

الإدارة الاستراتيجية

المبادئ والأسس

الإدارة الاستراتيجية

المبادئ والأسس

الاستاذ الدكتور طاهر محسن الغالبي
المدرس المساعد مناف عبد الكاظم القطان

طُبِعَ في لبنان، 2019

First Edition، Lebanon، 2019

جميع حقوق النشر محفوظة، ولا يحق لأي شخص أو مؤسسة أو جهة، إعادة إصدار هذا الكتاب، أو جزء منه، أو نقله، بأي شكل أو واسطة من وسائط نقل المعلومات، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك النسخ أو التسجيل أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من أصحاب الحقوق

All rights reserved، is not entitled to any person or institution or entity reissue of this book، or part thereof، or transmitted in any form or mode of modes of transmission of information، whether electronic or mechanical، including photocopying، recording، or storage and retrieval، without written permission from the rights holders



Mob.: 0964 780 1312072

00964 7718994265

e mail: daralfaiha@yahoo.com

تنويه: إن جميع الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر.

ISBN: 978 - 1 - 989492 - 83 - 3

الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأسس

المدرس المساعد

مناف عبد الكاظم القطان

كلية البصرة الجامعة للعلوم

والتكنولوجيا

قسم إدارة الأعمال

الأستاذ الدكتور

ظاهر محسن الغالبي

جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا
يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة البقرة (269)

الفهرس

13	التقديم
15	المصادر الرئيسية المعتمدة في اعداد هذا الكتاب
17	قائمة الأشكال
19	قائمة الجداول
21	المقدمة

الفصل الاول

مدخل للإدارة الاستراتيجية

25	تمهيد
26	دراسة الحالة
27	المبحث الاول: الادارة الاستراتيجية، المفهوم والتطور
27	اولاً: ماهية الادارة الاستراتيجية
28	ثانياً: مفهوم الادارة الاستراتيجية
30	ثالثاً: لماذا ندرس الادارة الاستراتيجية
31	رابعاً: تطور الادارة الاستراتيجية
34	المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية، الأهمية والتحديات
34	اولاً: اهمية الادارة الاستراتيجية
35	ثانياً: المهام الاساسية الادارة الاستراتيجية
36	ثالثاً: استعداد المنظمة لتطبيق الادارة الاستراتيجية
37	رابعاً: التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية
38	خامساً: الادارة الاستراتيجية ومستقبل منظمات الاعمال
40	سادساً: مستويات الادارة الاستراتيجية
44	المبحث الثالث: القادة والمدراء الاستراتيجيون
44	اولاً: المديرين الاستراتيجيون
47	ثانياً: القيادة الاستراتيجية
48	ثالثاً: بناء القادة الاستراتيجيين
49	رابعاً: مفاهيم جوهرية في المنظور الاستراتيجي

الفصل الثاني الادارة الاستراتيجية والادوار وبناء ميزات تنافس

63	تمهيد
66	المبحث الاول: الادوار وبناء الميزات
66	اولاً: الادوار الاساسية في الادارة الاستراتيجية
67	ثانياً: بناء الميزات التنافسية في وحدات الاعمال
69	المبحث الثاني: ايجاد الميزة التنافسية
72	المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة
72	اولاً: معايير الميزة التنافسية المستدامة
73	ثانياً: محددات الميزة التنافسية

الفصل الثالث الاتجاه الاستراتيجي

85	تمهيد
87	دراسة حالة
89	المبحث الاول: رؤية المنظمة
89	اولاً: الرؤية الاستراتيجية
90	ثانياً: مكونات رؤية المنظمة
91	ثالثاً: العوامل المؤثر على رؤية المنظمة
92	رابعاً: معايير وخصائص الرؤية الجيدة
93	المبحث الثاني: رسالة المنظمة
93	اولاً: ماهية رسالة المنظمة
94	ثانياً: العوامل المؤثر على رسالة المنظمة
95	ثالثاً: خصائص الرسالة الناجحة
97	المبحث الثالث: نظام القيم
97	اولاً: قيم المنظمة
98	ثانياً: اهمية القيم
98	ثالثاً: مكونات وابعاد القيم
100	المبحث الرابع: الاهداف والغايات
100	اولاً: الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة
100	ثانياً: مفهوم الغايات والاهداف

101	ثالثاً: أهمية الغايات والاهداف
102	رابعاً: الطرق الاكثر شمولية في تحديد الغايات والاهداف
103	خامساً: خصائص الغايات والاهداف
104	سادساً: العوامل المؤثرة في تحديد الاهداف الاستراتيجية للمنظمة
105	سابعاً: انواع الاهداف
106	ثامناً: مستويات الاهداف
108	تاسعاً: الادارة بالأهداف
108	عاشراً: مزايا وعيوب الادارة بالأهداف

الفصل الرابع التحليل الاستراتيجي

121	تمهيد
122	دراسة حالة
125	المبحث الاول: البيئة الخارجية للمنظمة
125	اولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة
126	ثانياً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة
126	ثالثاً: مفهوم البيئة الخارجية
127	رابعاً: اسباب دراسة وتحليل البيئة الخارجية
128	خامساً: مكونات البيئة الخارجية
140	المبحث الثاني: البيئة الداخلية للمنظمة
140	اولاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
140	ثانياً: مفهوم البيئة الداخلية
141	ثالثاً: أهمية دراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة
142	رابعاً: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها
144	خامساً: مدخل سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية
148	المبحث الثالث: تحليل SWOT
148	اولاً: ربط نقاط القوة والضعف/ الفرص والتهديدات SWOT
150	ثانياً: مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT
154	ثالثاً: أهمية تحليل SWOT
157	رابعاً: تحليل مصفوفة SWOT

الفصل الخامس الاختيار الاستراتيجي

171	تمهيد
172	دراسة حالة
174	المبحث الاول: الاختيار الاستراتيجي، المفهوم والبدائل
174	اولاً: مفهوم الاختيار الاستراتيجي
174	ثانياً: مفهوم البدائل الاستراتيجية
175	ثالثاً: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل:
181	المبحث الثاني: تحليل المحفظة الاستثمارية
181	اولاً: المدخل المساعدة على التحقق من منطقية الخيارات الاستراتيجية
182	ثانياً: مدخل مجموعه بوسطن الاستشارية
185	ثالثاً: مصفوفة جنرال اليكتريك (مصفوفة ماكنزي)
190	المبحث الثالث: الخيارات الاستراتيجية
190	اولاً: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال
192	ثانياً: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

الفصل السادس تنفيذ الاستراتيجية

207	تمهيد
210	المبحث الاول: تنفيذ الاستراتيجية، المفهوم والاهمية
210	اولاً: مفهوم واهميه التنفيذ الاستراتيجي
211	ثانياً: من سيقوم بعملية التنفيذ
212	ثالثاً: المشاكل التي تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجية
213	رابعاً: مستلزمات تنفيذ الاستراتيجية
215	المبحث الثاني: مدخل ماكنزي 7s
215	اولاً: نموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجية

الفصل السابع الرقابة الاستراتيجية

227	تمهيد
228	المبحث الاول: الرقابة: المفهوم والاهمية
228	اولاً: مفهوم الرقابة الاستراتيجية

229	ثانياً: اهمية الرقابة الاستراتيجية
231	ثالثاً: مراحل العملية الرقابية
234	المبحث الثاني: الرقابة الاستراتيجية: الانواع والاشكالات
234	اولاً: انواع الرقابة
238	ثانياً: مستلزمات تحقيق الرقابة الاستراتيجية
238	ثالثاً: مشكلات الرقابة الاستراتيجية

الإهداء

إلى

المتعلمين على سبيل النجاة..

السالكين مدارج العلم..

قادة الفكر..

بناة الأوطان..

طلبتنا الأعزاء

طاهر و مناف

التقديم

جَمَلَنِي أَخِي وَزَمِيلِي الْأَسْتَاذُ الدُّكْتُورُ السَّيِّدُ طَاهِرٌ مَحْسَنُ الْغَالِبِيِّ أَنْ أُقَدِّمَ لِمُؤَلَّفِهِ الْجَدِيدِ «الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأسس» بالاشتراك مع المدرس المساعد مناف عبد الكاظم القطان.

ونظراً لمعرفتي بالسيرة العلمية للدكتور الغالبي استاذاً جليلاً... عارفاً... مبدعاً في علوم إدارة الأعمال عامة والإدارة الاستراتيجية خاصة، لذلك سيكون إنتاجه الجديد بأذن الله إضافة نوعية في مجال الاختصاص يستفاد منه الطلبة الدارسين والباحثين، فضلاً عن المديرين في حقل العمل، وخاصة فقد تضمن الكتاب حالات دراسية عملية في مقدمة كل فصل الهدف منها كيفية توظيف المفاهيم والأسس الاستراتيجية في واقع البيئة العراقية، وبذلك يكون الكتاب قد ساهم في ردم الفجوة القائمة بين المفاهيم النظرية وتطبيقاتها الميدانية.

نأمل أن يحقق الكتاب أهدافه المرجوة، وان يكون بأذن الله إضافة متميزة للمكتبة العراقية والعربية على حد سواء.

نسأل الله ان يبارك ويوفق جهود المؤلفين ويسدد خطاهم... انه ولي التوفيق.

الاستاذ الدكتور

اكرم محسن الياسري

جامعة كربلاء/كلية الادارة والاقتصاد

المصادر الرئيسية المعتمدة في اعداد هذا الكتاب

اولاً: الكتب العربية

- 1 - الدوري، زكريا مطلق، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 2- الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي (2009)، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانياً: الكتب الأجنبية

- 1- David, Fred R. (2011) «Strategic Management» 13th Ed, Prentice Hall, New Jersey.
- 2- David, Fred R. David & David, Fred R. David (2015) «Strategic Management: Concepts and Cases» 15th Ed, Pearson Education Limited.
- 3- Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. and Schilling, Melissa A. (2015) «Strategic Management» 11th Ed, Cengage Learning, USA.
- 4- Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (2010) «Strategic Management Theory», 9th Ed, South Western Cengage Learning, USA.
- 5- Hitt, Michael A & reland, R. Duane, and Hoskisson, Robert E. (2011) «Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts» 9th Ed, South Western Cengage Learning, USA.
- 6- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2011), «Essentials of Strategic Management», 5th Ed, Prentice Hall, New Jersey.

7- Lynch, Richard (2015) «Strategic Management», 7th Ed, Pearson Education.

8- Wheelen, Thomas L & Hunger, J. David (2012) «Strategic Management and Business Policy» 13th Ed, Prentice Hall, New Jersey.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	مراحل تطور الادارة الاستراتيجية	33
2	مستويات الادارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال	43
3	جذور الميزة التنافسية	71
4	محددات الميزة التنافسية في منظمات الاعمال	73
5	العلاقة بين الرسالة وبقية مكونات الاتجاه الاستراتيجي	94
6	مستويات الاهداف في منظمات الاعمال	107
7	مكونات البيئة الخارجية العامة	131
8	من التحليل البيئي العام الى التحليل الصناعي التنافسي	133
9	نموذج Porter لتحليل قوى المنافسة في الصناعة	137
10	نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة	139
11	سلسلة القيمة	145
12	تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية	151
13	تحليل SWOT	153
14	تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة	156
15	مصفوفة SWOT	157
16	البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل	176
17	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG	182
18	مصفوفة جنرال اليكتريك (مصفوفة ماكنزي)	186
19	الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter	190
20	العناصر السبعة التي قدمتها شركة ماكنزي	215
21	اهمية الرقابة	230
22	مراحل العملية الرقابية	233
23	مستويات الرقابة	235
24	الرقابة حسب موعد اجرائها	237

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
103	المحاور الاستراتيجية الرئيسية والاهداف المرتبطة بها	1
149	طريقة الترابط بين البيئة الداخلية والخارجية	2
187	مثال لتقويم جاذبية الصناعة لمصنوفة GE	3
188	مثال لتقويم قوة الاعمال/ المركز التنافسي لمصنوفة ماكنزي	4

المقدمة

اصبحت العلاقة بين المنظمات وبيئتها الخارجية معقدة ومحفوفة بالمخاطر، ويرجع هذا الامر الى سرعة التغييرات وشموليتها، بالإضافة الى ندرة الموارد المهمة والاساسية في بيئة عمل المنظمات. واذا كانت المنظمات تعتمد توجهات وآليات مختلفة لتطوير وتحسين تلك العلاقة، فأنداخل وعمليات الادارة الاستراتيجية تعتبر حاكمة في هذا الجانب. ان توفر مصادر عديدة في الادارة الاستراتيجية وكثرة ما متاح في الادب الاداري وخاصة باللغة الانكليزية صعب على الباحثين ايجاد خصوصيه والكتابة في هذه المواضيع واصبح الامر مجرد اعادة صياغة لنفس الاسس والمفاهيم المطروحة. هكذا حاولنا في كتابنا هذا والموجه اساساً لطلبة البكالوريوس والمديرين والمسؤولين في الشركات، اضافة لمسة جديدة باعتماد حالات دراسية واقعية في مقدمة كل فصل من واقع البيئة العراقية.

ان التفكير المعمق على هذه الحالات بايجاد مناهج خاصة مرتبطة بتطوير قدرات المديرين او الطلاب لمعالجة العديد من الاشكالات التي تواجه المنظمات في بيئة عملها. كذلك تم وضع اشكاليات اخلاقية في نهاية كل فصل، وهذا يعطي الامكانية لمناقشات معمقة للطلاب بشكل مجاميع عمل، ويمكن لهم طرح المزيد من حالات مشابهة خاصة وان البيئة العراقية تواجهها اشكالات عديدة في جانب السلوك والاخلاق وتفرض على المديرين البحث عن طرق واساليب حديثة للتعامل مع هذه الاشكالات المتجددة.

لقد حاولنا تغطية مناسبة لمفردات مهمة في اقسام ادارة الاعمال بالجامعات العراقية والعربية، وهي ((الادارة الاستراتيجية))، من خلال عرض المبادئ والاسس ضمن سياق منهجي متكامل. حيث خصص الفصل الاول الى مدخل عام

للادارة الاستراتيجية بثلاث مباحث مترابطة. اما الفصل الثاني فقد ركزنا فيه على الادوار في الادارة الاستراتيجية لغرض بناء ميزات تنافس للمنظمة. وجاء الفصل الثالث ليعطي فكرة جيدة حول الاتجاه الاستراتيجي بمكوناته المهمة والاساسية. اما الفصل الرابع فقد استعرضنا فيه تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، باعتماد بعض مفاهيم واساليب الادارة الاستراتيجية المعروفة. وقد عرضنا في الفصل الخامس الخيارات الاستراتيجية على كافة المستويات في المنظمة. واخيراً جاء الفصلين الاخرين السادس لتنفيذ الاستراتيجية واهم الاشكالات التي تواجه هذا الامر. في حين كرس الفصل السابع للرقابة الاستراتيجية باعتبارها نشاط حيوي واسباب لنجاح الاعمال.

اننا لا ندعي الكمال في هذا العمل، بل نجده مفيد للعديد من الجهات الراغبة في تطوير قدراتها المعرفية من خلال التفكير على طروحات واقعية. ونسجل هنا شكرنا وتقديرنا الى المنظمات التي ساهمت بفاعلية ووافقت ان تكون دراسات لحالات واقعية لغرض تعميم الاستفادة.

نسأل الله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد

المؤلفان

البصرة/2019

GalTaher9999@yahoo.com

manaf.alkattan@gmail.com

1

الفصل الاول

مدخل للادارة الاستراتيجية



الفصل الاول

مدخل للإدارة الاستراتيجية

تمهيد

تطلب التطور الذي شهدته العقود الاخيرة في المجالات الصناعية والخدمية وما رافقه من تقدم تكنولوجي وخصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية، وزيادة المخاطر، وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الاعمال وما صاحبه من تطورات في الفكر الاداري. في ضوء ذلك ازدادت التوجهات لاستثمار تطبيقات ومضامين الفكر الاستراتيجي لوضع الخطط الاستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات بالاعتماد على فهم وادراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة من جهة واستثمار فعال للموارد النادرة التي تمتلكها المنظمة من جهة اخرى، وفي اطار تلك المتطلبات والتطورات التكنولوجية وظهور مفاهيم وفلسفات ادارية جديدة، تطلب الامر تبني المدخل الاستراتيجي لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانهار.

