تبين أن الزبائن لا يدفعون في الآجال، فإن المشكلة قد تكون في سياسة الائتمان والتحصيل. هنا يساعد التحليل المالي على توجيه التشخيص نحو مصدر الخلل.

2-4-2 مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

تستعمل مؤشرات الأداء الرئيسية، أو ما يعرف بـ KPIs، لقياس مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها. وهي مؤشرات كمية أو نوعية تختارها المؤسسة لمتابعة الجوانب المهمة في نشاطها. ويمكن أن تكون مالية مثل هامش الربح ومعدل المردودية، أو تجارية مثل عدد الزبائن الجدد ومعدل الاحتفاظ بالزبائن، أو إنتاجية مثل معدل العيوب والإنتاجية في الساعة، أو بشرية مثل معدل الغياب ودوران العمل. وتكمن أهمية مؤشرات الأداء في أنها تجعل التشخيص الداخلي أكثر دقة، لأنها تنقل التحليل من الانطباعات العامة إلى بيانات قابلة للمتابعة. فعوض القول إن الإنتاجية ضعيفة، يمكن قياس عدد الوحدات المنتجة في الساعة. وعوض القول إن الزبائن غير راضين، يمكن قياس معدل الشكاوى أو معدل تكرار الشراء أو نتائج استبيانات الرضا. لكن اختيار المؤشرات يجب أن يكون حذراً. فالإكثار من المؤشرات قد يؤدي إلى فقدان التركيز، كما أن اختيار مؤشرات غير ملائمة قد يعطي صورة مضللة. لذلك ينبغي أن تكون المؤشرات مرتبطة بالأهداف الأساسية للمؤسسة، وأن تكون قابلة للقياس، مفهومة، قابلة للمقارنة، ومفيدة في اتخاذ القرار.

وقد أبرز Kaplan و Norton أن قياس الأداء لا ينبغي أن يقتصر على المؤشرات المالية، بل يجب أن يشمل مؤشرات الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، لأن الأداء المالي غالباً ما يكون نتيجة متأخرة لعوامل داخلية سابقة. (Kaplan and Norton, 1996)

مثال تطبيقي: قد تعتمد مؤسسة صناعية على مؤشر واحد هو حجم الإنتاج الشهري. لكن هذا المؤشر قد يكون مضللاً إذا ارتفع الإنتاج مع ارتفاع العيوب أو تأخر التسليم. لذلك ينبغي إضافة مؤشرات أخرى مثل معدل المنتجات المعيبة، احترام آجال التسليم، تكلفة الوحدة المنتجة، ومعدل توقف الآلات. بهذه الطريقة يصبح التشخيص أكثر توازناً.

2-4-3 لوحة القيادة

تمثل لوحة القيادة أداة لتجميع عدد محدود من المؤشرات الأساسية في شكل يسمح للمديرين بمتابعة الأداء واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. وهي تشبه لوحة قيادة السيارة، حيث لا تعرض كل التفاصيل التقنية، بل تعرض المؤشرات المهمة التي يحتاجها السائق للتحكم في الوضعية. وتستعمل لوحة القيادة في التشخيص الداخلي لأنها تسمح بمراقبة تطور الأداء عبر الزمن، واكتشاف الانحرافات بسرعة، وتحديد المجالات التي تتطلب تدخلاً. وقد تكون لوحة القيادة مالية، تجارية، إنتاجية، اجتماعية، أو شاملة حسب طبيعة المؤسسة وحاجات المديرين. وتتميز لوحة القيادة الجيدة بأنها مختصرة، واضحة، منتظمة، وموجهة نحو القرار. فهي لا تهدف إلى جمع أكبر عدد ممكن من الأرقام، بل إلى تقديم المعلومات الأكثر أهمية. كما يجب أن تسمح بالمقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المحددة، وبين الفترات المختلفة، وأحياناً بين وحدات المؤسسة. وترتبط لوحة القيادة بفكرة أن التسيير لا يقوم فقط على معرفة النتائج النهائية، بل على متابعة المؤشرات التي تسمح بتوجيه الفعل في الوقت المناسب. ولذلك يمكن اعتبارها أداة عملية تربط التشخيص بالقرار.

مثال تطبيقي: في مؤسسة نقل، يمكن أن تتضمن لوحة القيادة مؤشرات مثل عدد الرحلات المنجزة، نسبة التأخر، معدل استهلاك الوقود، عدد الحوادث، معدل الأعطال، ونسبة رضا الزبائن. فإذا لاحظت الإدارة ارتفاع استهلاك الوقود مع زيادة الأعطال، فقد يكون ذلك مؤشراً على ضرورة تشخيص حالة المركبات أو أسلوب قيادة السائقين.

2-4-4 سلسلة القيمة لبورتر

تعد سلسلة القيمة من أهم أدوات التشخيص الداخلي، لأنها تسمح بتحليل المؤسسة من خلال الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة. وقد قدم Porter هذه الأداة في كتابه Competitive Advantage، حيث اعتبر أن المؤسسة يمكن تحليلها بوصفها مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تساهم في تصميم المنتج، إنتاجه، تسويقه، تسليمه، وخدمة الزبون بعد البيع. (Porter, 1985). وتقسم سلسلة القيمة أنشطة المؤسسة إلى أنشطة أساسية وأنشطة دعم. تشمل الأنشطة الأساسية الإمداد الداخلي، العمليات أو الإنتاج، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، والخدمات. أما أنشطة الدعم فتشمل البنية التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، وال شراء أو التموين. وتسمح هذه الأداة بتحديد الأنشطة التي تخلق أكبر قيمة للزبون، والأنشطة التي تولد تكاليف مرتفعة أو اختناقات. كما تساعد على فهم مصادر الميزة الداخلية، هل هي في الإنتاج؟ أم في الشراء؟ أم في التكنولوجيا؟ أم في التسويق؟ أم في خدمة ما بعد البيع؟

غير أن استعمال سلسلة القيمة لا يعني رسم قائمة للأنشطة فقط، بل تحليل العلاقة بينها. فقد تكون قيمة المؤسسة ناتجة عن التنسيق بين الإنتاج والتسويق، أو بين التموين والجودة، أو بين نظام المعلومات وخدمة الزبائن. لذلك فإن قوة هذه الأداة تكمن في قدرتها على إظهار الترابط بين الأنشطة.

مثال تطبيقي: قد تكشف سلسلة القيمة في مؤسسة للأثاث أن الإنتاج نفسه جيد، لكن تكلفة النقل والتركيب مرتفعة جداً. هنا يمكن للمؤسسة أن تعيد التفكير في نموذجها، كأن تعرض منتجات سهلة التركيب، أو تحسن تصميم التغليف، أو تتعاقد مع موزعين محليين. وبهذا لا يكون التحسين في المنتج فقط، بل في سلسلة القيمة كلها.

2-4-5 تحليل الموارد والكفاءات

يقوم تحليل الموارد والكفاءات على فكرة أن أداء المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على ما تملكه من موارد وما تستطيع القيام به من قدرات. وقد طور هذا الاتجاه ضمن المقاربة المبنية على الموارد، حيث اعتبر Wernerfelt أن المؤسسة يمكن فهمها من خلال مواردها، وليس فقط من خلال المنتجات التي تعرضها في السوق (Wernerfelt, 1984). كما أوضح Grant أن تحليل الموارد والقدرات يمثل أساساً مهماً لفهم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة. (Grant, 1991). ويبدأ هذا التحليل بجرد الموارد المادية، المالية، البشرية، التنظيمية، التكنولوجية، والمعرفية، ثم ينتقل إلى تحليل الكفاءات، أي قدرة المؤسسة على استعمال هذه الموارد بطريقة فعالة. فالكفاءة لا تعني وجود مورد معين، بل تعني القدرة على تنسيقه

واستثماره لإنتاج نتيجة. ويميز هذا التحليل بين الموارد العادية والموارد الاستراتيجية. فالموارد العادية ضرورية لممارسة النشاط، لكنها لا تمنح تفوقا خاصا لأنها متاحة للمنافسين. أما الموارد الاستراتيجية فهي تلك التي تسمح للمؤسسة بتقديم قيمة متميزة أو تخفيض تكاليفها أو حماية موقعها.

مثال تطبيقي: امتلاك آلات إنتاج حديثة قد لا يكون كافيا إذا كان المنافسون يملكون آلات مشابهة. أما امتلاك فريق هندسي قادر على تعديل هذه الآلات وتحسين إنتاجيتها باستمرار، فقد يمثل كفاءة داخلية مميزة. هنا تنتقل المؤسسة من مجرد امتلاك مورد مادي إلى امتلاك قدرة تنظيمية وتقنية.

2-4-6 نموذج VRIN

يستعمل نموذج VRIN لتقييم ما إذا كانت الموارد الداخلية يمكن أن تشكل مصدرا لميزة تنافسية مستدامة. ويقوم النموذج على أربعة معايير أساسية: أن يكون المورد ذا قيمة، نادرا، غير قابل للتقليد بسهولة، وغير قابل للاستبدال. ويرتبط هذا النموذج بأعمال Barney حول الموارد والميزة التنافسية المستدامة (Barney, 1991). فال مورد ذو القيمة هو الذي يساعد المؤسسة على استغلال فرصة أو مواجهة تهديد أو تحسين الأداء. والمورد النادر هو الذي لا تملكه إلا مؤسسات قليلة. أما المورد غير القابل للتقليد فهو الذي يصعب على المنافسين نسخه بسبب التاريخ الخاص للمؤسسة، أو الغموض السببي، أو التعقيد الاجتماعي. أما عدم القابلية للاستبدال فتعني أنه لا يوجد مورد آخر يمكن أن يؤدي نفس الوظيفة بنفس الفعالية. وتكمن فائدة VRIN في أنه يمنع المؤسسة من اعتبار كل مواردها مصادر قوة استراتيجية. فقد تكون بعض الموارد مهمة، لكنها شائعة وسهلة التقليد، وبالتالي لا تمنح تفوقا طويل الأجل.

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة مطعم وصفة خاصة مشهورة، وسمعة قوية، وولاء عاليا من الزبائن. إذا كانت هذه الوصفة مرتبطة بخبرة طويلة وثقافة محلية يصعب تقليدها، فقد تكون موردا ذا قيمة ونادرا وصعب التقليد. أما إذا كان التفوق ناتجا فقط عن موقع جغرافي جيد يمكن لمنافس آخر الحصول على موقع مشابه له، فإن المورد أقل استدامة.

2-4-7 نموذج VRIO

يعد نموذج VRIO امتدادا عمليا لتحليل الموارد، ويركز على أربعة أسئلة: هل المورد ذو قيمة؟ هل هو نادر؟ هل يصعب تقليده؟ وهل المؤسسة منظمة بطريقة تسمح باستغلاله؟ وقد عرض Barney هذا المنطق في أعماله حول تحليل الميزة التنافسية من داخل المؤسسة (Barney, 1995). وتتمثل إضافة VRIO مقارنة بـ VRIN في معيار التنظيم. فقد تمتلك المؤسسة موردا قيما ونادرا وصعب التقليد، لكنها لا تستفيد منه إذا لم تكن منظمة لاستغلاله. ويشمل التنظيم هنا الهيكل، الإجراءات، نظام التحفيز، الثقافة، نظام المعلومات، وآليات اتخاذ القرار. لذلك يساعد VRIO على التمييز بين المورد الموجود والمورد المستغل. فال مورد لا يخلق قيمة لمجرد وجوده، بل عندما يكون جزءا من نظام إداري وتنظيمي يسمح بتحويله إلى أداء.

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة قاعدة بيانات واسعة عن زبائنها، وهذا مورد ذو قيمة. لكنه لا يخلق ميزة إذا لم تكن المؤسسة تملك نظاما لتحليل البيانات، وفريقا قادرا على تفسيرها، وقرارات تسويقية تعتمد عليها. هنا قد يكون المورد موجودا، لكن معيار التنظيم غير متحقق، وبالتالي لا تتحول البيانات إلى قوة حقيقية.

2-4-8 المقارنة المرجعية Benchmarking

تعد المقارنة المرجعية أداة مهمة في التشخيص الداخلي، لأنها تسمح للمؤسسة بمقارنة أدائها أو ممارساتها أو عملياتها مع مؤسسات أخرى، أو مع وحدات داخلية أكثر كفاءة، أو مع أفضل الممارسات المعروفة. وقد اشتهرت هذه الأداة من خلال أعمال Camp، الذي عرفها باعتبارها البحث عن أفضل الممارسات التي تؤدي إلى أداء متفوق. (Camp, 1989)

ولا تهدف المقارنة المرجعية إلى التقليد السطحي للمؤسسات الناجحة، بل إلى فهم الفجوة بين أداء المؤسسة وأداء الآخرين، وتحليل أسبابها، ثم تكييف الممارسات الأفضل بما يناسب سياق المؤسسة. ويمكن أن تكون المقارنة داخلية بين فروع المؤسسة، أو تنافسية مع منافسين مباشرين، أو وظيفية مع مؤسسات في قطاعات أخرى تمارس وظيفة مشابهة، أو عامة مع الأفضل في الصنف. وتفيد هذه الأداة في تشخيص نقاط الضعف التي لا تظهر عند النظر إلى المؤسسة وحدها. فقد تعتقد المؤسسة أن تكلفة الإنتاج لديها مقبولة، لكن المقارنة مع مؤسسات مشابهة قد تكشف أنها مرتفعة. وقد تعتقد أن آجال التسليم جيدة، لكن المقارنة مع الأفضل في القطاع قد تظهر وجود تأخر كبير.

مثال تطبيقي: قد تقارن مؤسسة بريدية زمن تسليم الطرود لديها بزمن التسليم لدى مؤسسات لوجستية رائدة. فإذا اكتشفت أن متوسط التسليم لديها هو خمسة أيام، بينما المنافسون يحققون يومين أو ثلاثة، فإن الفجوة تصبح واضحة. بعد ذلك لا يكفي تسجيل الفجوة، بل يجب تحليل أسبابها: هل تعود إلى ضعف الفرز؟ ضعف النقل؟ نقص الرقمنة؟ أو سوء توزيع المراكز؟

9-4-2 منحنى الخبرة Experience Curve

يقوم منحنى الخبرة على فكرة أن تكلفة الوحدة تميل إلى الانخفاض مع تراكم حجم الإنتاج والخبرة، نتيجة التعلم، تحسين العمليات، التخصص، اقتصاديات الحجم، وتقليل الهدر. وقد استعمل هذا المفهوم في التحليل الاستراتيجي والتشخيص الداخلي لتفسير قدرة بعض المؤسسات على تخفيض تكاليفها كلما زادت خبرتها الإنتاجية. وتساعد هذه الأداة المؤسسة على تشخيص علاقتها بين الخبرة والتكلفة. فإذا كانت المؤسسة تنتج منذ سنوات طويلة دون أن تنخفض تكاليفها، فقد يعني ذلك أن التعلم التنظيمي ضعيف، أو أن الخبرة لا تتحول إلى تحسينات عملية، أو أن التكنولوجيا لم تعد ملائمة. غير أن استعمال منحنى الخبرة يجب أن يكون بحذر، لأن انخفاض التكلفة مع الخبرة ليس ألياً في كل القطاعات. ففي بعض الأنشطة، قد تتغير التكنولوجيا بسرعة فتفقد الخبرة القديمة قيمتها. وفي أنشطة أخرى، قد تكون الجودة أو الابتكار أكثر أهمية من حجم الإنتاج.

مثال تطبيقي: قد تنتج مؤسسة نسيج نوعاً معيناً من الملابس منذ عشر سنوات، لكنها لا تزال تعاني من نسبة مرتفعة من الهدر في القماش. هنا يكشف التشخيص أن الخبرة المتراكمة لم تتحول إلى إجراءات أفضل في القص أو التصميم أو التدريب. وبالتالي لا يكفي طول مدة النشاط، بل يجب تحويل الخبرة إلى تعلم منظم.

10-4-2 تحليل الكفاءات الأساسية Core Competencies

يقصد بالكفاءات الأساسية تلك القدرات العميقة التي تميز المؤسسة وتسمح لها بتقديم قيمة للزبائن والدخول إلى عدة أسواق أو تطوير عدة منتجات. وقد قدم Hamel و Prahalad مفهوم الكفاءات الأساسية، واعتبرا أنها تمثل التعلم الجماعي داخل المؤسسة، خاصة في كيفية تنسيق المهارات والتكنولوجيا (Prahalad and Hamel, 1990). ولا تعني الكفاءة الأساسية مجرد مهارة بسيطة أو وظيفة عادية، بل قدرة مركزة يصعب على المنافسين تقليدها وتساهم في خلق قيمة مستمرة. وقد تكون هذه الكفاءة في التصميم، أو الابتكار، أو التصنيع الدقيق، أو خدمة الزبائن، أو إدارة شبكة توزيع، أو تطوير البرمجيات. وتساعد هذه الأداة المؤسسة على عدم الاكتفاء بتحليل الموارد المنفصلة، بل البحث عن القدرات العميقة التي تجمع بين المعرفة، التنظيم، الخبرة، والتكنولوجيا.

مثال تطبيقي: قد لا تكون قوة مؤسسة إلكترونية في منتج واحد معين، بل في قدرتها المتكررة على تصميم منتجات سهلة الاستعمال وذات جودة عالية. هذه القدرة يمكن أن تسمح لها بدخول عدة مجالات. هنا لا تكون الكفاءة الأساسية هي جهازاً محدداً، بل القدرة التنظيمية والتقنية على الابتكار والتصميم.

11-4-2 الجمع بين أدوات التشخيص الداخلي

لا توجد أداة واحدة قادرة على تشخيص المؤسسة من الداخل تشخيصاً كاملاً. فالتحليل المالي يكشف نتائج مهمة، لكنه لا يفسر دائماً أسبابها التنظيمية أو البشرية. وسلسلة القيمة توضح الأنشطة، لكنها قد تحتاج إلى مؤشرات أداء لقياسها. و VRIO يحدد الموارد الاستراتيجية، لكنه يحتاج إلى جرد دقيق للموارد. والمقارنة المرجعية تكشف الفجوة، لكنها لا تحدد وحدها كيفية سدها. لذلك فإن التشخيص الداخلي الجيد يقوم على الجمع بين الأدوات بطريقة متكاملة. فقد يبدأ الشخص بالتحليل المالي لتحديد مناطق الضعف، ثم يستعمل سلسلة القيمة لمعرفة الأنشطة التي تولد التكاليف، ثم يستعمل مؤشرات الأداء لقياس العمليات، ثم يستعمل المقارنة المرجعية لمعرفة موقع المؤسسة، ثم يستعمل VRIO لتحديد الموارد التي يمكن الاعتماد عليها.

مثال تطبيقي: إذا بين التحليل المالي انخفاض الربحية، يمكن استعمال سلسلة القيمة لتحديد الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة، ثم استعمال KPIs لقياس الإنتاجية والعيوب، ثم استعمال Benchmarking لمعرفة ما إذا كانت تكاليف المؤسسة أعلى من متوسط القطاع، ثم استعمال VRIO لمعرفة الموارد التي يمكن توظيفها لتحسين الوضع. بهذه الطريقة يتحول التشخيص من تحليل جزئي إلى فهم متكامل.

2-5 التشخيص الداخلي من منظور خلق القيمة

يعد منظور خلق القيمة من أهم المداخل الحديثة في التشخيص الداخلي للمؤسسة، لأنه لا يكفي بمعرفة الموارد والوظائف الموجودة داخل المؤسسة، بل يطرح سؤالاً أكثر عمقا: كيف تتحول هذه الموارد والوظائف إلى قيمة حقيقية للزبون وللمؤسسة؟ فالمؤسسة لا تحقق بقاءها واستمراريتها بمجرد امتلاكها موارد مالية أو بشرية أو مادية، بل بقدرتها على تحويل هذه الموارد إلى منتجات أو خدمات تحقق منفعة للزبون وتولد في الوقت نفسه عائدا اقتصاديا للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، فالتشخيص الداخلي من منظور خلق القيمة يهدف إلى تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة، ومعرفة أيها يساهم فعلا في إنتاج القيمة، وأيها يستهلك الموارد دون مساهمة واضحة في الأداء. فالهدف ليس فقط معرفة ما إذا كانت المؤسسة تملك موارد، بل معرفة ما إذا كانت تستعملها بطريقة تسمح بتقديم قيمة أعلى من التكلفة التي تتحملها.

وقد قدم Porter إطارا مهما لتحليل خلق القيمة من خلال نموذج سلسلة القيمة، حيث اعتبر أن المؤسسة تتكون من مجموعة أنشطة مترابطة تساهم في تصميم المنتج، إنتاجه، تسويقه، تسليمه، وخدمة الزبون، وأن تحليل هذه الأنشطة يسمح بفهم مصادر الميزة التنافسية، سواء من خلال تخفيض التكلفة أو التميز (Porter, 1985) وبذلك يصبح التشخيص الداخلي موجها نحو فهم العلاقة بين الأنشطة والتكاليف والقيمة المدركة من طرف الزبون.

2-5-1 مفهوم خلق القيمة داخل المؤسسة

يقصد بخلق القيمة قدرة المؤسسة على تحويل مواردها وأنشطتها إلى منفعة يدركها الزبون ويكون مستعدا للدفع مقابلها، مع تحقيق عائد يسمح للمؤسسة بالاستمرار والنمو. فالقيمة لا تفهم فقط من زاوية المؤسسة، بل من زاوية الزبون أيضا. فقد تنتج المؤسسة سلعة بتقنية عالية، لكنها لا تخلق قيمة إذا لم تكن هذه السلعة مفيدة للزبون أو لا تستجيب لحاجاته. وتنشأ القيمة عندما تقدم المؤسسة منتجا أو خدمة تتفوق في نظر الزبون على البدائل المتاحة، سواء من حيث الجودة، السعر، السرعة، الثقة، التصميم، الخدمة، سهولة الاستعمال، أو تجربة الزبون. كما تنشأ القيمة للمؤسسة عندما تتمكن من إنتاج هذه المنفعة بتكلفة تسمح لها بتحقيق هامش مناسب.

وعليه، فإن التشخيص الداخلي من منظور خلق القيمة لا يكفي بتحليل النتائج المالية النهائية، بل يحاول فهم كيف تنتج المؤسسة هذه النتائج. فهو يبحث في الأنشطة التي تضيف قيمة، والأنشطة التي لا تضيف قيمة، والعلاقات بين الوظائف، والتكاليف الخفية، والاختناقات التي تمنع المؤسسة من تقديم قيمة أفضل.

مثال تطبيقي: قد تقدم مؤسسة لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية منتجا بسعر متوسط، لكن الزبائن يفضلونه بسبب سهولة استعماله، توفر قطع الغيار، وضمان خدمة ما بعد البيع. هنا لا تأتي القيمة من المنتج المادي فقط، بل من مجموعة أنشطة مترابطة: التصميم، الإنتاج، التوزيع، الضمان، وخدمة الزبون. لذلك يجب أن يشخص المسير كل هذه الأنشطة لفهم مصدر القيمة الحقيقي.

2-5-2 التمييز بين القيمة للزبون والقيمة للمؤسسة

من المهم التمييز بين نوعين من القيمة: القيمة للزبون والقيمة للمؤسسة. فالقيمة للزبون تعني المنفعة التي يحصل عليها مقابل السعر الذي يدفعه. أما القيمة للمؤسسة فتعني الفرق بين الإيرادات التي تحققها والتكاليف التي تتحملها لإنتاج وتسليم تلك المنفعة. وقد تقع بعض المؤسسات في خطأ التركيز على القيمة من زاوية داخلية فقط، أي التركيز على تخفيض التكاليف دون مراعاة أثر ذلك في الزبون. كما قد تقع مؤسسات أخرى في الخطأ المعاكس، أي تقديم مزايا كثيرة للزبون دون حساب دقيق لتكلفتها، مما يؤدي إلى تراجع الربحية.

لذلك فإن التشخيص الداخلي من منظور خلق القيمة يحاول تحقيق توازن بين الطرفين: هل ما نقدمه يخلق منفعة حقيقية للزبون؟ وهل تكلفة تقديم هذه المنفعة مقبولة بالنسبة للمؤسسة؟ وهل توجد أنشطة مكلفة لا يقدرها الزبون؟ وهل توجد عناصر بسيطة يمكن أن تزيد القيمة المدركة دون رفع كبير في التكلفة؟

مثال تطبيقي: قد تضيف مؤسسة فندقية خدمات كثيرة إلى عرضها، مثل مشروبات مجانية أو تجهيزات إضافية في الغرف. لكن التشخيص قد يكشف أن الزبائن لا يولون أهمية كبيرة لبعض هذه الخدمات، بينما يهتمون أكثر بسرعة الاستقبال ونظافة الغرف. في هذه الحالة، يمكن للمؤسسة إعادة توجيه مواردها نحو العناصر التي يقدرها الزبون فعلا.

2-5-3 الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم في خلق القيمة

يساعد نموذج سلسلة القيمة على تحليل المؤسسة من خلال التمييز بين الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم. فالأنشطة الأساسية هي الأنشطة المرتبطة مباشرة بإنتاج وتقديم المنتج أو الخدمة للزبون. وتشمل عادة الإمداد الداخلي، العمليات أو الإنتاج، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، وخدمة ما بعد البيع. أما أنشطة الدعم فهي الأنشطة التي لا تظهر دائما مباشرة للزبون، لكنها تسمح للأنشطة الأساسية بالعمل بكفاءة. وتشمل البنية التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، والتمويل أو الشراء. وتكمن أهمية هذا التمييز في أن القيمة لا تنتج فقط من النشاط الإنتاجي المباشر، بل من تفاعل مجموعة واسعة من الأنشطة. فقد تكون خدمة ما بعد البيع مصدرا حاسما للقيمة في بعض القطاعات، وقد يكون نظام المعلومات أو التكوين أو الشراء أكثر تأثيرا من الإنتاج نفسه في قطاعات أخرى.

مثال تطبيقي: في مؤسسة لصناعة الهواتف، لا تتولد القيمة من عملية التجميع فقط، بل من التصميم، البرمجيات، العلامة التجارية، شبكة التوزيع، وخدمة ما بعد البيع. لذلك، إذا اكتفى التشخيص بتحليل الإنتاج فقط، فإنه سيمهل أنشطة قد تكون أكثر تأثيرا في قرار الشراء.

2-5-4 تحديد الأنشطة الخالقة للقيمة

يقصد بالأنشطة الخالقة للقيمة تلك الأنشطة التي تساهم مباشرة أو غير مباشرة في زيادة المنفعة المدركة من طرف الزبون، أو في تخفيض تكلفة تقديم المنتج أو الخدمة دون الإضرار بالجودة. وقد تختلف هذه الأنشطة من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر. فما يعد نشاطا حاسما في قطاع معين قد يكون ثانويا في قطاع آخر.

وتحديد الأنشطة الخالقة للقيمة يتطلب طرح أسئلة دقيقة: ما الذي يجعل الزبون يختار منتج المؤسسة؟ هل هو السعر؟ الجودة؟ الأجل؟ الثقة؟ التصميم؟ القرب الجغرافي؟ الخدمة؟ ثم يتم ربط هذه العناصر بالأنشطة الداخلية التي تنتجها. فإذا كان الزبون يختار المؤسسة بسبب السرعة، فيجب تشخيص التخطيط، الإنتاج، المخزون، النقل، ونظام المعلومات. وإذا كان يختارها بسبب الجودة، فيجب تشخيص المواد الأولية، الإنتاج، الرقابة، التكوين، والصيانة. ويجب الانتباه إلى أن بعض الأنشطة قد لا تكون ظاهرة للزبون، لكنها تخلق قيمة بطريقة غير مباشرة. فالتكوين الجيد للعمال قد يظهر للزبون في شكل خدمة أفضل. ونظام معلومات فعال قد يظهر في شكل سرعة في معالجة الطلبات. وصيانة الآلات قد تظهر في شكل انتظام الجودة.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة للتجارة الإلكترونية تتميز بسرعة التسليم، فإن النشاط الخالق للقيمة ليس الموقع الإلكتروني فقط، بل أيضا إدارة المخزون، معالجة الطلبات، نظام المعلومات، التعاقد مع شركات النقل، وخدمة تتبع الطرود. أي خلل في أحد هذه الأنشطة قد يضعف القيمة التي يشعر بها الزبون.

2-5-5 تحديد الأنشطة غير الخالقة للقيمة ومصادر الهدر

لا يقل تحديد الأنشطة غير الخالقة للقيمة أهمية عن تحديد الأنشطة الخالقة لها. فالأنشطة غير الخالقة للقيمة هي تلك التي تستهلك موارد المؤسسة دون أن تضيف منفعة حقيقية للزبون أو تحسن الأداء. وقد تتمثل في إجراءات إدارية معقدة، انتظار طويل، تنقل غير ضروري للمواد، إعادة العمل بسبب الأخطاء، تخزين مفرط، اجتماعات غير فعالة، أو رقابة شكلية لا تمنع الخلل. وبعد الكشف عن مصادر الهدر جزءا مهما من التشخيص الداخلي، لأنه يسمح بتحسين الكفاءة دون المساس بالقيمة المقدمة للزبون. فقد تستطيع المؤسسة تحسين ربحيتها ليس فقط من خلال رفع الأسعار أو زيادة المبيعات، بل من خلال حذف أو تقليص الأنشطة التي لا تضيف قيمة. ويجب التمييز هنا بين نشاط لا يراه الزبون لكنه ضروري، ونشاط لا يخلق قيمة فعلا. فالمحاسبة مثلا لا يراها الزبون، لكنها ضرورية للرقابة والتسيير. أما تكرار إدخال نفس البيانات في عدة مصالغ بسبب ضعف نظام المعلومات، فهو نشاط لا يضيف قيمة ويمكن اعتباره هدرا.

مثال تطبيقي: قد تفرض مؤسسة على الزبون ملء وثائق كثيرة للحصول على خدمة بسيطة، ثم تنقل هذه الوثائق بين عدة مصالغ للموافقة عليها. إذا كان هذا الإجراء لا يحسن الجودة ولا يقلل المخاطر، فهو يستهلك وقت العمال والزبائن دون قيمة حقيقية. هنا يكون تبسيط الإجراءات مصدرا لتحسين الأداء ورضا الزبون في آن واحد.

2-5-6 العلاقة بين الموارد والأنشطة والنتائج

لا يمكن فهم خلق القيمة دون تحليل العلاقة بين الموارد والأنشطة والنتائج. فالموارد تمثل ما تملكه المؤسسة، والأنشطة تمثل ما تفعله بهذه الموارد، أما النتائج فهي ما يتحقق في النهاية من أداء مالي وتجاري وتنظيمي. وقد تمتلك المؤسسة موارد مهمة، لكنها لا تحقق نتائج جيدة إذا كانت أنشطتها غير منظمة أو لا تستعمل هذه الموارد بكفاءة.

من جهة أخرى، قد تكون بعض النتائج الجيدة مرتبطة بموارد أو كفاءات لا تنتبه إليها المؤسسة. فقد تحقق مؤسسة رضا عاليا لدى الزبائن بسبب خبرة بعض العمال أو ثقافة خدمة قوية، لكنها لا تدرك أن هذه الثقافة مورد داخلي مهم يجب المحافظة عليه. لذلك فإن التشخيص من منظور خلق القيمة يساعد على كشف الروابط الخفية بين الموارد والنتائج.

وتتفق هذه الفكرة مع المقاربة المبنية على الموارد التي ترى أن الموارد والقدرات الداخلية يمكن أن تكون مصدرا لاختلاف الأداء، خاصة عندما تكون صعبة التقليد ومنظمة بطريقة تسمح باستغلاله (Barney, ; Grant, 1991).

مثال تطبيقي: قد تحقق مؤسسة صغيرة في قطاع المطاعم ولاء عاليا من الزبائن رغم بساطة تجهيزاتها. عند التشخيص يتبين أن مصدر القيمة هو جودة العلاقة مع الزبائن، ثبات الطعم، وسرعة الخدمة. هنا لا تكمن القوة في الموارد المادية، بل في كفاءات بشرية وتنظيمية متراكمة.

2-5-7 خلق القيمة وتخفيض التكلفة

يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة من خلال مسارين أساسيين: إما تقديم منفعة متميزة يقدرها الزبون، أو تقديم نفس المنفعة بتكلفة أقل. وفي الحالتين، يحتاج التشخيص الداخلي إلى فهم مصادر التكلفة ومصادر التميز داخل المؤسسة.

ففي حالة البحث عن تخفيض التكلفة، يتم تحليل الأنشطة التي تستهلك أكبر قدر من الموارد، مثل المواد الأولية، اليد العاملة، الطاقة، النقل، الصيانة، التخزين، أو الأخطاء. ولا يعني تخفيض التكلفة دائما تقليص الجودة أو الأجور، بل قد يتحقق من خلال تحسين التنظيم، تقليل الهدر، رفع الإنتاجية، تحسين الشراء، أو تبسيط الإجراءات. أما في حالة البحث عن التميز، فيتم تحليل الأنشطة التي تجعل عرض المؤسسة مختلفا في نظر الزبون، مثل التصميم، الجودة، العلامة التجارية، الخدمة، الابتكار، الضمان، أو سرعة الاستجابة. وهنا لا يكون الهدف هو تقليل التكلفة فقط، بل رفع القيمة المدركة. وقد بين Porter أن الميزة التنافسية قد تقوم إما على قيادة التكلفة أو على التميز، وأن تحليل سلسلة القيمة يساعد على فهم مصادر كل منهما داخل المؤسسة (Porter, 1985).

مثال تطبيقي: قد تختار مؤسسة لإنتاج الألبسة تخفيض التكلفة من خلال تحسين قص القماش وتقليل الهدر، وليس من خلال استعمال مواد أقل جودة. وقد تختار مؤسسة أخرى التميز من خلال تصميمات خاصة وخدمة تفصيل حسب الطلب، حتى لو كانت تكلفتها أعلى. في كلتا الحالتين، يساعد التشخيص على فهم الأنشطة التي يجب تطويرها.

2-5-8 خلق القيمة والميزة التنافسية الداخلية

عندما تتمكن المؤسسة من خلق قيمة أعلى من منافسيها، أو خلق نفس القيمة بتكلفة أقل، فإنها تقترب من بناء ميزة تنافسية. غير أن هذه الميزة لا تكون مستدامة إلا إذا كانت مبنية على موارد وقدرات يصعب تقليدها. فقد يستطيع المنافسون تقليد تخفيض مؤقت في السعر، لكن يصعب عليهم تقليد ثقافة جودة متجذرة، أو نظام معرفة متراكم، أو علاقة ثقة طويلة مع الزبائن. لذلك فإن التشخيص الداخلي من منظور خلق القيمة يساعد على التمييز بين مصادر القيمة السطحية ومصادر القيمة العميقة. فالمصدر السطحي قد يكون حملة إعلانية أو تخفيض سعر مؤقت، أما المصدر العميق فقد يكون كفاءة في التصميم، نظام إنتاج مرن، سمعة قوية، أو معرفة دقيقة بحاجات الزبائن.

وقد أشار Prahalad و Hamel الى أن الكفاءات الأساسية تمثل التعلم الجماعي داخل المؤسسة، وأنها تسمح بتنسيق مهارات وتكنولوجيات متعددة لتقديم قيمة يصعب على المنافسين تقليدها (Prahalad and Hamel, 1990) ومن هنا فإن التشخيص لا يبحث فقط عن الأنشطة الحالية، بل عن الكفاءات التي يمكن أن تحمل المؤسسة مستقبلا.

مثال تطبيقي: قد تحقق مؤسسة تكنولوجيا قيمة عالية لأنها لا تباع برنامجا فقط، بل تقدم حلا متكاملًا يتضمن التحديث، الدعم، التدريب، وحماية البيانات. إذا كان هذا التكامل ناتجا عن خبرة عميقة وتنظيم فعال وعلاقة وثيقة مع الزبائن، فإنه يمثل مصدرا داخليا للميزة التنافسية.

2-5-9 أخطاء شائعة في تشخيص خلق القيمة

من الأخطاء الشائعة في تشخيص خلق القيمة التركيز المفرط على التكاليف وإهمال الزبون. فقد تسعى المؤسسة إلى تقليص كل النفقات، لكنها تضر بجودة المنتج أو الخدمة، مما يؤدي إلى فقدان الزبائن. كما أن التركيز على الزبون دون ضبط التكلفة قد يجعل المؤسسة تقدم قيمة عالية، لكنها غير مربحة. ومن الأخطاء أيضا الخلط بين النشاط الضروري والنشاط الخالق للقيمة. فبعض الأنشطة ضرورية قانونيا أو إداريا، لكنها لا تميز المؤسسة. كما أن بعض الأنشطة قد تكون تقليدية وموجودة منذ سنوات، لكنها لم تعد تضيف قيمة حقيقية في الظروف الحالية. ومن الأخطاء كذلك النظر إلى الوظائف بشكل منفصل. فقد تكون كل وظيفة تبدو مقبولة عند تحليلها وحدها، لكن ضعف التنسيق بينها يضعف القيمة النهائية. فالزبون لا يرى وظيفة الإنتاج أو التموين أو المالية منفصلة، بل يرى النتيجة النهائية: جودة، سعر، آجال، وخدمة.

مثال تطبيقي: قد تكون مصلحة الإنتاج في مؤسسة ما فعالة من حيث عدد الوحدات المنتجة، ومصلحة البيع فعالة من حيث عدد الطلبات، لكن الزبائن غير راضين بسبب عدم تطابق ما يبيعه التجارئون مع ما يمكن للإنتاج تسليمه في الآجال. هنا تكون المشكلة في التنسيق، لا في وظيفة واحدة فقط.

2-5-10 خطوات التشخيص الداخلي من منظور خلق القيمة

يمكن إنجاز التشخيص الداخلي من منظور خلق القيمة عبر مجموعة من الخطوات. تبدأ الخطوة الأولى بتحديد القيمة التي ينتظرها الزبون: هل يبحث عن السعر؟ الجودة؟ السرعة؟ الثقة؟ التميز؟ الخدمة؟ ثم تأتي الخطوة الثانية، وهي تحديد الأنشطة الداخلية المرتبطة بهذه القيمة. بعد ذلك يتم تحليل تكلفة كل نشاط ومساهمته في القيمة. فالأنشطة التي تكلف كثيرا ولا تضيف قيمة واضحة تحتاج إلى مراجعة. أما الأنشطة التي تخلق قيمة عالية فيجب دعمها وحمايتها. ثم يتم تحليل العلاقات بين الأنشطة، لأن القيمة النهائية غالبا ما تنتج عن التكامل بينها لا عن نشاط منفصل فقط.

وفي الخطوة الأخيرة، تتم صياغة توصيات عملية، مثل حذف نشاط غير ضروري، تبسيط إجراء، تحسين التنسيق، الاستثمار في نشاط خالق للقيمة، تطوير الكفاءات، أو إعادة تنظيم بعض العمليات.

مثال تطبيقي: في مؤسسة خدمات صحية خاصة، قد تكشف دراسة الزبائن أن أهم قيمة لديهم هي سرعة الحصول على الموعد ودقة التشخيص الطبي. بناء على ذلك، يشمل التشخيص أنشطة الاستقبال، جدولة المواعيد، نظام المعلومات، توفر الأطباء، تجهيزات الفحص، وطريقة تسليم النتائج. فإذا كان التأخر ناتجا عن سوء تنظيم المواعيد، فإن تحسين نظام الحجز قد يخلق قيمة أكبر من شراء تجهيزات إضافية.

2-6 مخرجات التشخيص الداخلي للمؤسسة

لا تكتمل عملية التشخيص الداخلي بمجرد جمع المعلومات أو استعمال الأدوات التحليلية، بل تكتمل عندما تتحول نتائج التحليل إلى مخرجات واضحة تساعد على فهم الوضع الداخلي للمؤسسة واتخاذ قرارات مناسبة. فالتشخيص الداخلي ليس غاية في ذاته، وإنما هو وسيلة للوصول إلى حكم تحليلي منظم حول ما تملكه المؤسسة من عناصر قوة، وما تعانیه من نقاط ضعف، وما ينبغي الحفاظ عليه أو تطويره أو تصحيحه. وتتمثل مخرجات التشخيص الداخلي أساسا في تحديد نقاط القوة، تحديد نقاط الضعف، ترتيبها حسب الأهمية، صياغة جدول تركيبي، ثم إعداد تقرير تشخيص داخلي قابل للاستعمال من طرف المسيرين. وتكمن أهمية هذه المخرجات في أنها تنقل التشخيص من مستوى التحليل الجزئي إلى مستوى الخلاصة العملية، أي من جمع البيانات إلى إنتاج معرفة تساعد على الفعل. وقد أكد Drucker أن فعالية الإدارة لا تقوم على امتلاك المعلومات فقط، بل على تحويلها إلى قرارات وأفعال مناسبة. (Drucker, 2007) ومن هذا المنطلق، فإن مخرجات التشخيص الداخلي يجب أن تكون دقيقة، مركزة، قابلة للفهم، وقابلة للتحويل إلى إجراءات عملية.

2-6-1 تحديد نقاط القوة

تعد نقاط القوة أول مخرج أساسي للتشخيص الداخلي. ويقصد بها العناصر الداخلية التي تمنح المؤسسة قدرة أفضل على تحقيق أهدافها، أو تحسين أدائها، أو خلق قيمة للزبائن، أو تخفيض تكاليفها، أو مواجهة منافسيها. وقد تكون نقاط القوة مالية، بشرية، تنظيمية، إنتاجية، تكنولوجية، تسويقية، معلوماتية، أو مرتبطة بموارد غير ملموسة مثل السمعة والعلامة التجارية والثقافة التنظيمية. ولا ينبغي اعتبار كل مورد داخلي نقطة قوة حقيقية. فالمورد لا يصبح نقطة قوة إلا إذا كان يساهم فعلا في تحسين الأداء أو في خلق قيمة. فقد تملك المؤسسة آلات كثيرة، لكنها لا تمثل نقطة قوة إذا كانت قديمة أو كثيرة الأعطال أو غير مستغلة. وقد تملك عددا كبيرا من العمال، لكن ذلك لا يمثل قوة إذا

كانت الكفاءات ضعيفة أو الإنتاجية منخفضة. ولهذا يجب أن يكون تحديد نقاط القوة مبنيا على تحليل موضوعي. ويمكن الاعتماد في ذلك على مؤشرات الأداء، المقارنة المرجعية، تحليل الموارد والكفاءات، وسلسلة القيمة. كما يمكن الاستفادة من منطلق المقاربة المبنية على الموارد، التي تعتبر أن الموارد والقدرات قد تكون مصدرا للتفوق إذا كانت ذات قيمة وصعبة التقليد نسبيا. (Barney, 1991; Grant, 1991)

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة محلية لإنتاج الحليب تملك شبكة توزيع تغطي أغلب نقاط البيع في الولاية، وتستطيع إيصال منتجاتها بسرعة وبانتظام، فإن هذه الشبكة تمثل نقطة قوة. لكن إذا كانت هذه الشبكة مكلفة جدا ولا تحقق تغطية فعلية للسوق، فإنها قد تتحول إلى عبء. لذلك يجب تحليل أثر المورد في الأداء قبل اعتباره قوة.

2-6-2 تحديد نقاط الضعف

نقاط الضعف هي العناصر الداخلية التي تحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها أو تضعف أداءها أو تقلل قدرتها على خلق القيمة. وقد تظهر نقاط الضعف في شكل ضعف السيولة، ارتفاع التكاليف، ضعف الإنتاجية، تقادم التكنولوجيا، ضعف التكوين، تدهور المناخ الاجتماعي، غموض الصلاحيات، ضعف نظام المعلومات، سوء التنسيق، أو تراجع جودة المنتجات. وتحديد نقاط الضعف يعني فهم الاختلالات التي تعيق أداء المؤسسة. لذلك يجب أن يكون التشخيص موجها نحو التحسين لا نحو الاتهام. فالغرض من كشف الضعف هو معالجته أو تقليص أثره أو منعه من التحول إلى أزمة. كما ينبغي التمييز بين الضعف الظاهر والسبب الحقيقي للضعف. فقد يظهر تراجع المبيعات كنقطة ضعف تجارية، لكن السبب قد يكون ضعف الجودة أو التأخر في التسليم أو ارتفاع السعر أو ضعف التواصل مع الزبائن. وإذا لم يتم تحليل السبب الحقيقي، فقد تقترح المؤسسة حلولاً غير مناسبة.

مثال تطبيقي: قد تلاحظ مؤسسة لصناعة الأحذية انخفاضاً في مبيعاتها. التشخيص السطحي قد يعتبر أن نقطة الضعف هي ضعف أداء مصلحة البيع. لكن التشخيص الداخلي المتعمق قد يكشف أن التصميمات لم تعد ملائمة لأذواق الزبائن، هنا تكون نقطة الضعف الحقيقية في ضعف الابتكار والتطوير، لا في البيع فقط.

2-6-3 ترتيب نقاط القوة والضعف حسب الأهمية

بعد تحديد نقاط القوة والضعف، لا بد من ترتيبها حسب أهميتها وتأثيرها في أداء المؤسسة. فليست كل نقطة قوة ذات قيمة متساوية، وليست كل نقطة ضعف بنفس الخطورة. لذلك يحتاج التشخيص الداخلي إلى التمييز بين ما هو جوهري وما هو ثانوي. يمكن ترتيب نقاط القوة وفق معايير مثل: مدى مساهمتها في خلق القيمة، صعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أثرها في تخفيض التكلفة، أثرها في رضا الزبائن، أو قدرتها على دعم نمو المؤسسة. أما نقاط الضعف فيمكن ترتيبها وفق معايير مثل: درجة تأثيرها في الأداء، احتمال تفاقمها، تكلفتها، علاقتها بالزبائن، أو أثرها في استمرارية النشاط.

وهذا الترتيب مهم جداً لأن المؤسسة لا تستطيع معالجة كل الاختلالات في وقت واحد، ولا تستطيع الاستثمار في كل نقاط القوة بنفس الدرجة. فالترتيب يسمح بتحديد الأولويات وتوجيه الموارد نحو المسائل الأكثر أهمية.

مثال تطبيقي: إذا كشفت عملية التشخيص أن مؤسسة ما تعاني من ضعف في نظام المعلومات، ضعف في التكوين، وقدم بعض التجهيزات، فقد لا يكون بالإمكان معالجة كل ذلك في السنة نفسها. إذا كان ضعف نظام المعلومات يؤدي إلى أخطاء في المخزون وتأخر في التسليم وخسارة زبائن، فقد يعطى أولوية أعلى من ضعف آخر أقل تأثيراً.

2-6-4 إعداد جدول تركيبي للتشخيص الداخلي

يمثل الجدول التركيبي أداة مهمة لتلخيص نتائج التشخيص الداخلي بشكل واضح ومنظم. والغرض منه هو جمع أهم النتائج في شكل يسمح للمسیر أو الطالب أو الشخص برؤية الوضع الداخلي للمؤسسة بصورة مركزة. وغالبا ما يتضمن هذا الجدول المجالات المشخصة، المؤشرات المستعملة، نقاط القوة، نقاط الضعف، وأولويات التحسين. غير أن إعداد الجدول لا يجب أن يكون عملاً شكلياً. فالجدول الجيد يجب أن يكون نتيجة تحليل حقيقي، لا مجرد قائمة عامة. لذلك ينبغي أن تكون كل نقطة قوة أو ضعف مدعمة بمؤشر أو ملاحظة أو دليل. كما ينبغي أن تكون صياغتها دقيقة. فبدل القول: "الموارد البشرية ضعيفة"، من الأفضل القول: "ارتفاع معدل دوران العمال في مصلحة الإنتاج بنسبة كبيرة مقارنة بالسنوات السابقة"، أو "ضعف التكوين في استعمال الآلات الجديدة".

مثال تطبيقي: عند تشخيص وظيفة الإنتاج، لا يكفي أن نكتب في الجدول: "مشكل في الإنتاج". بل يجب تحديده بدقة، مثل: "ارتفاع معدل الأعطال"، "ضعف الصيانة الوقائية"، "تأخر في تنفيذ أوامر الإنتاج"، أو "ارتفاع نسبة المنتجات المعيبة". هذه الصياغة تساعد على تحويل التشخيص إلى قرار عملي.

2-6-5 صياغة تقرير التشخيص الداخلي

يعد تقرير التشخيص الداخلي المخرج النهائي الذي يجمع نتائج عملية التشخيص ويعرضها بطريقة منظمة. ويجب أن يكون التقرير واضحاً، مختصراً نسبياً، ومرتبلاً بالأدلة. كما ينبغي أن يفرق بين المعطيات، التحليل، الاستنتاجات، والتوصيات الأولية. يمكن أن يتضمن تقرير التشخيص الداخلي العناصر الآتية: تقديم موجز للمؤسسة أو الوحدة المشخصة، هدف التشخيص، المنهجية المستعملة، مصادر المعلومات، عرض النتائج حسب المجالات أو الوظائف، تحديد نقاط القوة والضعف، ترتيب الأولويات، ثم تقديم توصيات أولية للتحسين. ويجب أن يتجنب التقرير الأحكام العامة غير المدعومة. فعبارة مثل "المؤسسة ضعيفة التنظيم" أو "العمال غير محفزين" لا تكفي إذا لم تكن مدعومة بمعطيات أو أمثلة أو مؤشرات. كما يجب أن يفرق التقرير بين الرأي الشخصي والنتيجة التشخيصية المبنية على التحليل.

مثال تطبيقي: بدل أن يقول التقرير: "هناك ضعف في الموارد البشرية"، يمكن أن يكتب: "أظهر التشخيص ارتفاع معدل الغياب في مصلحة الإنتاج، وضعف مشاركة العمال في برامج التكوين، إضافة إلى تكرار الشكاوى المتعلقة بضغط العمل. وتشير هذه المعطيات إلى وجود ضعف في تسيير الموارد البشرية، خاصة في مجالي التحفيز وتنظيم العمل".

2-6-6 تحويل نتائج التشخيص الداخلي إلى أولويات عمل

لا ينبغي أن تبقى مخرجات التشخيص الداخلي في شكل ملاحظات نظرية، بل يجب أن تتحول إلى أولويات عمل. فكل نقطة ضعف مهمة ينبغي أن ترتبط بإجراء تصحيحي محتمل، وكل نقطة قوة مهمة ينبغي أن ترتبط بإجراء للحفاظ عليها أو تطويرها. وتساعد الأولويات على التمييز بين ما يجب القيام به فوراً وما يمكن تأجيله. فقد تكون بعض نقاط الضعف خطيرة لأنها تمس استمرارية النشاط، مثل ضعف السيولة أو ارتفاع الأعطال أو فقدان زبائن رئيسيين. وقد تكون نقاط ضعف أخرى مهمة لكنها لا تتطلب تدخلاً عاجلاً. ومن هنا تظهر أهمية ربط التشخيص بدرجة الاستعجال والأثر.

كما يجب أن تكون الأولويات واقعية. فلا فائدة من توصيات عامة يصعب تنفيذها بسبب نقص الموارد أو ضعف الإمكانيات. فالتشخيص الجيد لا يكفي بالقول إن المؤسسة تحتاج إلى "تحديث شامل"، بل يحدد المجالات التي ينبغي تحديثها أولاً والأسباب التي تجعلها ذات أولوية.

مثال تطبيقي: إذا كشفت عملية التشخيص أن مؤسسة نقل تعاني من تقادم الأسطول، ضعف الصيانة، وارتفاع استهلاك الوقود، فقد تكون الأولوية الأولى إنشاء برنامج صيانة وقائية، لأنه أقل تكلفة وأسرع أثراً من تجديد كامل الأسطول. وبعد ذلك يمكن وضع خطة تدريجية لتجديد المركبات الأكثر استهلاكاً أو الأكثر تعطلاً.

2-6-7 الربط بين المؤشرات والتوصيات

من شروط جودة مخرجات التشخيص الداخلي أن تكون التوصيات مرتبطة مباشرة بالمؤشرات والنتائج. فإذا أظهر التشخيص ارتفاع معدل العيوب في الإنتاج، يجب أن ترتبط التوصية بتحسين الجودة، التكوين، الصيانة، أو مراقبة المواد الأولية. وإذا أظهر التشخيص ضعف السيولة، يجب أن ترتبط التوصية بتحسين التحصيل، تخفيض المخزون، مراجعة آجال الدفع، أو ضبط المصاريف. هذا الربط يمنع التوصيات العامة وغير الواقعية. كما يسمح للمؤسسة بقياس أثر التدخل لاحقاً. فإذا اقترح التقرير تقليل آجال التسليم، يجب أن يكون هناك مؤشر يقيس هذه الآجال قبل وبعد تطبيق التوصية. وإذا اقترح تحسين رضا الزبائن، يجب أن توجد طريقة لقياس الرضا أو الشكاوى أو معدل الاحتفاظ بالزبائن. وقد أكد Kaplan و Norton أهمية ربط مؤشرات الأداء بالأهداف والإجراءات، لأن القياس لا يكون مفيداً إلا إذا ساعد على توجيه السلوك وتحسين الأداء. (Kaplan and Norton, 1996)

مثال تطبيقي: إذا أظهر التشخيص أن معدل المنتجات المعيبة يبلغ نسبة مرتفعة في خط إنتاج معين، فإن التوصية لا يجب أن تكون عامة مثل "تحسين الجودة"، بل أكثر تحديداً: مراجعة إجراءات الرقابة في هذا الخط، تكوين العمال، تحليل أسباب العيوب، وربط ذلك بمؤشر يقيس انخفاض العيوب خلال فترة محددة.

8-6-2 التحقق من موضوعية النتائج

تحتاج مخرجات التشخيص الداخلي إلى درجة عالية من الموضوعية، لأن نتائجها قد تؤثر في قرارات مهمة مثل إعادة التنظيم، الاستثمار، التكوين، أو تغيير المسؤوليات. ولتحقيق الموضوعية، ينبغي الاعتماد على مصادر متعددة للمعلومات، مثل الوثائق المالية، المقابلات، الملاحظة، مؤشرات الأداء، وتقارير النشاط. كما ينبغي تجنب الاعتماد على رأي طرف واحد داخل المؤسسة. فقد يرى المدير أن المشكلة في العمال، بينما يرى العمال أن المشكلة في سوء التنظيم أو ضغط الأجل. لذلك يجب أن يحاول المشخص بناء نتيجة متوازنة من خلال مقارنة المعطيات المختلفة. وتساعد المقارنة المرجعية أيضا على تحسين موضوعية الحكم، لأنها تسمح بمعرفة ما إذا كان أداء المؤسسة ضعيفا فعلا مقارنة بمؤسسات مشابهة أو ب معايير القطاع. وقد بين Camp أن المقارنة المرجعية تقوم على البحث عن أفضل الممارسات التي تقود إلى أداء متفوق، وليس على الانطباعات الذاتية. (Camp, 1989)

مثال تطبيقي: إذا اعتبرت مؤسسة أن معدل تسليم الطلبات خلال خمسة أيام معدل جيد، فقد يظهر من خلال المقارنة المرجعية أن المؤسسات المنافسة تسلم في يومين أو ثلاثة. هنا يتغير الحكم على الأداء، لأن المعيار لم يعد داخليا فقط، بل أصبح مرتبطا بما يحققه الآخرون في نفس المجال.

9-6-2 حدود مخرجات التشخيص الداخلي

رغم أهمية مخرجات التشخيص الداخلي، يجب التعامل معها بحذر. فهي تعكس وضعية المؤسسة في فترة معينة، وقد تتغير بسرعة بفعل قرارات داخلية أو تغيرات خارجية. كما أن جودة هذه المخرجات تتوقف على جودة المعلومات المستعملة وعلى كفاءة التحليل. وقد تكون بعض نقاط القوة مؤقتة، مثل توفر سيولة ظرفية أو ارتفاع مبيعات بسبب طلب استثنائي. كما قد تكون بعض نقاط الضعف قابلة للمعالجة بسرعة، إذا كانت مرتبطة بإجراء إداري بسيط أو نقص في التنسيق. لذلك لا ينبغي النظر إلى مخرجات التشخيص كحقائق ثابتة، بل كاستنتاجات قابلة للتحسين. ومن الحدود أيضا أن التشخيص الداخلي وحده لا يكفي للحكم النهائي على وضعية المؤسسة، لأنه لا يدرس المحيط الخارجي. فقد تكون المؤسسة قوية داخليا، لكنها تعمل في سوق متراجع. وقد تكون ضعيفة في بعض الجوانب، لكنها تنشط في سوق يوفر فرصا كبيرة. غير أن هذا الربط لا يتم تفصيله هنا، بل يستثمر لاحقا عند الانتقال إلى التشخيص الاستراتيجي.

مثال تطبيقي:

قد تكشف عملية التشخيص أن المؤسسة تمتلك قدرة إنتاجية كبيرة، وهذا قد يبدو نقطة قوة. لكن إذا كان الطلب على المنتج يتراجع، فقد تتحول هذه القدرة إلى عبء بسبب ارتفاع التكاليف الثابتة. لذلك يجب عدم تضخيم قيمة نقطة القوة دون فهم شروط استعمالها لاحقا.

7-2 حدود وصعوبات التشخيص الداخلي للمؤسسة

رغم أهمية التشخيص الداخلي في فهم المؤسسة من الداخل وتحديد نقاط قوتها وضعفها، إلا أنه لا يخلو من حدود وصعوبات قد تؤثر في دقة نتائجه وجودة توصياته. فالمؤسسة ليست كيانا بسيطا يمكن فهمه بمجرد قراءة القوائم المالية أو مقابلة بعض المسؤولين، بل هي نظام معقد تتداخل فيه الموارد، الوظائف، العلاقات، المصالح، الثقافة، السلطة، والمعلومات. لذلك قد يواجه المشخص صعوبات مرتبطة بالبيانات، أو بسلوك الفاعلين، أو بطبيعة الموارد غير الملموسة، أو بسرعة تغير الوضع الداخلي. ولا تعني هذه الحدود التقليل من أهمية التشخيص الداخلي، بل تعني ضرورة التعامل معه بحذر منهجي. فالتشخيص الجيد لا يدعي امتلاك الحقيقة المطلقة، بل يحاول بناء فهم موضوعي قدر الإمكان اعتمادا على مصادر متعددة، ومؤشرات دقيقة، وتحليل نقدي، ومقارنة بين المعطيات. ومن ثم، فإن معرفة حدود التشخيص الداخلي تساعد الطالب والممارس على تجنب الأحكام المتسرفة والتوصيات غير الواقعية.

1-7-2 نقص البيانات الداخلية أو ضعف جودتها

تعد البيانات المادة الأساسية لأي عملية تشخيص. وكلما كانت البيانات دقيقة، حديثة، ومنظمة، زادت جودة التشخيص. غير أن كثيرا من المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، لا تتوفر على نظم معلومات فعالة تسمح بجمع البيانات وتحليلها بشكل منتظم. فقد تكون البيانات المالية موجودة فقط لأغراض محاسبية أو جبائية، لكنها غير كافية لتحليل الأداء. كما قد تكون بيانات الإنتاج أو الموارد البشرية أو المخزون ناقصة أو غير محدثة. وتظهر هذه الصعوبة بوضوح عندما يحتاج المشخص إلى مؤشرات دقيقة، مثل تكلفة الوحدة المنتجة، معدل دوران المخزون، معدل العيوب، إنتاجية العامل، آجال التحصيل، أو مستوى رضا الزبائن. فإذا كانت المؤسسة لا تجمع هذه البيانات أصلا، فإن التشخيص يصبح أكثر اعتمادا على التقدير والملاحظة، وهو ما قد يقلل من دقته. كما أن وجود البيانات لا يعني بالضرورة جودتها. فقد تكون

البيانات متفرقة بين المصالح، أو مسجلة بطرق مختلفة، أو غير قابلة للمقارنة بين الفترات. وفي هذه الحالة، يصبح جزء كبير من جهد التشخيص موجها نحو تنظيف البيانات والتحقق منها قبل تحليلها.

مثال تطبيقي: قد يريد المشخص معرفة سبب ارتفاع تكاليف الإنتاج في مؤسسة صناعية، لكنه يكتشف أن المؤسسة لا تفصل بدقة بين تكاليف المواد الأولية، تكاليف الصيانة، تكاليف الطاقة، وتكاليف اليد العاملة حسب كل خط إنتاج. في هذه الحالة يصعب تحديد مصدر ارتفاع التكلفة، لأن البيانات المحاسبية عامة ولا تسمح بتشخيص دقيق.

2-7-2 ضعف نظام المعلومات

يرتبط نقص البيانات غالبا بضعف نظام المعلومات. فالنظام المعلوماتي لا يعني مجرد وجود أجهزة حاسوب أو برامج، بل يعني وجود آلية منظمة لجمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها واستعمالها في اتخاذ القرار. وعندما يكون نظام المعلومات ضعيفا، تظهر مشكلات مثل تأخر وصول البيانات، تضارب الأرقام بين المصالح، صعوبة تتبع العمليات، وغياب مؤشرات الأداء. ويؤثر ضعف نظام المعلومات في التشخيص الداخلي لأنه يمنع المشخص من بناء صورة دقيقة عن الواقع. فقد يعطي قسم المبيعات رقما معينا حول الطلبات، بينما يعطي قسم الإنتاج رقما مختلفا حول الطلبات المنجزة، ويعطي قسم المخزون وضعية غير مطابقة لما هو موجود فعلا. هذا التضارب يجعل التشخيص أكثر صعوبة، لأنه يفرض التحقق من كل معلومة قبل اعتمادها. وقد أكد Davenport أن قيمة البيانات لا تتحقق بمجرد امتلاكها، بل من خلال القدرة على تنظيمها وتحليلها وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستعمال في القرار (Davenport, 2018). لذلك فإن ضعف نظام المعلومات لا يمثل فقط صعوبة تقنية، بل يمثل عائقا إداريا وتنظيميا أمام التشخيص.

مثال تطبيقي: قد تعاني مؤسسة توزيع من نفاد بعض المنتجات في السوق، بينما تشير سجلات المخزون إلى توفرها. بعد التشخيص يتضح أن نظام المعلومات لا يتم تحديثه في الوقت الحقيقي، وأن بعض نقاط البيع لا ترسل بياناتها بانتظام. هنا لا يمكن تشخيص مشكلة التوزيع بدقة قبل معالجة ضعف نظام المعلومات.

2-7-3 مقاومة العاملين للتشخيص

قد ينظر بعض العاملين أو المسؤولين إلى التشخيص الداخلي بوصفه عملية رقابة أو تفتيش أو بحث عن الأخطاء، فيظهرون نوعا من المقاومة أو التحفظ. وقد تتمثل هذه المقاومة في الامتناع عن تقديم المعلومات، أو تقديم معلومات ناقصة، أو تبرير المشكلات بدل تحليلها، أو إخفاء بعض الاختلالات خوفا من العقاب أو المساءلة. وتزداد هذه الصعوبة عندما لا تكون ثقافة المؤسسة قائمة على التعلم والتحسين، بل على اللوم والعقاب. ففي هذه الحالة يصبح التشخيص مهددا للفاعلين، لأن كشف الضعف قد يفهم على أنه إدانة شخصية لا فرصة للتحسين. لذلك يحتاج التشخيص الداخلي إلى مناخ من الثقة، وإلى توضيح أن الهدف هو فهم الوضعية وتحسين الأداء، لا البحث عن كبش فداء.

وقد بين Argyris و Schön أن التعلم التنظيمي يتطلب قدرة المنظمة على فحص أخطائها وممارساتها بطريقة تسمح بالتصحيح والتعلم، بدلا من الدفاع عن السلوك القائم وإخفاء المشكلات (Argyris and Schön, 1978). وهذا يبين أن مقاومة التشخيص ليست مجرد مشكلة سلوكية، بل ترتبط بثقافة التعلم داخل المؤسسة.

مثال تطبيقي: إذا سأل المشخص مسؤولي الإنتاج عن أسباب ارتفاع نسبة المنتجات المعيبة، فقد يجيبون بأن السبب هو ضعف العمال. لكن العمال قد يرون أن السبب هو قدم الآلات أو سوء المواد الأولية. إذا لم يكن هناك مناخ ثقة، فقد يحاول كل طرف حماية نفسه، فتضيع الحقيقة بين التبريرات المتبادلة.

2-7-4 التحيزات الشخصية والتنظيمية

من حدود التشخيص الداخلي أيضا احتمال تأثره بالتحيزات الشخصية والتنظيمية. فقد يميل بعض المسيرين إلى تضخيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، خاصة إذا كانوا مسؤولين عن القرارات السابقة. وقد يميل بعض العمال إلى تفسير كل مشكلة بسوء الإدارة، بينما قد تميل الإدارة إلى تفسيرها بضعف الانضباط أو نقص الكفاءة. كما قد يتأثر المشخص نفسه بتحيزات معرفية، مثل الاعتماد المفرط على أول معلومة يحصل عليها، أو التركيز على المؤشرات التي تؤكد فرضيته الأولية، أو الانهيار بوظيفة معينة وإهمال أخرى. ولذلك يحتاج التشخيص إلى منهجية واضحة ومصادر متعددة للمعلومات حتى يقلل من أثر هذه التحيزات.

ويعيد Simon من أبرز من نهوا إلى محدودية العقلانية في القرار الإداري، حيث بين أن متخذي القرار لا يمتلكون دائما معلومات كاملة ولا قدرة غير محدودة على التحليل، ولذلك يعملون ضمن حدود معرفية وتنظيمية معينة (Simon, 1997) وهذا ينطبق أيضا على التشخيص، إذ يجب أن يكون المشخص واعيا بحدود الإدراك والتحليل.

مثال تطبيقي: قد يعتقد المدير العام أن سبب تراجع الأداء هو ضعف التسويق، لأنه لاحظ انخفاض المبيعات. لكن إذا تم التشخيص بطريقة موضوعية، فقد يتضح أن السبب الأعظم هو تراجع جودة المنتج أو تأخر التسليم. لو بقي التشخيص خاضعا لتصور المدير الأولي، فقد توجه كل الحلول نحو التسويق دون معالجة السبب الحقيقي.

2-7-5 صعوبة قياس الموارد غير الملموسة

لا تقتصر موارد المؤسسة على الموارد المالية والمادية، بل تشمل أيضا موارد غير ملموسة مثل السمعة، العلامة التجارية، المعرفة، الثقافة التنظيمية، الثقة، الولاء، القدرة على الابتكار، والعلاقات مع الزبائن والموردين. وتعد هذه الموارد في كثير من الأحيان أكثر تأثيرا في الأداء من الموارد الملموسة، لكنها أصعب قياسا وتشخيصا. فالقوائم المالية تظهر قيمة الآلات والمخزون والديون، لكنها لا تظهر بدقة قيمة الثقة التي بنتها المؤسسة مع زبائنها، أو مستوى المعرفة المتراكمة لدى عمالها، أو قوة ثقافتها التنظيمية. وقد يؤدي هذا إلى التقليل من أهمية هذه الموارد في التشخيص، رغم أنها قد تكون مصدر القوة الحقيقي للمؤسسة. وقد أظهرت المقاربة المبنية على الموارد أن الموارد غير الملموسة قد تكون أساسا لميزة تنافسية مستدامة، خاصة عندما تكون صعبة التقليد ومرتبطة بتاريخ المؤسسة وثقافتها وعلاقاتها (Barney, 1991) لذلك فإن صعوبة قياسها لا تعني إهمالها، بل تتطلب استعمال مؤشرات كمية ونوعية معا.

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة صغيرة علامة محلية موثوقة لدى الزبائن منذ سنوات طويلة. هذه السمعة لا تظهر مباشرة في الميزانية، لكنها تفسر قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها رغم ارتفاع السعر مقارنة ببعض المنافسين. إذا أهمل التشخيص هذه السمعة، فإنه سيفشل في فهم مصدر قوة مهم داخل المؤسسة.

2-7-6 خطر التركيز المفرط على الجانب المالي

يعد التشخيص المالي مهما، لكنه يصبح محدودا إذا استعمل وحده للحكم على المؤسسة. فالمؤشرات المالية تعكس غالبا نتائج سابقة، ولا تكشف دائما عن الأسباب العميقة للأداء. كما أنها قد تخفي مشكلات تنظيمية أو بشرية أو تجارية بدأت تتشكل لكنها لم تظهر بعد في النتائج المالية. فقد تكون المؤسسة مربحة حاليا، لكنها تعاني من ضعف الابتكار أو تراجع رضا الزبائن أو ارتفاع دوران العمال، وهي مؤشرات قد تؤثر سلبا في المستقبل. كما قد تكون المؤسسة في وضع مالي متوسط لأنها تستثمر في التكوين أو التكنولوجيا أو التوسع، وهو ما قد يكون إيجابيا على المدى الطويل.

وقد قدم Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن كرد فعل على محدودية الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها، مؤكدين ضرورة الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية لفهم الأداء بشكل أشمل (Kaplan and Norton, 1996) ومن ثم، فإن التشخيص الداخلي يجب أن يجمع بين المالية، العمليات، الزبائن، الموارد البشرية، والتعلم.

مثال تطبيقي: قد تظهر القوائم المالية أن مؤسسة ما تحقق أرباحا جيدة، لكن مؤشرات الموارد البشرية تكشف ارتفاعا كبيرا في دوران العمال، ومؤشرات الزبائن تكشف تزايد الشكاوى. إذا اكتفى المشخص بالتحليل المالي، فسيحكم بأن المؤسسة في وضع جيد، بينما توجد مؤشرات مبكرة على مشكلات مستقبلية.

2-7-7 صعوبة تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة

من الصعوبات المنهجية في التشخيص الداخلي تحديد العلاقة السببية بين الظواهر. فقد تظهر عدة مشكلات في الوقت نفسه، مثل انخفاض الإنتاجية، تراجع الجودة، ارتفاع الغياب، وتأخر التسليم. لكن معرفة أي عامل يسبب الآخر ليست دائما سهلة. هل الغياب هو سبب انخفاض الإنتاجية؟ أم أن سوء ظروف العمل أدى إلى الغياب وانخفاض الإنتاجية معا؟ هل ضعف الجودة ناتج عن العمال أم عن المواد الأولية أم عن الآلات؟

وتزداد هذه الصعوبة لأن المؤسسة نظام مترابط، بحيث يمكن أن يكون الخلل الواحد نتيجة لعدة أسباب، كما يمكن أن ينتج السبب الواحد عدة آثار. لذلك ينبغي أن يتجنب المشخص التفسيرات البسيطة والمتسعة، وأن يعتمد على مقارنة المعطيات وتحليل العمليات والمقابلات والملاحظة.

مثال تطبيقي: قد تعاني مؤسسة من انخفاض الإنتاجية وارتفاع الأخطاء. التفسير السريع قد يقول إن العمال غير أكفاء. لكن التشخيص المتعمق قد يبين أن العمال لم يتلقوا تكويناً على آلات جديدة، وأن إجراءات العمل غير واضحة، وأن الصيانة غير منتظمة. هنا لا يكون السبب فردياً فقط، بل تنظيمي وتقني وتكويني في الوقت نفسه.

2-7-8 صعوبة تشخيص الثقافة التنظيمية والمناخ الاجتماعي

تمثل الثقافة التنظيمية والمناخ الاجتماعي عناصر مهمة في فهم المؤسسة، لكنها من أصعب الجوانب تشخيصاً. فالثقافة تتعلق بالقيم والعادات والرموز وأساليب التفكير غير المكتوبة، أما المناخ الاجتماعي فيتعلق بدرجة الثقة، التعاون، الرضا، التوتر، والالتزام داخل المؤسسة. ولا يمكن تشخيص هذه الجوانب بمجرد قراءة الوثائق الرسمية. فقد تنص المؤسسة في وثائقها على العمل الجماعي والشفافية، بينما يكشف الواقع عن ضعف الثقة والخوف من المبادرة. لذلك يحتاج تشخيص الثقافة والمناخ إلى مقابلات، ملاحظة، استبيانات، وتحليل سلوكيات الفاعلين.

وقد قدم Schein تصوراً معروفاً للثقافة التنظيمية، حيث ميز بين المظاهر المرئية، القيم المعلنة، والافتراضات الأساسية العميقة التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة (Schein, 2010) وهذا يبين أن تشخيص الثقافة يتطلب تجاوز المظاهر السطحية إلى فهم المعاني الضمنية التي تحكم التصرفات.

مثال تطبيقي: قد تصرح مؤسسة بأنها تشجع المبادرة، لكن العمال يتجنبون اقتراح أفكار جديدة خوفاً من النقد أو العقاب. هنا لا تكشف الوثائق الرسمية الثقافة الحقيقية، بل تكشفها الممارسات اليومية. لذلك يحتاج التشخيص إلى ملاحظة السلوك الفعلي وليس الاكتفاء بالشعارات.

2-7-9 الطابع المتغير للوضع الداخلي

الوضع الداخلي للمؤسسة ليس ثابتاً. فقد تتغير الموارد البشرية بدخول أو خروج كفاءات، وتتغير الوضعية المالية بتغير المبيعات أو الديون، وتتغير التكنولوجيا بالاستثمار أو التقادم، ويتغير التنظيم بإعادة الهيكلة. لذلك فإن نتائج التشخيص الداخلي قد تصبح قديمة إذا لم تحين دورياً. وهذا يعني أن التشخيص الداخلي يجب أن يكون عملية متجددة لا عملية ظرفية فقط. فقد يكون التشخيص صحيحاً في لحظة معينة، لكنه يصبح أقل دقة بعد تغيرات مهمة، مثل إدخال نظام معلومات جديد، تغيير الإدارة، خسارة زبون رئيسي، أو توسع نشاط المؤسسة.

مثال تطبيقي: قد يكشف تشخيص داخلي أن مؤسسة ما تمتلك كفاءة إنتاجية عالية. لكن إذا غادر عدد من التقنيين ذوي الخبرة، فقد تتغير هذه النتيجة. لذلك يجب تحديث التشخيص عند حدوث تغيرات داخلية مؤثرة.

2-7-10 صعوبة تحويل التشخيص إلى قرارات قابلة للتنفيذ

قد يكون التشخيص دقيقاً من الناحية التحليلية، لكنه لا يتحول دائماً إلى قرارات عملية. فقد يحدد المشخص نقاط الضعف بوضوح، لكن المؤسسة لا تملك الموارد أو الإرادة أو الوقت لمعالجتها. كما قد تواجه التوصيات مقاومة من بعض الفاعلين لأنها تمس مصالحهم أو تغير عادات العمل. وتزداد هذه الصعوبة عندما تكون التوصيات عامة جداً أو غير مرتبة حسب الأولوية. فقول المشخص إن المؤسسة يجب أن "تحسن نظام المعلومات" أو "تطور الموارد البشرية" لا يكفي. يجب أن تكون التوصيات قابلة للتطبيق، محددة، مرتبطة بمؤشرات، ومتناسبة مع قدرات المؤسسة.

مثال تطبيقي: إذا أوصى التشخيص بتجديد كل الآلات في مؤسسة تعاني أصلاً من ضعف السيولة، فقد تكون التوصية غير واقعية. أما إذا اقترح ترتيب الآلات حسب درجة التقادم، وإعداد برنامج صيانة وقائية، وتجديد الآلات الأكثر تأثيراً تدريجياً، فإن التوصية تصبح أكثر قابلية للتنفيذ.

11-7-2 كيف يمكن تقليل حدود التشخيص الداخلي؟

يمكن تقليل حدود التشخيص الداخلي من خلال مجموعة من الممارسات المنهجية. أولها تنوع مصادر المعلومات، بحيث لا يعتمد الشخص على مصدر واحد أو رأي واحد. وثانيها الجمع بين المؤشرات الكمية والتحليل النوعي، لأن الأرقام تكشف ماذا يحدث، بينما تساعد المقابلات والملاحظة على فهم لماذا يحدث. كما يجب التحقق من البيانات ومقارنتها عبر الزمن أو بين الوحدات أو مع مؤسسات أخرى عندما يكون ذلك ممكناً. وتساعد المقارنة المرجعية على إعطاء معنى أفضل للمؤشرات، لأنها تمنع المؤسسة من الحكم على نفسها بمعايير داخلية فقط (Camp, 1989).

ومن المهم أيضاً إشراك الفاعلين الداخليين بطريقة مناسبة، لأنهم يملكون معرفة عملية بالتفاصيل اليومية. لكن هذا الإشراك يجب أن يتم في إطار منهجي، حتى لا يتحول التشخيص إلى تجميع آراء متناقضة دون تحليل. وأخيراً، ينبغي أن تكون نتائج التشخيص واضحة ومحددة وقابلة للتحيين.

مثال تطبيقي: في تشخيص مصلحة الإنتاج، يمكن جمع بيانات عن الأعطال والإنتاجية والعيوب، ثم مقابلة العمال والمشرفين، ثم ملاحظة سير العمل في الورشة، ثم مقارنة النتائج مع فترات سابقة. هذه الطريقة تقلل من خطر الاعتماد على رأي واحد أو مؤشر واحد.

المحور الثالث: التشخيص الخارجي للمؤسسة

لا يمكن فهم وضعية المؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل مواردها ووظائفها الداخلية فقط، لأن أدائها يتأثر أيضا بالمحيط الذي تنشط فيه. فالمؤسسة تعمل داخل بيئة تتغير باستمرار، وتخضع لتأثير عوامل اقتصادية، قانونية، اجتماعية، تكنولوجية، بيئية وتنافسية. لذلك يهدف التشخيص الخارجي إلى دراسة الفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط، وتحليل السوق والمنافسين والزبائن والموردين، بما يسمح للمؤسسة بفهم موقعها الخارجي وقدرتها على التكيف مع التحولات. ومن ثم، يشكل هذا المحور خطوة مكملة للتشخيص الداخلي، لأنه يساعد على ربط إمكانات المؤسسة بشروط البيئة المحيطة بها.

1-3 ماهية التشخيص الخارجي للمؤسسة

بعد دراسة التشخيص الداخلي للمؤسسة، الذي يركز على تحليل الموارد والوظائف والقدرات الداخلية، ينتقل التحليل إلى مستوى آخر لا يقل أهمية، وهو التشخيص الخارجي. ويقصد به دراسة المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، من أجل فهم العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في نشاطها وأدائها واستمراريتها. فالمؤسسة الاقتصادية لا تعمل بمعزل عن محيطها، بل تتأثر بعوامل متعددة: اقتصادية، سياسية، قانونية، اجتماعية، تكنولوجية، بيئية وتنافسية. وقد تكون هذه العوامل مصدرا لفرص جديدة تسمح للمؤسسة بالنمو والتوسع، كما قد تكون مصدرا لتهديدات تحد من قدرتها على البقاء أو المنافسة. لذلك، فإن التشخيص الخارجي لا يهدف إلى وصف المحيط فقط، بل إلى فهم طبيعة القوى الخارجية التي تؤثر في المؤسسة، وتحديد الفرص التي يمكن استغلالها، والتهديدات التي ينبغي الاستعداد لها.

1-1-3 تعريف التشخيص الخارجي

يمكن تعريف التشخيص الخارجي بأنه عملية تحليل منهجية للعوامل والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة، والتي يمكن أن تؤثر في نشاطها وقراراتها وأدائها. ويشمل هذا التشخيص دراسة البيئة العامة، البيئة التنافسية، السوق، الزبائن، الموردين، المنافسين، المنتجات البديلة، الوافدين الجدد، الدولة، وأصحاب المصلحة الخارجيين.

وبعبارة أخرى، فإن التشخيص الخارجي يجيب عن مجموعة من الأسئلة الأساسية:

- ما طبيعة المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة؟
- ما العوامل الخارجية التي تؤثر في نشاطها؟
- ما الفرص المتاحة في السوق؟
- ما التهديدات التي قد تواجهها؟
- من هم المنافسون؟
- ما درجة شدة المنافسة؟
- ما العوامل التي تحدد النجاح في القطاع؟

وقد أبرز Porter أن فهم هيكل الصناعة والقوى التنافسية المحيطة بالمؤسسة ضروري لتفسير مستوى الربحية داخل القطاع وتحديد طبيعة الضغوط التي تواجهها المؤسسة. (Porter, 1980) كما أشار Johnson وWhittington Scholes إلى أن تحليل البيئة الخارجية يساعد المؤسسة على فهم الفرص والتهديدات التي تنشأ خارج حدودها التنظيمية. (Johnson et al., 2008)

مثال تطبيقي: قد تكون مؤسسة لإنتاج المشروبات في وضع داخلي جيد من حيث الإنتاج والجودة، لكنها تواجه تهديدا خارجيا يتمثل في دخول علامات تجارية أجنبية قوية إلى السوق المحلي. هنا لا يكفي تشخيص الموارد الداخلية، بل يجب تحليل المنافسة، قوة العلامات الجديدة، تغير أذواق المستهلكين، وشروط التوزيع في السوق.

2-1-3 أهداف التشخيص الخارجي

يهدف التشخيص الخارجي إلى تحقيق عدة أهداف مترابطة. أولها هو فهم المحيط العام الذي تعمل فيه المؤسسة. فالمؤسسة تتأثر بقرارات الدولة، مستويات التضخم، القدرة الشرائية، التطور التكنولوجي، القوانين، الثقافة الاستهلاكية، والتحول البيئي. وكل تغير في هذه العوامل يمكن أن يفتح فرصة أو يخلق تهديداً. أما الهدف الثاني فهو تحليل البيئة التنافسية. ويعني ذلك دراسة المنافسين الحاليين، احتمال دخول منافسين جدد، قوة الموردين، قوة الزبائن، والمنتجات البديلة. فهذا التحليل يساعد المؤسسة على معرفة درجة جاذبية القطاع وشدة الضغوط التي تواجهها. ويهدف التشخيص الخارجي أيضاً إلى تحديد الفرص. والفرصة هي عامل خارجي إيجابي يمكن للمؤسسة استغلاله لتحسين أداؤها أو توسيع نشاطها أو تعزيز موقعها. وقد تتمثل الفرصة في نمو الطلب، تغير أذواق المستهلكين، دعم حكومي، تكنولوجيا جديدة، أو خروج منافس من السوق. كما يهدف إلى تحديد التهديدات. والتهديد هو عامل خارجي سلبي يمكن أن يضعف أداء المؤسسة أو يهدد استمراريتها. وقد يتمثل في ارتفاع أسعار المواد الأولية، دخول منافسين جدد، تغير القوانين، تراجع القدرة الشرائية، أو ظهور منتج بديل.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تنشط في مجال الطاقات المتجددة، فإن السياسات الحكومية الداعمة للاستثمار الأخضر تمثل فرصة. أما ارتفاع تكلفة التجهيزات المستوردة أو تغير قوانين الدعم فقد يمثل تهديداً. لذلك يساعد التشخيص الخارجي على التمييز بين ما يجب استغلاله وما يجب الحذر منه.

3-1-3 أهمية التشخيص الخارجي في فهم محيط المؤسسة

تنبع أهمية التشخيص الخارجي من أن كثيراً من مشكلات المؤسسة أو فرصها لا تنشأ من الداخل فقط، بل من المحيط. فقد تتراجع مبيعات المؤسسة ليس بسبب ضعف المنتج أو سوء التسويق، بل بسبب انخفاض القدرة الشرائية، أو تغير أذواق المستهلكين، أو ظهور منتجات بديلة، أو دخول منافس يقدم أسعاراً أقل. كما قد تحقق المؤسسة نمواً سريعاً ليس فقط بسبب قوتها الداخلية، بل بسبب ظروف خارجية مواتية، مثل نمو السوق أو غياب المنافسة أو وجود دعم حكومي. لذلك فإن فهم الأداء يتطلب دائماً النظر إلى المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة.

وقد بين Ansoff أن التفكير الاستراتيجي يتطلب تحليل العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، لأن التغيرات الخارجية قد تفرض على المؤسسة مراجعة توجهاتها ومنتجاتها وأسواقها. (Ansoff, 1965) وهذا يبرز أهمية التشخيص الخارجي بوصفه أداة لفهم التغيرات التي لا تتحكم فيها المؤسسة مباشرة، لكنها تتأثر بها.

مثال تطبيقي: قد تحقق مؤسسة بيع إلكتروني نمواً كبيراً في فترة معينة بسبب تغير سلوك المستهلكين نحو الشراء عبر الإنترنت. لكن إذا لم تشخص المؤسسة هذا العامل الخارجي، فقد تظن أن النمو ناتج فقط عن قدراتها الداخلية، وتهمل الاستعداد لمرحلة اشتداد المنافسة الرقمية لاحقاً.

4-1-3 خصائص التشخيص الخارجي

يتميز التشخيص الخارجي بعدة خصائص تجعله مختلفاً عن التشخيص الداخلي. فهو أولاً تشخيص موجه نحو عوامل لا تتحكم فيها المؤسسة مباشرة. فالمؤسسة لا تستطيع التحكم في التضخم، القوانين، دخول المنافسين، أو تغير التكنولوجيا، لكنها تستطيع تحليل هذه العوامل والاستعداد لها. وهو ثانياً تشخيص احتمالي، لأن المحيط الخارجي يتضمن درجة عالية من عدم اليقين. فقد تتغير الأسعار، أو القوانين، أو سلوك المستهلكين، أو التكنولوجيا بشكل سريع. لذلك فإن نتائج التشخيص الخارجي ليست أحكاماً نهائية، بل تقديرات وتحليلات تساعد على تقليل المفاجآت. كما يتميز التشخيص الخارجي بطابعه الديناميكي، لأن البيئة تتغير باستمرار. فما يعد فرصة اليوم قد يتحول إلى تهديد غداً، وما يبدو تهديداً قد يتحول إلى فرصة إذا استطاعت المؤسسة التكيف معه. لذلك يجب أن يكون التشخيص الخارجي عملية متجددة لا عملية ظرفية فقط. ومن خصائصه أيضاً أنه يعتمد على مصادر معلومات متعددة، مثل التقارير الاقتصادية، دراسات السوق، بيانات المنافسين، القوانين، الإحصاءات الرسمية، آراء الزبائن، وسائل الإعلام، التقارير القطاعية، والملاحظة الميدانية.

مثال تطبيقي: قد تعتبر مؤسسة ارتفاع الطلب على المنتجات الصحية فرصة، فتدخل هذا السوق بسرعة. لكن إذا دخل عدد كبير من المنافسين في نفس الوقت، فقد تتحول الفرصة إلى تهديد بسبب تشبع السوق وانخفاض الأسعار. لذلك يجب أن يكون التشخيص الخارجي متجدداً ومبنياً على متابعة مستمرة.

3-1-5 مصادر معلومات التشخيص الخارجي

يعتمد التشخيص الخارجي على مصادر معلومات مختلفة، لأن العوامل الخارجية لا توجد داخل المؤسسة فقط. وتشمل هذه المصادر الإحصاءات الرسمية، تقارير الوزارات، تقارير غرف التجارة والصناعة، الدراسات القطاعية، تقارير البنوك والمؤسسات المالية، دراسات السوق، قواعد البيانات التجارية، الصحافة الاقتصادية، ومواقع المؤسسات المنافسة. كما يمكن الاعتماد على معلومات ميدانية، مثل مقابلات الزبائن، آراء الموزعين، ملاحظات رجال البيع، معارض المنتجات، آراء الموردين، وشكاوى العملاء. ففي كثير من الأحيان، يكون رجال البيع والموزعون من أهم مصادر المعلومات عن السوق، لأنهم يتعاملون مباشرة مع الزبائن والمنافسين.

غير أن استعمال هذه المصادر يتطلب الحذر. فقد تكون بعض المعلومات ناقصة، أو متحيزة، أو قديمة. لذلك ينبغي مقارنة المعلومات من أكثر من مصدر، وعدم بناء التشخيص الخارجي على مصدر واحد.

مثال تطبيقي: إذا أرادت مؤسسة فتح فرع جديد في مدينة معينة، فإنها لا تكتفي بسؤال بعض الزبائن المحتملين، بل تحتاج إلى دراسة عدد السكان، مستوى الدخل، المنافسين الموجودين، تكاليف الكراء، عادات الاستهلاك، وسائل النقل، والقوانين المحلية. كل هذه المعلومات تساعد على تشخيص جاذبية السوق المحلي.

3-1-6 الفرق بين البيئة العامة والبيئة التنافسية

عند إنجاز التشخيص الخارجي، من المفيد التمييز بين البيئة العامة والبيئة التنافسية. البيئة العامة هي مجموعة العوامل الواسعة التي تؤثر في جميع المؤسسات أو في معظمها، مثل الوضع الاقتصادي، القوانين، التكنولوجيا، الثقافة، السياسة، والبيئة الطبيعية. وغالبا ما يتم تحليل هذه البيئة باستعمال نموذج PESTEL. أما البيئة التنافسية فهي البيئة الأقرب إلى نشاط المؤسسة، وتشمل المنافسين، الزبائن، الموردين، المنتجات البديلة، والوافدين الجدد. وهذه البيئة تحدد بدرجة كبيرة شدة المنافسة داخل القطاع ومستوى الربحية الممكنة فيه. وغالبا ما يتم تحليلها باستعمال نموذج القوى الخمس لبورتر. هذا التمييز مهم لأن المؤسسة قد تتأثر بعامل عام مثل التضخم، لكنها تتأثر أيضا بعوامل قطاعية خاصة مثل قوة الموردين أو كثافة المنافسة. لذلك لا يكفي تحليل البيئة العامة فقط، ولا يكفي تحليل المنافسين فقط، بل يجب الجمع بين المستويين.

مثال تطبيقي: في قطاع صناعة مواد البناء، يمثل ارتفاع أسعار الطاقة عاملا من البيئة العامة الاقتصادية، لأنه يؤثر في تكاليف الإنتاج. أما دخول منتج جديد إلى نفس السوق فهو عامل من البيئة التنافسية، لأنه يؤثر مباشرة في الأسعار والحصة السوقية. كلا العاملين مهم، لكن طبيعتهما مختلفة.

3-1-7 مخرجات التشخيص الخارجي

ينتهي التشخيص الخارجي عادة إلى تحديد الفرص والتهديدات. فالفرص تمثل عوامل خارجية إيجابية يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، بينما تمثل التهديدات عوامل خارجية سلبية يمكن أن تؤثر في أدائها أو استمراريتها.

غير أن تحديد الفرص والتهديدات يجب أن يكون دقيقا. فليس كل تغير خارجي فرصة أو تهديدا لكل المؤسسات بنفس الدرجة. فقد يكون نمو السوق فرصة لمؤسسة تملك قدرة إنتاجية وتمويلية، لكنه لا يمثل فرصة حقيقية لمؤسسة عاجزة عن التوسع. كما قد يكون دخول منافس جديد تهديدا كبيرا لمؤسسة ضعيفة، لكنه تهديد محدود لمؤسسة تملك علامة قوية وولاء عاليا من الزبائن. لذلك، يجب أن تكون مخرجات التشخيص الخارجي مصنفة حسب الأهمية، درجة التأثير، واحتمال الحدوث. ولا يكفي إعداد قائمة طويلة من الفرص والتهديدات، بل يجب ترتيبها وتحليل أثرها المحتمل.

مثال تطبيقي: إذا أصدرت الدولة قانونا يشجع استعمال المنتجات المحلية في الصفقات العمومية، فقد يمثل ذلك فرصة لمؤسسة وطنية قادرة على تلبية الطلب بالجودة والكمية المطلوبة. أما المؤسسة التي لا تملك قدرة إنتاجية كافية فقد لا تستطيع استغلال هذه الفرصة رغم وجودها في المحيط.

2-3 تشخيص البيئة العامة للمؤسسة

يمثل تشخيص البيئة العامة خطوة أساسية في التشخيص الخارجي، لأنه يسمح بفهم العوامل الواسعة التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر في نشاطها دون أن تكون المؤسسة قادرة على التحكم فيها مباشرة. فالقرارات السياسية، والتغيرات الاقتصادية، والتحولات الاجتماعية، والتطورات التكنولوجية، والضغط البيئي، والقواعد القانونية، كلها عوامل قد تفتح أمام المؤسسة فرصا جديدة، أو تفرض عليها تهديدات ومخاطر. ولا تكمن أهمية تشخيص البيئة العامة في وصف هذه العوامل وصفا عاما، بل في تحليل أثرها المحتمل في المؤسسة. فقد يكون العامل نفسه فرصة لمؤسسة وتهديدا لمؤسسة أخرى. فمثلا، تشديد القوانين البيئية قد يمثل تهديدا لمؤسسة ملوثة لا تملك تكنولوجيا نظيفة، لكنه يمثل فرصة لمؤسسة تنتج معدات معالجة النفايات أو الطاقات المتجددة. ويعد نموذج PESTEL من أكثر الأدوات استعمالا في تحليل البيئة العامة، لأنه يقسمها إلى سبعة أبعاد رئيسية: السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي، التكنولوجي، البيئي، والقانوني. ويستعمل هذا النموذج لترتيب التفكير ومساعدة الشخص على عدم إغفال أي بعد من أبعاد المحيط الخارجي. وقد أشار Johnson و Scholes و Whittington إلى أن تحليل البيئة الكلية يساعد المؤسسة على تحديد القوى الخارجية التي قد تؤثر في استراتيجيتها وموقعها المستقبلي (Johnson et al., 2008).

1-2-3 مفهوم البيئة العامة

يقصد بالبيئة العامة مجموع العوامل الخارجية الواسعة التي تؤثر في نشاط المؤسسة، لكنها لا تخص مؤسسة واحدة بعينها. فهي تمثل الإطار العام الذي تعمل داخله جميع المؤسسات أو معظمها، مثل الوضع الاقتصادي للبلد، السياسة العامة للدولة، القوانين، الثقافة، التكنولوجيا، البيئة الطبيعية، والتحولات الديموغرافية.

وتختلف البيئة العامة عن البيئة التنافسية. فالبيئة التنافسية تتعلق بالمنافسين والزبائن والموردين والمنتجات البديلة والوافدين الجدد، أما البيئة العامة فتتعلق بالعوامل الكبرى التي تؤثر في كل القطاع أو في الاقتصاد ككل. ومع ذلك، فإن الحدود بينهما ليست دائما مغلقة، لأن التغير في البيئة العامة قد يغير قواعد المنافسة داخل القطاع.

مثال تطبيقي: إذا ارتفعت أسعار الطاقة على المستوى الوطني، فهذا عامل من البيئة الاقتصادية العامة، لأنه يؤثر في معظم المؤسسات. لكنه قد يؤثر بشكل أقوى في المؤسسات الصناعية كثيفة الاستهلاك للطاقة مقارنة بالمؤسسات الخدمية. لذلك لا يكفي ذكر العامل، بل يجب تحليل أثره حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

2-2-3 البعد السياسي

يتعلق البعد السياسي بطبيعة السياسات العامة التي تعتمد عليها الدولة، مثل السياسة الصناعية، السياسة الجبائية، سياسة الدعم، سياسة التجارة الخارجية، الاستقرار السياسي، العلاقات الدولية، التوجه نحو الخصخصة أو دعم القطاع العمومي، وبرامج الاستثمار العمومي. وقد تؤثر القرارات السياسية في المؤسسة بطرق متعددة. فالدولة قد تدعم بعض القطاعات من خلال الإعفاءات أو القروض أو الصفقات العمومية، وقد تفرض قيودا على قطاعات أخرى من خلال الرخص أو الضرائب أو القيود على الاستيراد. كما أن الاستقرار السياسي يؤثر في ثقة المستثمرين وفي قدرة المؤسسة على التخطيط طويل الأجل. ولا ينبغي للشخص أن يتعامل مع العامل السياسي كعنصر عام فقط، بل يجب أن يسأل: ما أثر السياسة الحالية للدولة في نشاط المؤسسة؟ هل هناك دعم حكومي يمكن استغلاله؟ هل توجد قيود تنظيمية قد تعرقل النشاط؟ هل تؤثر العلاقات الدولية في الاستيراد أو التصدير أو التمويل؟

مثال تطبيقي: إذا قررت الدولة تشجيع الصناعة المحلية وتقليص الواردات في قطاع معين، فقد يمثل ذلك فرصة للمؤسسات الوطنية المنتجة لذلك النوع من السلع، لأنها قد تستفيد من انخفاض المنافسة الأجنبية. لكنه قد يمثل تهديدا لمؤسسات تعتمد على استيراد المواد الأولية إذا لم تتوفر بدائل محلية.

3-2-3 البعد الاقتصادي

يشمل البعد الاقتصادي مجموعة من المؤشرات والظروف التي تؤثر في قدرة المؤسسة على الإنتاج والبيع والتمويل. ومن أهم هذه العوامل: معدل النمو الاقتصادي، التضخم، أسعار الفائدة، سعر الصرف، البطالة، القدرة الشرائية، الدخل المتاح للأسر، مستوى الاستثمار، تكلفة التمويل، وأسعار المواد الأولية. ويعد هذا البعد مهما جدا لأن المؤسسة الاقتصادية تتأثر مباشرة بالحالة العامة للاقتصاد. ففي فترات النمو، قد يرتفع الطلب وتزداد فرص الاستثمار. أما في فترات الركود أو التضخم المرتفع، فقد تنخفض القدرة الشرائية وترتفع التكاليف، مما يضغط

على هوامش الربح. كما أن سعر الصرف يؤثر في المؤسسات التي تستورد مواد أولية أو تجهيزات، لأنه قد يرفع التكلفة عند انخفاض قيمة العملة المحلية. أما أسعار الفائدة فتؤثر في تكلفة الاقتراض وتمويل الاستثمار.

مثال تطبيقي: مؤسسة تستورد آلات ومواد أولية من الخارج ستتأثر بانخفاض قيمة العملة الوطنية، لأن تكلفة الاستيراد سترتفع. فإذا لم تستطع المؤسسة رفع أسعارها بسبب حساسية الزبائن للسعر، فإن هامش ربحها سيتراجع. هنا يصبح سعر الصرف تهديدا اقتصاديا واضحا.

4-2-3 البعد الاجتماعي والثقافي

يتعلق البعد الاجتماعي والثقافي بالقيم، العادات، أنماط الاستهلاك، التركيبة السكانية، مستوى التعليم، أنماط الحياة، تغير أذواق المستهلكين، دور المرأة في سوق العمل، وعي المستهلكين بالصحة والجودة والبيئة، وتغير توقعاتهم تجاه المنتجات والخدمات. وتكمن أهمية هذا البعد في أن المؤسسة لا تباع منتجاتها في فراغ، بل تباعها لمستهلكين تتغير حاجاتهم وتفضيلاتهم عبر الزمن. فالتحولات الاجتماعية قد تخلق أسواقا جديدة، كما قد تضعف منتجات تقليدية لم تعد تلائم أذواق المستهلكين. كما أن التغير الديموغرافي، مثل نمو فئة الشباب أو ارتفاع نسبة كبار السن، قد يغير طبيعة الطلب. فالمجتمع الشاب قد يطلب منتجات رقمية وترفيهية وتعليمية، بينما يؤدي ارتفاع عدد كبار السن إلى زيادة الطلب على الخدمات الصحية والرعاية.

مثال تطبيقي: تزايد اهتمام المستهلكين بالغذاء الصحي يمكن أن يمثل فرصة لمؤسسات إنتاج الأغذية الطبيعية أو قليلة السكر والدهون. وفي المقابل، قد يمثل تهديدا لمؤسسات تعتمد على منتجات عالية السكر إذا لم تطور عروضها وتتكيف مع هذا التغير في السلوك الاستهلاكي.

5-2-3 البعد التكنولوجي

يشمل البعد التكنولوجي التطورات المرتبطة بوسائل الإنتاج، الرقمنة، الذكاء الاصطناعي، التجارة الإلكترونية، نظم المعلومات، الأتمتة، الابتكار، البحث والتطوير، تكنولوجيا الاتصال، والمنصات الرقمية. ويعد هذا البعد من أكثر أبعاد البيئة العامة تأثيرا في المؤسسة المعاصرة، لأن التكنولوجيا قد تغير طريقة الإنتاج، البيع، التوزيع، التواصل مع الزبائن، وحتى نموذج الأعمال نفسه. فالتطور التكنولوجي قد يكون فرصة للمؤسسة إذا تبنته مبكرا، وقد يكون تهديدا إذا تجاهلته أو عجزت عن مواكبته. ولا يعني تشخيص البعد التكنولوجي مجرد معرفة أحدث التقنيات، بل تحليل أثرها في نشاط المؤسسة. هل يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تخفض التكاليف؟ هل يمكن أن تحسن الجودة؟ هل يمكن أن تخلق منتجات بديلة؟ هل ستجعل طريقة العمل الحالية متقدمة؟

مثال تطبيقي: ظهور تطبيقات النقل الذكية غير قواعد المنافسة في قطاع النقل الحضري. المؤسسات التقليدية التي لم تتبن الوسائل الرقمية وجدت نفسها أمام منافسين يقدمون خدمة أسرع وأكثر شفافية للزبون. هنا لم تكن التكنولوجيا مجرد أداة، بل عاملا أعاد تشكيل السوق.

6-2-3 البعد البيئي والطبيعي

يتعلق البعد البيئي بالعوامل المرتبطة بحماية البيئة، الموارد الطبيعية، التغير المناخي، ندرة المياه، استهلاك الطاقة، التلوث، إدارة النفايات، المعايير البيئية، والضغط المتزايد من المستهلكين والمجتمع المدني من أجل منتجات أكثر استدامة.

وقد أصبح هذا البعد أكثر أهمية في السنوات الأخيرة، لأن المؤسسات لم تعد تقيم فقط من خلال الربح والجودة، بل أيضا من خلال أثرها البيئي. فالأنشطة الملوثة قد تواجه قيودا قانونية أو احتجاجات اجتماعية أو تراجع ثقة الزبائن. وفي المقابل، يمكن للمؤسسات التي تتبنى ممارسات بيئية مسؤولة أن تستفيد من صورة إيجابية أو أسواق جديدة.

ويجب على الشخص أن يحلل ما إذا كانت المؤسسة معرضة لمخاطر بيئية، مثل ارتفاع تكلفة الطاقة، ندرة المواد الأولية، تشديد معايير الانبعاثات، أو تغير تفضيلات الزبائن نحو المنتجات النظيفة.

مثال تطبيقي: مؤسسة لإنتاج مواد التغليف البلاستيكية قد تواجه تهديدا بسبب القوانين التي تحد من استعمال البلاستيك غير القابل للتحلل. لكنها يمكن أن تحول هذا التهديد إلى فرصة إذا استثمرت في التغليف البيئي أو المواد القابلة لإعادة التدوير.

7-2-3 البعد القانوني والتنظيمي

يشمل البعد القانوني القوانين والأنظمة التي تحدد شروط ممارسة النشاط الاقتصادي، مثل قانون العمل، قانون المنافسة، قانون حماية المستهلك، القوانين الجبائية، قواعد السلامة، قوانين البيئة، معايير الجودة، قوانين التجارة، قوانين الاستثمار، وحماية الملكية الفكرية. ويؤثر هذا البعد في المؤسسة لأنه يحدد ما هو مسموح وما هو ممنوع، وما هي الالتزامات التي يجب احترامها. وقد يؤدي تغير القانون إلى خلق تكاليف إضافية، أو فرض استثمارات جديدة، أو تغيير طريقة الإنتاج أو البيع أو التوظيف. كما قد يكون القانون فرصة إذا وفر حماية للمؤسسات المحلية، أو نظم السوق بطريقة تقلل المنافسة غير العادلة، أو شجع الاستثمار في قطاعات معينة.

مثال تطبيقي: إذا صدر قانون يفرض معايير جديدة للسلامة الغذائية، فقد يمثل ذلك تهديدا للمؤسسات لا تملك وسائل مراقبة الجودة، لأنها ستتحمل تكاليف إضافية. لكنه قد يمثل فرصة لمؤسسات كانت تطبق هذه المعايير مسبقا، لأنها ستستفيد من خروج أو ضعف المنافسين غير القادرين على الامتثال.

8-2-3 استعمال نموذج PESTEL في التشخيص الخارجي

يستعمل نموذج PESTEL كأداة منظمة لتحليل البيئة العامة. ولا يجب استعماله كقائمة ميكانيكية للعوامل، بل كمنهج للتفكير في أثر كل عامل على المؤسسة. فالهدف ليس ملء خانات النموذج، بل استخراج الفرص والتهديدات الأكثر أهمية. وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد العوامل المؤثرة في كل بعد: سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، بيئي، وقانوني. ثم تأتي الخطوة الثانية، وهي تحليل أثر كل عامل: هل يمثل فرصة أم تهديدا؟ هل أثره قوي أم ضعيف؟ هل سيظهر أثره في المدى القصير أم الطويل؟ هل احتمال حدوثه مرتفع أم منخفض؟ أما الخطوة الثالثة فهي ترتيب العوامل حسب الأهمية. فليس كل عامل خارجي يستحق نفس الاهتمام. لذلك يجب التركيز على العوامل التي لها أثر قوي واحتمال حدوث مرتفع أو التي قد تغير قواعد النشاط في القطاع.

مثال تطبيقي: بالنسبة لمؤسسة تنشط في التجارة الإلكترونية، قد تكون العوامل التكنولوجية والقانونية أكثر أهمية من بعض العوامل الأخرى. فانتشار الدفع الإلكتروني يمثل فرصة، بينما تشديد قوانين حماية البيانات قد يمثل تحديا يتطلب استثمارات في الأمن المعلوماتي والامتثال القانوني.

9-2-3 حدود تحليل PESTEL

رغم أهمية نموذج PESTEL، إلا أن له حدودا يجب الانتباه إليها. فهو يساعد على ترتيب عوامل البيئة العامة، لكنه لا يحدد وحده درجة المنافسة داخل القطاع، ولا يبين قوة المنافسين أو الموردین أو الزبائن. لذلك يجب استعماله مع أدوات أخرى، مثل تحليل القوى التنافسية لبورتر وتحليل السوق والمنافسين. ومن حدوده أيضا أنه قد يتحول إلى تمرين وصفي إذا اكتفى الشخص بسرد العوامل دون تحليل أثرها. فذكر التضخم أو التكنولوجيا أو القوانين لا يكفي. يجب دائما ربط العامل بالمؤسسة محل التشخيص. كما أن البيئة العامة تتغير بسرعة، لذلك فإن تحليل PESTEL يحتاج إلى تحيين مستمر. فقد يكون العامل غير مهم اليوم، ثم يصبح حاسما بعد تغير قانوني أو تكنولوجي أو اقتصادي مفاجئ.

مثال تطبيقي: قد تكتب مؤسسة في تحليل PESTEL أن "التكنولوجيا تتطور بسرعة"، لكن هذه العبارة لا تفيد التشخيص كثيرا. الأفضل أن تحدد التكنولوجيا المعنية، مثل الدفع الإلكتروني أو الذكاء الاصطناعي أو الأتمتة، ثم تبين أثرها المحتمل في التكلفة أو الزبائن أو المنافسة.

3-3 تشخيص البيئة التنافسية للمؤسسة

بعد تحليل البيئة العامة للمؤسسة من خلال العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية، ينتقل التشخيص الخارجي إلى مستوى أكثر قربا من نشاط المؤسسة، وهو تشخيص البيئة التنافسية. ويقصد بها الفضاء الذي تتنافس فيه المؤسسة مع غيرها من المؤسسات من أجل جذب الزبائن، الحصول على الموارد، الدفاع عن حصتها السوقية، وتحقيق الربحية. وتختلف البيئة التنافسية عن البيئة العامة في كونها أكثر ارتباطا بالقطاع أو الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. فإذا كانت البيئة العامة تتعلق بعوامل واسعة مثل التضخم أو التشريعات أو التكنولوجيا، فإن البيئة التنافسية تتعلق مباشرة بالمنافسين، الزبائن، الموردين، المنتجات البديلة، والوافدين الجدد. لذلك فإن تشخيص البيئة التنافسية يسمح بفهم طبيعة الضغوط التي تواجهها المؤسسة داخل مجال نشاطها، ومدى جاذبية القطاع الذي تعمل فيه. وقدم Michael Porter نموذجا أساسيا لتحليل البيئة التنافسية، وهو نموذج القوى الخمس، الذي يبين أن المنافسة لا تقتصر على المؤسسات القائمة داخل القطاع، بل تشمل أيضا تهديد الوافدين الجدد، تهديد المنتجات البديلة، القدرة التفاوضية للزبائن،

والقدرة التفاوضية للموردين (Porter, 1980) ومن ثم فإن المؤسسة لا ينبغي أن تراقب منافسها المباشرين فقط، بل يجب أن تفهم البنية الكاملة للقوى التي تؤثر في ربحية القطاع

3-3-1 مفهوم البيئة التنافسية

يقصد بالبيئة التنافسية مجموعة الفاعلين والقوى التي تؤثر مباشرة في قدرة المؤسسة على البيع، التسعير، تحقيق الربح، المحافظة على الزبائن، والحصول على الموارد. وتشمل هذه البيئة المؤسسات المنافسة، الزبائن، الموردين، المنتجات البديلة، الداخلين الجدد المحتملين، وأحيانا الدولة أو الهيئات المنظمة عندما يكون تدخلها مؤثرا في قواعد المنافسة. وتتحدد قوة المؤسسة داخل البيئة التنافسية من خلال قدرتها على التعامل مع هذه القوى. فقد تكون المؤسسة قوية داخليا، لكنها تعمل في قطاع شديد المنافسة، مما يجعل هوامش الربح ضعيفة. وقد تكون المؤسسة متوسطة الحجم، لكنها تنشط في قطاع قليل المنافسة أو يتميز بحواجز دخول عالية، فتتمكن من تحقيق أرباح جيدة.

لذلك فإن تشخيص البيئة التنافسية لا يهدف فقط إلى معرفة من هم المنافسون، بل إلى فهم قواعد اللعبة التنافسية داخل القطاع: من يملك القوة؟ من يضغط على الأسعار؟ من يتحكم في الموارد؟ ما احتمال دخول منافسين جدد؟ هل توجد بدائل تهدد المنتجات الحالية؟

مثال تطبيقي: قد تكون مؤسسة لإنتاج المياه المعدنية ذات تنظيم داخلي جيد، لكنها تواجه منافسة قوية بسبب كثرة العلامات في السوق، حساسية الزبائن للسعر، وتشابه المنتجات. في هذه الحالة، لا يكفي أن تكون المؤسسة فعالة داخليا، بل يجب أن تشخص طبيعة المنافسة وشروط التميز داخل القطاع.

3-3-2 مفهوم القطاع والصناعة وحدود المنافسة

قبل تحليل البيئة التنافسية، ينبغي أولا تحديد القطاع أو الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة. فالقطاع هو مجموعة المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات متقاربة وتشعب حاجات متشابهة لدى الزبائن. ويعد تحديد حدود القطاع أمرا مهما، لأن سوء تحديده يؤدي إلى تشخيص خاطئ للمنافسة. فالمؤسسة قد تعرف قطاعها بشكل ضيق جدا فتتجاهل منافسين غير مباشرين، أو بشكل واسع جدا فتفقد القدرة على التحليل الدقيق. لذلك يجب أن يسأل الشخص: ما الحاجة التي يشبعها المنتج؟ من هم الزبائن؟ ما البدائل المتاحة لهم؟ هل المنافسة قائمة على المنتج نفسه أم على الوظيفة التي يؤديها؟

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تنتج القهوة التقليدية، فقد تعتبر أن منافسها هم فقط منتجو القهوة. لكن من منظور أوسع، قد تنافسها أيضا المشروبات الطاقوية، الشاي، المشروبات السريعة، أو المقاهي التي تقدم تجربة استهلاك مختلفة. لذلك، يتوقف تحديد المنافسين على طريقة تعريف الحاجة: هل هي شرب القهوة فقط، أم الحصول على مشروب منه، أم تجربة اجتماعية؟

3-3-3 نموذج القوى الخمس لبورتر

يعد نموذج القوى الخمس من أكثر النماذج استعمالا في تحليل البيئة التنافسية. وقد صممه Porter لفهم بنية الصناعة وتفسير لماذا تختلف ربحية القطاعات من قطاع إلى آخر. فربحية المؤسسة لا تتحدد فقط بما تملكه من موارد داخلية، بل تتأثر أيضا بطبيعة القوى المحيطة بها داخل الصناعة (Porter, 1980).

وتتمثل القوى الخمس في:

- شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة.
- تهديد الوافدين الجدد.
- تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة.
- القدرة التفاوضية للزبائن.
- القدرة التفاوضية للموردين.

وتساعد هذه القوى على تحديد درجة جاذبية القطاع. فإذا كانت المنافسة قوية، والزبائن أقوياء، والموردون أقوياء، والبدائل كثيرة، وحواجز الدخول ضعيفة، فإن ربحية القطاع تكون غالبا محدودة. أما إذا كانت المنافسة ضعيفة، وحواجز الدخول عالية، والزبائن والموردون أقل قدرة على الضغط، فإن القطاع يكون أكثر جاذبية.

مثال تطبيقي: في قطاع بيع الهواتف الذكية، المنافسة قوية جدا، والزبائن يقارنون بين العلامات والأسعار، والمنتجات البديلة تتطور بسرعة، والتكنولوجيا تتغير باستمرار. لذلك يحتاج الفاعلون في هذا القطاع إلى قدرات كبيرة في الابتكار، والتسويق، والتوزيع حتى يحافظوا على موقعهم.

أولا: شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة: تشير شدة المنافسة إلى درجة الصراع بين المؤسسات الموجودة فعلا داخل القطاع. وتظهر هذه المنافسة من خلال تخفيض الأسعار، الحملات الإعلانية، تحسين الجودة، توسيع قنوات التوزيع، الابتكار، خدمات ما بعد البيع، أو محاولة جذب زبائن المنافسين. وتزداد شدة المنافسة عندما يكون عدد المنافسين كبيرا، أو عندما تكون المنتجات متشابهة، أو عندما يكون نمو السوق بطيئا، أو عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة، أو عندما يصعب على المؤسسات الخروج من القطاع. ففي هذه الحالات، تحاول المؤسسات الدفاع عن حصتها السوقية، مما يؤدي إلى ضغط على الأسعار والأرباح. ولا تعني المنافسة دائما شيئا سلبيا. فقد تدفع المنافسة المؤسسة إلى تحسين الجودة، الابتكار، وتطوير الخدمة. لكنها تصبح خطيرة عندما تتحول إلى حرب أسعار تؤدي إلى تراجع هوامش الربح لجميع الفاعلين.

مثال تطبيقي: في سوق المخازن داخل حي معين، إذا كان عدد المخازن كبيرا والمنتجات متشابهة والأسعار متقاربة، فإن المنافسة تصبح قوية. وفي هذه الحالة، قد لا تستطيع المؤسسة رفع الأسعار بسهولة، بل تحتاج إلى التميز من خلال الجودة، النظافة، تنوع المنتجات، أو القرب من الزبائن.

ثانيا: تهديد الوافدين الجدد: يقصد بتهديد الوافدين الجدد احتمال دخول مؤسسات جديدة إلى القطاع. وكلما كان الدخول إلى القطاع سهلا، زاد الضغط على المؤسسات القائمة، لأن الداخلين الجدد قد يجلبون طاقات إنتاجية إضافية، أسعارا أقل، أو نماذج عمل جديدة. ويتوقف تهديد الوافدين الجدد على ما يسعى حواجز الدخول. وتشمل هذه الحواجز حجم الاستثمار المطلوب، اقتصاديات الحجم، قوة العلامات القائمة، صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع، القوانين والرخص، الخبرة الفنية، براءات الاختراع، أو ولاء الزبائن للمؤسسات الموجودة. إذا كانت حواجز الدخول مرتفعة، فإن المؤسسات القائمة تكون أكثر حماية. أما إذا كانت ضعيفة، فإن القطاع يصبح معرضا لدخول منافسين جدد بسرعة.

مثال تطبيقي: قطاع صناعة الإسمنت يتطلب استثمارات ضخمة، رخصا، تجهيزات، ومواقع إنتاج مناسبة، لذلك تكون حواجز الدخول مرتفعة نسبيا. أما فتح متجر إلكتروني بسيط فقد يتطلب استثمارا أقل، مما يجعل دخول منافسين جدد أسهل وأسرع.

ثالثا: تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة: المنتجات البديلة هي منتجات أو خدمات مختلفة في شكلها، لكنها تشبع نفس الحاجة أو تؤدي نفس الوظيفة بالنسبة للزبون. ويعد هذا التهديد مهما لأن المؤسسة قد تركز على منافسها المباشرين وتغفل منتجات بديلة تسحب منها الطلب تدريجيا. ويزداد تهديد البدائل عندما تقدم هذه المنتجات قيمة مماثلة بسعر أقل، أو جودة أفضل، أو سهولة أكبر في الاستعمال، أو عندما تتغير تفضيلات المستهلكين لصالحها. لذلك يجب على المؤسسة أن تسأل دائما: ما البدائل التي يمكن أن يلجأ إليها الزبون إذا لم يشتر منتجنا؟

مثال تطبيقي: شركات سيارات الأجرة التقليدية لم تكن تواجه فقط منافسة من سيارات أجرة أخرى، بل واجهت أيضا بدائل رقمية قائمة على تطبيقات النقل. هذه البدائل لم تكن مجرد منافس مباشر بالشكل التقليدي، بل غيرت طريقة حصول الزبون على الخدمة.

رابعا: القدرة التفاوضية للزبائن: تعني القدرة التفاوضية للزبائن قدرة المشتريين على الضغط على المؤسسة من أجل تخفيض الأسعار، تحسين الجودة، تمديد آجال الدفع، أو الحصول على خدمات إضافية. وتزداد هذه القدرة عندما يكون عدد الزبائن قليلا وحجم مشترياتهم كبيرا، أو عندما تكون المنتجات متشابهة، أو عندما يستطيع الزبون تغيير المورد بسهولة، أو عندما يملك معلومات جيدة عن الأسعار والعروض. وقد تؤدي قوة الزبائن إلى تقليص هوامش الربح، لأن المؤسسة تصبح مضطرة لتقديم تنازلات للحفاظ عليهم. أما إذا كان الزبائن كثيرين ومشتتين، أو إذا كان المنتج مميّزا، فإن قدرة الزبائن على الضغط تكون أقل.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة صغيرة تباع معظم إنتاجها لزبون واحد كبير، فإن هذا الزبون يملك قدرة تفاوضية قوية، لأنه يستطيع الضغط على الأسعار أو آجال الدفع. أما إذا كانت المؤسسة تباع لعدد كبير من الزبائن، فإن خطر اعتمادها على زبون واحد يكون أقل.

خامسا: القدرة التفاوضية للموردين: تشير القدرة التفاوضية للموردين إلى قدرة الموردين على فرض أسعار أعلى، شروط دفع أقل، ملاءمة، آجال تسليم أطول، أو جودة معينة للمدخلات. وتزداد قوة الموردين عندما يكون عددهم قليلا، أو عندما تكون المواد التي يقدمونها نادرة أو

استراتيجية، أو عندما يصعب على المؤسسة تغيير المورد، أو عندما يكون المورد قادرا على البيع لقطاعات أخرى. وقد تشكل قوة الموردين تهديدا كبيرا، لأنها ترفع تكاليف المؤسسة أو تجعلها أكثر تبعية لمصادر تموين محدودة. لذلك يجب أن يهتم التشخيص الخارجي بدراسة عدد الموردين، درجة الاعتماد عليهم، بدائل التموين، وشروط التفاوض.

مثال تطبيقي: مؤسسة لصناعة الأدوية قد تعتمد على مواد فعالة مستوردة من عدد محدود من الموردين. إذا ارتفعت أسعار هذه المواد أو تأخر وصولها، فإن المؤسسة قد تواجه ارتفاعا في التكلفة أو تعطلا في الإنتاج. هنا تكون القدرة التفاوضية للموردين مرتفعة.

سادسا: الدولة كقوة سادسة في بعض البيئات : رغم أن نموذج Porter الأصلي يتكون من خمس قوى، إلا أن بعض التحليلات تضعيف الدولة أو السلطات العمومية كقوة مؤثرة، خاصة في الاقتصادات التي يكون فيها تدخل الدولة قويا من خلال القوانين، الدعم، الضرائب، الرخص، الصفقات العمومية، أو تنظيم الاستيراد والتصدير. وقد لا تكون الدولة منافسا مباشرا، لكنها قد تغير قواعد المنافسة داخل القطاع. فقد تمنح دعما لبعض المؤسسات، أو تفرض معايير جديدة، أو تمنع الاستيراد، أو تفتح السوق أمام المنافسة الأجنبية، أو تمنح رخصا محدودة. لذلك ينبغي على المشخص في بعض السياقات أن يدرس دور الدولة ضمن البيئة التنافسية، لا ضمن البيئة العامة فقط.

مثال تطبيقي: في قطاع الأدوية، قد تحدد الدولة أسعار بعض المنتجات، أو تشترط تراخيص معينة، أو تشجع الإنتاج المحلي، أو تفرض قواعد للاستيراد. هذه القرارات تؤثر مباشرة في المنافسة والربحية، ولذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند تشخيص البيئة التنافسية.

سابعا: مؤشرات تشخيص البيئة التنافسية : حتى لا يبقى تحليل البيئة التنافسية عاما، يمكن للمشخص الاعتماد على مجموعة من المؤشرات، مثل عدد المنافسين، الحصة السوقية، معدل نمو القطاع، درجة تميز المنتجات، مستوى الأسعار، تكاليف التحول بالنسبة للزبون، عدد الموردين، درجة الاعتماد على موردين محددين، سهولة دخول السوق، ووجود منتجات بديلة. كما يمكن استعمال معلومات نوعية، مثل سمعة المنافسين، قوة علاماتهم التجارية، جودة خدماتهم، شبكات توزيعهم، قدرتهم على الابتكار، وردود فعلهم المحتملة تجاه تحركات المؤسسة.

مثال تطبيقي: إذا كان القطاع يعرف نموا ضعيفا، وعددا كبيرا من المنافسين، ومنتجات متشابهة، وزبائن شديدي الحساسية للسعر، فإن ذلك يدل على بيئة تنافسية صعبة. أما إذا كان القطاع ينمو بسرعة، والطلب في توسع، والمنتجات قابلة للتمييز، فقد يكون أكثر جاذبية.

ثامنا: مخرجات تشخيص البيئة التنافسية: ينبغي تشخيص البيئة التنافسية إلى تحديد طبيعة الضغوط التي تواجه المؤسسة داخل قطاعها. ويمكن أن تكون هذه الضغوط مرتبطة بالمنافسين، أو الزبائن، أو الموردين، أو البدائل، أو الوافدين الجدد. كما يسمح التشخيص بتقدير جاذبية القطاع، أي مدى قدرته على تحقيق أرباح مقبولة للمؤسسات العاملة فيه. وتتمثل المخرجات الأساسية في تحديد الفرص والتهديدات التنافسية. فالفرصة قد تتمثل في ضعف المنافسين، نمو الطلب، ارتفاع حواجز الدخول، أو وجود زبائن غير مخدمين جيدا. أما التهديد فقد يتمثل في دخول منافس قوي، ارتفاع قوة الموردين، ضغط الزبائن على الأسعار، أو ظهور بديل جديد.

مثال تطبيقي: إذا كشف التشخيص أن المنافسين الحاليين يركزون على المدن الكبرى فقط، بينما توجد مدن متوسطة غير مخدمة جيدا، فقد يمثل ذلك فرصة لمؤسسة قادرة على التوسع الجغرافي. أما إذا كشف التشخيص أن منافسا دوليا يستعد لدخول السوق، فقد يمثل ذلك تهديدا يستدعي الاستعداد.

تاسعا: حدود نموذج القوى الخمس

رغم أهمية نموذج القوى الخمس، إلا أن له حدودا يجب الانتباه إليها. فهو يركز على البنية التنافسية للقطاع، لكنه لا يفسر دائما الاختلافات بين مؤسسات داخل نفس القطاع. فقد تعمل مؤسسات في نفس البيئة التنافسية، لكن إحداها تحقق أداء أفضل بسبب مواردها أو كفاءاتها الداخلية. كما أن النموذج يميل إلى التركيز على المنافسة أكثر من التعاون، بينما توجد في الواقع علاقات شراكة وتحالفات وشبكات بين المؤسسات. كذلك فإن بعض القطاعات الحديثة، خاصة الرقمية والمنصات، قد لا تفهم بالكامل من خلال المنطق الصناعي التقليدي، لأن المنافسة فيها تتأثر بالشبكات والبيانات والمعايير التقنية. وقد أعاد Porter التأكيد لاحقا على أن القوى الخمس تهدف إلى فهم بنية الصناعة وليس إلى وصف المنافسين فقط، وأن سوء استعمال النموذج يحدث عندما تختزل المؤسسات التحليل في قائمة عامة دون ربطه بالربحية وقواعد المنافسة (Porter, 2008).

مثال تطبيقي: في قطاع المنصات الرقمية، قد لا يكون المنافس المباشر هو الخطر الوحيد، بل قد يكون امتلاك قاعدة مستخدمين ضخمة أو بيانات أو نظام بيئي رقي هو العامل الحاسم. لذلك يحتاج تحليل القوى الخمس إلى تكييف مع طبيعة القطاع.

4-3 تشخيص السوق والطلب

يعد تشخيص السوق والطلب من أهم مكونات التشخيص الخارجي للمؤسسة، لأنه يسمح بفهم الفضاء الذي تعرض فيه منتجات المؤسسة أو خدماتها، ومعرفة حجم الطلب، اتجاهاته، خصائص الزبائن، سلوكهم، حاجاتهم، وقدرتهم الشرائية. فإذا كان تشخيص البيئة العامة يدرس العوامل الكبرى، وتشخيص البيئة التنافسية يدرس القوى المؤثرة داخل القطاع، فإن تشخيص السوق والطلب يركز على السؤال الآتي: من يشتري؟ ماذا يشتري؟ لماذا يشتري؟ كيف يشتري؟ وبأي شروط؟ ولا يمكن للمؤسسة أن تتخذ قرارات صحيحة في الإنتاج أو التسعير أو التوزيع أو الاتصال دون فهم دقيق للسوق. فقد تمتلك المؤسسة منتجا جيدا من الناحية التقنية، لكنها تفشل في بيعه إذا لم يكن مناسباً لحاجات الزبائن أو قدرتهم الشرائية أو عاداتهم الاستهلاكية. كما قد تنجح مؤسسة أخرى بمنتج بسيط لأنها فهمت بدقة ما يريده الزبون وقدمته بالسعر والطريقة المناسبين. وقد أكد Keller و Kotler أن فهم حاجات الزبائن والأسواق يمثل نقطة الانطلاق في التفكير التسويقي، لأن المؤسسة لا تبني مجرد منتجات، بل تقدم قيمة تستجيب لحاجات ورغبات معينة لدى المستهلكين. (Kotler and Keller, 2016) لذلك فإن تشخيص السوق والطلب لا ينبغي أن يكون مجرد جمع أرقام حول المبيعات، بل يجب أن يكون تحليلاً لسلوك الزبائن واتجاهات الطلب وشروط الشراء.

1-4-3 مفهوم السوق في التشخيص الخارجي

يقصد بالسوق، في إطار التشخيص الخارجي، مجموع الزبائن الحاليين والمحتملين الذين لديهم حاجة معينة، وقدرة على الشراء، واستعداد لتبادل قيمة مقابل منتج أو خدمة. ولا يقتصر السوق على المكان الجغرافي الذي تتم فيه عملية البيع، بل يشمل أيضاً العلاقات بين العرض والطلب، حاجات الزبائن، أنماط الاستهلاك، الأسعار، قنوات التوزيع، والمنافسة.

ومن المهم التمييز بين السوق الفعلي والسوق المحتمل. فالسوق الفعلي يضم الزبائن الذين يشترون حالياً المنتج أو الخدمة، أما السوق المحتمل فيضم الزبائن الذين يمكن أن يشتروا مستقبلاً إذا توفرت شروط معينة، مثل انخفاض السعر، تحسين الجودة، تغيير قنوات التوزيع، أو رفع الوعي بالمنتج. كما ينبغي التمييز بين السوق الكلي وحصة المؤسسة من هذا السوق. فقد يكون السوق كبيراً ونامياً، لكن حصة المؤسسة فيه ضعيفة بسبب ضعف التوزيع أو ضعف العلامة التجارية أو عدم ملاءمة المنتج.

مثال تطبيقي: قد يكون سوق المنتجات الغذائية الصحية في نمو مستمر بسبب ارتفاع الوعي الصحي لدى المستهلكين. غير أن مؤسسة معينة قد لا تستفيد من هذا النمو إذا كانت منتجاتها غير متوفرة في نقاط البيع المناسبة، أو إذا كان سعرها أعلى بكثير من قدرة الزبائن المستهدفين. لذلك لا يكفي القول إن السوق جذاب، بل يجب تحليل موقع المؤسسة داخل هذا السوق.

2-4-3 حجم السوق ومعدل نموه

يمثل حجم السوق مؤشراً أساسياً في تشخيص الطلب، لأنه يبين القيمة أو الكمية الإجمالية للمبيعات الممكنة في قطاع معين خلال فترة زمنية محددة. ويمكن قياس حجم السوق بعدد الوحدات المباعة، أو بقيمة المبيعات، أو بعدد الزبائن، أو بحجم الاستهلاك. أما معدل نمو السوق فيبين ما إذا كان السوق في توسع أو استقرار أو تراجع. والسوق النامي قد يوفر فرصاً للمؤسسات لأنه يسمح بزيادة المبيعات دون ضرورة انتزاع الزبائن من المنافسين. أما السوق الراكد أو المتراجع فقد يجعل المنافسة أكثر حدة، لأن المؤسسات تتنافس على طلب محدود أو متناقص. غير أن نمو السوق لا يكفي وحده للحكم على جاذبيته. فقد يكون السوق نامياً، لكنه يتطلب استثمارات كبيرة أو يعرف منافسة قوية أو هوامش ربح ضعيفة. كما قد يكون السوق مستقراً، لكنه مربح بسبب ولاء الزبائن أو ارتفاع حواجز الدخول.

مثال تطبيقي: إذا كان سوق خدمات التوصيل السريع ينمو بنسبة مرتفعة بسبب توسع التجارة الإلكترونية، فإن ذلك يمثل فرصة للمؤسسات العاملة في النقل واللوجستيات. لكن هذا النمو قد يجذب منافسين جدد، مما يؤدي إلى ضغط على الأسعار. لذلك يجب تحليل نمو السوق مع تحليل المنافسة والتكاليف.

3-4-3 تجزئة السوق

تجزئة السوق تعني تقسيم السوق الكلي إلى مجموعات متجانسة نسبياً من الزبائن، تختلف في حاجاتها أو سلوكها أو قدرتها الشرائية أو طريقة استجابتها للعروض التسويقية. والغرض من التجزئة هو تجنب التعامل مع السوق وكأنه كتلة واحدة، لأن الزبائن لا يملكون نفس الحاجات ولا نفس المعايير في الشراء. يمكن تقسيم السوق وفق معايير متعددة، منها المعايير الجغرافية، مثل المنطقة أو المدينة أو المناخ؛ والمعايير الديموغرافية، مثل السن، الدخل، الجنس، المهنة، حجم الأسرة؛ والمعايير السلوكية، مثل معدل الاستعمال، درجة الولاء، حساسية السعر، أو أسباب الشراء؛ والمعايير النفسية والاجتماعية، مثل نمط الحياة والقيم والتفضيلات.

وتساعد التجزئة المؤسسة على معرفة أي فئة من الزبائن يجب استهدافها، وما العرض المناسب لكل فئة، وما قنوات التوزيع والاتصال الملائمة. كما تساعد على اكتشاف أجزاء سوقية غير مخدومة جيدا من طرف المنافسين.

مثال تطبيقي: في سوق الهواتف الذكية، لا يبحث كل الزبائن عن الشيء نفسه. فهناك فئة تهتم بالسعر المنخفض، وفئة تهتم بجودة الكاميرا، وفئة تهتم بالألعاب والأداء العالي، وفئة تهتم بالعلامة التجارية. لذلك لا يمكن للمؤسسة أن تصمم عرضا واحدا يناسب الجميع، بل يجب أن تفهم الشرائح المختلفة وتحدد الشريحة التي تريد خدمتها.

4-4-3 سلوك المستهلك

يمثل سلوك المستهلك أحد أهم عناصر تشخيص السوق والطلب، لأنه يفسر كيف يتخذ الزبون قرار الشراء. ويشمل ذلك حاجاته، دوافعه، مصادر معلوماته، معايير اختياره، حساسيته للسعر، درجة ولائه، وطريقة تقييمه للمنتجات بعد الشراء. ولا يتخذ المستهلك قراراته دائما بطريقة عقلانية كاملة. فقد يتأثر بالسعر، الجودة، العلامة التجارية، التجربة السابقة، آراء الآخرين، الإعلانات، العادات، أو المشاعر. لذلك فإن فهم سلوك المستهلك يساعد المؤسسة على تصميم عرض مناسب، وتحديد الرسالة التسويقية، واختيار قنوات التوزيع والاتصال.

وقد أوضح Kotler و Keller أن قرار الشراء يمر غالبا بمراحل تبدأ بالتعرف على الحاجة، ثم البحث عن المعلومات، ثم تقييم البدائل، ثم قرار الشراء، ثم سلوك ما بعد الشراء. (Kotler and Keller, 2016) ويمكن للمؤسسة أن تتدخل في كل مرحلة من هذه المراحل من خلال توفير المعلومات، بناء الثقة، تخفيض المخاطر، وتحسين تجربة الزبون.

مثال تطبيقي: عند شراء جهاز كهربائى، قد لا يهتم الزبون بالسعر فقط، بل يبحث عن الضمان، توفر الصيانة، استهلاك الطاقة، سمعة العلامة، وتجارب المستهلكين السابقين. لذلك فإن مؤسسة تباع أجهزة بسعر مناسب لكنها لا توفر خدمة ما بعد البيع قد تخسر أمام منافس يقدم ضمانا وخدمة موثوقة.

5-4-3 دورة حياة السوق أو المنتج

تساعد دورة حياة السوق أو المنتج على فهم المرحلة التي يمر بها الطلب. وغالبا ما تمر المنتجات أو الأسواق بأربع مراحل: التقديم، النمو، النضج، والتراجع. ولكل مرحلة خصائصها من حيث الطلب، المنافسة، الأسعار، الأرباح، وسلوك الزبائن.

في مرحلة التقديم، يكون المنتج جديدا، والطلب محدودا، والتكاليف مرتفعة، والزبائن يحتاجون إلى توعية. وفي مرحلة النمو، يزداد الطلب وتدخل مؤسسات جديدة إلى السوق. وفي مرحلة النضج، يتباطأ النمو وتشتد المنافسة ويصبح التميز أصعب. أما في مرحلة التراجع، فينخفض الطلب بسبب تغير الأذواق أو ظهور بدائل أو تطور التكنولوجيا.

ويساعد تشخيص دورة الحياة على فهم طبيعة القرارات المناسبة. فالسوق في مرحلة النمو قد يتطلب الاستثمار والتوسع، بينما السوق في مرحلة النضج قد يتطلب تحسين الكفاءة أو التميز أو الدفاع عن الحصة السوقية. أما السوق في التراجع فقد يتطلب إعادة الترميم أو البحث عن بدائل.

مثال تطبيقي: منتجات مثل الأقراص المدمجة CD كانت في مرحلة نمو ثم نضج، لكنها دخلت مرحلة تراجع بعد ظهور التحميل الرقمي ومنصات البث. المؤسسة التي لم تشخص هذه المرحلة مبكرا قد تستمر في الاستثمار في منتج يتراجع طلبه، بينما كان عليها البحث عن نموذج جديد.

6-4-3 اتجاهات الطلب: يقصد باتجاهات الطلب التغيرات التي تحدث في حاجات الزبائن وتفضيلاتهم وسلوكهم عبر الزمن. وقد تكون هذه الاتجاهات مرتبطة بالصحة، البيئة، الراحة، السرعة، الرقمنة، الجودة، الأسعار، أو التخصيص. وتكمن أهمية تحليل الاتجاهات في أنه يسمح للمؤسسة باستباق التغيرات بدل الاكتفاء برد الفعل.

وقد تكون اتجاهات الطلب قصيرة الأجل، مثل موضحة مؤقتة، أو طويلة الأجل، مثل التحول نحو التجارة الإلكترونية أو الاهتمام بالاستدامة. ومن الخطأ أن تتعامل المؤسسة مع كل اتجاه على أنه دائم، كما أنه من الخطأ إهمال اتجاهات عميقة لأنها بدأت بشكل محدود.

مثال تطبيقي: تزايد الطلب على الدفع الإلكتروني لم يعد مجرد ظاهرة مؤقتة في كثير من الأسواق، بل أصبح اتجاها عميقا مرتبطا بتغير سلوك المستهلكين. مؤسسة لا توفر وسائل دفع إلكترونية قد تفقد جزءا من زبائنها، خاصة بين الفئات الشابة أو في التجارة الإلكترونية.

7-4-3 حساسية الزبائن للسعر والجودة والخدمة : تختلف الأسواق من حيث حساسية الزبائن للسعر أو الجودة أو الخدمة. ففي بعض الأسواق، يكون الزبون شديد الحساسية للسعر، فيختار المنتج الأرخص إذا كانت الفروق في الجودة محدودة. وفي أسواق أخرى، يكون الزبون مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل الجودة أو العلامة التجارية أو الضمان أو الخدمة. لذلك يجب أن يشخص المسير معيار الاختيار الأساسي لدى الزبون: هل السعر هو العامل الحاسم؟ أم الجودة؟ أم سرعة التسليم؟ أم الثقة؟ أم القرب؟ أم خدمة ما بعد البيع؟ وهذا التشخيص مهم لأنه يؤثر في طريقة التسعير، تصميم المنتج، الاتصال، والتوزيع.

مثال تطبيقي: في سوق المواد الغذائية الأساسية، قد تكون حساسية السعر مرتفعة لدى فئات واسعة من المستهلكين. أما في سوق المنتجات الصحية أو العضوية، فقد يكون بعض الزبائن مستعدين لدفع سعر أعلى مقابل الجودة والثقة. لذلك لا تصلح نفس السياسة السعرية لكل سوق أو لكل شريحة.

8-4-3 تحليل الزبائن الحاليين والمحتملين

لا يكفي تشخيص السوق بشكل عام، بل يجب التمييز بين الزبائن الحاليين والزبائن المحتملين. فالزبائن الحاليون يمثلون قاعدة المؤسسة القائمة، وتحليلهم يساعد على فهم الولاء، الرضا، تكرار الشراء، الشكاوى، وأسباب البقاء أو المغادرة. أما الزبائن المحتملون فهم الذين يمكن جذبهم مستقبلا إذا عدلت المؤسسة عرضها أو سعرها أو قناتها.

ويتطلب تحليل الزبائن الحاليين مؤشرات مثل عدد الزبائن، معدل الاحتفاظ بهم، معدل الشكاوى، متوسط قيمة الشراء، وتكرار الشراء. أما تحليل الزبائن المحتملين فيتطلب فهم حاجاتهم غير المشبعة، العوائق التي تمنعهم من الشراء، والعروض التي يمكن أن تجذبهم.

مثال تطبيقي: قد تكتشف مؤسسة اتصالات أن زبائنها الحاليين راضون عن التغطية، لكن الزبائن المحتملين يرفضون الاشتراك بسبب ارتفاع أسعار الباقات. هنا يمكن للمؤسسة تطوير عرض خاص بفترة معينة، مثل الطلبة أو ذوي الاستعمال المحدود، لجذب زبائن جدد.

9-4-3 تحليل رضا الزبائن وشكاواهم

يمثل رضا الزبائن مؤشرا مهما في تشخيص السوق والطلب، لأنه يبين مدى تطابق عرض المؤسسة مع توقعات الزبائن. فالزبون الراضي أكثر قابلية لتكرار الشراء، والتوصية بالمنتج، والبقاء مع المؤسسة. أما الزبون غير الراضي فقد ينتقل إلى المنافسين وينشر صورة سلبية عن المؤسسة. وتعد الشكاوى مصدرا مهما للمعلومات، لا مجرد مشكلة يجب التخلص منها. فهي تكشف جوانب الضعف في المنتج أو الخدمة أو التسليم أو الاتصال. لذلك ينبغي تحليل طبيعة الشكاوى وتكرارها وأسبابها، وليس الاكتفاء بعددها.

مثال تطبيقي: إذا كانت أغلب شكاوى زبائن مؤسسة بيع إلكتروني تتعلق بتأخر التسليم وليس بجودة المنتج، فإن المشكلة لا تكمن في المنتج نفسه، بل في اللوجستيك أو معالجة الطلبات أو الشراكة مع شركات النقل. لذلك يساعد تحليل الشكاوى على توجيه التشخيص نحو السبب الصحيح.

10-4-3 أدوات جمع معلومات السوق والطلب

يعتمد تشخيص السوق والطلب على أدوات متعددة لجمع المعلومات. ومن أهمها الاستبيانات، المقابلات، مجموعات النقاش، الملاحظة الميدانية، تحليل بيانات المبيعات، تحليل الشكاوى، متابعة وسائل التواصل الاجتماعي، تقارير السوق، بيانات الموزعين، ودراسات المستهلكين. ويجب اختيار الأداة حسب طبيعة السؤال. فإذا أرادت المؤسسة قياس رضا الزبائن، يمكن استعمال الاستبيان. وإذا أرادت فهم دوافع عميقة للشراء، يمكن استعمال المقابلات أو مجموعات النقاش. وإذا أرادت معرفة المنتجات الأكثر طلبا، يمكن تحليل بيانات المبيعات.

لكن يجب الانتباه إلى أن البيانات قد تكون مضللة إذا لم تجمع بطريقة صحيحة. فالعينة غير الممثلة، أو الأسئلة الموجهة، أو الاعتماد على آراء عدد قليل من الزبائن، قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة.

مثال تطبيقي: إذا سألت مؤسسة زبائنها فقط داخل نقطة بيع راقية عن السعر المقبول لمنتج جديد، فقد تحصل على نتائج لا تمثل السوق ككل. لذلك يجب اختيار عينة تعكس الشرائح المستهدفة، وليس الاقتصار على فئة واحدة من الزبائن.

11-4-3 مخرجات تشخيص السوق والطلب

ينتهي تشخيص السوق والطلب إلى مجموعة من المخرجات العملية. من أهمها تحديد حجم السوق واتجاه نموه، تحديد الشرائح المهمة، فهم سلوك الزبائن، تحديد معايير الشراء، معرفة اتجاهات الطلب، تقييم مستوى الرضا، واستخراج الفرص والتهديدات المرتبطة بالسوق. وقد تكون الفرصة في نمو شريحة معينة، أو ضعف تلبية حاجات بعض الزبائن، أو ظهور استعمال جديد للمنتج، أو تغير اجتماعي يرفع الطلب. أما التهديد فقد يكون في تراجع القدرة الشرائية، تغير الأذواق، انتقال الزبائن إلى بدائل، أو انخفاض الولاء.

مثال تطبيقي: إذا كشف التشخيص أن فئة الشباب تطلب خدمات رقمية سريعة، بينما عروض المؤسسة ما زالت تقليدية، فإن هذا يمثل تهديدا إذا لم تتكيف المؤسسة، وفرصة إذا استطاعت تطوير عرض رقمي مناسب.

5-3 تشخيص المنافسين

يعد تشخيص المنافسين جزءا أساسيا من التشخيص الخارجي للمؤسسة، لأنه يسمح بفهم الفاعلين الذين يتنافسون معها على نفس الزبائن أو نفس الموارد أو نفس قنوات التوزيع. فالمؤسسة لا تعمل وحدها في السوق، بل تتحرك داخل فضاء تنافسي يتأثر بقرارات المنافسين وأسعارهم ومنتجاتهم وقدراتهم وردود أفعالهم. ولا يقتصر تشخيص المنافسين على معرفة أسمائهم أو عددهم، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل أهدافهم، مواردهم، استراتيجياتهم، نقاط قوتهم وضعفهم، طريقة توقعهم، قدرتهم على الرد، واحتمالات سلوكهم المستقبلي. فالمنافس قد يكون مباشرا يقدم نفس المنتج لنفس الزبون، وقد يكون غير مباشر يشبع نفس الحاجة بطريقة مختلفة. وقد أوضح Porter أن تحليل المنافسين لا يقتصر على مقارنة الأسعار أو المنتجات، بل يجب أن يشمل أربعة عناصر أساسية: أهداف المنافس، افتراضاته حول نفسه والقطاع، استراتيجيته الحالية، وقدراته الداخلية (Porter, 1980) وعليه، فإن التشخيص الجيد للمنافسين يساعد المؤسسة على فهم من تواجهه، وكيف تواجهه، وما حدود المناورة المتاحة لها.

1-5-3 مفهوم المنافس في التشخيص الخارجي

يقصد بالمنافس كل مؤسسة أو فاعل اقتصادي يقدم منتجا أو خدمة يمكن أن تحل محل عرض المؤسسة أو تجذب نفس الزبائن أو تستحوذ على جزء من الطلب المتاح في السوق. ولا ينبغي حصر المنافسة في المؤسسات التي تقدم المنتج نفسه فقط، لأن الزبون قد يختار بدائل مختلفة لإشباع الحاجة ذاتها. ويمكن التمييز بين عدة أنواع من المنافسين. فهناك المنافس المباشر، وهو الذي يقدم منتجا مشابها لنفس الشريحة من الزبائن. وهناك المنافس غير المباشر، وهو الذي يقدم منتجا مختلفا لكنه يشبع نفس الحاجة. وهناك أيضا المنافس المحتمل، وهو الذي لا ينشط حاليا في السوق نفسه، لكنه قادر على الدخول إليه مستقبلا.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تنتج العصائر، فإن منافسيها المباشرين هم منتجو العصائر الآخرون. لكن منافسيها غير المباشرين قد يكونون منتجي المشروبات الغازية أو المياه المنكهة أو مشروبات الطاقة. أما المنافسون المحتملون فقد يكونون علامات غذائية كبرى قادرة على دخول سوق العصائر إذا رأت فيه فرصة مربحة.

2-5-3 أهمية تشخيص المنافسين

تنبع أهمية تشخيص المنافسين من أنه يساعد المؤسسة على فهم موقعها داخل السوق، ومعرفة مصادر الضغط التنافسي، وتقدير قدرتها على الحفاظ على زبائنها أو كسب زبائن جدد. فالمؤسسة التي لا تعرف منافسيها قد تتخذ قرارات غير مناسبة، مثل رفع السعر في وقت يقوم فيه المنافسون بتخفيضه، أو إطلاق منتج لا يختلف كثيرا عما هو موجود في السوق. كما يسمح تشخيص المنافسين بتحديد نقاط القوة التي يتمتع بها كل منافس، مثل قوة العلامة التجارية، جودة المنتج، اتساع شبكة التوزيع، انخفاض التكاليف، أو القدرة على الابتكار. وفي المقابل، يكشف نقاط الضعف التي يمكن للمؤسسة استغلالها، مثل ضعف خدمة ما بعد البيع، ارتفاع الأسعار، ضعف التغطية الجغرافية، أو تأخر التسليم. ويساعد هذا التشخيص أيضا على توقع ردود أفعال المنافسين. فإذا قررت المؤسسة تخفيض أسعارها أو دخول منطقة جديدة أو إطلاق منتج جديد، فإن معرفة طبيعة المنافسين تسمح بتقدير احتمال ردهم، وشدة هذا الرد، والأدوات التي قد يستعملونها.

مثال تطبيقي: إذا أرادت مؤسسة اتصالات إطلاق عرض منخفض السعر، فعليها أن تشخص المنافسين أولا. فإذا كان المنافس الرئيسي يملك موارد مالية كبيرة وحصة سوقية قوية، فقد يرد بتخفيض مائل أو حملة ترويجية واسعة. أما إذا كان المنافس ضعيفا ماليا، فقد لا يستطيع الدخول في حرب أسعار طويلة.