دراسة الحالة

شركة عيون العليا للتجارة العامة

نهج جديد لتعزيز الثقة

بدأت شركة عيون العليا للتجارة العامة كشركة ذات مسؤولية محدودة في ظل وجود ثقافة سائعة في السوق العراقي (وسوق البصرة بشكل خاص) بعدم الثقة بما يطرح من ماركات ووردائه المنتجات بسبب عدم وجود سيطرة نوعية ومتابعة تجارية. هكذا كان الهدف الاول والمهم للشركة هو التعريف بثقافة الماركات التجارية واختلافها عن المنتجات الاعتيادية، ولكي يتسنى للشركة الذهاب بهذا الاتجاه بشكل صحيح وواثق اتخذت اجراءات عملية بتشكيل فريق عمل مدار ذاتياً وقام هذا الفريق ببناء شبكة علاقات عامة وتواصل مستمر لما يمكن ان يشكل نواة تستطيع دراسة السوق عن قرب وبمؤشرات صحيحة. لقد كانت هذه البداية تتطلب استخدام المزيد من الموارد المالية مع التركيز على الخبرات البشرية الفريدة والتميزة. لقد اسست ادارة الشركة لثقافة الاداء العالي على المستوى الفردي والجماعي، وتم ذلك من خلال رفع شعار (اعمل وجاهد وتحدي)، لقد طلبت ادارة الشركة من العاملات ايجاد صيغة عملية وواقعية لتغيير الصورة النمطية لنظرة المجتمع للمرأة، هكذا تعزز لدى النساء العاملات حب العمل الجاد والابتعاد عن السلبية وعدم القدرة على الانجاز وتحقيق الاهداف الطموحة التي يتصور البعض انها حكراً على الرجال.

في ظل انجازات طيبة لا تزال الشركة تواجه تحديات مهمة ومنافسة في السوق غير عادلة بسبب وجود رجال اعمال جشعين لديهم طمع ويعملون بالمنتجات المقلدة. كذلك تواجه الشركة تحدياً داخلياً يتمثل بالدفع المستمر ليكون الكادر اكثر تنظيماً وعطاءً من خلال المزيد من الانفاق على التدريب.

في تقديرك كيف يمكن ان تواجه هذه الشركة التحديات على مختلف المستويات، وماذا يفترض ان تعمل لتظل باستمرار متجهة لخلق ثقة عالية بالمنتجات التي تقدمها للزبائن. كيف تعمل ذلك قدم تقريراً مفصلاً لإدارة الشركة.

المبحث الاول الادارة الاستراتيجية، المفهوم والتطور

اولاً: ماهية الادارة الاستراتيجية

حظيت فكرة الاستراتيجية باهتمام متزايد في ادبيات الادارة، واصبحت الادبيات المتعلقة بهذا المفهوم كبيرة جداً وضخمة، كما ان هذا المفهوم اصبح ينمو وبشكل كبير ليشمل جوانب متعددة، وهذا يقودنا لمعرفة ما هي الادارة الاستراتيجية ((كان هناك اثنان من رؤساء الشركات الكبيرة الذين يتنافسون في نفس الصناعة، وقد قرر هذان الرجلان بالذهاب الى رحلة ترفيهية الى احدى الغابات لمناقشة امكانية الاندماج بين الشركتين، وخلال اندماجهم بالحديث واذا هم في منتصف الغابة، وفجأة ظهر لهم دب مفترس وبدأ يتوجه عليهم، وعلى الفور اخرج الرئيس الاول حذاء رياضي من حقيبته وارتمى الحذاء وبدء بالركض، فقال الرئيس الثاني مهلا يا صديقي لا يمكنك الفرار من هذا الدب المفترس، فأجب الرئيس الاول نعم ربما لا استطيع الفرار من الدب، ولكن بالتأكيد انا سوف اتفوق عليك بالركض)). نستنتج من هذه القصة المعرفة الحقيقية للإدارة الاستراتيجية بأنه القيام بشيء مختلف عما يعمله الآخرون والحفاظ عليه.

اذن الادارة الاستراتيجية Strategic Management هي الاسلوب الاداري المتميز الذي ينظر للمنظمة نظرة شاملة في محاولة جادة وحقيقية لتعظيم مزاياها التنافسية Competitive Advantages التي تعطي قدرة للمنظمة للتفوق في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية لها واحتلال مركز تنافسي قوي، وهذا يتم من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية في ضوء تحليل المعطيات الحالية والمستقبلية لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما تهتم ايضا باستشراف المستقبل والاستعداد له.

بالإضافة الى ذلك فأن الادارة الاستراتيجية هي بمثابة عملية تحليل الموقف التنافسي للمنظمة وتحديد الاهداف الاستراتيجية ووضع الخطط اللازمة وتخصيص الموارد المادية والبشرية التي تساعد في تحقيق الاهداف، وبعبارة اخرى فأن الادارة الاستراتيجية مثلها كمثل الطبيب الذي يوصف وصفة طبية بهدف علاج المرض ويتابع كيفية تنفيذ تلك الوصفة للوصول الى حالة الشفاء التام من المرضى

ثانياً: مفهوم الادارة الاستراتيجية

يشير مصطلح الادارة الاستراتيجية الى التوجه الاداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في ادارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، باعتبارها طريقة في التفكير واسلوب الادارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة. فالاستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة Stratègie في اللغة الفرنسية و Strategy في اللغة الانكليزية. ويرى الباحثون ان اصل كلمة استراتيجية يرجع الى الكلمة اليونانية Strategos والتي تعني فن القيادة وادارة المعارك، وهذا يدل على استخدام الاستراتيجية ظهر اساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف عن مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على اعدائه.

ويشير قاموس Oxford Dictionary الى معنى الاستراتيجية باعتبارها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات، بما يمكن من السيطرة على المواقف بصورة شاملة. وهذا المعنى يظهر الاصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول الى الهدف المراد تحقيقه في ظل ظروف معينة.

وبدخول مصطلح الاستراتيجية الى ميادين متعددة (سياسية اجتماعية اقتصادية ... الخ) بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الادارة الاستراتيجية، اذ يرى البعض ان مفهوم الادارة الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها لغرض تحقيق اهداف معينة، والبعض الاخر ينظر للإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ومنهج تحدد من خلالها اهداف المنظمة وكيفية تطوير السياسات والخطط لتحقيق الاهداف وتخصيص الموارد من اجل تنفيذ السياسات والخطط ويعرف (David) عن الادارة الاستراتيجية بأنها علم وفن في صياغة وتقييم القرارات المهمة

والاساسية لتحقيق النجاح التنظيمي، وان اساس الادارة الاستراتيجية هو خلق حالة من التوافق بين نقاط القوة والضعف الداخلية من جهة والفرص والتهديدات من البيئة الخارجية من جهة. وتعتبر الاستراتيجية هي نقطة الانطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وانشطتها. باعتبارها عمليات ادارية شاملة ومستمرة وموجهة نحو صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة. وان هذا الامر مرتبط بقدرات ادارية وتراكم تجارب وخبرات معرفية تؤدي الى توسيع افق التعامل مع المستقبل بما يؤدي الى نجاح المنظمة.

ويرى كل من Comer ford and Callaghan الادارة الاستراتيجية من زاوية كونها طريقة ادراك المنظمة تعقد بيئتها، فتصبح هذه الادارة العملية التي يستطيع من خلالها المدير تحويل العوامل البيئية والاعتبارات الداخلية والشخصية وحتى السياسية الى قرارات تشأ عنها الاستراتيجيات التي تهدف الى توجيه المنظمة نحو المستقبل. ويؤكد Thompson and Strickland ان الادارة الاستراتيجية هي العملية التي يستطيع المديرين بواسطتها بناء رؤية طويلة الامد للمنظمة وتحديد اهداف اداء معينة وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الاهداف. وازاء ذلك يحتاج المديرين الى الادارة الاستراتيجية ليصمموا الاستراتيجيات ويصنعوا القرارات التي تكفل نجاح المنظمة في التفاعل مع المتغيرات السوقية والتحديات التنافسية، ومن ثم تحقيق اهدافها الرئيسية على المدى الطويل ولن يتسنى ذلك الا من خلال التقييم الدوري للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وتقييم نقاط القوة والضعف في كيان المنظمة، والهدف هو توظيف نقاط القوة في اقتناص وتحديد او تجنب التهديدات. وتزداد اهمية الادارة الاستراتيجية كلما زادت سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواء كانت في التكنولوجيا او السياسة او الاقتصاد او الثقافة او المنافسة..... الخ

وقد اشار (Robbins & Couler, 2012) ان الادارة الاستراتيجية هي حجر الاساس الاكثر اهمية للأداء التنظيمي، الذي ينظر على المدى البعيد بكونه دلالة مشتقة من الادارة الاستراتيجية. بينما يرى (Hill & Jones, 2010) الادارة الاستراتيجية بكونها تمثل مجموعة من الاجراءات والقرارات ذات الصلة بالمنظمة

والتي تساعد المديرين في الاختيار الذي يساهم بتحسين عوائد منظماتهم باعتبارها الهدف الرئيسي للمنظمة.

ولذلك يمكننا تحديد مفهوم شامل للإدارة الاستراتيجية فهي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تؤدي الى وضع استراتيجية او عدت استراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق اهداف المنظمة، اي انها في بعض جوانبها خطة طويلة الامد تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية. ان المنظور التكاملي الشامل هو ما يعبر اليوم عن حقيقة الادارة الاستراتيجية، واذا كان بعض الباحثين من طرح فكرة التكامل والشمول في الممارسة الادارية الاستراتيجية باعتبارها تغطي مفهوم اخذ بالتوسع والتزايد، بالإضافة الى فأن الادارة الاستراتيجية هي كفيلة بتفعيل وضبط حركة المنظمة نحو المستقبل بحيث ان النجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات وكفاءات فكرية واستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل والتعامل مع حالات عدم التأكد من اجل ضمان بناء مركز استراتيجي دائم اساسه عملية الابتكار والتجديد وتحقيق الخيار الاستراتيجي

ثالثاً: لماذا ندرس الادارة الاستراتيجية

اصبحت منظمات الاعمال اليوم تعمل في بيئة اكثر تعقيداً، حيث اندماج الاسواق العالمية وظهور اسواق جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات بين كبريات الشركات العالمية. كما ان التغيير المستمر في الافكار والاذواق للمستهلكين وادخال التكنولوجيا الحديثة في عمليات انتاج السلع والخدمات، والتغيرات الديمغرافية وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة والتي تعتبر من اكبر التحديات التي تواجه منظمات الاعمال الان، فلا بد للمنظمات التي ترغب في البقاء على قيد الحياة والاستمرار في حلبة المنافسة ما عليها الا مواجهة التغييرات ومواكبة التقدم الحاصل والتكيف مع البيئة. وتعتبر الاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتحديات والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، اذن لا بد لمنظمات الاعمال من تبني مفاهيم ومداخل الادارة الاستراتيجية لمواجهة التحديات السريعة في البيئة، حيث تعتبر الادارة الاستراتيجية عمليات مهمة

وحيوية للمنظمة لأنها تحقق التفاعل والتناغم بين المنظمة وبيئتها، وان التغيير الذي يحصل في بيئة الاعمال والذي فرضته ثورة المعلومات وانفجار المعرفة اعطى للإدارة الاستراتيجية اهمية قصوى باعتبارها المسؤولة عن توظيف امكانيات المنظمة وتكيفها مع بيئتها. ولهذا يعد دراسة الادارة الاستراتيجية بجميع جوانبها النظرية والتطبيقية وسيلة اساسية من وسائل نجاح المنظمات واستمرارها في تحقيق اهدافها.

ولو تخيلنا بأن منظمة ما وفي ظل هذه الظروف والمتغيرات السريعة في البيئة المحيطة لا تمتلك اي رؤية استراتيجية في ادارة مواردها ولا تعرف كيف يمكن لها مواجهة ومواكبة هذه التغيرات السريعة ماذا سيكون مصيرها؟ والعكس صحيح لو انا منظمة تعمل وفق مفاهيم الادارة الاستراتيجية فأن لها القدرة في مواجهة هذه التغيرات ومواكبتها وزيادة حصتها السوقية من خلال خلق ميزة تنافسية مستدامة لها.

رابعاً: تطور الادارة الاستراتيجية

ان التطور الحاصل في مجال الادارة الاستراتيجية لا ينفصل عن التطور الحاصل في الفكر الاداري بشكل عام. حيث ظهور فلسفات عديدة، ونماذج وطرق واساليب متعددة شكلت رصيذاً معرفياً متراكماً يمثل خزيناً يستخدمه المديرين في ادارة منظماتهم والارتقاء بها.

لقد مرت الادارة الاستراتيجية بتطورات عديدة، ويمكن استعراض هذه التطورات بأربعة مراحل اساسية وكالاتي:

1 - مرحلة التخطيط المالي الاولي Basic Financial Planning

تضع الادارة اهداف محددة وتخصص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاهداف في ضوء تحليل بسيط جداً لبيئة واضحة الى حد ما وتتوفر فيها الموارد، وعادة ما تكون قدرة المنظمة على متابعة احداث البيئة جيدة، مع ظهور بوادر تذبذب الطلب على المنتجات. لم يعد هذا الاسلوب كافياً للتعامل مع الاحداث وتطلب الامر وسائل جمع المعلومات من البيئة الخارجية، لقد كانت وسائل اعداد الموازنات وتوزيع التخصصات على الانشطة المختلفة كاه للتعامل مع الاشكالات المحدودة التي تواجه المنظمات في ذلك الوقت.

2 - التخطيط القائم على التنبؤ Forecast Based Planning

اصبحت الادارة في هذه المرحلة اكثر اهتماماً بجمع المعلومات وتنبؤات لأحداث بيئية لفترات زمنية قد تمتد لثلاث سنوات او اكثر وربما تؤثر هذه المعطيات في الانشطة الادارية واساليب تحديد الاهداف في المنظمة لافق زمني متوسط او طويل نسبياً. ومع ذلك فأن وسائل التنبؤ الاولية افادت المنظمات كثيراً في وضع خطط موضوعية وعلمية. هكذا استخدمت المنظمات وسائل احصائية ورياضية بسيطة لأجراء تنبؤات بالطلب او المنافسة وتوفر المواد الاولية اللازمة لاستمرار عملية الانتاج

3 - الخطط الموجهة خارجياً (التخطيط الاستراتيجي)

Externally Oriented Planning

نتيجة لكثرة الاحداث والاضطرابات البيئية وندرة الموارد واشتداد حدة المنافسة فأن ادارات المنظمات وجدت نفسها مجبرة على البحث عن بيانات ومعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية. وفي البداية ازداد افق العملية التخطيطية من الناحية الزمنية ليظهر التخطيط بعيد الامد Long Range Planning ثم بعد ذلك بدأت تظهر احداث لا تتبع اهميتها من الافق الزمني بقدر ما يتطلب الامر التركيز على العوامل الحرجة للنجاح وتبلورت حيثئذ مفاهيم التخطيط الاستراتيجي الذي استفادت منه المنظمات كثيراً في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي ولا تزال.

4 - الادارة الاستراتيجية Strategic Management

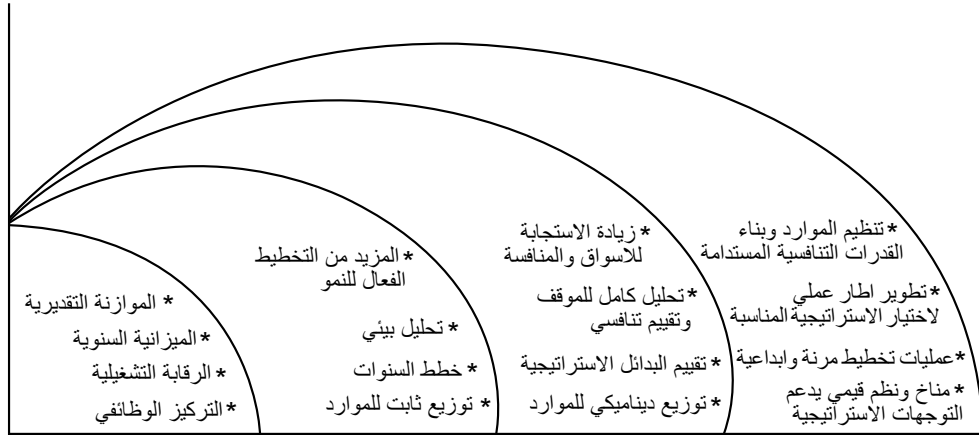
لم تعد العملية التخطيطية وحدها كافية لإدارة منظمات الاعمال في عالمنا اليوم. فالإدارة الاستراتيجية تتجاوز العملية التخطيطية لتصبح هذه العملية جزءاً منها ومكملة لمفاهيم عديدة يدخل ضمنها التخطيط الاستراتيجي واستخدام الموارد النادرة وخلق الميزات التنافسية وتفعيل ثقافة المنظمة وغيرها. وتراكت مجمل هذه المعارف لشكل ارثاً معرفياً هائلاً تستفيد منه ادارات منظمات الاعمال في عالمنا اليوم.