3-5-3 تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين

تبدأ عملية تشخيص المنافسين بتحديد من هم المنافسون الفعليون. ويتم ذلك من خلال تحليل المنتج، الحاجة المشبعة، الزبائن المستهدفين، الأسعار، قنوات التوزيع، والموقع الجغرافي. فالمنافسة قد تكون على مستوى المنتج، أو على مستوى الحاجة، أو على مستوى الميزانية التي يخصصها الزبون للاستهلاك. والمنافس المباشر هو الذي يقدم عرضا مشابها إلى نفس الفئة من الزبائن. أما المنافس غير المباشر فهو الذي يقدم بديلا مختلفا لكنه يؤدي وظيفة مشابهة. وفي بعض الأحيان، يكون المنافس غير المباشر أخطر من المنافس المباشر، لأنه يغير طريقة إشباع الحاجة نفسها.

مثال تطبيقي: بالنسبة لمؤسسة تقدم دورس دعم حضورية للطلبة، فإن المنافسين المباشرين هم مراكز الدعم الأخرى. أما المنافسون غير المباشرين فهم المنصات التعليمية الرقمية، القنوات التعليمية المجانية، الدروس عبر الإنترنت، وحتى مجموعات الطلبة التي تتبادل الشروحات. إذا ركزت المؤسسة على المراكز الحضورية فقط، فقد تغفل تحولا مهما في السوق.

4-5-3 تحليل أهداف المنافسين

لا يمكن فهم سلوك المنافس دون معرفة أهدافه. فقد يكون هدفه زيادة الحصة السوقية، أو تعظيم الربح، أو دخول شريحة جديدة، أو المحافظة على موقعه، أو إضعاف منافس معين، أو تحسين صورته في السوق. وتختلف ردود أفعال المنافسين حسب اختلاف أهدافهم.

فالمنافس الذي يبحث عن الحصة السوقية قد يقبل بتخفيض الأسعار وتحمل أرباح ضعيفة مؤقتا. أما المنافس الذي يركز على الربحية فقد يتجنب حرب الأسعار ويفضل التميز أو التركيز على زبائن أكثر ربحية. والمنافس الجديد قد يكون أكثر عدوانية لأنه يسعى إلى إثبات وجوده، بينما المنافس الراسخ قد يركز على الدفاع عن موقعه.

مثال تطبيقي: إذا دخلت علامة جديدة إلى سوق القهوة الجاهزة، فقد يكون هدفها في البداية بناء الوعي بالعلامة وكسب التجربة الأولى من الزبائن، لذلك قد تقدم عروض تخفيض قوية. أما العلامة القديمة فقد يكون هدفها الحفاظ على ولاء الزبائن، فتزد بتحسين التغليف أو إطلاق برنامج ولاء بدل تخفيض السعر مباشرة.

5-5-3 تحليل موارد وقدرات المنافسين

بعد تحديد أهداف المنافسين، ينبغي تشخيص مواردهم وقدراتهم. وتشمل هذه الموارد القدرة المالية، الطاقة الإنتاجية، التكنولوجيا، الموارد البشرية، شبكة التوزيع، العلامة التجارية، العلاقات مع الموردين، نظام المعلومات، والقدرة على الابتكار. وتحليل الموارد يساعد على معرفة ما يستطيع المنافس فعله فعلا، وليس فقط ما يعلنه. فقد يعلن منافس أنه يريد التوسع، لكن موارده المالية أو الإنتاجية لا تسمح بذلك. وقد يبدو منافس آخر هادئا في السوق، لكنه يملك قدرات كبيرة تسمح له برد قوي إذا تعرض موقعه للتهديد.

مثال تطبيقي: قد تكون مؤسسة صغيرة منافسا محليا نشيطا في قطاع الحلويات، لكنها لا تملك قدرة إنتاجية كبيرة. لذلك قد لا تستطيع تلبية طلب واسع أو الدخول إلى أسواق بعيدة. في المقابل، قد تمتلك مؤسسة وطنية شبكة توزيع واسعة تسمح لها بدخول مناطق جديدة بسرعة. هذا الفرق في الموارد يغير طبيعة التهديد.

6-5-3 تحليل استراتيجية المنافسين

يقصد باستراتيجية المنافس الطريقة التي يعتمد عليها لتحقيق أهدافه في السوق. فقد يعتمد المنافس على تخفيض الأسعار، أو التميز بالجودة، أو التوزيع الواسع، أو الابتكار، أو التركيز على شريحة معينة، أو خدمة ما بعد البيع. وتحليل هذه الاستراتيجية يسمح للمؤسسة بمعرفة قواعد التنافس السائدة.

وقد ميز Porter بين ثلاث استراتيجيات تنافسية عامة: قيادة التكلفة، التميز، والتركيز (Porter, 1985). ويمكن استعمال هذا التصنيف لفهم كيفية تموقع المنافسين. فبعضهم ينافس من خلال السعر المنخفض، وبعضهم من خلال الجودة أو العلامة، وبعضهم يخدم شريحة محدودة بطريقة متخصصة.

مثال تطبيقي: في قطاع الملابس، قد يوجد منافس يعتمد على الأسعار المنخفضة والبيع بكميات كبيرة، ومنافس آخر يعتمد على التصميم والجودة والعلامة، ومنافس ثالث يركز على ملابس الأطفال فقط. لا يمكن مواجهة هؤلاء المنافسين بالطريقة نفسها، لأن كل واحد منهم يعتمد منطقاً تنافسياً مختلفاً.

7-5-3 تحليل نقاط قوة وضعف المنافسين

يسمح تشخيص نقاط قوة وضعف المنافسين بفهم المجالات التي يتفوقون فيها والمجالات التي يمكن مهاجمتهم فيها. وقد تكون قوة المنافس في السعر، الجودة، التوزيع، السمعة، التكنولوجيا، الابتكار، سرعة التسليم، أو خدمة ما بعد البيع. أما نقاط الضعف فقد تكون في ارتفاع التكلفة، ضعف التغطية الجغرافية، محدودية المنتج، ضعف العلاقة مع الزبائن، أو بطء الاستجابة للتغيرات. غير أن تحليل قوة المنافس يجب أن يكون موضوعياً، لا مبنياً على الانطباعات. فقد تظن مؤسسة أن منافسها قوي بسبب شهرته، لكن التشخيص قد يكشف أن زبائنه غير راضين عن خدمة ما بعد البيع. وقد يبدو منافس آخر ضعيفاً لأنه صغير، لكنه يملك ولاء كبيراً من زبائنه المحليين.

مثال تطبيقي: قد يكون منافس في قطاع الأجهزة المنزلية قوياً في السعر بفضل الاستيراد بكميات كبيرة، لكنه ضعيف في الصيانة وتوفير قطع الغيار. يمكن لمؤسسة أخرى أن تستغل هذا الضعف بالتركيز على الضمان وخدمة ما بعد البيع، بدل الدخول في منافسة سعرية مباشرة.

8-5-3 تحليل ردود فعل المنافسين

لا يكفي معرفة وضع المنافس الحالي، بل يجب تقدير كيف يمكن أن يتصرف مستقبلاً. فالمؤسسة قد تتخذ قراراً بتخفيض السعر أو إطلاق منتج جديد أو دخول منطقة جغرافية، لكن نجاح القرار يتوقف جزئياً على رد فعل المنافسين. ويعتمد رد فعل المنافس على أهدافه، موارده، حساسيته للتهديد، ثقافته التنافسية، وتجربته السابقة. فيعض المنافسين يرد بسرعة وبقوة على أي تهديد، بينما يفضل آخرون الانتظار أو الرد بطريقة محدودة. كما أن المنافس الذي يشعر أن موقعه الأساسي مهدد قد يكون أكثر عدوانية من منافس لا يتأثر كثيراً بالتحرك الجديد.

مثال تطبيقي: إذا دخلت مؤسسة صغيرة منطقة جغرافية يسيطر عليها منافس كبير، فقد يرد هذا المنافس بتخفيض الأسعار مؤقتاً أو تكثيف الإشهار أو تقديم عروض للموزعين. لذلك يجب على المؤسسة الصغيرة أن تتوقع هذا الرد قبل الدخول، وأن تدرس قدرتها على الصمود.

9-5-3 الخرائط التنافسية

تعد الخرائط التنافسية أداة بسيطة ومفيدة لتمثيل مواقع المنافسين داخل السوق اعتماداً على معيارين أو أكثر، مثل السعر والجودة، أو التغطية الجغرافية وتنوع المنتجات، أو مستوى الخدمة ودرجة التخصص. وتساعد هذه الخرائط على رؤية مواقع المنافسين بصرياً، وتحديد الفراغات أو المواقع غير المستغلة. ولا توجد خريطة واحدة صالحة لكل القطاعات. يجب اختيار المحاور حسب طبيعة السوق والمعايير المهمة في قرار الشراء. فإذا كان الزبون يهتم بالسعر والجودة، يمكن بناء خريطة على هذين المحورين. وإذا كان يهتم بالقرب وسرعة الخدمة، يمكن اختيار محاور أخرى.

مثال تطبيقي: في سوق المطاعم، يمكن رسم خريطة تنافسية بمحور السعر ومحور جودة التجربة. قد تظهر مطاعم رخيصة بجودة منخفضة، ومطاعم فاخرة بسعر مرتفع، ومطاعم متوسطة. إذا لاحظت مؤسسة وجود فراغ في خانة "جودة جيدة بسعر متوسط"، فقد يمثل ذلك فرصة تموقع.

10-5-3 مصادر معلومات تشخيص المنافسين

يعتمد تشخيص المنافسين على مصادر متعددة. منها المصادر العلنية، مثل مواقع المنافسين، الإعلانات، تقارير النشاط، صفحات التواصل الاجتماعي، الأسعار المنشورة، نقاط البيع، الكتالوجات، وملاحظات الزبائن. ومنها المصادر الميدانية، مثل آراء الموزعين، رجال البيع، الموردين، المعارض، وزيارات نقاط البيع. كما يمكن تحليل منتجات المنافسين مباشرة من حيث الجودة، السعر، التغليف، الضمان، والخدمة. ويمكن أيضاً متابعة تقييمات الزبائن وتعليقاتهم لمعرفة نقاط الرضا وعدم الرضا. ويجب في كل الأحوال احترام أخلاقيات جمع المعلومات، فلا يستعمل التشخيص وسائل غير قانونية أو غير مهنية للحصول على أسرار المنافسين. فالغرض هو فهم السوق بطريقة مشروعة، لا ممارسة التجسس الصناعي.

مثال تطبيقي: يمكن لمؤسسة تنتج مواد تنظيف أن تزور نقاط البيع لمعرفة أسعار المنافسين، حجم المساحة المخصصة لكل علامة، نوع العروض الترويجية، وتغليف المنتجات. كما يمكنها متابعة تعليقات الزبائن على صفحات التواصل الاجتماعي لمعرفة أكثر الشكاوى تكراراً.

3-5-11 مخرجات تشخيص المنافسين

ينتهي تشخيص المنافسين إلى مجموعة من النتائج العملية. أولها تحديد المنافسين الرئيسيين، المباشرين وغير المباشرين. وثانيها معرفة نقاط قوة وضعف كل منافس. وثالثها فهم استراتيجياتهم وتموقعهم. ورابعها تقدير ردود أفعالهم المحتملة. وخامسها تحديد الفرص والتهديدات الناتجة عن سلوكهم. ومن المهم أن تكون هذه المخرجات مختصرة وقابلة للاستعمال. فبدل إعداد وصف طويل لكل منافس، يمكن إعداد بطاقة تحليل لكل منافس رئيسي تتضمن: أهدافه، موارده، استراتيجيته، نقاط قوته، نقاط ضعفه، ورد فعله المحتمل.

مثال تطبيقي: إذا كشف التشخيص أن المنافس الأول قوي في السعر لكنه ضعيف في الخدمة، وأن المنافس الثاني قوي في الجودة لكنه مرتفع السعر، فقد تختار المؤسسة تموقعا يقوم على "جودة مقبولة وخدمة جيدة وسعر متوسط". هذا التوقع لا يظهر إلا بعد فهم المنافسين ومواقعهم.

3-6 المجموعات الاستراتيجية

يعد تحليل المجموعات الاستراتيجية من الأدوات المهمة في تشخيص البيئة التنافسية، لأنه يسمح بفهم المنافسة داخل القطاع بصورة أدق من مجرد النظر إلى القطاع ككتلة واحدة. فقد يضم القطاع الواحد عددا كبيرا من المؤسسات، لكنها لا تتنافس كلها بالطريقة نفسها، ولا تعتمد الاستراتيجيات نفسها، ولا تستهدف الزبائن أنفسهم. لذلك يصبح من المفيد تقسيم المؤسسات داخل القطاع إلى مجموعات متقاربة من حيث طريقة التنافس والتموقع. ففي قطاع الفنادق مثلا، لا يمكن وضع فندق خمس نجوم وفندق اقتصادي صغير في نفس المستوى التحليلي، رغم أنهما ينتميان إلى قطاع الإيواء. وكذلك في قطاع السيارات، تختلف المؤسسات التي تنتج سيارات فاخرة عن تلك التي تركز على السيارات الاقتصادية، حتى وإن كانت كلها تنتمي إلى صناعة السيارات. ومن هنا تظهر أهمية مفهوم المجموعات الاستراتيجية، لأنه يساعد على فهم البنية الداخلية للمنافسة داخل القطاع. وقد ارتبط هذا المفهوم بأعمال Porter، الذي استعمله لتحليل المؤسسات التي تتبع استراتيجيات متشابهة داخل الصناعة نفسها، كما ارتبط بأعمال Caves و Porter حول حواجز الحركة بين المجموعات الاستراتيجية (Caves and Porter, 1977; Porter, 1980).

3-6-1 تعريف المجموعات الاستراتيجية

يمكن تعريف المجموعة الاستراتيجية بأنها مجموعة من المؤسسات داخل القطاع نفسه تتبع استراتيجيات متقاربة أو متشابهة من حيث السعر، الجودة، قنوات التوزيع، درجة التخصص، مستوى التكنولوجيا، تنوع المنتجات، التغطية الجغرافية، أو فئة الزبائن المستهدفة. وبعبارة أخرى، لا تنتمي المؤسسات إلى نفس المجموعة الاستراتيجية لأنها تنتج المنتج نفسه فقط، بل لأنها تتنافس بالطريقة نفسها تقريبا. فقد توجد داخل القطاع الواحد مجموعات متعددة: مجموعة تركز على السعر المنخفض، مجموعة تركز على الجودة العالية، مجموعة تركز على الابتكار، مجموعة تركز على التوزيع الواسع، ومجموعة تركز على خدمة شريحة محددة من الزبائن.

مثال تطبيقي: في قطاع المطاعم، يمكن التمييز بين عدة مجموعات استراتيجية: مطاعم الوجبات السريعة، المطاعم الشعبية، المطاعم العائلية، المطاعم الفاخرة، والمطاعم المتخصصة في أطباق معينة. كل مجموعة تستهدف زبائن مختلفين وتعتمد أسعارا وخدمات وصورة مختلفة.

3-6-2 أهمية تحليل المجموعات الاستراتيجية

تكمّن أهمية تحليل المجموعات الاستراتيجية في أنه يسمح بفهم المنافسة بطريقة أكثر دقة. فإذا اكتفت المؤسسة بتحليل القطاع ككل، فقد تعتقد أن جميع المؤسسات منافسة لها بنفس الدرجة، وهذا غير صحيح. فالمنافس الأقرب هو غالبا المؤسسة التي تنتمي إلى المجموعة الاستراتيجية نفسها، لأنها تستهدف نفس الزبائن وتعمل أدوات تنافسية مشابهة.

كما يساعد هذا التحليل على تحديد موقع المؤسسة داخل القطاع. فقد تكون المؤسسة ضعيفة مقارنة بالقطاع كله، لكنها قوية داخل مجموعتها الاستراتيجية. وقد تكون قوية في مجموعة معينة، لكنها عاجزة عن الانتقال إلى مجموعة أخرى بسبب حواجز الحركة. ومن جهة أخرى، يسمح تحليل المجموعات الاستراتيجية باكتشاف الفراغات التنافسية داخل السوق. فقد تظهر خريطة المجموعات أن هناك تركيزا كبيرا للمنافسين في منطقة معينة، مثل السعر المنخفض والجودة المتوسطة، بينما توجد مساحة أقل استغلالا، مثل جودة عالية بسعر متوسط.

مثال تطبيقي: في سوق الملابس، قد تكتشف مؤسسة أن المنافسة شديدة في الملابس منخفضة السعر، بينما توجد فرصة في ملابس ذات جودة مقبولة وسعر متوسط موجهة للطبقة المتوسطة. هذا لا يظهر إذا حللنا السوق كله دفعة واحدة، بل يظهر عند رسم المجموعات الاستراتيجية.

3-6-3 معايير تكوين المجموعات الاستراتيجية

تبنى المجموعات الاستراتيجية اعتمادا على معايير تعكس طريقة تنافس المؤسسات داخل القطاع. ولا توجد قائمة ثابتة تصلح لكل القطاعات، بل يختار الشخص المعايير المناسبة حسب طبيعة النشاط. ومن أهم المعايير المستعملة:

السعر، مستوى الجودة، تنوع المنتجات، درجة التخصص، حجم المؤسسة، مستوى التكنولوجيا، التغطية الجغرافية، قنوات التوزيع، قوة العلامة التجارية، مستوى الخدمة، درجة التكامل العمودي، حجم الإنفاق على الإشهار، وفئة الزبائن المستهدفة.

وينبغي اختيار معيارين أساسيين على الأقل لرسم خريطة المجموعات الاستراتيجية. ويجب أن يكون هذان المعياران مهمين في المنافسة، وأن يميزا فعلا بين المؤسسات. فإذا اختار الشخص معيارين لا يؤثران في سلوك الزبائن أو في موقع المؤسسات، فإن الخريطة لن تكون مفيدة.

مثال تطبيقي: في قطاع الفنادق، يمكن استعمال معيارين هما: مستوى السعر ومستوى الخدمة. وبناء على ذلك، يمكن التمييز بين فنادق اقتصادية، فنادق متوسطة، فنادق أعمال، وفنادق فاخرة. أما استعمال معيار مثل لون الشعار أو شكل المبنى فقد لا يكون مفيدا إذا لم يؤثر في المنافسة.

3-6-4 خريطة المجموعات الاستراتيجية

خريطة المجموعات الاستراتيجية هي تمثيل بصري لمواقع المؤسسات أو المجموعات داخل القطاع اعتمادا على معيارين رئيسيين. يوضع المعيار الأول على المحور الأفقي، ويوضع المعيار الثاني على المحور العمودي، ثم توزع المؤسسات حسب موقعها. وتساعد الخريطة على رؤية من ينافس من، وأين توجد الكثافة التنافسية، وأين توجد المساحات الأقل ازدحاما. كما تساعد على فهم الفروق بين المجموعات: هل توجد مجموعة تركز على السعر المنخفض؟ هل توجد مجموعة فاخرة؟ هل توجد مجموعة متخصصة؟ هل توجد مؤسسة متموقعة بين مجموعتين؟

ولا يجب فهم الخريطة باعتبارها رسما شكليا فقط، بل هي أداة تحليلية. فكل موقع على الخريطة يعبر عن اختيار استراتيجي: اختيار في السعر، الجودة، الخدمة، التوزيع، التخصص، أو غير ذلك.

مثال تطبيقي: في قطاع الهواتف الذكية، يمكن رسم خريطة اعتمادا على معيار السعر ومعيار مستوى الابتكار التكنولوجي. قد نجد علامات تتموقع في السعر المرتفع والابتكار العالي، وعلامات أخرى في السعر المتوسط، وعلامات تركز على السعر المنخفض. هذه الخريطة تساعد على فهم المواقع التنافسية المختلفة.

3-6-5 حواجز الحركة بين المجموعات الاستراتيجية

لا تستطيع المؤسسة دائما الانتقال بسهولة من مجموعة استراتيجية إلى أخرى. فقد ترغب مؤسسة منخفضة السعر في الانتقال إلى مجموعة المنتجات الفاخرة، لكنها قد تواجه صعوبات كبيرة، مثل ضعف صورة العلامة، نقص الخبرة، غياب قنوات توزيع مناسبة، أو عدم ثقة الزبائن. وتسمى هذه الصعوبات حواجز الحركة. وهي العوامل التي تمنع أو تصعب انتقال المؤسسة من موقع استراتيجي إلى موقع آخر داخل القطاع. وقد تكون هذه الحواجز مالية، تكنولوجية، تنظيمية، تجارية، أو مرتبطة بصورة العلامة والسمعة.

وقد أشار Porter و Caves إلى أهمية حواجز الحركة في تفسير اختلاف أداء المؤسسات داخل الصناعة نفسها، لأنها تمنع المؤسسات من الانتقال بسهولة إلى المجموعات الأكثر ربحية. (Caves and Porter, 1977)

مثال تطبيقي: مؤسسة تنتج ملابس رخيصة قد تجد صعوبة في التحول إلى علامة فاخرة، حتى لو رفعت جودة منتجاتها، لأن الزبائن قد يستمرون في النظر إليها كعلامة اقتصادية. هنا تمثل صورة العلامة حاجزا أمام الحركة نحو مجموعة استراتيجية أعلى.

3-6-6 العلاقة بين المجموعات الاستراتيجية وشدة المنافسة

يساعد تحليل المجموعات الاستراتيجية على فهم شدة المنافسة داخل القطاع. فالمنافسة تكون غالبا أقوى بين المؤسسات الموجودة داخل المجموعة نفسها، لأنها تستهدف زبائن متشابهين وتعتمد عروضها متقاربة. أما المنافسة بين مجموعتين مختلفتين فقد تكون أقل حدة، لكنها لا

تختفي تماما. وقد تشتد المنافسة عندما تكون عدة مؤسسات متموضعة في نفس الخانة الاستراتيجية، مثل سعر منخفض وجودة متوسطة. وفي هذه الحالة قد تدخل المؤسسات في حرب أسعار أو حملات ترويجية قوية. أما إذا كانت كل مجموعة تخدم شريحة مختلفة بوضوح، فقد تكون المنافسة أقل مباشرة.

مثال تطبيقي: في قطاع النقل الجوي، تتنافس شركات الطيران منخفض التكلفة بقوة فيما بينها، لأنها تقدم عرضا مشابها يقوم على السعر المنخفض والخدمات المحدودة. لكنها لا تتنافس بنفس الطريقة مع شركات الطيران الفاخرة التي تستهدف زبائن الأعمال والخدمات الممتازة، رغم وجود بعض التداخل بين الزبائن.

3-6-7 استعمال المجموعات الاستراتيجية في تحديد موقع المؤسسة داخل القطاع

يسمح تحليل المجموعات الاستراتيجية للمؤسسة بتحديد موقعها الحالي داخل القطاع، ومعرفة ما إذا كانت موجودة في مجموعة جذابة أو في مجموعة تعرف منافسة شديدة. كما يسمح لها بدراسة إمكانية تعديل موقعها أو الانتقال إلى مجموعة أخرى إذا كان ذلك ممكنا ومفيدا. لكن قرار الانتقال من مجموعة إلى أخرى يجب أن يكون مدروسا. فقد يبدو الانتقال إلى مجموعة ذات أسعار أعلى جذابا، لكنه يتطلب استثمارات في الجودة، العلامة، الخدمة، التوزيع، وربما ثقافة تنظيمية مختلفة. لذلك لا يكفي أن ترى المؤسسة موقعا جذابا على الخريطة، بل يجب أن تسأل: هل نملك الموارد والقدرات اللازمة للانتقال؟ وهل سيتقبل الزبائن هذا التحول؟

مثال تطبيقي: قد تكون مؤسسة محلية تنتج مواد تنظيف منخفضة السعر، ثم ترغب في دخول فئة المنتجات البيئية ذات السعر الأعلى. هذا الانتقال يتطلب تغيير المكونات، التغليف، الشهادات البيئية، الاتصال التسويقي، وربما قنوات توزيع جديدة. لذلك فإن الانتقال بين المجموعات ليس قرارا بسيطا.

3-6-8 خطوات تحليل المجموعات الاستراتيجية

يمكن إنجاز تحليل المجموعات الاستراتيجية عبر خطوات متتابعة. تبدأ الخطوة الأولى بتحديد حدود القطاع، أي معرفة المؤسسات التي ينبغي إدراجها في التحليل. ثم تأتي الخطوة الثانية، وهي اختيار المعايير الأكثر أهمية في التنافس، مثل السعر والجودة أو التغطية الجغرافية والتخصص. بعد ذلك يتم جمع معلومات عن المؤسسات المنافسة، ثم وضعها على الخريطة حسب المعيارين المختارين. وفي الخطوة التالية يتم تحديد المجموعات المتقاربة، أي المؤسسات التي تقع في مواقع قريبة على الخريطة. ثم يتم تحليل كل مجموعة من حيث حجمها، عدد المؤسسات فيها، درجة المنافسة، جاذبيتها، وحواجز الحركة بينها وبين المجموعات الأخرى.

وفي النهاية يتم تحديد موقع المؤسسة محل الدراسة واستخراج الفرص والتهديدات المرتبطة بهذا الموقع.

مثال تطبيقي: إذا كنا نحلل قطاع المدارس الخاصة، يمكن اختيار معيارين هما: مستوى الرسوم الدراسية، ومستوى الخدمات التعليمية المرافقة. بعد رسم الخريطة، قد نجد مدارس منخفضة الرسوم وخدمات محدودة، مدارس متوسطة، ومدارس مرتفعة الرسوم بخدمات واسعة. بعد ذلك يمكن للمؤسسة أن تعرف موقعها ومنافسيها الأقرب.

3-6-9 مثال تطبيقي حول المجموعات الاستراتيجية في قطاع المقاهي

لنفترض أننا نحلل قطاع المقاهي في مدينة معينة. يمكن استعمال معيارين هما: مستوى السعر، ونوعية التجربة المقدمة للزبون. قد تظهر أربع مجموعات استراتيجية رئيسية:

- المجموعة الأولى: مقاه شعبية منخفضة السعر وخدمة بسيطة.
- المجموعة الثانية: مقاه عادية بسعر متوسط وخدمة متوسطة.
- المجموعة الثالثة: مقاه عصرية تقدم تجربة مريحة، ديكور جيد، وخدمات إضافية مثل الإنترنت.
- المجموعة الرابعة: مقاه راقية ذات سعر مرتفع وتجربة متميزة.

في هذه الحالة، لا تكون كل المقاهي منافسة بنفس الدرجة. فالمقهى الشعبي لا ينافس مباشرة مقهى راقيا يستهدف زبائن مختلفين، رغم أنهما يقدمان القهوة. أما المنافسة الأقوى فتكون بين المقاهي التي تنتمي إلى المجموعة نفسها.

إذا أرادت مؤسسة جديدة دخول السوق، يمكنها استعمال هذه الخريطة لمعرفة أين توجد المنافسة الأشد، وأين توجد فرصة تموقع. فإذا كانت المقاهي الشعبية كثيرة والمقاهي الراقية قليلة، قد تدرس المؤسسة إمكانية إنشاء مقهى متوسط السعر بجودة تجربة مقبولة، إذا كان هناك طلب على هذا الموقع.

3-6-10 حدود تحليل المجموعات الاستراتيجية

رغم أهمية تحليل المجموعات الاستراتيجية، إلا أنه لا يخلو من حدود. أولاً، يعتمد التحليل كثيراً على اختيار المعايير. فإذا تم اختيار معايير غير مناسبة، فإن الخريطة ستكون مضللة. لذلك يجب أن تعكس المعايير عوامل حقيقية تؤثر في المنافسة. ثانياً، قد تكون الحدود بين المجموعات غير واضحة. فبعض المؤسسات تتموقع بين مجموعتين، أو تجمع بين عناصر من أكثر من استراتيجية. كما أن مواقع المؤسسات قد تتغير مع الزمن بسبب قرارات جديدة أو تغيرات في السوق. ثالثاً، لا يكفي تحليل المجموعات الاستراتيجية وحده للحكم على جاذبية الموقع، لأنه يحتاج إلى معلومات إضافية عن حجم الطلب، ربحية كل مجموعة، الموارد المطلوبة، وردود أفعال المنافسين.

مثال تطبيقي: قد تظهر خريطة المطاعم أن هناك فراغاً في فئة "جودة عالية بسعر منخفض"، لكن هذا الموقع قد يكون غير مريح لأن الجمع بين الجودة العالية والسعر المنخفض يتطلب كفاءة تشغيلية كبيرة. لذلك يجب ألا نعتبر كل فراغ في الخريطة فرصة حقيقية.

3-7 عوامل النجاح المفتاحية في القطاع FCS / KSF

تمثل عوامل النجاح المفتاحية أحد العناصر المهمة في التشخيص الخارجي، لأنها تساعد على فهم الشروط الأساسية التي ينبغي أن تتوفر حتى تستطيع المؤسسة النجاح داخل قطاع معين. فإذا كان تحليل البيئة العامة يبين العوامل الواسعة المؤثرة في المؤسسة، وكان تحليل القوى التنافسية يوضح طبيعة الضغوط داخل القطاع، فإن تحليل عوامل النجاح المفتاحية يجيب عن سؤال أكثر مباشرة: ما الشروط التي لا يمكن للمؤسسة تحقيق النجاح في هذا القطاع دون توافرها؟ فكل قطاع له منطقته الخاص وشروط نجاحه الخاصة. ففي قطاع الطيران، قد تكون السلامة، التحكم في التكاليف، دقة المواعيد، واستغلال الطاقة الاستيعابية من العوامل الحاسمة. وفي قطاع المطاعم، قد تكون جودة الطعام، الموقع، سرعة الخدمة، النظافة، وتجربة الزبون عناصر أساسية. أما في قطاع التكنولوجيا، فقد تكون القدرة على الابتكار، سرعة التطوير، حماية البيانات، وتجربة المستخدم من العوامل الحاسمة.

وتكمن أهمية عوامل النجاح المفتاحية في أنها تساعد المؤسسة على التمييز بين ما هو مهم وما هو ثانوي في المنافسة. فقد تستثمر المؤسسة في جوانب كثيرة، لكنها تهمل عاملاً أساسياً يعتبره السوق شرطاً للنجاح. لذلك يعد تحديد هذه العوامل خطوة ضرورية لفهم القطاع وتقدير مدى قدرة المؤسسة على المنافسة داخله.

3-7-1 مفهوم عوامل النجاح المفتاحية

يقصد بعوامل النجاح المفتاحية مجموعة الشروط أو القدرات أو المتطلبات التي يجب أن تتوفر لدى المؤسسة حتى تستطيع تحقيق أداء مقبول أو متفوق داخل قطاع معين. وهي لا تعبر عن رغبات داخلية للمؤسسة، بل عن متطلبات يفرضها السوق والقطاع وطبيعة المنافسة. وتختلف عوامل النجاح المفتاحية عن الأهداف. فالهدف قد يكون زيادة الحصة السوقية أو تحسين الربحية، أما عامل النجاح المفتاحي فهو الشرط الذي يساعد على تحقيق ذلك الهدف. كما تختلف عن الموارد الداخلية، لأن عوامل النجاح المفتاحية تنبع من طبيعة القطاع، بينما الموارد الداخلية تخص مؤسسة معينة.

مثال تطبيقي: في قطاع التوزيع الغذائي، قد تكون القدرة على التحكم في سلسلة التبريد عاملاً مفتاحياً للنجاح. فإذا كانت مؤسسة تملك علامة جيدة وأسعاراً مقبولة لكنها لا تتحكم في التبريد والنقل، فقد تفشل في الحفاظ على جودة المنتجات. هنا لا يكون التحكم في سلسلة التبريد مجرد مورد داخلي، بل شرطاً أساسياً يفرضه القطاع.

3-7-2 الفرق بين عوامل النجاح المفتاحية والموارد الداخلية

من الأخطاء الشائعة الخلط بين عوامل النجاح المفتاحية والموارد الداخلية. فعوامل النجاح المفتاحية هي متطلبات النجاح في القطاع، أما الموارد الداخلية فهي ما تملكه المؤسسة فعلاً. فقد يكون التحكم في التكنولوجيا عاملاً مفتاحياً للنجاح في قطاع معين، لكن المؤسسة قد لا تملك هذه التكنولوجيا. وقد تكون المؤسسة تملك مورداً معيناً، لكنه لا يمثل عاملاً حاسماً في القطاع. لذلك، يمكن القول إن عوامل النجاح

المفتاحية تجيب عن سؤال: ما الذي يتطلبه القطاع للنجاح؟ أما تشخيص الموارد الداخلية فيجب عن سؤال: هل تملك المؤسسة ما يسمح لها بالنجاح؟

وهذا التمييز مهم جدا، لأنه يمنع المؤسسة من تضخيم أهمية مواردها إذا لم تكن مرتبطة فعلا بشروط النجاح في السوق. كما يساعدها على معرفة الفجوة بين ما يتطلبه القطاع وما تملكه داخليا.

مثال تطبيقي: قد تملك مؤسسة إنتاجية مبنى إداريا كبيرا وتجهيزات مكتبية حديثة، لكن إذا كان القطاع يتطلب سرعة التسليم وجودة المنتج وخدمة ما بعد البيع، فإن هذه الموارد لا تكفي للنجاح. بالمقابل، قد تكون شبكة توزيع فعالة موردا أكثر ارتباطا بعوامل النجاح المفتاحية.

3-7-3 مصادر تحديد عوامل النجاح المفتاحية

يمكن تحديد عوامل النجاح المفتاحية من خلال تحليل مجموعة من المصادر. أول هذه المصادر هو سلوك الزبائن: ما المعايير التي يعتمدونها في الشراء؟ هل يهتمون بالسعر؟ الجودة؟ الأجل؟ الثقة؟ الخدمة؟ العلامة التجارية؟

ثانها طبيعة المنافسة داخل القطاع: على أي أساس تتنافس المؤسسات؟ هل تتنافس على السعر، الابتكار، التوزيع، أو التميز؟

كما يمكن تحديد هذه العوامل من خلال تحليل المؤسسات الناجحة في القطاع. فإذا كانت المؤسسات المتفوقة تشترك في خصائص معينة، مثل شبكة توزيع واسعة أو قدرة تكنولوجية عالية أو خدمة ممتازة، فقد تكون هذه الخصائص عوامل نجاح مفتاحية. ويمكن أيضا الاعتماد على الخبراء، التقارير القطاعية، الدراسات الميدانية، وتجارب المؤسسات السابقة. ولا ينبغي تحديد عوامل النجاح المفتاحية بطريقة نظرية فقط، بل يجب أن تكون مرتبطة بمعطيات واقعية عن القطاع. كما يجب تحيينها دوريا، لأن عوامل النجاح قد تتغير مع تغير التكنولوجيا أو سلوك الزبائن أو القوانين.

مثال تطبيقي: في قطاع التجارة الإلكترونية، كانت الأسعار وتنوع المنتجات من العوامل المهمة، لكن مع تطور السوق أصبح الزبائن يهتمون أكثر بسرعة التسليم، موثوقية الدفع، سهولة الإرجاع، وتتبع الطلبية. لذلك تتغير عوامل النجاح مع نضج السوق وتغير توقعات المستهلكين.

3-7-4 أنواع عوامل النجاح المفتاحية

يمكن تصنيف عوامل النجاح المفتاحية حسب طبيعة القطاع وحسب المجال الذي ترتبط به. فهناك عوامل مرتبطة بالتكلفة، مثل انخفاض تكلفة الإنتاج، اقتصاديات الحجم، كفاءة الشراء، والتحكم في المخزون. وهناك عوامل مرتبطة بالجودة، مثل مطابقة المعايير، انخفاض العيوب، الاعتمادية، وخدمة ما بعد البيع.

كما توجد عوامل مرتبطة بالسوق، مثل قوة العلامة التجارية، معرفة الزبائن، التوزيع الواسع، القرب من المستهلك، وسرعة الاستجابة للطلب. وتوجد عوامل تكنولوجية، مثل القدرة على الابتكار، امتلاك براءات أو معرفة تقنية، استعمال نظم معلومات متقدمة، ومواكبة التحولات الرقمية. وتوجد أيضا عوامل تنظيمية وبشرية، مثل الكفاءات، سرعة القرار، التعلم، وثقافة الخدمة.

مثال تطبيقي: في قطاع البنوك، قد تكون الثقة، الامتثال القانوني، شبكة الوكالات، جودة الخدمات الرقمية، وإدارة المخاطر من عوامل النجاح المفتاحية. أما في قطاع الوجبات السريعة، فقد تكون سرعة الخدمة، الموقع، توحيد الجودة، التحكم في التكلفة، وقوة العلامة التجارية أكثر أهمية.

3-7-5 علاقة عوامل النجاح المفتاحية بالمنافسة

ترتبط عوامل النجاح المفتاحية ارتباطا وثيقا بالمنافسة، لأنها تحدد المعايير التي يتنافس من خلالها الفاعلون في القطاع. فإذا كان القطاع يقوم على المنافسة السعرية، فإن التحكم في التكلفة يصبح عاملا مفتاحيا. وإذا كان القطاع يقوم على التميز، فإن الجودة والابتكار والعلامة التجارية تصبح أكثر أهمية. وقد تتغير عوامل النجاح عندما تتغير قواعد المنافسة. فظهور تكنولوجيا جديدة قد يجعل عاملا كان ثانويا يصبح حاسما. كما أن دخول منافسين جدد قد يرفع أهمية السعر أو الخدمة أو التوزيع. لذلك يجب أن ينظر الشخص إلى عوامل النجاح باعتبارها متغيرة وليست ثابتة. كما أن المؤسسات لا تتساوى في قدرتها على التحكم في عوامل النجاح. فقد يعرف الجميع أن سرعة التسليم مهمة، لكن ليست كل المؤسسات قادرة على تحقيقها، لأنها تتطلب نظام معلومات، مخزون مناسب، لوجستيك فعال، وموارد بشرية منظمة.

مثال تطبيقي: في قطاع توصيل الطرود، قد يكون التسليم السريع عاملا مفتاحيا للنجاح. لكن تحقيقه يتطلب شبكة توزيع، نظام تتبع، مراكز فرز، وتخطيطا دقيقا للمسارات. لذلك لا يكفي أن تعلن المؤسسة أنها تقدم تسليما سريعا، بل يجب أن تملك القدرة التنظيمية والتقنية التي تجعل ذلك ممكنا.

6-7-3 عوامل النجاح المفتاحية والفرص والتهديدات

يساعد تحليل عوامل النجاح المفتاحية على استخراج فرص وتهديدات من البيئة الخارجية. فإذا كان القطاع يتجه نحو عامل معين، مثل الرقمنة أو الجودة البيئية أو سرعة التسليم، فإن المؤسسة التي تستطيع التكيف مع هذا العامل قد تجد فرصة. أما المؤسسة التي لا تستطيع التحكم فيه فقد تواجه تهديدا.

كما يساعد هذا التحليل على فهم لماذا تفشل بعض المؤسسات رغم امتلاكها موارد معينة. فقد تمتلك مؤسسة إمكانات مالية، لكنها تفشل لأنها لا تتحكم في عامل حاسم يطلبه السوق، مثل جودة الخدمة أو الثقة أو التكنولوجيا.

مثال تطبيقي: إذا أصبحت المنتجات البيئية عاملا مفتاحيا في قطاع التغليف، فإن هذا الاتجاه يمثل فرصة للمؤسسات التي تستطيع إنتاج تغليف قابل للتحلل أو إعادة التدوير. لكنه يمثل تهديدا للمؤسسات التي لا تزال تعتمد على مواد ملوثة أو غير مقبولة قانونيا واجتماعيا.

7-7-3 خطوات تحليل عوامل النجاح المفتاحية

يمكن تحليل عوامل النجاح المفتاحية عبر خطوات متتابعة. تبدأ الخطوة الأولى بتحديد القطاع بدقة، لأن كل قطاع له شروط نجاح مختلفة. ثم يتم تحليل حاجات الزبائن ومعايير الشراء الأساسية. بعد ذلك يتم تحليل المنافسين الناجحين لمعرفة الخصائص المشتركة بينهم. ثم يتم تحليل العوامل التي تؤثر في الربحية والقدرة على البقاء داخل القطاع.

بعد تحديد قائمة أولية من العوامل، يجب ترتيبها حسب الأهمية، لأن عدد عوامل النجاح المفتاحية يجب أن يبقى محدودا. فإذا كانت القائمة طويلة جدا، تفقد فائدتها التحليلية. ثم تتم مقارنة هذه العوامل بما تملكه المؤسسة داخليا، لمعرفة هل المؤسسة قادرة على الاستجابة لشروط النجاح أم لا. غير أن هذه المقارنة التفصيلية بين الخارج والداخل تعالج لاحقا في التشخيص الاستراتيجي، أما هنا فيكتفى بتحديد العوامل من زاوية خارجية.

مثال تطبيقي: في قطاع العيادات الطبية الخاصة، يمكن أن تبدأ عملية التحليل بتحديد ما يريده المرضى: الثقة في الطبيب، سرعة الحصول على موعد، جودة التجهيزات، النظافة، وضوح الأسعار، وحسن الاستقبال. ثم نلاحظ المؤسسات الناجحة في القطاع، فنجد أنها تتحكم غالبا في هذه العناصر. عندها يمكن اعتبارها عوامل نجاح مفتاحية.

8-7-3 أمثلة لعوامل النجاح المفتاحية حسب القطاعات

تختلف عوامل النجاح المفتاحية باختلاف القطاعات. وفيما يلي أمثلة توضيحية:

في قطاع الصناعات الغذائية، قد تكون الجودة الصحية، التحكم في سلسلة التبريد، قوة التوزيع، السعر المناسب، والثقة في العلامة من العوامل الأساسية. في قطاع البناء، قد تكون القدرة على احترام الأجل، التحكم في التكلفة، جودة الإنجاز، العلاقات مع الموردين، والامتثال للمعايير القانونية عوامل مهمة.

في قطاع التعليم الخاص، قد تكون جودة الأساتذة، النتائج الدراسية، السمعة، القرب الجغرافي، المتابعة البيداغوجية، والتواصل مع الأولياء عوامل حاسمة.

في قطاع النقل، قد تكون السلامة، احترام المواعيد، صيانة الوسائل، تكلفة الخدمة، التغطية الجغرافية، وسهولة الحجز عوامل نجاح أساسية.

في قطاع الخدمات الرقمية، قد تكون سهولة الاستخدام، أمن البيانات، سرعة التطوير، تجربة المستخدم، والدعم التقني عوامل حاسمة.

مثال تطبيقي: في قطاع التعليم الخاص، قد تستثمر مؤسسة في مبنى كبير وتجهيزات جميلة، لكن إذا كان مستوى الأساتذة ضعيفا والنتائج الدراسية متواضعة، فلن تحقق النجاح المطلوب. هنا يتضح أن المبنى ليس العامل الوحيد، بينما جودة التأطير البيداغوجي والنتائج يمثلان عاملين مفتاحيين.

9-7-3 أخطاء شائعة في تحديد عوامل النجاح المفتاحية

من الأخطاء الشائعة اعتبار كل عامل مهم عاملا مفتاحيا. فالعامل المفتاحي يجب أن يكون حاسما في النجاح، لا مجرد عنصر مساعد. كما أن بعض المؤسسات تحدد عوامل النجاح من وجهة نظرها الداخلية لا من وجهة نظر السوق والقطاع، فتعتبر ما تملكه مهما حتى لو لم يكن مطلوبا بقوة من الزبائن. ومن الأخطاء أيضا الاعتماد على عوامل عامة جدا، مثل "الجودة" أو "السعر"، دون تحديد المقصود بها. فالجودة في قطاع الأغذية قد تعني السلامة الصحية والطعم، بينما في قطاع الخدمات قد تعني سرعة الاستجابة وحسن التعامل. لذلك يجب أن تكون عوامل النجاح دقيقة وقابلة للتحليل. ومن الأخطاء كذلك عدم تحيين العوامل. فقد يكون السعر أهم عامل في مرحلة معينة، ثم تصبح الخدمة أو السرعة أو التكنولوجيا أكثر أهمية في مرحلة لاحقة. لذلك يجب أن يتابع المشخص تطور القطاع باستمرار.

مثال تطبيقي: إذا قال المشخص إن عامل النجاح في قطاع النقل هو "الجودة"، فهذا غير كاف. يجب تحديد معنى الجودة: هل هي احترام المواعيد؟ سلامة الركاب؟ نظافة الحافلات؟ راحة المقاعد؟ سهولة الحجز؟ كل واحد من هذه العناصر له دلالة مختلفة في التشخيص.

10-7-3 حدود تحليل عوامل النجاح المفتاحية

رغم أهمية تحليل عوامل النجاح المفتاحية، إلا أنه لا يخلو من حدود. فهو يحدد شروط النجاح في القطاع، لكنه لا يضمن أن المؤسسة قادرة على التحكم فيها. كما أنه قد يعطي صورة عامة إذا لم يبين على بيانات دقيقة حول الزبائن والمنافسين. ومن حدوده أيضا أن عوامل النجاح قد تختلف بين شرائح السوق داخل القطاع نفسه. ففي سوق السيارات مثلا، عوامل النجاح في السيارات الاقتصادية تختلف عن عوامل النجاح في السيارات الفاخرة. لذلك ينبغي ربط عوامل النجاح بالمجموعة الاستراتيجية أو الشريحة المستهدفة عندما يكون القطاع متنوعا.

كما أن التركيز المفرط على عوامل النجاح الحالية قد يجعل المؤسسة تهمل عوامل مستقبلية ناشئة، مثل التحول الرقمي أو المعايير البيئية أو تغير سلوك المستهلكين.

مثال تطبيقي: في قطاع المطاعم، قد تكون السرعة والسعر عاملين مهمين في مطاعم الوجبات السريعة، لكنهما ليسا كافيين في المطاعم الفاخرة، حيث تصبح التجربة، الخدمة، الجو العام، وجودة المكونات أكثر أهمية. لذلك يجب تحليل عوامل النجاح حسب طبيعة التوقع.

8-3 تحليل أصحاب المصلحة

يعد تحليل أصحاب المصلحة من المداخل المهمة في التشخيص الخارجي للمؤسسة، لأنه يوسع النظر إلى المحيط خارج حدود المنافسة والسوق فقط. فالمؤسسة لا تتعامل مع الزبائن والمنافسين والموردين وحدهم، بل تتأثر أيضا بفاعلين آخرين لهم مصالح وتوقعات وقدرة على التأثير، مثل الدولة، الجماعات المحلية، البنوك، النقابات، جمعيات حماية المستهلك، المجتمع المدني، وسائل الإعلام، الشركاء، والمساهمين. وقد أصبحت المؤسسة الاقتصادية المعاصرة مطالبة بفهم شبكة العلاقات التي تحيط بها، لأن نجاحها لا يتوقف فقط على قدرتها على البيع وتحقيق الربح، بل أيضا على قدرتها على المحافظة على شرعيتها وثقة الأطراف التي تتعامل معها. فقد تكون المؤسسة قوية تجاريا، لكنها تواجه صعوبات إذا فقدت ثقة المجتمع المحلي، أو دخلت في نزاع مع العمال، أو تجاهلت القوانين، أو أهملت تأثير نشاطها البيئي. وقد ارتبط مفهوم أصحاب المصلحة بأعمال Freeman، الذي اعتبر أن المؤسسة لا يمكن فهمها فقط من خلال علاقة الملاك أو المساهمين بها، بل من خلال مجموع الأطراف التي تؤثر في المؤسسة أو تتأثر بها. (Freeman, 1984) ومن ثم، فإن تحليل أصحاب المصلحة يسمح بفهم القوى الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية التي قد تفتح أمام المؤسسة فرصا أو تفرض عليها تهديدات.

1-8-3 مفهوم أصحاب المصلحة

يقصد بأصحاب المصلحة كل فرد أو جماعة أو منظمة يمكن أن تؤثر في نشاط المؤسسة أو تتأثر به. ويشمل ذلك الأطراف التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة، مثل العمال، الزبائن، الموردين، الملاك، والبنوك، كما يشمل أطرافا أخرى غير مباشرة، مثل الدولة، الجماعات المحلية، ووسائل الإعلام، الجمعيات المهنية، جمعيات حماية البيئة، والمجتمع المدني.

ولا يعني وجود صاحب مصلحة أنه يملك نفس الدرجة من التأثير أو الأهمية. فبعض الأطراف تملك قوة كبيرة على المؤسسة، مثل الدولة أو البنوك أو زبون رئيسي، بينما تكون أطراف أخرى أقل تأثيراً لكنها قد تصبح مهمة في ظروف معينة، مثل جمعية محلية أو وسيلة إعلامية أو مجموعة ضغط.

مثال تطبيقي: إذا أرادت مؤسسة صناعية إنشاء مصنع جديد في منطقة معينة، فإن أصحاب المصلحة لا يقتصرون على المستثمرين والعمال فقط. بل يشملون أيضاً السكان المحليين، السلطات العمومية، الموردين، الزبائن، جمعيات حماية البيئة، البنوك الممولة، ووسائل الإعلام المحلية. وقد ينجح المشروع أو يتعطل حسب قدرة المؤسسة على فهم مصالح هذه الأطراف والتعامل معها.

2-8-3 أهمية تحليل أصحاب المصلحة في التشخيص الخارجي

تنبع أهمية تحليل أصحاب المصلحة من أن المؤسسة تعمل داخل شبكة من العلاقات، ولا تستطيع اتخاذ قراراتها دون مراعاة الأطراف التي قد تدعمها أو تعرقلها. فبعض أصحاب المصلحة قد يوفران موارد أساسية، مثل التمويل أو المواد الأولية أو الشرعية القانونية. وبعضهم قد يمارس ضغطاً على المؤسسة إذا رأى أن مصالحه متضررة. كما يساعد هذا التحليل على فهم مصادر الفرص والتهديدات غير المباشرة. فقد تكون علاقة جيدة مع الجماعات المحلية فرصة لتسهيل الاستثمار، بينما قد يتحول النزاع مع النقابات أو جمعيات المستهلكين إلى تهديد يؤثر في صورة المؤسسة واستقرارها.

وقد بين Freeman أن إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ليست مسألة أخلاقية فقط، بل هي جزء من فهم المؤسسة لعلاقاتها الاستراتيجية مع محيطها. (Freeman, 1984) كما أن Clarkson ميز بين أصحاب المصلحة الأساسيين، الذين لا يستطيع المؤسسة الاستمرار دونهم، وأصحاب المصلحة الثانويين، الذين لا يشاركون مباشرة في المعاملات الأساسية لكنهم قادرون على التأثير في المؤسسة أو صورتها. (Clarkson, 1995)

مثال تطبيقي: قد تملك مؤسسة منجمية رخصة قانونية للاستغلال، لكنها تواجه احتجاجات من السكان بسبب الأثر البيئي للنشاط. في هذه الحالة، لا يكفي الامتثال القانوني فقط، بل يجب تشخيص علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي وجمعيات البيئة ووسائل الإعلام، لأن هذه الأطراف قد تؤثر في استمرارية المشروع.

3-8-3 تصنيف أصحاب المصلحة

يمكن تصنيف أصحاب المصلحة بطرق متعددة. التصنيف الأول يميز بين أصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين. الداخليون هم الأطراف الموجودة داخل المؤسسة أو المرتبطة بها تنظيمياً، مثل العمال، الإدارة، المساهمين، وممثلي العمال. أما الخارجيون فهم الأطراف الموجودة خارج المؤسسة، مثل الزبائن، الموردين، البنوك، الدولة، المجتمع المدني، وسائل الإعلام، والجماعات المحلية.

ويمكن أيضاً التمييز بين أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين. الأساسيون هم الأطراف التي ترتبط بها المؤسسة بعلاقات ضرورية لاستمرارها، مثل الزبائن، العمال، الموردين، الممولين، والدولة. أما الثانويون فهم أطراف قد لا تكون علاقتها مباشرة بالتشغيل اليومي للمؤسسة، لكنها تؤثر في صورتها أو شرعيتها، مثل وسائل الإعلام، الجمعيات، والرأي العام.

كما يمكن تصنيف أصحاب المصلحة حسب درجة التأثير أو درجة الاهتمام. فبعض الأطراف تملك قوة عالية واهتماماً عالياً، ويجب إدارتها بعناية كبيرة. وبعضها يملك اهتماماً عالياً لكن قوة ضعيفة، فيجب إعلامه ومتابعته. وبعضها يملك قوة عالية لكنه اهتمام منخفض، فيجب إبقاؤه راضياً حتى لا يتحول إلى طرف معرقل.

مثال تطبيقي: في مؤسسة خدمية كبرى، قد يكون الزبائن أصحاب مصلحة أساسيين لأنهم مصدر الإيرادات، والعمال أصحاب مصلحة أساسيين لأنهم يقدمون الخدمة، والدولة طرفاً أساسياً لأنها تضبط النشاط بالقانون. أما وسائل الإعلام فقد تكون طرفاً ثانوياً في الظروف العادية، لكنها قد تصبح شديدة التأثير إذا وقعت أزمة أو فضيحة.

4-8-3 تحليل القوة والمصلحة Power/Interest Matrix

تعد مصفوفة القوة والمصلحة من الأدوات العملية في تحليل أصحاب المصلحة. تقوم هذه الأداة على تصنيف الأطراف حسب معيارين: درجة القوة أو التأثير، ودرجة المصلحة أو الاهتمام. ويساعد هذا التصنيف على تحديد طريقة التعامل مع كل طرف. يمكن تقسيم أصحاب المصلحة إلى أربع فئات. الفئة الأولى تضم أطرافاً ذات قوة عالية ومصلحة عالية، وهي الأطراف التي ينبغي إدارتها عن قرب. الفئة الثانية تضم أطرافاً ذات

قوة عالية ومصصلحة منخفضة، وينبغي إبقاؤها راضية. الفئة الثالثة تضم أطرافا ذات قوة منخفضة ومصصلحة عالية، وينبغي إعلامها وإشراكها نسبيا. أما الفئة الرابعة فتضم أطرافا ذات قوة منخفضة ومصصلحة منخفضة، ويكفي مراقبتها دون جهد كبير.

مثال تطبيقي: إذا أرادت مؤسسة بناء مصنع جديد، فقد تكون السلطات العمومية ذات قوة عالية ومصصلحة عالية، لأنها تمنح الرخص وتتابع الالتزام بالقانون. وقد تكون البنوك ذات قوة عالية لأنها تمول المشروع، لكن مصليحتها اليومية في تفاصيل المشروع أقل من مصصلحة السكان المحليين المتأثرين مباشرة. أما السكان المحليون فقد تكون قوتهم الرسمية محدودة، لكن اهتمامهم عال، ويمكن أن ترتفع قوتهم إذا نظموا احتجاجات أو جذبوا وسائل الإعلام.

5-8-3 الدولة كصاحب مصلحة

تعد الدولة من أهم أصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية، لأنها تضع القوانين، تمنح الرخص، تفرض الضرائب، تنظم المنافسة، تراقب شروط العمل، وتحدد بعض السياسات الاقتصادية. وقد تكون الدولة أيضا زبونا أو ممولا أو شريكا في بعض القطاعات. وتختلف أهمية الدولة حسب طبيعة القطاع. ففي قطاعات مثل الطاقة، الأدوية، البنوك، النقل، الاتصالات، والمياه، يكون تدخل الدولة قويا ومباشرا. أما في قطاعات أخرى فقد يكون تدخلها أقل مباشرة، لكنه يبقى حاضرا من خلال الضرائب والقوانين والمعايير.

ويجب أن يشخص المسير علاقة المؤسسة بالدولة لا من زاوية الامتثال القانوني فقط، بل أيضا من زاوية الفرص والتهديدات. فقد تكون سياسات الدعم فرصة، وقد تكون الضرائب أو تغير القوانين تهديدا. كما قد تخلق الصفقات العمومية فرصا مهمة للمؤسسات القادرة على احترام الشروط القانونية والتقنية.

مثال تطبيقي: مؤسسة تعمل في قطاع الأشغال العمومية تتأثر مباشرة ببرامج الاستثمار العمومي، شروط الصفقات، آجال الدفع، ومعايير الإنجاز. لذلك فإن الدولة ليست مجرد جهة قانونية، بل صاحب مصلحة حاسم في نشاط المؤسسة وفرصها.

6-8-3 الزبائن والمستهلكون كأصحاب مصلحة

يمثل الزبائن أحد أهم أصحاب المصلحة، لأنهم مصدر الإيرادات وسبب وجود المؤسسة في السوق. ولا يقتصر تأثير الزبائن على قرار الشراء فقط، بل يمتد إلى السمعة، التوصية، الشكاوى، الولاء، والضغط من أجل تحسين الجودة أو تخفيض الأسعار. ومع تطور وسائل التواصل الاجتماعي، أصبحت قدرة الزبائن على التأثير أكبر، لأن تجربة سلبية واحدة قد تنتشر بسرعة وتؤثر في صورة المؤسسة. لذلك يجب على المؤسسة أن تتابع توقعات الزبائن ومستوى رضاهم وشكاواهم، وأن تنظر إليهم كأطراف فاعلة لا كمشتريين فقط.

مثال تطبيقي: قد تواجه مؤسسة بيع إلكتروني أزمة سمعة إذا تكررت شكاوى الزبائن حول التأخر في التسليم أو صعوبة استرجاع الأموال. ورغم أن المشكلة قد تكون تشغيلية، فإن أثرها الخارجي يظهر في تراجع الثقة وتقييمات سلبية على المنصات الرقمية.

7-8-3 الموردون والشركاء

يمثل الموردون أصحاب مصلحة مهمين لأنهم يزودون المؤسسة بالمواد الأولية أو التجهيزات أو الخدمات الضرورية لنشاطها. وقد يؤثر الموردون في التكلفة، الجودة، آجال الإنتاج، واستمرارية النشاط. فإذا كانت المؤسسة تعتمد على مورد واحد أو عدد محدود من الموردين، فإن قوة هؤلاء الموردين تزداد.

ولا يجب النظر إلى الموردين دائما كأطراف ضغط فقط، بل يمكن أن يكونوا شركاء في تحسين الجودة والابتكار وتخفيض التكلفة. فالعلاقة التعاونية مع الموردين قد تمنح المؤسسة مرونة أكبر وقدرة أفضل على مواجهة تقلبات السوق.

مثال تطبيقي: مؤسسة غذائية تعتمد على مورد واحد لمادة أساسية قد تتعرض لتوقف الإنتاج إذا تأخر هذا المورد أو رفع أسعاره. أما إذا بنت علاقات متعددة ومستقرة مع موردين موثوقين، فإن قدرتها على التحكم في المخاطر تكون أعلى.

8-8-3 العمال والنقابات

رغم أن العمال يعدون من أصحاب المصلحة الداخليين، فإن أثرهم يمتد إلى التشخيص الخارجي عندما تكون لهم تمثيلات نقابية أو عندما تؤثر علاقات العمل في صورة المؤسسة واستقرارها الاجتماعي. فالعمال لا يقدمون فقط الجهد والمهارة، بل يؤثرون في الجودة، الإنتاجية، الابتكار، الخدمة، والمناخ الاجتماعي.

أما النقابات فتتمثل طرفا مهما في بعض المؤسسات والقطاعات، لأنها تدافع عن مصالح العمال وتشارك في التفاوض حول الأجور وظروف العمل. وقد تكون النقابة شريكا في الاستقرار الاجتماعي إذا كانت العلاقة قائمة على الحوار، وقد تصبح مصدر توتر إذا غابت الثقة أو تراكمت النزاعات.

مثال تطبيقي: قد تتعطل مؤسسة نقل بسبب إضراب العمال احتجاجا على ظروف العمل أو الأجور. هذا الحدث لا يؤثر داخليا فقط، بل يؤثر في الزبائن، صورة المؤسسة، علاقتها بالدولة، وربما التزاماتها التعاقدية مع الشركاء.

9-8-3 المجتمع المحلي والجماعات المدنية

يمثل المجتمع المحلي طرفا مهما، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تؤثر أنشطتها في البيئة أو التشغيل أو الحياة اليومية للسكان. وقد يدعم المجتمع المحلي المؤسسة إذا وفرت مناصب عمل واحترمت البيئة وساهمت في التنمية المحلية، وقد يعارضها إذا شعر بأنها تضر بمصالحه أو لا تراعي انشغالاته. كما تلعب جمعيات حماية البيئة، جمعيات المستهلكين، الجمعيات المهنية، ومنظمات المجتمع المدني دورا متزايدا في التأثير على المؤسسات، خاصة في القضايا المرتبطة بالصحة، البيئة، الشفافية، حقوق المستهلك، والمسؤولية الاجتماعية.

مثال تطبيقي: مؤسسة صناعية قد تواجه اعتراضا من سكان منطقة معينة بسبب الروائح أو الضجيج أو النفايات. حتى إذا كانت المؤسسة تحترم الحد الأدنى من القانون، فإن تجاهل المجتمع المحلي قد يخلق تهديدا اجتماعيا وإعلاميا يؤثر في نشاطها.

10-8-3 وسائل الإعلام والرأي العام

تمثل وسائل الإعلام والرأي العام أصحاب مصلحة غير مباشرين، لكن تأثيرهم قد يكون قويا جدا، خاصة في حالات الأزمات. فوسائل الإعلام تستطيع أن تعزز صورة المؤسسة عندما تعرض إنجازاتها، كما تستطيع أن تضر بسمعتها إذا سلطت الضوء على مشكلات الجودة أو الفساد أو التلوث أو سوء معاملة الزبائن.

ومع انتشار الشبكات الاجتماعية، لم يعد الرأي العام يتشكل فقط عبر وسائل الإعلام التقليدية، بل عبر تفاعلات المستخدمين والتقييمات والمنشورات والتعليقات. لذلك يجب أن تتابع المؤسسة صورتها العامة وأن تكون قادرة على التواصل بشفافية عند حدوث مشكلات.

مثال تطبيقي: إذا انتشر فيديو يظهر سوء تعامل عمال مؤسسة خدمية مع زبون، فقد يتحول حدث فردي إلى أزمة سمعة. وهنا لا يكون المشكل في الخدمة فقط، بل في ضعف إدارة العلاقة مع الرأي العام وغياب سياسة تواصل فعالة.

11-8-3 خطوات تحليل أصحاب المصلحة

يمكن تحليل أصحاب المصلحة من خلال خطوات منهجية. تبدأ الخطوة الأولى بتحديد جميع الأطراف التي تؤثر في المؤسسة أو تتأثر بها. ثم يتم تصنيفهم حسب طبيعة علاقتهم بالمؤسسة: داخليون، خارجيون، أساسيون، ثانويون.

بعد ذلك يتم تقييم درجة قوة كل طرف ودرجة اهتمامه. ثم يتم تحديد توقعات كل طرف: ماذا يريد؟ ما مصالحه؟ ما مخاوفه؟ ثم يتم تقدير أثر كل طرف على المؤسسة: هل يمكن أن يدعمها؟ هل يمكن أن يعرقلها؟ هل يمثل فرصة أم تهديدا؟ وفي النهاية يتم تحديد طريقة التعامل المناسبة مع كل فئة.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تريد إطلاق منتج غذائي جديد، فإن أصحاب المصلحة قد يشملون الزبائن، الموزعين، الموردين، مصالح الرقابة الصحية، جمعيات حماية المستهلك، ووسائل الإعلام. ويجب تحليل توقعات كل طرف: الزبون يريد الجودة والسعر، الرقابة تريد السلامة، الموزع يريد هامشا مناسباً، وجمعيات المستهلك تهتم بالشفافية والمكونات.

12-8-3 مخرجات تحليل أصحاب المصلحة

ينتهي تحليل أصحاب المصلحة إلى تحديد الأطراف الأكثر تأثرا، وفهم مصالحها وتوقعاتها، وتصنيفها حسب درجة القوة والمصلحة، واستخراج الفرص والتهديدات المرتبطة بها. وقد تكون الفرصة في وجود شريك داعم، أو سياسة حكومية مساعدة، أو مجتمع محلي متعاون. وقد يكون التهديد في نزاع اجتماعي، ضغط إعلامي، اعتراض بيئي، أو تغير موقف ممول رئيسي. وتساعد هذه المخرجات المؤسسة على تحسين تواصلها، ترتيب أولوياتها، وتجنب القرارات التي قد تبدو صحيحة اقتصاديا لكنها تولد مقاومة اجتماعية أو قانونية أو مؤسسية.

مثال تطبيقي: إذا كشف تحليل أصحاب المصلحة أن السكان المحليين قلقون من أثر مصنع جديد على البيئة، فإن المؤسسة تستطيع تنظيم لقاءات تشاور، تقديم دراسات أثر بيئي، اعتماد تقنيات أنظف، والتواصل بشفافية. بذلك يمكن تقليل التهديد وتحويل العلاقة إلى دعم أو قبول اجتماعي.

9-3 مخرجات التشخيص الخارجي للمؤسسة

لا تكتمل عملية التشخيص الخارجي بمجرد تحليل البيئة العامة أو البيئة التنافسية أو السوق أو المنافسين أو أصحاب المصلحة، بل تكتمل عندما تتحول نتائج هذا التحليل إلى مخرجات واضحة قابلة للاستعمال. وتتمثل هذه المخرجات أساساً في تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في محيطها الخارجي، ثم ترتيبها حسب أهميتها واحتمال حدوثها وتأثيرها المتوقع. فالتشخيص الخارجي ليس غايته جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول المحيط، بل غايته إنتاج معرفة تساعد المؤسسة على فهم ما يجري خارج حدودها، وما يمكن أن تستفيد منه، وما ينبغي أن تستعد له. لذلك فإن جودة التشخيص الخارجي تقاس بقدرته على تحويل المعطيات المتفرقة إلى خلاصات دقيقة حول الفرص والتهديدات.

وقد أكد Porter أن تحليل الصناعة والقوى التنافسية لا يهدف إلى وصف المنافسة فقط، بل إلى فهم العوامل التي تؤثر في ربحية القطاع وموقع المؤسسة داخله (Porter, 1980) كما يبين تحليل البيئة الكلية أن التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية قد تحمل فرصاً أو تهديدات حسب وضع المؤسسة وقدرتها على التكيف (Johnson et al., 2008).

9-3-1 مفهوم مخرجات التشخيص الخارجي

يقصد بمخرجات التشخيص الخارجي النتائج النهائية التي يتم التوصل إليها بعد تحليل المحيط العام والتنافسي والسوقي والمؤسساتي للمؤسسة. وتتمثل هذه النتائج في صورة منظمة حول العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في المؤسسة إيجاباً أو سلباً. وتختلف المخرجات عن المعطيات الخام. فالمعطيات الخام قد تكون مثلاً: ارتفاع التضخم، دخول منافس جديد، تغير قانوني، نمو شريحة من الزبائن، أو تطور تكنولوجيا معينة. أما المخرج التشخيصي فهو تفسير أثر هذه المعطيات على المؤسسة: هل تمثل فرصة؟ هل تمثل تهديداً؟ ما درجة تأثيرها؟ هل أثرها قصير أم طويل المدى؟ وهل احتمال حدوثها مرتفع أم ضعيف؟

لذلك، فإن المخرج الجيد لا يكتفي بذكر العامل الخارجي، بل يربطه بآثاره المحتملة على المؤسسة.

مثال تطبيقي: القول إن "الدفع الإلكتروني يتطور" هو مجرد معطى خارجي. أما المخرج التشخيصي فهو: "يمثل تطور الدفع الإلكتروني فرصة للمؤسسة إذا كانت قادرة على إدماجه في قنوات البيع، لكنه يمثل تهديداً إذا بقيت تعتمد فقط على الدفع التقليدي، خاصة مع تغير سلوك الزبائن الشباب".

9-3-2 تحديد الفرص

الفرصة هي عامل خارجي إيجابي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منه لتحسين أداؤها أو توسيع نشاطها أو تقوية موقعها أو تطوير منتجاتها. ولا تنشأ الفرصة من داخل المؤسسة، بل من المحيط الخارجي، مثل نمو الطلب، تغير القوانين لصالح القطاع، تراجع منافس، تطور تكنولوجيا جديدة، تغير أذواق المستهلكين، أو ظهور شريحة سوقية غير مخدومة. غير أن الفرصة لا تكون فرصة حقيقية إلا إذا كان بإمكان المؤسسة استغلالها. فقد توجد فرصة في السوق، لكن المؤسسة لا تملك القدرة المالية أو التقنية أو التنظيمية للاستفادة منها. لذلك ينبغي التمييز بين الفرصة الخارجية الموضوعية، والفرصة القابلة للاستغلال من طرف مؤسسة معينة.

ومن أهم مصادر الفرص: نمو السوق، ضعف المنافسين، دعم الدولة، تغير سلوك المستهلكين، ظهور تكنولوجيا جديدة، توفر موردين جدد، انفتاح أسواق خارجية، تغيرات ديموغرافية، أو زيادة الطلب على منتجات معينة.

مثال تطبيقي: إذا ارتفع الطلب على المنتجات الغذائية الصحية، فإن ذلك يمثل فرصة عامة في السوق. لكن هذه الفرصة تكون أكثر قابلية للاستغلال بالنسبة لمؤسسة تملك خبرة في الإنتاج الغذائي، وقدرة على تعديل الوصفات، وشبكة توزيع مناسبة. أما مؤسسة لا تملك هذه القدرات، فقد لا تستطيع الاستفادة من الفرصة رغم وجودها.

3-9-3 تحديد التهديدات

التهديد هو عامل خارجي سلمي يمكن أن يضعف أداء المؤسسة أو يقلص أرباحها أو يهدد حصتها السوقية أو يرفع تكاليفها أو يحد من قدرتها على الاستمرار. وقد يكون التهديد ناتجا عن دخول منافسين جدد، ظهور منتجات بديلة، ارتفاع أسعار المواد الأولية، تغير القوانين، انخفاض القدرة الشرائية، تراجع السوق، تطور تكنولوجيا تجعل منتجات المؤسسة قديمة، أو ضغط أصحاب المصلحة. ولا يعني التهديد أنه سيؤدي بالضرورة إلى فشل المؤسسة، بل يعني أنه عامل يجب الانتباه إليه والاستعداد له. فقد تستطيع المؤسسة تحويل بعض التهديدات إلى فرص إذا كانت قادرة على التكيف أسرع من غيرها. وتختلف خطورة التهديد حسب درجتين: احتمال حدوثه من جهة، وشدة أثره من جهة أخرى. فهناك تهديدات احتمالها ضعيف لكنها إذا حدثت يكون أثرها كبيرا، مثل أزمة توريد مفاجئة. وهناك تهديدات احتمالها مرتفع لكن أثرها محدود. لذلك يجب عدم التعامل مع كل التهديدات بنفس الدرجة.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تعتمد على مادة أولية مستوردة، فإن ارتفاع سعر الصرف يمثل تهديدا لأنه يرفع تكلفة الشراء. لكن المؤسسة قد تقلل أثر هذا التهديد من خلال تنوع الموردين، البحث عن بدائل محلية، أو تعديل سياسة التسعير تدريجيا.

3-9-4 ترتيب الفرص والتهديدات حسب الأهمية

بعد تحديد الفرص والتهديدات، لا بد من ترتيبها حسب الأهمية. فليست كل فرصة تستحق نفس الاهتمام، وليست كل تهديدات المحيط بنفس الخطورة. وقد يؤدي عدم الترتيب إلى تشتيت المؤسسة بين عوامل كثيرة دون تحديد أولويات واضحة. يمكن ترتيب الفرص وفق معايير متعددة، مثل حجم الأثر المتوقع، سهولة الاستغلال، انسجامها مع نشاط المؤسسة، المدى الزمني، وحجم الموارد المطلوبة للاستفادة منها. أما التهديدات فيمكن ترتيبها حسب احتمال الحدوث، شدة الأثر، سرعة ظهور الخطر، قدرة المؤسسة على الاستجابة، ودرجة تأثيرها في الزبائن أو التكاليف أو الاستمرارية.

ويفضل أن يميز التشخيص بين الفرص الكبرى والفرص الثانوية، وبين التهديدات الحرجة والتهديدات المحدودة. فالمؤسسة لا تستطيع استغلال كل الفرص، ولا تستطيع مواجهة كل التهديدات بنفس الموارد.

مثال تطبيقي: قد تكتشف مؤسسة ثلاث فرص: نمو السوق المحلي، إمكانية التصدير، وتغير أذواق الزبائن نحو منتج جديد. إذا كانت المؤسسة لا تملك حاليا قدرة تصديرية، فقد يكون نمو السوق المحلي أولوية قصيرة المدى، بينما يبقى التصدير فرصة متوسطة أو طويلة المدى.

3-9-5 إعداد جدول تركيبي للتشخيص الخارجي

من أهم مخرجات التشخيص الخارجي إعداد جدول تركيبي يلخص أهم الفرص والتهديدات حسب مصدرها: البيئة العامة، البيئة التنافسية، السوق، المنافسون، الموردون، الزبائن، أصحاب المصلحة. ويساعد هذا الجدول على تنظيم النتائج وتسهيل قراءتها. غير أن الجدول التركيبي لا يجب أن يكون مجرد قائمة طويلة. يجب أن يتضمن العوامل الأكثر تأثيرا فقط، مع توضيح طبيعتها وأثرها المحتمل. ويفضل أن تكون صياغة الفرص والتهديدات دقيقة ومباشرة.

فبدل كتابة "التكنولوجيا"، وهي عبارة عامة، يمكن كتابة: "انتشار الدفع الإلكتروني يفتح فرصة لتطوير البيع عبر الإنترنت." وبدل كتابة "المنافسة"، يمكن كتابة: "دخول منافس جديد بسعر منخفض يهدد الحصة السوقية في فئة الزبائن الحساسة للسعر."

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تنشط في قطاع النقل السريع، فإن الجدول التركيبي قد يتضمن فرصة مثل "نمو التجارة الإلكترونية يزيد الطلب على خدمات التوصيل"، وتهديدا مثل "دخول منصات رقمية جديدة قد يضغط على الأسعار ويرفع توقعات الزبائن بخصوص سرعة التسليم".

3-9-6 صياغة تقرير التشخيص الخارجي

يمثل تقرير التشخيص الخارجي الوثيقة التي تجمع نتائج التحليل الخارجي وتعرضها بطريقة منظمة. وينبغي أن يتضمن التقرير العناصر الأساسية الآتية: موضوع التشخيص، حدود القطاع أو السوق المدروس، مصادر المعلومات، تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة التنافسية، تحليل السوق والطلب، تحليل المنافسين، تحليل أصحاب المصلحة، ثم خلاصة الفرص والتهديدات. ويجب أن يكون التقرير واضحا ومبينا على معطيات. فلا يكفي القول إن "السوق واعد" أو "المنافسة قوية" دون تقديم أسباب. يجب أن يبين التقرير لماذا السوق واعد، وما المؤشرات التي تدعم ذلك، وما طبيعة المنافسة، ومن هم المنافسون الرئيسيون، وما أثرهم على المؤسسة. كما يجب أن يفرق التقرير بين المعطيات المؤكدة

والتقديرات. فبعض عناصر التشخيص الخارجي تكون مبنية على بيانات رسمية، مثل نمو السوق أو عدد المؤسسات، بينما تكون عناصر أخرى تقديرية، مثل رد فعل المنافسين أو تغير سلوك الزبائن. لذلك يجب أن تكون الصياغة حذرة ودقيقة.

مثال تطبيقي: بدل أن يكتب التقرير: "هناك تهديد من المنافسين"، يمكن أن يكتب: "يمثل دخول مؤسستين جديدتين إلى السوق خلال السنة الأخيرة تهديدا للمؤسسة، خاصة أنهما تعتمدان على أسعار منخفضة وقنوات توزيع رقمية، مما قد يؤثر في فئة الزبائن الشباب والحساسين للسعر".

7-9-3 تحويل المعطيات الخارجية إلى فرص وتهديدات

من الصعوبات المهمة في التشخيص الخارجي تحويل المعطيات الخارجية إلى فرص وتهديدات. فالعامل الخارجي نفسه قد يحمل وجها إيجابيا ووجها سلبيا. لذلك لا ينبغي تصنيف كل عامل بسرعة، بل يجب تحليل أثره بدقة.

فمثلا، تطور التكنولوجيا قد يكون فرصة لأنه يسمح بخفض التكلفة وتحسين الخدمة، لكنه قد يكون تهديدا إذا أدى إلى ظهور منافسين رقميين جدد. وتغير القانون قد يكون تهديدا بسبب ارتفاع تكاليف الامتثال، لكنه قد يكون فرصة إذا أدى إلى خروج منافسين غير قادرين على احترام المعايير. وهذا يعني أن الفرصة أو التهديد لا توجد في العامل الخارجي وحده، بل في علاقته بالمؤسسة وبقدرتها على الاستجابة. لذلك يجب أن يكون تحليل المخرجات الخارجية مرتبطا دائما بالسياق.

مثال تطبيقي: تشديد معايير الجودة في قطاع غذائي معين قد يمثل تهديدا لمؤسسات ضعيفة التجهيز، لأنه يفرض تكاليف إضافية. لكنه يمثل فرصة للمؤسسة كانت تطبق هذه المعايير مسبقا، لأنها ستستفيد من ثقة الزبائن وربما خروج منافسين غير ملتزمين.

8-9-3 التمييز بين الفرصة الحقيقية والفرصة الظاهرية

ليست كل فرصة تبدو جذابة فرصة حقيقية. فالفرصة الظاهرية هي عامل خارجي يبدو إيجابيا، لكنه لا يناسب المؤسسة أو يتطلب موارد لا تملكها أو ينطوي على مخاطر كبيرة. لذلك يجب تقييم الفرص بعناية قبل اعتبارها مدخلا للتحرك.

وقد تكون السوق في نمو سريع، لكن المنافسة فيها شديدة جدا. وقد تظهر شريحة جديدة من الزبائن، لكن الوصول إليها يتطلب استثمارات كبيرة في التوزيع أو الاتصال. وقد توجد فرصة تصدير، لكنها تتطلب معايير جودة أو شهادات لا تملكها المؤسسة.

لذلك، فإن جودة مخرجات التشخيص الخارجي تتطلب عدم الاكتفاء بجاذبية الفرصة، بل تحليل قابليتها للاستغلال.

مثال تطبيقي: قد يبدو التصدير إلى سوق خارجي فرصة لمؤسسة غذائية محلية. لكن إذا كان هذا السوق يتطلب شهادات صحية صارمة، وتغليفًا خاصا، وشبكة توزيع خارجية، فإن الفرصة قد تكون ظاهرة في المدى القصير إذا لم تكن المؤسسة مستعدة لها.

9-9-3 التمييز بين التهديد الحقيقي والتهديد المحدود

كما أن بعض الفرص تكون ظاهرة، فإن بعض التهديدات قد تكون محدودة أو قابلة للاحتواء. فدخول منافس جديد لا يمثل دائما تهديدا كبيرا إذا كان السوق في نمو، أو إذا كان المنافس يستهدف شريحة مختلفة، أو إذا كانت المؤسسة تملك ولاء قويا من زبائنها.

لذلك ينبغي تحليل التهديدات من حيث مصدرها، احتمالها، شدتها، والفئة التي تؤثر فيها. وقد يكون التهديد شديدا في سوق معين لكنه ضعيف في سوق آخر. وقد يكون التهديد قصير المدى فقط، أو قد يمثل تغيرا عميقا طويل المدى.

مثال تطبيقي: إذا دخل منافس منخفض السعر إلى السوق، فقد يمثل تهديدا للمؤسسات التي تنافس بالسعر نفسه. لكنه لا يكون بالضرورة تهديدا كبيرا للمؤسسة تتموقع على الجودة العالية وخدمة ما بعد البيع، إلا إذا بدأ الزبائن في تغيير معايير الشراء.

10-9-3 علاقة مخرجات التشخيص الخارجي بالتشخيص الاستراتيجي

تتمثل الوظيفة الأساسية لمخرجات التشخيص الخارجي في توفير مادة تحليلية يستعملها التشخيص الاستراتيجي لاحقا. فالمحور الخارجي ينتهي بتحديد الفرص والتهديدات، بينما يقوم التشخيص الاستراتيجي في مرحلة لاحقة بربط هذه الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف الداخلية. لذلك يجب أن تكون مخرجات التشخيص الخارجي مصاغة بطريقة تسمح باستعمالها لاحقا في نماذج التركيب الاستراتيجي،

مثل SWOT و TOWS وغيرها. غير أن هذا الربط التفصيلي لا يتم في هذا المحور، بل يكفي هنا أن تكون الفرص والتهديدات واضحة ومصنفة ومبررة.

مثال تطبيقي: إذا انتهى التشخيص الخارجي إلى أن "نمو الطلب على المنتجات البيئية" يمثل فرصة، فإن التشخيص الاستراتيجي لاحقاً سيسأل: هل تملك المؤسسة قدرات إنتاجية أو تكنولوجية لاستغلال هذه الفرصة؟ وإذا انتهى إلى أن "ارتفاع أسعار المواد الأولية" يمثل تهديداً، فسيسأل لاحقاً: هل تملك المؤسسة قوة تفاوضية أو بدائل تموين لتقليل هذا الأثر؟

3-9-11 أخطاء شائعة في صياغة مخرجات التشخيص الخارجي

من الأخطاء الشائعة في إعداد مخرجات التشخيص الخارجي الخلط بين العوامل الداخلية والخارجية. فمثلاً، ضعف نظام المعلومات ليس تهديداً خارجياً، بل نقطة ضعف داخلية. أما تطور التجارة الإلكترونية في السوق فهو عامل خارجي قد يمثل فرصة أو تهديداً. ومن الأخطاء أيضاً صياغة الفرص والتهديدات بعبارات عامة جداً، مثل "المنافسة" أو "التكنولوجيا" أو "القانون". فهذه ليست مخرجات تشخيصية دقيقة. يجب تحديد ما الذي يحدث في المنافسة أو التكنولوجيا أو القانون، وما أثره المحتمل.

ومن الأخطاء كذلك إعداد قائمة طويلة دون ترتيب. فالقائمة غير المرتبة لا تساعد على اتخاذ القرار، لأنها لا تميز بين عامل حاسم وعامل ثانوي. كما أن تضخيم كل تغير خارجي باعتباره تهديداً قد يؤدي إلى تشخيص متشائم وغير دقيق.

مثال تطبيقي: عبارة "البيئة القانونية تهديد" عبارة عامة وغير دقيقة. أما الصياغة الأدق فهي: "تطبيق معايير جديدة للسلامة ابتداء من السنة القادمة يمثل تهديداً للمؤسسات التي لا تملك تجهيزات مطابقة، لأنه سيرفع تكاليف الامتثال وقد يؤدي إلى عقوبات".

3-10 حدود وصعوبات التشخيص الخارجي للمؤسسة

رغم أهمية التشخيص الخارجي في فهم محيط المؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات، إلا أنه يواجه عدة حدود وصعوبات منهجية وعملية. فالمحيط الخارجي يتميز بالتغير المستمر، وعدم اليقين، وتعدد الفاعلين، وصعوبة الحصول على معلومات دقيقة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنافسين أو بتوقع سلوك الزبائن أو بتقدير أثر التحولات الاقتصادية والتكنولوجية. ولا تعني هذه الصعوبات أن التشخيص الخارجي غير مفيد، بل تعني أنه يجب أن ينجز بحذر، وأن تعامل نتائجه بوصفها تقديرات تحليلية قابلة للمراجعة والتحسين، لا حقائق نهائية ثابتة. فالمؤسسة التي تعتمد على تشخيص خارجي قديم أو سطحي قد تتخذ قرارات غير مناسبة، لأنها تبني حكمها على صورة لم تعد تعكس الواقع.

3-10-1 عدم استقرار البيئة الخارجية

من أبرز صعوبات التشخيص الخارجي أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ليست ثابتة. فقد تتغير القوانين، الأسعار، التكنولوجيا، أذواق المستهلكين، شروط التمويل، علاقات الموردين، أو سلوك المنافسين في فترة قصيرة. لذلك فإن التشخيص الخارجي الذي يكون صحيحاً في لحظة معينة قد يصبح أقل دقة بعد فترة.

ويظهر عدم الاستقرار بوضوح في القطاعات التي تعرف تغيراً تكنولوجياً سريعاً، أو في الأسواق المرتبطة بالاستيراد وأسعار الصرف، أو في القطاعات الخاضعة لتدخل الدولة. كما يظهر في فترات الأزمات الاقتصادية أو الصحية أو السياسية، حيث تصبح التوقعات أكثر صعوبة.

مثال تطبيقي: قد تنجز مؤسسة دراسة سوق تبين ارتفاع الطلب على منتج معين، فتقرر الاستثمار في توسيع الإنتاج. لكن إذا تغيرت القدرة الشرائية بسبب التضخم، أو دخل منافس جديد بسعر منخفض، فقد تتغير جاذبية السوق بسرعة. لذلك يجب تحيين التشخيص الخارجي قبل اتخاذ قرارات استثمارية كبيرة.

3-10-2 صعوبة الحصول على معلومات دقيقة عن المنافسين

يعد تشخيص المنافسين من أصعب عناصر التشخيص الخارجي، لأن المؤسسات المنافسة لا تكشف عادة كل معلوماتها، خاصة ما يتعلق بالتكاليف، الأرباح، الخطط المستقبلية، الموردين، الزبائن الرئيسيين، أو مشاريع التوسع. لذلك يعتمد الشخص غالباً على معلومات جزئية أو غير مباشرة. وقد تكون المعلومات المتاحة عن المنافسين قديمة أو غير دقيقة أو تسويقية الطابع، خاصة عندما تأتي من الإعلانات أو المواقع الرسمية. كما قد يصعب معرفة نوايا المنافسين وردود أفعالهم المستقبلية، لأن ذلك يرتبط بقرارات داخلية لا تظهر دائماً في السوق.

ولهذا ينبغي استعمال أكثر من مصدر للمعلومات، مثل مراقبة الأسعار، نقاط البيع، آراء الزبائن، الموردين، الموزعين، التقارير المنشورة، الإعلانات، وحصص السوق التقريبية. ومع ذلك، تبقى نتائج تحليل المنافسين تقديرية في جزء منها.

مثال تطبيقي: قد تلاحظ مؤسسة أن منافسا جديدا يخفض الأسعار، فتفسر ذلك على أنه استراتيجية هجومية طويلة الأجل. لكن التشخيص المتعمق قد يكشف أن التخفيض مؤقت بسبب تصفية مخزون أو حملة إطلاق. إذا لم تتأكد المؤسسة من طبيعة التحرك، فقد ترد بطريقة مبالغ فيها وتدخل في حرب أسعار غير ضرورية.

3-10-3 سرعة التحولات التكنولوجية

تمثل التكنولوجيا أحد العوامل الأكثر تأثيرا وصعوبة في التشخيص الخارجي. فالتحولات التكنولوجية قد تغير قواعد المنافسة، وتخلق منتجات بديلة، وتغير قنوات التوزيع، وتخفض تكاليف بعض المؤسسات، أو تجعل بعض النماذج التقليدية غير صالحة. وتكمن الصعوبة في أن أثر التكنولوجيا لا يكون واضحا دائما في بدايته. فقد تظهر تقنية جديدة في شكل محدود، ثم تنتشر بسرعة وتعيد تشكيل السوق. كما قد تبالغ بعض المؤسسات في تقدير أثر تكنولوجيا معينة فتستثمر فيها مبكرا دون عائد واضح، بينما تتأخر مؤسسات أخرى عن تبني تكنولوجيا حاسمة فتفقد موقعها.

مثال تطبيقي: قد تبدو التجارة الإلكترونية في بدايتها نشاطا محدودا لا يهدد المتاجر التقليدية. لكن مع تطور الدفع الإلكتروني، خدمات التوصيل، وثقة المستهلكين، قد تتحول إلى عامل حاسم في السوق. المؤسسة التي لا تتابع هذا التحول قد تجد نفسها متأخرة في بناء قنوات بيع رقمية.

3-10-4 صعوبة التنبؤ بسلوك المستهلك

يعد سلوك المستهلك من أكثر الجوانب تعقيدا في التشخيص الخارجي، لأنه يتأثر بعوامل اقتصادية، اجتماعية، نفسية، ثقافية، وتكنولوجية. فالزبون لا يتخذ قراراته دائما بطريقة عقلانية أو ثابتة، وقد تتغير تفضيلاته بسرعة بسبب الموضة، الدخل، التجربة السابقة، آراء الآخرين، أو الحملات الإعلامية. كما أن ما يصرح به الزبائن في الاستبيانات لا يتطابق دائما مع سلوكهم الفعلي. فقد يقول المستهلك إنه يفضل الجودة، لكنه يختار السعر الأرخص عند الشراء. وقد يصرح بأنه مهتم بالمنتجات البيئية، لكنه لا يشتريها إذا كان سعرها مرتفعا.

لذلك يجب أن يجمع تشخيص الطلب بين التصريحات والسلوك الفعلي، مثل تحليل بيانات المبيعات، الشكاوى، تكرار الشراء، وتغير الحصة السوقية، بدل الاعتماد فقط على آراء معلنة.

مثال تطبيقي: قد تظهر نتائج استبيان أن الزبائن يرغبون في منتج عالي الجودة وبخصائص إضافية، فتقوم المؤسسة بتطويره بسعر أعلى. لكن عند طرحه في السوق، يفضل جزء كبير من الزبائن المنتج الأبسط والأرخص. هنا يظهر الفرق بين الرغبة المعلنة والاستعداد الفعلي للدفع.

3-10-5 تأثير الأزمات المفاجئة

قد تتعرض المؤسسة لعوامل خارجية مفاجئة يصعب توقعها بدقة، مثل الأزمات الصحية، الكوارث الطبيعية، الاضطرابات السياسية، الحروب، اضطرابات سلاسل الإمداد، أو الارتفاع المفاجئ في أسعار المواد الأولية. هذه الأحداث قد تغير السوق بسرعة وتضعف صلاحية التشخيص السابق. وتكمن الصعوبة في أن هذه الأزمات لا تكون دائما قابلة للتنبؤ من حيث التوقيت والشدة والمدة. لذلك لا يستطيع التشخيص الخارجي إلغاء عدم اليقين، لكنه يستطيع مساعدة المؤسسة على التفكير في السيناريوهات والمخاطر المحتملة.

وقد أشار Ansoff إلى أهمية الانتباه إلى الإشارات الضعيفة في المحيط، لأن التغيرات الاستراتيجية الكبرى قد تبدأ بمؤشرات صغيرة قبل أن تتحول إلى أزمات واضحة. (Ansoff, 1975)

مثال تطبيقي: قد تعتمد مؤسسة صناعية على مورد خارجي واحد لمادة أساسية. فإذا حدثت أزمة نقل دولية أو قيود تجارية مفاجئة، قد يتوقف الإنتاج. هذا النوع من التهديدات يبين أهمية تشخيص مخاطر التموين وتنوع الموردين، حتى لو كانت الظروف العادية تبدو مستقرة.

3-10-6 صعوبة تحديد أثر العوامل الخارجية بدقة

حتى عندما يتم تحديد عامل خارجي معين، قد يصعب تقدير أثره بدقة على المؤسسة. فقد يكون ارتفاع أسعار المواد الأولية تهديدا واضحا، لكن أثره النهائي يتوقف على قدرة المؤسسة على رفع الأسعار، أو تغيير الموردين، أو تخفيض تكاليف أخرى، أو تحسين الإنتاجية. كما أن العامل

الخارجي الواحد قد يؤثر بطرق مختلفة على مؤسسات داخل القطاع نفسه. فارتفاع سعر الصرف قد يضر بالمؤسسات المستوردة، لكنه قد يفيد المؤسسات المصدرة. وتشديد القوانين قد يرفع تكاليف مؤسسة ضعيفة، لكنه قد يعزز موقع مؤسسة ملتزمة مسبقا بالمعايير.

مثال تطبيقي: إذا فرضت الدولة معايير جديدة للجودة، فقد يبدو ذلك تهديدا للقطاع كله. لكن مؤسسة تطبق هذه المعايير مسبقا قد تستفيد، لأن المنافسين الضعفاء سيتحملون تكاليف إضافية أو يخرجون من السوق. لذلك لا يكفي تحديد العامل الخارجي، بل يجب تحليل أثره حسب وضع كل مؤسسة.

3-10-7 حدود النماذج التحليلية الخارجية

تعتمد عملية التشخيص الخارجي على نماذج وأدوات مثل PESTEL، القوى الخمس لبورتر، تحليل المنافسين، المجموعات الاستراتيجية، وتحليل أصحاب المصلحة. ورغم أهمية هذه الأدوات، إلا أنها تبقى تبسيطا للواقع، ولا تستطيع وحدها الإحاطة بكل تعقيدات المحيط. فنموذج PESTEL يساعد على تنظيم عوامل البيئة العامة، لكنه قد يتحول إلى قائمة وصفية إذا لم يربط بأثر كل عامل على المؤسسة. ونموذج القوى الخمس يركز على بنية الصناعة، لكنه لا يفسر كل الفروق بين المؤسسات، ولا يعطي نفس الدقة في كل القطاعات، خاصة القطاعات الرقمية أو المنصات. أما تحليل أصحاب المصلحة فقد يصبح واسعا جدا إذا لم يتم ترتيب الأطراف حسب القوة والأهمية. وقد نبه Porter إلى أن الهدف من القوى الخمس هو فهم بنية الصناعة ومصادر الربحية، لا مجرد إعداد قائمة عامة بالقوى التنافسية. (Porter, 2008) لذلك يجب استعمال النماذج باعتبارها أدوات مساعدة على التفكير، لا بدائل عن الحكم التحليلي.

مثال تطبيقي: قد يطبق الطالب نموذج PESTEL على مؤسسة ما فيكتب عشرات العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لكنه لا يحدد أيها أكثر تأثيرا. في هذه الحالة، يصبح النموذج وصفيًا ومحدود الفائدة. أما التحليل الجيد فيختار العوامل الحاسمة ويربطها بالفرص والتهديدات.

3-10-8 خطر الخلط بين العوامل الخارجية والداخلية

من الأخطاء الشائعة في التشخيص الخارجي الخلط بين ما هو خارجي وما هو داخلي. فضعف نظام المعلومات، ضعف التكوين، تقادم الآلات، أو سوء التنظيم هي نقاط ضعف داخلية، وليست تهديدات خارجية. أما دخول منافس جديد، تغير القانون، تراجع القدرة الشرائية، أو ظهور تكنولوجيا بديلة فهي عوامل خارجية.

هذا الخلط يؤدي إلى ضعف التحليل، خاصة عند إعداد الفرص والتهديدات. فإذا تم وضع نقاط ضعف داخلية ضمن التهديدات، فإن التشخيص يصبح غير دقيق، ويصعب استعماله لاحقا في التركيب الاستراتيجي.

مثال تطبيقي: عبارة "ضعف جودة المنتج" ليست تهديدا خارجيا، بل نقطة ضعف داخلية. أما عبارة "ارتفاع معايير الجودة المفروضة قانونيا في القطاع" فهي تهديد خارجي إذا كانت المؤسسة غير مستعدة للامتثال. الفرق بين العبارتين أساسي في بناء التشخيص.

3-10-9 صعوبة ترتيب الفرص والتهديدات

قد يكشف التشخيص الخارجي عددا كبيرا من الفرص والتهديدات، لكن الصعوبة تكمن في ترتيبها حسب الأولوية. فالمؤسسة لا تستطيع استغلال كل الفرص أو مواجهة كل التهديدات في الوقت نفسه. لذلك يجب تقييم كل فرصة وكل تهديد حسب الأثر، الاحتمال، الاستعجال، والقدرة على الاستجابة. وقد يؤدي غياب الترتيب إلى تشتيت القرار. فقد تنشغل المؤسسة بفرصة جذابة إعلاميا لكنها ضعيفة الجدوى، أو تهمل تهديدا بطيئا لكنه خطير على المدى المتوسط. لذلك يجب أن تكون مخرجات التشخيص الخارجي مركزة، لا مجرد قائمة طويلة.

دمثال تطبيقي: قد تواجه مؤسسة غذائية فرصا مثل نمو الطلب على المنتجات الصحية، إمكانية التصدير، وتطور البيع الإلكتروني. لكن إذا كانت مواردها محدودة، فقد يكون تطوير منتج صحي للسوق المحلي أولوية أكثر واقعية من التصدير المباشر، الذي يتطلب شهادات وشبكة توزيع خارجية.

3-10-10 أثر التحيزات في قراءة المحيط

قد تتأثر عملية التشخيص الخارجي بتحيزات المسيرين أو المشخصين. فقد يميل بعضهم إلى التفاؤل المفرط، فيرون كل تغير خارجي فرصة. وقد يميل آخرون إلى التشاؤم، فيرون كل تغير تهديدا. كما قد تتأثر القراءة بالتجارب السابقة أو برغبة الإدارة في تبرير قرار اتخذته مسبقا.

وقد يظهر ما يسمى بتحيز التأكيد، حيث يبحث الشخص فقط عن المعلومات التي تؤكد رأيه الأولي، ويتجاهل المعلومات المخالفة. لذلك ينبغي أن يعتمد التشخيص على مصادر متعددة وأن يفسح المجال لقراءات مختلفة للمحيط.

مثال تطبيقي: إذا كانت الإدارة مقتنعة مسبقاً بأن السوق الخارجية جذابة، فقد تركز فقط على معطيات نمو الطلب، وتتجاهل صعوبة الدخول، المعايير القانونية، قوة المنافسين المحليين، وتكاليف التوزيع. هذا يؤدي إلى تشخيص انتقائي وغير متوازن

المحور الرابع: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

يمثل التشخيص الاستراتيجي مرحلة تركيبية في تحليل المؤسسة، لأنه يجمع بين نتائج التشخيص الداخلي ونتائج التشخيص الخارجي من أجل فهم موقع المؤسسة وتحديد اختياراتها المستقبلية. فإذا كان التشخيص الداخلي يهتم بالموارد والقدرات ونقاط القوة والضعف، وكان التشخيص الخارجي يركز على الفرص والتهديدات في المحيط، فإن التشخيص الاستراتيجي يعمل على الربط بينهما بهدف توجيه القرار الاستراتيجي. لذلك يتناول هذا المحور أهم أدوات التحليل الاستراتيجي، مثل تحليل SWOT، ومصفوفات محفظة الأنشطة كنموذج BCG ونموذج McKinsey/GE، وغيرها من النماذج التي تساعد المؤسسة على تقييم أنشطتها، تحديد موقعها التنافسي، وترشيد توزيع مواردها بين بدائل النمو، المحافظة، الانتقاء أو الانسحاب. وبذلك يشكل هذا المحور خلاصة تطبيقية للمحاور السابقة، لأنه يحول نتائج التشخيص إلى توجهات استراتيجية قابلة للتنفيذ.

1-4 ماهية التشخيص الاستراتيجي وموقعه ضمن تشخيص المؤسسة

بعد معالجة التشخيص الداخلي بوصفه تحليلاً لموارد المؤسسة ووظائفها وقدراتها، وبعد معالجة التشخيص الخارجي بوصفه تحليلاً للمحيط العام والتنافسي والسوقي، تنتقل في هذا المحور إلى التشخيص الاستراتيجي. ولا يقصد بالتشخيص الاستراتيجي تكرار ما تم تناوله في التشخيص الداخلي والخارجي، بل يقصد به تركيب نتائجهما من أجل تحديد الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة، وفهم موقعها، وبناء البدائل المناسبة، واقتراح التوجهات الكبرى. فالتشخيص الداخلي ينتهي عادة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والتشخيص الخارجي ينتهي إلى تحديد الفرص والتهديدات. أما التشخيص الاستراتيجي فينطلق من هذه النتائج لي طرح سؤالاً أكثر تركيبياً: ماذا ينبغي أن تفعل المؤسسة بناء على ما تملكه من قدرات داخلية، وما يفرضه محيطها الخارجي من فرص وتهديدات؟

ومن هنا، فإن التشخيص الاستراتيجي يمثل مرحلة ربط بين التحليل والقرار، وبين فهم الوضعية الحالية وصياغة التوجهات المستقبلية. فهو لا يكتفي بوصف المؤسسة ولا بوصف محيطها، بل يحاول تحديد الخيارات الممكنة أمامها، مثل التوسع، الانكماش، إعادة التموضع، التميز، قيادة التكلفة، التركيز، التحالف، أو إعادة هيكلة محفظة الأنشطة.

1-1-4 تعريف التشخيص الاستراتيجي

يمكن تعريف التشخيص الاستراتيجي بأنه عملية تحليل وتركيب تهدف إلى تقييم الوضعية العامة للمؤسسة من خلال الجمع بين نتائج التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي، بغرض تحديد موقعها الاستراتيجي، واستخراج البدائل الممكنة، وتوجيه قراراتها المستقبلية. وبهذا المعنى، فإن التشخيص الاستراتيجي لا يقتصر على معرفة نقاط القوة والضعف، ولا على معرفة الفرص والتهديدات، بل يهتم بالعلاقة بينها. فالقوة الداخلية لا تكون مهمة إلا إذا ساعدت المؤسسة على استغلال فرصة أو مواجهة تهديد. كما أن الفرصة الخارجية لا تكون قابلة للاستغلال إلا إذا كانت المؤسسة تمتلك الموارد والقدرات المناسبة لها. وقد اعتبر Ansoff أن التفكير الاستراتيجي يقوم على تحليل الفجوة بين وضعية المؤسسة الحالية والوضعية المرغوبة، ثم البحث عن البدائل التي تسمح بتقليص هذه الفجوة. (Ansoff, 1965) كما أكد Porter أن فهم الموقع التنافسي للمؤسسة يتطلب تحليل الصناعة من جهة، وتحليل مصادر الميزة التنافسية من جهة أخرى (Porter, 1980; Porter, 1985).

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة غذائية قدرة إنتاجية جيدة وعلامة محلية موثوقة، وفي الوقت نفسه يظهر في السوق طلب متزايد على المنتجات الصحية. هنا لا يكفي القول إن لدى المؤسسة نقطة قوة، ولا يكفي القول إن السوق يوفر فرصة، بل يجب ربط الاثنين: هل تستطيع المؤسسة استعمال علامتها وقدرتها الإنتاجية لتطوير منتج صحي جديد؟ هذا الربط هو جوهر التشخيص الاستراتيجي.

2-1-4 علاقة التشخيص الاستراتيجي بالتشخيص الداخلي والخارجي

يقوم التشخيص الاستراتيجي على نتائج التشخيص الداخلي والخارجي، لكنه لا يكرر تفاصيلهما. فالتشخيص الداخلي يدرس المؤسسة من الداخل، من حيث مواردها المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية والتنظيمية، ووظائفها، وأنشطتها، وكفاءاتها. وينتهي إلى تحديد نقاط القوة والضعف. أما التشخيص الخارجي فيدرس المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، من حيث البيئة العامة، البيئة التنافسية، السوق، المنافسين، الزبائن، الموردين، المجموعات الاستراتيجية، عوامل النجاح المفتاحية، وأصحاب المصلحة. وينتهي إلى تحديد الفرص والتهديدات. أما التشخيص الاستراتيجي فيستعمل هذه النتائج ليبنى حكماً أكثر شمولاً حول الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة. فهو يسأل: هل نقاط القوة

كافية لاستغلال الفرص؟ هل نقاط الضعف تجعل المؤسسة عاجزة أمام التهديدات؟ هل يجب الاستثمار في نشاط معين؟ هل يجب الانسحاب من نشاط آخر؟ هل موقع المؤسسة قوي أم هش؟ هل السوق جذاب أم متراجع؟

مثال تطبيقي: إذا كشف التشخيص الداخلي أن مؤسسة ما تملك سيولة ضعيفة وتجهيزات قديمة، وكشف التشخيص الخارجي أن القطاع يتطلب استثمارات تكنولوجية كبيرة، فإن التشخيص الاستراتيجي قد يستنتج أن المؤسسة غير قادرة على مواصلة المنافسة بنفس الشكل، وأنها تحتاج إلى شراكة أو إعادة تموقع أو انسحاب تدريجي من بعض الأنشطة.

3-1-4 الفرق بين التشخيص الداخلي والخارجي والتشخيص الاستراتيجي

يمكن توضيح الفرق بين الأنواع الثلاثة كما يلي:

- التشخيص الداخلي يجب عن سؤال: ماذا تملك المؤسسة؟ وكيف تعمل من الداخل؟
- التشخيص الخارجي يجب عن سؤال: ما طبيعة المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة؟
- التشخيص الاستراتيجي يجب عن سؤال: ما الاختيار المناسب للمؤسسة بناء على وضعها الداخلي ومحيطها الخارجي؟

وعليه، فإن التشخيص الداخلي والخارجي يمثلان مرحلتين تحليليتين، بينما يمثل التشخيص الاستراتيجي مرحلة تركيبية وتوجيهية. فالداخلي ينتج نقاط قوة وضعف، والخارجي ينتج فرصا وتهديدات، أما الاستراتيجي فينتج بدائل وتوصيات واختيارات.

مثال تطبيقي: في مؤسسة نقل، قد يكشف التشخيص الداخلي عن أسطول حديث ونظام تتبع جيد، ويكشف التشخيص الخارجي عن نمو التجارة الإلكترونية وزيادة الطلب على خدمات التوصيل. في هذه الحالة، لا يتوقف التشخيص الاستراتيجي عند تسجيل هذه النتائج، بل يقترح توجها مثل التوسع في خدمات التوصيل السريع الموجهة للتجارة الإلكترونية.

4-1-4 أهداف التشخيص الاستراتيجي

يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية. أولها تحديد الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة، أي معرفة ما إذا كانت في وضع قوة أو ضعف، وفي قطاع جذاب أو مهدد، وفي موقع يسمح لها بالنمو أو يفرض عليها الحذر. أما الهدف الثاني فهو تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة. فالمؤسسة قد تكون أمام عدة اختيارات، مثل النمو، الاستقرار، الانكماش، التميز، قيادة التكلفة، التركيز، التحالف، أو إعادة التموضع. ولا يمكن اختيار بديل مناسب إلا بعد تشخيص استراتيجي يربط الداخل بالخارج. ويهدف التشخيص الاستراتيجي أيضا إلى تقليل مخاطر القرار. فالقرار الاستراتيجي غالبا ما يكون طويل الأجل، ويستهلك موارد كبيرة، ويصعب التراجع عنه بسرعة. لذلك ينبغي أن يستند إلى تحليل منظم، لا إلى الحدس أو التقليد أو رد الفعل. كما يهدف إلى مساعدة المؤسسة على بناء التوافق بين مواردها ومحيطها. فالمؤسسة الناجحة ليست فقط التي تملك موارد قوية، بل التي تعرف كيف تستعمل هذه الموارد في سياق خارجي مناسب.

مثال تطبيقي: قد تفكر مؤسسة في التوسع إلى سوق جديدة. التشخيص الاستراتيجي يساعدها على معرفة هل هذا السوق جذاب؟ هل المنافسة فيه قوية؟ هل تملك المؤسسة موارد مالية وبشرية كافية؟ هل علامتها معروفة؟ هل قنوات التوزيع متاحة؟ وبناء على ذلك يمكن أن تقرر الدخول، التأجيل، الشراكة، أو عدم الدخول.

5-1-4 التشخيص الاستراتيجي كمرحلة تركيبية

الطابع التركيبي هو أهم ما يميز التشخيص الاستراتيجي. فهو لا يضيف فقط معلومات جديدة، بل يعيد تنظيم نتائج التشخيص الداخلي والخارجي داخل نماذج تساعد على اتخاذ القرار. ومن بين هذه النماذج: SWOT، Ansoff، SPACE، McKinsey/GE، ADL، BCG، TOWS. والاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر.

وتكمن أهمية النماذج الاستراتيجية في أنها تساعد على تبسيط الواقع وترتيب المعطيات، لكنها لا تعوض الحكم الإداري. فالنموذج لا يقدم قرارا آليا، بل يساعد على التفكير في الخيارات الممكنة. لذلك يجب استعمال هذه النماذج بحذر، مع مراعاة خصوصية المؤسسة والقطاع.

مثال تطبيقي: إذا استعملت مؤسسة مصفوفة BCG لتحليل محفظة منتجاتها، فقد تصنف منتجا معيناً ضمن "علامات الاستفهام". لكن القرار لا يكون ألياً بالاستثمار أو الانسحاب، بل يجب أن تسأل المؤسسة: هل لدينا موارد لتحويل هذا المنتج إلى نجم؟ هل السوق واعد؟ هل المنافسون أقوياء؟ هل المنتج منسجم مع كفاءات المؤسسة؟ هنا يظهر دور الحكم الاستراتيجي.

4-1-6 التشخيص الاستراتيجي واتخاذ القرار

يرتبط التشخيص الاستراتيجي ارتباطاً مباشراً باتخاذ القرار. فالقرار الاستراتيجي يختلف عن القرار التشغيلي، لأنه يتعلق بمستقبل المؤسسة، وباختيارات كبرى تخص المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، الموارد، النمو، التموضع، أو التحالفات.

ولا يقدم التشخيص الاستراتيجي دائماً جواباً واحداً نهائياً، بل قد يقدم مجموعة بدائل مع مزايا وعيوب كل بديل. فالاختيار النهائي يتأثر أيضاً برؤية المسيرين، درجة المخاطرة المقبولة، الموارد المتاحة، وثقافة المؤسسة.

وقد أكد Mintzberg أن الاستراتيجية لا تتشكل دائماً بطريقة تخطيطية صرفة، بل قد تظهر أيضاً من خلال التعلم والتجربة وتفاعل المؤسسة مع الواقع. (Mintzberg, 1994) وهذا يعني أن التشخيص الاستراتيجي مهم، لكنه يجب أن يبقى مرناً وقابلاً للتعديل عند ظهور معطيات جديدة.

مثال تطبيقي: قد يوصي التشخيص الاستراتيجي مؤسسة صغيرة بعدم التوسع السريع رغم وجود فرص في السوق، لأن مواردها المالية والبشرية محدودة. وقد يكون القرار الأفضل هو التوسع التدريجي أو الدخول في شراكة، بدل تحمل مخاطر تفوق طاقتها.

4-1-7 خصائص التشخيص الاستراتيجي

يتميز التشخيص الاستراتيجي بعدة خصائص. فهو أولاً تشخيص شامل، لأنه يجمع بين الداخل والخارج. وهو ثانياً تشخيص مستقبلي، لأنه لا يكتفي بالحاضر، بل يهتم بما يمكن أن يحدث لاحقاً. وهو ثالثاً تشخيص اختياري، لأنه يهدف إلى بناء بدائل وليس فقط وصف الوضعية. كما يتميز بأنه تشخيص قائم على المفاضلة. فالمؤسسة لا تستطيع اختيار كل البدائل في الوقت نفسه، ولا تستطيع استغلال كل الفرص أو مواجهة كل التهديدات بنفس القوة. لذلك يساعد التشخيص الاستراتيجي على ترتيب الأولويات واختيار الاتجاه الأكثر ملاءمة. ومن خصائصه أيضاً أنه تشخيص احتمالي، لأن القرارات الاستراتيجية تتخذ في ظل عدم يقين. لذلك يجب ألا يقدم التشخيص الاستراتيجي نتائج كحقائق مطلقة، بل كاستنتاجات مبنية على معطيات وتحليل وتقدير للمخاطر.

مثال تطبيقي: قد تكشف الدراسة أن سوقاً معينة واعدة، لكن دخولها يتطلب استثمارات كبيرة ومواجهة منافسين أقوياء. هنا لا يقول التشخيص الاستراتيجي ببساطة "السوق فرصة"، بل يقدر درجة الجاذبية، مستوى المخاطرة، وقدرة المؤسسة على الدخول.

4-1-8 مراحل إنجاز التشخيص الاستراتيجي

يمكن إنجاز التشخيص الاستراتيجي عبر مراحل مترابطة. تبدأ المرحلة الأولى بتجميع نتائج التشخيص الداخلي، خاصة نقاط القوة والضعف. ثم يتم تجميع نتائج التشخيص الخارجي، خاصة الفرص والتهديدات. بعد ذلك يتم ربط هذه النتائج داخل أدوات تركيبيه، مثل SWOT أو TOWS. ثم تأتي مرحلة تحليل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة: هل هي في موقع قوي؟ هل القطاع جذاب؟ هل تمتلك ميزة تنافسية؟ هل محفظة أنشطتها متوازنة؟ ثم يتم استخراج البدائل الممكنة. وفي المرحلة الأخيرة تتم المفاضلة بين البدائل، وصياغة التوصيات الاستراتيجية.

مثال تطبيقي: قد تتمثل مراحل تشخيص مؤسسة كما يلي: تحديد نقاط القوة مثل جودة المنتج وشبكة التوزيع، تحديد نقاط الضعف مثل ضعف السيولة وتقادم الآلات، تحديد الفرص مثل نمو الطلب المحلي، تحديد التهديدات مثل دخول منافس أجنبي، ثم تركيبها لاختيار بديل مثل تحديث تدريجي للآلات مع التركيز على الجودة والتوزيع المحلي.

4-1-9 حدود التشخيص الاستراتيجي

رغم أهمية التشخيص الاستراتيجي، إلا أنه يواجه حدوداً. أولها أن نتائجه تعتمد على جودة التشخيص الداخلي والخارجي. فإذا كانت البيانات الداخلية ناقصة أو كانت قراءة المحيط سطحية، فإن التشخيص الاستراتيجي سيكون ضعيفاً. وثانيها أن النماذج الاستراتيجية قد تؤدي إلى تبسيط مفرط للواقع. فمصفوفة معينة قد تصنف نشاطاً في خانة محددة، لكن الواقع قد يكون أكثر تعقيداً. كما أن بعض النماذج ظهرت في

سياقات معينة، ولا تصلح دائما لكل المؤسسات أو القطاعات بنفس الدرجة. وثالثها أن التشخيص الاستراتيجي يتعامل مع المستقبل، والمستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة كاملة. لذلك يجب أن ترافقه مرونة في التنفيذ ومتابعة مستمرة للمحيط.

مثال تطبيقي: قد تصنف مؤسسة منتجا ضمن خانة "بقرة حلوب" في مصفوفة BCG، فتقرر تقليل الاستثمار فيه. لكن إذا ظهر تغير تكنولوجي أو تغير في سلوك المستهلكين، فقد تتغير وضعية المنتج بسرعة. لذلك لا يجب استعمال نتائج النماذج بطريقة جامدة.

2-4 مفاهيم أساسية في التشخيص الاستراتيجي

يقوم التشخيص الاستراتيجي على مجموعة من المفاهيم التي تسمح بفهم وضعية المؤسسة، وتحديد موقعها، وتحليل اختياراتها الممكنة. فقبل استعمال النماذج الاستراتيجية مثل SWOT أو BCG أو ADL أو McKinsey أو SPACE، ينبغي أن يكون الطالب قادرا على فهم مفاهيم أساسية مثل: الميزة التنافسية، الموقع التنافسي، الجاذبية القطاعية، عوامل النجاح المفتاحية، الموارد الاستراتيجية، نموذج الأعمال، ميادين النشاط الاستراتيجي، محفظة الأنشطة، والبدائل الاستراتيجية. ولا تعد هذه المفاهيم عناصر نظرية منفصلة، بل هي أدوات ذهنية تساعد على بناء التشخيص الاستراتيجي. فالمؤسسة لا تختار استراتيجيتها في الفراغ، بل بناء على موقعها في السوق، وقوة مواردها، وجاذبية قطاعها، وطبيعة أنشطتها، وقدرتها على خلق قيمة للزبائن وتحقيق عائد اقتصادي مستمر.

1-2-4 الميزة التنافسية

يقصد بالميزة التنافسية قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة أعلى للزبون، أو تحقيق نفس القيمة بتكلفة أقل، أو الجمع بين الأمرين بدرجات مختلفة. وقد تكون الميزة التنافسية قائمة على السعر، الجودة، التكنولوجيا، العلامة التجارية، سرعة التسليم، شبكة التوزيع، خدمة ما بعد البيع، الابتكار، أو المعرفة التنظيمية. وقد بين Porter أن المؤسسة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية إما من خلال قيادة التكلفة، أي القدرة على الإنتاج أو تقديم الخدمة بتكلفة أقل من المنافسين، أو من خلال التميز، أي تقديم عرض يراه الزبون مختلفا وذا قيمة أعلى، أو من خلال التركيز على شريحة محددة من السوق (Porter, 1985). ولا تكون الميزة التنافسية حقيقية إلا إذا أدركها السوق أو انعكست في الأداء. فقد تعتقد المؤسسة أن لديها منتجا متميزا، لكن إذا لم يكن الزبون مستعدا للدفع مقابلته أو لم يفضلها على عروض المنافسين، فإن هذا التميز يبقى داخليا وغير مؤثر.

مثال تطبيقي: قد تحقق مؤسسة لإنتاج الأثاث ميزة تنافسية من خلال تصميم منتجات سهلة التركيب وبسعر مناسب، مما يقلل تكلفة النقل والتركيب بالنسبة للزبون. وقد تحقق مؤسسة أخرى في القطاع نفسه ميزة قائمة على التميز من خلال أثاث فاخر مصنوع حسب الطلب. كلاهما يمتلك ميزة، لكن مصدرها مختلف.

2-2-4 الموقع التنافسي

يقصد بالموقع التنافسي المكانة التي تحتلها المؤسسة مقارنة بالمنافسين داخل السوق أو القطاع. ويتحدد هذا الموقع من خلال عدة عناصر، مثل الحصة السوقية، صورة العلامة التجارية، جودة المنتج، السعر، شبكة التوزيع، قدرة الابتكار، العلاقة مع الزبائن، ومستوى الربحية. ويساعد تحديد الموقع التنافسي على معرفة ما إذا كانت المؤسسة رائدة، تابعة، متخصصة، ضعيفة، أو مهددة. كما يسمح بفهم طبيعة القرارات المناسبة لها. فالمؤسسة ذات الموقع القوي قد تفكر في التوسع أو الدفاع عن موقعها، بينما المؤسسة ذات الموقع الضعيف قد تحتاج إلى التركيز أو إعادة التموضع أو التحالف.

ولا يجب الخلط بين الموقع التنافسي والحجم. فقد تكون مؤسسة صغيرة لكنها ذات موقع قوي في شريحة محددة، وقد تكون مؤسسة كبيرة لكنها تعاني من ضعف في الربحية أو تراجع في صورة العلامة.

مثال تطبيقي: قد تكون مؤسسة محلية صغيرة لإنتاج الجبن ذات حصة سوقية محدودة على المستوى الوطني، لكنها قوية جدا في منطقة معينة بسبب ثقة الزبائن وجودة المنتج. في هذه الحالة، موقعها التنافسي داخل تلك المنطقة قوي، رغم أن حجمها الكلي صغير.

3-2-4 الجاذبية القطاعية

تعني الجاذبية القطاعية مدى قدرة قطاع معين على توفير فرص نمو وربحية للمؤسسات العاملة فيه. فالقطاعات ليست متساوية من حيث الجاذبية؛ فبعضها يعرف نموا مرتفعا وهوامش ربح جيدة وحواجز دخول قوية، وبعضها يعرف ركودا ومنافسة شديدة وضغطا على الأسعار. وتتأثر جاذبية القطاع بعوامل متعددة، منها معدل نمو السوق، شدة المنافسة، قوة الزبائن والموردين، تهديد البدائل، تهديد الداخلين الجدد،

مستوى الربحية، حجم الاستثمار المطلوب، الاستقرار القانوني، والتغير التكنولوجي. ويعد مفهوم الجاذبية القطاعية أساسيا في عدة نماذج استراتيجية، مثل مصفوفة McKinsey/GE التي تربط بين جاذبية السوق وقوة النشاط، ونموذج ADL الذي يربط بين مرحلة دورة حياة القطاع والوضعية التنافسية للمؤسسة.

مثال تطبيقي: قد يكون قطاع الطاقات المتجددة جذابا بسبب الدعم الحكومي ونمو الطلب العالمي على الطاقة النظيفة. لكنه في الوقت نفسه قد يتطلب استثمارات كبيرة وتكنولوجيا متقدمة. لذلك لا يكفي القول إن القطاع جذاب، بل يجب تحليل شروط الدخول والقدرة على المنافسة داخله.

4-2-4 عوامل النجاح المفتاحية والموارد الاستراتيجية

تمثل عوامل النجاح المفتاحية الشروط التي يفرضها القطاع على المؤسسات الراغبة في النجاح داخله. أما الموارد الاستراتيجية فهي الموارد والقدرات التي تملكها المؤسسة وتسمح لها بالاستجابة لهذه الشروط بشكل أفضل من المنافسين. والفرق بين المفهومين مهم جدا. فعوامل النجاح المفتاحية تأتي من الخارج، لأنها مرتبطة بطبيعة القطاع والسوق. أما الموارد الاستراتيجية فتأتي من الداخل، لأنها مرتبطة بما تملكه المؤسسة من إمكانيات وقدرات. والتشخيص الاستراتيجي الجيد هو الذي يربط بين الاثنين: هل تملك المؤسسة الموارد التي تسمح لها بالتحكم في عوامل النجاح المفتاحية؟ وقد بين Barney أن الموارد يمكن أن تكون مصدرا لميزة تنافسية مستدامة إذا كانت ذات قيمة، نادرة، صعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال بسهولة. (Barney, 1991) كما أكد Grant أهمية تحليل الموارد والقدرات لفهم إمكانيات المؤسسة الاستراتيجية (Grant, 1991).

مثال تطبيقي: في قطاع التوصيل السريع، قد يكون احترام الأجل وتتبع الطرود عاملين مفتاحيين للنجاح. فإذا كانت مؤسسة معينة تملك نظاما رقميا فعالا لتتبع الطرود، وسائقين ذوي خبرة، وشبكة توزيع منظمة، فإن هذه الموارد يمكن أن تصبح موارد استراتيجية لأنها تستجيب مباشرة لشروط النجاح في القطاع.

4-2-5 نموذج الأعمال Business Model

يقصد بنموذج الأعمال الطريقة التي تخلق بها المؤسسة القيمة، وتقدمها للزبائن، وتحقق من خلالها الإيرادات. فهو لا يصف المنتج فقط، بل يوضح من هم الزبائن، ما القيمة المقدمة لهم، كيف تصل المؤسسة إليهم، كيف تبني العلاقة معهم، ما مصادر الإيرادات، ما الموارد والأنشطة الأساسية، من هم الشركاء، وما هي بنية التكاليف. ويعد نموذج الأعمال مفهوما مهما في التشخيص الاستراتيجي، لأنه يسمح بفهم منطق عمل المؤسسة ككل. فقد يكون لدى مؤسستين المنتج نفسه، لكن نموذج أعمالهما مختلف. إحدهما تباع مباشرة للزبون، والأخرى تعتمد على الاشتراك. إحدهما تحقق الربح من البيع، والأخرى من الإشهار أو الخدمات الإضافية.

وقد قدم Osterwalder و Pigneur أداة معروفة لتحليل نموذج الأعمال، هي Business Model Canvas، التي تتكون من تسعة عناصر أساسية تساعد على فهم كيفية خلق القيمة وتحقيق الإيرادات. (Osterwalder and Pigneur, 2010)

مثال تطبيقي: قد تقدم مؤسسة خدمة تعليمية. الأولى تباع دروسا حضورية لكل طالب، والثانية تقدم منصة رقمية باشتراك شهري. رغم أن النشاط العام هو التعليم، فإن نموذج الأعمال مختلف من حيث القنوات، الموارد، التكاليف، وطريقة تحقيق الإيرادات.

4-2-6 ميادين النشاط الاستراتيجي DAS/SBU

يقصد بميدان النشاط الاستراتيجي، أو ما يعرف بـ DAS في الأدبيات الفرنكفونية و SBU في الأدبيات الأنجلوسكسونية، مجالا محددا من أنشطة المؤسسة يمكن تحليله بصورة مستقلة نسبيا من حيث السوق، الزبائن، المنافسين، التكنولوجيا، والموارد المطلوبة. وتظهر أهمية هذا المفهوم خاصة في المؤسسات متعددة الأنشطة أو متعددة المنتجات. فالمؤسسة التي تنتج عدة منتجات أو تخدم عدة أسواق لا يمكن تخصيصها دائما كوحدة واحدة، لأن كل نشاط قد تكون له بيئته التنافسية الخاصة وعوامل نجاحه ومنافسيه وآفاقه.

لذلك يساعد تقسيم المؤسسة إلى ميادين نشاط استراتيجية على تحليل كل نشاط بصورة أدق، ومعرفة أي الأنشطة يجب دعمها، وأياها يجب الحفاظ عليه، وأياها يجب إعادة هيكلته أو الانسحاب منه.

مثال تطبيقي: مؤسسة صناعية تنتج الأجهزة الكهرومنزلية، ومعدات التبريد الصناعي، وقطع الغيار، لا يجب أن تحلل كل هذه الأنشطة ككتلة واحدة. فقد يكون سوق الأجهزة الكهرومنزلية شديد المنافسة، بينما يكون نشاط التبريد الصناعي أكثر تخصصاً وربحية. لذلك يمكن اعتبار كل نشاط ميداناً استراتيجياً مستقلاً.

7-2-4 محفظة الأنشطة

يقصد بمحفظة الأنشطة مجموع ميادين النشاط أو المنتجات أو وحدات الأعمال التي تمتلكها المؤسسة. ويهدف تحليل المحفظة إلى معرفة توازن أنشطة المؤسسة من حيث النمو، الربحية، المخاطر، الحاجة إلى التمويل، والموقع التنافسي.

وتعد نماذج مثل BCG و ADL و McKinsey/GE من أدوات تحليل محفظة الأنشطة. فهي تساعد على الإجابة عن أسئلة مثل: أي نشاط يجب الاستثمار فيه؟ أي نشاط يحقق تدفقات مالية؟ أي نشاط مستقبلي غير واضح؟ أي نشاط ينبغي التخلي عنه أو إعادة هيكلته؟. ولا تعني محفظة الأنشطة مجرد قائمة المنتجات، بل تعني النظر إلى المؤسسة كوحدة تضم أنشطة مختلفة، لكل منها موقع ودور. فقد يمول نشاط ناضج ومستقر نشاطاً جديداً في مرحلة نمو، وقد يمثل نشاط صغير حالياً فرصة مستقبلية مهمة.

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة غذائية ثلاثة أنشطة: العصائر، المياه المعدنية، والمنتجات الصحية الجديدة. قد يكون نشاط المياه المعدنية مستقراً ويدر تدفقات نقدية، بينما يحتاج نشاط المنتجات الصحية إلى استثمار لأنه في سوق نامية. هنا يساعد تحليل المحفظة على توزيع الموارد بين الأنشطة بطريقة عقلانية.

8-2-4 البدائل الاستراتيجية

البدائل الاستراتيجية هي الاختيارات الكبرى الممكنة أمام المؤسسة بعد إنجاز التشخيص. وقد تتعلق بالنمو، الاستقرار، الانكماش، إعادة الترميم، التنوع، التركيز، قيادة التكلفة، التميز، التحالف، الاندماج، الاستحواذ، أو الانسحاب من بعض الأنشطة. ولا يوجد بديل استراتيجي صالح لكل المؤسسات. فالاختيار المناسب يتوقف على نتائج التشخيص الداخلي والخارجي، وعلى موارد المؤسسة، جاذبية السوق، قوة المنافسة، درجة المخاطرة، وأهداف المسيرين أو الملاك.

وتساعد النماذج الاستراتيجية على توليد هذه البدائل، لكنها لا تختار نيابة عن المسير. فالقرار النهائي يتطلب حكماً إدارياً يأخذ بعين الاعتبار الأرقام والمعطيات، لكنه يراعي أيضاً الخبرة، القيم، الثقافة، والقيود العملية.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة ضعيفة داخلياً وتعمل في قطاع متراجع، فقد يكون بديل الانكماش أو إعادة الهيكلة مناسباً. أما إذا كانت قوية داخلياً وتعمل في سوق نامية، فقد يكون بديل النمو أو التوسع أكثر ملاءمة. وإذا كانت لديها قوة في شريحة محددة، فقد تختار استراتيجية التركيز بدل التوسع العام.

9-2-4 التوافق الاستراتيجي

يقصد بالتوافق الاستراتيجي مدى الانسجام بين موارد المؤسسة وقدراتها من جهة، ومتطلبات المحيط الخارجي من جهة أخرى. فالمؤسسة لا تنجح لمجرد امتلاك موارد قوية، بل تنجح عندما تكون هذه الموارد مناسبة لشروط السوق والقطاع.

وقد تكون لدى المؤسسة كفاءات عالية، لكنها لا تستعمل في سوق مناسب. وقد يكون السوق جذاباً، لكن المؤسسة لا تمتلك الموارد اللازمة لدخوله. لذلك يعد التوافق بين الداخل والخارج جوهر التشخيص الاستراتيجي.

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة خبرة كبيرة في الإنتاج التقليدي، لكن السوق يتجه نحو المنتجات الرقمية أو الخدمات الذكية. إذا لم تطور المؤسسة كفاءاتها، فإن مواردها الحالية قد تفقد قيمتها. هنا لا تكمن المشكلة في غياب الموارد، بل في ضعف التوافق بين الموارد ومتطلبات السوق الجديد.

10-2-4 الخطر الاستراتيجي

يقصد بالخطر الاستراتيجي احتمال أن يؤدي اختيار استراتيجي معين إلى نتائج سلبية بسبب عدم ملاءمته للبيئة أو للموارد أو بسبب تغيرات غير متوقعة. فالقرارات الاستراتيجية غالباً ما تكون طويلة الأجل ومكلفة، ولذلك تحمل درجة من المخاطرة. وقد ينشأ الخطر الاستراتيجي من

دخول سوق لا تفهمه المؤسسة، أو الاستثمار في تكنولوجيا غير ناضجة، أو الاعتماد على مورد واحد، أو التوسع السريع دون موارد كافية، أو تقليد منافس دون امتلاك شروط نجاحه.

لذلك يجب أن لا يكتفي التشخيص الاستراتيجي بتحديد الفرص، بل يجب أن يقدر المخاطر المرتبطة باستغلالها.

مثال تطبيقي: قد ترى مؤسسة فرصة في التصدير، لكنها لا تدرس مخاطر سعر الصرف، المعايير القانونية، تكاليف النقل، وشدة المنافسة في السوق الخارجية. في هذه الحالة قد يتحول التوسع الخارجي إلى خطر استراتيجي بدلا من فرصة نمو.

3-4 تحليل SWOT كمصفوفة تركيبية

يعد تحليل SWOT من أكثر أدوات التشخيص الاستراتيجي استعمالا وانتشارا، لأنه يسمح بتركيب نتائج التشخيص الداخلي والخارجي في إطار واحد. فهو يجمع بين ما تم التوصل إليه داخليا من نقاط قوة ونقاط ضعف، وما تم التوصل إليه خارجيا من فرص وتهديدات. ومن ثم، فإن أهمية هذا النموذج لا تكمن في كونه أداة لجمع المعلومات فقط، بل في كونه أداة تساعد على الانتقال من التحليل إلى التفكير في البدائل الاستراتيجية. ويستعمل نموذج SWOT عادة بعد إنجاز التشخيص الداخلي والخارجي، وليس قبله. فإذا استعمل قبل جمع المعلومات وتحليلها، فإنه يتحول إلى تمرين شكلي قائم على الانطباعات. أما إذا استعمل بعد تحليل الموارد والوظائف والبيئة والسوق والمنافسين، فإنه يصبح أداة تركيبية مهمة تساعد على فهم الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة. وترجع الصياغة الأصلية لتحليل SWOT في الفكر الاستراتيجي إلى أعمال مدرسة Harvard Business School، خاصة نموذج LCAG المنسوب إلى Learned و Christensen و Guth و Andrews، الذي ركز على المواءمة بين قدرات المؤسسة الداخلية وفرصها الخارجية عند صياغة الاستراتيجية (Learned et al., 1965) كما ارتبط استعماله لاحقا بمدخل تحليل الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة في كتب الإدارة الاستراتيجية.

1-3-4 مفهوم تحليل SWOT

يقوم تحليل SWOT على أربعة عناصر رئيسية:

- S: Strengths و تعني نقاط القوة .
- W: Weaknesses و تعني نقاط الضعف.
- O: Opportunities و تعني الفرص.
- T: Threats و تعني التهديدات.

وتشير نقاط القوة ونقاط الضعف إلى العوامل الداخلية، أي ما يرتبط بموارد المؤسسة ووظائفها وقدراتها وتنظيمها. أما الفرص والتهديدات فتشير إلى العوامل الخارجية، أي ما يرتبط بالمحيط العام والتنافسي والسوقي. وبذلك يمثل SWOT أداة للتمييز بين الداخل والخارج من جهة، وبين العوامل الإيجابية والسلبية من جهة أخرى. فنقطة القوة عامل داخلي إيجابي، ونقطة الضعف عامل داخلي سلبي، والفرصة عامل خارجي إيجابي، والتهديد عامل خارجي سلبي.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تملك شبكة توزيع قوية، فهذه نقطة قوة داخلية. وإذا كانت تعاني من ضعف السيولة، فهذه نقطة ضعف داخلية. وإذا كان الطلب على منتجاتها في السوق في ارتفاع، فهذه فرصة خارجية. وإذا دخل منافس قوي إلى السوق، فهذا تهديد خارجي.

2-3-4 نقاط القوة

تمثل نقاط القوة العناصر الداخلية التي تمنح المؤسسة قدرة على الأداء أو التميز أو مواجهة المنافسة. وقد تكون مرتبطة بالموارد المالية، الكفاءات البشرية، جودة المنتج، السمعة، شبكة التوزيع، التكنولوجيا، نظام المعلومات، انخفاض التكلفة، أو القدرة على الابتكار. غير أن نقطة القوة لا تكون حقيقية إلا إذا كانت مؤثرة في الأداء أو في خلق القيمة. فامتلاك مورد معين لا يكفي لاعتباره نقطة قوة إذا لم يكن له أثر واضح. كما أن القوة قد تكون نسبية: أي إنها تكون قوة مقارنة بالمنافسين أو مقارنة بمتطلبات القطاع.

مثال تطبيقي: قد تكون سرعة التسليم نقطة قوة لمؤسسة توصيل، لأنها تؤثر مباشرة في رضا الزبائن. أما امتلاك مقر إداري كبير فقد لا يكون نقطة قوة استراتيجية إذا لم يساهم في تحسين الخدمة أو تخفيض التكلفة أو تعزيز الثقة.

3-3-4 نقاط الضعف

تمثل نقاط الضعف العوامل الداخلية التي تحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها أو تقلل من فعاليتها. وقد تكون مرتبطة بضعف الموارد المالية، تقادم الآلات، ضعف التكوين، ارتفاع التكاليف، سوء التنظيم، ضعف نظام المعلومات، تراجع الجودة، أو ضعف العلامة التجارية. ويجب أن تصاغ نقاط الضعف بدقة، لأن الصياغة العامة لا تساعد على اتخاذ القرار. فبدلاً من القول إن "التسيير ضعيف"، ينبغي تحديد طبيعة الضعف: هل هو ضعف في التخطيط؟ أم في الرقابة؟ أم في توزيع الصلاحيات؟ أم في التنسيق بين المصالح؟

مثال تطبيقي: إذا كانت المؤسسة تعاني من ارتفاع آجال التسليم، فهذه نقطة ضعف. لكن يجب تحديد سببها: هل يعود ذلك إلى ضعف الإنتاج؟ سوء تسيير المخزون؟ ضعف التنسيق بين البيع والإنتاج؟ أم نقص وسائل النقل؟ كل تفسير يؤدي إلى توصية مختلفة.

4-3-4 الفرص

الفرص هي عوامل خارجية إيجابية يمكن أن تستفيد منها المؤسسة إذا كانت قادرة على استغلالها. وقد تظهر الفرص نتيجة نمو السوق، تغير حاجات الزبائن، ضعف المنافسين، دعم حكومي، تطور تكنولوجي، انفتاح سوق جديدة، أو تغيرات قانونية لصالح النشاط. غير أن وجود الفرصة في المحيط لا يعني بالضرورة أن المؤسسة قادرة على استغلالها. فالفرصة تصبح ذات معنى استراتيجي عندما توجد علاقة بينها وبين قدرات المؤسسة. لذلك فإن التشخيص الاستراتيجي لا يكتفي بذكر الفرص، بل يدرس مدى قابليتها للاستغلال.

مثال تطبيقي: نمو الطلب على المنتجات البيئية يمثل فرصة في السوق. لكنه لا يكون فرصة حقيقية لمؤسسة لا تملك تكنولوجيا إنتاج نظيفة أو معرفة بالمعايير البيئية. أما مؤسسة تمتلك هذه القدرات، فيمكن أن تحول هذا الاتجاه إلى مجال نمو.

5-3-4 التهديدات

التهديدات هي عوامل خارجية سلبية يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسة أو استمراريتها. وقد تشمل دخول منافسين جدد، ارتفاع أسعار المواد الأولية، تغير القوانين، تراجع القدرة الشرائية، ظهور منتجات بديلة، تغير التكنولوجيا، أو ضغط الزبائن والموردين. ولا يعني التهديد أن المؤسسة ستفشل بالضرورة، بل يعني وجود عامل خارجي ينبغي الاستعداد له. وقد تستطيع المؤسسة القوية تحويل بعض التهديدات إلى فرص، خاصة إذا كان المنافسون غير قادرين على التكيف معها.

مثال تطبيقي: تشديد معايير الجودة في قطاع غذائي معين قد يكون تهديداً للمؤسسات لا تملك أنظمة رقابة جيدة. لكنه قد يكون فرصة لمؤسسة ملتزمة مسبقاً بهذه المعايير، لأنها قد تستفيد من خروج المنافسين الضعفاء أو من ارتفاع ثقة الزبائن بها.

6-3-4 بناء مصفوفة SWOT

تبنى مصفوفة SWOT عادة في شكل جدول يتضمن أربعة مربعات: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات. غير أن القيمة الحقيقية للمصفوفة لا تكمن في ملء هذه الخانات فقط، بل في جودة المعلومات التي توضع فيها. لذلك ينبغي أن تأتي نقاط القوة والضعف من نتائج التشخيص الداخلي، وأن تأتي الفرص والتهديدات من نتائج التشخيص الخارجي. كما ينبغي أن تكون العناصر مختصرة، دقيقة، ومبنية على مؤشرات أو ملاحظات موثوقة.

وعند إعداد المصفوفة، يجب تجنب العبارات العامة مثل: "المنافسة"، "التكنولوجيا"، "الجودة"، لأنها لا توضح شيئاً. الأفضل أن نقول مثلاً: "دخول منافس أجنبي بأسعار منخفضة"، أو "ضعف نظام الرقابة على الجودة"، أو "ارتفاع الطلب على المنتجات قليلة السكر".

مثال تطبيقي: بالنسبة لمؤسسة عصائر، يمكن أن تتضمن نقاط القوة: علامة محلية معروفة، شبكة توزيع جيدة، وخبرة في الإنتاج. وقد تتضمن نقاط الضعف: ارتفاع نسبة السكر في المنتجات وضعف الابتكار. أما الفرص فقد تكون نمو الطلب على المنتجات الصحية، والتهديدات قد تكون دخول علامات أجنبية وارتفاع أسعار المواد الأولية.

7-3-4 من SWOT إلى البدائل الاستراتيجية

إذا اقتصر تحليل SWOT على إعداد قائمة بالعوامل، فإنه يبقى محدوداً. أما استعماله الاستراتيجي الحقيقي فيبدأ عندما نحاول الربط بين العوامل الأربعة لتوليد بدائل. وهنا تظهر أهمية الانتقال من SWOT كأداة وصفية إلى SWOT كأداة تركيبية. يمكن للمؤسسة أن تسأل:

- كيف نستعمل نقاط القوة لاستغلال الفرص؟

- كيف نستعمل نقاط القوة لمواجهة التهديدات؟

- كيف نعالج نقاط الضعف حتى نستفيد من الفرص؟

- كيف نقلل نقاط الضعف حتى لا تزيد التهديدات خطورة؟

هذه الأسئلة تمهد لنموذج TOWS ، الذي يعالج بصورة أكثر وضوحا الربط بين عناصر SWOT. ومع ذلك، يمكن داخل تحليل SWOT نفسه الإشارة إلى أن كل عنصر يجب أن يقود إلى تفكير استراتيجي، لا أن يبقى مجرد تشخيص.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تملك شبكة توزيع قوية، وكان السوق يعرف نموا في الطلب على المنتجات الصحية، فقد يكون البديل الاستراتيجي هو إطلاق منتج صحي واستعمال الشبكة الحالية لتوزيعه بسرعة. أما إذا كانت المؤسسة تعاني من ضعف الابتكار، فقد تحتاج أولا إلى تطوير وظيفة البحث والتطوير أو عقد شراكة تقنية.

8-3-4 شروط جودة تحليل SWOT

حتى يكون تحليل SWOT مفيدا، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط. أولها أن يكون مبنيا على معلومات دقيقة، لا على الانطباعات. وثانيها أن يميز بوضوح بين العوامل الداخلية والخارجية. وثالثها أن يركز على العوامل المهمة فقط، لأن كثرة العناصر تجعل التحليل مشتتا. كما يجب ترتيب عناصر SWOT حسب الأولوية. فليست كل نقطة قوة بنفس الأهمية، وليست كل تهديدات المحيط بنفس الخطورة. لذلك ينبغي أن يسأل الشخص: ما نقاط القوة الحاسمة؟ ما نقاط الضعف الخطيرة؟ ما الفرص الأكثر قابلية للاستغلال؟ ما التهديدات الأكثر تأثيرا؟ ومن شروط الجودة أيضا أن تتم صياغة العناصر بطريقة عملية قابلة للتحويل إلى قرارات. فالهدف النهائي ليس إعداد جدول جميل، بل مساعدة المؤسسة على التفكير في خياراتها.

مثال تطبيقي: بدل كتابة "الموارد البشرية" كنقطة قوة، يمكن كتابة: "وجود فريق تقني متمرس في صيانة آلات الإنتاج". هذه الصياغة أكثر فائدة لأنها تحدد مصدر القوة بدقة وتسمح بربطه لاحقا بخيارات مثل تحسين الإنتاجية أو تقليل الأعطال.

9-3-4 أخطاء شائعة في استعمال SWOT

من أكثر الأخطاء شيوعا الخلط بين الداخل والخارج. فمثلا، "ضعف التسويق الرقمي" هو نقطة ضعف داخلية، وليس تهديدا خارجيا. أما "انتقال الزبائن إلى الشراء عبر الإنترنت" فهو عامل خارجي قد يمثل فرصة أو تهديدا حسب قدرة المؤسسة على التكيف. ومن الأخطاء أيضا وضع عناصر عامة وغير قابلة للتحليل، مثل: "السوق"، "المنافسة"، "التمويل"، "الجودة". هذه الكلمات لا تكفي، لأنها لا توضح طبيعة العامل ولا أثره. كما يقع بعض المستخدمين في خطأ المساواة بين جميع العناصر، دون ترتيب أو وزن. وقد تكون النتيجة قائمة طويلة لا تساعد على اتخاذ القرار. كذلك قد يتحول SWOT إلى تمرين شكلي إذا لم يرتبط ببدائل استراتيجية لاحقة.

مثال تطبيقي: إذا كتبت مؤسسة في خانة التهديدات "المنافسون"، فهذا غير دقيق. الأفضل أن تحدد: "دخول منافسين يقدمون منتجات مشابهة بسعر أقل"، أو "امتلاك المنافس الرئيسي شبكة توزيع أوسع". عندها يصبح التهديد قابلا للتحليل.

10-3-4 حدود نموذج SWOT

رغم انتشار نموذج SWOT ، إلا أنه لا يخلو من حدود. فهو أداة بسيطة ومفيدة، لكنها قد تؤدي إلى تبسيط مفرط للواقع إذا استعملت وحدها. فهي لا تبين تلقائيا وزن كل عامل، ولا توضح العلاقات السببية بين العوامل، ولا تقدم قرارا جاهزا.

كما أن تصنيف العامل كفرصة أو تهديد قد يكون أحيانا صعبا، لأن العامل نفسه قد يحمل الوجهين. فالتكنولوجيا الجديدة قد تكون فرصة إذا تبنتها المؤسسة، وتهديدا إذا تبناها المنافسون قبلها. كما أن الفرصة الخارجية قد لا تكون قابلة للاستغلال إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الموارد المناسبة. ومن حدود SWOT أيضا أنه يعتمد كثيرا على جودة النقاش والتحليل. فإذا كان الفريق الذي يعد المصفوفة متحيزا أو يفتقر إلى المعلومات، فإن النتائج ستكون ضعيفة. لذلك يجب اعتباره أداة مساعدة على التفكير، لا بديلا عن التحليل العميق.

وقد أشار Hill و Westbrook في دراسة نقدية إلى أن SWOT كثيرا ما يستعمل بطريقة شكلية وغير فعالة عندما يتحول إلى قائمة غير مرتبة من العوامل دون ربط واضح بالقرار الاستراتيجي. (Hill and Westbrook, 1997)

مثال تطبيقي: قد تكتب مؤسسة "نمو السوق" كفرصة، لكنها لا تملك قدرة إنتاجية أو مالية لمواكبة هذا النمو. إذا اعتبرت هذا النمو فرصة دون تحليل القدرة على استغلاله، فقد تتخذ قرار توسع غير مدروس.

4-3-11 مثال تطبيقي مبسط لتحليل SWOT

لنفترض مؤسسة محلية تنتج العصائر الطبيعية. بعد التشخيص الداخلي والخارجي، تم التوصل إلى العناصر الآتية:

- نقاط القوة: خبرة في إنتاج العصائر، علامة محلية معروفة، شبكة توزيع في عدة ولايات.
 - نقاط الضعف: ضعف الابتكار، ارتفاع نسبة السكر في بعض المنتجات، ضعف التسويق الرقمي.
 - الفرص: نمو الطلب على المنتجات الصحية، اهتمام المتاجر الكبرى بالمنتجات المحلية، انتشار وسائل التواصل الاجتماعي.
 - التهديدات: دخول علامات أجنبية، ارتفاع أسعار المواد الأولية، تشديد الرقابة الصحية.
- من خلال هذا التحليل، يمكن التفكير في بدائل أولية، مثل تطوير عصائر قليلة السكر، استعمال شبكة التوزيع الحالية للوصول إلى المتاجر الكبرى، تقوية التسويق الرقمي، والبحث عن بدائل للمواد الأولية المستوردة.
- يظهر هنا أن SWOT لا يتوقف عند التشخيص، بل يمهّد للقرار. فالمؤسسة تستعمل نقاط قوتها، مثل الخبرة والتوزيع، لاستغلال فرصة المنتجات الصحية. كما تعالج نقاط ضعفها، مثل ضعف الابتكار والتسويق الرقمي، حتى لا تفقد فرص السوق.

4-4 نموذج TOWS

يعد نموذج TOWS امتدادا عمليا لتحليل SWOT ، لأنه لا يكتفي بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بل يسعى إلى الربط بينها من أجل توليد بدائل استراتيجية. فإذا كان SWOT يساعد على ترتيب نتائج التشخيص الداخلي والخارجي، فإن TOWS يساعد على تحويل هذه النتائج إلى اختيارات ممكنة. وتكمن أهمية هذا النموذج في أنه يعالج أحد أهم حدود SWOT ، وهي بقاء التحليل في شكل قائمة وصفية لا تقود بالضرورة إلى قرار. فالمؤسسة قد تحدد نقاط قوتها وضعفها وفرصها وتهديداتها، لكنها لا تعرف كيف تستعمل هذه النتائج. هنا يأتي دور TOWS ، لأنه يطرح أسئلة عملية: كيف نستعمل القوة لاستغلال الفرص؟ كيف نستعمل القوة لمواجهة التهديدات؟ كيف نعالج الضعف حتى نستفيد من الفرص؟ وكيف نقلل الضعف حتى لا تتفاقم التهديدات؟

وقد قدم Heinz Wehrich نموذج TOWS بوصفه مصفوفة تساعد على صياغة البدائل الاستراتيجية من خلال الربط بين العوامل الداخلية والخارجية، بدل الاكتفاء بسردها في مصفوفة SWOT التقليدية. (Wehrich, 1982)

4-4-1 مفهوم نموذج TOWS

يقوم نموذج TOWS على نفس عناصر SWOT ، وهي:

T: Threats أي التهديدات

O: Opportunities أي الفرص.

W: Weaknesses أي نقاط الضعف.

S: Strengths أي نقاط القوة.