يلخص الشكل رقم (1) مراحل التطور بالاتجاه الادارة الاستراتيجية، وفيه يلاحظ ان المرحلة اللاحقة تعني محتويات واطار المراحل السابقة، ان هذا الامر

طبيعي اذا عرفنا ان الموازنات التي يتم اعدادها اليوم تختلف بالأسس والمبتنيات التي كانت قائمة عليها هذه الموازنات سابقاً، وهكذا الامور الاخرى.

الاخرى

الامور



المرحلة الأولى (١)	المرحلة الثانية (٢)	المرحلة الثالثة (٣)	المرحلة الرابعة (٤)
--------------------	---------------------	---------------------	---------------------

الموازنات (تخطيط مالي اولي)	التنبؤ بالمستقبل (تخطيط مستند على التنبؤات)	تخطيط ذو توجه خارجي	الادارة الاستراتيجية
-----------------------------	---	---------------------	----------------------

المنهج الإداري الإشرافيات الفترة التي يبرز بها	* الرقابة على الانحرافات * ادارة التعقيد * خفض النفقات	* التنبؤ لفترة مستقبلية قصيرة * تحليل بسيط للبيئة	تخطيط طويل الامد التنبؤ لفترات طويلة	تخطيط استراتيجي * تغيير المهام والقدرات الاستراتيجية	* توافق مع المفاجآت * اختلاف تام بالمستقبل * المرونة العالية
	الماضي يعيد نفسه	المستقبل يمكن التنبؤ به وحدات الماضي تتكرر	* تحليل بيئي * توقع النمو	* احداث جديدة * ممكنة لتنبؤ * باختلاف المستقبل * التكاليف مع المتغيرات البيئية	* دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع المتغيرات السريعة * اختلاف تام بالمستقبل
	أوائل القرن العشرين	العشرينيات من القرن الماضي	الاربعينيات من القرن الماضي	منتصف السبعينيات من القرن الماضي	منتصف السبعينيات من القرن الماضي

الشكل رقم (1)

مراحل تطور الادارة الاستراتيجية

المبحث الثاني

الإدارة الاستراتيجية، الأهمية والتحديات

أولاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر، وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال اجرائها التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجيتها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واجدر عن التعبير عن حاجات المنظمة، وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال:

1- تعد الإدارة الاستراتيجية أساساً لها ومدخلها المتجددة انماط ادارية غنية بالمعرفة والحكمة والتي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم من بين بدائل متاحة تم فرزها بموجب عمليات ذات محتوى عميق لفهم استثمار الموارد واحاطة دقيقة بالمحيط البيئي حالياً ومستقبلاً.

2- تشجع الافراد على العمل بفاعلية واشعارهم بالولاء التنظيمي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافئتهم لأي عمل يقومون به ويهدف الى تعزيز توجهات المنظمة مستقبلاً.

3- ان منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات وتحقيق الأرباح مقارنة بالمنظمات التي لا تستخدم هذه المفاهيم.

4- تخصيص الموارد المتاحة واستثمارها بالشكل الأمثل.

5- تهتم بالأسبقيات، وتستثمر الفرص المتاحة بشكل جيد.

6- القدرة على فهم وادراك المتغيرات البيئية وكيفية التعامل معها.

- 7- تساعد الادارة الاستراتيجية منظمات الاعمال بأن تكون منظمات متعلمة Learning Organization. وهذه المنظمات لديها مهارة في حل المشكلات والاستفادة من التجارب السابقة بالإضافة الى قدرتها لنقل المعارف الى جميع الافراد العاملين في المنظمة بسرعة.
- 8- تساعد الادارة الاستراتيجية لتنسيق العمل بين جميع المستويات الادارية في المنظمة.
- 9- تساعد الادارة الاستراتيجية في خلق قيمة Value Creation للمنظمة وحث المدراء على الابتكار والابداع واستثمار القدرات المتميزة وتحقيق تداؤب عالي.

ثانياً: المهام الاساسية الادارة الاستراتيجية

تتجلى مهام الادارة الاستراتيجية بالاتي:

- 1- رسم الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- 2- وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة التهديدات الحاصلة في البيئة واستثمار الفرص المتاحة.
- 3- خلق حالة من التناغم بين المنظمة وبيئتها.
- 4- تطوير وتنفيذ مداخل لانجاز جدول اعمال من اجل التغيير الاستراتيجي.
- 5- تطوير واعادة النظر بالتوجهات والسياسات الخاصة بالنمو والتوسيع وتحديد قرارات الادارة وتنفيذها.
- 6- الاهتمام بالأبداع والابتكار والعمل على نشره كثقافة في المنظمة.
- 7- تهيئ الادارة الاستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الامكان من تكنولوجيا المعلومات التي تعكس صورة جديدة للمنظمة.

ثالثاً: استعداد المنظمة لتطبيق الادارة الاستراتيجية

هناك العديد من العناصر الرئيسية التي يجب التفكير بها قبل البدء في وضع الاستراتيجيات، وتعتبر هذه العناصر اساسية في كفاءة الادارة الاستراتيجية ومن اهمها:

1- وجود مناخ مشجع داخل المنظمة في جهود التخطيط الاستراتيجي، ومنها وجود مديرين ذو خبرة في مجال التخطيط وانظمة المعلومات ونظام الاتصال، وتوفير معلومات متكاملة عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة بالإضافة الى استعداد المديرين لتخصيص الموارد والوقت اللازم بالعمليات التخطيطية ذات المضمون بعيد الامد.

2- وجود رغبة وحماس لدى الادارة العليا لبذل الجهد في مجال الادارة الاستراتيجية مع معرفة حقيقية للأشخاص في الادارة العليا بمهامهم وادوارهم في عملية صياغة الاستراتيجيات المناسبة.

3- وجود فريق عمل للقيام بعمليات الادارة الاستراتيجية مكون من افراد قادرين على تحمل مسؤولية الادارة الاستراتيجية وراغبين في تطبيقها ويتكون هذا الفريق ممثلين عن جميع المستويات الادارية الثلاثة في المنظمة بالإضافة الى مستشارين وخبراء في عملية التخطيط من خارج المنظمة.

4- تحتاج الادارة الاستراتيجية عند تطبيقها لأول مرة الى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خططها.

بناءً على ما سبق يمكن القول ان الادارة الاستراتيجية هي علم له نظريات وخطوات ومراحل محددة ومتفق عليها في الفكر الاداري. وينبغي اتباع هذه الخطوات والمراحل بغض النظر عن حجم ونوع المنظمة وطبيعة نشاطها وما اذا كانت تهدف للربح او لا تهدف للربح. المهم هو ان الادارة الاستراتيجية هي مزيج من العلم والفن بالإضافة الى المهنة شأنها شأن فروع علم الادارة الاخرى، اذ يمثل العلم بمجموعة المبادئ والاسس العلمية المستقرة في الفكر الاداري، ويمثل الفن في مهارة الاتقان وقدرة المدير او الاداري على تطويع تلك المبادئ والاسس

والنظريات بما يتفق مع طبيعة عمل المنظمة، اما المهن فقد اتخذ البعض الادارة مهنة يعمل بها ما عليه الى ان يغوص في غمار هذه المهنة وعلى سبيل المثال طبيب يكون مدير لمستشفى اهل وهو لم يكن اداري حيث اتخذ وظيفة الادارة كمهنة له.

رابعاً: التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية

منذ فترة ليست ببعيدة يمكن ان تكون الشركات التجارية ناجحة من خلال التركيز فقط على عملية صنع وبيع السلع وتقديم الخدمات داخل حدود البلد، ان هذا الامر اليوم اصبح غير كافياً ولا يؤدي الى النجاح المطلوب لذلك هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها الا اذا اديرت المنظمة بفكر الادارة الاستراتيجية، ومن اهم هذه التحديات الاتي:

1- العولمة: باعتبار العولمة نظام جديد يقوم على الابداع العلمي والتطور التقني والتكنولوجي وثورة الاتصالات، بحيث تزول الحدود بين البلدان والشعوب ويعتبر العالم عبارة عن قرية صغيرة تتلاشى فيها الحدود وهنا تثار امام الادارات تحديات عديدة، كيف يمكن للمنظمة ان تعمل باطار عالمي واسع مع تركيز على خدمة بيئات محلية محددة.

2- ازدياد سرعة التغييرات: ان معدلات التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية قد اخذت بالتسارع خلال السنوات القليلة الماضية، وهذه التغييرات ربما تصنع فرصة امام المنظمة، او تكون تهديداً، وان الفرصة اليوم لا تستمر وربما ستكون تهديد على المنظمة في المستقبل.

3- ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على انتاج السلع والخدمات فقط، بل تعددت اسس المنافسة لتشمل معظم أنشطة المنظمة.

4- تغيير هيكل العمالة: لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، اصبح الان نجاح المنظمات يتوقف على توافر الخبراء وذوي المعرفة المتخصصة في الانتاج والتسويق والتمويل... الخ الذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن ان تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا الزبون عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

5- ندرة الموارد: أصبح الصراع الان بين المنظمات على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة والتي تعتبر سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.

6- ازدياد أهمية الاستراتيجية: بدأ واضح ان نجاح المنظمات يتوقف على الاستراتيجيات المبتكرة والتي وضعها استراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة والخبرة، تدفع لهم المنظمات مبالغ هائلة من اجل افكارهم الاستراتيجية، واصبح التنافس على هؤلاء بالغاً بسبب ضرورة مواجهة المنافسة العالمية القوية.

خامساً: الادارة الاستراتيجية ومستقبل منظمات الاعمال

تهتم الادارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في ان واحد وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعني به عملية التنبؤ لفترة طويلة، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والامكانيات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، وما تقدمه الادارة الاستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل وخلق هذا المستقبل او التأثير فيه على الاقل للتأكد من فرص البقاء او النمو او التوسع في ميدان الاعمال.

فعلى صعيد المنظمة تتولى الادارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الانشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الاهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. اما على صعيد وحدات الاعمال فأن الادارة الاستراتيجية تتولى تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة اعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد امكانيات الوحدة والاهداف الاستراتيجية وتخطيط وتنظيم كل الانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

اما على المستوى الوظيفي فأن الادارة الاستراتيجية تتولى وضع خطة استراتيجية على صعيد كل مستوى وظيفي كالإنتاج والتسويق والموارد البشرية والمالية... الخ، تتولى هذه الخطة عملية تقييم السياسات والبرامج والاجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

ان الدراسة او التحليل البيئي يعتبر احد المكونات الهامة لعملية الادارة الاستراتيجية، فمن خلال هذا التحليل تتوافر بيانات ومعلومات لها اهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل، وكثيراً من منظمات الاعمال تصبح ضحية التغيير البيئي كنتيجة لعدم قدرتها على التنبؤ به او مواكبته، كما ان التحليل ودراسة البيئة هو احد المدخلات الاساسية في بناء وتصميم الاستراتيجيات فمن خلاله تتوفر للمنظمة الكثير من البيانات والمعلومات التي لها اهمية بعملية التنبؤ بالمستقبل وتبرز اهمية التحليل البيئي للمنظمات من خلال معرفة العوامل التي تؤثر على بيئة المنظمات الداخلية والخارجية واظهار صورة المنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجياتها عن طريق دراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، فالبيئة الخارجية تتكون من المتغيرات (الفرص والتهديدات) خارج المنظمة وتشكل المحيط الذي توجد فيه المنظمة وهذه البيئة تتكون اساساً من بيئة العمل وبيئة المجتمع وتتضمن الاولى العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة الرئيسية كأصحاب الاسهم، الدولة، الموردين، المنافسين، الزبائن وغيرهم، بينما لا تؤثر بيئة المجتمع مباشرة على نشاطات المنظمة في المدى القصير ولكن تستطيع ان تؤثر في قراراتها ذات المدى البعيد كالقوى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها. اما البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) تكون داخل المنظمة وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في اطاره انجاز العمل، وتتضمن هذه متغيرات عديدة مثل هياكل المنظمة وثقافتها ادارة الموارد البشرية بالإضافة الى عوامل التسويق والعوامل المالية وغيرها، ومن ثم يتم وضع خطط طويلة الاجل (للتعامل مع الفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف في المنظمة) تتضمن تحديد رسالة المنظمة والاهداف الممكن تحقيقها وتطوير الاستراتيجيات، وعلى ضوء الاستراتيجية الموضوعة تنبثق السياسات كخطط عامة لاتخاذ القرارات ومن ثم يتم

تطبيق الاستراتيجية عن طريق وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، من خلال وضع البرامج والاجراءات والميزانيات التي سوف تستخدم لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعتبر عملية الرقابة هي مصاحبة لمعظم النشاطات المنظمة ونتائج الاداء الكلي ليتم مقارنة الاداء الفعلي بالأداء المطلوب.

سادساً: مستويات الادارة الاستراتيجية

Levels of Strategic Management

ان تعدد مستويات الاستراتيجية يعتبر امراً طبيعياً لارتباط ذلك بتعدد مستويات الخطط في المنظمة. وكذلك ان تعدد هذه المستويات يعبر عن اشتقاق الاهداف واعتماد بعضها على البعض الاخر، حيث ان وجود مستويات متعددة للاستراتيجية في منظمات الاعمال يتوقف على حجم المنظمة، وطبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها، وكذلك الفلسفة الادارية التي تؤمن بها الادارة العليا. ففي المنظمات الكبيرة والتي تتكون من مجموعة من وحدات الاعمال الاستراتيجية فهناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية فيها وهي:

1 - الاستراتيجية على مستوى المنظمة

Corporate Strategy

يمثل هذا المستوى الاستراتيجية الشاملة والكلية للمنظمة، وهو يمثل التوجه العام للمنظمة والذي يفترض ان يتم صياغة الاستراتيجيات في هذا المستوى استناداً للفرص والتهديدات الخارجية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية التي تمثل نقاط القوة والضعف فيها، ان المدراء التنفيذيون واعضاء مجلس الادارة هم المدراء الاستراتيجيون في هذا المستوى، والدور الاستراتيجي الذي يقومون به، من خلال امتلاكهم الرؤية الشاملة لتطوير عمل المنظمة، ان اهم المهام والواجبات التي يقومون بها المدراء في هذا المستوى هي:

- تطوير الخطط الاستراتيجية للمنظمة باعتبارها كيان موحد تهدف الى تحسين الاداء باستمرار، وكذلك يتم رسم السياسات العامة الرئيسية التي تمثل اطار العمل العام الذي في ظله تقع الخيارات الاستراتيجية المهمة.

- توفير التنسيق بين جميع وحدات الاعمال الموجودة في المنظمة وتوفير حالة التداؤب Synergy الايجابي بالإضافة متابعة تطور الحصص السوقية للمنظمة وقياس لتطور حالة السوق.

- وضع اسبقيات استثمارية وتوزيع موارد المنظمة عليها، وهنا فأن الامر المهم الذي يجيب عليه هذا المستوى هو في اي المجالات تتواجد المنظمة ولماذا؟.

وإذا ما تعلق الامر بتحديد مسؤولية صياغة الاستراتيجية فإنه بالتأكيد يقع على عاتق الادارة العليا التنفيذية بالتنسيق والتشاور والاشترك مع مجلس الادارة او المسميات الاخرى ذات الصفة الرقابية العامة والتشريعية

2- الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال

Strategic Business Unites

يمثل هذا المستوى اهمية كبيرة للمنظمة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس، وكسب الحصة السوقية، وبالتالي تحقيق الارباح. فمنظمة الاعمال تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الاعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات اعمال متعددة، وتتولى ادارة وحدة الاعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها بعد اقرارها من قبل الادارة العليا حيث يتم التنفيذ وفق للموارد المتاحة، فأن الادارة الاستراتيجية في هذا المستوى تعالج وتجيب على العديد من التساؤلات من اهمها: كيف تنوي المنظمة ان تتنافس في هذا العمل المحدد؟ ما هو دور المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية وهل يعطي هذا العمل خصوصية في التنافس؟ كيف تستجيب وحدة الاعمال للظروف التنافسية المتغيرة وكيفية توزيع الموارد داخل وحدة الاعمال؟ جميع هذه الاسئلة يجيب عليها مدراء هذا المستوى. وإذا ما تعلق الامر بتحديد مسؤولية حيث تقع مسؤولية صياغة استراتيجية وحدات الاعمال على عاتق مدراء الادارات العليا او مدراء وحدات الاعمال في المنظمات متعددة النشاطات، للقيام بإعداد الخطط وعرضها على الادارة العليا لمناقشتها واقرارها.