غير أن ترتيب الحروف في TOWS ليس مجرد تغيير شكلي، بل يعكس منطق التفكير من الخارج إلى الداخل. فالنموذج يبدأ بالنظر إلى الفرص والتهديدات في المحيط، ثم يبحث عن كيفية توظيف نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف للاستجابة لهذا المحيط. ويتم بناء النموذج عادة في شكل مصفوفة تربط بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية لتوليد أربعة أنواع من الاستراتيجيات:

- استراتيجيات SO :استعمال نقاط القوة لاستغلال الفرص.
- استراتيجيات WO :معالجة نقاط الضعف من أجل استغلال الفرص.
- استراتيجيات ST :استعمال نقاط القوة لمواجهة التهديدات.
- استراتيجيات WT :تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تملك علامة تجارية قوية، وكان السوق يشهد نمواً في الطلب على المنتجات الصحية، فإن الربط بين القوة والفرصة قد يؤدي إلى استراتيجية SO ، مثل إطلاق منتج صحي جديد تحت العلامة الحالية. أما إذا كانت المؤسسة تعاني من ضعف في البحث والتطوير، فإن الربط بين هذا الضعف والفرصة نفسها قد يؤدي إلى استراتيجية WO ، مثل عقد شراكة تقنية لتطوير المنتج.

2-4-4 الفرق بين SWOT وTOWS

يخلط بعض الطلبة بين SWOT وTOWS، لأنهما يستعملان نفس العناصر الأربعة. غير أن الفرق بينهما يكمن في الوظيفة. ف SWOT أداة تشخيصية تركيبيه تساعد على تنظيم نتائج التحليل الداخلي والخارجي، بينما TOWS أداة لتوليد البدائل الاستراتيجية من خلال الربط بين تلك النتائج. بعبارة أخرى، SWOT يجيب عن السؤال: ما وضع المؤسسة داخليا وخارجيا؟ أما TOWS فيجيب عن السؤال: ماذا يمكن أن تفعل المؤسسة بناء على هذا الوضع؟

وهذا الفرق مهم بيداغوجيا، لأن الطالب قد يظن أن مجرد ملء مصفوفة SWOT يكفي لإنجاز التشخيص الاستراتيجي. لكن التشخيص الاستراتيجي لا يكتمل إلا عندما تتحول نتائج SWOT إلى بدائل وتوصيات. وهنا تظهر أهمية TOWS

مثال تطبيقي: إذا كتب الطالب في SWOT أن المؤسسة تملك شبكة توزيع قوية، وتعاني من ضعف التسويق الرقمي، وتوجد فرصة نمو التجارة الإلكترونية، وتهديد دخول منافسين رقميين، فهذا مجرد تشخيص. أما في TOWS ، فيجب أن يربط هذه العناصر ليقتراح مثلا: تطوير قناة بيع إلكترونية اعتمادا على شبكة التوزيع الحالية، أو تكوين فريق للتسويق الرقمي لمواجهة المنافسين الجدد.

3-4-4 استراتيجيات SO

تمثل استراتيجيات SO أكثر الحالات إيجابية في مصفوفة TOWS ، لأنها تقوم على استعمال نقاط القوة الداخلية من أجل استغلال الفرص الخارجية. ويطلق عليها أحيانا استراتيجيات النمو أو الهجوم، لأن المؤسسة تكون في وضع يسمح لها بالتحرك الإيجابي. تظهر هذه الاستراتيجيات عندما تلتقي قدرات داخلية قوية مع فرص جذابة في المحيط. فإذا كانت المؤسسة تملك موارد أو كفاءات أو علامة قوية أو شبكة توزيع فعالة، وكان السوق يوفر فرصة نمو أو توسع أو تغير في الطلب، فإن المنطق الاستراتيجي يدفعها إلى استثمار هذه القوة للاستفادة من الفرصة.

مثال تطبيقي: مؤسسة لإنتاج مواد غذائية تملك علامة محلية معروفة وشبكة توزيع واسعة. إذا أظهر التشخيص الخارجي أن الطلب على المنتجات قليلة السكر في ارتفاع، يمكن للمؤسسة أن تعتمد استراتيجية SO تتمثل في إطلاق خط منتجات صحية قليلة السكر، مستفيدة من ثقة الزبائن في علامتها ومن قدرتها على توزيع المنتج بسرعة.

وفي هذه الحالة، لا تنطلق المؤسسة من فراغ، بل تستعمل ما تملكه فعلا من قوة داخلية للملاحقة فرصة خارجية واضحة.

4-4-4 استراتيجيات WO

تقوم استراتيجيات WO على معالجة نقاط الضعف الداخلية حتى تتمكن المؤسسة من استغلال الفرص الخارجية. ففي هذه الحالة توجد فرصة في المحيط، لكن المؤسسة لا تستطيع الاستفادة منها بشكل كامل بسبب ضعف داخلي معين.

وتعد هذه الاستراتيجيات مهمة جدا، لأنها تمنع المؤسسة من الاندفاع نحو الفرص دون التأكد من قدرتها على استغلالها. فالفرصة الخارجية لا تتحول إلى نتيجة إلا إذا امتلكت المؤسسة الموارد والقدرات اللازمة. وإذا لم تكن هذه القدرات متوفرة، فعليها أولا معالجة الضعف أو تقليله.

مثال تطبيقي: قد يظهر في السوق طلب متزايد على البيع الإلكتروني، لكن مؤسسة تجارية تقليدية تعاني من ضعف في التسويق الرقمي ونظام المعلومات. هنا لا تستطيع المؤسسة استغلال الفرصة مباشرة. لذلك يمكن أن تعتمد استراتيجية WO تتمثل في تكوين فريق رقمي، إنشاء منصة بيع إلكترونية، أو التعاقد مع منصة جاهزة قبل التوسع في هذا المجال.

بذلك، لا يكون القرار هو تجاهل الفرصة، ولا الاندفاع نحوها دون استعداد، بل معالجة الضعف الذي يمنع استغلالها.

4-4-5 استراتيجية ST

تعتمد استراتيجيات ST على استعمال نقاط القوة الداخلية لمواجهة التهديدات الخارجية أو تقليل أثرها. ففي هذه الحالة قد تكون المؤسسة قوية داخليا، لكنها تواجه تهديدات في المحيط، مثل دخول منافس قوي، ارتفاع تكاليف المواد الأولية، تغير قانوني، أو ظهور منتجات بديلة. وتساعد هذه الاستراتيجيات المؤسسة على الدفاع عن موقعها أو حماية أداؤها، ليس من خلال الانكماش مباشرة، بل من خلال استثمار ما تملكه من قوة لمواجهة الخطر.

مثال تطبيقي: مؤسسة تملك سمعة قوية في الجودة وخدمة ما بعد البيع، لكنها تواجه تهديد دخول منافسين يقدمون أسعارا منخفضة. في هذه الحالة، يمكن أن تعتمد استراتيجية ST والتي تقوم على تعزيز التميز، إطالة مدة الضمان، تحسين خدمة الزبائن، وإبراز الفرق في الجودة بدل الدخول في حرب أسعار قد تضر بربحيها.

هنا تستعمل المؤسسة نقطة قوتها، وهي الثقة والجودة، لمواجهة تهديد المنافسة السعرية.

4-4-6 استراتيجية WT

تمثل استراتيجيات WT الوضعية الأكثر حذرا، لأنها تظهر عندما تعاني المؤسسة من نقاط ضعف داخلية وتواجه في الوقت نفسه تهديدات خارجية. وفي هذه الحالة لا يكون الهدف الأول هو النمو أو التوسع، بل تقليل الخسائر، حماية المؤسسة، إعادة الهيكلة، أو الانسحاب من نشاط غير مربح. وتسمى هذه الاستراتيجيات أحيانا استراتيجيات دفاعية، لأنها تهدف إلى تقليل أثر الضعف الداخلي والتهديد الخارجي معا. وقد تشمل تخفيض التكاليف، إعادة التنظيم، التخلص من أنشطة ضعيفة، البحث عن شريك، تقليص النشاط، أو الخروج من سوق معينة.

مثال تطبيقي: مؤسسة صغيرة تملك تجهيزات قديمة وسيولة ضعيفة، وتواجه في الوقت نفسه دخول منافس كبير بتكنولوجيا حديثة وأسعار منخفضة. في هذه الحالة، قد لا يكون التوسع مناسباً. يمكن أن تعتمد المؤسسة استراتيجية WT مثل التركيز على شريحة صغيرة لا يخدمها المنافس الكبير، أو الدخول في شراكة، أو الانسحاب التدريجي من المنتجات الأقل ربحية. وهنا يظهر أن TOWS لا يولد دائما استراتيجيات هجومية، بل قد يساعد أيضا على اختيار الحذر أو الدفاع عندما تكون الوضعية ضعيفة.

4-4-7 خطوات بناء مصفوفة TOWS

يمكن بناء مصفوفة TOWS عبر خطوات متتابعة. تبدأ الخطوة الأولى بإعداد SWOT جيد، مبني على نتائج التشخيص الداخلي والخارجي. فلا يمكن بناء TOWS مفيد إذا كانت عناصر SWOT عامة أو غير دقيقة. في الخطوة الثانية، يتم اختيار أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، لأن استعمال عدد كبير من العناصر يجعل المصفوفة معقدة وغير عملية. من الأفضل اختيار العناصر الأكثر تأثيرا، مثل ثلاث أو أربع نقاط في كل خانة. في الخطوة الثالثة، يتم الربط بين العناصر. فيتم الربط بين نقاط القوة والفرص لاستخراج استراتيجيات SO، وبين نقاط الضعف والفرص لاستخراج استراتيجيات WO، وبين نقاط القوة والتهديدات لاستخراج استراتيجيات ST، وبين نقاط الضعف والتهديدات لاستخراج استراتيجيات WT. في الخطوة الرابعة، تتم صياغة البدائل الاستراتيجية بوضوح. فالنتيجة لا يجب أن تكون مجرد عبارة عامة، مثل "تحسين التسويق"، بل توصية أكثر تحديدا، مثل "إطلاق منصة بيع إلكترونية وربطها بشبكة التوزيع الحالية." في الخطوة الخامسة، يتم ترتيب البدائل حسب الأولوية، لأن المؤسسة قد لا تستطيع تطبيق كل البدائل في الوقت نفسه.

مثال تطبيقي: إذا كانت نقطة القوة هي شبكة توزيع واسعة، والفرصة هي نمو الطلب في المدن الداخلية، فإن استراتيجية SO يمكن أن تكون: "توسيع توزيع المنتج نحو المدن الداخلية باستعمال الشبكة الحالية." أما إذا كانت نقطة الضعف هي ضعف الإنتاجية، والتهديد هو دخول منافس منخفض التكلفة، فقد تكون استراتيجية WT "إعادة تنظيم الإنتاج وتخفيض الهدر قبل الدخول في منافسة سريعة."

4-4-8 مثال تطبيقي مبسط لمصفوفة TOWS

لنفترض مؤسسة متخصصة في إنتاج العصائر الطبيعية. بعد التشخيص تم تحديد العناصر الآتية:

- نقاط القوة: علامة محلية معروفة، شبكة توزيع جيدة، خبرة في الإنتاج الغذائي.
- نقاط الضعف: ضعف الابتكار، ضعف التسويق الرقمي، ارتفاع تكلفة بعض المواد الأولية.

- الفرص: نمو الطلب على المنتجات الصحية، اهتمام المتاجر الكبرى بالمنتجات المحلية، انتشار وسائل التواصل الاجتماعي.

- التهديدات: دخول علامات أجنبية، ارتفاع أسعار المواد المستوردة، تشديد الرقابة الصحية.

بناء على ذلك، يمكن توليد البدائل الآتية:

- استراتيجية SO :إطلاق منتج صحي قليل السكر تحت العلامة الحالية وتوزيعه عبر الشبكة القائمة.

- استراتيجية WO :تطوير قدرات التسويق الرقمي للاستفادة من انتشار وسائل التواصل الاجتماعي.

- استراتيجية ST :استعمال السمعة المحلية والجودة لمواجهة العلامات الأجنبية.

- استراتيجية WT :تقليل الاعتماد على المواد المستوردة والبحث عن موردين محليين لتخفيف أثر ارتفاع الأسعار.

هذا المثال يبين أن TOWS يحول عناصر التشخيص إلى اتجاهات عملية قابلة للنقاش.

9-4-4 شروط جودة استعمال TOWS

حتى يكون نموذج TOWS مفيدا، يجب احترام مجموعة من الشروط. أولا، يجب أن تكون عناصر SWOT دقيقة ومبنية على تحليل حقيقي، لأن TOWS لا يصلح أخطاء التشخيص السابق، بل يبني عليها. ثانيا، يجب أن تكون البدائل الناتجة واضحة وقابلة للتنفيذ. فالمصفوفة لا يجب أن تنتج عبارات عامة أو شعارات، بل بدائل يمكن تحويلها إلى خطط عمل. ثالثا، يجب ترتيب البدائل حسب الأهمية والإمكانات. فقد تنتج المصفوفة عدة بدائل، لكن بعضها قد يكون مكلفا أو غير مناسب في المدى القصير. لذلك يحتاج المسير إلى المفاضلة بينها. رابعا، يجب عدم التعامل مع النموذج بطريقة آلية. فقد تقترح المصفوفة بدائل منطقية على الورق، لكنها غير مناسبة بسبب قيود مالية أو بشرية أو تنظيمية.

مثال تطبيقي: قد تقترح مصفوفة TOWS استراتيجية توسع في سوق جديدة، لأنها تربط بين قوة في العلامة وفرصة نمو السوق. لكن إذا كانت المؤسسة تعاني من ضعف السيولة، فقد يكون التوسع السريع خطيرا. لذلك يجب أن تمر البدائل بمرحلة تقييم قبل اعتمادها.

10-4-4 حدود نموذج TOWS

رغم أهمية TOWS ، إلا أنه لا يخلو من حدود. فهو يعتمد كلياً على جودة SWOT السابق. فإذا كانت نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات غير دقيقة، فإن البدائل الناتجة ستكون ضعيفة. كما أن النموذج لا يحدد وحده البديل الأفضل، بل يولد بدائل فقط. فالاختيار النهائي يحتاج إلى تقييم مالي وتنظيمي وسوقي، وربما استعمال نماذج أخرى مثل BCG أو McKinsey أو SPACE حسب الحالة.

ومن حدوده أيضاً أنه قد ينتج عددا كبيرا من البدائل، مما يفرض على المؤسسة ترتيبها وتقييم قابليتها للتنفيذ. كما أن الربط بين العناصر قد يكون أحيانا ذاتيا، لأن فريقا مختلفا قد يولد بدائل مختلفة من نفس SWOT

مثال تطبيقي: قد يربط فريق معين بين قوة العلامة وفرصة نمو السوق ليقترح التوسع، بينما يربط فريق آخر نفس العناصر ليقترح رفع السعر وتحسين التميز. كلا البديلين ممكن، لكن الاختيار بينهما يحتاج إلى تحليل إضافي للموارد، الزبائن، والمنافسة.

11-4-4 القيمة البيداغوجية لنموذج TOWS

يمتلك نموذج TOWS قيمة بيداغوجية كبيرة بالنسبة لطلبة تشخيص المؤسسة، لأنه يعلمهم أن التشخيص لا يتوقف عند استخراج القوائم، بل يجب أن يقود إلى التفكير في القرار. كما يساعدهم على الربط بين التحليل الداخلي والخارجي بطريقة منظمة. فالطالب عندما ينجز SWOT قد يعرف كيف يصنف العوامل، لكنه قد لا يعرف كيف يستعملها. أما TOWS فيدفعه إلى التفكير في العلاقات: كيف يمكن للقوة أن تستغل الفرصة؟ كيف يمكن للضعف أن يمنع الاستفادة من الفرصة؟ كيف يمكن للتهديد أن يزيد خطورة الضعف؟ وكيف يمكن للقوة أن تخفف التهديد؟

مثال تطبيقي: إذا طلب من الطالب تشخيص مؤسسة تعاني من ضعف رقمي في سوق يتجه نحو التجارة الإلكترونية، فإن TOWS يجعله لا يكتفي بكتابة "ضعف التسويق الرقمي" و"نمو التجارة الإلكترونية"، بل يدفعه إلى اقتراح بديل مثل الاستثمار في قناة رقمية أو الشراكة مع منصة قائمة.

5-4 نموذج BCG

يعد نموذج BCG من أشهر نماذج تحليل محفظة الأنشطة، وقد طورته مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group من أجل مساعدة المؤسسة على تحليل أنشطتها أو منتجاتها وتوزيع مواردها بينها. ويقوم هذا النموذج على فكرة أساسية مفادها أن المؤسسة، خاصة إذا كانت متعددة المنتجات أو الأنشطة، لا ينبغي أن تتعامل مع جميع أنشطتها بالطريقة نفسها، لأن بعضها يكون في أسواق نامية ويحتاج إلى استثمار، وبعضها يحقق تدفقات مالية، وبعضها يستهلك الموارد دون نتائج واضحة. وتظهر أهمية نموذج BCG في التشخيص الاستراتيجي لأنه يساعد على الإجابة عن أسئلة عملية: أي المنتجات أو الأنشطة يجب دعمها؟ أيها يجب الحفاظ عليه؟ أيها يجب تمويله بحذر؟ وأيها ينبغي التفكير في التخلي عنه؟ لذلك فهو لا يركز على المؤسسة كوحدة واحدة، بل ينظر إليها كمحفظة أنشطة أو منتجات تختلف في موقعها وإمكاناتها. يعتمد النموذج على بعدين أساسيين: معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية. ومن خلال الجمع بينهما، تصنف الأنشطة أو المنتجات إلى أربع خانات مشهورة: النجوم، الأبقار الحلوب، علامات الاستفهام، والكلاب.

5-4-1 مفهوم محفظة الأنشطة

يقصد بمحفظة الأنشطة مجموع المنتجات أو وحدات الأعمال أو ميادين النشاط الاستراتيجية التي تملكها المؤسسة. فالمؤسسة التي تنتج منتجا واحدا لا تحتاج كثيرا إلى تحليل المحفظة، أما المؤسسة التي تملك عدة منتجات أو أنشطة أو أسواق، فهي تحتاج إلى معرفة وضعية كل نشاط على حدى وتحليل محفظة الأنشطة يساعد الإدارة على توزيع الموارد بطريقة عقلانية. فليس من المنطقي أن توجه المؤسسة نفس حجم الاستثمار إلى منتج في سوق نامية ومنتج في سوق متراجعة، أو إلى نشاط قوي تنافسيا ونشاط ضعيف لا يحقق نتائج مرضية. لذلك يساعد نموذج BCG على التفكير في التوازن بين الأنشطة التي تستهلك السيولة والأنشطة التي تولدها.

مثال تطبيقي: قد تملك مؤسسة غذائية ثلاثة خطوط إنتاج: عصائر طبيعية، مشروبات غازية، ومياه معدنية. قد يكون سوق العصائر الطبيعية في نمو، بينما سوق المشروبات الغازية مستقر، وسوق المياه شديد المنافسة. هنا لا يمكن اتخاذ قرار موحد لكل المنتجات، بل ينبغي تحليل كل نشاط داخل محفظة المؤسسة.

5-4-2 معدل نمو السوق

يمثل معدل نمو السوق البعد الأول في نموذج BCG و يقيس مدى نمو الطلب على المنتج أو النشاط داخل السوق. فإذا كان السوق ينمو بسرعة، فهذا يعني غالبا وجود فرص توسع، وحاجة إلى الاستثمار، وإمكانية جذب زبائن جدد. أما إذا كان السوق ضعيف النمو أو راكدا، فهذا يعني أن فرص التوسع محدودة وأن المنافسة قد تصبح أكثر حدة.

ويستعمل معدل نمو السوق كمؤشر على جاذبية النشاط. فالنشاط الموجود في سوق نامية قد يحتاج إلى تمويل كبير من أجل زيادة الإنتاج، التسويق، التوزيع، أو تطوير المنتج. أما النشاط الموجود في سوق ناضجة فقد لا يحتاج إلى استثمارات كبيرة، لكنه قد يكون قادرا على توليد تدفقات نقدية مستقرة.

مثال تطبيقي: إذا كان الطلب على المنتجات قليلة السكر ينمو بنسبة مرتفعة بسبب تغير سلوك المستهلكين، فإن هذا السوق يعد سوقا نامية. أما إذا كان الطلب على منتج تقليدي مستقرا أو متراجعا، فإن معدل نمو السوق يكون ضعيفا، حتى لو كان المنتج ما زال يحقق مبيعات.

5-4-3 الحصة السوقية النسبية

تمثل الحصة السوقية النسبية البعد الثاني في نموذج BCG. وهي تقيس موقع المؤسسة مقارنة بأكبر منافس لها في السوق. ولا يقصد بها الحصة السوقية العادية فقط، بل الحصة السوقية مقارنة بالمنافس الرئيسي. تحسب الحصة السوقية النسبية غالبا كما يلي:

الحصة السوقية النسبية = حصة المؤسسة في السوق ÷ حصة أكبر منافس

إذا كانت النتيجة أكبر من 1، فهذا يعني أن المؤسسة تتفوق على أكبر منافس من حيث الحصة السوقية. أما إذا كانت أقل من 1، فهذا يعني أن المؤسسة أضعف من المنافس الرئيسي. وتستعمل الحصة السوقية النسبية كمؤشر على القوة التنافسية، لأن المؤسسة ذات الحصة الأكبر يمكن أن تستفيد غالباً من اقتصاديات الحجم، قوة العلامة، الخبرة، وقوة التفاوض مع الموردين والموزعين.

مثال تطبيقي: إذا كانت حصة المؤسسة في سوق معين 30%، وحصة أكبر منافس 20%، فإن الحصة السوقية النسبية تساوي 1.5. وهذا يعني أن المؤسسة في موقع قوي. أما إذا كانت حصة المؤسسة 10% وحصة أكبر منافس 40%، فإن الحصة السوقية النسبية تساوي 0.25، وهو مؤشر على ضعف الموقع التنافسي.

4-5-4 خانات مصفوفة BCG

تنتج مصفوفة BCG عن الجمع بين بعدين: معدل نمو السوق، والحصة السوقية النسبية. وبذلك نحصل على أربع خانات رئيسية: النجوم، الأبقار الحلوب، علامات الاستفهام، الكلاب. وكل خانة تعبر عن وضعية استراتيجية مختلفة، وتحتاج إلى قرار مختلف. فبعض الأنشطة يجب دعمها لأنها واعدة، وبعضها يجب الحفاظ عليه لأنه يمول المؤسسة، وبعضها يحتاج إلى تقييم دقيق، وبعضها قد يستدعي الانسحاب أو التخفيض.

5-5-4 النجوم Stars

النجوم هي الأنشطة أو المنتجات التي توجد في سوق سريع النمو، وتمتلك فيها المؤسسة حصة سوقية نسبية مرتفعة. أي إن النشاط موجود في سوق جذابة، والمؤسسة تملك فيه موقعاً تنافسياً قوياً. تحتاج النجوم غالباً إلى استثمارات كبيرة حتى تحافظ على موقعها في سوق نامية. فهي تحقق مبيعات مهمة، لكنها قد تستهلك أيضاً موارد كبيرة بسبب الحاجة إلى التوسع، زيادة الطاقة الإنتاجية، التسويق، الابتكار، وحماية الحصة السوقية. ومع مرور الوقت، إذا تباطأ نمو السوق وحافظت المؤسسة على حصتها القوية، يمكن أن تتحول النجوم إلى أبقار حلوب.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تنتج مشروباً صحياً جديداً، وكان سوق المشروبات الصحية ينمو بسرعة، وكانت المؤسسة من الرواد في هذا السوق، فإن هذا المنتج يصنف كنجم. هنا ينبغي على المؤسسة الاستثمار في الإنتاج والتوزيع والترويج حتى تحافظ على موقعها.

6-5-4 الأبقار الحلوب Cash Cows

الأبقار الحلوب هي الأنشطة أو المنتجات التي توجد في سوق ضعيف النمو أو ناضج، لكن المؤسسة تملك فيها حصة سوقية نسبية مرتفعة. أي إن السوق لم يعد ينمو بسرعة، لكن المؤسسة تتمتع فيه بموقع قوي ومستقر. تتميز هذه الأنشطة بأنها تولد تدفقات نقدية مهمة، لأنها لا تحتاج عادة إلى استثمارات كبيرة مثل النجوم. ولذلك يمكن استعمال الفوائض المالية الناتجة عنها لتمويل أنشطة أخرى أكثر نمواً، مثل النجوم أو بعض علامات الاستفهام الواعدة.

غير أن المؤسسة يجب أن تحافظ على الأبقار الحلوب وألا تهملها، لأنها تمثل مصدر تمويل مهم. لكن لا ينبغي أيضاً الإفراط في الاستثمار فيها إذا كان السوق لم يعد يوفر إمكانات نمو كبيرة.

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة منتجا تقليدياً معروفاً في سوق ناضجة، مثل نوع معين من المياه المعدنية أو مادة غذائية أساسية. إذا كانت المؤسسة تملك حصة قوية والطلب مستقر، فإن هذا المنتج يمكن أن يكون بقرة حلوب تمول تطوير منتجات جديدة.

7-5-4 علامات الاستفهام Question Marks

علامات الاستفهام هي الأنشطة أو المنتجات التي توجد في سوق سريع النمو، لكن المؤسسة تملك فيها حصة سوقية نسبية ضعيفة. هذه الوضعية معقدة، لأن السوق جذابة ونامية، لكن المؤسسة ليست قوية داخله. تحتاج علامات الاستفهام إلى تحليل دقيق. فقد تكون فرصة مستقبلية إذا استطاعت المؤسسة الاستثمار فيها وزيادة حصتها السوقية، وقد تتحول إلى عبء إذا استهلكت الموارد دون أن تحقق موقعاً قوياً. لذلك تسمى علامات استفهام لأن مستقبلها غير واضح. أمام المؤسسة هنا بديلان رئيسيان: إما الاستثمار بقوة لتحويل النشاط إلى نجم، إذا كانت لديه إمكانات حقيقية، أو التخلي عنه إذا كانت المؤسسة لا تملك الموارد اللازمة للمنافسة.

مثال تطبيقي: قد تدخل مؤسسة سوق المشروبات النباتية، وهو سوق سريع النمو، لكنها لا تمتلك إلا حصة صغيرة مقارنة بالمنافسين. إذا كانت المؤسسة قادرة على الاستثمار في العلامة والتوزيع وتطوير المنتج، فقد تحاول تحويل هذا النشاط إلى نجم. أما إذا كانت مواردها محدودة، فقد يكون الاستمرار فيه مكلفا وغير مضمون.

8-5-4 الكلاب Dogs

الكلاب هي الأنشطة أو المنتجات التي توجد في سوق ضعيف النمو، وتمتلك فيها المؤسسة حصة سوقية نسبية ضعيفة. وهي غالبا أنشطة لا تحقق نموا ولا تمنح المؤسسة موقعا قويا.

لا يعني وجود نشاط في خانة الكلاب أنه يجب التخلي عنه مباشرة في كل الحالات، لكنه يعني أن المؤسسة يجب أن تدرسه بحذر. فقد يكون النشاط غير مربح ويستهلك موارد كان يمكن توجيهها إلى أنشطة أفضل. وقد يكون له دور تكميلي، مثل خدمة زبائن معينين أو دعم منتجات أخرى، وفي هذه الحالة قد تحتفظ به المؤسسة بشروط محددة.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تباع منتجاتها قديما في سوق متراجع، ولا تملك فيه حصة معتبرة، فقد يكون هذا المنتج في خانة الكلاب. إذا كان لا يحقق ربحا ولا يخدم منتجات أخرى، فقد يكون من الأفضل تقليصه أو التخلي عنه تدريجيا.

9-5-4 الخيارات الاستراتيجية في نموذج BCG

يقترح نموذج BCG عددا من التوجهات العامة حسب موقع كل نشاط. بالنسبة للنجوم، يكون الخيار غالبا هو الاستثمار والدعم للحفاظ على الموقع القوي في سوق نامية. بالنسبة للأبقار الحلوب، يكون الخيار هو الحفاظ على النشاط واستخراج التدفقات المالية دون استثمارات مفرطة. بالنسبة لعلامات الاستفهام، يكون القرار أكثر صعوبة: إما الاستثمار الانتقائي لتحويل النشاط إلى نجم، أو الانسحاب إذا كانت فرص النجاح ضعيفة. بالنسبة للكلاب، يكون الخيار عادة هو التخفيض أو الانسحاب أو الحفاظ المحدود إذا كان النشاط يؤدي وظيفة مساعدة.

مثال تطبيقي: مؤسسة لها منتج نجم في سوق نامية، ومنتج بقرة حلوب في سوق ناضجة، يمكنها أن تستعمل أرباح المنتج الناضج لتمويل نمو المنتج الجديد. هذا هو منطق التوازن داخل محفظة الأنشطة.

10-5-4 إيجابيات نموذج BCG

يتميز نموذج BCG بالبساطة والوضوح، لأنه يقدم صورة سهلة الفهم لمحفظة الأنشطة. كما يساعد على التفكير في توزيع الموارد بين الأنشطة المختلفة، وعدم التعامل مع جميع المنتجات بنفس الطريقة. ومن إيجابياته أيضا أنه يربط بين السوق والموقع التنافسي، من خلال الجمع بين معدل النمو والحصة السوقية النسبية. وبذلك يدفع المؤسسة إلى التفكير في سؤالين مهمين: هل السوق جذابة؟ وهل نحن أقوياء داخلها؟ كما يساعد النموذج على فهم العلاقة بين الأنشطة التي تولد السيولة والأنشطة التي تستهلكها، وهو أمر مهم في المؤسسات متعددة المنتجات.

مثال تطبيقي: إذا كانت المؤسسة تمول كل منتجاتها بنفس الطريقة، فقد تهدر مواردها على منتجات ضعيفة. أما عند استعمال BCG، فإنها تستطيع التمييز بين المنتج الذي يحتاج إلى دعم لأنه واعد، والمنتج الذي ينبغي تقليص الاستثمار فيه لأنه لا يحقق نموا ولا موقعا قويا.

11-5-4 حدود نموذج BCG

رغم أهميته، فإن نموذج BCG له حدود واضحة. فهو يعتمد على متغيرين فقط: معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية. غير أن جاذبية النشاط لا تتحدد بالنمو وحده، فقد يكون السوق ناميا لكنه غير مربح، أو شديد المخاطر، أو يتطلب استثمارات كبيرة. كما أن القوة التنافسية لا تقاس بالحصة السوقية فقط، بل قد ترتبط بالجودة، العلامة، التكنولوجيا، الكفاءات، أو العلاقات مع الزبائن. ومن حدوده أيضا أنه قد يدفع إلى قرارات آلية. فليس كل كلب يجب التخلي عنه، وليس كل علامة استفهام تستحق الاستثمار. كما أن بعض الأنشطة قد تكون ضعيفة ماليا لكنها ضرورية لصورة المؤسسة أو لتكامل محفظتها.

كذلك فإن النموذج يناسب أكثر المؤسسات متعددة الأنشطة، وقد يكون أقل فائدة لمؤسسة صغيرة ذات منتج واحد. كما أنه يقدم صورة في لحظة معينة، بينما الأسواق تتغير وقد ينتقل المنتج من خانة إلى أخرى.

مثال تطبيقي: قد يكون منتج معين في خانة الكلاب حسب BCG، لكنه ضروري للحفاظ على علاقة المؤسسة مع زبائن كبار يشترون منتجات أخرى مربحة. إذا انسحبت المؤسسة منه بناء على النموذج فقط، فقد تخسر علاقات تجارية مهمة. لذلك يجب استعمال BCG بحذر

4-5-12 مثال تطبيقي مبسط حول BCG

لنفترض مؤسسة تملك أربعة منتجات:

- المنتج الأول: سوقه ينمو بسرعة، والمؤسسة تملك فيه حصة قوية.
- المنتج الثاني: سوقه ضعيف النمو، لكن المؤسسة تملك فيه حصة قوية.
- المنتج الثالث: سوقه ينمو بسرعة، لكن حصة المؤسسة فيه ضعيفة.
- المنتج الرابع: سوقه ضعيف النمو، وحصة المؤسسة فيه ضعيفة.

وفق نموذج BCG، يصنف المنتج الأول كنجم، والثاني كبقرة حلوب، والثالث كعلامة استفهام، والرابع ككلب. القرار الاستراتيجي المبني يكون كما يلي: دعم المنتج الأول، استغلال المنتج الثاني لتوليد السيولة، دراسة إمكانية الاستثمار في المنتج الثالث إذا كان واعدًا، وتقليص أو إعادة تقييم المنتج الرابع.

هذا المثال يبين أن قيمة BCG لا تكمن في التصنيف فقط، بل في التفكير في توزيع الموارد بين المنتجات.

4-6 نموذج ADL

يعد نموذج ADL المنسوب إلى مكتب الاستشارات Arthur D. Little، من نماذج تحليل محفظة الأنشطة في التشخيص الاستراتيجي. ويستعمل هذا النموذج لتقييم وضعية ميادين النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة من خلال الجمع بين بعدين أساسيين: مرحلة دورة حياة القطاع والوضعية التنافسية للمؤسسة داخل ذلك القطاع. ويتميز نموذج ADL عن نموذج BCG بأنه أكثر تفصيلاً نسبياً، لأنه لا يكتفي بمعدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية، بل يأخذ في الاعتبار المرحلة التي يمر بها القطاع، وكذلك قوة المؤسسة التنافسية. لذلك فهو يساعد على فهم ما إذا كان النشاط يوجد في قطاع ناشئ أو نام أو ناضج أو متراجع، وما إذا كانت المؤسسة تحتل داخله وضعية قوية أو ضعيفة. وتظهر أهمية هذا النموذج في أنه يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات مختلفة حسب طبيعة النشاط. فقد يكون النشاط في قطاع نام لكنه يتطلب استثمارات كبيرة، وقد يكون في قطاع ناضج لكنه يحقق عائداً مستقراً، وقد يكون في قطاع متراجع يستدعي الجذر أو الانسحاب التدريجي. ومن ثم فإن نموذج ADL يساعد على ربط القرار الاستراتيجي بتطور القطاع وبقوة المؤسسة داخله.

4-6-1 مفهوم نموذج ADL

يقوم نموذج ADL على فكرة أن الأنشطة لا ينبغي تقييمها فقط من خلال حجم مبيعاتها أو أرباحها الحالية، بل يجب النظر أيضاً إلى مرحلة تطور القطاع الذي تنتهي إليه، وإلى الوضعية التنافسية للمؤسسة داخل هذا القطاع.

فالنشاط الموجود في قطاع ناشئ أو نام يختلف عن النشاط الموجود في قطاع ناضج أو متراجع. كما أن المؤسسة التي تملك وضعية تنافسية قوية داخل قطاع معين تختلف عن مؤسسة أخرى تحتل وضعية ضعيفة في القطاع نفسه. لذلك يحاول النموذج الجمع بين هذين البعدين من أجل تقديم حكم أكثر توازناً حول كل نشاط. ويستعمل النموذج عادة في المؤسسات التي تملك عدة أنشطة أو منتجات أو وحدات أعمال، حيث يساعد على ترتيب محفظتها وتحديد الأنشطة التي تستحق الاستثمار، والأنشطة التي ينبغي المحافظة عليها، والأنشطة التي ينبغي إعادة هيكلتها أو الانسحاب منها.

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة صناعية نشاطاً في إنتاج مواد بلاستيكية تقليدية، ونشاطاً آخر في إنتاج مواد قابلة للتحلل. النشاط الأول قد يكون في قطاع ناضج أو متراجع بسبب الضغوط البيئية، بينما النشاط الثاني قد يكون في قطاع نام. هنا لا يمكن الحكم على النشاطين بنفس الطريقة، لأن مرحلة دورة حياة كل قطاع مختلفة.

4-6-2 دورة حياة القطاع

يعتمد نموذج ADL على مفهوم دورة حياة القطاع. ويقصد بها المراحل التي يمر بها قطاع معين منذ ظهوره إلى نموه ثم نضجه وربما تراجعته. وعادة ما يتم التمييز بين أربع مراحل رئيسية: مرحلة الانطلاق أو النشأة، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة التراجع أو الشيخوخة. في مرحلة الانطلاق، يكون القطاع جديداً نسبياً، والطلب في بدايته، والتكنولوجيا غير مستقرة، والمنافسة غير واضحة تماماً. أما في مرحلة النمو، فيزداد

الطلب وتدخل مؤسسات جديدة، وتظهر فرص توسع مهمة. وفي مرحلة النضج، يتباطأ النمو، وتشتد المنافسة، وتصبح الكفاءة والتكاليف والتميز عناصر حاسمة. أما في مرحلة التراجع، فينخفض الطلب بسبب تغير التكنولوجيا أو الأذواق أو ظهور بدائل.

وقد ناقشت أدبيات الإدارة الاستراتيجية أهمية دورة حياة الصناعة في تحليل الاستراتيجية، لأن متطلبات النجاح والقرارات المناسبة تختلف من مرحلة إلى أخرى. (Hofer and Schendel, 1978)

مثال تطبيقي: قطاع الهواتف الذكية مر بمرحلة انطلاق عندما كانت التكنولوجيا جديدة ومحدودة الانتشار، ثم مرحلة نمو سريع، ثم دخل في كثير من الأسواق مرحلة نضج حيث أصبح النمو أبطأ والمنافسة أقوى. أما بعض المنتجات التكنولوجية القديمة، مثل الأقراص المدمجة، فقد دخلت مرحلة تراجع بسبب البدائل الرقمية.

3-6-4 الوضعية التنافسية للمؤسسة

البعد الثاني في نموذج ADL هو الوضعية التنافسية للمؤسسة داخل القطاع. ويقصد بها مدى قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها. ولا تقاس هذه الوضعية بمؤشر واحد فقط، بل يمكن تقديرها من خلال الحصة السوقية، جودة المنتج، قوة العلامة التجارية، شبكة التوزيع، التحكم في التكاليف، التكنولوجيا، الكفاءات، علاقات الزبائن، والربحية.

وعادة ما يميز نموذج ADL بين عدة مستويات للوضعية التنافسية، مثل: وضعية مهيمنة. وضعية قوية. وضعية ملائمة أو مقبولة. وضعية ضعيفة. وضعية هامشية. الوضعية المهيمنة تعني أن المؤسسة تملك تفوقا واضحا وقادرا على التأثير في قواعد المنافسة. أما الوضعية القوية فتعني أن المؤسسة قادرة على المنافسة والدفاع عن موقعها. والوضعية المقبولة تعني أن المؤسسة تستطيع البقاء لكنها لا تملك تفوقا حاسما. أما الوضعية الضعيفة أو الهامشية فتعني أن المؤسسة تواجه صعوبات في المنافسة وقد تحتاج إلى إعادة نظر في نشاطها.

مثال تطبيقي: في سوق المياه المعدنية، قد تكون مؤسسة ذات علامة وطنية معروفة وشبكة توزيع واسعة في وضعية قوية، بينما مؤسسة صغيرة لا تباع إلا في منطقة محدودة قد تكون في وضعية مقبولة أو ضعيفة، حسب حصتها وقدرتها على الاستمرار.

4-6-4 بناء مصفوفة ADL

تبنى مصفوفة ADL من خلال وضع مراحل دورة حياة القطاع على أحد المحورين، والوضعية التنافسية للمؤسسة على المحور الآخر. ثم يتم وضع كل نشاط أو منتج أو ميدان نشاط استراتيجي في الخانة المناسبة.

وبذلك تسمح المصفوفة برؤية وضعية كل نشاط داخل محفظة المؤسسة. فالنشاط قد يكون مثلا في قطاع نام ووضعية المؤسسة فيه قوية، أو في قطاع ناضج ووضعيته فيه ضعيفة، أو في قطاع متراجع لكنها ما تزال تحتل فيه موقعا قويا.

وتساعد هذه الخريطة على التفكير في القرارات المناسبة لكل حالة. فالنشاط في قطاع نام مع وضعية قوية يستحق غالبا الاستثمار والنمو. أما النشاط في قطاع متراجع مع وضعية ضعيفة فقد يستدعي التخفيض أو الانسحاب.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة غذائية تملك منتجا تقليديا في سوق ناضجة ووضعيته فيه قوية، فقد يكون القرار هو الحفاظ على النشاط واستغلال أرباحه. أما إذا كانت تملك منتجا جديدا في سوق نامية ووضعيته فيه ضعيفة، فقد تحتاج إلى الاختيار بين الاستثمار لتقوية موقعها أو التخلي عنه إذا كانت الموارد غير كافية.

5-6-4 الخيارات الاستراتيجية حسب نموذج ADL

يقترح نموذج ADL عددا من التوجهات العامة، حسب موقع النشاط في المصفوفة. فإذا كانت المؤسسة في وضعية قوية داخل قطاع نام، يكون الخيار غالبا هو الاستثمار والنمو، لأن القطاع يوفر فرصا والمؤسسة قادرة على استغلالها.

أما إذا كانت المؤسسة في وضعية قوية داخل قطاع ناضج، فقد يكون الخيار هو المحافظة على الموقع، تحسين الكفاءة، الدفاع عن الحصة السوقية، واستخراج عوائد مستقرة. وفي هذه الحالة لا يكون التوسع الكبير دائما ضروريا، بل يصبح التحكم في التكلفة والجودة والولاء مهما. إذا كانت المؤسسة في وضعية ضعيفة داخل قطاع نام، فإن القرار يكون أكثر تعقيدا. فقد تختار الاستثمار لتحسين موقعها إذا كان النشاط واعداد ولديها موارد كافية، وقد تختار الشراكة أو الانسحاب إذا كان تحسين الوضعية يتطلب موارد لا تملكها.

أما إذا كانت المؤسسة في وضعية ضعيفة داخل قطاع متراجع، فإن الخيارات الدفاعية تصبح أكثر احتمالا، مثل التخفيض، إعادة الهيكلة، التركيز على شريحة محدودة، أو الانسحاب التدريجي.

مثال تطبيقي: مؤسسة تنتج منتجا تقليديا في سوق متراجع، ولا تملك فيه حصة قوية، قد لا يكون من الحكمة أن تستثمر فيه بكثافة. الأفضل قد يكون تقليص التكاليف، بيع المخزون، أو تحويل الموارد إلى نشاط آخر أكثر نموا.

4-6-6 المقارنة بين ADL و BCG

يشترك نموذج ADL مع نموذج BCG في أنهما من أدوات تحليل محفظة الأنشطة، لكنهما يختلفان في طريقة التحليل. فنموذج BCG يعتمد أساسا على معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية. أما نموذج ADL فيعتمد على مرحلة دورة حياة القطاع والوضعية التنافسية للمؤسسة. وبذلك يمكن القول إن ADL أكثر تفصيلا من BCG، لأنه لا ينظر إلى نمو السوق فقط، بل يدرس المرحلة التي يمر بها القطاع. كما أنه لا يختزل القوة التنافسية في الحصة السوقية فقط، بل يسمح بتقديرها من خلال مجموعة أوسع من المعايير.

غير أن هذا التفصيل يجعل استعمال ADL أكثر صعوبة، لأنه يحتاج إلى معلومات دقيقة حول دورة حياة القطاع والوضعية التنافسية. أما BCG فهو أبسط وأسهل في الاستعمال، لكنه أكثر اختزالا.

مثال تطبيقي: قد يصنف نموذج BCG نشاطا معيناً على أنه ضعيف بسبب انخفاض نمو السوق، بينما يوضح نموذج ADL أن القطاع في مرحلة نضج وليس بالضرورة في تراجع، وأن المؤسسة تملك فيه وضعية قوية. في هذه الحالة، قد يكون القرار المناسب هو الحفاظ على النشاط وتحسين مردوديته، لا التخلي عنه.

4-6-7 مزايا نموذج ADL

من أهم مزايا نموذج ADL أنه يدمج بين تطور القطاع وقوة المؤسسة. وهذا يسمح بتحليل أكثر توازناً، لأن النشاط لا يحكم عليه من خلال السوق وحدها أو من خلال المؤسسة وحدها، بل من خلال العلاقة بينهما. كما يساعد النموذج على التفكير في الزمن. فمرحلة دورة حياة القطاع تذكر المسير بأن القرارات المناسبة تختلف حسب مرحلة القطاع. فالاستراتيجية في مرحلة النمو ليست هي نفسها في مرحلة النضج أو التراجع. ومن مزاياه أيضاً أنه يتيح تحليلاً أكثر مرونة للوضعية التنافسية، لأنه لا يحصرها في الحصة السوقية، بل يسمح بإدراج عناصر أخرى مثل التكنولوجيا، العلامة التجارية، الجودة، التوزيع، أو الكفاءات.

مثال تطبيقي: في قطاع الخدمات الرقمية، قد لا تكون الحصة السوقية وحدها كافية لتقدير القوة التنافسية. فقد تكون مؤسسة صغيرة لكنها تمتلك تكنولوجيا متميزة أو خبرة متخصصة تجعل وضعيتها قوية في شريحة معينة. هنا يكون ADL أكثر مرونة من نموذج يعتمد فقط على الحصة السوقية.

4-6-8 حدود نموذج ADL

رغم أهمية نموذج ADL، إلا أنه يواجه عدة حدود. أولها صعوبة تحديد مرحلة دورة حياة القطاع بدقة. فقد يبدو القطاع ناضجاً في سوق معينة، لكنه نام في سوق أخرى. وقد يكون جزء من القطاع في نمو، وجزء آخر في تراجع. ثانياً صعوبة قياس الوضعية التنافسية، لأنها تعتمد على عدة مؤشرات، وقد تكون بعض المؤشرات نوعية أو تقديرية. فالحكم على أن المؤسسة في وضعية قوية أو ضعيفة قد يختلف من محلل إلى آخر. ثالثاً أن النموذج لا يقدم قراراً آلياً، بل يقدم توجهاً عاماً يحتاج إلى تحليل إضافي. فقد يكون النشاط في وضعية ضعيفة داخل قطاع نام، لكن القرار بالاستثمار أو الانسحاب يتطلب دراسة الموارد، المخاطر، الأهداف، والمنافسين. ومن حدوده أيضاً أنه قد يصبح معقداً إذا كانت المؤسسة تملك عدداً كبيراً من الأنشطة، أو إذا كانت المعلومات حول القطاعات غير متوفرة.

مثال تطبيقي: قد تختلف آراء المسيرين حول ما إذا كان سوق معين في مرحلة نمو أم نضج. فإذا اعتمدوا على المبيعات فقط قد يرونه نامياً، لكن إذا نظروا إلى عدد المنافسين وتباطؤ الهوامش قد يرونه قريباً من النضج. لذلك يحتاج استعمال ADL إلى تحليل دقيق لا إلى تصنيف سريع.

4-6-9 مثال تطبيقي مبسط حول نموذج ADL

لنفترض مؤسسة تملك ثلاثة أنشطة:

- النشاط الأول: منتج تقليدي في سوق ناضجة، والمؤسسة تملك فيه علامة قوية وشبكة توزيع واسعة.

- النشاط الثاني: منتج جديد في سوق نامية، لكن المؤسسة تملك فيه حصة ضعيفة وخبرة محدودة.
 - النشاط الثالث: منتج قديم في سوق متراجعة، والمؤسسة ضعيفة فيه مقارنة بالمنافسين.
- وفق نموذج ADL ، يمكن تحليل الوضع كما يلي:
- النشاط الأول يوجد في قطاع ناضج مع وضعية تنافسية قوية، وبالتالي يمكن الحفاظ عليه وتحسين كفاءته واستعمال عوائده في تمويل أنشطة أخرى.
 - النشاط الثاني يوجد في قطاع نام مع وضعية ضعيفة، وبالتالي يحتاج إلى قرار: إما الاستثمار لتقوية الموقع أو البحث عن شراكة أو الانسحاب إذا كانت الموارد غير كافية.
 - النشاط الثالث يوجد في قطاع متراجع مع وضعية ضعيفة، ولذلك قد يكون من الأفضل تقليصه أو الانسحاب منه تدريجيا.
- هذا المثال يوضح أن ADL يساعد على تجنب التعامل مع كل الأنشطة بالطريقة نفسها.

10-6-4 القيمة البيداغوجية لنموذج ADL

يتملك نموذج ADL قيمة بيداغوجية مهمة لأنه يعلم الطالب أن القرار الاستراتيجي لا يتوقف على وضع المؤسسة وحدها ولا على وضع السوق وحده، بل على الجمع بينهما. فالنشاط الموجود في قطاع جذاب لكنه ضعيف تنافسيا يختلف عن النشاط الموجود في قطاع ناضج لكنه قوي تنافسيا.

كما يساعد الطالب على التفكير في مفهوم دورة حياة القطاع، وعلى إدراك أن الاستراتيجيات تتغير مع الزمن. فما يصلح في مرحلة النمو قد لا يصلح في مرحلة النضج، وما يصلح في مرحلة النضج قد يصبح غير مناسب في مرحلة التراجع.

مثال تطبيقي: قد يظن الطالب أن كل سوق نامية تستحق الدخول، لكن نموذج ADL يجعله يسأل: هل المؤسسة قادرة على المنافسة في هذه السوق؟ هل تملك موارد كافية؟ هل وضعيتها قوية أم ضعيفة؟ وهكذا يصبح التحليل أكثر توازنا.

7-4 نموذج McKinsey / General Electric

يعد نموذج McKinsey / General Electric من نماذج تحليل محفظة الأنشطة، وقد ظهر بوصفه تطويرا أكثر تفصيلا لبعض نماذج المحفظة البسيطة، خاصة نموذج BCG فإذا كان نموذج BCG يعتمد على بعدين رئيسيين هما معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية، فإن نموذج McKinsey / GE يعتمد على بعدين أوسع هما: جاذبية السوق أو القطاع وقوة النشاط أو الوضعية التنافسية للمؤسسة. وتكمن أهمية هذا النموذج في أنه لا يختزل جاذبية النشاط في معدل نمو السوق فقط، ولا يختزل قوة المؤسسة في الحصة السوقية وحدها، بل يسمح باستعمال مجموعة من المعايير الكمية والنوعية. لذلك يعد أكثر مرونة، خاصة عندما تكون المؤسسة متعددة الأنشطة، وتحتاج إلى تقييم كل نشاط من حيث جاذبية السوق الذي ينتهي إليه، ومن حيث قدرتها التنافسية داخله.

ويستعمل هذا النموذج عادة لمساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات تتعلق بتوزيع الموارد بين الأنشطة: أي الأنشطة تستحق الاستثمار؟ أيها ينبغي الحفاظ عليه؟ وأيها يجب تقليصه أو حصاده أو الانسحاب منه؟

1-7-4 مفهوم نموذج McKinsey / GE

- يقوم نموذج McKinsey / GE على تحليل كل نشاط أو وحدة أعمال استراتيجية من خلال بعدين أساسيين:
- البعد الأول: جاذبية السوق أو القطاع. ويقصد بها مدى إغراء السوق أو القطاع من حيث النمو، الربحية، الاستقرار، حجم الطلب، شدة المنافسة، فرص التوسع، ومخاطر البيئة.
 - البعد الثاني: قوة النشاط أو الوضعية التنافسية للمؤسسة. ويقصد بها قدرة المؤسسة على المنافسة داخل ذلك السوق أو القطاع، من حيث الحصة السوقية، جودة المنتج، قوة العلامة التجارية، شبكة التوزيع، التكنولوجيا، الكفاءات، التحكم في التكلفة، والعلاقة مع الزبائن.

ومن خلال الجمع بين هذين البعدين، يتم تحديد موقع كل نشاط داخل مصفوفة مكونة من تسع خانات، تساعد على اقتراح توجهات عامة مثل الاستثمار، الانتقاء، المحافظة، الحصاد، أو الانسحاب. (Hofer and Schendel, 1978)

مثال تطبيقي: قد تملك مؤسسة غذائية نشاطا في سوق المنتجات الصحية، وهو سوق جذاب بسبب نمو الطلب. لكن إذا كانت المؤسسة ضعيفة في هذا النشاط بسبب ضعف الابتكار أو غياب قنوات توزيع مناسبة، فإن موقع النشاط لا يكون قويا رغم جاذبية السوق. لذلك يساعد النموذج على التمييز بين جاذبية السوق وقوة المؤسسة داخله.

2-7-4 جاذبية السوق

تمثل جاذبية السوق أحد المحورين الرئيسيين في نموذج McKinsey / GE وهي لا تقاس بعامل واحد، بل بمجموعة معايير. فقد يكون السوق جذابا لأنه ينمو بسرعة، أو لأنه يحقق هوامش ربح مرتفعة، أو لأن المنافسة فيه محدودة، أو لأن الزبائن فيه مستعدون لدفع أسعار جيدة، أو لأنه يحظى بدعم قانوني أو تكنولوجي. ومن أهم المعايير التي يمكن استعمالها لقياس جاذبية السوق: حجم السوق. معدل نمو السوق. مستوى الربحية في القطاع. شدة المنافسة. حواجز الدخول. قوة الزبائن والموردين. درجة الاستقرار القانوني. مستوى المخاطر. التطور التكنولوجي. وجود فرص توسع مستقبلية. ولا يشترط أن تكون جميع هذه المعايير بنفس الأهمية. فقد يكون معدل النمو حاسما في قطاع معين، بينما تكون التشريعات أو التكنولوجيا أكثر أهمية في قطاع آخر.

مثال تطبيقي: قطاع الطاقات المتجددة قد يكون جذابا بسبب الدعم الحكومي، التوجه العالمي نحو الطاقة النظيفة، وتزايد الطلب. لكن جاذبيته قد تتأثر أيضا بحجم الاستثمار المطلوب، درجة الاعتماد على التكنولوجيا، وصعوبة الحصول على التمويل. لذلك يجب تقييم الجاذبية من عدة زوايا.

3-7-4 قوة النشاط أو الوضعية التنافسية

يقصد بقوة النشاط قدرة المؤسسة على تحقيق أداء جيد داخل السوق المعني، مقارنة بالمنافسين. ولا تقاس هذه القوة بالحصصة السوقية فقط، بل تشمل مجموعة من العناصر التي تعبر عن قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار.

ومن أهم معايير قياس قوة النشاط: الحصصة السوقية. قوة العلامة التجارية. جودة المنتج أو الخدمة. التحكم في التكاليف. شبكة التوزيع. القدرة على الابتكار. الكفاءات البشرية. الموارد المالية. العلاقة مع الزبائن. نظام المعلومات. القدرة الإنتاجية. خدمة ما بعد البيع.

وتسمح هذه المعايير بتقدير ما إذا كانت المؤسسة قوية أو متوسطة أو ضعيفة داخل النشاط. وقد تكون المؤسسة في سوق جذاب، لكنها ضعيفة داخله، أو تكون في سوق متوسط الجاذبية لكنها تمتلك وضعية تنافسية قوية.

مثال تطبيقي: قد يكون سوق الأجهزة الكهرومنزلية جذابا، لكن مؤسسة صغيرة لا تملك علامة قوية ولا شبكة توزيع واسعة قد تكون ضعيفة داخله. بالمقابل، قد تعمل مؤسسة أخرى في سوق أقل نموا، لكنها تملك فيه ولاء قويا من الزبائن وشبكة توزيع فعالة، فتكون وضعيتها التنافسية قوية.

4-7-4 خانات مصفوفة McKinsey / GE

تتكون مصفوفة McKinsey / GE من تسع خانات ناتجة عن تقاطع ثلاث درجات لجاذبية السوق: مرتفعة، متوسطة، منخفضة، مع ثلاث درجات لقوة النشاط: قوية، متوسطة، ضعيفة.

وينتج عن ذلك ثلاث مناطق استراتيجية كبرى:

- منطقة الاستثمار والنمو: وتشمل الأنشطة التي تقع في أسواق جذابة وتمتلك فيها المؤسسة وضعية قوية أو مقبولة.
- منطقة الانتقاء أو المحافظة: وتشمل الأنشطة ذات الوضعية المتوسطة، حيث يجب التعامل معها بحذر وانتقائية.
- منطقة الحصاد أو الانسحاب: وتشمل الأنشطة الموجودة في أسواق ضعيفة الجاذبية أو التي تكون فيها المؤسسة ضعيفة تنافسيا.

والفكرة الأساسية هنا أن المؤسسة لا ينبغي أن توزع مواردها بالتساوي بين كل الأنشطة، بل توجه الاستثمار نحو الأنشطة ذات الإمكانيات الأفضل، وتحافظ بحذر على الأنشطة المتوسطة، وتقلص الموارد الموجهة إلى الأنشطة الضعيفة.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تملك نشاطا في سوق جذاب جدا، وكانت وضعيتها فيه قوية، فإن المنطق الاستراتيجي يدفع إلى الاستثمار والنمو. أما إذا كانت تملك نشاطا في سوق ضعيف الجاذبية ووضعتها فيه ضعيفة، فإن الاستمرار فيه يحتاج إلى مبرر قوي، وإلا فقد يكون الحصاد أو الانسحاب أفضل.

5-7-4 منطقة الاستثمار والنمو

تشمل هذه المنطقة الأنشطة التي تجمع بين جاذبية سوق مرتفعة وقوة تنافسية جيدة. وتعد هذه الأنشطة ذات أولوية في تخصيص الموارد، لأنها توفر فرصا للنمو والربحية، والمؤسسة تمتلك فيها قدرة على المنافسة. وفي هذه الحالة، يمكن أن تعتمد المؤسسة استراتيجيات مثل زيادة الاستثمار، توسيع الإنتاج، دعم التسويق، تطوير المنتجات، تقوية التوزيع، أو تعزيز الابتكار. والهدف هو الاستفادة من جاذبية السوق قبل أن تشتد المنافسة أو تتغير الظروف.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة محلية تملك علامة قوية في المنتجات الصحية، وكان السوق يشهد نموا واضحا في الطلب على الأغذية الطبيعية، فإن هذا النشاط يقع غالبا في منطقة الاستثمار والنمو. القرار المناسب قد يكون توسيع التشكيلة، تقوية التوزيع، وزيادة الاتصال التسويقي.

6-7-4 منطقة الانتقاء أو المحافظة

تشمل هذه المنطقة الأنشطة التي لا تكون وضعيتها واضحة تماما، مثل نشاط في سوق جذاب لكن المؤسسة ضعيفة فيه، أو نشاط في سوق متوسط الجاذبية والمؤسسة متوسطة القوة، أو نشاط في سوق ضعيف نسبيا لكن المؤسسة قوية فيه. في هذه الحالات، لا يكون القرار أليا. فقد تختار المؤسسة الاستثمار الانتقائي إذا كانت ترى إمكانات حقيقية للتحسن، أو المحافظة على النشاط دون توسع كبير، أو التركيز على شريحة محددة، أو البحث عن شراكة لتقوية الوضعية. وتعد هذه المنطقة أكثر المناطق حاجة إلى الحكم الإداري، لأن النموذج لا يقدم قرارا نهائيا، بل يدعو إلى تقييم أعمق.

مثال تطبيقي: مؤسسة تملك حصة ضعيفة في سوق نامية للمنتجات الرقمية. السوق جذاب، لكن المؤسسة ضعيفة داخله. هنا يمكنها أن تستثمر إذا كانت قادرة على تطوير كفاءاتها، أو تبحث عن شراكة، أو تندسج إذا كان تحسين موقعها يتطلب موارد تفوق قدرتها.

7-7-4 منطقة الحصاد أو الانسحاب

تشمل هذه المنطقة الأنشطة التي تكون في أسواق منخفضة الجاذبية أو تكون فيها المؤسسة ضعيفة تنافسيا. وفي هذه الحالة، يصبح توجيه موارد كبيرة إلى النشاط غير مبرر غالبا، إلا إذا كان له دور تكميلي مهم أو يرتبط بالتزامات استراتيجية أخرى. وقد تعتمد المؤسسة هنا على استراتيجية الحصاد، أي تقليل الاستثمار واستخراج ما يمكن من عوائد في المدى القصير، أو استراتيجية التخفيض، أو البيع، أو الانسحاب التدريجي. ولا يعني ذلك أن الانسحاب يجب أن يكون فوريا دائما، بل يجب أن يتم وفق تقييم دقيق للأثر المالي والتجاري والتنظيمي.

مثال تطبيقي: إذا كان لدى مؤسسة منتج قديم في سوق متراجع، وكانت حصتها فيه ضعيفة وتكاليفه مرتفعة، فقد يكون من الأفضل تقليل الاستثمار فيه وتحويل الموارد إلى منتجات أكثر جاذبية. لكن إذا كان هذا المنتج ضروريا للحفاظ على زبائن يشترى منتجات أخرى، فقد تختار المؤسسة الإبقاء عليه مؤقتا.

8-7-4 خطوات تطبيق نموذج McKinsey / GE

يمكن تطبيق نموذج McKinsey / GE عبر مجموعة من الخطوات. تبدأ الخطوة الأولى بتحديد ميادين النشاط الاستراتيجي أو المنتجات التي ستخضع للتحليل. فلا ينبغي تطبيق النموذج على المؤسسة ككل إذا كانت متعددة الأنشطة، بل على كل نشاط أو وحدة أعمال استراتيجية. الخطوة الثانية هي اختيار معايير جاذبية السوق المناسبة. وقد تشمل النمو، الربحية، حجم السوق، المنافسة، الاستقرار، التكنولوجيا، أو غيرها. الخطوة الثالثة هي اختيار معايير قوة النشاط. وقد تشمل الحصة السوقية، العلامة، الجودة، التوزيع، التكلفة، التكنولوجيا، والكفاءات. الخطوة الرابعة هي إعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته. فليس كل معيار له نفس التأثير. مثلا، في قطاع تكنولوجيا قد تكون القدرة على الابتكار أكثر وزنا من حجم شبكة التوزيع. الخطوة الخامسة هي تنقيط كل نشاط حسب هذه المعايير، ثم حساب درجة جاذبية السوق ودرجة قوة النشاط. الخطوة السادسة هي وضع النشاط في الخانة المناسبة داخل المصفوفة، ثم استخراج التوجه الاستراتيجي العام.

مثال تطبيقي: إذا كانت المؤسسة تقيم نشاط "المشروبات الصحية"، فقد تختار لجاذبية السوق معايير مثل نمو الطلب، الربحية، ووعي المستهلكين بالصحة. أما لقوة النشاط فقد تختار جودة المنتج، قوة العلامة، شبكة التوزيع، والقدرة على الابتكار. بعد التنقيط، يتحدد ما إذا كان النشاط يستحق الاستثمار أو المحافظة أو الانتقاء.

9-7-4 مقارنة McKinsey / GE مع BCG

يختلف نموذج McKinsey / GE عن نموذج BCG في عدة نقاط. فنموذج BCG بسيط ويعتمد على متغيرين محددين: نمو السوق والحصة السوقية النسبية. أما نموذج McKinsey / GE فهو أكثر تفصيلاً لأنه يعتمد على مجموعة معايير لقياس جاذبية السوق وقوة النشاط. (Johnson, Scholes, and Whittington, 2008). ويتميز McKinsey / GE بأنه أكثر مرونة، لأنه يسمح بتكييف المعايير حسب طبيعة القطاع. كما أنه لا يخلو من قوة المؤسسة في الحصة السوقية فقط، بل يأخذ في الاعتبار عناصر أخرى مثل العلامة، الجودة، التكنولوجيا، التوزيع، والكفاءات. لكن هذه المرونة تجعل النموذج أكثر تعقيداً. فهو يحتاج إلى بيانات أكثر، ويتطلب تقدير أوزان ومعايير، وقد يدخل فيه قدر من الذاتية. أما BCG فهو أسهل في التدريس والتطبيق، لكنه أكثر اختزالاً.

مثال تطبيقي: قد يصنف BCG نشاطاً معيناً على أنه ضعيف لأن حصة المؤسسة السوقية منخفضة، بينما يبين McKinsey / GE أن النشاط يمتلك قوة في الجودة والتكنولوجيا والزبائن المتخصصين، رغم ضعف الحصة العامة. هنا يعطي McKinsey / GE قراءة أكثر دقة.

10-7-4 مزايا نموذج McKinsey / GE

من أهم مزايا هذا النموذج أنه يقدم تحليلاً أكثر ثراءً من النماذج البسيطة. فهو يسمح بإدماج عدة معايير كمية ونوعية في تقييم النشاط، مما يجعله أكثر ملاءمة للقطاعات المعقدة. كما يساعد على توزيع الموارد بطريقة أكثر عقلانية، لأنه يميز بين الأنشطة التي تستحق الاستثمار، والأنشطة التي تحتاج إلى انتقاء، والأنشطة التي ينبغي تقليصها. ويعد هذا مهماً خاصة في المؤسسات التي تملك عدة منتجات أو أسواق. ومن مزاياه أيضاً أنه يدفع الإدارة إلى مناقشة المعايير التي تجعل السوق جذاباً، والمعايير التي تجعل المؤسسة قوية. وهذا النقاش في حد ذاته مفيد لأنه يكشف تصورات الإدارة حول النشاط.

مثال تطبيقي: عند تحليل محفظة منتجات مؤسسة صناعية، قد يكشف النموذج أن منتجاً ذا مبيعات متوسطة يستحق الاستثمار لأنه يوجد في سوق جذاب والمؤسسة قوية وفيه تكنولوجيا، بينما منتج آخر ذو مبيعات عالية مرتفعة قد يكون أقل جاذبية بسبب تراجع السوق وارتفاع المنافسة.

11-7-4 حدود نموذج McKinsey / GE

رغم أهميته، فإن نموذج McKinsey / GE لا يخلو من حدود. أولها أنه يتطلب معلومات كثيرة، وقد لا تكون هذه المعلومات متوفرة دائماً، خاصة في المؤسسات الصغيرة أو في الأسواق غير المنظمة. ثانياً أن اختيار المعايير والأوزان قد يكون ذاتياً. فقد يعطي فريق إداري وزناً كبيراً للعلامة التجارية، بينما يعطي فريق آخر وزناً أكبر للتكلفة أو التكنولوجيا. لذلك قد تختلف النتائج حسب طريقة التقييم. ثالثاً أن النموذج يقدم توجهاً عاماً، لكنه لا يعطي خطة عمل مفصلة. فقولنا إن نشاطاً ما يستحق الاستثمار لا يحدد نوع الاستثمار ولا حجمه ولا توقيته. كما أن وضع النشاط في خانة معينة لا يجب أن يؤدي إلى قرار آلي. ومن حدوده أيضاً أنه يقدم صورة في لحظة معينة، بينما قد تتغير الجاذبية أو القوة التنافسية بسرعة بسبب التكنولوجيا أو المنافسة أو القوانين.

مثال تطبيقي: قد يتم تصنيف نشاط معين في خانة الاستثمار، لكن بعد أشهر يدخل منافس قوي أو يتغير قانون مهم، فتتغير جاذبية السوق. لذلك يجب تحيين المصنوفة دورياً وعدم التعامل معها كقرار نهائي دائم.

12-7-4 مثال تطبيقي مبسط

لنفترض مؤسسة تملك ثلاثة أنشطة:

- النشاط الأول: منتجات صحية طبيعية.
- النشاط الثاني: منتجات تقليدية مستقرة.

- النشاط الثالث: منتج قديم موجه لسوق متراجع.

بعد التحليل، تبين أن سوق المنتجات الصحية جذاب، والمؤسسة تملك فيه جودة جيدة وشبكة توزيع مقبولة، لذلك يمكن تصنيفه في منطقة الاستثمار أو الانتقاء الإيجابي. أما المنتجات التقليدية فهي في سوق متوسط الجاذبية، لكن المؤسسة قوية فيها، لذلك يمكن المحافظة عليها واستعمال عوائدها. أما المنتج القديم فهو في سوق ضعيف الجاذبية والمؤسسة لا تملك فيه قوة كبيرة، لذلك يمكن التفكير في الحصاد أو الانسحاب التدريجي.

هذا المثال يبين أن النموذج يساعد على ترتيب الأنشطة وتوجيه الموارد، لا على إعطاء قرار جاهز بمعزل عن التحليل.

8-4 نموذج SPACE

يعد نموذج SPACE، أو ما يعرف بـ Strategic Position and Action Evaluation Matrix، من أدوات التشخيص الاستراتيجي التي تساعد على تحديد الوضع الاستراتيجي العام للمؤسسة، واقتراح التوجه الاستراتيجي المناسب لها. ويتميز هذا النموذج بأنه يجمع بين أبعاد داخلية وخارجية، ويترجمها إلى موقع استراتيجي يمكن أن يكون هجومياً، محافظاً، تنافسياً، أو دفاعياً. وتظهر أهمية نموذج SPACE في كونه لا يكتفي بتحديد نقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات، بل يحاول تقدير اتجاه الحركة الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة. فهو يساعد على الإجابة عن سؤال مهم: هل المؤسسة في وضع يسمح لها بالتوسع والهجوم؟ أم ينبغي أن تكون حذرة ومحافظة؟ أم تحتاج إلى تحسين قدرتها التنافسية؟ أم أن وضعها يفرض عليها الدفاع والانكماش؟

ويعتمد النموذج على أربعة أبعاد رئيسية: القوة المالية، الميزة التنافسية، استقرار البيئة، وقوة الصناعة. ومن خلال تقييم هذه الأبعاد، يمكن تحديد الوضع الاستراتيجي للمؤسسة واختيار التوجه العام المناسب. (David, F. R. 2011). (Rowe, A. J., Mason, R. OJ 1994).

1-8-4 مفهوم نموذج SPACE

يقوم نموذج SPACE على تحليل الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد أساسية، اثنان منها يرتبطان بالمؤسسة من الداخل، واثنان يرتبطان بالمحيط الخارجي. البعد الأول هو القوة المالية Financial Strength - FS، ويقاس قدرة المؤسسة المالية من حيث الربحية، السيولة، القدرة على التمويل، المردودية، ومستوى المخاطر المالية. البعد الثاني هو الميزة التنافسية Competitive Advantage - CA، ويقاس مدى قدرة المؤسسة على التميز مقارنة بمنافسيها من حيث الحصة السوقية، جودة المنتج، ولاء الزبائن، التحكم في التكاليف، التكنولوجيا، أو قوة العلامة. البعد الثالث هو استقرار البيئة Environmental Stability - ES، ويقاس درجة استقرار أو اضطراب المحيط الخارجي من حيث التضخم، تغير التكنولوجيا، شدة المنافسة، تقلب الطلب، أو تغير القوانين. البعد الرابع هو قوة الصناعة Industry Strength - IS، ويقاس جاذبية القطاع وقوته من حيث معدل النمو، الربحية، حواجز الدخول، إمكانات التوسع، واستقرار الطلب.

مثال تطبيقي: قد تكون مؤسسة غذائية قوية ماليا وتعمل في صناعة جذابة، لكنها تواجه بيئة غير مستقرة بسبب ارتفاع أسعار المواد الأولية وتقلبات سعر الصرف. في هذه الحالة، يساعد نموذج SPACE على تقدير ما إذا كانت قوتها المالية والصناعية تكفي لاعتماد توجه هجومي، أم أن عدم استقرار البيئة يفرض عليها قدراً من الحذر.

2-8-4 أبعاد نموذج SPACE

يعتمد نموذج SPACE على أربعة أبعاد، ولكل بعد مجموعة مؤشرات يمكن اختيارها حسب طبيعة المؤسسة والقطاع. ولا توجد قائمة واحدة نهائية للمؤشرات، بل يمكن للمشخص تكييفها مع الحالة المدروسة.

- القوة المالية FS: تشير القوة المالية إلى قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها، الوفاء بالتزاماتها، تحقيق أرباح، وتحمل المخاطر. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا البعد: هامش الربح؛ السيولة؛ المردودية؛ القدرة على التمويل الذاتي؛ مستوى المديونية؛ تدفقات الخزينة؛ القدرة على تحمل انخفاض مؤقت في المبيعات.

كلما كانت القوة المالية مرتفعة، كانت المؤسسة أكثر قدرة على الاستثمار أو التوسع أو مواجهة الأزمات.

مثال تطبيقي: مؤسسة تحقق أرباحاً منتظمة، وتملك سيولة جيدة، ومديونيتها محدودة، تكون في وضع مالي قوي يسمح لها بتمويل مشروع توسعي أو تطوير منتج جديد. أما مؤسسة تعاني من ضغط خزانة وديون قصيرة الأجل مرتفعة، فهي أقل قدرة على المخاطرة.

- الميزة التنافسية CA : يقيس هذا البعد وضع المؤسسة مقارنة بمنافسها. ومن مؤشرات الميزة التنافسية: الحصة السوقية؛ جودة المنتج؛ ولاء الزبائن؛ قوة العلامة التجارية؛ كفاءة التوزيع؛ التحكم في التكاليف؛ مستوى التكنولوجيا؛ خدمة ما بعد البيع.

في نموذج SPACE ، غالبا ما يعامل هذا البعد باعتباره بعدا سلبيا في طريقة التنقيط التقليدية، لأن انخفاض قيمة الميزة التنافسية يعني قوة أكبر. غير أنه بيداغوجيا يمكن شرحه للطلبة على أساس أن الهدف هو معرفة هل المؤسسة تمتلك ميزة قوية أم ضعيفة.

مثال تطبيقي: مؤسسة تملك علامة قوية، وزبائن أوفياء، وشبكة توزيع واسعة، تكون في وضع تنافسي أفضل من مؤسسة تباع منتجاتها عادية لا يختلف كثيرا عن منتجات المنافسين.

- استقرار البيئة ES : يشير استقرار البيئة إلى مدى هدوء أو اضطراب المحيط الخارجي. ومن مؤشرات: تقلب الطلب؛ التضخم؛ تغير التكنولوجيا؛ تغير القوانين؛ شدة المنافسة؛ تقلب أسعار المواد الأولية؛ عدم استقرار سعر الصرف؛ سرعة تغير أذواق الزبائن.

كلما كانت البيئة أكثر اضطرابا، زادت صعوبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، واحتاجت المؤسسة إلى مرونة أكبر.

مثال تطبيقي: مؤسسة تعتمد على مواد أولية مستوردة ستتأثر كثيرا بتقلب سعر الصرف وارتفاع تكاليف النقل. فإذا كانت هذه العوامل تتغير بسرعة، فإن البيئة تعد غير مستقرة، حتى لو كان الطلب على المنتج موجودا.