ان اهم الادوار والمهام التي يقومون بها مدراء هذا المستوى هي:

- تحديد الاهداف والاستراتيجيات طويلة الاجل لوحدة الاعمال.
- تحديد طبيعة الانشطة والعمليات لوحدة الاعمال.
- تخصيص الموارد اللازمة لوحدة الاعمال.

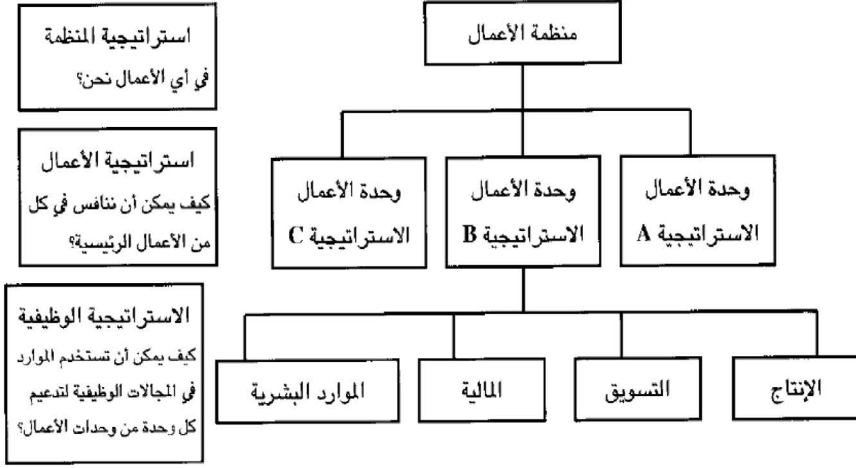
ويمكن القول ان اهم استراتيجيات هذا المستوى تتمثل باستراتيجيات التخطيط للمنتجات والتسويق والترويج والبحث والتطوير وتحليل اوضاع البيئة لاقتناص الفرص وتوخي التهديدات الخارجية، وتعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

3- الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي

Functional Strategies

تعدد المجالات الوظيفية في منظمات الاعمال. وفي منظمات الاعمال عادة ما يتم تفرد ادارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، بمعنى اخر يتم تقسم وحدات الاعمال الى عدد من الاقسام الفرعية والتي يمثل كل فرع منها جانب وظيفي محدد، كنتاج والعمليات، ونشاط الموارد البشرية، نشاط التسويق.... الخ. ان الدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون اقل مقارنة مع مستوى المنظمة ككل او مستوى وحدات الاعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة او على مستوى وحدات الاعمال، وتطوير الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي وخلق حالة تكامل بين المهام والاعمال داخل الوظيفة الواحدة. ان السؤال المهم الذي يجيب عليه هذا المستوى هو كيف تستخدم الموارد في هذه الانشطة لكي يتم تعزيز تنافسية وحدة الاعمال؟

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات واختلاف مستوياتها لكنها ينبغي ان تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من اجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي يضمن الوصول الى ميزة تنافسية مرموقة للمنظمة ويكفل تحقيق رسالتها واهدافها النهائية.



الشكل رقم (2)

مستويات الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال

المبحث الثالث

القادة والمدراء الاستراتيجيون

أولاً: المديرين الاستراتيجيون

إذا كانت الإدارة الاستراتيجية ذات بعد فكري مهم، حيث الاهتمام بالمنظمة ككيان شامل في تعامله مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، فأنها أي الإدارة الاستراتيجية تحتاج إلى مديرين استراتيجيين يحملون هذا الفكر ويجسدونه في الممارسات على أرض الواقع. إن الاستراتيجيون في حقيقة الأمر هم المدراء المعنيون برسم خطوط الإدارة الاستراتيجية وممارساتها كعمليات متنوعة في المنظمة ونقلها إلى أرض الواقع بدءاً بالأفكار مروراً بالتحليل لبيئتي المنظمة الداخلية والخارجية لكي يتم وضع الأهداف الاستراتيجية وتنفيذ الخطط وتقييم النتائج المستهدفة. إن البناء الأساسي للفرد يرتبط بتطوير قدرته في مختلف المجالات المهمة ومنها المجال النفسي والثقافي. إن حقيقة الاهتمام بهذا البناء والتكوين يساهم في:

- 1- تطوير المقدرات الإدراكية وهذا الأمر يعزز من قابليات المدير في التعامل الصحيح مع مشكلات معقدة وغير سهلة.
- 2- تطوير المقدرات الاجتماعية والتي تساهم في الارتقاء في عمليات التواصل والاتصال والبحث عن المشاركة الإيجابية.
- 3- تطوير المقدرات الادائية وهذه تتمثل في الرغبة والقدرة على الانجاز وتحقيق النتائج.

هكذا عرض الباحثان (Stellermann & Fink: 2004) الافكار الاساسية للتطوير الثقافي والنفسي والذي قدمه عالم النفس التنظيمي (Finn Hara Ieschka)، وفيه يتجسد ارتباط الاداء والانجاز باستخدام فعال لقدرات التفكير والادراك (الرأس) والانسجام والتواصل (القلب) والاداء والفعل الحقيقي (الايدي والارجل).

ان القول بأن مدير ما يحمل فكراً استراتيجياً يرتبط بمفردات مهمة تتجسد من خلال العمل بالممارسات الابداعية المؤدية الى انجاز عالي ومتميز. ان المدراء الاستراتيجيون يمكن الاستدلال على قدراتهم من خلال التفكير والممارسة الجيدة في المؤسسات التي يقودونها. هكذا عرض مركز القيادة الابداعية الامريكي (Center of Creative leadership) الاستراتيجي في منظمته من خلال التفكير والتحليل والعمل والتأثير الايجابي ويؤدي ذلك الى ايجاد ميزات تنافس مستدامة.

أ- ماذا يعمل الاستراتيجي: من بين التركيز على القضايا المهمة في المنظمة يمكن القول ان المتطلبات المعاصرة للعمل تفرض على الاستراتيجي الاتي:

- ضرورة تكامل المنظور بعيد الامل للعمل والمنظور قصير الامل. لكي يتم النجاح والتخلص من القول غير الدقيق بكون المدير الاستراتيجي يهتم فقط بمتطلبات الامل البعيد.
- ضرورة الاهتمام المتوازن بالأبعاد الخارجية والابعاد الداخلية لمحيط العمل، وهذا ايضا يتطلب تخلص المنظمة من تقليد متراكم هائل يرى ان الاهتمام ينصب فقط على بيئة العمل الخارجية.
- ضرورة ايجاد ميزات تنافس مستدامة في منظمات الاعمال، وقواعد للمتطلبات الخارجية بالنجاح.

ب - كيف يقوم الاستراتيجي بهذا الدور: ان هذا الامر ليس سهلاً ومتاحاً للجميع، لكنه متاح للأشخاص الحاذقين الاذكياء الذين تتراكم الخبرة والمعرفة لديهم، يفترض بالاستراتيجي هنا ان يقوم بالاتي:

• بالتفكير والتحليل، وهذان الامران يعتبران مطلب اساسي للنجاح. فالتفكير الصائب السليم يعطي القدرة على الادراك الشامل للموقف، والتحليل يجسد واقعية هذا التفكير.

• العمل كقدوة حسنة ومثال يقتدى به من قبل الاخرين، لديه قابليات فردية (المستوى الاول للقيادة)، ومدير فعال بفريق العمل (المستوى الثاني للقيادة)، مدير متمكن يضع الخطط وينظم الناس بكفاءة وفاعلية (المستوى الثالث للقيادة) وتنفيذي فاعل يقوم ببناء التزام واسع لرؤيه واضحة (المستوى الرابع للقيادة) ليصل الى المستوى الخامس للقيادة ومدير استراتيجي لا يكتفي ببناء منظمة جيدة بل منظمة عظيمة من خلال تحمل المسؤوليات بتواضع شخصي ومهنية عالية.

• التأثير الايجابي وازدياد مساحة هذا التأثير داخل المنظمة.

ج - من هو الاستراتيجي: ان القول من هو هنا لا يعني فقط الاشارة له كشخص منفرد متميز وريادي، بل الى مدى مساهمته في انتقال الفكر الاستراتيجي وتجذيره في المنظمة من خلال:

• وجود افراد كثر يحملون الفكر الاستراتيجي، وان القائد الاعلى للمنظمة يعرف جيداً هؤلاء، بل هو ساهم في تطويرهم.

• هؤلاء الافراد يشكلون فريق يعمل بانسجام وتطوير تام، وليس افراد متناحرون ومختلفون.

• فرق العمل هذه جعلت التنظيم بجميع مكوناته يجسد هذا الفكر في الممارسات.

ان نجاح الاعمال في العالم المتطور والصناعي كان وراءه قادة استراتيجيون ساهموا بنجاحات كبيرة لمنظماتهم والتي بدورها اعطت دفعات مهمة للتقدم والتطور المجتمعي. وان المدراء الكبار الناجحون امثال Henry Ford, Bill Gates, Barnevik Percy, Lee Acoca وغيرهم لهم الفضل في تكوين قاعدة اعمال

رصينة وشركات عملاقة عظيمة ساهمت في تقدم بلدانهم. اننا بأمس الحاجة الى تكوين قاعدة من مديرين لديهم معرفة وتراكم لديهم الخبرة في ادارة المؤسسات والمساهمة في نجاحها ورقبها. فمع وجود القطاع النفطي لدينا لا نعرف رجلاً ساهم في قيادة فعالة له خبرة مكتوبة وتراكت لديه المعرفة في هذا القطاع وهكذا باقي القطاعات.

ثانياً: القيادة الاستراتيجية

لقد برع الكتاب والباحثين عن ولادة فكرة حديثة بل معاصرة تحمل بذور الماضي وتمد للمستقبل افاق وتوجهات الا وهي (القيادة الاستراتيجية) انها تصنع التفوق والتميز الاستراتيجي، فهي تجسد العقل الادراكي والحكمة والابداع، حيث يكون للقيادة السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وايضا بناء المرونة ودعم الاخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة. حيث تتميز القيادة الاستراتيجية بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة الى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابداع والابتكار للوصول الى تحقيق الاهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة.

الفرق بين القيادة الاستراتيجية القيادة بشكل عام

- 1- النطاق الواسع للقيادة الاستراتيجية: اذ يمتد تأثيرها الى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الاعمال وحتى خارج المنظمة، الامر الذي يتطلب النظر للمنظمة نظاماً معتمداً ومتربط الاجزاء.
- 2- المدة الزمنية: ان الاطار الزمني للقيادة الاستراتيجية يمتاز بكونه اوسع وابعد مدى من القيادة بإطارها العام، فالقادة الاستراتيجيون يضعون في الحسبان الاهداف بعيدة الامد في حين انهم يعملون على تحقيق الاهداف قصيرة الامد في الوقت الحاضر.

3- التغيير المنظمي: ما يميز القيادة الاستراتيجية عن القيادة بشكلها العام هو درجة ونوع التغيير المنظمي فعلى سبيل المثال ما درجة التغيير المترتبة على اتخاذ قرار من قبل القائد الاستراتيجي في تغيير نشاط المنظمة وانتقالها من صناعة الى صناعة اخرى، او درجة التغيير المترتبة على الانتقال من المحلية الى العالمية من ناحية الاسواق، او اتخاذ قرار الاندماج او التحالف مع منظمة اخرى.

ثالثاً: بناء القادة الاستراتيجيين

ان المديرين الاستراتيجيون يمثلون مورداً نادراً للمنظمات، لكون هؤلاء الافراد والمجموعات يحملون صفات وخصائص ضرورية لنجاح الاعمال، انهم يمتلكون مقدرات ادراكية وتحليلية وتشخيصية جاءت من خلال تراكم الخبرة والتجربة والمعرفة. وتأتي اهمية هؤلاء القادة من خلال الادوار والمهام الرئيسية المناطة بهم والذي يفترض ان يلعبوها بكل جدارة وكفاءة، وفي مقدمة هذه الادوار تجذير التفكير الاستراتيجي الابداعي المغذي للخطط ومجمل الفعاليات المهمة في المنظمة، كذلك يلعبون دوراً مهماً في تطوير محيط العمل، وادارة موارد المنظمة الاساسية والتي تركز عليها قدراتها المعززة لميزات تنافس مستدامة.

ان بناء هؤلاء القادة الاستراتيجيون ليست بالمهمة والعملية السهلة والسريعة، بل يحتاج الامر مزيد من الاستثمار في موارد بشرية كفؤة ومؤهلة وبالتالي تعزيز تجربة هؤلاء القادة باستمرار. وفي اطار المهمات الادارية تتجسد قدرة المدير على تحويل المعرفة المتأتمية من الاطلاع والممارسة والتدريب والتطوير، الى افعال ذات اداء متميز. لذلك فأن المديرين بحاجة الى التعلم مدى الحياة. ان البداية ربما تكون باكتساب مزيد من المهارات الفنية وفيها تستخدم القدرات المعرفية والخبرة لأداء مهام محددة، ويحتاج المديرين الى مهارات انسانية للتعامل بشكل جيد في المنظمة والتعامل مع الاخرين. ان تطوير المهارات الادراكية ليس بالأمر السهل، حيث التفكير المجرد وبشكل تحليلي وناقد لحل المشاكل المعقدة. ان المديرين الجيدين هم من تراكمت الخبرة والمعرفة لديهم من خلال الاستفادة من تجاربهم وتجارب الاخرين. ان بناء الشخصية الادارية وتحويل المدير من شخص تقليدي التفكير الى

شخصية مدركة استراتيجية قادرة على وضع استراتيجيات فعالة تحتاج الى المزيد من الاهتمام والتعرف الى تجارب متنوعة وتخليص المدير من النظرة التخصصية الضيقة الى معرفة عمل المنظمات كنظام شامل

رابعاً: مفاهيم جوهرية في المنظور الاستراتيجي

1 - الاستراتيجية Strategy

اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية Strategos والتي تعني فن القيادة في الحرب. حيث يرى Claueswitz وهو خبير عسكري بأن الاستراتيجية تمثل الاساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورته الشمولية، وقد ازداد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل متخذي القرارات والقائمين على ممارسة العمليات الادارية في المنظمات. وهكذا انتقل المفهوم من المجال العسكري الى مجال العلوم الاقتصادية والادارية ومنها ادارة الاعمال بشكل خاص. تم تعريف الاستراتيجية بتعاريف عديدة بأنها عملية بناء وضع منفرد للمنظمة من خلال التحديد المبكر لرسالة المنظمة وغايتها واهدافها وع دراسة دقيقة لمجريات الاحداث في البيئة الداخلية والخارجية لها.

يقول Mintzberg ان قول منظمة ما بأنها تمتلك استراتيجية فإن هذا يعني:

- أ - لديها عملية تخطيطية و خطة Plan.
- ب - تعامل حاذق ومناورة لخداع المنافسين Ploy.
- ج - نماذج ادارية متجددة Pattern.
- د - قياس صحيح لنقلات في وصفها في السوق Position.
- هـ - تطور متفتح واسع والادراك لمستقبل المنظمة Perspective.

2 - الميزة التنافسية Competitive Advantage

ان اهم ركائز الادارة الاستراتيجية هو خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، ويعني بالميزة التنافسية هو ايجاد ميزة تنفرد بها المنظمة وتتفوق بها عن باقي المنافسين، مما

يجعلها منظمة فريدة ومتميزة على باقي المنافسين. بمعنى اخر ان تتمكن المنظمة او تتميز بشيء لا يستطيع الاخرين عمله اي انها تتفرد به وتتميز عن غيرها، واصبح الان من الضروري على المنظمات الحصول على ميزة تنافسية والعمل على كيفية الحفاظ على هذه الميزة باعتبارها احد عوامل نجاح المنظمة على المدى الطويل.

3- الاستراتيجيين Strategists

الاستراتيجيين هم الافراد الاكثر مسؤولية عن نجاح او فشل المنظمة، وللاستراتيجيين القاب متعددة مثل المستشار او المدير التنفيذي او رئيس مجلس الادارة او العميد... الخ. حيث يساعد الاستراتيجيين المنظمة على جمع المعلومات وتحليلها وتنظيمها والتي لها علاقة بالصناعة والاتجاهات التنافسية وتحليل وتطوير السيناريوهات، وعادة ما يخدم الاستراتيجيين هو الدعم والتفاعل من قبل الافراد العاملين في المنظمة. ويختلف طبيعة عمل الاستراتيجيين من منظمة لأخرى بسبب اختلاف صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، بالإضافة الى ذلك يختلف الاستراتيجيون في مواقفهم وقيمهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

4 - صياغة الرؤية والرسالة Vision and Mission Statements

تقوم العديد من المنظمات بإعداد رؤية Vision تبين الى اين تتجه المنظمة، وما هي الحالة التي ترغب ان تكون عليها مستقبلاً، فالرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطباعاً او صورة من الاعمال المستقبلية المرغوبة بحيث تكون هذه الرؤية شاملة ومتكاملة لجميع اعمال المنظمة وهي بمثابة الحلم الذي تحلم به المنظمة وترغب تحقيقه.

اما الرسالة Mission فهي تعبر عن سبب او اسباب وجود المنظمة بالإضافة الى نوع الأنشطة الحالية، وما هي الاعمال التي تؤديها مستقبلاً، وتعتبر الرسالة دليلاً استرشادياً لعمل الافراد والاقسام في المنظمة، وبناءً على رسالة المنظمة تحدد غاياتها الاساسية وتصاغ اهدافها الرئيسية.

5 - الفرص والتهديدات الخارجية External Opportunities and Threats

تشير الفرص والتهديدات الخارجية الى العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والديمغرافية والقانونية والحكومية والتكنولوجية والتنافسية وعادة ما تكون هذه العوامل خارج سيطرة المنظمة.

ويقصد بالفرص **Opportunities** تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن للمنظمة من استغلالها لتحقيق اهداف المنظمة، واكثر الفرص لا تتكرر وربما اليوم فرصه وغدا تهديد. اما التهديدات **Threats** هي الاحداث المحتمل حدوثها في المستقبل وعند حدوثها سوف تؤثر سلباً على المنظمة مثل دخول منافسين جدد او تغيير اذواق المستهلكين... الخ.

6 - نقاط القوة والضعف الداخلية Internal Strengths and Weaknesses

نقاط القوة والضعف في الانشطة الداخلية للمنظمة وربما يمكن السيطرة عليها، حيث تسعى المنظمات الى اتباع استراتيجيات لغرض الاستفادة من نقاط القوة الداخلية والتقليل من تأثير نقاط الضعف، وتحديد نقاط القوة والضعف للمنافسين امر في غاية الاهمية. ويمكن تعريف نقاط القوة **Strengths** بأنها الاشياء او الخصائص المتوفرة في المنظمة ومفقودة في باقي المنظمات والتي تساهم بشكل ايجابي في تحقيق اهداف المنظمة مثل الموارد البشرية يتمتعون بخبرات عالية، استخدام تكنولوجيا حديثة، انخفاض تكاليف الانتاج... الخ. اما نقاط الضعف **Weaknesses** فهي بعض الاشياء او الخصائص التي تدل على نقص او ضعف امكانيات المنظمة فيها، بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس مثل ضعف امكانية الموارد البشرية، ضعف في شبكة التوزيع، معدل الدوران عالي للعاملين... الخ.

7 - الاهداف طويلة الاجل Long Term Objectives

يمكن تعريف الاهداف على انها نتائج محددة تسعى المنظمة الى تحقيقها، وان تحديد الاهداف عملية مهمة وضرورية لضمان نجاح المنظمة، ويجب على المدراء معرفة ما هي الاهداف المطلوب تحقيقها، والتي في ضوءها تحدد المسؤوليات والواجبات القيام بها.

8 - الاهداف السنوية Annual Objectives

الاهداف السنوية هي اهداف قصيرة الاجل ويجب على المنظمات تحقيقها لبلوغ الاهداف طويلة الاجل، ويجب ان تكون هذه الاهداف قابلة للقياس وواقعية ويمكن تحقيقها، ويجب ان يكون لكل هدف طويل الاجل هدف او اهداف سنوية او قصيرة الاجل، وتمثل الاهداف قصيرة الاجل الاساس لتخصيص الموارد

9 - الاستراتيجيات Strategies

تعد الاستراتيجيات الوسيلة التي يمكن لها من تحقيق الاهداف طويلة الاجل وقد تشمل الاستراتيجيات اعمال التوسع الجغرافي والتنوع وتطوير المنتجات... الخ. وبعبارة اخرى تعتبر الاستراتيجيات بمثابة خطة عمل تشمل أنشطة المنظمة ككل على المدى الطويل وتحديد طريقة واسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ اهداف المنظمة.

10 - السياسات Policies

السياسات هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرشدة التي تضعها الادارة كدليل مرشد للرؤساء والمرؤوسين في مختلف الوحدات التنظيمية.

11 - البرامج programs

البرنامج هو هيكل من الأنشطة أو المراحل اللازمة لتنفيذ خطة معينة انه أداة تحويل الاستراتيجية إلى واقع. وعادة ما تدعم البرامج بمخصصات مالية وموازنات تشغيلية.

12 - الموازنات Budgets

بعد تصميم أو اختبار البرنامج الذي سيطبق لتنفيذ استراتيجية معينة، يتعين تصميم خطة تنفيذية لتوجيه الأنشطة تجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويتطلب تنفيذ هذه الخطة تصميم موازنات لكل نشاط رئيس من أنشطة المنظمة.

13 - الإجراءات او الخطوات steps

هي نظام يضم خطوات متتالية تحدد تفصيلا كيف سيؤدي نشاط أو عمل معين، وتحدد الأنشطة المختلفة اللازمة الواجب أداؤها لتنفيذ برنامج أو برامج المنظمة، وأحيانا يطلق عليها إجراءات التشغيل المعيارية

الاشكالية الاخلاقية

افترض ان منظمة ذات اداء ضعيف قررت انهاء عمل المئات من المديرين في الادارة الوسطى. المديرين في الادارة العليا، عملوا قرار الانهاء هذا في ضوء الاحتفاظ بالمديرين الذين يحبونهم بدلاً من بقاء اصحاب الاداء الافضل، كذلك انهاء عمل من يدفع لهم رواتب عالية حتى لو تمتعوا بأعلى الاداء. يجب التذكير ان ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي يؤثران على جميع اصحاب المصلحة، حيث المبادئ الاخلاقية حول المساواة، والاستقامة، والانصاف، والعدالة، والتي يفترض ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند اعادة تصميم الهيكل التنظيمي، لقد فشل بعض العاملين في دعواهم ضد المنظمة، وكذلك بعض المساهمين، مع كسبهم لوظائفهم من خلال مساهمتهم في نجاحات الماضي.

هل تعتقد ان هذه الدعوى اخلاقية، كيف تؤثر هذه الدعوى في التصميم؟

ملخص الفصل

الادارة الاستراتيجية عمليات فكرية ابداعية تكامل المعرفة لتعطي تصور شمولي لإدارة الشركات في بيئة اصبحت تتصف بالتعقيد والتغير المستمر. ان حزمة المفاهيم والاجراءات والعمليات والمداخل التي يتم ترجمة التفكير الاستراتيجي من خلالها الى معطيات ميدانية تساهم في نجاح المنظمات، اصبحت هذه الحزمة تتطور بشكل مستمر ومتسارع. ان المنظمات التي تدار بفكر استراتيجي نير وتطبق بشكل فعال هذه المداخل والعمليات هي افضل اداءً واسرع تطوراً من الاخريات. ان حلبة المنافسة لا تسمح بوجود اعمال تدار بمفاهيم كلاسيكية او تتطور ببطيء. ان التراكم المعرفي في حقل الادارة الاستراتيجية اصبح رصيلاً جباراً لا يستهان به، ومع ذلك فإن الشركات الافضل ذات الاداء العالي تبحث دائماً في ان تكون بوضع منفرد ومتميز على مختلف المستويات.

اسئلة الفصل الاول

اولاً: اسئلة عامة

- 1- ماذا يعني قولنا ان هذه المنظمة تدار بفكر استراتيجي وتستخدم مداخله؟
- 2- عرف الادارة الاستراتيجية، كيف تستطيع تجسيد اهمية الادارة الاستراتيجية للمنظمات؟
- 3- ان مراحل تطور الادارة باتجاه الادارة الاستراتيجية يجسد تبرير عملي بأدارة المنظمات وفق معطيات تطور البيئة التي تعمل فيها، بين كيف يكون ذلك؟
- 4- لو امتلكت عملاً صغيراً، كيف يمكن ان تجسد رؤيتك الخاصة بالتطور لهذا العمل؟، على ماذا تعتقد ان يتم التركيز اولاً؟
- 5- هل توجد ادوار او مهام محددة يفترض ان يركز كبار المدراء (القادة الاستراتيجيون) عليها لنجاح منظماتهم؟

ثانياً: اسئلة الرأي والتفكير

- 1- هل يمكن ان تقدم لنا بمثال افتراضي او واقعي عمليات منهجية منظمة لوضع خطة، ثم تبيان لهذه الخطة.
- 2- لو فرضنا انك استدعيت من قبل الدولة لشغل منصب ((مدير عام)) في احدى مؤسساتها ووجدت لا اساس لمفاهيم الادارة الاستراتيجية في هذه المؤسسة، هل لك ان تعطينا تصوراً متكاملأ، ماذا تفعل؟

ثالثا: اسئلة الخيارات المتعددة

1. ندرس الادارة الاستراتيجية لأننا

- A - نعمل في بيئة اكثر تعقيد.
- B - تساهم في توفير ارباح كثيرة.
- C - بسبب التغيرات الديمغرافية المتعددة.
- D - تساعد في الاختيار الامثل للعاملين.

2. حدد مراحل التطور التاريخي للادارة الاستراتيجية من الاقدم الى الاحدث

- A - التخطيط المالي الاولي، التخطيط ذو التوجه الخارجي، الادارة الاستراتيجية، التخطيط المستند على التنبؤ.
- B - التخطيط المستند على التنبؤ، التخطيط المالي الاولي، التخطيط ذو التوجه الخارجي، الادارة الاستراتيجية.
- C - التخطيط المالي الاولي، التخطيط المستند على التنبؤ، التخطيط ذو التوجه الخارجي، الادارة الاستراتيجية
- D - الادارة الاستراتيجية، التخطيط المالي الاولي، التخطيط المستند على التنبؤ، التخطيط ذو التوجه الخارجي.

3. جميع الاتي يعتبر من مهام الادارة الاستراتيجية ما عدا

- A - تعيين الافراد الاكفاء في العمل.
- B - الاسهام في رفع رواتب العاملين.
- C - رسم الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- D - مراقبة خطوط الانتاج.

4- جميع الاتي يعتبر من تحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية ما عدا

A - العولمة.

B - ازدياد سرعة التغييرات.

C - مكان تواجد المنظمة.

D - ازدياد حدة المنافسة.

5- ان اقرب وافضل تعريف للادارة الاستراتيجية من بين الاتي هو:

A - الاسلوب الاداري الذي يركز على اختيار الشركاء وبناء التحالفات.

B- الاسلوب الاداري الذي يهتم باليات التسويق ومستلزمات اختيار الموارد البشرية

C- الاسلوب الاداري المتميز الذي ينظر للمنظمة بنظرة شاملة لتعظيم الميزة التنافسية لها

D- الاسلوب الاداري الذي يساعد المنظمة في استقطاب الكفاءات الجوهرية.

6 - تسمى العمليات المستمرة الشاملة والمتكاملة والموجهة نحو صياغة وتنفيذ

ورقابة استراتيجيات فعالة تمثل اسلوب منهجي منظم للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات بـ

A - الادارة الاستراتيجية.

B - الاستراتيجية.

C - القرارات الاستراتيجية.

D - الادارة العليا

7. الباحث الذي عرف الادارة الاستراتيجية على انها علم وفن في صياغة وتقييم القرارات المهمة والاساسية لتحقيق النجاح التنظيمي هو:

David - A

Ansoff - B

Porter - C

Chandler - D

8. في الشركات الكبرى تركز الاستراتيجية على المستوى الكلي الشامل للشركة على:

A - تعزيز استخدام الموارد.

B - معرفة اليات التنافس.

C - تخصيص الموارد على الانشطة.

D - في اي الاعمال تتواجد الشركة.

9. في المنظمات الصغيرة والتي تتكون من عمل واحد فأن:

A - مستويات استراتيجية.

B - مستويات الاستراتيجية اثنان.

C - مستويات الاستراتيجية ثلاثة.

D - لا يوجد مستويات للاستراتيجية.

10. اي العبارات ادناه صحيحة

A - لا يوجد فرق بين التخطيط طويل الامد والتخطيط الاستراتيجي.

B - القرارات الاستراتيجية تظهر نتائجها بسرعة.

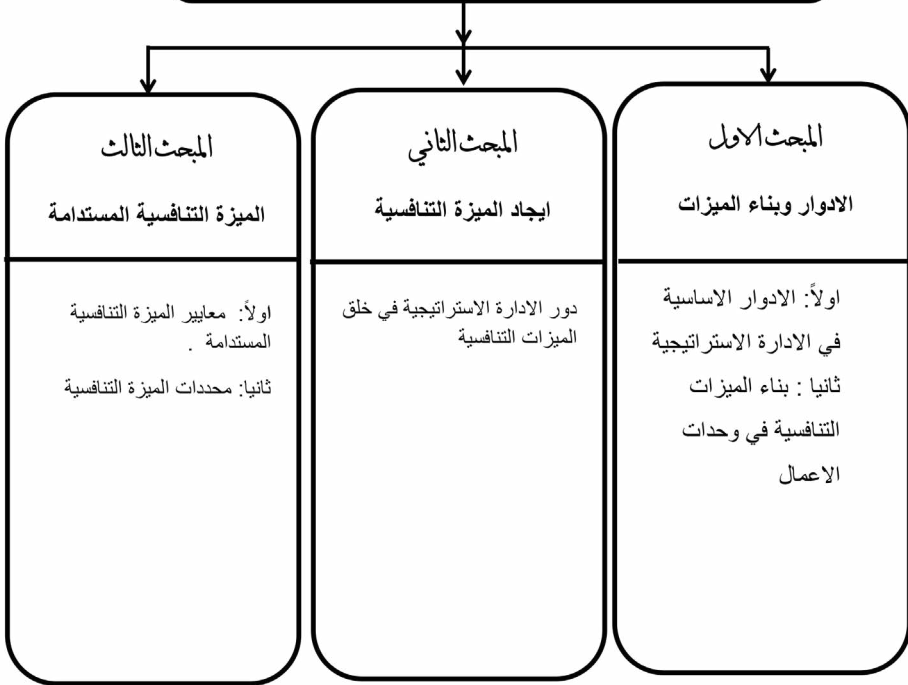
C - الادارة الاستراتيجية لها جناحان تخطيط استراتيجي وتفكير استراتيجي.

D - جميع العبارات اعلاه خاطئة.

2

الفصل الثاني

الادارة الاستراتيجية الادوار وبناء ميزات تنافس



الفصل الثاني

الادارة الاستراتيجية والادوار وبناء ميزات تنافس

تمهيد

ان الحديث عن المزايا التنافسية في حياة منظمات الاعمال، يتطلب التعرف على اهم الادوار الاساسية التي تساهم في خلق الميزات التنافسية. بالإضافة لمعرفة اصلها وماهيتها، حيث ان بقاء والاستمرار ونمو المنظمات يعتمد على طبيعة الاستراتيجيات التي تتبعها والاطار المستقبلي الذي تضعه الادارة العليا في ضوء دراسة وتحليل المتغيرات البيئية. ان انتاج استراتيجية معينة لابد من ان تحقق للمنظمة ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات العاملة في نفس الميدان عن طريق استخدامها للموارد المادية والبشرية افضل استخدام والتقليل قدر الامكان من المخاطر التي قد تتعرض لها، حيث ان هناك علاقة تناغم بين الادوار التي تقوم بها الادارة العليا واسهاماتها في خلق وبناء ميزات تنافسية للمنظمات.