- قوة الصناعة IS : تعني قوة الصناعة مدى جاذبية القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة. ومن مؤشرات: معدل نمو السوق؛ مستوى الربحية؛ حجم السوق؛ حواجز الدخول؛ إمكانات التوسع؛ استقرار الطلب؛ تطور التكنولوجيا داخل القطاع؛ قوة الطلب المستقبلي.

كلما كانت الصناعة قوية أو جذابة، زادت فرص المؤسسة في النمو وتحقيق عوائد، خاصة إذا كانت تملك قدرات داخلية مناسبة.

مثال تطبيقي: قطاع الخدمات الرقمية قد يكون قويا إذا كان الطلب في نمو، والتكنولوجيا تسمح بالتوسع، والزبائن يقبلون الحلول الرقمية. أما قطاع يشهد تراجعا مستمرا في الطلب فقد يعد ضعيف الجاذبية، حتى لو كانت المؤسسة الحالية تحقق بعض الأرباح.

3-8-4 طريقة بناء مصفوفة SPACE

تبنى مصفوفة SPACE عادة على محورين رئيسيين. المحور الأفقي يجمع بين قوة الصناعة والميزة التنافسية، بينما المحور العمودي يجمع بين القوة المالية واستقرار البيئة. بصورة مبسطة، يتم تقييم كل بعد من الأبعاد الأربعة باستعمال مجموعة مؤشرات. ثم تحسب درجة متوسطة لكل بعد. بعد ذلك تجمع الدرجات من أجل تحديد إحداثيات موقع المؤسسة على المصفوفة. النتيجة النهائية تظهر في واحد من أربعة أوضاع استراتيجية: الوضع الهجومي؛ الوضع المحافظ؛ الوضع التنافسي؛ الوضع الدفاعي.

ولا ينبغي أن ينشغل الطالب كثيرا بالجانب الرياضي فقط، بل الأهم أن يفهم منطق النموذج: المؤسسة القوية ماليا وتنافسيا ، داخل صناعة جذابة وبيئة مستقرة نسبيا، تختلف عن مؤسسة ضعيفة ماليا وتنافسيا داخل بيئة مضطربة.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تملك قوة مالية مرتفعة، وتعمل في قطاع قوي، ولديها ميزة تنافسية واضحة، فإن موقعها قد يميل إلى الوضع الهجومي. أما إذا كانت تعاني من ضعف مالي، وبيئة مضطربة، وموقع تنافسي ضعيف، فإنها تميل إلى الوضع الدفاعي.

4-8-4 الوضع الهجومي Aggressive Strategy

يظهر الوضع الهجومي عندما تكون المؤسسة في وضع قوي نسبيا، أي عندما تمتلك قوة مالية جيدة، وتعمل في صناعة جذابة، وتملك قدرة تنافسية تسمح لها باستغلال الفرص. في هذه الحالة، يكون من الممكن التفكير في النمو، التوسع، تطوير المنتجات، دخول أسواق جديدة، أو الاستثمار في التكنولوجيا. ولا تعني الاستراتيجية الهجومية التهور أو التوسع غير المدروس، بل تعني أن وضع المؤسسة يسمح لها بالمبادرة بدل الاكتفاء بالدفاع. فالمؤسسة هنا تمتلك شروطا داخلية وخارجية مشجعة.

مثال تطبيقي: مؤسسة لإنتاج مواد غذائية صحية تمتلك سيولة جيدة، علامة قوية، وشبكة توزيع واسعة، وتعمل في سوق يعرف نموا في الطلب على المنتجات الطبيعية. في هذه الحالة، يمكن أن تعتمد توجهها هجوميا، مثل إطلاق منتجات جديدة، دخول ولايات جديدة، أو زيادة الاستثمار في التسويق.

5-8-4 الوضع المحافظ Conservative Strategy

يظهر الوضع المحافظ عندما تكون المؤسسة قوية ماليا نسبيا، لكنها تواجه صناعة أقل جاذبية أو بيئة تفرض الحذر. في هذه الحالة، لا يكون التوسع الكبير دائما مناسباً، بل قد يكون الأفضل التركيز على الأنشطة المربحة، تحسين الكفاءة، حماية السيولة، وتجنب المخاطر الكبيرة. وتناسب الاستراتيجية المحافظة المؤسسات التي تمتلك قدرة داخلية لكنها لا تجد محيطا خارجيا مشجعا بما يكفي للتوسع القوي. لذلك يكون المطلوب هو الحفاظ على الموقع وتطويره تدريجيا دون مغامرة مفرطة.

مثال تطبيقي: مؤسسة تملك وضعاً مالياً جيداً في سوق ناضجة ضعيفة النمو. لا يكون القرار الأنسب بالضرورة هو التوسع الكبير، بل تحسين جودة الخدمة، تخفيض التكاليف، الحفاظ على الزبائن الحاليين، واستثمار الفوائض بحذر في أنشطة واعدة.

6-8-4 الوضع التنافسي Competitive Strategy

يظهر الوضع التنافسي عندما تعمل المؤسسة في صناعة جذابة نسبياً، لكنها تواجه ضغوطاً تنافسية أو تعاني من بعض الضعف في ميزتها التنافسية أو استقرار بيئتها. في هذه الحالة، يكون الهدف الأساسي هو تحسين القدرة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تقوية العلامة، تطوير التوزيع، أو الاستثمار في الابتكار. فالاستراتيجية التنافسية لا تعني أن المؤسسة ضعيفة تماماً، بل تعني أنها تعمل في مجال توجد فيه فرص، لكنها تحتاج إلى تعزيز موقعها حتى تستفيد منها.

مثال تطبيقي: مؤسسة صغيرة تنشط في سوق التجارة الإلكترونية، وهو سوق نام، لكنها تعاني من ضعف في العلامة وقنوات التوصيل. في هذه الحالة، ينبغي أن تركز على تحسين الخدمة، تقوية الثقة، بناء شراكات لوجستية، وتطوير تجربة المستخدم حتى تصبح أكثر قدرة على المنافسة.

7-8-4 الوضع الدفاعي Defensive Strategy

يظهر الوضع الدفاعي عندما تكون المؤسسة في وضع ضعيف نسبياً، سواء من حيث القوة المالية أو الميزة التنافسية، وتعمل في بيئة غير مستقرة أو صناعة ضعيفة الجاذبية. في هذه الحالة، يكون الهدف الأساسي هو تقليل المخاطر، حماية المؤسسة، إعادة الهيكلة، تقليص التكاليف، أو الانسحاب من بعض الأنشطة. ولا تعني الاستراتيجية الدفاعية الفشل، بل تعني أن المؤسسة يجب أن تكون واقعية في تقييم وضعها. فقد يكون أفضل قرار استراتيجي هو تقليص نشاط معين بدل الاستمرار في استنزاف الموارد.

مثال تطبيقي: مؤسسة صناعية صغيرة تملك تجهيزات قديمة، وسيولة ضعيفة، وتعمل في سوق يتراجع بسبب ظهور بدائل تكنولوجية. في هذه الحالة، لا يكون التوسع قراراً مناسباً. يمكن التفكير في إعادة الهيكلة، البحث عن شريك، التركيز على شريحة محدودة، أو الانسحاب التدريجي من المنتجات الأقل ربحية.

8-8-4 خطوات تطبيق نموذج SPACE

يمكن تطبيق نموذج SPACE عبر الخطوات الآتية: أولاً، تحديد المؤشرات المناسبة لكل بعد من الأبعاد الأربعة: القوة المالية، الميزة التنافسية، استقرار البيئة، وقوة الصناعة. ثانياً، إعطاء درجة لكل مؤشر حسب وضع المؤسسة أو القطاع. ويجب أن يكون التنقيط مبنياً على معطيات قدر الإمكان، مثل نسب مالية، حصص سوقية، معدلات نمو، أو مؤشرات جودة. ثالثاً، حساب المتوسط الخاص بكل بعد. رابعاً، تحديد الإحداثيات النهائية على المصفوفة. خامساً، تحديد الوضع الاستراتيجي العام: هجومي، محافظ، تنافسي، أو دفاعي. سادساً، صياغة التوصيات المناسبة للوضع المستنتج.

مثال تطبيقي: إذا كان متوسط القوة المالية مرتفعاً، ومتوسط قوة الصناعة مرتفعاً، وكانت الميزة التنافسية جيدة، والبيئة مقبولة الاستقرار، فإن المؤسسة تتجه غالباً نحو الوضع الهجومي. أما إذا كانت القوة المالية ضعيفة، والميزة التنافسية ضعيفة، والبيئة مضطربة، فإن الوضع يكون دفاعياً.

9-8-4 مزايا نموذج SPACE

يمتاز نموذج SPACE بأنه يجمع بين عناصر داخلية وخارجية في تحليل واحد. فهو لا يركز فقط على موارد المؤسسة، ولا على جاذبية السوق، بل يحاول الجمع بينهما لتحديد التوجه العام. ومن مزاياه أيضاً أنه يساعد على الانتقال من التشخيص إلى القرار، لأنه لا يكتفي بتحديد العوامل، بل يقترح نوعاً عاماً من الاستراتيجية المناسبة. كما أنه أكثر شمولية من بعض الأدوات التي تركز على بعد واحد. كما أن النموذج مفيد

بيداغوجيا، لأنه يساعد الطالب على فهم أن الاستراتيجية المناسبة تختلف حسب توازن القوة الداخلية وظروف المحيط. فالوضع الهجومي لا يصلح لكل المؤسسات، كما أن الدفاع ليس دائما علامة فشل، بل قد يكون اختيارا عقلانيا عندما تكون الظروف صعبة.

مثال تطبيقي: قد يظن الطالب أن كل مؤسسة يجب أن تبحث عن النمو. لكن نموذج SPACE يبين أن النمو مناسب فقط عندما تسمح القوة الداخلية والظروف الخارجية بذلك. أما في وضع ضعف مالي وبيئة مضطربة، فقد يكون تخفيض المخاطر أهم من التوسع.

10-8-4 حدود نموذج SPACE

رغم أهمية نموذج SPACE إلا أنه لا يخلو من الحدود. أول هذه الحدود هو صعوبة اختيار المؤشرات المناسبة لكل بعد. فقد تختلف المؤشرات من قطاع إلى آخر، وما يكون مهما في الصناعة قد لا يكون مهما في الخدمات. ثانيا أن التنقيط قد يتضمن درجة من الذاتية، خاصة عندما يتعلق الأمر بعناصر نوعية مثل قوة العلامة أو استقرار البيئة. لذلك يجب دعم التقديرات بمعطيات ومبررات قدر الإمكان. ثالثا أن النموذج يعطي توجها عاما، لكنه لا يقدم خطة تفصيلية. فإذا أشار إلى وضع هجومي، لا يحدد بالضبط هل يجب التوسع جغرافيا، أم تطوير منتج جديد، أم الاندماج مع مؤسسة أخرى. لذلك يحتاج إلى أدوات وتحليلات مكملة. ومن حدوده أيضا أنه يعطي صورة في لحظة معينة، بينما قد تتغير القوة المالية أو البيئة أو المنافسة بسرعة. لذلك ينبغي تحيينه دوريا.

مثال تطبيقي: قد تصنف مؤسسة في الوضع الهجومي بسبب قوة مالية وسوق نامية، لكن دخول منافس كبير أو تغير قانوني مفاجئ قد يغير الوضع بسرعة. لذلك لا ينبغي اعتبار نتيجة SPACE قرارا نهائيا دائما، بل مؤشرا يحتاج إلى متابعة.

11-8-4 مثال تطبيقي مختصر حول نموذج SPACE

لنفترض مؤسسة تنشط في خدمات التوصيل السريع. أظهر التشخيص أن لديها سيولة مقبولة وأرباحا مستقرة، أي قوة مالية متوسطة إلى جيدة. كما أن قطاع التوصيل يعرف نموا بسبب التجارة الإلكترونية، وهذا يدل على قوة الصناعة. غير أن المؤسسة تعاني من ضعف في العلامة مقارنة بالمنافسين الكبار، كما أن البيئة تعرف منافسة متزايدة وتوقعات مرتفعة من الزبائن بخصوص سرعة التسليم. في هذه الحالة، قد لا يكون الوضع هجوميا كاملا، لأن المؤسسة ليست قوية تنافسيا بما يكفي. وقد يكون الوضع الأقرب هو الوضع التنافسي. لذلك تكون التوصيات المناسبة هي تقوية العلامة، تحسين نظام التتبع، عقد شراكات مع منصات التجارة الإلكترونية، وتطوير جودة الخدمة قبل التوسع الكبير.

9-4 نموذج PIMS

يعد نموذج PIMS ، وهو اختصار لعبارة Profit Impact of Market Strategy ، من النماذج التي حاولت الربط بين الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسة ونتائجها المالية، خاصة الربحية والعائد على الاستثمار. وقد نشأ هذا النموذج من قاعدة بيانات واسعة استعملت لدراسة العلاقة بين خصائص السوق، والموقع التنافسي، والسياسات المعتمدة، ومستوى الأداء المحقق. وتكمن أهمية نموذج PIMS في أنه لا ينظر إلى الأداء المالي بوصفه نتيجة معزولة، بل يحاول تفسيره من خلال مجموعة من العوامل الاستراتيجية، مثل الحصة السوقية، جودة المنتجات أو الخدمات، كثافة الاستثمار، الإنتاجية، درجة التكامل، معدل نمو السوق، ومستوى التكاليف. لذلك يعد هذا النموذج مفيدا في التشخيص الاستراتيجي لأنه يساعد على طرح سؤال جوهري: ما العوامل الاستراتيجية التي تفسر ربحية المؤسسة؟

وقد ارتبط نموذج PIMS بعمل Buzzell وGale اللذين عرضا نتائجهم الأساسية في كتابهما المعروف The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance، حيث بينا أن الأداء لا يرتبط بعامل واحد، بل بمجموعة من المتغيرات السوقية والتنافسية والتشغيلية التي تتفاعل فيما بينها. (Buzzell and Gale, 1987)

1-9-4 مفهوم نموذج PIMS

يقوم نموذج PIMS على فكرة أن ربحية المؤسسة أو وحدة النشاط الاستراتيجي لا تتحدد عشوائيا، بل تتأثر بمجموعة من العوامل القابلة للتحليل. ومن أهم هذه العوامل: الحصة السوقية، جودة المنتج، مستوى الاستثمار، كثافة رأس المال، الإنتاجية، معدل نمو السوق، درجة الابتكار، وقوة الموقع التنافسي. وبذلك يحاول النموذج الانتقال من السؤال الوصفي: هل المؤسسة مربحة؟ إلى سؤال تحليلي أعمق: لماذا تحقق المؤسسة هذا المستوى من الربحية؟ وما العوامل التي ترفع أو تخفض أداها؟

ويستعمل PIMS غالبا على مستوى وحدات الأعمال أو مبادي النشاط الاستراتيجية، لا على المؤسسة ككل فقط، لأن كل نشاط قد يكون له سوقه ومنافسيه وعوامله الخاصة التي تؤثر في الربحية.

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة غذائية نشاطين: إنتاج العصائر وإنتاج المياه المعدنية. إذا كان نشاط العصائر يحقق ربحية أعلى من نشاط المياه، فإن نموذج PIMS يدفعنا إلى البحث عن الأسباب: هل بسبب حصة سوقية أكبر؟ جودة أعلى؟ سعر أفضل؟ إنتاجية أعلى؟ أم لأن سوق العصائر ينمو بسرعة أكبر؟

2-9-4 العلاقة بين الحصة السوقية والربحية

من أشهر النتائج المرتبطة بنموذج PIMS وجود علاقة غالباً إيجابية بين الحصة السوقية والربحية. فالمؤسسة التي تمتلك حصة سوقية كبيرة قد تستفيد من اقتصاديات الحجم، قوة التفاوض مع الموردين، انتشار العلامة، الخبرة المتراكمة، وتوزيع التكاليف الثابتة على حجم إنتاج أكبر. غير أن هذه العلاقة لا ينبغي فهمها بطريقة آلية. فالحصة السوقية الكبيرة لا تضمن الربحية دائماً. فقد تحقق المؤسسة حصة كبيرة من خلال تخفيض الأسعار بشكل مفرط، أو قد تعمل في سوق منخفض الهوامش، أو قد تتحمل تكاليف عالية للحفاظ على حصتها. لذلك يجب دائماً تحليل نوعية الحصة السوقية: هل هي مربحة؟ هل مبنية على ولاء الزبائن؟ هل تتطلب إنفاقاً كبيراً للحفاظ عليها؟

مثال تطبيقي: قد تكون مؤسسة في قطاع المشروبات صاحبة أكبر حصة سوقية، لكنها تحقق هامشاً ضعيفاً لأنها تعتمد على تخفيضات متواصلة وعروض ترويجية مكلفة. في المقابل، قد تحقق مؤسسة أصغر ربحية أعلى لأنها تستهدف شريحة ذات استعداد أكبر للدفع مقابل الجودة. لذلك لا تكفي الحصة السوقية وحدها للحكم على الأداء.

3-9-4 أثر جودة المنتج أو الخدمة على الأداء

يعطي نموذج PIMS أهمية كبيرة للجودة المدركة من طرف الزبون. فالجودة الأعلى يمكن أن تسمح للمؤسسة بتحقيق أسعار أفضل، ولاء أكبر، شكاوى أقل، وصورة أقوى في السوق. كما قد تساعد الجودة على تقليل تكاليف العيوب والإرجاع وخدمة ما بعد البيع.

لكن الجودة في هذا النموذج لا تعني فقط الجودة الفنية كما تراها المؤسسة، بل تعني الجودة كما يدركها السوق والزبائن. فقد يكون المنتج مطابقاً تقنياً للمواصفات، لكنه لا يحقق رضا الزبائن إذا لم يكن ملائماً لحاجاتهم أو توقعاتهم.

مثال تطبيقي: في قطاع الفنادق، قد لا تعني الجودة فقط جمال المبنى أو عدد النجوم، بل تشمل أيضاً النظافة، حسن الاستقبال، سرعة الاستجابة، الهدوء، توفر الخدمات، وسهولة الحجز. لذلك قد يحقق فندق متوسط الحجم أداءً أفضل من فندق أكبر إذا كانت جودة التجربة التي يدركها الزبون أعلى.

4-9-4 أثر كثافة الاستثمار على الربحية

يهتم نموذج PIMS أيضاً بعلاقة الاستثمار بالربحية. فبعض الأنشطة تتطلب استثمارات كبيرة في الأصول الثابتة، الآلات، التكنولوجيا، المخزون، أو البحث والتطوير. وقد تؤثر كثافة الاستثمار في العائد على الاستثمار، خاصة إذا لم تكن المؤسسة قادرة على تشغيل هذه الأصول بكفاءة. فارتفاع الاستثمار لا يؤدي دائماً إلى أداء أفضل. إذا كانت الأصول غير مستغلة بالكامل، أو إذا كان السوق لا يسمح بتصريف الإنتاج، أو إذا كانت التكنولوجيا المختارة غير ملائمة، فقد يصبح الاستثمار عبئاً على المؤسسة. لذلك يجب تحليل العلاقة بين حجم الاستثمار، الطاقة المستعملة، الإيرادات، والهوامش.

مثال تطبيقي: قد تستثمر مؤسسة صناعية في خط إنتاج حديث ذي طاقة كبيرة، لكنها لا تستعمل إلا نصف طاقته بسبب ضعف الطلب. في هذه الحالة، يرتفع عبء الاهتلاك والصيانة والتمويل، مما يضغط على الربحية. وهنا لا تكون المشكلة في الاستثمار ذاته، بل في عدم التوافق بين الاستثمار وحجم السوق.

5-9-4 أثر الإنتاجية والتحكم في التكاليف

يرتبط الأداء في نموذج PIMS أيضاً بالإنتاجية والتحكم في التكاليف. فالمؤسسة التي تستطيع إنتاج نفس الكمية بموارد أقل، أو إنتاج كمية أكبر بنفس الموارد، تكون غالباً في وضع أفضل لتحقيق هوامش ربحية. وتتأثر الإنتاجية بعدة عوامل، مثل التكنولوجيا، تنظيم العمل، تكوين العمال، الصيانة، جودة المواد الأولية، نظام المعلومات، والتحكم في الهدر. لذلك فإن تحليل PIMS لا ينفصل عن التشخيص الداخلي، لأنه يبحث في العوامل التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة من غيرها.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسستان تنتجان المنتج نفسه وبالسعر نفسه، لكن الأولى تملك نسبة عيوب أقل واستهلاكاً أقل للطاقة ووقتاً أقل للإنتاج، فإنها ستحقق ربحية أعلى غالباً. والسبب هنا لا يعود إلى السوق فقط، بل إلى كفاءة داخلية تؤثر في النتائج المالية.

4-9-6 أثر نمو السوق على الأداء

يأخذ نموذج PIMS بعين الاعتبار معدل نمو السوق، لأن النشاط الموجود في سوق نامية يختلف عن النشاط الموجود في سوق راكدة أو متراجعة. فالسوق النامية قد تسمح للمؤسسة بزيادة المبيعات دون الدخول في صراع مباشر مع المنافسين على نفس الزبائن. كما قد توفر فرصاً لتوسيع الطاقة الإنتاجية أو تطوير منتجات جديدة. لكن السوق النامية قد تتطلب أيضاً استثمارات كبيرة في الإنتاج، التسويق، والتوزيع. كما أنها قد تجذب منافسين جدد، مما يزيد الضغط التنافسي لاحقاً. لذلك يجب أن ينظر التشخيص إلى نمو السوق بوصفه فرصة مشروطة، لا ضماناً للربحية.

مثال تطبيقي: قد يكون سوق المنتجات النباتية في نمو، وهذا عامل إيجابي. لكن إذا دخلت علامات كثيرة بسرعة، وارتفعت تكاليف المواد الأولية، واحتاجت المؤسسة إلى إنفاق كبير على الترويج، فقد لا تتحقق الربحية إلا للمؤسسات القادرة على بناء موقع قوي.

4-9-7 أثر الموقع التنافسي على الربحية

لا يقتصر نموذج PIMS على تحليل السوق أو التكلفة، بل يهتم أيضاً بالموقع التنافسي للمؤسسة. فالمؤسسة ذات الموقع القوي قد تكون أكثر قدرة على فرض أسعار مناسبة، جذب الزبائن، التفاوض مع الموزعين، وتحمل تقلبات السوق. أما المؤسسة ذات الموقع الضعيف فقد تضطر إلى تخفيض الأسعار أو تحمل شروط صعبة من الزبائن والموردين. ويشمل الموقع التنافسي عناصر متعددة، مثل الحصة السوقية، قوة العلامة التجارية، جودة العلاقة مع الزبائن، تميز المنتج، وشبكة التوزيع. لذلك فإن قوة الموقع التنافسي قد تفسر لماذا تحقق مؤسسة ربحية أعلى من مؤسسة أخرى في السوق نفسه.

مثال تطبيقي: في قطاع مواد التنظيف، قد تحقق علامة معروفة سعراً أعلى من علامة مجهولة حتى لو كان المنتج متقارباً، لأن الزبائن يثقون بها أكثر. هنا تساهم قوة العلامة والموقع التنافسي في تحسين الربحية.

4-9-8 استعمالات نموذج PIMS في التشخيص الاستراتيجي

يمكن استعمال نموذج PIMS في التشخيص الاستراتيجي بعدة طرق. أولاً، يساعد على تفسير الفروق في الأداء بين أنشطة المؤسسة. فإذا كان نشاط معين يحقق ربحية ضعيفة، يمكن فحص العوامل المؤثرة: هل الحصة السوقية ضعيفة؟ هل الجودة المدركة منخفضة؟ هل الاستثمار مرتفع مقارنة بالعائد؟ هل الإنتاجية ضعيفة؟ هل السوق في تراجع؟ ثانياً، يساعد النموذج على تحديد العوامل التي ينبغي تحسينها لرفع الربحية. فقد يظهر أن المشكلة ليست في الطلب، بل في الإنتاجية أو كثافة الاستثمار أو ضعف الجودة. وهنا تصبح التوصيات أكثر دقة. ثالثاً، يمكن استعماله للمقارنة بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة والمنافسين إذا توفرت بيانات مناسبة.

مثال تطبيقي: إذا كان نشاط معين في المؤسسة يحقق مبيعات مرتفعة لكن ربحية ضعيفة، فإن PIMS يدفع إلى تحليل الهامش، التكلفة، الاستثمار، الإنتاجية، وجودة الحصة السوقية. فقد نكتشف أن النشاط يحقق مبيعات بفضل تخفيضات كبيرة، لا بفضل ميزة حقيقية.

4-9-9 القيمة البيداغوجية لنموذج PIMS

يمتلك نموذج PIMS قيمة بيداغوجية مهمة لأنه يعلم الطالب أن الربحية ليست مجرد نتيجة محاسبية، بل هي نتيجة لعوامل استراتيجية وتشغيلية متعددة. كما يساعده على الربط بين مفاهيم مثل الحصة السوقية، الجودة، الإنتاجية، الاستثمار، ونمو السوق.

كما يبين النموذج أن التحليل الاستراتيجي لا يجب أن يكون منفصلاً عن الأرقام. فالاستراتيجية الجيدة ينبغي أن تنعكس في الأداء، أو على الأقل أن تكون قابلة للتقييم من خلال مؤشرات. وهذا مهم جداً في مادة تشخيص المؤسسة، لأن التشخيص لا يكفي بالوصف، بل يبحث عن أسباب الأداء.

مثال تطبيقي: عندما يرى الطالب أن مؤسسة تحقق ربحية ضعيفة، لا ينبغي أن يكتفي بالقول إن "المؤسسة في وضع سيئ". بل عليه أن يسأل: هل المشكلة في السوق؟ في الحصة؟ في الجودة؟ في التكلفة؟ في الاستثمار؟ في الإنتاجية؟ هذا النوع من الأسئلة هو ما يشجعه نموذج PIMS.

10-9-4 حدود نموذج PIMS

رغم أهمية نموذج PIMS ، إلا أنه لا يخلو من حدود. أولها أنه نشأ من تحليل قواعد بيانات واسعة، ولذلك قد يكون تطبيقه الدقيق صعبا في المؤسسات التي لا تملك بيانات كافية أو لا تستطيع المقارنة مع مؤسسات أخرى. ثانياً أن العلاقات التي يبينها النموذج غالبا إحصائية أو عامة، ولا تعني أن كل مؤسسة ستخضع دائما لنفس العلاقة. فمثلا، العلاقة بين الحصة السوقية والربحية قد لا تتحقق في كل القطاعات، خاصة إذا كانت الحصة الكبيرة مبنية على أسعار منخفضة أو تكاليف مرتفعة. ثالثاً أن النموذج قد يعطي أهمية كبيرة لبعض العوامل الكمية، بينما توجد عوامل نوعية يصعب قياسها بدقة، مثل الثقافة التنظيمية، الابتكار غير الرسمي، جودة القيادة، أو الثقة في العلامة.

كما أن النموذج لا يعطي استراتيجية جاهزة، بل يساعد على تفسير الأداء وتوجيه الأسئلة. لذلك ينبغي استعماله إلى جانب أدوات أخرى مثل McKinsey، BCG، SWOT، وتحليل الموارد والكفاءات.

مثال تطبيقي: قد تحقق مؤسسة صغيرة ربحية عالية رغم حصة سوقية محدودة لأنها تخدم شريحة متخصصة مستعدة للدفع، وتملك علاقة قوية مع زبائنهم. إذا طبقنا العلاقة العامة بين الحصة السوقية والربحية بطريقة آلية، فقد نخطئ في فهم هذه الحالة.

10-4 مصفوفة Ansoff للنمو

تعد مصفوفة Ansoff من الأدوات الكلاسيكية المهمة في التشخيص الاستراتيجي، لأنها تساعد المؤسسة على التفكير في بدائل النمو الممكنة من خلال الربط بين بعدين أساسيين: المنتجات والأسواق. فالمؤسسة عندما تبحث عن النمو لا تملك طريقا واحدا فقط، بل يمكنها أن تنمو من خلال بيع منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية، أو إدخال منتجات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، أو الجمع بين منتجات جديدة وأسواق جديدة. وتكمن أهمية هذه المصفوفة في أنها تقدم إطارا بسيطا وواضحا لمناقشة قرارات النمو، وتسمح بترتيب البدائل حسب درجة المخاطرة. فالنمو داخل السوق الحالية وبالمنتجات الحالية عادة أقل مخاطرة من الدخول إلى سوق جديدة بمنتج جديد. لذلك تفيد مصفوفة Ansoff في مساعدة المؤسسة على طرح السؤال التالي: كيف يمكن أن ننمو؟ وبأي مستوى من المخاطرة؟

وقد قدم Igor Ansoff هذا التصور في مقاله المعروف حول استراتيجيات التنوع، ثم طوره لاحقا ضمن كتابه Corporate Strategy ، حيث ربط بين المنتجات والأسواق باعتبارهما مدخلين أساسيين لصياغة بدائل النمو. (Ansoff, 1957; Ansoff, 1965)

10-4-1 مفهوم مصفوفة Ansoff

تقوم مصفوفة Ansoff على تقاطع بعدين رئيسيين: الأول هو المنتجات، وتنقسم إلى منتجات حالية ومنتجات جديدة. الثاني هو الأسواق، وتنقسم إلى أسواق حالية وأسواق جديدة. ومن تقاطع هذين البعدين نحصل على أربع استراتيجيات للنمو: اختراق السوق. تطوير السوق. تطوير المنتج. التنوع. وتساعد هذه البدائل المؤسسة على تحديد اتجاه النمو المناسب لها، بناء على قدراتها ومواردها ومعرفتها بالسوق ومستوى المخاطرة الذي تستطيع تحمله.

مثال تطبيقي: مؤسسة تنتج عصيرا طبيعيا وتبيعه في السوق المحلية يمكن أن تنمو بعدة طرق: زيادة مبيعات العصير نفسه في السوق الحالية، أو بيع العصير في ولايات جديدة، أو تطوير نكهات جديدة لنفس الزبائن، أو دخول نشاط جديد تماما مثل إنتاج الوجبات الصحية. كل خيار من هذه الخيارات يقابل خانة في مصفوفة Ansoff.

10-4-2 استراتيجية اختراق السوق

تعني استراتيجية اختراق السوق أن تحاول المؤسسة زيادة مبيعات منتجاتها الحالية داخل أسواقها الحالية. فهي لا تغير المنتج ولا تدخل سوقا جديدة، بل تسعى إلى بيع أكثر لما تبيعه أصلا للزبائن أو السوق التي تعرفها أصلا. وتعد هذه الاستراتيجية الأقل مخاطرة نسبيا، لأن المؤسسة تعرف منتجاتها وتعرف سوقها. ويمكن تحقيق اختراق السوق من خلال زيادة الجهود التسويقية، تحسين التوزيع، تخفيض الأسعار، حملات ترويجية، رفع معدل استعمال المنتج، جذب زبائن المنافسين، أو زيادة ولاء الزبائن الحاليين. غير أن هذه الاستراتيجية لها حدود، خاصة إذا كان السوق مشبعاً أو إذا كانت المنافسة شديدة. ففي هذه الحالة، قد يؤدي السعي إلى زيادة الحصة السوقية إلى حرب أسعار أو ارتفاع تكاليف الترويج.

مثال تطبيقي: مؤسسة ألبان تباع الباغورت في سوق محلية يمكنها اعتماد اختراق السوق من خلال توسيع التوزيع إلى مزيد من المحلات داخل نفس المنطقة، إطلاق عروض ترويجية، تحسين الرفوف داخل المتاجر، أو تشجيع الزبائن على شراء علب أكبر. المنتج والسوق لم يتغيرا، لكن المؤسسة تحاول رفع مبيعاتها داخلهما.

3-10-4 استراتيجية تطوير السوق

تعني استراتيجية تطوير السوق أن تستعمل المؤسسة منتجاتها الحالية للدخول إلى أسواق جديدة. وقد تكون هذه الأسواق الجديدة مناطق جغرافية جديدة، أو شرائح زبائن جديدة، أو قنوات توزيع جديدة، أو حتى استعمالات جديدة للمنتج الحالي. وتكون هذه الاستراتيجية أكثر مخاطرة من اختراق السوق، لأن المؤسسة تعرف المنتج لكنها لا تعرف السوق الجديدة بنفس الدرجة. فقد تختلف عادات الزبائن، القدرة الشرائية، المنافسة، القوانين، قنوات التوزيع، أو شروط الاتصال. وتحتاج هذه الاستراتيجية إلى دراسة دقيقة للسوق الجديدة، حتى لا تفترض المؤسسة أن نجاح منتجها في سوق معينة يعني نجاحه تلقائيا في سوق أخرى.

مثال تطبيقي: مؤسسة تنتج مياه معدنية وتبيعها في الغرب الجزائري قد تقرر دخول ولايات الشرق أو الجنوب بنفس المنتج. هنا لا تطور منتجا جديدا، لكنها تدخل سوقا جغرافية جديدة تتطلب معرفة قنوات توزيع جديدة، منافسين محليين، تكاليف نقل، وتفضيلات الزبائن في تلك المناطق.

4-10-4 استراتيجية تطوير المنتج

تعني استراتيجية تطوير المنتج أن تقدم المؤسسة منتجات جديدة أو محسنة إلى أسواقها الحالية. في هذه الحالة، المؤسسة تعرف السوق والزبائن، لكنها تطور العرض المقدم لهم. وقد يكون التطوير من خلال نكهات جديدة، تصميم جديد، جودة أعلى، حجم جديد، خدمة مرافقة، تغليف جديد، أو تكنولوجيا جديدة. وتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تملك معرفة جيدة بزبائنهم وتريد المحافظة عليهم أو زيادة قيمة مشترياتهم. كما تناسب الأسواق التي تتغير فيها أذواق المستهلكين بسرعة، أو التي تتطلب الابتكار المستمر.

لكن تطوير المنتج يحمل مخاطرة، لأن المنتج الجديد قد لا يلقي قبول الزبائن، أو قد تكون تكلفته أعلى من العائد المتوقع. لذلك يحتاج إلى دراسة حاجات الزبائن واختبار المنتج قبل إطلاقه على نطاق واسع.

مثال تطبيقي: مؤسسة تنتج عصائر تقليدية وتملك زبائن أوفياء يمكنها تطوير منتجات قليلة السكر أو عصائر موجهة للأطفال أو عبوات صغيرة للاستهلاك الفردي. هنا السوق الحالي معروف، لكن المنتج تغير ليستجيب لحاجات جديدة داخل نفس السوق.

5-10-4 استراتيجية التنوع

تعني استراتيجية التنوع دخول المؤسسة إلى منتجات جديدة وأسواق جديدة في الوقت نفسه. وهي أكثر بدائل Ansoff مخاطرة، لأن المؤسسة تتحرك في مجالين لا تعرفهما جيدا: منتج جديد وسوق جديدة. لذلك تحتاج هذه الاستراتيجية إلى موارد كبيرة، معرفة جديدة، وقدرة تنظيمية عالية. وقد يكون التنوع مرتبطا بالنشاط الأصلي، ويسمى أحيانا تنوعا مرتبطا، عندما توجد علاقة بين النشاط الجديد والنشاط الحالي، مثل استعمال نفس التكنولوجيا أو نفس شبكة التوزيع أو نفس الزبائن. وقد يكون التنوع غير مرتبط، عندما تدخل المؤسسة مجالا بعيدا عن نشاطها الأصلي.

ويجب ألا تعتمد المؤسسة التنوع لمجرد الرغبة في التوسع، بل ينبغي أن يكون مبنيا على منطق واضح: هل توجد كفاءات يمكن نقلها؟ هل يوجد خطر في الاعتماد على نشاط واحد؟ هل السوق الجديدة جذابة؟ هل تستطيع المؤسسة تحمل المخاطرة؟

مثال تطبيقي: مؤسسة تنتج العصائر وتقرر دخول سوق الوجبات الصحية الجاهزة تمارس نوعا من التنوع المرتبط إذا كانت تستهدف نفس الزبائن المهتمين بالصحة وتستعمل قنوات توزيع قريبة. أما إذا قررت الدخول إلى قطاع البناء، فهذا تنوع غير مرتبط وأكثر مخاطرة.

6-10-4 مستويات المخاطرة في مصفوفة Ansoff

تساعد مصفوفة Ansoff على فهم أن بدائل النمو لا تحمل نفس درجة المخاطرة. فاختراق السوق عادة هو الأقل مخاطرة، لأن المؤسسة تعمل بمنتجات وأسواق تعرفها. ثم يأتي تطوير السوق، لأن المنتج معروف لكن السوق جديدة. ويأتي تطوير المنتج بمخاطرة مختلفة، لأن السوق معروفة لكن المنتج جديد. أما التنوع فهو الأكثر مخاطرة لأنه يجمع بين منتج جديد وسوق جديدة.

لكن هذه القاعدة ليست مطلقة دائما. فقد يكون تطوير منتج بسيط أقل مخاطرة من دخول سوق جغرافية صعبة، وقد يكون التنوع المرتبط أقل مخاطرة من تطوير منتج تكنولوجي معقد داخل السوق الحالية. لذلك يجب أن تستعمل المصفوفة كإطار للتفكير، لا كحكم آلي.

مثال تطبيقي: فتح نقطة بيع جديدة في مدينة قريبة قد يكون أقل مخاطرة من تطوير منتج غذائي جديد يتطلب تراخيص صحية وتقنيات إنتاج مختلفة. لذلك يجب تقدير المخاطرة حسب الحالة، وليس فقط حسب موقع البديل داخل المصفوفة.

4-10-7 متى تختار المؤسسة اختراق السوق؟

تختار المؤسسة اختراق السوق عندما يكون السوق الحالي ما زال قادرا على استيعاب مبيعات إضافية، وعندما تملك المؤسسة إمكانية زيادة حصتها أو رفع معدل شراء الزبائن الحاليين. كما يكون هذا الخيار مناسباً عندما تكون المؤسسة قادرة على تحسين التوزيع أو الاتصال أو السعر دون تغيير جوهري في المنتج. ويكون اختراق السوق مناسباً أيضاً عندما لا تريد المؤسسة تحمل مخاطر كبيرة، أو عندما تكون مواردها محدودة، أو عندما تكون لديها فرصة واضحة لانتزاع جزء من زبائن المنافسين.

مثال تطبيقي: مؤسسة تنتج منظفات منزلية ولديها حصة سوقية ضعيفة في مدينة معينة، لكنها تملك منتجا مقبولا وسعرا منافسا، يمكنها أن تعتمد اختراق السوق من خلال تحسين حضورها في نقاط البيع، تنظيم عروض ترويجية، وزيادة التواصل مع الزبائن.

4-10-8 متى تختار المؤسسة تطوير السوق؟

تختار المؤسسة تطوير السوق عندما يكون المنتج الحالي ناجحاً نسبياً، لكن السوق الحالية محدودة أو أصبحت مشبعة. كما يكون هذا الخيار مناسباً عندما تلاحظ المؤسسة وجود مناطق أو شرائح أو قنوات لم تستغلها بعد.

وقد يكون تطوير السوق جغرافياً، مثل الدخول إلى ولايات أو دول جديدة، أو ديموغرافياً، مثل استهداف فئة عمرية جديدة، أو توزيعياً، مثل الانتقال من البيع التقليدي إلى البيع الإلكتروني.

مثال تطبيقي: مؤسسة حرفية تنتج حلويات تقليدية وتبيعها محلياً يمكنها تطوير السوق من خلال البيع عبر الإنترنت أو التعاقد مع متاجر في مدن أخرى. المنتج نفسه يبقى قائماً، لكن السوق وقنوات الوصول إلى الزبائن تتوسع.

4-10-9 متى تختار المؤسسة تطوير المنتج؟

تختار المؤسسة تطوير المنتج عندما تعرف زبائنهم جيداً وتلاحظ تغيراً في حاجاتهم أو رغبة في تنوع العرض. كما يكون هذا الخيار مناسباً عندما تشتد المنافسة في المنتجات الحالية، أو عندما يصبح الابتكار ضرورياً للحفاظ على الزبائن.

ويتطلب تطوير المنتج وجود قدرات في البحث والتطوير، أو على الأقل قدرة على فهم حاجات الزبائن وتعديل العرض. كما يتطلب اختباراً تجارياً حتى لا تطلق المؤسسة منتجا جديداً لا يلقى قبولا.

مثال تطبيقي: مؤسسة ألبسة تستهدف الشباب قد تطور منتجات جديدة حسب الموضة الموسمية، أو تضيف خطاً خاصاً بالملابس الرياضية. السوق الأساسي ما زال هو فئة الشباب، لكن المنتجات تتجدد لتناسب الأذواق المتغيرة.

4-10-10 متى تختار المؤسسة التنوع؟

تختار المؤسسة التنوع عندما ترغب في تقليل اعتمادها على نشاط واحد، أو عندما ترى فرصاً في قطاعات أخرى، أو عندما تملك موارد وكفاءات يمكن نقلها إلى نشاط جديد. وقد يكون التنوع وسيلة للنمو، لكنه قد يكون أيضاً وسيلة لتوزيع المخاطر. لكن التنوع يحتاج إلى حذر كبير، لأن الدخول إلى منتج جديد وسوق جديدة قد يكشف المؤسسة لمخاطر لا تعرفها. لذلك يجب أن تسأل المؤسسة: هل نملك معرفة كافية؟ هل يمكن نقل كفاءاتنا الحالية؟ هل لدينا موارد مالية؟ هل النشاط الجديد منسجم مع هويتنا؟ هل يمكننا تحمل فشل محتمل؟

مثال تطبيقي: مؤسسة نقل سريع قد تنوع نشاطها نحو التخزين والخدمات اللوجستية للتجارة الإلكترونية. هذا تنوع مرتبط نسبياً، لأن المؤسسة تستعمل خبرتها في النقل والزبائن الحاليين. أما دخولها إلى قطاع المطاعم مثلاً فسيكون أبعد وأعلى مخاطرة.

11-10-4 حدود مصفوفة Ansoff

رغم بساطة مصفوفة Ansoff وفائدتها، إلا أنها لا تخلو من حدود. فهي تساعد على تحديد اتجاهات النمو، لكنها لا تقول للمؤسسة أي خيار هو الأفضل بصورة نهائية. فالاختيار يحتاج إلى دراسة الموارد، المنافسة، الجاذبية، المخاطر، والقدرة على التنفيذ.

كما أن المصفوفة لا تهتم كثيرا بطريقة تنفيذ النمو. فدخل سوق جديدة مثلا قد يتم بالتصدير، فتح فروع، الترخيص، الشراكة، أو الاستحواذ، وكل طريقة تحمل مخاطر مختلفة. كذلك فإن تطوير المنتج قد يتم داخليا أو عبر شراكة أو شراء تكنولوجيا.

ومن حدودها أيضا أنها تبدو بسيطة، لكن الواقع أكثر تعقيدا. فقد تجمع المؤسسة بين أكثر من خيار في الوقت نفسه، مثل تطوير منتج جديد ودخول قناة توزيع جديدة. لذلك يجب استعمالها كبداية للتفكير في النمو، لا كنهاية للتحليل.

مثال تطبيقي: قد تقرر مؤسسة تطوير منتج صحي جديد وبيعه عبر الإنترنت. هذا القرار يجمع بين تطوير المنتج وتطوير السوق أو القناة. لذلك قد لا تكفي خانة واحدة في المصفوفة لتوصيف الحالة، بل يجب تحليل القرار بصورة أوسع.

12-10-4 مثال تطبيقي شامل حول مصفوفة Ansoff

لنفترض مؤسسة جزائرية تنتج القهوة المعلبة وتبيعها في السوق المحلية. أمامها أربعة بدائل للنمو:

- اختراق السوق: زيادة مبيعات القهوة الحالية داخل السوق الحالية من خلال عروض ترويجية، تحسين التوزيع، وزيادة الحضور في المتاجر.

- تطوير السوق: بيع نفس القهوة في ولايات جديدة أو عبر المتاجر الإلكترونية أو التصدير إلى سوق قريبة.

- تطوير المنتج: إنتاج قهوة بنكهات جديدة، أو قهوة سريعة التحضير، أو عبوات صغيرة موجهة للطلبة والعمال.

- التنوع: دخول نشاط جديد مثل إنتاج مشروبات جاهزة بالقهوة أو فتح مقاه تحمل العلامة التجارية نفسها.

كل بديل يحمل مستوى مختلفا من المخاطرة. فإذا كانت المؤسسة محدودة الموارد، قد تبدأ باختراق السوق أو تطوير المنتج تدريجيا. أما إذا كانت قوية ماليا وتمتلك علامة معروفة، فقد تفكر في تطوير السوق أو تنوع مرتبط.

11-4 الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

تعد الاستراتيجيات التنافسية العامة التي قدمها Michael Porter من أهم المداخل في التشخيص الاستراتيجي، لأنها تساعد المؤسسة على تحديد الطريقة التي تريد أن تنافس بها داخل السوق. فبعد أن تعرف المؤسسة مواردها الداخلية، ومحيطها الخارجي، وموقعها الاستراتيجي، يصبح عليها أن تختار منطقها التنافسي: هل ستنافس من خلال التكلفة المنخفضة؟ أم من خلال التميز؟ أم من خلال التركيز على شريحة محددة من السوق؟. وقد عرض Porter هذه الاستراتيجيات في كتابه Competitive Strategy، ثم طورها في كتابه Competitive Advantage، مبينا أن المؤسسة تحتاج إلى اختيار موقع تنافسي واضح حتى لا تقع في حالة "التموقع في الوسط"، أي أن تحاول الجمع بين خيارات متعارضة دون امتلاك شروط النجاح في أي منها. (Porter, 1980; Porter, 1985) وتمثل الاستراتيجيات التنافسية العامة في ثلاث استراتيجيات رئيسية: قيادة التكلفة، التميز، والتركيز. وقد يأخذ التركيز شكل تركيز قائم على التكلفة أو تركيز قائم على التميز.

1-11-4 مفهوم الاستراتيجية التنافسية

يقصد بالاستراتيجية التنافسية الطريقة التي تختارها المؤسسة لمواجهة المنافسين وتحقيق موقع متميز داخل السوق. فهي تحدد كيف ستخلق المؤسسة قيمة للزبون، وكيف ستحقق ربحية في الوقت نفسه. ولا تعني الاستراتيجية التنافسية مجرد رد فعل على المنافسين، بل تعني اختيارا واضحا لطريقة المنافسة. وتختلف المؤسسات في منطقها التنافسي. فبعضها يسعى إلى تقديم أسعار منخفضة اعتمادا على التحكم في التكاليف، وبعضها يسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات متميزة تجعل الزبون مستعدا لدفع سعر أعلى، وبعضها يفضل التركيز على شريحة محددة بدل خدمة السوق كله.

مثال تطبيقي: في قطاع الفنادق، قد توجد مؤسسة تنافس من خلال السعر المنخفض والخدمات الأساسية فقط، وهذه تقترب من منطق قيادة التكلفة. وقد توجد مؤسسة أخرى تنافس من خلال الرفاهية والخدمات الراقية، وهذه تعتمد على التميز. وقد توجد مؤسسة ثالثة تخدم فئة رجال الأعمال فقط أو السياح البيئيين فقط، وهذه تعتمد على التركيز

2-11-4 استراتيجية قيادة التكلفة

تعني استراتيجية قيادة التكلفة أن تسعى المؤسسة إلى أن تكون الأقل تكلفة في قطاعها، أو من بين الأقل تكلفة، مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة. والهدف من هذه الاستراتيجية هو تمكين المؤسسة من تقديم أسعار منافسة أو تحقيق هامش ربح أعلى من المنافسين عند نفس مستوى السعر. ولا تعني قيادة التكلفة بالضرورة بيع منتجات رديئة أو تخفيض الجودة إلى أدنى مستوى، بل تعني التحكم في مصادر التكلفة بصورة أفضل من المنافسين. وقد يتحقق ذلك من خلال اقتصاديات الحجم، تحسين الإنتاجية، التحكم في الهدر، التفاوض الجيد مع الموردين، استعمال التكنولوجيا، تبسيط التصميم، أو تحسين سلسلة القيمة. وتناسب هذه الاستراتيجية القطاعات التي يكون فيها الزبائن حساسون للسعر، أو تكون المنتجات متشابهة نسبياً، أو تكون المنافسة السعرية قوية.

مثال تطبيقي: مؤسسة لإنتاج مواد التنظيف قد تعتمد قيادة التكلفة إذا استطاعت شراء المواد الأولية بكميات كبيرة، تقليل تكاليف التغليف، رفع إنتاجية خطوط الإنتاج، وتوزيع منتجاتها بكفاءة. وبهذا تستطيع بيع المنتج بسعر أقل من المنافسين أو تحقيق هامش أفضل عند سعر قريب من سعر السوق.

3-11-4 شروط نجاح استراتيجية قيادة التكلفة

حتى تنجح المؤسسة في قيادة التكلفة، يجب أن تتوفر فيها شروط معينة. أولها القدرة على مراقبة التكاليف بدقة، لأن المؤسسة لا تستطيع تخفيض ما لا تستطيع قياسه. وثانيها وجود نظام إنتاج أو تشغيل فعال يسمح بتقليل الهدر والوقت والموارد غير المستغلة.

كما تحتاج المؤسسة إلى حجم إنتاج مناسب يسمح بتحقيق اقتصاديات الحجم، أو إلى قدرة تنظيمية تمكنها من العمل بكفاءة حتى لو لم تكن كبيرة جداً. وتحتاج أيضاً إلى سياسة شراء فعالة، وعلاقات جيدة مع الموردين، ونظام معلومات يسمح بمتابعة التكاليف والعمليات.

ومن شروط نجاح هذه الاستراتيجية ألا يؤدي تخفيض التكلفة إلى تدمير القيمة الأساسية التي ينتظرها الزبون. فإذا خفضت المؤسسة التكلفة بطريقة تؤدي إلى تدهور الجودة أو الخدمة إلى مستوى غير مقبول، فإنها قد تفقد الزبائن رغم انخفاض السعر.

مثال تطبيقي: إذا خفضت مؤسسة غذائية تكلفة الإنتاج باستعمال مواد أقل جودة، فقد تنخفض التكلفة في البداية، لكنها قد تخسر ثقة الزبائن وتتضرر علامتها. أما إذا خفضت التكلفة من خلال تحسين الصيانة وتقليل العيوب وتحسين الشراء، فإنها تحافظ على الجودة وتحقق ميزة أفضل.

4-11-4 مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة

رغم أهمية قيادة التكلفة، إلا أنها تحمل عدة مخاطر. أولها أن المنافسين قد يقلدون طرق تخفيض التكلفة، فتفقد المؤسسة تفوقها. وثانيها أن التركيز المفرط على التكلفة قد يجعل المؤسسة تهمل الجودة أو الابتكار أو تغير حاجات الزبائن.

كما قد تظهر تكنولوجيا جديدة تغير قواعد التكلفة في القطاع، فتفقد المؤسسة التي استثمرت في نظام إنتاج قديم ميزتها. وقد تتعرض أيضاً لحرب أسعار إذا حاول المنافسون الرد بتخفيضات قوية، مما يقلل أرباح الجميع. ومن المخاطر أيضاً أن الزبائن قد يصبحون أقل حساسية للسعر وأكثر اهتماماً بالجودة أو الخدمة أو العلامة، فتفقد استراتيجية التكلفة وحدها جاذبيتها.

مثال تطبيقي: قد تنجح مؤسسة ألبسة في البداية بأسعار منخفضة، لكنها إذا أهملت التصميم والجودة، فقد تفقد الزبائن عندما تتغير الموضة أو عندما يدخل منافس يقدم سعراً قريباً مع تصميم أفضل. هنا يظهر خطر التركيز على التكلفة فقط.

5-11-4 استراتيجية التميز

تعني استراتيجية التميز أن تسعى المؤسسة إلى تقديم منتج أو خدمة يراها الزبائن مختلفة وذات قيمة أعلى مقارنة بعروض المنافسين. وقد يكون التميز في الجودة، التصميم، التكنولوجيا، العلامة التجارية، خدمة ما بعد البيع، تجربة الزبون، السرعة، الأمان، أو الابتكار.

والهدف من التميز هو جعل الزبون مستعدا لدفع سعر أعلى، أو جعل المؤسسة تحافظ على ولاء الزبائن رغم وجود بدائل أرخص. لذلك لا يقوم التميز على ما تعتقده المؤسسة عن نفسها فقط، بل على ما يدركه الزبون فعلا. وتناسب هذه الاستراتيجية القطاعات التي يهتم فيها الزبائن بعناصر غير السعر، أو التي توجد فيها شرائح مستعدة لدفع قيمة إضافية مقابل خصائص مميزة.

مثال تطبيقي: مؤسسة لإنتاج الشوكولاتة قد تعتمد التميز من خلال استعمال مكونات عالية الجودة، تغليف فاخر، وصفات مبتكرة، وربط المنتج بصورة راقية. في هذه الحالة، لا تنافس المؤسسة فقط بالسعر، بل بالقيمة المدركة لدى الزبون.

4-11-6 شروط نجاح استراتيجية التميز

تحتاج استراتيجية التميز إلى معرفة دقيقة بحاجات الزبائن وما يعتبرونه ذا قيمة. فقد تستثمر المؤسسة في خصائص لا يهتم بها الزبون، فتتحمل تكاليف إضافية دون عائد. لذلك يبدأ التميز بفهم السوق، وليس فقط بتحسين المنتج تقنيا. كما تحتاج المؤسسة إلى قدرات في الابتكار، الجودة، التسويق، بناء العلامة التجارية، وخدمة الزبائن. وتحتاج أيضا إلى حماية عناصر التميز من التقليد قدر الإمكان، سواء من خلال المعرفة، التصميم، السمعة، العلاقة مع الزبائن، أو القدرات التنظيمية. ومن شروط نجاح التميز أن يكون السعر الإضافي الذي يدفعه الزبون أكبر من تكلفة التميز. فإذا كانت تكلفة التميز مرتفعة جدا، ولا يستطيع الزبون دفع مقابل مناسب، فقد تراجع الربحية.

مثال تطبيقي: مؤسسة مطاعم تريد التميز من خلال تجربة زبون راقية. لا يكفي أن تحسن الديكور، بل يجب أن تهتم بجودة الطعام، سلوك العمال، سرعة الخدمة، النظافة، الحجز، وطريقة التعامل مع الشكاوى. فالتميز هنا تجربة متكاملة وليس عنصرا واحدا.

4-11-7 مخاطر استراتيجية التميز

من أهم مخاطر استراتيجية التميز أن الزبون قد لا يقدر عناصر التميز بالدرجة التي تتوقعها المؤسسة، فلا يقبل دفع سعر أعلى. كما قد يقلد المنافسون بعض عناصر التميز، خاصة إذا كانت ظاهرة وسهلة النسخ، مثل التغليف أو بعض الخدمات البسيطة.

ومن المخاطر أيضا أن يؤدي التركيز على التميز إلى ارتفاع التكاليف بشكل يضعف الربحية. فإذا لم تستطع المؤسسة ضبط تكاليفها، فقد يصبح التميز مكلفا أكثر مما هو مريح. كما أن تفضيلات الزبائن قد تتغير. فقد يكون الزبائن مستعدين لدفع سعر أعلى في فترة معينة، ثم يصبحون أكثر حساسية للسعر بسبب أزمة اقتصادية أو ظهور بدائل جيدة بسعر أقل.

مثال تطبيقي: قد تطلق مؤسسة هاتفها بخصائص متقدمة جدا وسعر مرتفع، لكنها تكتشف أن أغلب الزبائن في السوق المستهدف لا يحتاجون كل هذه الخصائص، ويفضلون هاتفها متوسط السعر. هنا يكون التميز غير مطابق لما يقدره الزبون فعلا.

4-11-8 استراتيجية التركيز

تعني استراتيجية التركيز أن تختار المؤسسة خدمة شريحة محددة من السوق بدلا من محاولة خدمة السوق كله. وقد تكون هذه الشريحة جغرافية، ديموغرافية، سلوكية، مهنية، أو مرتبطة بحاجة خاصة. والفكرة الأساسية هي أن المؤسسة تستطيع تحقيق أداء أفضل عندما تفهم شريحة محددة بعمق وتلبي حاجاتها بصورة أدق من المنافسين العامين.

وقد يكون التركيز قائما على التكلفة، عندما تقدم المؤسسة سعرا منخفضا داخل شريحة محددة، أو قائما على التميز، عندما تقدم عرضا خاصا وتميزا لهذه الشريحة. وتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا، لأنها قد لا تملك الموارد الكافية لمنافسة المؤسسات الكبرى في السوق كله، لكنها تستطيع النجاح داخل مجال محدد.

مثال تطبيقي: مؤسسة ألبسة صغيرة قد تركز على ملابس العمل المهنية لفئة الأطباء أو العمال أو الطهاة، بدلا من إنتاج كل أنواع الملابس. هذا التركيز يسمح لها بفهم حاجات هذه الفئة، مثل الراحة، المتانة، سهولة التنظيف، والتصميم العملي.

4-11-9 شروط نجاح استراتيجية التركيز

تحتاج استراتيجية التركيز إلى اختيار شريحة واضحة ومحددة. فإذا كانت الشريحة واسعة جدا، تفقد المؤسسة ميزة التركيز. وإذا كانت ضيقة جدا، قد لا توفر حجما كافيا من الطلب لتحقيق الربحية. كما يجب أن تكون للمؤسسة معرفة عميقة بحاجات الشريحة المستهدفة، وأن تقدم لها عرضا أفضل من المنافسين العامين. ويجب أيضا أن تكون هذه الشريحة قابلة للوصول من خلال قنوات توزيع واتصال مناسبة.

ومن شروط نجاح التركيز أن تكون الشريحة محمية نسبياً من دخول المنافسين الكبار، أو أن تكون حاجاتها خاصة بما يكفي لجعل المؤسسات العامة أقل قدرة على خدمتها بكفاءة.

مثال تطبيقي: مقهى قريب من جامعة قد يركز على الطلبة والباحثين، فيوفر إنترنت جيداً، طاوولات مريحة، أسعاراً متوسطة، وهدوءاً نسبياً. نجاحه لا يقوم على خدمة كل الناس، بل على فهم شريحة معينة وخدمتها بطريقة مناسبة.

10-11-4 مخاطر استراتيجية التركيز

من مخاطر التركيز أن تكون الشريحة المستهدفة صغيرة أو تتراجع بمرور الوقت. كما قد يدخل منافسون كبار إلى نفس الشريحة إذا أصبحت مربحة، فيضعفون موقع المؤسسة المركزة. وقد تتغير حاجات الشريحة، فتفقد المؤسسة ملاءمتها إذا لم تتابع هذه التغيرات.

كما أن الاعتماد على شريحة واحدة يجعل المؤسسة أكثر عرضة للمخاطر إذا تغيرت ظروف هذه الشريحة. لذلك تحتاج المؤسسة المركزة إلى متابعة مستمرة لسلوك زبائنهم، وربما التفكير في شرائح قريبة دون فقدان هوية التركيز.

مثال تطبيقي: مؤسسة تنظم رحلات سياحية لفئة معينة، مثل الطلبة، قد تتأثر بشدة إذا انخفض دخل هذه الفئة أو تغيرت تفضيلاتها. لذلك يجب أن تراقب السوق وتطور عروضها باستمرار.

11-11-4 خطر التموقع في الوسط

حذر Porter من خطر أن تكون المؤسسة "عالقة في الوسط"، أي لا تحقق قيادة تكلفة واضحة، ولا تميزاً واضحاً، ولا تركيزاً واضحاً. في هذه الحالة، قد تكون تكاليفها أعلى من مؤسسات التكلفة المنخفضة، وتميزها أقل من مؤسسات التميز، وعرضها أقل دقة من المؤسسات المركزة.

ولا يعني ذلك أن المؤسسة لا يمكنها الجمع بين الكفاءة والتميز في بعض الحالات، لكن المقصود أن الجمع يتطلب قدرات حقيقية، وليس مجرد رغبة في إرضاء كل الزبائن. فالخطر يظهر عندما تحاول المؤسسة خدمة كل السوق دون اختيار واضح، فتفقد هويتها التنافسية.

مثال تطبيقي: مطعم يحاول أن يكون رخيصاً مثل المطاعم الشعبية، وراقياً مثل الفاخرة، ومتخصصاً مثل المطاعم ذات المفهوم الواضح، قد يفشل في بناء صورة محددة. الزبون لا يعرف لماذا يختاره: هل للسعر؟ الجودة؟ التجربة؟ التخصص؟ هنا يظهر خطر التموقع في الوسط.

12-11-4 اختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة

لا توجد استراتيجية تنافسية أفضل دائماً من الأخرى. فالاختيار يتوقف على نتائج التشخيص الداخلي والخارجي. فإذا كانت المؤسسة تملك قدرة عالية على التحكم في التكاليف، وكان السوق حساساً للسعر، فقد تكون قيادة التكلفة مناسبة. وإذا كانت تملك قدرة على الابتكار وبناء العلامة، وكان الزبون يقدر الاختلاف، فقد يكون التميز مناسباً. وإذا كانت مواردها محدودة لكنها تفهم شريحة معينة جيداً، فقد يكون التركيز هو الخيار الأفضل. ويجب أن يكون الاختيار الاستراتيجي منسجماً مع موارد المؤسسة، ثقافتها، هيكل تكاليفها، قدراتها التسويقية، موقعها في السوق، وطبيعة المنافسة. فالاستراتيجية التي لا تنسجم مع قدرات المؤسسة تتحول إلى شعار لا يمكن تطبيقه.

مثال تطبيقي: مؤسسة صغيرة لإنتاج الجبن التقليدي قد لا تستطيع منافسة المصانع الكبرى في السعر، لكنها تستطيع اعتماد استراتيجية تركيز قائمة على التميز، من خلال استهداف زبائن يقدرون الجودة التقليدية والمنتجات المحلية.

12-4 نموذج سلسلة القيمة في التشخيص الاستراتيجي

تعد سلسلة القيمة من النماذج المهمة في التشخيص الاستراتيجي، لأنها تساعد على فهم كيفية خلق المؤسسة للقيمة من خلال مجموعة الأنشطة التي تمارسها. فإذا كان التشخيص الداخلي قد استعمل سلسلة القيمة لتحليل أنشطة المؤسسة من الداخل، فإن استعمالها في التشخيص الاستراتيجي يكون أعمق، لأنه يربط هذه الأنشطة بمصادر الميزة التنافسية، سواء تعلق الأمر بتخفيض التكلفة أو تحقيق التميز.

وقد قدم Porter نموذج سلسلة القيمة في كتابه Competitive Advantage، حيث اعتبر أن المؤسسة ليست كتلة واحدة، بل هي مجموعة أنشطة مترابطة تساهم في تصميم المنتج أو الخدمة، إنتاجه، تسويقه، تسليمه، وخدمة الزبون بعد البيع. ومن خلال تحليل هذه الأنشطة يمكن معرفة أين تخلق القيمة، وأين تظهر التكاليف، وأين يمكن بناء تفوق استراتيجي مقارنة بالمنافسين (Porter, 1985).

4-12-1 مفهوم سلسلة القيمة

يقصد بسلسلة القيمة مجموعة الأنشطة المتتابعة والمتراصة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة بالنسبة للزبون. وتشمل هذه الأنشطة كل ما تقوم به المؤسسة منذ الحصول على المواد الأولية أو الموارد، مروراً بالإنتاج والتسويق والتوزيع، وصولاً إلى خدمة الزبون بعد البيع. ولا تكمن أهمية سلسلة القيمة في وصف الأنشطة فقط، بل في تحليل مساهمة كل نشاط في خلق القيمة أو تخفيض التكلفة. فقد تكون قوة المؤسسة في الإنتاج، أو في التوزيع، أو في التسويق، أو في خدمة ما بعد البيع، أو في نظام المعلومات، أو في إدارة الموارد البشرية.

مثال تطبيقي: قد تكون مؤسسة لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية متوسطة من حيث جودة التصنيع، لكنها قوية جداً في خدمة ما بعد البيع وتوفير قطع الغيار. في هذه الحالة، قد تكون خدمة ما بعد البيع جزءاً أساسياً من القيمة التي يدركها الزبون، ومصدراً لتمييز المؤسسة عن منافسيها.

4-12-2 الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة

يميز Porter بين نوعين من الأنشطة: أنشطة أساسية وأنشطة داعمة. الأنشطة الأساسية هي تلك المرتبطة مباشرة بإنتاج المنتج أو الخدمة وتقديمها للزبون. وتشمل عادة:

- الإمداد الداخلي، أي استقبال المواد الأولية وتخزينها وتسييرها.
- العمليات أو الإنتاج، أي تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات.
- الإمداد الخارجي، أي تخزين المنتجات النهائية وتوزيعها.
- التسويق والمبيعات، أي الترويج والبيع وبناء العلاقة مع الزبائن.
- الخدمات، أي ما يقدم بعد البيع من صيانة وضمان ومتابعة.

وتحليل هذه الأنشطة يسمح بمعرفة أين تتحقق القيمة الأساسية للزبون. ففي بعض القطاعات، تكون القيمة في الإنتاج والجودة. وفي قطاعات أخرى، تكون في التوزيع السريع أو الخدمة أو التجربة.

مثال تطبيقي: في مؤسسة للتجارة الإلكترونية، لا تكمن القيمة في عرض المنتجات على الموقع فقط، بل في معالجة الطلبات، إدارة المخزون، سرعة التوصيل، سهولة الدفع، وسياسة الإرجاع. لذلك فإن الإمداد الخارجي وخدمة الزبون قد يكونان أكثر حسماً من عملية البيع نفسها.

4-12-3 أنشطة الدعم في سلسلة القيمة

أنشطة الدعم هي الأنشطة التي لا تظهر دائماً مباشرة للزبون، لكنها تسمح للأنشطة الأساسية بأن تعمل بكفاءة. وتشمل عادة:

- البنية التحتية للمؤسسة، مثل الإدارة، التخطيط، المالية، والمراقبة.
- إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، التكوين، التحفيز، وتقييم الأداء.
- التطوير التكنولوجي، مثل البحث والتطوير، نظم المعلومات، وتحسين العمليات.
- الشراء أو التمويل، أي الحصول على الموارد والتجهيزات والخدمات اللازمة.

وتكمن أهمية أنشطة الدعم في أنها قد تكون مصدراً حقيقياً للميزة التنافسية. فالمؤسسة التي تملك نظام معلومات فعالاً قد تكون أكثر قدرة على التنسيق بين المبيعات والمخزون والتوزيع. والمؤسسة التي تستثمر في تكوين العمال قد تحقق جودة أفضل وإنتاجية أعلى.

مثال تطبيقي: قد تكون مؤسسة نقل قادرة على احترام آجال التسليم ليس فقط بسبب امتلاكها شاحنات، بل بسبب نظام معلومات جيد يحدد المسارات، وجدولة دقيقة للسائقين، ونظام صيانة وقائية. هذه كلها أنشطة دعم تؤثر مباشرة في القيمة النهائية للزبون.

4-12-4 سلسلة القيمة والميزة التنافسية

تساعد سلسلة القيمة على تحديد مصادر الميزة التنافسية، لأن الميزة لا تظهر عادة من المؤسسة ككل، بل من نشاط معين أو من علاقة بين عدة أنشطة. فقد تحقق المؤسسة ميزة من خلال تكلفة إنتاج منخفضة، أو تصميم متميز، أو توزيع سريع، أو خدمة ممتازة، أو تنسيق أفضل بين الوظائف. ويرى Porter أن الميزة التنافسية تنشأ إما من قدرة المؤسسة على أداء أنشطتها بتكلفة أقل من المنافسين، أو من قدرتها على أداء هذه الأنشطة بطريقة مختلفة تخلق قيمة أعلى للزبائن. (Porter, 1985) لذلك تعد سلسلة القيمة أداة لتحديد أين يمكن بناء قيادة التكلفة أو التميز.

مثال تطبيقي: مؤسسة ألبسة قد تحقق ميزة تكلفة إذا استطاعت تحسين قص القماش وتقليل الهدر وتنظيم الإنتاج بكفاءة. ومؤسسة أخرى في القطاع نفسه قد تحقق ميزة تميز من خلال التصميم، العلامة التجارية، وتجربة الشراء. في الحالتين، مصدر الميزة يوجد داخل سلسلة القيمة، لكنه يختلف من مؤسسة لأخرى.

4-12-5 سلسلة القيمة وقيادة التكلفة

عند استعمال سلسلة القيمة لدعم استراتيجية قيادة التكلفة، يركز التشخيص على الأنشطة التي تولد أكبر قدر من التكاليف، وعلى كيفية تخفيض هذه التكاليف دون الإضرار بالقيمة الأساسية للزبون. وقد تكون مصادر التكلفة في الشراء، الإنتاج، النقل، المخزون، الصيانة، الطاقة، أو الإجراءات الإدارية. ولا يعني تخفيض التكلفة تقليص الجودة دائماً. فقد يتحقق من خلال تقليل الهدر، تحسين التفاوض مع الموردين، رفع الإنتاجية، تبسيط العمليات، تقليل الأخطاء، أو تحسين استعمال الطاقة والموارد.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة غذائية تعاني من ارتفاع تكلفة الوحدة المنتجة، يمكن تحليل سلسلة القيمة لمعرفة مصدر التكلفة. فإذا كان الهدر في المواد الأولية مرتفعاً، فقد يكون الحل في تحسين الرقابة على الإنتاج أو تدريب العمال. وإذا كانت تكلفة النقل مرتفعة، فقد يكون الحل في إعادة تنظيم التوزيع أو تحسين تخطيط المسارات.

4-12-6 سلسلة القيمة واستراتيجية التميز

عند استعمال سلسلة القيمة لدعم استراتيجية التميز، يركز التشخيص على الأنشطة التي تجعل عرض المؤسسة مختلفاً في نظر الزبون. وقد يكون التميز في التصميم، الجودة، السرعة، الضمان، الخدمة، التغليف، العلاقة مع الزبون، أو سهولة الاستعمال.

وفي هذه الحالة، لا يكون السؤال الأساسي هو: كيف نخفض التكلفة فقط؟ بل: ما الأنشطة التي تجعل الزبون يفضل عرض المؤسسة؟ وما الأنشطة التي يجب دعمها حتى تصبح هذه القيمة واضحة ومستمرة؟

مثال تطبيقي: مؤسسة لإنتاج الشوكولاتة الفاخرة قد تبني تميزها على جودة المواد الأولية، طريقة التصنيع، التغليف، القصة المرتبطة بالعلامة، ونقاط البيع المختارة. لذلك فإن التميز لا ينتج من الإنتاج فقط، بل من سلسلة كاملة من الأنشطة المتناسقة.

4-12-7 الروابط بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة

من أهم جوانب سلسلة القيمة أن الأنشطة لا تعمل بشكل منفصل، بل توجد بينها روابط. فقد يؤثر الشراء في الجودة، وتؤثر الجودة في خدمة ما بعد البيع، ويؤثر نظام المعلومات في التوزيع، ويؤثر التكوين في الإنتاجية. لذلك لا يكفي تحسين نشاط واحد دون النظر إلى أثره في باقي الأنشطة. وقد تكون الميزة التنافسية ناتجة عن جودة التنسيق بين الأنشطة أكثر مما هي ناتجة عن نشاط منفرد. فالمؤسسة التي تنسق بين الإنتاج والمبيعات والمخزون قد تحقق آجال تسليم أفضل من منافس يملك موارد مشابهة لكنه ضعيف التنسيق.

مثال تطبيقي: إذا وعدت مصلحة البيع الزبائن بتسليم خلال ثلاثة أيام دون الرجوع إلى الإنتاج والمخزون، فقد تتأخر الطلبات ويتراجع رضا الزبائن. هنا لا تكمن المشكلة في البيع وحده أو الإنتاج وحده، بل في ضعف الرابط بين النشاطين. تحسين التنسيق قد يخلق قيمة أكبر من تحسين كل نشاط منفرداً.

4-12-8 سلسلة القيمة وإعادة الترميز الاستراتيجي

يمكن أن تستعمل سلسلة القيمة في إعادة الترميز الاستراتيجي عندما تريد المؤسسة تغيير طريقة منافستها. فقد تكتشف المؤسسة أنها لا تستطيع الاستمرار في منافسة سعرية، فتبحث عن أنشطة يمكن تطويرها لبناء التميز. أو قد تكتشف أن تميزها مكلف وغير مقدر من الزبائن،

فتتجه إلى تبسيط أنشطتها وتخفيض التكلفة. وبذلك تساعد سلسلة القيمة على الانتقال من تشخيص الوضع الحالي إلى إعادة تصميم بعض الأنشطة بما يخدم تموقعا جديدا.

مثال تطبيقي: مؤسسة مطاعم كانت تنافس بالسعر المنخفض، لكنها تواجه منافسين أقل تكلفة. بعد تحليل سلسلة القيمة، قد تقرر إعادة التموضع نحو تجربة أفضل للزبون من خلال تحسين الخدمة، الديكور، تنوع القائمة، والحجز الرقمي. هنا لا تغير المؤسسة المنتج فقط، بل تعيد تنظيم أنشطتها لتدعم تموقعا جديدا.

9-12-4 سلسلة القيمة الخارجية أو نظام القيمة

لا تنتهي سلسلة القيمة عند حدود المؤسسة، لأن قيمة المنتج النهائي قد تتأثر أيضا بسلاسل قيمة الموردين والموزعين والشركاء. وقد أشار Porter إلى أن المؤسسة توجد داخل نظام قيمة أوسع يشمل الموردين وقنوات التوزيع والزبائن (Porter, 1985). لذلك قد تحتاج المؤسسة إلى تحليل علاقتها بالموردين والموزعين، لأن ضعف أحدهم قد يؤثر في القيمة النهائية. فالمورد السيئ قد يضعف الجودة، والموزع الضعيف قد يضر بصورة المنتج، وخدمة التوصيل غير الفعالة قد تؤثر في تجربة الزبون.

مثال تطبيقي: مؤسسة تنتج منتجات غذائية عالية الجودة قد تفقد جزءا من قيمتها إذا كان الموزعون لا يحترمون شروط التخزين أو التبريد. هنا لا تكمن المشكلة داخل المصنع فقط، بل في نظام القيمة الخارجي المرتبط بالتوزيع.