دراسة حالة

مدارس الرازي الاهلية الخاصة

مسيره موفقة خلال احدى عشر سنة من عمرها

كثرة المدارس الاهلية بعد عام 2003 بعد ان كان هذا القطاع محتكر من قبل الدولة، حيث لا وجود لمدارس خاصة قبل هذا التاريخ. لقد اصبحت المنافسة شديدة جداً في هذا المجال، لذلك قدمت مدارس الرازي الاهلية الخاصة نفسها كمدارس ذات طابع مميز، وان هذا الامر يستند الى الاتي:

اختيار دقيق للكوادر التدريسية، حيث الكفاءة العلمية والسلوك القويم.
جعل المدرسة مكان يشعر فيه الجميع بالانتماء الحقيقي لغرض تعزيز الولاء لدى الجميع.

ادخال مستمر لتقنيات التعليم الحديثة والتأكيد على اهمية الجانب التربوي ضمن تجربة نابغة من الواقع.

تفعيل الاتصالات واقامة الندوات للتعريف بنهج المدارس، كذلك اعطاء دور ومساحة اوسع لمجالس الالباء واستثمار التواصل مع المجتمع.

لقد اشرت المدارس اشكالية عدم التعاون الفعال الحقيقي مع الجهات الرسمية (وزارة التربية)، ويعود ذلك لكثرة القيود التي تضعها الوزارة امام العمل بأسلوب مرن يرتقي بأداء الطلاب وتقدمهم العلمي والنفسي. فاذا ما شخصنا بعض هذه الاشكالات بالاتي:

كثرة ايام العطل وارباك في اجندة العمل، اننا نرغب ان لا تكون هناك عطل كثيرة وان تكون مقتصرة على (عيد الاضحى عيد الفطر العاشر من محرم رأس السنه الهجرية والميلادية)

تغيير نمط الاسئلة (التلقيني فقط) للسادس الاعدادي واتاحه فرصة امام الطلبة
الاذكياء لإبراز قدراتهم والعودة بشكل صحيح لمعدلات دراسية واقعية.
الكتب المنهجية تباع بمبالغ للمدارس الاهلية ورغم هذا هناك تأخير في استلامها
بسبب عدم وجود مخازن خاصة بالمدارس الاهلية.
تجديد الاجازة بشكل سنوي يسبب نوع من الاربك للعمل.
في تقديرك كيف يتسنى لإدارة هذه المدارس التعامل الايجابي والصحيح مع هذه
الاشكاليات، باعتبارك احد الدارسين لعلم الادارة بشكل عام والادارة الاستراتيجية
بشكل خاص، قدم استشارة بهذا الصدد لإدارة المدارس.

المبحث الاول

الادوار وبناء الميزات

اولاً: الادوار الاساسية في الادارة الاستراتيجية

يبدوا امرأ طبيعياً القول ان الادارة العليا في المنظمة هي المسؤولة عن الخيارات الاستراتيجية المهمة والتي تجسدها في صياغة وتنفيذ ورقابة التقدم باتجاه الاهداف الاستراتيجية لتبرير وجود المنظمة لدى مختلف اصحاب المصالح (رسالة المنظمة) وحث الخطى باتجاه الصورة المستقبلية المرغوبة (رؤية المنظمة) في اطار عمل يتسم بالسلوك الاخلاقي والقيمي السليم. ان الضرورة تقتضي ان يكون لدى فريق الادارة العليا المهارات والخبرات والقدرات اللازمة للقيام بهذه المهام والمسؤوليات شديدة الخطورة.

واذا ما كانت المنظمة كبيرة ولديها مستويات ادارية عديدة ((سلطة تشريعية)) مجلس ادارة فأن الادارة التنفيذية العليا تتقاسم الادوار بشكل صحيح وبروح عمل جماعي للمساهمة مع مجلس الادارة في كلا الامرين (الصياغة والتنفيذ) للاستراتيجيات المختارة. واذا ما اردنا ان نعطي تصور محدد لدور الادارة العليا في ممارسات الادارة الاستراتيجية فيمكن القول ان هناك قائمة اولويات عديدة تتزاحم وفق معطيات التنافس وحالات بيئة المنظمة وتطلعات اصحاب المصالح. ومع ذلك فأننا نجد ان دور الادارة العليا في هذا الامر يفترض ان يركز على:

1 - التفكير في مستقبل تطور المنظمة من خلال تجسيد مفردات توجه استراتيجي سليم (رؤية، رسالة، قيم سلوكية، اهداف استراتيجية).

2- بناء ثقافة اداء عالي على مختلف المستويات، وان يعطي كبار المدراء القدوة الحسنة في التصرف والالتزام بسلوكيات اخلاقية وتجسيد الاداء العالي من خلال الممارسات السليمة.

3- متابعة مؤشرات تقدم الاداء لمعرفة التطور الحاصل ومدى رضا مختلف الجهات الفاعلة ذات المصلحة.

4- الاهتمام العالي بوجود تصميم مناسب ملائم ومرن لمختلف أنشطة المنظمة وكيفية تكامل عمل هذه الأنشطة، وبناء فرق عمل تجسد هذا الامر ومتابعة بمؤشرات دقيقة وواضحة.

5- ان تقوم المستويات الادارية بأدوارها على اكمل وجه وتحمل مسؤولياتها بصدق وامانه

ثانياً: بناء الميزات التنافسية في وحدات الاعمال

تركز الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال على مجموعة متكاملة من الالتزامات والاجراءات المتناسقة التي تستخدمها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية لها من خلال استغلال الكفاءات والقدرات الاساسية.

وتشير الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الى الخيارات التي تتخذها المنظمة بشأن كيفية بقاءها في حلبة المنافسة، وهذه الخيارات مهمة لان ادائها مرتبط بفترة زمنية طويلة. وبسبب التعقيد في البيئة التنافسية فان الخيارات المرتبطة بالتنافس تكون صعبة، ولإنشاء نموذج اعمال ناجح.

فقد حدد (Hill & Jones) نموذج يعطي للمنظمة ميزة تنافسية وعلى المدراء في مستوى وحدات الاعمال يستخدموا هذه الاستراتيجيات لغرض تحسين الواقع التنافسي للمنظمة، وهذا النموذج يتكون من ثلاثة استراتيجيات هي:

1- استراتيجية معرفة الزبائن واحتياجاتهم: ان احد الركائز الاساسية في نجاح الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال هو تحديد الزبائن ومعرفة اذواقهم واحتياجاتهم، والاحتياجات هنا هي الرغبات الشديدة التي تحقق رضا

الزبون، الان اصبح معظم المنافسين بارعين في تحديد احتياجات الزبائن من مختلف الثقافات والمناطق الجغرافية، ولكن الميزة تكمن في سرعة الاستجابة وتلبية هذه الاحتياجات والتكيف معها وتحاول المنظمات جاهدة في تجاوز توقعات الزبون بحيث يتم ارضاءه على اتم شكل.

2- استراتيجية معرفة نوع المنتج للزبائن المستهدفون: بعد معرفة الزبائن واحتياجاتهم العامة، لابد للمنظمة من معرفة نوع المنتج او الخدمة التي يجب ان تقدم لهؤلاء الزبائن، فهناك بعض المنتجات التي تساهم في اشباع حاجات مجموعة مختلفة ومتنوعة من الزبائن فعلى سبيل المثال، الاحذية الرياضية، هناك مجموعتان رئيسيتان من الزبائن لديها حاجة لاقتناء الحذاء الرياضي وهم الاشخاص الرياضيين والمجموعة الثانية الاشخاص الذين يحبوا لبس الاحذية الرياضية. اذن يجب على المنظمة من معرفة نوع المنتج الذي يجمع فيه اكثر من فئة من الزبائن.

3- استراتيجية تلبية الاحتياجات من خلال الكفاءات المتميزة: ان تطوير منتج ناجح يتوجب على المدراء الاستراتيجيون وضع مجموعة من الاستراتيجيات التي تحدد كيفية تلبية احتياجات الزبائن بأطار التميز، سواء كان هذا التميز بأسعار المنتجات او الجودة. ان الكفاءات المتميزة التي تؤدي الى ميزة تنافسية على اساس الكفاءات العالية والجودة والابتكار والاستجابة السريعة لرغبات واذواق الزبائن.

ان الغرض الاساسي من وضع الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال هو خلق اعمال تختلف عن باقي المنافسين وهذا العمل هو جوهر هذا المستوى من الاستراتيجيات، بمعنى اخر خلق أنشطة ذات قيمة فريدة من نوعها في المشهد التنافسي المعقد.

المبحث الثاني

ايجاد الميزة التنافسية

قبل الخوض في كيفية خلق ميزات تنافسية للمنظمة لابد اولاً من معرفة ما هي الغاية او الاهمية من خلق الميزات التنافسية للمنظمة، عندما نتكلم عن مفاهيم الادارة الاستراتيجية والعمل على تطبيقها، حيث تعتبر البيئة المحيطة بالمنظمة هي الركيزة الاساسية سواء كانت البيئة الخارجية المتمثلة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية... الخ، والبيئة الداخلية المتمثلة بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والعوامل الانتاجية والعوامل التسويقية والعوامل المالية بالإضافة الى الموارد البشرية، اذن تعتبر البيئة (الخارجية والداخلية) عنصر اساسي في تطوير الخيارات الاستراتيجية. ولغرض خلق بيئة تنافسية للمنظمة لابد من القيام بخطوتين اساسيتين هما

الخطوة الاولى: دراسة وتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة، وترتكز هذه الدراسة على ثلاثة اسباب رئيسية:

- وجود تنافس بين معظم المنظمات، حيث ان دراسة البيئة سوف توفر مجموعة من المعلومات عن طبيعة المنافسة التي تهيئ الفرصة لخلق وتطوير ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة التي يصعب على الاخرين تقليدها.
- قيام المنظمات باستكشاف الفرص المتاحة لغرض استغلالها بشكل امثل وتجنب التهديدات واحتوائها، ومثال على ذلك هو التطورات التكنولوجية الحاصل الان، فهي تعتبر فرصة عند بعض المنظمات وعليها استغلالها اما البعض الاخر من المنظمات تعتبرها تهديداً لها بسبب عدم قدرتها على مواكبة هذه التطورات.

3- البحث عن فرص لأنشاء علاقات وتحالفات مع منظمات اخرى تساعد في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة وزيادة التنسيق مع المنظمات الاخرى.

ادن الخطوة الاولى لخلق الميزة التنافسية للمنظمة هو التحليل الدقيق للبيئة لغرض معرفة المساحة التي يمكن للمنظمة من العمل عليها.

الخطوة الثانية: بعد دراسة مستفيضة للبيئة ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، بالإضافة الى تشخيص نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة ونقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة. تأتي الخطوة الثانية وهي تحديد الموارد والقدرات التي تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

ان عملية تحديد الموارد الاساسية تبدأ بعملية تحليل تلك الموارد والقيام بمسح لجميع الموارد المتوفرة بالمنظمة، يوجد ثلاثة انواع من الموارد.

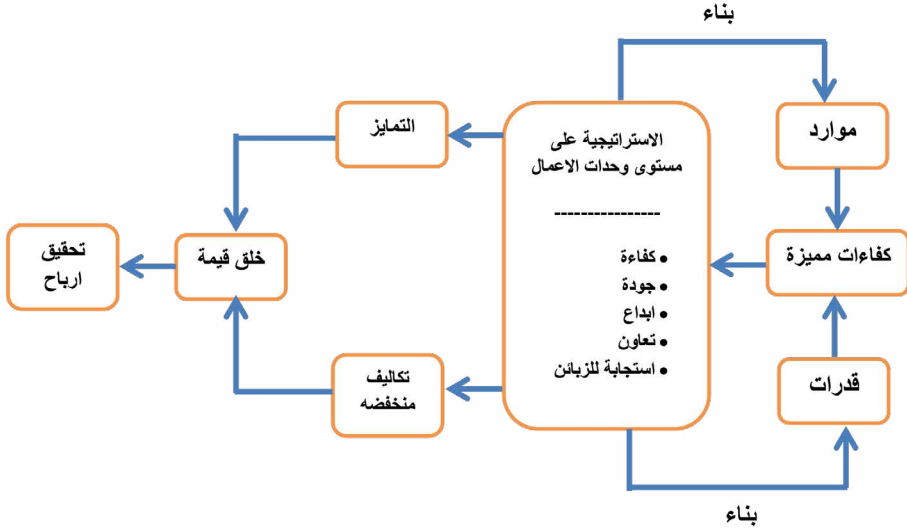
1- الموارد الملموسة: وتشمل المواد الأولية، الموارد المالية، معدات الانتاج واي مورد اخر ملموس.

2- الموارد الغير الملموسة: حيث يوجد العديد من الموارد ذات اهمية كبيرة وهي غير ملموسة مثل الخبرات والمعرفة والكفاءات للعنصر البشري، بالإضافة الى الجودة والتكنولوجيا وتوفر المعلومات والمعرفة الضمنية.

3- القدرات التنظيمية: وهي تمثل قدرات متنوعة تحاول المنظمة امتلاكها، مثل الهيكل التنظيمي المرن والقيادة العليا البارعة في مجال الممارسات الادارية بحيث تعمل على تنسيق العمل والتفاعل بشكل فعال مع نشاطات المنظمة.

وعلى الرغم من عدم وجود صيغة متفق عليها لتحديد الميزات والقدرات التي تساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة، فقد توصل عدد من الخبراء الاستراتيجيين الى بعض المجالات التي من خلال الاهتمام بها ممكن ان تسهم في خلق الميزة التنافسية للمنظمة ومنها القدرات المميزة والكفاءات البشرية والمعرفة الاساسية والتي تكون تحت مظلة المميزات والقدرات.

ان تحليل الموارد، ومعرفتها على حقيقتها الصحيحة يساهم في استثمار فعال لهذه الموارد لإيجاد ميزات تنافس، وهذا الامر طبيعي لان معظم المنظمات تتألف من مجموعة من الموارد وهذه الموارد مجتمعة لخلق ما يسمى الكفاءات الاساسية وهذه الكفاءات الاساسية بدورها تقوم بخلق قيمة مضافة للمنظمة.



الشكل رقم (3)

جذور الميزة التنافسية

المبحث الثالث

الميزة التنافسية المستدامة

أولاً: معايير الميزة التنافسية المستدامة

هناك اربعة معايير لخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، حيث لا تتحقق الميزة التنافسية المستدامة الا عندما لا يتمكن المنافسون من تقليدها او حتى المحاولة لتقليدها، وربما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية لفترة زمنية معينة باستخدام قدرات معينة، وبالتالي يتم تقليدها من قبل المنافسون وبعدها لا تصبح ميزة تنافسية، لذا على المنظمة ان تعمل جاهدة لخلق ميزة تنافسية مستدامة. حدد (Hitt، et al، 2011) اربعة معايير لخلق الميزة التنافسية المستدامة.

1- قيمة الموارد: تساهم قيمة الموارد في خلق حالة تفرد للمنظمة قياساً بالمنافسين. فأذا بنيت هذه الموارد ذات قيمة من خلال جهود واستثمار فعال فيها سوف تساهم حتماً في ايجاد ميزات تنافس مستدامة.

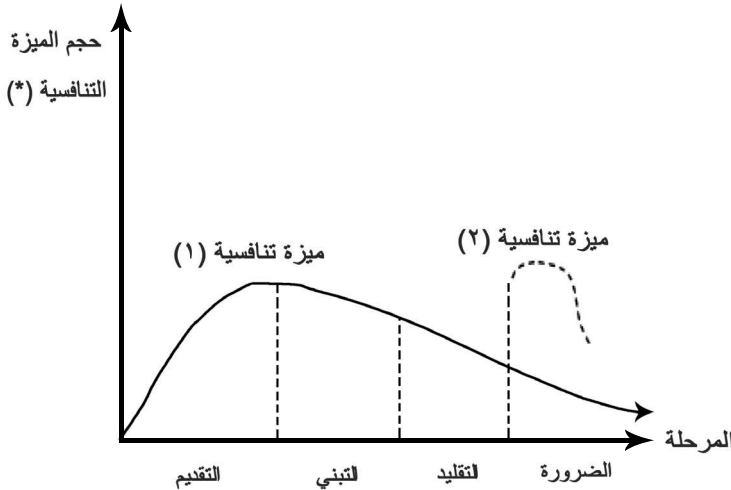
2- ندرة الموارد: وهي الموارد التي تكون قليلة عند المنافسين، والسؤال الرئيسي الذي يجب الاجابة عليه هو كم عدد المنظمات المنافسة التي باستطاعتها الحصول على هذه الموارد النادرة، اذا كانت هذه الموارد متوفرة عند العديد من المنافسين فلا يصح ان نقول موارد نادرة.

3- موارد صعبة التقليد: هناك موارد تكون تكاليف تقليدها عالية حيث لا تستطيع المنظمات المنافسة امتلاكها وتطويرها بسهولة، فمثلاً الثقافة التنظيمية الموجودة في منظمة معينة يصعب تقليدها من المنظمات الاخرى، حيث ان هذا القيم تكون فريدة لهذه المنظمة، وهناك مصطلح التعقيد الاجتماعي ويقصد به هذه القيم المعقدة التي يصعب تقليدها.

4- الموارد غير المرئية التي لا يمكن استبدالها: تشكل الموارد غير المرئية احد القدرات التي تخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، والتي من الصعب اكتشافها من قبل المنافسين، فمثلاً الخبرة والمعرفة التي يمتلكها المدراء في المستويات الادارية المختلفة والثقة المتبادلة بينهم وبين باقي العاملين في المنظمة، حيث لا يمكن للمنافسين الاخرين من رؤية هذا الخبرات او الثقة ولكن من الممكن ان نشاهد نتائج هذه الخبرات والمعرفة من خلال تحسين العمليات الانتاجية. اذن هذه المعايير الاربعة تساهم بشكل مباشر في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة مما تقودنا هذا المعايير الى تقديم اداء ناجح من خلال التوليفة بينها.

ثانياً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال بعدين اساسيين هما:
 اولاً: حجم الميزة التنافسية: تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا استطاعت المنظمة المحافظة على التكلفة الاقل، او تميز المنتج بالتفرد والخصوصية عن باقي المنافسين، وبشكل عام كلما كانت مميزات المنتج اكبر كلما صعب على المنافسين التغلب عليها، مثلما توجد دورة حياة للمنتج، ايضا هناك دورة حياة للميزة التنافسية وكما موضح في الشكل ادناه



الشكل رقم (4)

محددات الميزة التنافسية في منظمة الاعمال

- 1- مرحلة التقديم: وتعد اطول المراحل بالنسبة للمنظمة الخالقة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فكثر.
 - 2- مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا بالاستقرار النسبي من حيث الانتشار باعتبار ان المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا اقصى ما يمكن.
 - 3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية شيئاً فشيئاً الى ان تصل الى مرحلة الركود، باعتبار ان المنافسين قاموا بتقليد الميزة التنافسية وبالتالي يتراجع اسبقيتها.
 - 4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية والعمل على تطويرها بشكل سريع، او خلق ميزة تنافسية جديدة على اساس تختلف عن الميزة التنافسية الحالية، وعندما تعجز المنظمة من خلق ميزة تنافسية جديدة فسيكون من الصعب عليها للعودة الى حلبة المنافسة مرة اخرة.
- ونستنتج مما سبق انه يمكن للمنظمة من الناحية النظرية ان تحقق سمة الاستمرارية لميزاتها التنافسية، وهذا اذا تمكنت من الحفاظ على ميزتها التنافسية او تطويرها باستمرار.

اشكالية اخلاقية

صديقك يدير تجارة تجزئة لديها تاريخ في تحقيق ارباح عالية. يعتقد صديقك ان واحد من مصادر ميزات التنافس الرئيسية لمشروعه هو الكلفة الواطئة للعمل. ان الكلفة الواطئة للعمل متأتيه من اعطاء اجر قليل للعاملين، وعدم منحهم اي فوائد مثل (تامين صحي او غيره). كما ان صديقك يعارض وجود اتحادات او نقابات مشروعه. لكنه يعترف ان هذا المدخل ادى الى دوران عمل عالي، وهو يجادل بكون الوظائف لا تتطلب مهارات؟ وهذا يسهل عملية استبدال تاركي العمل.

هل مدخل صديقك اخلاقي في عمله؟

هل طريقته لتحقيق اقل كلف عمل استناداً الى دفع اقل اجور للعاملين صحيحة؟

هل تنصح صديقك لاستخدام مدخل اخر؟

ملخص الفصل

تلعب الادارة العليا التنفيذية دوراً مهماً في مختلف مراحل الادارة الاستراتيجية من الصياغة والتنفيذ الى الرقابة وتقييم النتائج للوصول الى الصورة المستهدفة. ومع كبر حجم المنظمات فأن الادوار هذه تتنوع على مستويات استراتيجية عديدة (الشامل، الاعمال، الوظائف) وهذا التنوع لا يعني عدم تكاملية هذه الادوار لإيجاد خطط استراتيجية فعالة تنفذ بوتائر تصاعدية وتحقق نتائج اداء عالي.

ان المنظمات الافضل هي تلك التي استثمرت قدراتها وامكانياتها لإيجاد ميزات تنافس مستدامة، وهذه لا تأتي بسهولة واذا ما بنيت يمكن ان تفقدها المنظمة لصالح الاخرين، وهكذا تعمل الادارات المبدعة في تعزيز تواجد موارد تتسم بالتفرد ل يتم التركيز عليها في بناء ميزات تنافس لا يمكن تقليدها بسهولة.

اسئلة الفصل الثاني

اولاً: الاسئلة العامة

- 1- ماذا يعني قولنا ان الادارة العليا يجب ان تركز على دورها الاستراتيجي المهم لنجاح المنظمة، وان لا تهمل هذا الدور ليقوم به الاخرون (صغار المدراء، الممولون، او غيرهم)؟
- 2- على ماذا يركز كل مستوى من مستويات استراتيجية المنظمة متعددة وحدات الاعمال؟
- 3- ان القضية المركزية للنجاح في وحدات الاعمال هو فهم حالة التنافس ومعايير المنافسة في جانب تجسيد قدرة عالية لتلبية حاجات الزبائن؟ ماذا يعني هذا الامر، بينه من خلال امثلة؟
- 4- ميزات تنافس، ميزات تنافس مستدامة، علاق على هذين المفهومين، وكيف يمكن نقل بعض ميزات التنافس من الحالة العامة الى حالة الاستدامة؟
- 5- اذكر المحددات المرتبطة بميزات التنافس لمنظمات الاعمال؟

ثانياً: اسئلة الرأي والتفكير

- 1- لو كنت مدير ل احد منظمات الاعمال المتوسطة الحجم ولديها ميزات الكلف الاوطىء من المنافسين، وهذه الميزة مرتبطة بتشغيل العاملين بأجور اقل ولساعات عمل اطول. وقد تدخلت الدولة وفرضت حد ادنى للأجور وساعات عمل اسبوعية. لقد ادى هذا الامر الى ضياع هذه الميزة، ولكن لكون منظمتك معروفة المنتجات في السوق، ماذا تفعل وتتخذ من اجراءات على المدى القصير وكذلك على المدى الطويل لاستمرار او تغيير ميزات التنافس هذه؟ قدم تقريراً مفصلاً الى مجلس الادارة لمناقشته.
- 2- قدم مقترح مناسب لتحسين تنافسية شركة انتاج البان والاجبان في بيئة محافظتك؟

ثالثاً: اسئلة الخيارات المتعددة

1- اي الاساليب ادناه هو المفضل في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة:

- A - تنفرد الادارة العليا بهذا الدور ولا يتدخل مجلس الادارة
- B - يقوم مجلس الادارة بهذا الدور وتصبح الادارة العليا محدودة الدور وتركز على التنفيذ فقط
- C - تكامل في هذا الجانب دور الادارة العليا ومجلس الادارة
- D - جميع ما ذكر اعلاه غير صحيح

2- تسمى حالة التفاعل والتكامل بين اجزاء المنظمة المختلفة بـ:

- A - ميزات تنافس .
- B - تداؤب .
- C - ميزات تنافس مستدامة .
- D - المجال .

3- واحد من القرارات ادناه لا يمكن اعتباره استراتيجي ذو اثر على ايجاد ميزات

تنافس:

- A - تعديل جدولة الانتاج .
- B - اضافة خطوط انتاج جديدة .
- C - تخفيض قوة العمل بنسبة 20% .
- D - الدخول في مشروع مشترك مع منظمة اخرى .

4- تسمى العوامل التي تؤثر بشكل كبير على القرارات باعتبارها تتحكم بالموقع

التنافسي للمنظمة داخل الصناعة:

- A - خيارات استراتيجية .
- B - عوامل نجاح حرجة .
- C - عوامل ضعف المنظمة .
- D - عوامل قوة المنظمة .

5- ان مستوى الاستراتيجية الذي يركز على كيفية التنافس في افضل الصيغ هو:

A - مستوى الاعمال.

B - مستوى التوظيف.

C - مستوى المنظمة.

D - جميع المستويات.

6 - واحد من العناوين الوظيفية ادناه لا يقع ضمن مستوى الادارة العليا:

A - الرئيس الاعلى.

B - مدير العلاقات.

C - المدير التنفيذي الاعلى.

D - نائب الرئيس التنفيذي.

7 - ان مستوى الاستراتيجية الذي يجيب على سؤال اين تتواجد المنظمة او لا

تتواجد هو:

A - المنظمة.

B - الاعمال.

C - الوظائف.

D - لا شيء مما ذكر.

8 - المنظمة الناجحة تعمل وفق صيغ ونماذج متطورة باعتبارها

A - نظام مفتوح.

B - نظام تكاملي مرن.

C - يهتم بزيادة قدرات العاملين.

D - جميع ما ذكر اعلاه صحيح.

9- المورد الذي يسهم في خلق ميزات تنافس يجب ان يكون

- A - متوفر بكثرة.
- B - نادر الوجود.
- C - يقلد بسرعة .
- D - جميع ما ذكر اعلاه خاطئ.

3

الفصل الثالث

الاتجاه الاستراتيجي



الفصل الثالث

الاتجاه الاستراتيجي

تمهيد

ان عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الاعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الاساسية الاولى للقيادة العليا في تلك المنظمة، ذلك ان فعالية تحديد الاتجاه بعبارات وبشكل متكامل تعتمد على مختلف الانشطة الاخرى في منظمة الاعمال من تحديد الاهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد لمختلف الانشطة الاخرى. ان كفاءة الاداء للإدارات والاقسام والمجموعات والافراد تعتبر انعكاساً منطقياً وطبيعياً لدقة وفاعلية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الاعمال.

رغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الاعمال، الا انهم يتفقون على ان هذه المكونات تتمثل برؤية ورسالة وقيم المنظمة واهدافها الاستراتيجية، فقد اشار بعض الباحثين على ان ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي يبدأ من تحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الاعمال، ثم في اطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الاعمال، وفي اطار كل من رؤية ورسالة المنظمة يتم تحديد القيم والمعبرة عن تعامل المنظمة مع كافة الاطراف الداخلية والخارجية، واخيراً تشتق الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة. في حين يشير بعض الباحثين الى ان الاتجاه الاستراتيجي يبدأ بتحديد رسالة المنظمة وفي اطار هذه الرسالة يتم تحديد القيم الاساسية التي تعمل عليها المنظمة، ومن ثم تصاغ رؤية المنظمة المستقبلية،

واخيراً تشتق الغايات والاهداف الاستراتيجية، نحن نعتقد ان الترتيب الاول
يعتبر هو الترتيب المنطقي في اطار العلاقة ما بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي
للمنظمة بالنسبة للمنظمات الموجودة والراسخة في عملها، في حين قد يكون
الترتيب الثاني الاقرب الى الواقع في المنظمات الجديدة

دراسة حالة

جمعية السرور للمرأة والطفل

انماط خلاقية للتعامل مع اشكاليات متجددة

جمعية السرور للمرأة والطفل منظمة من منظمات المجتمع المدني العاملة في محافظة البصرة، منظمة السرور للمرأة والطفل منظمة ناهضة تعي جيدا طبيعة الاشكالات التي تواجهها في مجال عملها والمرتبطة بالعادات والتقاليد العشائرية.

لذلك نجحت رئيسة الجمعية السيدة رقية محمود الخليفة في وضع تصور شمولي متدرج لعمل الجمعية من خلال تجربتها الشخصية في اطار مشاريع التمكين للمرأة اقتصادياً. ففي مجتمع محافظ وتقليدي الثقافة تصبح عملية اقناع النساء للانضمام للجمعية لغرض تأهيلهن وتدريبهن وتطوير قدراتهن ليست عملية سهلة بل محفوفة بالمخاطر وعدم القبول، هكذا ركزت الجمعية على تطوير مزيج من الانشطة التوجيهية والادارية بالاقتراب بثقة ووضوح من العوائل والتعريف بشفافية عالية بفعاليات الجمعية وانعكاساتها على تطوير واقع المرأة والطفل.

ان الاهداف النبيلة والسامية التي تحاول الجمعية ايصالها لجمهورها من مثل (حل مشكلة التسول والتسرب من المدارس من خلال تمكين الامهات)، قد لا تكون وحدها كافية لحشد التأييد الفعلي وقد تصبح مجرد شعارات غير واقعية بل امنيات. او في حسن الاحوال اهداف مقبولة وانسانية تختفي ورائها مآرب اخرى. ان هذه الحقائق التي كانت ماثلة امام ادارة الجمعية ورئاستها على وجه الخصوص مكنها من ان تضع خطط واقعية للتعامل مع هذه المعطيات المتجدرة في المجتمع.

لقد بدأت الادارة في فهم بيئة عمل الجمعية الخارجية جيداً، وما هي الاطراف

الفاعلة والتي لها التأثير على انجاز اهداف الجمعية والتقدم باتجاه تحقيق رؤيتها. كذلك ركزت الادارة على النواحي التنظيمية وتوزيع الادوار بحيث يتولد لدى الادارة يقين تام من ان كل فرد يعي دوره كاملاً وكيفية ارتباط هذا الدور بالصورة المستقبلية المستهدفة للجمعية. وعلى حد تعبير المسؤولية عن احدى النشاطات المهمة (انا مسؤولين ليس عن القيام بمهام وانشطة بل بتحقيق اهداف محددة عبر فترات زمنية قصيرة، ومتوسطة، وطويلة).

لقد بذلت الادارة جهداً في العديد من الاتجاهات اهمها:

- 1- اظهار اهمية الدور الاجتماعي للجمعية.
 - 2- التدريب القيادي بالتركيز على نساء متميزات وموهوبات في مجال تحقيق رؤية ورسالة الجمعية.
 - 3- نقل قصص نجاح من العالم والمنطقة وعرضها وتحليلها للنقاش لتوضيح سبل الاستفادة منها.
 - 4- التركيز على استثمار الوقت والجهد في نقاط قوة حقيقية تعطي تميزاً وتفرداً للجمعية.
 - 5- تشجيع المبادرات المرتبطة باستخدام اساليب حديثة في الوصول الى البيانات والمعلومات الموثوقة (المقابلات، الاستبيانات، المشاهدات... الخ)، ثم العمل من خلال ذلك على معرفة كيفية التصدي للعرف العشائري السلبي.
- لو اصبحت انت مستشاراً لهذه الجمعية وفي ضوء هذه المعطيات والتصورات، ماذا تريد ان تقدم لإدارة الجمعية من نصائح وارشادات قد لا تكون ادارة الجمعية مهتمة بها، الان ولغرض الاستمرار في التطور والرقي، قدم تقريراً وناقشه مع مجموعتك الدراسية.

المبحث الاول رؤية المنظمة

اولاً: الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

ان التغييرات المهمة والجذرية التي اثرت على مختلف انواع المنظمات، تطلب من قيادتها الادارية الاهتمام الجذري بحالات المنافسة السريعة في العالم، ويرى البعض من الباحثين ان الدور الحقيقي للقيادة الاستراتيجية لمنظمة الاعمال يتمثل بقدراتها على بناء رؤية معينة يمكن ان تساعد في اعادة تعريف وتحديد كيفية توفير المنتجات والخدمات واعداد المنظمة لتلبية طلبات المستقبل، فالرؤية هي الصورة عن المستقبل المرغوب.

تبين رؤية المنظمة الى اين تتجه، وما هي الهيئة التي ستكون عليها منظمة الاعمال مستقبلاً. ان الرؤية المستقبلية توفير الارشاد بشأن الاساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي الوصول اليه.

ان الرؤية هي ما تطمح منظمة الاعمال ان تكون عليه، لذلك فإن هذا الامر يتطلب احداث تغييراً ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالإضافة الى ايجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر، والتركيز على المستقبل.

ان امتلاك منظمة الاعمال لرؤيه واضحة تعتبر امراً ذا اهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر، وتبرز اهمية الرؤية المستقبلية لمنظمة الاعمال بما يلي:

1- ضرورة ان تراقب منظمة الاعمال وتسيطر على مستقبلها في بيئة اصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الامر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.