10-12-4 خطوات استعمال سلسلة القيمة في التشخيص الاستراتيجي

يمكن استعمال سلسلة القيمة في التشخيص الاستراتيجي عبر خطوات منهجية. تبدأ الخطوة الأولى بتحديد الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم داخل المؤسسة. ثم يتم تحليل تكلفة كل نشاط ومساهمته في القيمة. بعد ذلك يتم تحديد الأنشطة التي تمثل نقاط قوة، والأنشطة التي تمثل نقاط ضعف أو مصادر هدر. ثم تتم مقارنة أنشطة المؤسسة بأنشطة المنافسين أو بأفضل الممارسات عندما تتوفر المعلومات. وبعد ذلك يتم تحديد الأنشطة التي يمكن أن تكون مصدرا لقيادة التكلفة أو التميز. وأخيرا، يتم اقتراح تحسينات أو إعادة تصميم للأنشطة بما يدعم التوجه الاستراتيجي المختار.

مثال تطبيقي: في مؤسسة توصيل سريع، يمكن تحديد الأنشطة الآتية: استلام الطرود، الفرز، التخزين المؤقت، التخطيط للمسارات، التوصيل، تتبع الطلبية، وخدمة الزبائن. بعد التشخيص قد يتضح أن التخطيط للمسارات هو مصدر ضعف، بينما نظام تتبع الطرود مصدر قوة. هنا تكون التوصية هي تحسين خوارزميات المسارات وربطها بنظام التتبع.

11-12-4 مزايا نموذج سلسلة القيمة

من أهم مزايا سلسلة القيمة أنها تجعل التحليل الاستراتيجي أكثر واقعية، لأنها تنقل التفكير من عبارات عامة مثل "المؤسسة قوية" أو "التكلفة مرتفعة" إلى تحديد الأنشطة التي تفسر ذلك. كما تساعد على الربط بين الموارد والأنشطة والنتائج.

ومن مزاياها أيضا أنها تصلح لتحليل التكلفة والتميز في الوقت نفسه. فهي تساعد المؤسسة على معرفة أين يمكن تخفيض التكلفة، وأين يمكن رفع القيمة المدركة لدى الزبون. كما أنها تكشف أهمية التنسيق بين الأنشطة، لا مجرد تحسين كل وظيفة منفصلة.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تعاني من تراجع رضا الزبائن، فإن سلسلة القيمة تساعد على معرفة هل المشكلة في جودة المنتج، أم التسليم، أم خدمة ما بعد البيع، أم الاتصال مع الزبون. وبذلك تصبح التوصيات أكثر دقة.

12-12-4 حدود نموذج سلسلة القيمة

رغم أهمية سلسلة القيمة، إلا أن لها حدودا. أولها أنها قد تكون صعبة التطبيق في بعض الخدمات أو الأنشطة الرقمية إذا استعملت بشكلها الصناعي التقليدي دون تكيف. فالأنشطة في بنك أو جامعة أو منصة رقمية تختلف عن أنشطة مؤسسة صناعية. ثانيا أن النموذج قد يصبح وصفيا إذا اكتفى الطالب بتعداد الأنشطة دون تحليل التكلفة والقيمة والروابط بينها. وثالثا أن الحصول على معلومات دقيقة حول تكلفة كل نشاط قد يكون صعبا في المؤسسات التي لا تملك محاسبة تحليلية أو نظام معلومات مناسب.

ومن حدودها أيضا أنها تركز على الأنشطة القائمة، وقد تحتاج إلى أن تستكمل بأدوات أخرى عندما يكون المطلوب ابتكار نموذج أعمال جديد أو الدخول في نشاط مختلف تماما.

مثال تطبيقي: عند تحليل منصة رقمية، قد لا تكون أنشطة مثل الإمداد الداخلي أو الإمداد الخارجي واضحة بنفس الطريقة الموجودة في الصناعة. لذلك يجب تكيف سلسلة القيمة لتشمل أنشطة مثل تطوير البرمجيات، إدارة البيانات، تجربة المستخدم، أمن المعلومات، ودعم العملاء.

13-4 نموذج الموارد والكفاءات RBV في التشخيص الاستراتيجي

يعد نموذج الموارد والكفاءات أو ما يعرف بـ Resource-Based View - RBV من أهم المداخل في التشخيص الاستراتيجي، لأنه ينقل الاهتمام من النظر إلى المؤسسة فقط من خلال السوق والمنافسة، إلى النظر إليها بوصفها مجموعة من الموارد والقدرات والكفاءات التي يمكن أن تكون مصدرا للتفوق. فإذا كانت بعض النماذج الاستراتيجية تركز على جاذبية القطاع أو موقع المؤسسة في السوق، فإن مقارنة الموارد والكفاءات تطرح سؤالاً مختلفاً: ما الذي تملكه المؤسسة وتستطيع القيام به بصورة أفضل من غيرها؟ وتقوم هذه المقارنة على فكرة أن اختلاف أداء المؤسسات لا يفسر فقط باختلاف المحيط الخارجي، بل كذلك باختلاف ما تملكه من موارد وما تطوره من قدرات. فقد تعمل مؤسسة في السوق نفسه وتواجهان المنافسين أنفسهم، لكن إحدهما تحقق أداء أفضل لأنها تمتلك معرفة أعمق، أو كفاءات بشرية أقوى، أو تنظيمياً أفضل، أو ثقافة ابتكار، أو علامة تجارية موثوقة، أو علاقات قوية مع الزبائن والموردين.

وقد أسهمت أعمال Wernerfelt في تأسيس هذا المنظور عندما دعا إلى النظر إلى المؤسسة من زاوية مواردها بدل الاكتفاء بالنظر إلى منتجاتها وأسواقها. (Wernerfelt, 1984) كما طور Barney هذا الاتجاه من خلال بيان الشروط التي تجعل الموارد مصدراً لميزة تنافسية مستدامة، خاصة عندما تكون ذات قيمة، نادرة، صعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال بسهولة. (Barney, 1991)

13-4-1 مفهوم المقارنة المبنية على الموارد RBV

يقصد بالمقارنة المبنية على الموارد أن المؤسسة يمكن فهمها وتحليل أدائها من خلال الموارد والقدرات التي تملكها وتتحكم فيها. فالمؤسسة ليست مجرد منتج في سوق، بل هي حزمة من الموارد المالية، البشرية، المادية، التكنولوجية، التنظيمية، المعرفية، وغير الملموسة.

وتفترض هذه المقارنة أن المؤسسات تختلف عن بعضها لأنها لا تملك الموارد نفسها، ولا تستعملها بالطريقة نفسها. كما أن بعض الموارد يصعب نقلها أو تقليدها بسرعة، مما يجعلها قادرة على تفسير تفوق بعض المؤسسات على غيرها.

مثال تطبيقي: قد توجد مؤسستان في قطاع إنتاج الألبان، وتستعملان مواد أولية متشابهة، وتبيعان في السوق نفسه. لكن إحدهما تملك علامة تجارية موثوقة، خبرة طويلة في مراقبة الجودة، شبكة توزيع منتظمة، وعلاقة قوية مع المربين. هذه الموارد والقدرات يمكن أن تفسر تفوقها على مؤسسة أخرى تملك تجهيزات مشابهة لكنها تفتقر إلى الثقة والتنظيم والخبرة.

13-4-2 الفرق بين الموارد والقدرات والكفاءات

من المهم التمييز بين ثلاثة مفاهيم متقاربة: الموارد، القدرات، والكفاءات. الموارد هي ما تملكه المؤسسة أو تتحكم فيه، مثل الأموال، الآلات، المباني، العمال، التكنولوجيا، قواعد البيانات، العلامة التجارية، وبراءات الاختراع. أما القدرات فهي قدرة المؤسسة على استعمال هذه الموارد وتنسيقها من أجل إنجاز نشاط معين. فامتلاك آلات حديثة مورد، أما القدرة على تشغيلها بكفاءة وصيانتها وتخفيض الأعطال فهي قدرة تنظيمية وتقنية. أما الكفاءات فهي قدرات متراكمة و متميزة تسمح للمؤسسة بأداء بعض الأنشطة بصورة أفضل من المنافسين. وقد تكون الكفاءة في الابتكار، التصميم، التوزيع، خدمة الزبائن، التحكم في الجودة، أو سرعة تطوير المنتجات.

وقد أكد Grant أن الموارد لا تنتج الأداء وحدها، بل تحتاج إلى قدرات تنظيمية تسمح بتجميعها وتنسيقها وتحويلها إلى نتائج. (Grant, 1991)

مثال تطبيقي: امتلاك مؤسسة لنظام معلومات متطور يمثل مورداً تكنولوجياً. لكن استعمال هذا النظام لتوقع الطلب، ضبط المخزون، وتوجيه قرارات الشراء يمثل قدرة. أما إذا أصبحت المؤسسة معروفة بقدرتها العالية على الاستجابة السريعة لطلبات السوق بفضل هذا النظام، فقد تتحول هذه القدرة إلى كفاءة مميزة.

13-4-3 أنواع الموارد داخل المؤسسة

يمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى عدة أنواع. أولها الموارد الملموسة، مثل الأموال، الآلات، المباني، وسائل النقل، المخزون، والتجهيزات. هذه الموارد سهلة الملاحظة نسبياً، وتظهر غالباً في الوثائق المالية أو الفنية للمؤسسة. أما النوع الثاني فهو الموارد غير الملموسة، مثل السمعة، العلامة

التجارية، المعرفة، الثقة، الثقافة التنظيمية، العلاقات مع الزبائن والموردين، وبراءات الاختراع. ورغم أن هذه الموارد أقل ظهوراً في القوائم المالية، إلا أنها قد تكون أكثر أهمية في خلق ميزة تنافسية لأنها تتراكم عبر الزمن ويصعب تقليدها. والنوع الثالث هو الموارد البشرية، وتشمل معارف العمال، خبراتهم، مهاراتهم، التزامهم، قدرتهم على التعلم، وإبداعهم. وهي من الموارد الحساسة لأنها لا تملكها المؤسسة بشكل مطلق، بل ترتبط بالأفراد وبقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بهم وتحفيزهم.

مثال تطبيقي: قد تملك مؤسسة مطعم تجهيزات عادية، لكنها تحقق نجاحاً كبيراً بفضل وصفات خاصة، طبّاخين مهرة، علاقة ثقة مع الزبائن، وسمعة محلية قوية. هذه الموارد غير الملموسة والبشرية قد تكون أهم من التجهيزات نفسها.

4-13-4 الموارد الاستراتيجية

ليست كل الموارد داخل المؤسسة استراتيجية. فبعض الموارد ضرورية لممارسة النشاط، لكنها لا تمنح المؤسسة تفوقاً خاصاً لأنها متاحة لمعظم المنافسين. أما الموارد الاستراتيجية فهي تلك التي تساعد المؤسسة على خلق قيمة، أو تخفيض التكلفة، أو التميز، أو حماية موقعها التنافسي.

وقد بين Barney أن المورد يمكن أن يكون مصدراً لميزة تنافسية مستدامة عندما تتوفر فيه خصائص معينة: أن يكون ذا قيمة، نادراً، صعب التقليد، وغير قابل للاستبدال بسهولة. (Barney, 1991) وهذه الخصائص شكلت لاحقاً أساس نماذج مثل VRIO و VRIO.

فالمورد ذو القيمة هو الذي يساعد المؤسسة على استغلال فرصة أو مواجهة تهديد أو تحسين أدائها. والمورد النادر هو الذي لا يتوفر لدى عدد كبير من المنافسين. والمورد صعب التقليد هو الذي لا يستطيع المنافسون نسخه بسهولة. أما عدم القابلية للاستبدال فتعني عدم وجود مورد بديل يؤدي نفس الوظيفة بنفس الفعالية.

مثال تطبيقي: امتلاك شاحنات توزيع قد لا يكون مورداً استراتيجياً إذا كان جميع المنافسين يستطيعون شراء شاحنات مماثلة. أما امتلاك شبكة توزيع منظمة، مع نظام معلومات للتتبع، وسائقين يعرفون المناطق بدقة، وعلاقات قوية مع نقاط البيع، فقد يكون مورداً استراتيجياً لأنه يجمع بين عناصر يصعب تقليدها بسرعة.

4-13-5 الكفاءات الأساسية Core Competencies

يقصد بالكفاءات الأساسية تلك القدرات العميقة التي تميز المؤسسة وتسمح لها بتقديم قيمة للزبائن أو الدخول إلى عدة أسواق أو تطوير عدة منتجات. وقد قدم Prahalad و Hamel هذا المفهوم في مقالهما المعروف حول الكفاءة الأساسية للمؤسسة، حيث اعتبراً أن الكفاءات الأساسية تمثل التعلم الجماعي داخل المؤسسة، خاصة في كيفية تنسيق المهارات والتكنولوجيات المتعددة. (Prahalad and Hamel, 1990)

ولا ينبغي الخلط بين الكفاءة الأساسية ومجرد نشاط عادي. فالكفاءة الأساسية يجب أن تكون مهمة للزبون، وأن تكون صعبة التقليد، وأن تفتح أمام المؤسسة إمكانات متعددة. وقد تكون في التصميم، الابتكار، التصنيع الدقيق، إدارة شبكة توزيع، تطوير البرمجيات، أو خدمة الزبائن.

مثال تطبيقي: قد تكون الكفاءة الأساسية لمؤسسة إلكترونية ليست في جهاز معين، بل في قدرتها المستمرة على تصميم منتجات سهلة الاستعمال وذات تجربة زبون متميزة. هذه الكفاءة يمكن أن تساعد على تطوير عدة منتجات، وليس منتجاً واحداً فقط.

4-13-6 العلاقة بين RBV والميزة التنافسية

تفسر مقارنة الموارد والكفاءات الميزة التنافسية انطلاقاً من الداخل. فالمؤسسة تحقق ميزة عندما تمتلك موارد وقدرات تسمح لها بتقديم قيمة أكبر أو بتكلفة أقل، ويصعب على المنافسين تقليد هذه الموارد والقدرات بسرعة. وتختلف هذه المقاربة عن المدخل الصناعي الذي يركز على بنية القطاع والقوى التنافسية. فالتحليل الخارجي يوضح أين توجد الفرص والتهديدات، أما RBV فيوضح ما إذا كانت المؤسسة تمتلك ما يسمح لها باستغلال هذه الفرص أو مواجهة تلك التهديدات. ولهذا، فإن التشخيص الاستراتيجي الجيد لا يختار بين التحليل الخارجي والتحليل الداخلي، بل يجمع بينهما. فالموارد لا تكون استراتيجية إلا إذا كانت مناسبة لشروط السوق، والفرص لا تكون قابلة للاستغلال إلا إذا وجدت موارد وقدرات مناسبة.

مثال تطبيقي: إذا كان السوق يتجه نحو المنتجات الصحية، فإن هذا يمثل فرصة خارجية. لكن المؤسسة لا تستطيع استغلالها إلا إذا امتلكت موارد داخلية مثل خبرة في تطوير الوصفات، قدرة على مراقبة الجودة، موردين موثوقين، وعلامة يثق بها المستهلكون. هنا تتكامل الفرصة الخارجية مع الموارد الداخلية.

4-13-7 نموذج VRIO كامتداد عملي لRBV

يعد نموذج VRIO من التطبيقات العملية للمقاربة المبنية على الموارد. ويقوم على أربعة أسئلة: هل المورد ذو قيمة؟ هل هو نادر؟

هل يصعب تقليده؟ هل المؤسسة منظمة لاستغلاله؟

تضيف صيغة VRIO معيار التنظيم، وهو معيار مهم جداً، لأن المورد لا يخلق ميزة بمجرد وجوده. فقد تمتلك المؤسسة بيانات كثيرة عن الزبائن، لكنها لا تستفيد منها إذا لم تكن منظمة لتحليلها واستعمالها في القرار. وقد تمتلك عمالاً ذوي خبرة، لكنها تفقد فائدتهم إذا لم يكن هناك نظام تحفيز وتوثيق ونقل للمعرفة.

مثال تطبيقي: قاعدة بيانات حول الزبائن قد تكون مورداً قيماً ونادراً نسبياً. لكنها لا تصبح مصدراً لميزة تنافسية إلا إذا كانت المؤسسة تملك نظام CRM، وفريقاً قادراً على تحليل البيانات، وقرارات تسويقية تعتمد على هذه التحليلات. هنا يظهر دور التنظيم في تحويل المورد إلى أداء.

4-13-8 الموارد والكفاءات في صياغة الاختيارات الاستراتيجية

تساعد مقارنة الموارد والكفاءات المؤسسة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لها. فالمؤسسة لا ينبغي أن تختار استراتيجية فقط لأنها جذابة في السوق، بل لأنها منسجمة مع مواردها وكفاءاتها. فإذا كانت المؤسسة تمتلك قدرة قوية على التحكم في التكاليف، فقد يناسبها منطق قيادة التكلفة. وإذا كانت تمتلك قدرة على التصميم والابتكار والعلامة، فقد يناسبها التميز. وإذا كانت تملك معرفة عميقة بشريحة محددة، فقد يناسبها التركيز. كما تساعد هذه المقاربة على تحديد ما يجب تطويره داخلياً قبل الدخول في استراتيجية معينة. فقد ترغب مؤسسة في التحول الرقمي، لكنها تكتشف أنها لا تملك الموارد البشرية أو نظام المعلومات اللازم. في هذه الحالة، يكون بناء القدرات شرطاً قبل تنفيذ الاختيار الاستراتيجي.

مثال تطبيقي: مؤسسة صغيرة لإنتاج الجبن التقليدي قد لا تستطيع منافسة الشركات الكبرى في السعر بسبب محدودية الحجم. لكنها قد تملك معرفة تقليدية، جودة محلية، وعلاقة ثقة مع الزبائن. لذلك قد تكون استراتيجية التميز أو التركيز أفضل من محاولة قيادة التكلفة.

4-13-9 بناء الموارد والكفاءات وتطويرها

لا تقتصر RBV على جرد الموارد الموجودة، بل تهتم أيضاً بكيفية تطوير الموارد والكفاءات. فالموارد الاستراتيجية لا تظهر دائماً فجأة، بل تتكون عبر الزمن من خلال التعلم، التجربة، التكوين، الاستثمار، بناء الثقافة، وتراكم العلاقات. وقد تحتاج المؤسسة إلى تطوير كفاءات جديدة عندما يتغير السوق أو التكنولوجيا. فالكفاءة التي كانت مهمة سابقاً قد تفقد قيمتها إذا تغيرت شروط المنافسة. ولذلك يجب أن يكون التشخيص الاستراتيجي ديناميكياً، لا يكتفي بما تمتلكه المؤسسة حالياً، بل يسأل: ما الكفاءات التي يجب بناؤها للمستقبل؟

مثال تطبيقي: مؤسسة توزع تقليدية كانت كفاءتها الأساسية في إدارة نقاط البيع المادية. مع تطور التجارة الإلكترونية، تحتاج إلى بناء كفاءات جديدة في البيع الرقمي، تحليل البيانات، إدارة الطلبات الإلكترونية، والتوصيل السريع. إذا لم تطور هذه الكفاءات، فقد تفقد جزءاً من قدرتها التنافسية.

4-13-10 حدود المقاربة المبنية على الموارد

رغم أهمية RBV، إلا أنها لا تخلو من حدود. أول هذه الحدود أنها قد تدفع المؤسسة إلى التركيز المفرط على الداخل وإهمال تغيرات السوق. فقد تكون المؤسسة فخورة بمواردها الحالية، لكنها لا تنتبه إلى أن هذه الموارد لم تعد مطلوبة أو لم تعد كافية في بيئة متغيرة. ثانياً أن قياس الموارد غير الملموسة والكفاءات الأساسية ليس سهلاً. فقد يصعب تقييم قيمة الثقافة التنظيمية، المعرفة الضمنية، الثقة، أو السمعة. كما قد تختلف الآراء حول ما إذا كان مورد معين نادراً أو صعب التقليد. ثالثاً أن بعض الموارد قد تتحول من مصدر قوة إلى عبء إذا تغير المحيط. فالتجهيزات المتخصصة جداً قد تكون قوة في سوق مستقرة، لكنها قد تصبح عبئاً إذا تغيرت التكنولوجيا أو الطلب.

وقد أشار Priem و Butler إلى بعض الإشكالات النظرية المرتبطة بالمقارنة المبنية على الموارد، خاصة صعوبة اختبار بعض فروضها وتحديد قيمة الموارد بمعزل عن السوق. (Priem and Butler, 2001)

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة مطابع تجهيزات ضخمة وخبرة طويلة في الطباعة الورقية، وتعد ذلك قوة داخلية. لكن إذا تحول السوق نحو المحتوى الرقمي، فقد تصبح هذه الموارد أقل قيمة، بل قد تتحول إلى تكاليف ثابتة مرتفعة. لذلك يجب دائما ربط الموارد بتغيرات المحيط.

11-13-4 العلاقة بين RBV والتشخيص الاستراتيجي الشامل

تمثل RBV جزءا مهما من التشخيص الاستراتيجي، لكنها لا تكفي وحدها. فهي تساعد على فهم الإمكانيات الداخلية العميقة للمؤسسة، لكنها تحتاج إلى التكامل مع تحليل البيئة الخارجية، تحليل السوق، المنافسين، عوامل النجاح المفتاحية، ونماذج المحفظة.

فالتشخيص الاستراتيجي الشامل يسأل في الوقت نفسه: ما الموارد التي تملكها المؤسسة؟ ما الذي يجعلها مميزة؟ ما الذي يطلبه السوق؟ ما الذي يفعله المنافسون؟ ما الفرص والتهديدات؟ وهل توجد ملاءمة بين الموارد الداخلية ومتطلبات المحيط؟

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة قدرة عالية على إنتاج منتج معين بجودة ممتازة، لكن إذا كان السوق يتراجع أو أصبح الزبائن يفضلون بديلا آخر، فإن هذه القدرة لا تكفي وحدها. لذلك يجب أن تدمج المؤسسة بين RBV وتحليل السوق والطلب قبل اتخاذ القرار.

14-4 نموذج المقارنة المرجعية Benchmarking في التشخيص الاستراتيجي

تعد المقارنة المرجعية Benchmarking من الأدوات المهمة في التشخيص الاستراتيجي، لأنها تساعد المؤسسة على معرفة موقعها مقارنة بالمؤسسات الأخرى أو مقارنة بأفضل الممارسات. فالمؤسسة قد تعتقد أن أداءها جيد إذا نظرت إلى نفسها فقط، لكنها قد تكتشف وجود فجوة كبيرة عندما تقارن تكاليفها أو آجال التسليم أو جودة خدماتها أو إنتاجيتها بمؤسسات أخرى أكثر كفاءة. ولا تعني المقارنة المرجعية التقليد الآلي للمؤسسات الناجحة، بل تعني التعلم المنظم من تجارب الآخرين، وفهم أسباب تفوقهم، ثم تكييف الممارسات المناسبة مع خصوصية المؤسسة. فهي أداة للتعلم والتحسين، وليست وسيلة لنسخ ما يقوم به المنافسون دون تحليل.

وقد اشتهرت المقارنة المرجعية في أدبيات الإدارة من خلال أعمال Robert C. Camp، الذي عرفها بأنها البحث عن أفضل الممارسات الصناعية التي تؤدي إلى أداء متفوق. (Camp, 1989) كما تناولها Spendolini باعتبارها عملية مستمرة ومنظمة لتقييم منتجات وخدمات وأساليب عمل المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تمثل مستويات أداء متميزة. (Spendolini, 1992)

1-14-4 مفهوم المقارنة المرجعية

يقصد بالمقارنة المرجعية عملية منظمة تقوم من خلالها المؤسسة بمقارنة أداؤها أو عملياتها أو منتجاتها أو ممارساتها مع مؤسسة أخرى أو وحدة داخلية أو معيار مرجعي، بهدف تحديد فجوات الأداء وتعلم أفضل الممارسات التي يمكن أن تساعد على التحسين.

وتقوم هذه الأداة على فكرة بسيطة: لا يكفي أن تسأل المؤسسة هل تحسن أداؤها مقارنة بالسنة الماضية، بل يجب أن تسأل أيضا: كيف يبدو أداؤها مقارنة بالأفضل في القطاع أو مقارنة بالمنافسين أو مقارنة بوحدات أخرى أكثر نجاحا؟

وبذلك تساعد المقارنة المرجعية المؤسسة على الانتقال من التحليل الداخلي المغلق إلى تحليل أكثر انفتاحا على البيئة التنافسية والمهنية.

مثال تطبيقي: قد ترى مؤسسة نقل أن تسليم الطرود خلال خمسة أيام نتيجة مقبولة لأنها كانت تسلم سابقا خلال سبعة أيام. لكن عند المقارنة مع أفضل منافس يسلم خلال يومين، تكتشف المؤسسة أن أداءها ما زال ضعيفا. هنا تكتشف المقارنة المرجعية فجوة لا تظهر عند الاكتفاء بالمقارنة التاريخية الداخلية.

2-14-4 أهمية المقارنة المرجعية في التشخيص الاستراتيجي

تظهر أهمية المقارنة المرجعية في التشخيص الاستراتيجي لأنها تساعد المؤسسة على تحديد موقعها الحقيقي من حيث الأداء. فقد تكون المؤسسة راضية عن مستوى إنتاجيتها أو جودة خدماتها أو تكاليفها، لكن المقارنة مع المؤسسات الأفضل قد تكشف أن هناك مجالا كبيرا للتحسين. كما تساعد هذه الأداة على تحويل التشخيص من حكم عام إلى حكم مقارن. فبدل القول إن "تكلفة الإنتاج مرتفعة"، يمكن القول إن "تكلفة

الوحدة المنتجة أعلى بنسبة معينة من تكلفة المنافس المرجعي". وبدل القول إن "الخدمة بطيئة"، يمكن القول إن "متوسط معالجة الطلبات يبلغ ثلاثة أيام، بينما يبلغ لدى المؤسسة المرجعية يوما واحدا".

وتساعد المقارنة المرجعية على اكتشاف ممارسات جديدة. فالمؤسسة لا تقارن النتائج فقط، بل تحاول فهم كيف تحقق المؤسسات الأخرى هذه النتائج: ما أنظمة العمل التي تستعملها؟ كيف تنظم عملياتها؟ كيف تدير الجودة؟ كيف تستعمل التكنولوجيا؟ كيف تكون عمالها؟

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة صناعية تعاني من ارتفاع المنتجات المعيبة، يمكنها مقارنة نظام الرقابة على الجودة لديها بمؤسسة معروفة بانخفاض العيوب. قد تكتشف أن المؤسسة المرجعية لا تراقب الجودة في نهاية الإنتاج فقط، بل تطبق رقابة مرحلية وتكونا مستمرا للعمال. هنا لا تكون الفائدة في معرفة الفجوة فقط، بل في فهم الممارسة التي تفسر التفوق.

3-14-4 أنواع المقارنة المرجعية

يمكن التمييز بين عدة أنواع من المقارنة المرجعية، حسب الطرف الذي تتم المقارنة معه وطبيعة النشاط محل المقارنة.

- المقارنة المرجعية الداخلية: تتم بين وحدات أو فروع أو مصالح داخل المؤسسة نفسها. وهي أسهل من حيث الحصول على المعلومات، لأنها لا تتطلب الوصول إلى بيانات خارجية. وتفيد خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تضم فروعاً متعددة.

مثال تطبيقي: قد تقارن مؤسسة تجارية بين فروعها المختلفة لمعرفة لماذا يحقق فرع معين مبيعات أعلى أو رضا أكبر للزبائن. فإذا تبين أن هذا الفرع يعتمد طريقة أفضل في ترتيب المنتجات أو استقبال الزبائن، يمكن نقل هذه الممارسة إلى باقي الفروع.

- المقارنة المرجعية التنافسية: تتم مع المنافسين المباشرين في القطاع نفسه. وهي مهمة لأنها تكشف موقع المؤسسة مقارنة بمن ينافسونها على الزبائن أنفسهم. لكنها أصعب من حيث الحصول على المعلومات الدقيقة، لأن المنافسين لا يكشفون عادة بياناتهم الداخلية بسهولة.

مثال تطبيقي: قد تقارن مؤسسة اتصالات عروضها وأسعارها وجودة شبكتها وخدمة الزبائن مع المنافسين المباشرين. هذه المقارنة تساعد على معرفة ما إذا كانت متأخرة في السعر أو التغطية أو سرعة معالجة الشكاوى.

- المقارنة المرجعية الوظيفية: تتم مع مؤسسات قد لا تنتمي إلى القطاع نفسه، لكنها تتميز في وظيفة معينة، مثل اللوجستيك، خدمة الزبائن، التكوين، نظام المعلومات، أو إدارة الجودة.

مثال تطبيقي: قد تتعلم مؤسسة صحية من شركة طيران كيفية تنظيم الحجز وإدارة الطوابير وخدمة الزبائن، رغم اختلاف القطاعين. فالمقارنة هنا لا تكون في المنتج، بل في وظيفة محددة هي تنظيم تدفق العملاء.

- المقارنة المرجعية العامة أو الأفضل في الصنف Best-in-class: تتم مع المؤسسات التي تمثل أفضل أداء في مجال معين، بغض النظر عن القطاع. وتهدف إلى التعلم من أفضل الممارسات المتاحة.

مثال تطبيقي: قد تقارن مؤسسة توزيع نظامها في معالجة الطلبات بمؤسسة عالمية معروفة بالتفوق في اللوجستيك، حتى لو كانت تعمل في قطاع مختلف. الهدف هو فهم الممارسة المتفوقة وتكييفها محلياً.

4-14-4 خطوات إنجاز المقارنة المرجعية

تتم المقارنة المرجعية عادة عبر مجموعة من الخطوات المنظمة. تبدأ الخطوة الأولى بتحديد المجال الذي يحتاج إلى مقارنة، مثل التكلفة، الجودة، الإنتاجية، آجال التسليم، خدمة الزبائن، أو نظام المعلومات. فلا ينبغي أن تكون المقارنة عامة وغامضة، بل يجب تحديد ما الذي نريد تحسينه. ثم تأتي الخطوة الثانية، وهي اختيار المؤشرات المناسبة. فإذا كان الهدف مقارنة جودة الخدمة، يمكن استعمال مؤشرات مثل وقت الانتظار، معدل الشكاوى، معدل رضا الزبائن، أو نسبة الطلبات المعالجة من أول اتصال. وإذا كان الهدف مقارنة الإنتاجية، يمكن استعمال عدد الوحدات المنتجة لكل عامل أو لكل ساعة عمل. بعد ذلك يتم اختيار المؤسسة أو الوحدة المرجعية. وقد تكون منافساً، أو فرعاً داخلياً، أو مؤسسة متفوقة في وظيفة معينة. ثم يتم جمع المعلومات وتحليل الفجوات بين أداء المؤسسة وأداء المرجع. وفي النهاية يتم فهم أسباب الفجوة، ثم اقتراح إجراءات لتقليصها.

مثال تطبيقي: إذا أرادت مؤسسة تقليل أجل تسليم الطلبات، فإنها تبدأ بقياس أجلها الحالي، ثم تختار مؤسسة مرجعية معروفة بسرعة التسليم، ثم تقارن بين المراحل: استقبال الطلبية، معالجة الطلب، التحضير، النقل، التسليم. بعد ذلك قد تكتشف أن الفجوة الكبرى ليست في النقل، بل في تأخر معالجة الطلبات داخليا.

4-14-5 المقارنة المرجعية وتحديد فجوات الأداء

أهم مخرج في المقارنة المرجعية هو تحديد فجوة الأداء. وهذه الفجوة هي الفرق بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة المرجعية أو أفضل ممارسة معروفة. وقد تكون الفجوة في التكلفة، الوقت، الجودة، الإنتاجية، الابتكار، الرضا، أو غيرها. لكن تحديد الفجوة لا يكفي. فالمهم هو تفسيرها. لماذا يوجد هذا الفرق؟ هل يعود إلى التكنولوجيا؟ التنظيم؟ التكوين؟ نظام المعلومات؟ ثقافة العمل؟ علاقات الموردين؟ إجراءات إدارية معقدة؟ ضعف التنسيق؟

إذا لم يتم تفسير الفجوة، فإن المقارنة تصبح مجرد أرقام. أما إذا تم فهم أسبابها، فإنها تتحول إلى أداة لتحسين الأداء.

مثال تطبيقي: قد تكتشف مؤسسة أن معدل معالجة شكاوى الزبائن لديها هو خمسة أيام، بينما لدى المؤسسة المرجعية يوم واحد. لا يكفي تسجيل الفجوة. يجب معرفة السبب: هل لأن عدد الموظفين قليل؟ هل لأن الشكاوى تمر عبر مستويات إدارية كثيرة؟ هل لا يوجد نظام معلومات موحد؟ هل لا يملك الموظفون صلاحية الحل المباشر؟

4-14-6 المقارنة المرجعية وتحسين الموقع الاستراتيجي

لا تقتصر المقارنة المرجعية على التحسين التشغيلي، بل يمكن أن تخدم التشخيص الاستراتيجي أيضا. فعندما تعرف المؤسسة أنها متأخرة في عامل حاسم من عوامل النجاح في القطاع، يمكنها أن تجعل تقليص هذه الفجوة أولوية استراتيجية. فإذا كان عامل النجاح المفتاحي في قطاع معين هو سرعة التسليم، والمقارنة المرجعية تكشف أن المؤسسة أبطأ من المنافسين، فإن تحسين اللوجستك يصبح مسألة استراتيجية لا مجرد مسألة تشغيلية. وإذا كان عامل النجاح هو جودة الخدمة، وكانت المؤسسة متأخرة في رضا الزبائن، فإن تطوير الخدمة يصبح جزءا من إعادة التوضع الاستراتيجي.

مثال تطبيقي: في قطاع التجارة الإلكترونية، إذا كشفت المقارنة المرجعية أن المؤسسة أبطأ بكثير في التسليم من المنافسين، فإن ذلك يؤثر في موقعها الاستراتيجي. وقد تضطر إلى الاستثمار في مراكز توزيع، أو التعاقد مع شركاء لوجستيين، أو تطوير نظام تتبع، حتى لا تفقد الزبائن.

4-14-7 المقارنة المرجعية والمنافسة

تساعد المقارنة المرجعية المؤسسة على فهم المنافسة بطريقة عملية. فبدل أن تكتفي بمعرفة أن المنافس قوي، تحاول معرفة في ماذا هو قوي: هل في التكلفة؟ في الجودة؟ في التوزيع؟ في الابتكار؟ في خدمة الزبائن؟ في الصورة الذهنية؟ كما تسمح بتحديد المجالات التي يمكن أن تهاجم فيها المؤسسة المنافس أو تتجنب منافسته المباشرة. فإذا كان المنافس متفوقا جدا في السعر، قد تختار المؤسسة التميز في الخدمة. وإذا كان متفوقا في التوزيع، قد تبحث المؤسسة عن قنوات بديلة أو شريحة سوقية أقل اعتمادا على التوزيع الواسع.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة محلية لصناعة الشوكولاتة لا تستطيع منافسة علامة عالمية في ميزانية الإعلان والتوزيع، فقد تكشف المقارنة المرجعية أن فرصتها ليست في تقليد العلامة العالمية، بل في التميز من خلال جودة محلية، وصفات خاصة، وتجربة زبون أكثر قربا.

4-14-8 شروط نجاح المقارنة المرجعية

حتى تكون المقارنة المرجعية مفيدة، يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط. أولها تحديد موضوع المقارنة بدقة. فالمقارنة العامة بين مؤسستين لا تفيد كثيرا إذا لم نحدد ما الذي نقارنه بالضبط. ثانيا اختيار مؤشرات مناسبة وقابلة للقياس. فإذا كانت المؤشرات غير واضحة، تصبح المقارنة غير دقيقة. وثالثا اختيار مرجع مناسب. فليس كل منافس يصلح مرجعا، وليس كل مؤسسة ناجحة في قطاع معين تصلح للمقارنة مع مؤسسة أخرى. كما يجب أن تكون المؤسسة مستعدة للتعلم والتغيير. فإذا كانت الإدارة تستعمل المقارنة فقط لإثبات أن وضعها جيد، فلن تستفيد منها. أما إذا استعملتها لاكتشاف الفجوات وفهم الممارسات، فإنها تصبح أداة تطوير حقيقية.

مثال تطبيقي: إذا أرادت جامعة خاصة تحسين خدمات التسجيل، يمكنها أن تقارن نفسها بجامعة أو مؤسسة تعليمية معروفة بسرعة التسجيل ووضوح الإجراءات. لكن يجب أن تحدد المؤشرات: وقت التسجيل، عدد الوثائق المطلوبة، رضا الطلبة، نسبة الأخطاء، وعدد الزيارات اللازمة لإتمام العملية.

9-14-4 أخطاء شائعة في استعمال Benchmarking

من الأخطاء الشائعة اعتبار المقارنة المرجعية عملية تقليد. فالممارسة التي تنجح في مؤسسة معينة قد لا تنجح كما هي في مؤسسة أخرى بسبب اختلاف الحجم، الثقافة، الموارد، القوانين، أو الزبائن. لذلك يجب تكييف الممارسات لا نسخها. ومن الأخطاء أيضا اختيار مرجع غير مناسب. فقد تقارن مؤسسة صغيرة نفسها بمؤسسة عالمية ضخمة دون مراعاة اختلاف الموارد والبيئة، فتصل إلى نتائج غير واقعية. كما أن التركيز على النتائج فقط دون فهم العمليات التي أنتجتها يجعل المقارنة سطحية. ومن الأخطاء كذلك استعمال المقارنة المرجعية مرة واحدة فقط. فهي يجب أن تكون عملية مستمرة، لأن أداء المنافسين وأفضل الممارسات يتغير بمرور الوقت.

مثال تطبيقي: إذا حاول مطعم صغير تقليد نظام خدمة مطعم عالمي دون أن يملك نفس عدد العمال أو التكنولوجيا أو حجم الطلب، فقد يفشل. الأفضل أن يفهم المبدأ وراء الممارسة، مثل تقليل وقت الانتظار، ثم يطبقه بطريقة تناسب حجمه وإمكاناته.

10-14-4 حدود المقارنة المرجعية

رغم أهمية المقارنة المرجعية، إلا أنها لا تخلو من حدود. أولها صعوبة الحصول على معلومات دقيقة، خاصة في المقارنة مع المنافسين. فقد تكون البيانات المتاحة جزئية أو تقديرية أو غير قابلة للمقارنة. ثانياً أن المقارنة قد تؤدي إلى التركيز على اللحاق بالآخرين بدل الابتكار. فالمؤسسة التي تنشغل دائما بتقليص الفجوة مع المنافسين قد تهمل ابتكار طرق جديدة تتجاوز ما يقوم به الآخرون. ثالثاً أن بعض الممارسات الناجحة ترتبط بثقافة المؤسسة أو تاريخها أو كفاءاتها الخاصة، ولا يمكن نقلها بسهولة. لذلك يجب أن يكون النقل مصحوباً بتحليل للموارد والقدرات المطلوبة.

مثال تطبيقي: قد تتميز مؤسسة عالمية في خدمة الزبائن بسبب ثقافة تنظيمية قوية ونظام تحفيز وتكوين متكامل. إذا حاولت مؤسسة أخرى تقليد إجراءات الخدمة فقط دون بناء الثقافة والتكوين، فلن تحصل على نفس النتائج.

11-14-4 القيمة البيداغوجية للمقارنة المرجعية

تمتلك المقارنة المرجعية قيمة بيداغوجية مهمة في مادة تشخيص المؤسسة لأنها تعلم الطالب أن الأداء لا يقاس بمعزل عن الآخرين. كما تجعله يميز بين الحكم الداخلي والحكم المقارن. فقد يكون الأداء متحسناً داخلياً لكنه ما زال ضعيفاً مقارنة بالمنافسين.

وتساعد هذه الأداة الطالب على الانتقال من السؤال: "هل المؤسسة جيدة؟" إلى السؤال: "جيدة مقارنة بمن؟ وفي أي مؤشر؟ وما سبب الفجوة؟ وكيف يمكن تقليصها؟"

مثال تطبيقي: إذا كانت نسبة رضا الزبائن في مؤسسة ما 75%، فقد تبدو مقبولة. لكن إذا كانت النسبة لدى أفضل منافس 92%، فإن التشخيص يتغير. يصبح السؤال: لماذا توجد فجوة 17 نقطة؟ هل بسبب الخدمة؟ الجودة؟ السعر؟ آجال التسليم؟ وهنا تبدأ القيمة الحقيقية للمقارنة المرجعية.

15-4 نموذج دلتا Delta Model

يعد نموذج دلتا Delta Model من النماذج الحديثة نسبياً في التشخيص الاستراتيجي، وقد ظهر استجابة لبعض حدود النماذج التنافسية التقليدية التي ركزت كثيراً على المنافسة المباشرة والقطاع والمنتج. فبينما ركزت نماذج كثيرة، مثل نموذج بورتر، على كيفية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي داخل الصناعة، يركز نموذج دلتا على العلاقة مع الزبون وعلى كيفية بناء ارتباط قوي ومستمر بين المؤسسة وزبائنها وشركائها.

وتكمن الفكرة الأساسية في هذا النموذج في أن المؤسسة لا ينبغي أن تنظر إلى الاستراتيجية فقط من زاوية التفوق على المنافسين، بل من زاوية خلق ارتباط عميق مع الزبون. فالنجاح الاستراتيجي لا يتحقق فقط بتقديم منتج أفضل أو أرخص، بل قد يتحقق أيضاً من خلال تقديم حلول متكاملة للزبون، أو بناء نظام يصعب على الزبون أو الشركاء مغادرته بسبب قوة الروابط والمنافع المتبادلة.

وقد طور Hax و Wilde هذا النموذج في إطار ما سعي به مشروع دلتا، حيث اقترحا ثلاث وضعيات استراتيجية كبرى: أفضل منتج، حلول الزبون، وقفل النظام أو احتواء النظام. (Hax and Wilde, 2001)

4-15-1 مفهوم نموذج دلتا

يقوم نموذج دلتا على فكرة أن المؤسسة تستطيع بناء استراتيجيتها من خلال ثلاثة تموقعات رئيسية: أفضل منتج Best Product ؛ حلول الزبون Customer Solutions ؛ قفل النظام System Lock-in. ويختلف هذا النموذج عن النماذج التي تركز فقط على المنتج أو المنافسة السعرية، لأنه يوسع مجال التفكير الاستراتيجي ليشمل العلاقة مع الزبون، الشركاء، الموردين، المكمّلين، والمنصة أو النظام الذي تعمل فيه المؤسسة. ففي تموقع أفضل منتج، تسعى المؤسسة إلى تقديم منتج متفوق من حيث السعر أو الجودة أو الأداء. أما في تموقع حلول الزبون، فإنها لا تبني منتجاً فقط، بل تسعى إلى فهم مشكلة الزبون وتقديم حل متكامل. أما في تموقع قفل النظام، فإن المؤسسة تبني نظاماً أو شبكة تجعلها مركزاً لعلاقات متعددة يصعب الاستغناء عنها.

مثال تطبيقي: مؤسسة تبني برنامجاً محاسبياً بسيطاً قد تتبع منطق "أفضل منتج" إذا ركزت على السعر أو سهولة الاستعمال. لكنها تنتقل إلى منطق "حلول الزبون" إذا قدمت للزبون تكويناً، دعماً تقنياً، تكييفاً للبرنامج حسب نشاطه، وربطاً مع أنظمتها الأخرى. أما إذا بنت منصة تضم محاسبين، زبائن، بنوكاً، ومصالح جبائية بطريقة مترابطة، فقد تقترب من منطق "قفل النظام".

4-15-2 تموقع أفضل منتج Best Product

يمثل تموقع أفضل منتج أقرب وضعيات نموذج دلتا إلى التفكير الاستراتيجي التقليدي. ففي هذه الحالة، تسعى المؤسسة إلى التفوق من خلال تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين أو أقل تكلفة منها. ويمكن أن يتحقق هذا التفوق عبر الجودة، السعر، التصميم، الأداء، التكنولوجيا، أو سرعة التسليم. هذا التموقع يشبه إلى حد ما استراتيجيات بورتر العامة، خاصة قيادة التكلفة والتميز. غير أن نموذج دلتا يعتبر هذا التموقع مهماً لكنه غير كافٍ في كثير من البيئات الحديثة، لأن المنافسين يستطيعون تقليد المنتجات بسرعة، ولأن الزبون قد ينتقل بسهولة إلى عرض آخر إذا لم تكن العلاقة مع المؤسسة قوية.

مثال تطبيقي: مؤسسة تنتج هواتف ذكية قد تعتمد منطق أفضل منتج إذا ركزت على شاشة أفضل، كاميرا أقوى، بطارية أطول عمراً، أو سعر أقل من المنافسين. غير أن هذا التفوق قد يكون مؤقتاً إذا استطاع المنافسون تقديم خصائص مشابهة بسرعة.

4-15-3 حدود تموقع أفضل منتج

رغم أهمية المنتج، إلا أن الاعتماد عليه وحده قد يضع المؤسسة في منافسة مباشرة ومستمرة مع الآخرين. فإذا كان المنتج قابلاً للتقليد، أو إذا كان الزبون يستطيع تغييره بسهولة، فإن المؤسسة تحتاج باستمرار إلى تطويره أو تخفيض سعره أو زيادة الإنفاق التسويقي للحفاظ على موقعها. كما أن التركيز المفرط على المنتج قد يجعل المؤسسة تهمل فهم حاجات الزبون الأعمق. فالزبون لا يبحث دائماً عن منتج منفصل، بل قد يبحث عن حل لمشكلة أو تجربة كاملة أو علاقة موثوقة.

مثال تطبيقي: قد تبني مؤسسة آلة صناعية متطورة، لكن الزبون لا يريد الآلة فقط، بل يريد ضماناً، صيانة، تكويناً للعمال، قطع غيار، وتمويل أو تسهيلات دفع. إذا ركزت المؤسسة على الآلة وحدها، فقد تخسر أمام منافس يقدم حلاً أوسع رغم أن آله ليست الأفضل تقنياً.

4-15-4 تموقع حلول الزبون Customer Solutions

يمثل تموقع حلول الزبون انتقالاً من منطق بيع المنتج إلى منطق فهم حاجات الزبون وتقديم حل متكامل له. في هذه الحالة، لا تركز المؤسسة على المنتج وحده، بل على العلاقة مع الزبون، وعلى تكييف العرض حسب احتياجاته، وعلى مساعدته في تحقيق نتائج أفضل.

ويتطلب هذا التموقع معرفة عميقة بالزبائن، وقدرة على التخصيص، وخدمة قوية، وتواصل مستمر، وربما دمج عدة منتجات أو خدمات في عرض واحد. وبدلاً من تسأل المؤسسة: كيف نبيع هذا المنتج؟ تسأل: ما المشكلة التي يواجهها الزبون؟ وكيف يمكننا حلها بطريقة أفضل؟

مثال تطبيقي: مؤسسة تبني تجهيزات فلاحية يمكن أن تكتفي ببيع الآلات للفلاحين. لكنها إذا اعتمدت منطق حلول الزبون، فقد تقدم إلى جانب الآلات خدمات الصيانة، التكوين، النصائح الاستعمالية، التمويل، قطع الغيار، ومتابعة الأداء. في هذه الحالة، يصبح الزبون مرتبطاً بالمؤسسة لأنها تساعد على تحسين إنتاجه، لا لأنها باعت له آلة فقط.

4-15-5 شروط نجاح تموقع حلول الزبون

حتى تنجح المؤسسة في تموقع حلول الزبون، يجب أن تمتلك قدرة على فهم الزبون بشكل عميق. وهذا يتطلب جمع معلومات عن حاجاته، مشكلاته، طريقة استعماله للمنتج، توقعاته، والصعوبات التي يواجهها. كما يتطلب هذا التموقع مرونة تنظيمية، لأن الحلول المتكاملة قد تحتاج إلى تعاون بين عدة وظائف داخل المؤسسة: التسويق، الإنتاج، المالية، الخدمة، نظام المعلومات، والموارد البشرية. فإذا ظلت كل وظيفة تعمل بمعزل عن الأخرى، يصعب تقديم حل متكامل. ومن شروط نجاحه أيضا بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبون، لأن المؤسسة لا تكتفي ببيع مرة واحدة، بل تسعى إلى مرافقة الزبون وتحسين تجربته ونتائجه.

مثال تطبيقي: شركة برمجيات تقدم نظاما لتسيير المخزون لا تباع البرنامج فقط، بل تدرس طريقة عمل المؤسسة، تعدل النظام حسب احتياجاتها، تكون المستخدمين، وتتابع النتائج بعد التطبيق. هنا تصبح العلاقة أقوى من علاقة بيع عادية، لأن الزبون يعتمد على المؤسسة في حل مشكلة تسييرية حقيقية.

4-15-6 تموقع قفل النظام System Lock-in

يعد تموقع قفل النظام أو احتواء النظام أكثر وضعيات نموذج دلتا تعقيدا. ويقصد به أن تبني المؤسسة نظاما أو شبكة من العلاقات تجعلها مركزا يصعب على الزبائن أو الشركاء مغادرته، ليس بالإجبار، بل بسبب المنافع الكبيرة الناتجة عن البقاء داخل هذا النظام. ويظهر هذا التموقع كثيرا في المنصات الرقمية، الأنظمة التكنولوجية، الأسواق الشبكية، وبرامج الأعمال التي يرتبط بها الزبائن والمطورون والموردون والشركاء. فالقيمة هنا لا تأتي من المنتج وحده، بل من النظام الكامل الذي يحيط به. في هذا النوع من الاستراتيجية، تصبح المؤسسة قوية عندما يزداد عدد المستخدمين أو الشركاء أو المكملين داخل النظام، لأن كل طرف يستفيد من وجود الأطراف الأخرى. وهذا ما يجعل الانتقال إلى نظام منافس مكلفا أو غير مرجح.

مثال تطبيقي: منصة تجارة إلكترونية قد تصل إلى وضع قفل النظام عندما تجمع عددا كبيرا من البائعين والمشتريين وشركات التوصيل وخدمات الدفع. فالبائع يبقى فيها لأنها تضم زبائن كثيرين، والزبون يبقى فيها لأنها تضم بائعين كثيرين، وشركات التوصيل والدفع ترتبط بها لأنها تحقق حجما كبيرا من المعاملات.

4-15-7 قفل النظام وأثر الشبكة

يرتبط تموقع قفل النظام بما يسمى أثر الشبكة. ويقصد به أن قيمة النظام تزداد كلما زاد عدد المشاركين فيه. فكل مستخدم جديد قد يزيد قيمة المنصة أو النظام بالنسبة للمستخدمين الآخرين. وهذا ما يفسر قوة بعض المنصات الرقمية أو الأنظمة التكنولوجية. فالمنافس لا يحتاج فقط إلى تقديم منتج جيد، بل يحتاج إلى جذب شبكة كاملة من المستخدمين والمكملين والشركاء، وهذا أمر صعب.

مثال تطبيقي: تطبيق للمراسلة يصبح أكثر قيمة كلما زاد عدد الأشخاص الذين يستعملونه. حتى لو ظهر تطبيق آخر بخصائص تقنية أفضل، فقد يتردد المستخدمون في الانتقال إليه إذا لم يكن أصدقاؤهم وزملاؤهم موجودين فيه. هنا لا تأتي القوة من الخصائص التقنية فقط، بل من حجم الشبكة.

4-15-8 المقارنة بين الوضعيات الثلاث في نموذج دلتا

يمكن التمييز بين الوضعيات الثلاث كما يلي:

- تموقع أفضل منتج يركز على المنتج والمنافسة المباشرة.
- تموقع حلول الزبون يركز على العلاقة مع الزبون وفهم حاجاته العميقة.
- تموقع قفل النظام يركز على بناء شبكة أو نظام واسع من الزبائن والشركاء والمكملين.

ولا يعني ذلك أن المؤسسة يجب أن تختار وضعية واحدة بشكل جامد، فقد تجمع بين أكثر من منطق. غير أن النموذج يساعد على معرفة أين تضع مركز ثقلها الاستراتيجي.

مثال تطبيقي: مؤسسة اتصالات يمكن أن تبدأ بتموقع أفضل منتج من خلال عروض إنترنت أسرع. ثم تنتقل إلى حلول الزبون عبر باقات مخصصة للعائلات أو المؤسسات. وقد تقترب من قفل النظام إذا بنت منظومة تشمل الإنترنت، الدفع، المحتوى، الخدمات السحابية، وتطبيقات الشركاء.

9-15-4 استعمال نموذج دلتا في التشخيص الاستراتيجي

يفيد نموذج دلتا في التشخيص الاستراتيجي لأنه يدفع المؤسسة إلى تقييم طريقة علاقتها بالزبون. هل تكتفي ببيع منتج؟ هل تقدم حلا متكاملًا؟ هل تبني نظاما يجعل الزبون والشركاء أكثر ارتباطًا بها؟

كما يسمح النموذج بتشخيص فرص تطوير الاستراتيجية. فقد تكتشف المؤسسة أنها محصورة في منطق المنتج، رغم أن زبائنها يحتاجون إلى حلول. وقد تكتشف أن بإمكانها بناء منصة أو شبكة شركاء ترفع قيمة عرضها.

مثال تطبيقي: مؤسسة تباع معدات طبية قد تلاحظ أن المنافسة في السعر تزداد. باستعمال نموذج دلتا، يمكنها التفكير في الانتقال من بيع المعدات فقط إلى تقديم حلول للمؤسسات الصحية، تشمل التركيب، التكوين، الصيانة، التحديث، التمويل، وربط المعدات بنظام معلومات صحي.

10-15-4 مزايا نموذج دلتا

من أهم مزايا نموذج دلتا أنه يوسع التفكير الاستراتيجي خارج حدود المنتج والمنافسة المباشرة. فهو يركز على الزبون، العلاقة، النظام، والشبكة. وهذا يجعله مناسبًا خاصة في القطاعات التي تعتمد على الخدمات، التكنولوجيا، المنصات، والحلول المتكاملة. كما يساعد النموذج على فهم أن ولاء الزبون لا يتحقق فقط بالسعر أو المنتج، بل من خلال علاقة أعمق أو اعتماد متبادل أو نظام يصعب مغادرته.

ومن مزاياه أيضًا أنه يدفع المؤسسة إلى التفكير في الشركاء والمكملين، لا في المنافسين فقط. فالاستراتيجية قد تقوم أحيانًا على بناء نظام واسع من العلاقات لا على التفوق المنفرد.

مثال تطبيقي: شركة برمجيات لا تنجح فقط لأن برنامجها جيد، بل لأنها تبني منظومة من المستخدمين، المطورين، المستشارين، مراكز التكوين، والشركاء التقنيين. كلما توسعت هذه المنظومة، زادت قيمة البرنامج وصعب استبداله.

11-15-4 حدود نموذج دلتا

رغم أهميته، لا يخلو نموذج دلتا من حدود. أولها أنه قد يكون أكثر ملاءمة للقطاعات التي تسمح ببناء علاقات طويلة الأجل أو أنظمة شبكية، مثل التكنولوجيا، الخدمات، الحلول الصناعية، والمنصات الرقمية. أما في بعض المنتجات البسيطة أو السلع الأساسية، فقد يكون تطبيقه محدودًا أو يحتاج إلى تكيف. ثانياً أن الانتقال من منطق المنتج إلى منطق الحلول أو النظام يتطلب موارد وقدرات تنظيمية كبيرة. فالمؤسسة التي تريد تقديم حلول الزبون تحتاج إلى معرفة عميقة بالزبائن، نظام معلومات جيد، فرق خدمة قوية، ومرونة في التخصيص. أما قفل النظام فيتطلب غالبًا بناء شبكة شركاء ومكملين، وهذا ليس سهلاً. ثالثاً أن التركيز على قفل النظام قد يثير مشكلات تتعلق بالاعتماد الزائد للزبائن أو مقاومة الانتقال أو حتى قضايا تنظيمية في بعض الأسواق، خاصة إذا أصبحت المؤسسة مسيطرة بدرجة كبيرة.

مثال تطبيقي: مؤسسة صغيرة تباع منتجاتًا غذائية بسيطة قد لا تستطيع بناء نظام مغلق بالمعنى الرقمي أو الشبكي. لكنها تستطيع الاستفادة من النموذج جزئيًا من خلال تقوية العلاقة مع الزبائن والموزعين، وتقديم خدمات أو عروض تجعل ارتباطهم بها أقوى.

12-15-4 القيمة البيداغوجية لنموذج دلتا

يمتلك نموذج دلتا قيمة بيداغوجية مهمة لأنه يساعد الطالب على فهم أن الاستراتيجية لا تعني دائمًا مواجهة المنافسين بشكل مباشر. أحيانًا تكون الاستراتيجية الأفضل هي فهم الزبون بصورة أعمق، أو بناء حل متكامل، أو إنشاء شبكة تجعل المؤسسة مركزًا لعلاقات متعددة.

كما يساعد النموذج على تجاوز التفكير الضيق في المنتج، ويوجه الطالب إلى التفكير في القيمة، العلاقة، النظام، والشركاء. وهذا مهم خاصة في الاقتصاد المعاصر، حيث أصبحت الخدمات الرقمية والمنصات والحلول المتكاملة أكثر انتشارًا.

مثال تطبيقي: بدل أن يحلل الطالب مؤسسة تعليمية خاصة من زاوية السعر وعدد الأقسام فقط، يمكنه باستعمال نموذج دلتا أن يسأل: هل تقدم المؤسسة دروساً فقط؟ أم تقدم حلاً تعليمياً متكاملًا يشمل المتابعة، التوجيه، المنصة الرقمية، التواصل مع الأولياء، والأنشطة الداعمة؟ هذا يغير طريقة التشخيص.

16-4 نموذج مخطط الأعمال Business Model Canvas

يعد مخطط الأعمال Business Model Canvas من الأدوات المهمة في التشخيص الاستراتيجي، لأنه يساعد على فهم الطريقة التي تخلق بها المؤسسة القيمة، وتقدمها للزبائن، وتحقق من خلالها الإيرادات. فإذا كانت بعض النماذج الاستراتيجية تركز على المنافسة أو محفظة الأنشطة أو الموارد، فإن نموذج مخطط الأعمال يركز على منطق عمل المؤسسة ككل: من هم زبائننا؟ ما القيمة التي نقدمها لهم؟ كيف تصل إليهم؟ كيف تحقق الإيرادات؟ ما الموارد والأنشطة والشراكات الضرورية؟ وما هي التكاليف؟ وقد قدم Osterwalder و Pigneur هذا النموذج في كتابهما Business Model Generation، حيث اقترحا أداة بصرية تتكون من تسعة عناصر تساعد على وصف نموذج أعمال المؤسسة وتحليله وتطويره (Osterwalder and Pigneur, 2010). وتكمن قيمة هذا النموذج في بساطته وقدرته على تقديم صورة متكاملة عن كيفية اشتغال المؤسسة، خاصة في المؤسسات الناشئة أو المؤسسات التي تريد إعادة التفكير في طريقة خلق القيمة.

16-4-1 مفهوم نموذج الأعمال

يقصد بنموذج الأعمال الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق القيمة وتقديمها والحصول على عائد منها. فهو لا يقتصر على المنتج أو الخدمة، بل يشمل العلاقات بين الزبائن، العرض، القنوات، الإيرادات، الموارد، الأنشطة، الشركاء، والتكاليف. وبعبارة أخرى، فإن نموذج الأعمال يجيب عن أربعة أسئلة مركزية: من هو الزبون؟ ما القيمة التي نقدمها له؟ كيف نقدم هذه القيمة؟ كيف نحقق عائداً اقتصادياً من ذلك؟ وهذا مهم جداً في التشخيص الاستراتيجي، لأن مؤسستين قد تقدمان منتجا مشابهاً، لكنهما تختلفان في نموذج الأعمال. فقد تباع مؤسسة منتجا مرة واحدة، بينما تقدم مؤسسة أخرى المنتج نفسه في شكل اشتراك شهري أو خدمة مرافقة أو منصة رقمية.

مثال تطبيقي: قد تقدم مؤسستان خدمة تعليمية. الأولى تعتمد على دروس حضورية مدفوعة لكل حصة، والثانية تعتمد على منصة رقمية باشتراك شهري. رغم أن النشاط العام هو التعليم، فإن نموذج الأعمال مختلف من حيث القنوات، الإيرادات، الموارد، التكاليف، والعلاقة مع الزبون.

16-4-2 مكونات Business Model Canvas

يتكون مخطط الأعمال من تسعة عناصر أساسية: شرائح الزبائن، عرض القيمة، القنوات، علاقات الزبائن، مصادر الإيرادات، الموارد الرئيسية، الأنشطة الرئيسية، الشراكات الرئيسية، هيكل التكاليف.

وتسمح هذه العناصر بفهم المؤسسة من زاويتين متكاملتين. فالجانب الأيمن من النموذج يركز غالباً على السوق والزبائن والقيمة والإيرادات، بينما يركز الجانب الأيسر على الموارد والأنشطة والشركاء والتكاليف. أما عرض القيمة فيوجد في الوسط لأنه يمثل الرابط بين ما تملكه المؤسسة وما ينتظره الزبائن.

مثال تطبيقي: في مؤسسة توصيل سريع، تشمل شرائح الزبائن المتاجر الإلكترونية والأفراد، ويتمثل عرض القيمة في التسليم السريع وتتبع الطرود. أما القنوات فقد تكون تطبيقاً رقمياً أو موقعاً إلكترونياً أو مركز اتصال. وتتمثل الموارد الرئيسية في السائقين، المركبات، نظام التتبع، ومراكز الفرز. أما الإيرادات فتأتي من رسوم التوصيل أو عقود شهرية مع المتاجر.

16-4-3 شرائح الزبائن Customer Segments

تمثل شرائح الزبائن الفئات التي تستهدفها المؤسسة بمنتجاتها أو خدماتها. ولا يمكن بناء نموذج أعمال واضح دون تحديد من تخدمه المؤسسة بالضبط. فقد تستهدف المؤسسة الأفراد، المؤسسات، العائلات، الطلبة، المهنيين، الزبائن ذوي الدخل المرتفع، أو شريحة متخصصة جداً. وتكمن أهمية هذا العنصر في أن القيمة لا تكون واحدة لكل الزبائن. فما يعتبره زبون ما مهماً قد لا يكون مهماً لزبون آخر. لذلك يجب على المؤسسة أن تحدد هل تخدم سوقاً واسعة، أم شريحة محددة، أم عدة شرائح مختلفة، أم سوقاً متعددة الجوانب مثل المنصات التي تربط بين البائعين والمشتريين.

مثال تطبيقي: مقهى عصري قريب من جامعة قد يحدد شرائحه الأساسية في الطلبة، الأساتذة، والموظفين الشباب. هذه الشرائح تبحث غالبا عن مكان مريح، إنترنت جيد، سعر متوسط، وخدمة سريعة. أما مقهى فاخر في وسط مدينة كبيرة فقد يستهدف شريحة مختلفة تهتم أكثر بالتجربة والصورة والراحة.

4-16-4 عرض القيمة Value Proposition

عرض القيمة هو جوهر نموذج الأعمال. ويقصد به المنفعة أو الحل أو التجربة التي تقدمها المؤسسة للزبائن. وقد تكون القيمة في السعر المنخفض، الجودة، السرعة، الراحة، التصميم، الثقة، التخصيص، الضمان، سهولة الاستعمال، أو حل مشكلة معينة.

ولا يكفي أن تقول المؤسسة إنها تقدم "منتجا جيدا". يجب أن تحدد ما المشكلة التي تحلها للزبون، وما الذي يجعل عرضها مختلفا أو مناسباً. فالقيمة تقاس من زاوية الزبون لا من زاوية المؤسسة فقط.

مثال تطبيقي: مؤسسة تباع وجبات صحية جاهزة لا تقدم طعاما فقط، بل تقدم للزبون قيمة تتمثل في توفير الوقت، ضمان وجبة متوازنة، التحكم في الأسعار، وسهولة الطلب. هذه القيمة تختلف عن مطعم تقليدي يركز على الجلوس والتجربة الاجتماعية.

4-16-5 القنوات Channels

القنوات هي الوسائل التي تستعملها المؤسسة للوصول إلى زبائنها وتقديم القيمة لهم. وتشمل قنوات الاتصال، البيع، التوزيع، وخدمة ما بعد البيع. وقد تكون القنوات مادية مثل المحلات ونقاط البيع والموزعين، أو رقمية مثل المواقع الإلكترونية والتطبيقات ومنصات التواصل الاجتماعي. وتعد القنوات عنصرا مهما لأنها تؤثر في تجربة الزبون وتكلفة الوصول إليه. فقد يكون المنتج جيدا، لكن ضعف القنوات يمنع الزبائن من الوصول إليه أو يقلل من جاذبيته.

مثال تطبيقي: مؤسسة تنتج منتجات غذائية محلية قد تباع عبر محلات التجزئة، أو المتاجر الكبرى، أو صفحة إلكترونية، أو تطبيقات التوصيل. اختيار القناة يؤثر في السعر، حجم المبيعات، العلاقة مع الزبون، وهوامش الربح.

4-16-6 علاقات الزبائن Customer Relationships

يقصد بعلاقات الزبائن الطريقة التي تبني بها المؤسسة علاقاتها مع زبائنها وتحافظ عليها. فقد تكون العلاقة شخصية ومباشرة، أو آلية ورقمية، أو قائمة على خدمة ذاتية، أو على مجتمع مستخدمين، أو على مرافقة مستمرة.

وتختلف طبيعة العلاقة حسب نوع النشاط والزبون. فالمنتجات البسيطة قد تحتاج إلى علاقة محدودة، بينما الخدمات المعقدة أو المنتجات التقنية قد تحتاج إلى دعم مستمر وتكوين ومتابعة.

مثال تطبيقي: شركة برمجيات موجهة للمؤسسات لا تكتفي غالبا ببيع البرنامج، بل تحتاج إلى علاقة طويلة الأجل تشمل التدريب، الدعم التقني، التحديثات، ومتابعة استعمال النظام. أما محل بيع مواد استهلاكية يومية فقد يعتمد علاقة أبسط قائمة على سرعة الخدمة وتوفير المنتج.

4-16-7 مصادر الإيرادات Revenue Streams

مصادر الإيرادات تعبر عن الطريقة التي تحصل بها المؤسسة على المال من الزبائن. وقد تكون الإيرادات من بيع مباشر، اشتراك، كراء، عمولات، رسوم استعمال، ترخيص، إعلانات، أو خدمات مرافقة. وتكمن أهمية هذا العنصر في أن المؤسسة قد تقدم نفس القيمة تقريبا، لكنها تختار طرقا مختلفة لتحقيق الإيراد. كما أن طريقة الإيراد تؤثر في العلاقة مع الزبون وفي استقرار الدخل.

مثال تطبيقي: منصة تعليمية رقمية يمكن أن تحقق الإيرادات من بيع كل دورة بشكل مستقل عن الدورات الأخرى، أو من اشتراك شهري، أو من اشتراكات المؤسسات، أو من شهادات مدفوعة. كل طريقة تخلق نمودجا ماليا مختلفا وتؤثر في سلوك الزبائن

8-16-4 الموارد الرئيسية Key Resources

الموارد الرئيسية هي الموارد الضرورية لتقديم عرض القيمة وتشغيل نموذج الأعمال. وقد تكون موارد مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معرفية، أو غير ملموسة مثل العلامة التجارية والثقة. ويجب التمييز بين الموارد العادية والموارد الرئيسية. فال مورد الرئيسي هو الذي لا يمكن للنموذج أن يعمل جيدا بدونه. وقد تختلف هذه الموارد من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النموذج.

مثال تطبيقي: في مؤسسة توصيل، تعد المركبات والسائقون ونظام التتبع ومراكز الفرز موارد رئيسية. أما في منصة رقمية، فقد تكون البرمجيات، قاعدة المستخدمين، البيانات، وفريق التطوير هي الموارد الأكثر أهمية.

9-16-4 الأنشطة الرئيسية Key Activities

الأنشطة الرئيسية هي الأعمال الأساسية التي يجب على المؤسسة القيام بها حتى تقدم عرض القيمة وتصل إلى زبائها وتحقق الإيرادات. وقد تشمل الإنتاج، التسويق، التوزيع، البحث والتطوير، إدارة المنصة، خدمة الزبائن، أو إدارة العلاقات مع الشركاء.

وتحليل الأنشطة الرئيسية يساعد على معرفة ما يجب أن تتقنه المؤسسة حتى ينجح نموذج أعمالها. فإذا فشلت في نشاط رئيسي، فقد ينهار النموذج حتى لو كانت الفكرة جيدة.

مثال تطبيقي: في مطعم يقدم وجبات سريعة، تشمل الأنشطة الرئيسية شراء المواد، التحضير، الطهي، الخدمة السريعة، النظافة، وإدارة المخزون. أما في تطبيق نقل، فتشمل الأنشطة الرئيسية إدارة التطبيق، جذب السائقين، جذب المستخدمين، المطابقة بين الطلب والعرض، والدفع الإلكتروني.

10-16-4 الشراكات الرئيسية Key Partnerships

الشراكات الرئيسية هي العلاقات التي تحتاجها المؤسسة مع أطراف خارجية حتى ينجح نموذج أعمالها. وقد تشمل الموردين، الموزعين، منصات الدفع، شركات النقل، مؤسسات التمويل، الشركاء التقنيين، أو حتى بعض المؤسسات المكملة.

وتظهر أهمية الشراكات عندما لا تستطيع المؤسسة أو لا ترغب في القيام بكل شيء بنفسها. فقد تعتمد على شركاء لتقليل المخاطر، الحصول على موارد، الوصول إلى السوق، أو تحسين الكفاءة.

مثال تطبيقي: مؤسسة تجارة إلكترونية تحتاج إلى شركاء في الدفع الإلكتروني، التوصيل، التخزين، وربما التسويق الرقمي. ضعف أحد هؤلاء الشركاء قد يؤثر مباشرة في تجربة الزبون، حتى لو كان المنتج نفسه جيدا.

11-16-4 هيكل التكاليف Cost Structure

هيكل التكاليف يوضح أهم التكاليف التي يتحملها نموذج الأعمال. وقد تكون تكاليف ثابتة مثل الكراء والأجور والآلات، أو تكاليف متغيرة مثل المواد الأولية، النقل، العمولات، والطاقة. كما قد يكون النموذج مدفوعا بالتكلفة، أي يركز على تقليل المصاريف، أو مدفوعا بالقيمة، أي يقبل تكاليف أعلى من أجل تقديم قيمة متميزة. وتحليل هيكل التكاليف مهم لأن نموذج الأعمال قد يبدو جذابا من حيث القيمة، لكنه غير مربح إذا كانت تكاليف تقديم هذه القيمة مرتفعة جدا مقارنة بالإيرادات.

مثال تطبيقي: مقهى عصري يوفر فضاء عمل مربحا وإنترنت وديكورا جيدا قد يتحمل تكاليف مرتفعة في الكراء والتجهيز والكهرباء والعمال. لذلك يجب أن تكون إيراداته من المشروبات والخدمات كافية لتغطية هذه التكاليف وتحقيق ربح، وإلا فإن النموذج غير متوازن.

12-16-4 استعمال نموذج مخطط الاعمال في التشخيص الاستراتيجي

يفيد نموذج مخطط الأعمال في التشخيص الاستراتيجي لأنه يكشف منطق عمل المؤسسة بشكل متكامل. فهو يساعد على معرفة هل هناك انسجام بين شرائح الزبائن وعرض القيمة؟ هل القنوات مناسبة؟ هل مصادر الإيرادات كافية؟ هل الموارد والأنشطة الرئيسية تدعم القيمة المقدمة؟ هل هيكل التكاليف قابل للتحمل؟ كما يساعد على اكتشاف الاختلالات. فقد تكون المؤسسة تقدم قيمة جيدة، لكنها لا تملك قناة مناسبة للوصول إلى الزبائن. وقد تكون لديها قاعدة زبائن واسعة، لكنها لا تحقق إيرادات كافية. وقد تكون التكاليف مرتفعة مقارنة بما يقبل الزبون دفعه.

مثال تطبيقي: مؤسسة تقدم خدمة توصيل سريعة جدا، لكنها تفرض سعرا منخفضا لجذب الزبائن. بعد تحليل نموذج الأعمال، قد يتبين أن تكلفة التوصيل السريع أعلى من الإيراد المحقق من كل طلب. هنا المشكلة ليست في الطلب، بل في عدم توازن نموذج الأعمال بين القيمة والتكلفة والإيرادات.

13-16-4 تطوير نموذج الأعمال

لا يستعمل مخطط نموذج الأعمال لوصف الوضع الحالي فقط، بل يمكن استعماله لتطوير نموذج الأعمال. فقد تغير المؤسسة شريحة الزبائن المستهدفة، أو تعدل عرض القيمة، أو تضيف قناة رقمية، أو تغير طريقة تحقيق الإيرادات من البيع المباشر إلى الاشتراك، أو تبحث عن شركاء لتقليل التكاليف. وهنا يصبح النموذج أداة للابتكار الاستراتيجي، لأنه يسمح للمؤسسة بتجربة تصورات مختلفة على الورق قبل تنفيذها في الواقع.

مثال تطبيقي: مؤسسة تدريب تقليدية تعتمد على دورات حضورية يمكنها تطوير نموذج أعمالها بإضافة منصة رقمية، اشتراكات شهرية، محتوى مسجل، وشهادات رقمية. هذا لا يغير المنتج فقط، بل يغير القنوات، الإيرادات، الموارد، الأنشطة، وربما شرائح الزبائن.

14-16-4 مزايا مخطط نموذج الأعمال

من أهم مزايا هذا النموذج أنه بسيط وواضح، ويسمح برؤية المؤسسة بشكل متكامل في صفحة واحدة. كما أنه يساعد على الحوار بين المسيرين أو الطلبة، لأن كل عنصر فيه يفتح أسئلة عملية حول طريقة عمل المؤسسة. ومن مزاياه أيضا أنه يناسب المؤسسات الجديدة والمؤسسات القائمة التي تريد مراجعة نموذج أعمالها. كما يساعد على اكتشاف التناقضات بين عناصر النموذج، مثل وجود عرض قيمة ممتاز مع ضعف القنوات، أو محدودية الإيرادات في مقابل ارتفاع التكاليف.

مثال تطبيقي: عند دراسة مشروع ناشئ لبيع منتجات محلية عبر الإنترنت، يسمح النموذج بتحديد الزبائن، القيمة، القنوات، الدفع، التوصيل، الموردين، تكاليف المنصة، وتكاليف التسويق. وبهذا ينتقل الطالب من فكرة عامة إلى تصور عملي للنشاط.

15-16-14 حدود Business Model Canvas

رغم أهمية نموذج مخطط الأعمال، إلا أنه لا يخلو من حدود. فهو أداة وصفية وتركيبية، لكنه لا يعطي وحده قرارا استراتيجيا نهائيا. كما أنه لا يحلل المنافسة بعمق مثل نموذج القوى الخمس، ولا يحلل محفظة الأنشطة مثل BCG أو McKinsey، ولا يقيس الموارد الاستراتيجية مثل VRIO. ومن حدوده أيضا أنه قد يبدو بسيطا جدا، مما يدفع بعض المستخدمين إلى ملء خاناته بعبارات عامة. فإذا كتب الطالب في خانة عرض القيمة "جودة عالية"، وفي خانة الزبائن "كل الناس"، فإن النموذج يفقد فائدته. يجب أن تكون الإجابات دقيقة ومبنية على تحليل.

كما أن النموذج يحتاج إلى اختبار ميداني، خاصة في المشاريع الجديدة. فما يبدو منطقيا في المخطط قد لا ينجح في السوق إذا لم يقبل الزبائن القيمة أو السعر أو القناة.

مثال تطبيقي: قد يضع صاحب مشروع في المخطط أن الزبائن سيدفعون اشتراكا شهريا لخدمة معينة، لكنه يكتشف لاحقا أن الزبائن يفضلون الدفع حسب الاستعمال. لذلك يجب اختبار نموذج الإيرادات مع السوق، لا الاكتفاء بكتابته في المخطط.

17-4 استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy

تعد استراتيجية المحيط الأزرق من المداخل المهمة في التشخيص الاستراتيجي، لأنها تدعو المؤسسة إلى عدم حصر تفكيرها في منافسة المؤسسات القائمة داخل السوق نفسها، بل إلى البحث عن فضاءات سوقية جديدة أو غير مستغلة، حيث تكون المنافسة أقل حدة أو محدودة في البداية. فإذا كانت بعض النماذج الاستراتيجية تركز على كيفية الفوز داخل سوق قائمة، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تطرح سؤالا مختلفا: كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق سوقا جديدة أو قيمة جديدة بدل الاكتفاء بمواجهة المنافسين داخل السوق الحالية؟

وقد قدم Kim و Mauborgne هذا التصور في كتابهما Blue Ocean Strategy، حيث ميزا بين المحيطات الحمراء، وهي الأسواق القائمة التي تكون فيها المنافسة شديدة والحدود معروفة، والمحيطات الزرقاء، وهي فضاءات سوقية جديدة أو غير مستغلة تتيح فرصا للنمو والابتكار في القيمة. (Kim and Mauborgne, 2005)

4-17-1 مفهوم المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

يقصد بالمحيط الأحمر السوق القائمة التي تتنافس فيها المؤسسات على الزبائن أنفسهم، وبمنتجات أو خدمات متقاربة، وبقواعد منافسة معروفة. في هذا النوع من الأسواق، تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على المنافسين، إما بالسعر أو الجودة أو التوزيع أو الترويج. ومع اشتداد المنافسة، قد تنخفض الهوامش وتتحوّل المنافسة إلى صراع مكلف. أما المحيط الأزرق فيقصد به فضاء سوقي جديد أو غير مستغل بالشكل الكافي، حيث تحاول المؤسسة خلق طلب جديد أو تقديم قيمة مختلفة تجعل المنافسة المباشرة أقل أهمية. ولا يعني المحيط الأزرق غياب المنافسة إلى الأبد، بل يعني أن المؤسسة تحاول الابتعاد مؤقتاً عن المنافسة التقليدية من خلال ابتكار قيمة جديدة.

مثال تطبيقي: في قطاع المقاهي، قد يكون المحيط الأحمر هو التنافس بين مقاهٍ شعبية متشابهة في السعر والخدمة والموقع. أما المحيط الأزرق فقد يظهر عندما تنشئ مؤسسة مقهى موجهة للطلبة والباحثين، يجمع بين القهوة، فضاء عمل هادئ، إنترنت جيد، اشتراك شهري، وخدمات طباعة أو حجز قاعات صغيرة. هنا لا تنافس المؤسسة فقط في سعر القهوة، بل تخلق تجربة مختلفة.

4-17-2 الابتكار في القيمة Value Innovation

الفكرة المركزية في استراتيجية المحيط الأزرق هي الابتكار في القيمة. ويقصد به السعي إلى رفع القيمة المقدمة للزبون، وفي الوقت نفسه التحكم في التكاليف أو تخفيض بعض العناصر غير الضرورية. فهو ليس ابتكاراً تكنولوجياً فقط، وليس تخفيضاً للتكلفة فقط، بل هو الجمع بين المنفعة والتكلفة بطريقة جديدة. ويختلف الابتكار في القيمة عن منطق المفاضلة التقليدية بين التكلفة والتميز. ففي التفكير التقليدي، قد تختار المؤسسة إما أن تكون منخفضة التكلفة أو متميزة. أما في استراتيجية المحيط الأزرق، فتحاول المؤسسة إعادة تشكيل العرض بحيث تلغي أو تقلل عناصر لا يقدرها الزبون كثيراً، وترفع أو تخلق عناصر يقدرها، وبذلك تقدم قيمة جديدة بتكلفة قابلة للتحمّل.

مثال تطبيقي: مؤسسة تدريب مهني قد تلاحظ أن المتدربين لا يحتاجون دائماً إلى قاعات فاخرة وشهادات مطبوعة مكلفة، بل يحتاجون إلى محتوى عملي، متابعة، تطبيقات، وإمكانية التعلم عن بعد. يمكنها أن تقلل تكاليف القاعات التقليدية، وتزيد قيمة التدريب من خلال منصة رقمية، تمارين تطبيقية، ومراقبة فردية. هنا يظهر الابتكار في القيمة.

4-17-3 شبكة الإلغاء والتقليل والرفع والخلق

من أهم أدوات استراتيجية المحيط الأزرق أداة الإجراءات الأربعة، وتقوم على أربعة أسئلة:

- ما العناصر التي يجب إلغاؤها لأن الزبون لم يعد يقدرها أو لأنها ترفع التكلفة دون قيمة واضحة؟
- ما العناصر التي يجب تقليلها إلى مستوى أدنى من المعايير السائدة في القطاع؟
- ما العناصر التي يجب رفعها إلى مستوى أعلى من المعايير السائدة؟
- ما العناصر الجديدة التي يجب خلقها ولم تكن موجودة في العرض التقليدي؟

وتسمح هذه الأداة للمؤسسة بإعادة التفكير في عرضها بدل الاكتفاء بتحسين بسيط لما يقدمه المنافسون. فهي تدفع إلى السؤال عن قواعد المنافسة نفسها: هل كل ما يعتبره القطاع ضرورياً هو فعلاً ضروري؟ وهل توجد عناصر جديدة يمكن أن تخلق قيمة مختلفة؟

مثال تطبيقي: في قطاع التعليم الخاص، قد تلغي مؤسسة بعض المظاهر الشكلية غير المؤثرة في التحصيل، وتقلل الاعتماد على الحفظ، وترفع جودة المتابعة الفردية، وتخلق منصة رقمية للتفاعل مع الأولياء والطلبة. بذلك لا تنافس فقط في عدد الأقسام أو السعر، بل في نموذج تعليمي مختلف.

4-17-4 لوحة الاستراتيجية Strategy Canvas

تعد لوحة الاستراتيجية أداة أخرى مهمة في استراتيجية المحيط الأزرق. وهي تمثيل بصري يوضح عناصر المنافسة داخل القطاع، ومستوى الاستثمار أو الأداء الذي تقدمه المؤسسات في كل عنصر. تساعد هذه اللوحة على معرفة أين تتشابه المؤسسات، وأين توجد إمكانية للتمييز.

تبدأ المؤسسة بتحديد العوامل التي يتنافس عليها الفاعلون في القطاع، مثل السعر، الجودة، الخدمة، التوزيع، السرعة، التصميم، أو الضمان. ثم تقارن أداءها وأداء المنافسين في هذه العوامل. بعد ذلك تبحث عن كيفية تغيير منحى القيمة الخاص بها، من خلال الإلغاء أو التقليل أو الرفع أو الخلق.

مثال تطبيقي: في سوق المطاعم، قد تتنافس أغلب المؤسسات على السعر، حجم الوجبة، الموقع، والسرعة. لكن مطعما جديدا قد يرسم منحى قيمة مختلفا: يقلل تنوع القائمة لتسهيل التشغيل، يرفع جودة المكونات، يخلق تجربة طلب رقمية، ويضيف اشتراكا أسبوعيا للعمال القريبين من المنطقة. هنا تتغير قواعد العرض.

4-17-5 العلاقة بين المحيط الأزرق والتشخيص الاستراتيجي

تفيد استراتيجية المحيط الأزرق في التشخيص الاستراتيجي لأنها لا تكتفي بتحليل الوضع القائم، بل تدفع المؤسسة إلى البحث عن إمكانات إعادة تشكيل السوق. فبدل أن تسأل المؤسسة فقط: كيف نواجه المنافسين؟ تسأل أيضا: هل يمكن أن نغير عناصر المنافسة؟ هل يمكن أن نخدم زبائن غير مخدومين؟ هل يمكن أن نخلق قيمة جديدة لا يقدمها القطاع حاليا؟

وبذلك تكمل هذه الاستراتيجية أدوات مثل القوى الخمس لبورتر و SWOT و Ansoff فالقوى الخمس تساعد على فهم شدة المنافسة في السوق القائمة، بينما يساعد المحيط الأزرق على البحث عن فضاءات بديلة أقل ازدحاما. كما أن SWOT يحدد القوة والضعف والفرص والتهديدات، بينما يساعد المحيط الأزرق على تحويل بعض الفرص إلى تصور جديد للعرض.

مثال تطبيقي: إذا كشف التشخيص الخارجي أن المنافسة قوية جدا في المقاهي التقليدية، وكشف التشخيص الداخلي أن المؤسسة تملك قدرة على تصميم فضاءات مريحة وإدارة مجتمع زبائن، فقد يقود التفكير بالمحيط الأزرق إلى إنشاء فضاء يجمع بين مقهى، مكتبة صغيرة، اشتراك للدراسة والعمل، وفعاليات ثقافية. هذا ليس مجرد مقهى تقليدي، بل عرض جديد نسبيا

4-17-6 البحث عن غير الزبائن Noncustomers

تركز استراتيجية المحيط الأزرق على أهمية تحليل غير الزبائن، أي الفئات التي لا تشتري حاليا من القطاع أو تستعمل بدائل أخرى. فالمؤسسة لا ينبغي أن تركز فقط على الزبائن الحاليين، بل يجب أن تسأل: من لا يشتري؟ ولماذا لا يشتري؟ ما العوائق التي تمنعه؟ هل السعر؟ التعقيد؟ ضعف الثقة؟ عدم الملاءمة؟ ضعف الوصول؟. ويعد تحليل غير الزبائن مهما لأنه قد يكشف فرصا لإنشاء طلب جديد. فقد تكون السوق الحالية مزدحمة، لكن توجد فئات خارج السوق يمكن جذبها إذا تغير العرض أو السعر أو القناة أو طريقة تقديم الخدمة.

مثال تطبيقي: في قطاع الرياضة، قد لا يشترك كثير من الناس في الفاعات الرياضية التقليدية بسبب السعر، الخجل، ضيق الوقت، أو بعد المسافة. مؤسسة تفكر بمنطق المحيط الأزرق قد تقدم حصصا قصيرة عبر تطبيق، أو فضاءات نسائية، أو اشتراكا مرنا حسب الاستعمال، فتجذب فئات لم تكن زبائن للقاعات التقليدية.

4-17-7 إعادة بناء حدود السوق

تدعو استراتيجية المحيط الأزرق إلى إعادة بناء حدود السوق بدل قبولها كما هي. فقد تكون الحدود التقليدية للقطاع ضيقة، بينما توجد فرص في النظر إلى البدائل، أو الشروط العاطفية والوظيفية، أو سلاسل المشتريين، أو الخدمات المكملة.

فالمؤسسة يمكن أن تبحث عن فرص من خلال النظر إلى المنتجات البديلة التي يستعملها الزبائن، أو إلى الفئات المختلفة من المشتريين والمؤثرين، أو إلى الخدمات التي تسبق أو تلي استعمال المنتج. كما يمكنها أن تغير التركيز من الجانب الوظيفي إلى الجانب العاطفي أو العكس.

مثال تطبيقي: مؤسسة تقدم دروس دعم قد لا تنظر فقط إلى مراكز الدعم الأخرى، بل إلى بدائل مثل الدروس المجانية على الإنترنت، الكتب، مجموعات الطلبة، وتطبيقات التعليم. ومن خلال ذلك قد تخلق عرضا يجمع بين الدرس، التمارين المصححة، المتابعة الرقمية، والتواصل مع الأولياء

4-17-8 شروط نجاح استراتيجية المحيط الأزرق

حتى تنجح استراتيجية المحيط الأزرق، لا يكفي أن تكون الفكرة جديدة. يجب أن تحقق قيمة حقيقية للزبون، وأن تكون قابلة للتنفيذ، وأن يكون نموذج الأعمال قادرا على تحقيق إيرادات تغطي التكاليف. فكثير من الأفكار تبدو مبتكرة، لكنها لا تنجح لأنها لا تحل مشكلة مهمة أو لأن الزبائن لا يقبلون دفع ثمنها.

كما تحتاج المؤسسة إلى قدرة على فهم السوق بعمق، وإلى جرأة في إعادة التفكير في قواعد المنافسة، وإلى قدرة تنفيذية تحول الفكرة إلى عرض ملموس. ويجب أن تكون الاستراتيجية واضحة حتى لا تتحول إلى إضافة عناصر كثيرة ترفع التكلفة دون خلق قيمة واضحة.

مثال تطبيقي: إطلاق مطعم يقدم تجربة جديدة لا يكفي أن يعتمد على ديكور غريب أو قائمة مختلفة. يجب أن تكون التجربة مرغوبة، والسعر مناسباً، والعمليات قابلة للتنفيذ، والتكلفة مضبوطة. وإلا فقد يكون الابتكار شكلياً وغير مربح.

4-17-9 مخاطر استراتيجية المحيط الأزرق

رغم جاذبية هذا المدخل، إلا أنه يحمل مخاطر. أولها أن المؤسسة قد تبالغ في تقدير حجم الطلب الجديد، فتستثمر في عرض لا يجد زبائن كافيين. وثانيها أن المنافسين قد يقلدون الفكرة بسرعة إذا كانت سهلة النسخ، مما يحول المحيط الأزرق إلى محيط أحمر بعد فترة.

ومن المخاطر أيضاً أن الابتعاد عن قواعد السوق الحالية قد يجعل المؤسسة غير مفهومة للزبائن في البداية، فتحتاج إلى جهود كبيرة للتوضيح والتسويق. كما أن الجمع بين تخفيض التكلفة ورفع القيمة قد يكون صعباً إذا لم تصمم العمليات بعناية.

مثال تطبيقي: قد تطلق مؤسسة خدمة اشتراك غذائي صحي شهري، لكنها تكتشف أن الزبائن يحبون الفكرة ولا يلتزمون بالدفع الشهري بسبب تغير عاداتهم أو دخلهم. هنا لم تكن المشكلة في الابتكار نفسه، بل في تقدير سلوك الزبون واستعداده للدفع.

4-17-10 الفرق بين المحيط الأزرق والتميز العادي

قد يخلط بعض الطلبة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية التميز. فالتميز يعني غالباً تقديم عرض أفضل داخل قواعد السوق الحالية. أما المحيط الأزرق فيسعى إلى إعادة تشكيل قواعد السوق أو خلق فضاء جديد للطلب.

فالمؤسسة المتميزة قد تقدم جودة أعلى، خدمة أفضل، أو علامة أقوى من المنافسين. أما المؤسسة التي تعتمد المحيط الأزرق فتحاول أن تغير ما يتنافس عليه الجميع، وأن تضيف عناصر جديدة أو تلغي عناصر قديمة بحيث يصبح عرضها مختلفاً في منطق القيمة نفسه.

مثال تطبيقي: فندق يرفع جودة الغرف والخدمة عن المنافسين يمارس تميزاً. أما مؤسسة تقدم مفهوماً جديداً يجمع بين الإقامة، العمل المشترك، الأنشطة الثقافية، والاشتراكات الطويلة للرحالة الرقميين، فهي أقرب إلى منطق المحيط الأزرق لأنها تعيد تعريف تجربة الإقامة.

4-17-11 القيمة البيداغوجية لاستراتيجية المحيط الأزرق

تمتلك استراتيجية المحيط الأزرق قيمة بيداغوجية مهمة لأنها تدرب الطالب على عدم التفكير في المؤسسة فقط بوصفها فاعلاً ينافس داخل سوق ثابتة. فهي تجعله يسأل عن حدود السوق، فئات غير الزبائن، عناصر القيمة، وإمكانات خلق طلب جديد.

كما تساعد الطالب على فهم أن التشخيص الاستراتيجي لا يعني فقط اختيار خانة داخل مصفوفة، بل قد يعني إعادة التفكير في العرض نفسه. وهذا مهم خصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع دائماً الفوز في منافسة مباشرة مع مؤسسات أكبر، لكنها قد تنجح إذا وجدت زاوية مختلفة أو شريحة غير مخدومة.

مثال تطبيقي: بدل أن يطلب من الطالب فقط تحليل منافسة بين مخازن في حي معين، يمكن أن يسأل: هل يمكن لمخزنة أن تخلق عرضاً جديداً موجهاً لمرضى السكري أو الرياضيين أو العاملين الذين يحتاجون وجبات صباحية صحية وسريعة؟ هنا ينتقل التفكير من المنافسة السعرية إلى خلق قيمة جديدة.

12-17-4 حدود استراتيجية المحيط الأزرق

رغم أهمية استراتيجية المحيط الأزرق، لا ينبغي التعامل معها كحل سحري. فهي لا تصلح لكل الحالات، ولا تلغي أهمية المنافسة. كما أن خلق سوق جديدة يتطلب فهما عميقا للزبائن وقدرة على التنفيذ، وقد يفشل إذا كان السوق غير مستعد أو إذا كانت المؤسسة لا تملك الموارد اللازمة. كما أن المحيط الأزرق قد لا يبقى أزرق دائما، لأن النجاح يجذب المنافسين. لذلك تحتاج المؤسسة إلى تجديد مستمر، وبناء قدرات يصعب تقليدها، وتحسين نموذج الأعمال مع مرور الوقت. ومن حدودها أيضا أن بعض القطاعات، خاصة المرتبطة بالسلع الأساسية أو القوانين الصارمة، قد يكون مجال إعادة تشكيل السوق فيها محدودا نسبيا، وإن لم يكن معدوما.

مثال تطبيقي: مؤسسة تقدم فكرة جديدة في خدمة التوصيل قد تنجح في البداية، لكن إذا كانت الفكرة سهلة التقليد، فقد تدخل منصات أخرى بسرعة وتخفف الأسعار. لذلك يجب أن تدعم المؤسسة فكرتها بقدرات تشغيلية، علامة قوية، شبكة شركاء، أو تكنولوجيا تجعل التقليد أصعب.

18-4 تقييم البدائل الاستراتيجية واختيار التوجه المناسب

بعد استعمال نماذج التشخيص الاستراتيجي المختلفة، مثل SWOT و TOWS و BCG و ADL و McKinsey/GE و SPACE و Ansoff وسلسلة القيمة و RBV و Benchmarking ونموذج دلتا ومخطط الأعمال واستراتيجية المحيط الأزرق، لا بد أن تنتقل المؤسسة إلى مرحلة حاسمة، وهي تقييم البدائل الاستراتيجية واختيار التوجه المناسب. فالنماذج السابقة لا تقدم قرارا نهائيا بصورة آلية، بل تساعد على إنتاج بدائل وتصورات ممكنة. وقد تنتج عن التشخيص عدة اختيارات: التوسع، تطوير منتج جديد، دخول سوق جديدة، التركيز على شريحة محددة، التحالف مع شريك، الانسحاب من نشاط ضعيف، تحسين سلسلة القيمة، إعادة الترميم، أو بناء نموذج أعمال جديد. غير أن المؤسسة لا تستطيع تطبيق كل البدائل في الوقت نفسه، لذلك تحتاج إلى تقييمها والمفاضلة بينها. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تربط التشخيص بالقرار. فالتشخيص الذي لا يلتزم باختيار واضح يبقى تحليلنا ناقصا، والاختيار الذي لا يستند إلى تشخيص دقيق يكون مغامرة غير محسوبة. لذلك يمثل تقييم البدائل الاستراتيجية خطوة ضرورية لتحويل نتائج التشخيص إلى توجهات عملية قابلة للتنفيذ.

1-18-4 مفهوم البديل الاستراتيجي

يقصد بالبديل الاستراتيجي خيارا ممكنا أمام المؤسسة لمعالجة وضعيتها أو استغلال فرصة أو مواجهة تهديد أو تحسين موقعها التنافسي. وهو لا يتعلق بقرار يومي أو تشغيلي بسيط، بل بتوجه مهم يؤثر في مستقبل المؤسسة ومواردها وموقعها.

وقد يكون البديل الاستراتيجي مرتبطا بالنمو، مثل دخول سوق جديدة أو تطوير منتج جديد. وقد يكون مرتبطا بالدفاع، مثل تقليص نشاط معين أو إعادة الهيكلة. وقد يكون مرتبطا بالتميز، مثل تطوير خدمة جديدة أو تحسين تجربة الزبون. وقد يكون مرتبطا بالتكلفة، مثل إعادة تنظيم الإنتاج أو البحث عن موردين أقل تكلفة.

مثال تطبيقي: إذا كشفت عملية التشخيص أن مؤسسة غذائية تواجه تراجعا في الطلب على منتجاتها التقليدية، مع ظهور فرصة في المنتجات الصحية، فقد تكون أمام عدة بدائل: تطوير منتج صحي جديد، تعديل المنتجات الحالية لتصبح قليلة السكر، الدخول في شراكة مع موردين للمواد الطبيعية، أو الانسحاب التدريجي من بعض المنتجات التقليدية ضعيفة الطلب.

2-18-4 مصادر توليد البدائل الاستراتيجية

تتولد البدائل الاستراتيجية من نتائج التشخيص ومن النماذج المستعملة. فمصفوفة TOWS تساعد على توليد بدائل تربط بين القوة والضعف والفرص والتهديدات. ومصفوفة Ansoff تساعد على توليد بدائل النمو. ونماذج المحفظة، مثل BCG و McKinsey/GE، تساعد على توليد بدائل الاستثمار أو المحافظة أو الانسحاب. أما سلسلة القيمة فتساعد على توليد بدائل تحسين التكلفة أو التميز. وتساعد المقاربة المبنية على الموارد على توليد بدائل منسجمة مع كفاءات المؤسسة. غير أن توليد البدائل لا ينبغي أن يكون عشوائيا. فالبديل الجيد يجب أن يكون مرتبطا بمشكلة أو فرصة محددة ظهرت في التشخيص. فإذا لم يكن البديل مبنيا على تشخيص، فإنه يصبح مجرد رغبة أو فكرة عامة.

مثال تطبيقي: إذا أظهر تحليل Benchmarking أن آجال التسليم لدى المؤسسة أطول بكثير من أفضل منافس، فقد يكون أحد البدائل الاستراتيجية هو الاستثمار في نظام لوجستي جديد أو عقد شراكة مع شركة توصيل. أما إذا لم يكن أجل التسليم مشكلة حقيقية، فإن هذا البديل قد لا يكون أولوية.

4-18-3 ضرورة المفاضلة بين البدائل

قد تكون عدة بدائل ممكنة من الناحية النظرية، لكنها ليست كلها مناسبة أو قابلة للتنفيذ. فالمؤسسة محدودة الموارد، سواء من حيث المال أو الوقت أو الكفاءات أو القدرة التنظيمية. لذلك يجب أن تفاضل بين البدائل، وأن تختار ما ينسجم أكثر مع وضعها وأهدافها. وتظهر أهمية المفاضلة خاصة عندما تكون البدائل متعارضة أو تتطلب موارد كبيرة. فقد لا تستطيع المؤسسة في الوقت نفسه دخول سوق جديدة، تطوير منتج جديد، تحديث آلاتها، وتخفيض أسعارها. كما أن اختيار بديل معين قد يعني التخلي عن بديل آخر أو تأجيله. مثال تطبيقي: مؤسسة صغيرة تملك موارد مالية محدودة قد تجد أمامها بديلين: فتح فرع جديد في مدينة أخرى، أو تطوير منصة بيع إلكترونية. إذا كانت قدرتها على التمويل محدودة، فعلمها مقارنة البديلين من حيث التكلفة، المخاطر، حجم الطلب، وسرعة العائد قبل الاختيار.

4-18-4 معيار الملاءمة الاستراتيجية

يعد معيار الملاءمة الاستراتيجية من أهم معايير تقييم البدائل. ويقصد به مدى توافق البديل مع نتائج التشخيص الداخلي والخارجي. فالبديل المناسب يجب أن ينسجم مع فرص المحيط وتهديداته، ومع نقاط قوة المؤسسة وضعفها. فالبديل الذي يستغل فرصة خارجية اعتمادا على نقطة قوة داخلية يعد غالبا أكثر ملاءمة. أما البديل الذي يتطلب موارد لا تملكها المؤسسة، أو يدخلها في سوق لا تفهمه، فقد يكون ضعيف الملاءمة حتى لو بدا جذابا.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تملك علامة قوية في المنتجات التقليدية المحلية، وظهر طلب متزايد على المنتجات الأصلية ذات الطابع المحلي، فإن تطوير تشكيلة جديدة من المنتجات المحلية الممتازة بديل ملائم. أما دخول قطاع تكنولوجيا بعيد عن خبرتها فقد يكون ضعيف الملاءمة رغم جاذبية القطاع.

4-18-5 معيار القابلية للتنفيذ

لا يكفي أن يكون البديل جذابا أو منسجما مع الفرص، بل يجب أن يكون قابلا للتنفيذ. ويقصد بالقابلية للتنفيذ مدى توفر الموارد والقدرات اللازمة لتطبيق البديل. وتشمل هذه الموارد التمويل، الكفاءات البشرية، التكنولوجيا، الوقت، القدرة التنظيمية، الشركاء، ونظام المعلومات. وقد يكون البديل جيدا من الناحية الاستراتيجية، لكنه غير قابل للتنفيذ حاليا بسبب ضعف السيولة أو نقص الكفاءات أو غياب الخبرة. وفي هذه الحالة، يمكن إما تأجيله، أو تنفيذه تدريجيا، أو البحث عن شراكة، أو بناء القدرات اللازمة أولا.

مثال تطبيقي: قد يكون التصدير فرصة جذابة لمؤسسة غذائية، لكن إذا كانت لا تملك شهادات الجودة المطلوبة، ولا خبرة في الأسواق الخارجية، ولا قدرة على تلبية كميات كبيرة، فإن التصدير المباشر قد يكون غير قابل للتنفيذ حاليا. البديل الأنسب قد يكون البدء بتطوير المعايير أو الشراكة مع موزع خارجي.

4-18-6 معيار المقبولية

يقصد بالمقبولية مدى قبول البديل من طرف أصحاب المصلحة الأساسيين، مثل الملاك، الإدارة، العمال، الزبائن، البنوك، الشركاء، والمجتمع المحلي. فالبديل قد يكون ملائما وقابلا للتنفيذ تقنيا، لكنه قد يواجه مقاومة قوية إذا أضر بمصالح أطراف مهمة. وتشمل المقبولية أيضا مستوى المخاطرة المقبول، وحجم الاستثمار، وأثر البديل في صورة المؤسسة، وانسجامه مع ثقافتها وقيمتها. فبعض المؤسسات تفضل بدائل محافظة، بينما تقبل مؤسسات أخرى بدرجة أعلى من المخاطرة.

وقد تناول Johnson و Scholes و Whittington معايير الملاءمة والقابلية والمقبولية ضمن تقييم الاختيارات الاستراتيجية، وهي من المعايير المستعملة على نطاق واسع في تدريس الإدارة الاستراتيجية. (Johnson et al., 2008)

مثال تطبيقي: قد يكون إغلاق فرع غير مربح قرارا منطقيًا ماليًا، لكنه قد يواجه رفضا من العمال أو المجتمع المحلي أو السلطات إذا كان الفرع يوفر مناصب عمل مهمة. لذلك يجب تقييم مقبولية القرار، وربما البحث عن بدائل مثل إعادة الهيكلة أو تغيير النشاط بدل الإغلاق المباشر.

4-18-7 تقييم المخاطر الاستراتيجية

كل بديل استراتيجي يحمل درجة معينة من المخاطر. وقد تكون المخاطر مالية، مثل ارتفاع الاستثمار المطلوب أو تأخر العائد. وقد تكون سوقية، مثل عدم قبول الزبائن للمنتج الجديد. وقد تكون تشغيلية، مثل صعوبة التنفيذ. وقد تكون تنافسية، مثل رد فعل المنافسين. وقد تكون قانونية أو تكنولوجية أو اجتماعية. لذلك يجب أن يتضمن تقييم البدائل تقديراً للمخاطر واحتمال حدوثها وشدة أثرها. ولا يعني وجود المخاطر رفض البديل دائماً، بل يعني ضرورة الاستعداد لها ووضع إجراءات لتقليلها.

مثال تطبيقي: إذا قررت مؤسسة دخول سوق جديدة، فقد تواجه مخاطر مثل عدم معرفة سلوك الزبائن، قوة المنافسين المحليين، ارتفاع تكاليف التوزيع، أو ضعف الوعي بالعلامة. يمكن تقليل هذه المخاطر بالدخول التدريجي، اختبار السوق في منطقة محدودة، أو التعاون مع شريك محلي.

4-18-8 تقييم الأثر المالي

يعد الأثر المالي من المعايير المهمة في تقييم البدائل الاستراتيجية. فالبديل يجب أن يدرس من حيث حجم الاستثمار المطلوب، الإيرادات المتوقعة، أثره على التكاليف، فترة استرجاع رأس المال، أثره على السيولة، ومخاطره المالية.

ولا يعني ذلك أن البديل الأفضل هو دائماً الأقل تكلفة. فقد يكون بديل معين مكلفاً لكنه يفتح مجال نمو مهم. كما قد يكون بديل منخفض التكلفة ضعيف الأثر. لذلك ينبغي تحليل العلاقة بين التكلفة والعائد والمخاطرة.

مثال تطبيقي: قد يكون تطوير نظام معلومات جديد مكلفاً، لكنه يقلل أخطاء المخزون، يحسن أجال التسليم، ويزيد رضا الزبائن. لذلك لا ينبغي الحكم عليه من خلال تكلفته فقط، بل من خلال المنافع التي يحققها على المدى المتوسط والطويل.

4-18-9 تقييم الأثر على الميزة التنافسية

ينبغي أن يسأل الشخص: هل يساعد هذا البديل على بناء ميزة تنافسية أو حمايتها؟ هل يحسن قدرة المؤسسة على تخفيض التكلفة؟ هل يعزز التميز؟ هل يقوي العلاقة مع الزبائن؟ هل يصعب تقليده؟ هل يساعد المؤسسة على التحكم في عامل نجاح مفتاحي في القطاع؟ فالبديل الذي لا تحسن الموقع التنافسي قد تكون محدودة القيمة، حتى لو بدت جذابة على المدى القصير. أما البدائل التي تعزز مصادر التميز أو تخفض التكلفة أو تقوي الموارد الاستراتيجية، فقد يكون لها أثر طويل الأجل.

مثال تطبيقي: مؤسسة توصيل قد تختار بين حملة إعلانية قصيرة الأجل أو الاستثمار في نظام تتبع الطرود. الحملة قد تزيد الوعي مؤقتاً، لكن نظام التتبع قد يعزز الثقة والشفافية ويخلق ميزة يصعب تقليدها بسرعة إذا ارتبط بتنظيم داخلي فعال.

4-18-10 استعمال مصفوفة بسيطة لتقييم البدائل

يمكن للمؤسسة أو الطالب استعمال مصفوفة بسيطة لتقييم البدائل وفق مجموعة معايير. توضع البدائل في الصفوف، والمعايير في الأعمدة، مثل الملاءمة، القابلية للتنفيذ، المقبولية، المخاطر، الأثر المالي، والأثر التنافسي. ثم تمنح درجة لكل بديل في كل معيار، مع تعليل مختصر. هذه الطريقة لا تعطي قراراً آلياً، لكنها تساعد على تنظيم التفكير وتجنب الاختيار العاطفي أو الانطباعي.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تفاضل بين تطوير منتج جديد، دخول سوق جديدة، أو تحسين سلسلة التوزيع، يمكنها تقييم كل بديل من 1 إلى 5 حسب المعايير السابقة. قد يتضح أن دخول سوق جديدة جذاب لكنه عالي المخاطر، بينما تحسين التوزيع أقل إثارة لكنه أكثر قابلية للتنفيذ وأثره أسرع على رضا الزبائن.

4-18-11 الاختيار الاستراتيجي النهائي

بعد تقييم البدائل، يتم اختيار التوجه أو مجموعة التوجهات الأكثر ملاءمة. وقد تختار المؤسسة بديلاً واحداً واضحاً، أو تجمع بين عدة بدائل متكاملة. غير أن الجمع بين البدائل يجب أن يكون منسجماً، لا مجرد تراكم قرارات متفرقة. ويجب أن يصاغ الاختيار النهائي بوضوح. فبدل القول "ينبغي تطوير المؤسسة"، يجب تحديد التوجه: هل هو تطوير منتج؟ دخول سوق؟ تحسين التكلفة؟ التركيز على شريحة؟ بناء شراكة؟ إعادة هيكلة؟ كما ينبغي تحديد الأولويات الزمنية: ما الذي يتم على المدى القصير؟ وما الذي يؤجل إلى المدى المتوسط؟

مثال تطبيقي: قد ينتهي التشخيص إلى اختيار توجه يقوم على تطوير منتج صحي جديد في المدى القصير، وتقوية التسويق الرقمي في المدى المتوسط، وتأجيل التصدير إلى حين الحصول على شهادات الجودة. هذا اختيار أوضح من توصية عامة تقول "ينبغي التوسع".

12-18-4 تحويل الاختيار إلى توصيات عملية

الاختيار الاستراتيجي لا يبقى مفيدا إذا لم يتحول إلى توصيات عملية. ويجب أن تحدد التوصيات ما ينبغي فعله، ومن الجهة المعنية، وما الموارد المطلوبة، وما المؤشرات التي تقيس النجاح. فإذا كان البديل المختار هو تحسين التوزيع، ينبغي تحديد هل سيتم فتح نقاط توزيع جديدة، أم التعاقد مع موزعين، أم تحسين نظام المخزون، أم إنشاء تطبيق للطلبات. وإذا كان البديل هو التميز، ينبغي تحديد عناصر التميز: الجودة، التصميم، الخدمة، الضمان، أو تجربة الزبون.

مثال تطبيقي: بدل توصية عامة مثل "تحسين خدمة الزبائن"، يمكن صياغة توصيات عملية: إنشاء مركز اتصال، تحديد مدة قصوى للرد على الشكاوى، تكوين موظفي الاستقبال، إعداد مؤشر رضا الزبائن، ومتابعة عدد الشكاوى المتكررة شهريا.

13-18-4 أخطاء شائعة في اختيار البدائل

من الأخطاء الشائعة اختيار البديل الأكثر جاذبية دون دراسة قابلية التنفيذ. فقد يكون دخول سوق خارجية جذابا، لكنه يتطلب موارد وخبرة لا تملكها المؤسسة. ومن الأخطاء أيضا اختيار البديل الأقل تكلفة فقط، رغم أنه قد يكون ضعيف الأثر.

ومن الأخطاء كذلك تقليد المنافسين دون مراعاة اختلاف الموارد. فقد ينجح منافس كبير في استراتيجية معينة لأنه يملك علامة قوية وتمويلا واسعا، بينما تفشل مؤسسة صغيرة إذا قلدته دون نفس الشروط.

ومن الأخطاء أيضا عدم ترتيب الأولويات، فتدخل المؤسسة في عدة مشاريع في الوقت نفسه، مما يشتت الموارد ويضعف التنفيذ.

مثال تطبيقي: إذا لاحظت مؤسسة صغيرة أن منافسا كبيرا يفتح فروعاً كثيرة، فقد تقلده وتفتح فروعاً قبل بناء نظام إدارة مناسب، فتواجه مشاكل في الجودة والتكاليف. القرار هنا لم يكن مبنيا على مواردها، بل على تقليد غير محسوب.

19-4 مخرجات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

لا تكتمل عملية التشخيص الاستراتيجي بمجرد استعمال النماذج والمصفوفات، بل تكتمل عندما تتحول نتائج التحليل إلى مخرجات واضحة تساعد المؤسسة على اتخاذ القرار. فالنماذج مثل SWOT و TOWS و BCG و ADL و McKinsey/GE و Ansoff و SPACE وغيرها ليست غاية في ذاتها، وإنما هي وسائل تساعد على فهم الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة، وتحديد البدائل الممكنة، ثم اختيار التوجه الأنسب.

وتتمثل مخرجات التشخيص الاستراتيجي في مجموعة من النتائج العملية، أهمها: تحديد الوضعية الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة، ترتيب هذه البدائل حسب الأولوية، اختيار التوجه المناسب، وصياغة توصيات استراتيجية قابلة للتحويل إلى خطط عمل. وبذلك ينتقل التشخيص من مرحلة التحليل إلى مرحلة القرار.

1-19-4 تحديد الوضعية الاستراتيجية العامة للمؤسسة

أول مخرج من مخرجات التشخيص الاستراتيجي هو تحديد الوضعية العامة للمؤسسة. والمقصود بذلك معرفة ما إذا كانت المؤسسة في وضع قوي أو هش، وهل تعمل في قطاع جذاب أو متراجع، وهل تمتلك ميزة تنافسية واضحة أو تعاني من ضعف في موقعها.

وهذه الوضعية لا تستخرج من مؤشر واحد فقط، بل من تركيب نتائج التحليل الداخلي والخارجي. فالمؤسسة قد تكون قوية داخليا، لكنها تعمل في سوق غير جذابة. وقد تكون ضعيفة داخليا، لكنها أمام فرص خارجية مهمة. وقد تكون في وضع ممتاز إذا جمعت بين قدرات داخلية قوية وفرص خارجية واضحة.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة غذائية تملك علامة محلية قوية وشبكة توزيع واسعة، وكان السوق يعرف نموا في الطلب على المنتجات الصحية، فإن وضعيتها الاستراتيجية قد تكون مواتية للنمو. أما إذا كانت المؤسسة نفسها تعاني من تجهيزات قديمة وضعف في الابتكار، فقد تصبح هذه الفرصة غير قابلة للاستغلال بسهولة.

4-19-2 تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة

بعد تحديد الوضعية العامة، ينتقل التشخيص إلى تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة. وهذه البدائل قد تكون هجومية، مثل التوسع وتطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة، أو دفاعية، مثل تقليص نشاط ضعيف أو إعادة الهيكلة أو التركيز على شريحة محددة.

وتختلف البدائل حسب نتائج التشخيص. فإذا أظهر التشخيص وجود قوة داخلية وفرص خارجية، فقد تكون بدائل النمو مناسبة. وإذا أظهر وجود ضعف داخلي وتهديدات خارجية، فقد تكون بدائل الحذر أو الدفاع أو إعادة التنظيم أكثر ملاءمة.

مثال تطبيقي: مؤسسة توصيل تملك نظام تتبع جيد وسائقين ذوي خبرة، وتعمل في سوق يعرف توسع التجارة الإلكترونية، يمكن أن يكون من بدائلها الاستراتيجية التوسع نحو خدمات التوصيل الموجهة للمتاجر الإلكترونية. أما إذا كانت تعاني من ضعف السيولة وارتفاع الأعطال، فقد يكون البديل الأول هو تحسين الأسطول والصيانة قبل التوسع.

4-19-3 ترتيب البدائل حسب الأولوية

ليست كل البدائل الاستراتيجية لها نفس الأهمية أو نفس القابلية للتنفيذ. لذلك يجب أن يكون من مخرجات التشخيص ترتيب البدائل حسب الأولوية. ويعتمد هذا الترتيب على معايير مثل الملاءمة، القابلية للتنفيذ، المقبولية، المخاطر، الأثر المالي، والأثر على الميزة التنافسية.

والترتيب مهم لأن المؤسسة لا تستطيع تنفيذ كل شيء في الوقت نفسه. فالموارد المالية والبشرية والتنظيمية محدودة، والبدائل التي تبدو جذابة قد لا تكون كلها واقعية. لذلك يساعد الترتيب على تحديد ما يجب القيام به أولاً، وما يمكن تأجيله، وما يجب استبعاده.

مثال تطبيقي: قد تكون أمام مؤسسة صناعية ثلاثة بدائل: تحديث الآلات، إطلاق منتج جديد، والدخول إلى سوق خارجية. إذا كانت جودة الإنتاج الحالية ضعيفة، فقد يكون تحديث الآلات أولوية أولى، لأن إطلاق منتج جديد أو التصدير دون حل مشكلة الجودة قد يؤدي إلى نتائج سلبية.

4-19-4 اختيار التوجه الاستراتيجي المناسب

بعد ترتيب البدائل، يتم اختيار التوجه الاستراتيجي المناسب. وقد يكون هذا التوجه قائماً على النمو، أو الاستقرار، أو الانكماش، أو التميز، أو قيادة التكلفة، أو التركيز، أو التنوع، أو الشراكة، أو إعادة التموضع. ولا ينبغي أن يكون الاختيار عاماً أو غامضاً. فعبارة مثل "ينبغي تطوير المؤسسة" لا تمثل توجهاً استراتيجياً واضحاً. بل يجب تحديد طبيعة التطوير: هل هو تطوير منتج؟ تطوير سوق؟ تحسين التكلفة؟ بناء علامة؟ رقمته النشاط؟ دخول شراكة؟ أو التخلي عن نشاط ضعيف؟

مثال تطبيقي: بدل أن نقول إن مؤسسة تعليمية خاصة يجب أن "تتطور"، يمكن أن يكون التوجه الاستراتيجي هو: "الانتقال من نموذج الدروس الحضورية فقط إلى نموذج تعليمي هجين يجمع بين الحضور، منصة رقمية، متابعة فردية، وتواصل منتظم مع الأولياء".

4-19-5 صياغة التوصيات الاستراتيجية

من أهم مخرجات التشخيص الاستراتيجي صياغة توصيات واضحة. والتوصية الاستراتيجية الجيدة يجب أن تكون مرتبطة بنتائج التشخيص، وأن تكون قابلة للفهم والتنفيذ، وأن تحدد المجال الذي يجب التدخل فيه. فإذا أظهر التشخيص أن المؤسسة تعاني من ضعف في التوزيع، يجب أن تكون التوصية مرتبطة بإعادة تنظيم قنوات التوزيع أو البحث عن شركاء أو تحسين اللوجستيك. وإذا أظهر التشخيص أن المؤسسة تملك فرصة في سوق جديدة لكنها ضعيفة في التمويل، فتكون التوصية هي الدخول التدريجي أو الشراكة بدل التوسع المباشر.

مثال تطبيقي: إذا كشفت مصفوفة TOWS أن المؤسسة تملك علامة قوية وتوجد فرصة في المنتجات الصحية، لكن لديها ضعف في البحث والتطوير، فقد تكون التوصية: "إطلاق مشروع تطوير منتج صحي قليل السكر بالشراكة مع مخبر أو خبير تغذية، مع اختبار المنتج في سوق محدود قبل التوسع".

4-19-6 إعداد تقرير التشخيص الاستراتيجي

يعد تقرير التشخيص الاستراتيجي الوثيقة التي تجمع نتائج التحليل وتقدمها في شكل منظم. ويجب أن يكون التقرير واضحاً، مختصراً نسبياً، ومبنياً على الأدلة. كما ينبغي أن يفرق بين المعطيات، التحليل، الاستنتاجات، والتوصيات. ويمكن أن يتضمن التقرير العناصر الآتية: تقديم

المؤسسة أو النشاط محل الدراسة، هدف التشخيص، المنهجية والأدوات المستعملة، خلاصة التشخيص الداخلي، خلاصة التشخيص الخارجي، نتائج النماذج الاستراتيجية المستعملة، البدائل الممكنة، تقييم البدائل، التوجه المختار، والتوصيات النهائية.

مثال تطبيقي: في تقرير حول مؤسسة إنتاج عصائر، يمكن أن يتضمن التقرير خلاصة داخلية حول قوة العلامة وضعف الابتكار، وخلاصة خارجية حول نمو الطلب على المنتجات الصحية وارتفاع أسعار المواد الأولية، ثم يعرض SWOT وTOWS، ويقترح التوجه نحو تطوير منتجات قليلة السكر مع التحكم في تكلفة المواد الأولية.

19-4-7 تحويل المخرجات إلى خطة عمل أولية

رغم أن التشخيص الاستراتيجي لا يعني بالضرورة إعداد خطة تنفيذ تفصيلية، إلا أن مخرجاته يجب أن تكون قابلة للتحويل إلى خطة عمل أولية. فالتوصيات التي لا يمكن تحويلها إلى إجراءات تبقى عامة وضعيفة الأثر. وتتضمن خطة العمل الأولية تحديد الإجراءات الكبرى، المسؤوليات، الموارد المطلوبة، الآجال، ومؤشرات المتابعة. وهذا يساعد على الانتقال من مستوى التفكير الاستراتيجي إلى مستوى التنفيذ.

مثال تطبيقي: إذا كان التوجه المختار هو تحسين تجربة الزبون، فقد تتضمن خطة العمل الأولية: إنشاء نظام لتلقي الشكاوى، تكوين موظفي الاستقبال، تقليل زمن الانتظار، إطلاق استبيان رضا شهري، وربط جزء من تقييم الأداء بمؤشرات خدمة الزبائن.

19-4-8 مؤشرات متابعة التوجه الاستراتيجي

من الضروري أن تتضمن مخرجات التشخيص الاستراتيجي مؤشرات تسمح بمتابعة تنفيذ التوجه المختار. فبدون مؤشرات، يصعب معرفة هل الاختيار الاستراتيجي يحقق نتائجه أم لا. وقد تكون المؤشرات مالية، مثل هامش الربح، رقم الأعمال، التدفقات النقدية، أو المردودية. وقد تكون تجارية، مثل الحصة السوقية، رضا الزبائن، معدل الاحتفاظ بالزبائن، أو عدد الزبائن الجدد. وقد تكون تشغيلية، مثل آجال التسليم، نسبة العيوب، الإنتاجية، أو معدل الأعطال. وقد تكون بشرية، مثل الغياب، دوران العمل، أو مستوى التكوين.

مثال تطبيقي: إذا كان التوجه الاستراتيجي هو التميز في خدمة ما بعد البيع، فيمكن متابعة مؤشرات مثل متوسط زمن الرد على الشكاوى، معدل حل الشكاوى من أول اتصال، نسبة رضا الزبائن، وعدد الشكاوى المتكررة.

19-4-9 التحقق من انسجام المخرجات

يجب أن تكون مخرجات التشخيص الاستراتيجي منسجمة مع بعضها. فلا يصح أن يبين التشخيص ضعف السيولة ثم يقترح توسعا كبيرا دون تمويل واضح. ولا يصح أن يبين ضعف الكفاءات الرقمية ثم يقترح تحولا رقميا كاملا دون خطة لتكوين أو توظيف الكفاءات اللازمة.

والانسجام يعني أن التوصيات يجب أن تكون مبنية على الوضع الحقيقي للمؤسسة، لا على رغبات عامة. كما يجب أن تكون متوافقة مع مواردها، وثقافتها، وقدرتها على التنفيذ، وطبيعة محيطها الخارجي.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة صغيرة تعاني من ضعف التمويل، فقد يكون من غير المنسجم أن توصي بفتح فروع كثيرة في وقت قصير. التوصية الأكثر انسجاما قد تكون التوسع التدريجي، أو استعمال قنوات رقمية منخفضة التكلفة، أو البحث عن شراكة تمويلية.

19-4-10 حدود مخرجات التشخيص الاستراتيجي

رغم أهمية مخرجات التشخيص الاستراتيجي، يجب التعامل معها بحذر. فهي مبنية على معلومات وتحليلات متاحة في فترة معينة، وقد تتغير الظروف بعد ذلك. كما أن بعض النتائج تعتمد على تقديرات، خاصة ما يتعلق بردود فعل المنافسين أو تطور السوق أو سلوك الزبائن.

لذلك لا ينبغي النظر إلى مخرجات التشخيص كقرارات نهائية جامدة، بل كتوجهات مبنية على أفضل تحليل متاح، وتحتاج إلى متابعة وتحسين. كما يجب أن ترافقها مرونة في التنفيذ، لأن الاستراتيجية قد تحتاج إلى تعديل عند ظهور معطيات جديدة.

وقد أكد Mintzberg أن الاستراتيجية قد لا تكون دائما نتيجة تخطيط مسبق فقط، بل قد تتشكل أيضا من خلال التعلم والتكيف مع الواقع، وهو ما يبرز أهمية المرونة بعد التشخيص. (Mintzberg, 1994)

مثال تطبيقي: قد تختار مؤسسة دخول سوق جديدة بناء على تشخيص يبين نمو الطلب. لكن إذا دخل منافس قوي فجأة أو تغير القانون أو ارتفعت تكاليف النقل، فقد تحتاج المؤسسة إلى تعديل خطة الدخول أو تأجيلها أو الدخول عبر شريك محلي

20-4 حدود وصعوبات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

رغم أهمية التشخيص الاستراتيجي في فهم وضعية المؤسسة وتوجيه قراراتها الكبرى، إلا أنه لا يخلو من حدود وصعوبات. فالتشخيص الاستراتيجي يتعامل مع معطيات داخلية وخارجية معقدة، ويستعمل نماذج ومصفوفات تبسط الواقع، كما يحاول تقدير المستقبل في بيئة تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر. لذلك لا ينبغي النظر إلى نتائجه باعتبارها حقائق نهائية، بل باعتبارها استنتاجات تحليلية تساعد على اتخاذ القرار، وتحتاج دائما إلى مراجعة وتحسين. وتزداد صعوبة التشخيص الاستراتيجي لأن القرار الاستراتيجي لا يقوم على الأرقام وحدها، بل يتأثر أيضا برؤية المسيرين، ثقافة المؤسسة، قدرتها على التنفيذ، مصالح أصحاب المصلحة، وتغيرات السوق والمنافسة. ومن ثم، فإن معرفة حدود التشخيص الاستراتيجي ضرورية حتى لا يقع الطالب أو المسير في الاستعمال الآلي للنماذج أو في الثقة المفرطة بنتائج قد تكون مبنية على معطيات ناقصة أو تقديرات غير مؤكدة.

20-4-1 صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وشاملة

يعتمد التشخيص الاستراتيجي على معلومات داخلية وخارجية. فإذا كانت هذه المعلومات ناقصة أو غير دقيقة، فإن نتائج التشخيص ستكون ضعيفة. وقد تظهر المشكلة داخليا عندما لا تمتلك المؤسسة نظام معلومات فعالا، أو عندما تكون البيانات المالية والإنتاجية والتسويقية غير محدثة أو غير قابلة للمقارنة. أما خارجيا، فتظهر الصعوبة في الحصول على معلومات دقيقة حول المنافسين، الحصص السوقية، تكاليف المنافسين، خططهم المستقبلية، أو سلوك الزبائن. فالكثير من المعلومات الاستراتيجية لا يكون متاحا بسهولة، مما يجعل بعض أجزاء التشخيص مبنية على تقديرات.

مثال تطبيقي: قد ترغب مؤسسة في استعمال نموذج BCG لتصنيف منتجاتها، لكنها لا تملك معلومات دقيقة عن حصة أكبر منافس في السوق. في هذه الحالة، فإن حساب الحصة السوقية النسبية سيكون تقريبا، وقد يؤدي إلى تصنيف غير دقيق للمنتجات.

20-4-2 عدم اليقين المرتبط بالمستقبل

يتعامل التشخيص الاستراتيجي مع قرارات تمتد آثارها إلى المستقبل، بينما المستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة كاملة. فقد تتغير التكنولوجيا، أو القوانين، أو أسعار المواد الأولية، أو سلوك المستهلكين، أو شدة المنافسة في فترة قصيرة. لذلك فإن البديل الاستراتيجي الذي يبدو مناسباً اليوم قد يصبح أقل ملاءمة بعد تغيرات غير متوقعة. وقد أشار Ansoff إلى أهمية الانتباه إلى الإشارات الضعيفة في المحيط، لأن التغيرات الكبرى قد تبدأ بمؤشرات صغيرة قبل أن تتحول إلى تهديدات أو فرص واضحة. (Ansoff, 1975)

مثال تطبيقي: قد تقرر مؤسسة الاستثمار في توسيع إنتاج منتج معين بعد تشخيص يبين نمو الطلب عليه. لكن إذا ظهرت تكنولوجيا بديلة أو تغيرت القوانين البيئية، فقد يتراجع الطلب بسرعة، وتصبح الاستثمارات الجديدة عبئا ماليا.

20-4-3 خطر الاستعمال الآلي للنماذج والمصفوفات

من أهم حدود التشخيص الاستراتيجي أن بعض المستخدمين يتعاملون مع النماذج وكأنها تعطي قرارات جاهزة. فتصنيف نشاط ما في خانة "كلب" في BCG لا يعني بالضرورة الانسحاب الفوري، وتصنيف نشاط ما ضمن "نجمة" لا يعني الاستثمار غير المحدود فيه. وكذلك، فإن وجود فرصة في SWOT لا يعني بالضرورة أن المؤسسة قادرة على استغلالها. النماذج الاستراتيجية أدوات تساعد على تنظيم التفكير، لكنها لا تعوض الحكم الإداري ولا الخبرة ولا فهم السياق. لذلك يجب استعمالها كوسائل للتحليل والمناقشة، لا كألات لإنتاج القرار.

مثال تطبيقي: قد تصنف مؤسسة منتجا قديما ضمن خانة "الكلاب" لأنه في سوق ضعيف النمو وحصته محدودة. لكن هذا المنتج قد يكون ضروريا للحفاظ على علاقة مع زبائن كبار يشترون منتجات أخرى مربحة. لذلك قد يكون الانسحاب منه خطأ رغم تصنيفه الضعيف في المصفوفة.

20-4-4 تبسيط الواقع المعقد

تقوم النماذج الاستراتيجية على تبسيط الواقع حتى يصبح قابلا للتحليل. غير أن هذا التبسيط قد يخفي بعض التعقيدات المهمة. فمصفوفة BCG تعتمد على بعدين فقط، بينما قد تتأثر جاذبية النشاط بعوامل كثيرة مثل التكنولوجيا، التشريعات، درجة المخاطرة، سلوك الزبائن، قوة المورد، أو كفاءة المؤسسة. وكذلك، قد تظهر مصفوفة SWOT أربعة مربعات واضحة، لكن الواقع قد يكون أكثر تعقيدا، لأن العامل الواحد قد يكون فرصة وتهديدا في الوقت نفسه، أو قد تكون نقطة القوة مرتبطة بنقطة ضعف.

مثال تطبيقي: تطور التجارة الإلكترونية قد يكون فرصة لمؤسسة تملك قدرة رقمية ولوجستية، لكنه في الوقت نفسه تهديد إذا كان المنافسون الرقميون أكثر سرعة وكفاءة. فإذا وضع الطالب هذا العامل في خانة الفرص فقط دون تحليل الوجه الآخر، يكون التشخيص مبسطاً أكثر من اللازم.

4-20-5 صعوبة قياس بعض المتغيرات الاستراتيجية

بعض المتغيرات التي يستعملها التشخيص الاستراتيجي يصعب قياسها بدقة، مثل قوة العلامة التجارية، درجة ولاء الزبائن، جودة الثقافة التنظيمية، مرونة المؤسسة، القدرة على الابتكار، أو قوة الكفاءات الأساسية. هذه العناصر قد تكون حاسمة في الأداء، لكنها لا تظهر بسهولة في الأرقام المالية. وقد نبه Barney إلى أن الموارد غير الملموسة قد تكون مصدراً أساسياً للميزة التنافسية عندما تكون ذات قيمة ونادرة وصعبة التقليد، لكن تقييمها ليس سهلاً دائماً (Barney, 1991).

مثال تطبيقي: قد تمتلك مؤسسة سمعة محلية قوية جداً تجعل الزبائن يثقون بها، لكن هذه السمعة لا تظهر بوضوح في الميزانية. إذا اعتمد الشخص على الأرقام المالية فقط، فقد يقلل من قيمة مورد استراتيجي مهم.

4-20-6 تأثير التحيزات الإدارية في التشخيص

قد يتأثر التشخيص الاستراتيجي بتحيزات المسيرين أو فرق التحليل. فقد تميل الإدارة إلى تضخيم نقاط القوة، أو التقليل من نقاط الضعف، أو اعتبار بعض الفرص أكثر جاذبية مما هي عليه فعلاً. كما قد تختار المعلومات التي تؤكد قراراتها السابقة وتتجاهل المعلومات المخالفة. وهذا يرتبط بما يعرف بمحدودية العقلانية في اتخاذ القرار، حيث لا يمتلك المسكرون دائماً معلومات كاملة ولا قدرة غير محدودة على التحليل، كما أشار Simon في تحليله للسلوك الإداري واتخاذ القرار (Simon, 1997).

مثال تطبيقي: إذا كان المدير مقتنعاً مسبقاً بضرورة التوسع إلى سوق جديدة، فقد يركز على مؤشرات نمو الطلب، ويتجاهل قوة المنافسين المحليين أو ضعف قدرات المؤسسة التوزيعية. وهنا يصبح التشخيص وسيلة لتبرير قرار سابق، لا أداة لتحليل موضوعي.

4-20-7 صعوبة الربط بين التشخيص والتنفيذ

قد يكون التشخيص الاستراتيجي جيداً من الناحية التحليلية، لكنه يفشل في مرحلة التنفيذ. فاقترح استراتيجية مناسبة لا يعني أن المؤسسة قادرة على تطبيقها. فقد توجد مقاومة داخلية، أو ضعف في الموارد، أو غياب كفاءات، أو ضعف في التنسيق، أو ثقافة تنظيمية لا تساعد على التغيير. وقد أكد Mintzberg أن الاستراتيجية ليست مجرد خطة رسمية، بل قد تتشكل وتتغير من خلال التعلم والتجربة والتفاعل مع الواقع، مما يبرز أهمية التنفيذ والمرونة بعد مرحلة التخطيط (Mintzberg, 1994).

مثال تطبيقي: قد يوصي التشخيص بالتحول الرقمي، لكن المؤسسة لا تملك كفاءات رقمية، ولا نظام معلومات مناسباً، ولا استعداداً تنظيمياً للتغيير. في هذه الحالة، تكون التوصية صحيحة من حيث الاتجاه العام، لكنها غير قابلة للتنفيذ دون بناء قدرات تدريبية.

4-20-8 تغير العلاقة بين الداخل والخارج

يقوم التشخيص الاستراتيجي على الربط بين الداخل والخارج، لكن هذه العلاقة ليست ثابتة. فقد تتحول نقطة قوة داخلية إلى نقطة ضعف إذا تغيرت البيئة. وقد تتحول فرصة خارجية إلى تهديد إذا دخل منافسون كثرون أو تغير سلوك الزبائن. لذلك يجب أن يكون التشخيص الاستراتيجي ديناميكياً لا جامداً.

مثال تطبيقي: قد تكون الطاقة الإنتاجية الكبيرة نقطة قوة عندما يكون الطلب في نمو. لكنها قد تتحول إلى عبء إذا تراجع السوق، لأن المؤسسة ستتحمل تكاليف ثابتة مرتفعة دون استعمال كامل للقدرة الإنتاجية.

4-20-9 صعوبة اختيار النموذج المناسب

توجد نماذج كثيرة في التشخيص الاستراتيجي RBV، PIMS، Ansoff، SPACE، McKinsey/GE، ADL، BCG، TOWS، SWOT، Business Model Canvas، Benchmarking، وغيرها. غير أن كل نموذج له وظيفة معينة ولا يصلح لكل الحالات. فاستعمال نموذج BCG مع

مؤسسة ذات منتج واحد قد لا يكون مفيدا. واستعمال Business Model Canvas لا يغني عن تحليل المنافسة. واستعمال SWOT دون تشخيص داخلي وخارجي حقيقي يجعله سطحيًا. لذلك يجب اختيار النموذج حسب طبيعة المشكلة والمؤسسة والمعلومات المتاحة.

مثال تطبيقي: إذا كانت المؤسسة تريد تحليل محفظة أنشطة متعددة، فإن BCG أو McKinsey/GE قد يكونان مناسبين. أما إذا كانت المشكلة في كيفية خلق القيمة وتحقيق الإيرادات في مشروع جديد، فقد يكون Business Model Canvas أكثر فائدة.

10-20-4 حدود المقارنة بين المؤسسات

يعتمد التشخيص الاستراتيجي أحيانا على المقارنة مع المنافسين أو أفضل الممارسات. غير أن المقارنة قد تكون مضللة إذا لم تؤخذ الفروق في الحجم، الموارد، القطاع، الثقافة، القوانين، أو نموذج الأعمال بعين الاعتبار.

فممارسة ناجحة في مؤسسة كبيرة قد لا تصلح لمؤسسة صغيرة، وممارسة ناجحة في دولة معينة قد لا تصلح في بيئة قانونية أو ثقافية مختلفة. لذلك يجب أن تكون المقارنة أداة للتعليم والتكيف، لا للتقليد الآلي.

مثال تطبيقي: قد تحاول مؤسسة صغيرة تقليد نظام توزيع مؤسسة عالمية، لكنها لا تملك نفس حجم الطلب ولا نفس التكنولوجيا ولا نفس القدرة المالية. الأفضل أن تستفيد من الفكرة العامة، مثل تقليل آجال التسليم، ثم تطبيقها بطريقة تناسب إمكاناتها.

11-20-4 صعوبة التوفيق بين مصالح أصحاب المصلحة

قد يكشف التشخيص الاستراتيجي أن خيارا معينًا هو الأفضل ماليا، لكنه قد لا يكون مقبولا اجتماعيا أو تنظيميا. فإغلاق فرع غير مربح قد يحسن النتائج المالية، لكنه يضر بالعمال والمجتمع المحلي وربما صورة المؤسسة. والتوسع السريع قد يرضي الملاك، لكنه يضغط على العمال ويضعف الجودة. لذلك يجب أن يأخذ التشخيص الاستراتيجي بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة، خاصة عندما تكون قراراته ذات أثر اجتماعي أو بيئي أو تنظيمي.

مثال تطبيقي: إذا قررت مؤسسة صناعية نقل نشاطها إلى منطقة أقل تكلفة، فقد تحقق وفورات مالية، لكنها قد تواجه احتجاجات العمال أو انتقادات المجتمع المحلي. لذلك يجب تقييم القرار ليس فقط ماليا، بل أيضا اجتماعيا ومؤسسيا.

12-20-4 كيفية تقليل حدود التشخيص الاستراتيجي

يمكن تقليل حدود التشخيص الاستراتيجي من خلال مجموعة من الممارسات المنهجية. أولها الاعتماد على بيانات موثوقة ومتعددة المصادر. وثانيها عدم الاكتفاء بنموذج واحد، بل استعمال أدوات متكاملة حسب الحاجة. وثالثها إشراك أطراف مختلفة داخل المؤسسة حتى لا يكون التحليل محصورا في رؤية الإدارة العليا فقط. كما ينبغي تحيين التشخيص بانتظام، خاصة عندما تتغير البيئة أو تظهر منافسة جديدة أو تتغير التكنولوجيا. ومن المفيد أيضا استعمال السيناريوهات لتقدير أكثر من احتمال مستقبلي، بدل بناء كل القرار على توقع واحد. وأخيرا، يجب ربط التشخيص بقدرة التنفيذ، حتى لا تكون التوصيات أكبر من إمكانات المؤسسة.

مثال تطبيقي: إذا كانت مؤسسة تفكر في دخول سوق جديدة، يمكنها أن تجمع بين تحليل PESTEL، القوى الخمس، دراسة السوق، تحليل الموارد، وتقييم مالي أولي. كما يمكنها اختبار السوق بشكل محدود قبل الاستثمار الكبير. بهذه الطريقة تقلل مخاطر القرار الاستراتيجي.

الخاتمة

في ختام هذه المطبوعة، يتضح أن تشخيص المؤسسة ليس مجرد عملية تقنية محدودة تهدف إلى جمع بعض المعلومات أو تسجيل مظاهر الخلل، بل هو مدخل علمي ومنهجي لفهم المؤسسة الاقتصادية في مختلف أبعادها. فالمؤسسة لا تفهم من خلال مؤشر واحد أو وظيفة واحدة، وإنما من خلال تحليل متكامل لمواردها، وظائفها، تنظيمها، قدراتها، بيئتها الخارجية، وموقعها الاستراتيجي. ومن ثم، فإن التشخيص يمثل خطوة ضرورية قبل اتخاذ القرار، لأنه يسمح بالانتقال من الملاحظة العامة إلى التفسير الدقيق، ومن وصف النتائج إلى فهم أسبابها، ومن كشف الاختلالات إلى اقتراح الحلول المناسبة.

وقد بينت المطبوعة في محورها الأول أن التشخيص مفهوم واسع يختلف عن الرقابة والمراجعة والتقييم والخبرة، لأنه لا يكتفي بالمطابقة أو القياس، بل يسعى إلى تفسير الوضعية العامة للمؤسسة وتحديد جذور الاختلال. كما أبرزت أن التشخيص يتميز بالشمولية، والمنهجية، والموضوعية، والطابع الاستراتيجي والديناميكي، وأنه تطور عبر الفكر الإداري من مقارنة تقنية داخلية إلى مقارنة حديثة قائمة على الحوكمة، إدارة المخاطر، التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي. أما المحور الثاني، فقد أوضح أن التشخيص الداخلي يشكل أساس فهم المؤسسة من الداخل، من خلال تحليل مواردها المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية والتنظيمية والمعرفية وغير الملموسة. كما بين أن امتلاك الموارد لا يكفي لتحقيق الأداء، بل إن الأهم هو قدرة المؤسسة على توظيف هذه الموارد وتحويلها إلى قدرات وكفاءات ومزايا يصعب تقليدها. وتناول هذا المحور أيضاً التشخيص الوظيفي باعتباره أداة لفهم أداء الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، مثل المالية، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، التموين، نظام المعلومات والتنظيم، مع إبراز أهمية الترابط والتنسيق بين هذه الوظائف. وفي المحور الثالث، تم التأكيد على أن المؤسسة لا تعمل في فراغ، بل تنشط داخل بيئة خارجية تؤثر في قراراتها وأدائها واستمراريتها. لذلك عالجت المطبوعة التشخيص الخارجي من خلال تحليل المحيط العام والتنافسي، ودراسة العوامل الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والتنافسية. كما أبرزت أهمية فهم السوق، المنافسين، الزبائن، الموردين، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، لأن نجاح المؤسسة لا يرتبط فقط بما تملكه داخليا، بل أيضا بقدرتها على قراءة محيطها والتكيف مع تحولاته. أما المحور الرابع، فقد مثل مرحلة تركيبيّة تجمع بين نتائج التشخيص الداخلي والخارجي في إطار التشخيص الاستراتيجي. فقد تم التطرق إلى أدوات ونماذج تساعد المؤسسة على تحويل نتائج التحليل إلى اختيارات استراتيجية، مثل تحليل SWOT، مصفوفة BCG، نموذج McKinsey/GE، وغيرها من الأدوات التي تسمح بتقييم الأنشطة، تحديد الموقع التنافسي، وترشيد تخصيص الموارد. ويبرز هذا المحور أن التشخيص لا تكون له قيمة حقيقية إذا بقي في مستوى التحليل فقط، بل تكتمل أهميته عندما يتحول إلى أساس لتوجيه القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالنمو، المحافظة، الانتقاء، إعادة الهيكلة، أو الانسحاب.

وعليه، فإن هذه المطبوعة تسعى إلى تمكين الطالب من فهم تشخيص المؤسسة باعتباره عملية متكاملة تبدأ بتحديد المفاهيم، ثم تحليل الداخل، ثم دراسة الخارج، ثم تركيب النتائج في صورة اختيارات استراتيجية. كما تهدف إلى تنمية قدرته على التفكير التحليلي، والتمييز بين الأعراض والأسباب، واستعمال الأدوات المناسبة لفهم وضعية المؤسسة الاقتصادية. وبذلك يشكل مقياس تشخيص المؤسسة قاعدة معرفية ومنهجية ضرورية لطلبة اقتصاد وتسيير المؤسسات، لأنه يساعدهم على فهم الأداء، دعم القرار، تحسين التسيير، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة متغيرة ومعقدة.

Absoff, H. I. (1987). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.

Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Atamer, T., & Calori, R. (1998). *Diagnostic et décisions stratégiques*. Dunod.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2015). *Fundamentals of financial management* (14th ed.). Cengage Learning.

Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. W. W. Norton & Company.

Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*. Free Press.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241–261.

Chanlat, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management*. Presses de l'Université Laval.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.

Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.

David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Pearson.

Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing.

Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Martino Publishing.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

Hax, A. C. (2010). *The Delta Model: Reinventing your business strategy*. Springer.

- Henderson, B. D. (1979). *Henderson on corporate strategy*. Abt Books.
- Hill, T., and Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.
- Hofer, C. W., and Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing.
- Johnson, G., Scholes, K., and Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., and Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., and Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., and Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., and Guth, W. D. (1965). *Business policy: Text and cases*. Richard D. Irwin.
- Mayo, E. (2003). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach* [Doctoral dissertation, University of Lausanne].
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley and Sons.
- Plane, J.-M. (2019). *Théorie des organisations* (5e éd.). Dunod.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Priem, R. L., and Butler, J. E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.

- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., and Mockler, R. J. (1994). Strategic management: A methodological approach (4th ed.). Addison-Wesley.
- Schoeffler, S., Buzzell, R. D., and Heany, D. F. (1974). Impact of strategic planning on profit performance. Harvard Business Review, 52(2), 137–145.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. Harvard University Press.
- Scott, W. R. (2003). Organizations: Rational, natural, and open systems (5th ed.). Prentice Hall.
- Simon, H. A. (1997). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations (4th ed.). Free Press.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., and Johnston, R. (2020). Operations management (9th ed.). Pearson.
- Spendolini, M. J. (1992). The benchmarking book. AMACOM.
- Taylor, F. W. (1998). The principles of scientific management. Dover Publications.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Sage Publications.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54–66.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis. Addison-Wesley.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180.
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. International Journal of Business and Management, 7(24), 52–66.

ثانياً : المراجع العربية

- ابن منظور. (1994). لسان العرب ، ط3 ، ج 7 دار صادر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين. (2003). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الدار الجامعية.
- عوض، محمد أحمد. (2001). الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. الدار الجامعية.
- مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط ط 4. مكتبة الشروق الدولية.

الفهرس

- المقدمة:..... 3
- المحور الأول: الاطار المفاهيمي لتشخيص المؤسسة و أهميته بالنسبة للمؤسسة 4
- 1-1تعريف تشخيص المؤسسة وتميزه عن المفاهيم القريبة..... 4
- 2-1تطور مفهوم تشخيص المؤسسة..... 7
- 3-1 أنواع تشخيص المؤسسة 9
- 4-1 أهمية التشخيص بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية 10

15	المحور الثاني : التشخيص الداخلي للمؤسسة:
15	1-2 ماهية التشخيص الداخلي للمؤسسة
17	2-2 تشخيص الموارد الداخلية للمؤسسة
20	3-2 التشخيص الوظيفي للمؤسسة
24	4-2 أدوات التشخيص الداخلي للمؤسسة
28	5-2 التشخيص الداخلي من منظور خلق القيمة
31	6-2 : مخرجات التشخيص الداخلي للمؤسسة
34	7-2 حدود وصعوبات التشخيص الداخلي للمؤسسة
39	المحور الثالث: التشخيص الخارجي للمؤسسة
39	1-3 ماهية التشخيص الخارجي للمؤسسة
42	2-3 تشخيص البيئة العامة للمؤسسة
44	3-3 تشخيص البيئة التنافسية للمؤسسة
48	4-3 تشخيص السوق والطلب
51	5-3 تشخيص المنافسين
54	6-3 المجموعات الاستراتيجية
57	7-3 عوامل النجاح المفتاحية
60	8-3 تحليل أصحاب المصلحة
64	9-3 مخرجات التشخيص الخارجي للمؤسسة
67	10-3 حدود وصعوبات التشخيص الخارجي للمؤسسة
71	4-المحور الرابع : التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة
71	1-4 ماهية التشخيص الاستراتيجي وموقعه ضمن تشخيص المؤسسة
74	2-4 مفاهيم أساسية في التشخيص الاستراتيجي
77	3-4 تحليل SWOT كمصفوفة تركيبية
80	4-4 نموذج TOWS
84	5-4 نموذج BCG
87	6-4 نموذج ADL
90	7-4 نموذج McKinsey / General Electric
94	8-4 نموذج SPACE

97	9-4 نموذج PIMS
100	10-4 مصفوفة Ansoff للنمو
103	11-4. الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر
106	12-4. نموذج سلسلة القيمة في التشخيص الاستراتيجي
110	13-4 نموذج الموارد والكفاءات RBV في التشخيص الاستراتيجي
113	14-4 نموذج المقارنة المرجعية Benchmarking في التشخيص الاستراتيجي
116	15-4 نموذج دلتا Delta Model
120	16-4 نموذج مخطط الأعمال Business Model Canvas
123	17-4 استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy
127	18-4 تقييم البدائل الاستراتيجية واختيار التوجه المناسب
130	19-4 مخرجات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة
133	20-4 حدود وصعوبات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة
136	الخاتمة