- 2- تبرز الرؤية الحاجة الى استراتيجيات ابداعية مستندة الى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الاعمال لاستراتيجيات طويلة الامد، وخاصة ان هذه الاستراتيجيات تلبى التطلعات الحقيقية للزبائن.
- 3- تساهم رؤية المنظمة في ابعادها عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد للأعمال.
- 4- تحث رؤية المنظمة على احداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمة الاعمال وفي نماذج السلوك الاساسية، وتعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة اذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- 5- تساعد رؤية المنظمة على تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في منظمة الاعمال.

ثانياً: مكونات رؤية المنظمة

Organization Vision Contents

كون الرؤية تعطي منظوراً مستقبلياً لمنظمة الاعمال، فأنها لا تهمل الحالة الحاضرة التي توجد فيها، لذلك فأن الحديث عن العناصر والمكونات الاساسية للرؤية المستقبلية بصورة منفردة لا يعني انها في الواقع العملي غير مؤطرة بمنظور واحد يجعل منها منسجمة ومتناغمة وهي تركز على الحالة المستقبلية المراد بلوغها من قبل المنظمة.

لقد حدد Wilson ابعاد رؤية المنظمة ومكوناتها بالاتي:

- 1- مجال الاعمال: ويعني مزيج الاعمال التي اختارته المنظمة وتتابع حالة التقدم فيه.
- 2- حجم الاعمال: ان وصف الحجم المستقبلي للأعمال ليس بالأمر السهل، رغم انه يعتبر مؤشراً حيويًا في عالم الاعمال، فالمطلوب ان تكون المنظمة قد اخذت الحجم الصحيح دائماً.
- 3- التركيز على الاسواق والمنتجات: بعد تحديد مجال النشاط، فأن من الضروري تحديد واختيار خطوط الانتاج والاسواق.

4- التركيز على المنافسين: وهذه تجيب على سؤال كيف ستتنافس منظمة الاعمال في الوقت الحالي والمستقبلي.

5- السمعة والعلاقات: وهذه ترتبط بفلسفة منظمة الاعمال التي تعطي ديناميكية ضرورية واسباسية لنقل الرؤية الى واقع ملموس.

ثالثاً: العوامل المؤثر على رؤية المنظمة

Factors Effecting on Organization Vision

بعد ان تصبح الرؤية فلسفة المنظمة ستجد امتدادها وترابطها مع رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية، فأن الرؤية تمثل منهجاً للعمل لجميع المديرين الاستراتيجيين. من اهم العوامل المؤثر على رؤية المنظمة والتي تحد من امكانية الاستفادة الجيدة منها ما يلي:

1- عدم القدرة في التعامل مع الغموض وعدم الوضوح وخاصة ان الرؤية تحاكي افاق مستقبلية مفتوحة.

2- نقص القدرة والرغبة في الدخول الى نطاق يتطلب من المنظمة تطوير مهارات التصور الابداعي والتجديد والتغيير المستمر.

3- عدم التمييز بين الواقعية والخيال، فقد تنجح الادارة في جعل رؤيتها خيلاً مجرداً لا يعطي القدرة على التركيز.

4- قد تساهم بعض المعتقدات الراسخة والاسباسية في عرقلة بناء رؤية للمنظمة.

5- الفشل المتكرر في حل المشاكل على المدى القصير يجعل الادارة مركزة عليها ومهملة الدور الاسباسي في صياغة رؤية المنظمة.

6- عدم النجاح في امكانية التنفيذ الواقعي المتدرج لرؤية المنظمة من خلال الاهداف المختارة.

7- الافتقار الى المرونة والقدرة على ان تكون رؤية المنظمة متماشية مع التوجهات المستقبلية التي قد تحدث بشكل طارئ.

رابعاً: معايير وخصائص الرؤية الجيدة

Characteristics Vision Criteria and Good

نشير البحوث والدراسات بأن الرؤية الفعالة يجب ان تتصف بمجموعة من الصفات اهمها:

- 1- يجب ان تكون رؤية المنظمة واضحة وبسيطة ومختصرة تحمل في طياتها حلاً كبيراً يجسد واقعية ملموسة.
 - 2- ان ترضي وتلبي جميع تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة او غير المباشرة.
 - 3- ان تكون رؤية المنظمة منسجمة مع رسالتها وقيمها، حيث ان عدم الانسجام والتجانس يساهم في التشتت وهدر الموارد وفقدان التركيز.
 - 4- ان تكون رؤية المنظمة ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميع المستويات الادارية ولجميع العاملين.
 - 5- يمكن ترجمتها ونقلها الى استراتيجيات واهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة.
 - 6- يجب ان تكون رؤية المنظمة بعيدة عن الشعارات الرنانة، بل يجب ان تكون عملية تكامل ما بين الحاضر والمستقبل.
- وبعد هذا العرض المركز والموجز حول رؤية المنظمة. يقدم كل طالب بمفرده او مع مجموعة امثلة لعرض رؤية منظمات معروفة.
- بعد ذلك يتم مناقشة اسلوب وآليات وطرق تطوير رؤية « جديدة » لمنظمة خاصة او حكومية.

المبحث الثاني

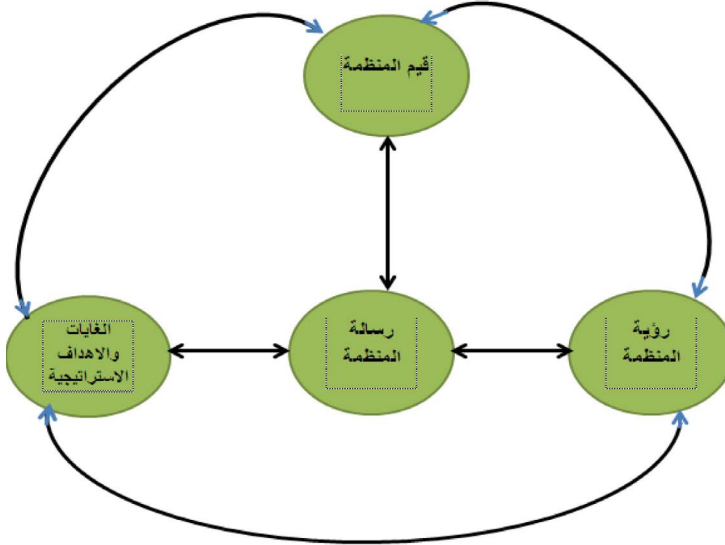
رسالة المنظمة

أولاً: ماهية رسالة المنظمة

Organizational Mission

وجدت المنظمات لغرض تحقيق غرض ما، ان الغرض ربما يتغير مع تغيير الوقت الا انه يعد اساسياً، وتحتل الرسالة مكانة كبيرة باعتبارها الركيزة الاساسية لعمل الافراد والاقسام في المنظمة، ولا بد ان تتسم رسالة المنظمة بالشمولية والعموم، كما انها تحدد المجال الذي تعمل عليه من حيث الانشطة والاسواق والاولويات. ومهما تعددت التعارف لمفهوم الرسالة الا انها تتركز حول معرفة الاعمال الحالية والمستقبلية للمنظمة ومن هم الزبائن والاسواق الاساسيين لها.

وهكذا يتضح ان رسالة المنظمة تعطي تدعياً لهويتها وطبيعتها وتؤطر ارتباطاً بين مختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي بحيث ينعكس ايجاباً على تحقيق الاهداف وتحسين نتائج الاداء. ومن الضروري الاشارة الى ان رسالة المنظمة تصاغ بكلمات واضحة وبسيطة وبمصطلحات دقيقة وملخصة لأفكار تعطي او تنمي الحوافز والحماس لدى الافراد للتعامل بإيجابية لتحقيق النتائج المتوخاة



الشكل رقم (5)

العلاقة بين الرسالة وبقية مكونات الاتجاه الاستراتيجية

وتجدر الإشارة الى ان اهتمام منظمات الاعمال بوضع رسالة لها تُطور عبر الزمن بمؤشرات واضحة ومحددة ودقيقة تحاول من خلالها المنظمة ان تكسب ميزة تنافسية عن باقي المنظمات.

ثانياً: العوامل المؤثر على رسالة المنظمة

Factors Effecting on Organization Mission

تجتهد منظمات الاعمال في اعداد رسالتها بشكل واضح لأنها تحدد توجه المنظمة الحالي والمستقبلي، وبما ان البيئة تتسم بالتغيير المستمر فلا بد للرسالة ان تتساير مع التغييرات، لذلك فأن صياغة رسالة المنظمة تأخذ بنظر الاعتبار الاتي:

1- تاريخ المنظمة: حيث لكل منظمة تاريخ طويل حافلاً بطبيعة انشطتها وسياساتها واستراتيجياتها واهدافها وانجازاتها. لذلك فأن القيادة الاستراتيجية في المنظمة تأخذ بنظر الاعتبار هذا التاريخ وسمعة المنظمة.

- 2- قيم المالكيين والادارة واهتماماتهم وتفضيلاتهم: يوجد دور واضح لحملة الاسهم والمالكيين عند صياغة رسالة المنظمة، ان رؤية هؤلاء للعمل وفلسفتهم ستعكس على الجوانب المهمة في صياغة رسالة المنظمة
- 3- البيئة الداخلية للمنظمة: يجب ان تنسجم معطيات رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية للمنظمة حيث ان البيئة الداخلية تتجسد بمرتكزات اساسية للقوة تبنى عليها توجهات المنظمة وانجازاتها المستقبلية.
- 4- البيئة الخارجية للمنظمة: رغم ان البيئة الخارجية تؤخذ في الاطار التسويقي، وما توفره من فرص وتهديدات الا انها تبقى اوسع من ذلك، ان صياغة رسالة المنظمة يتيح لها الاستفادة من الفرص الكبيرة والمحتملة لدخول مجالات عمل جديدة او الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة البقاء فيها.

ثالثاً: خصائص الرسالة الناجحة

Characteristics of Successful Mission

- ان بناء وتطوير رسالة المنظمة ليست بالمهمة السهلة، بل انها تمثل خلاصة لعمل جاد ودؤوب تساهم فيه اطراف عديدة. اذن لا بد من توفر خصائص اساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن اسباب وجود المنظمة. وتتمثل هذه الخصائص بالاتي:
- 1- ان تكون رسالة المنظمة واضحة ومفهومة ومعبرة وبسيطة، وتعطي لجميع الاطراف مدلولات موحدة ومنسجمة سواء كانت هذه الاطراف داخلية او خارجية.
 - 2- ان تكون رسالة المنظمة مختصرة، تكتفي للتدليل الواضح على مضمونها وتبقى عالقة بأذهان الجميع.
 - 3- امكانية تحويلها الى خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات لا تتحقق ويمكن ان تهز الثقة في تعامل المنظمة مع مختلف الاطراف.
 - 4- ان تكون رسالة المنظمة واضحة ومفهومة ومعبرة وبسيطة، وتكون موحدة ومنسجمة مع البيئة الداخلية

- 5- ان تكون رسالة المنظمة واقعية وموضوعية وتثير التحدي.
- 6- ان تكون رسالة المنظمة متكيفة مع ما يحصل بالبيئة المحيطة بها من تداعيات كبيرة وفي اطار التوقعات المستقبلية.
- 7- ان تكون رسالة المنظمة ذات طبيعة طويلة الامد.
- 8- من المهم ان تنسجم رسالة المنظمة مع باقي مكونات التوجه الاستراتيجي وان تعطي دعماً وترابطاً لهذه المكونات.
- 9- ان تتجه رسالة المنظمة نحو الاسواق وحاجات الزبائن مركزة على الخصائص المميزة التي تنفرد بتقديمها الى هؤلاء الزبائن وامكانية تعزيزها مستقبلاً.
- وبعد هذا العرض المختصر حول رسالة المنظمة، يطلب من الطلاب كمجموعات مناقشة الرسالة الافتراضية لمؤسسة انتاج سفن والتي نصها: ((نحن مؤسسة تنتج سفن جيدة، بأرباح ان امكن وبخسائر اذا تطلب الامر، لكن دائماً سفن جيدة)).

المبحث الثالث

نظام القيم

أولاً: قيم المنظمة

Organization Values

تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمات الاعمال، وتشكل جزء اساسي من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الاساسية لبيئة عمل المنظمة.

ان القيم باعتبارها من المفاهيم الهامة للتوجه الاستراتيجي فأنها تمثل العقائد الاساسية والمبادئ الارشادية الرئيسية لمنظمة الاعمال، ويجب الانتباه ان قيم المنظمة الاساسية لا تتغير بسهولة.

لقد عرفت القيم بأنها ((مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب من موقف معين)). بينما عرفها اخرون بأنها ((مجموعة المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات او وسائل يختارها هؤلاء المديرين لانهم يؤمنون بصحتها وتحديد النهج الذي ينتهجونه في انجازهم لأعمالهم وادارتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم)).

ان قيم المنظمة تمثل تصريحات واضحة مفتوحة للجميع لاعتمادها في التصرفات والسلوكيات في مختلف اوجه العمل. والنقطة المهمة هي ان المنظمة تقرر لنفسها القيم الاساسية بعيداً عن اعتبارات المؤثرات ورؤية الاخرين لهذه المؤثرات.

ثانياً: اهمية القيم

Importance of values

تتجسد اهمية القيم في العديد من جوانب العمل، كما اشار لها (Morrissey، 22: 1996) واهمها:

- 1 - تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود منظمة الاعمال في المجالات المختلفة.
- 2 - تحديد وتعيين نوع الاعمال وتوصلها الى الاخرين.
- 3 - تعمل على استقطاب الافراد ذوي المهارات والكفاءات في العمل.
- 4 - ترسم توقعات منظمة الاعمال وتوصلها الى الاخرين.
- 5 - تحديد الاسلوب المتبع لتوجيه وادارة اعمال المنظمة المختلفة.
- 6 - تحديد اولويات العمل الاساسية.

كما يمكن القول ان القيم تساعد المنظمة في الحكم على مختلف القضايا والاعمال بمنظور منسجم مع توجهات المنظمة. هذا وان غياب القيم الفاعلة يجعل الحكم على هذه القضايا والاعمال متعارضاً ومتناقضاً اذا اخذ في اطار فترة زمنية طويلة.

ثالثاً: مكونات وابعاد القيم

Values Content and Dimension

ان وجود اعداد كبيرة من العوامل التي يمكن تعبر عن القيم الاستراتيجية لمنظمة الاعمال وتطلب من المنظمة التركيز على عدد محدد من العوامل ومن اهم هذا العوامل التي لها تأثير اساسي في مستقبل المنظمة وهي:

- | | |
|---|----------------------------|
| 1- الاخلاق | 7- الاستجابة للزبائن |
| 2- الجودة | 8- الموارد البشرية |
| 3- السلامة | 9- التحالفات الاستراتيجية |
| 4- الابداع والمعرفة | 10- الربحية |
| 5- صورة منظمة الاعمال في قطاعها الصناعي | 11- تنوع المنتجات |
| 6- صورة منظمة الاعمال في المجتمع | 12- تنوع الاسواق / الزبائن |

وبعد هذا الاختصار اذا قال لك مديرك

((لا تحاول ان تعمل كل شيء بشكل صحيح، بل حاول ان تعمل الشيء الصحيح بشكل صحيح))

ماذا تفهم من ذلك قدم تقريراً حول هذا الامر موضحاً بأمثلة؟

المبحث الرابع

الاهداف والغايات

اولاً: الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة

Goals and Strategic Objectives for organization

ان عملية وضع الغايات بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة تساعد في تحويل الرسالة والقيم التنظيمية والرؤية المستقبلية لمنظمات الاعمال الى مستويات اداء مقبولة من خلال انجاز مترابط عبر المديات الزمنية المختلفة، واذا لم تستطيع المنظمة تحقيق هذه الغايات والاهداف فإن رسالتها وقيمتها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي.

ثانياً: مفهوم الغايات والاهداف

Concept of Goals and Objective

تمثل الغايات Goals النتائج النهائية العامة التي تروم منظمة الاعمال تحقيقها على المدى البعيد، اما الاهداف Objective فأنها تمثل اهدافاً مشتقة على المستوى التخصصي وتكون اكثر تفصيلاً من الغايات.

يلاحظ بأن هناك الكثير ممن لا يفرق بين مفهومي الغايات والاهداف، في حين يفترض ان تكون الغايات اهدافاً شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل منظمة الاعمال وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها، اما الاهداف فأنها اكثر تفصيلاً وتحديداً من الغايات، وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية.

ثالثاً: اهمية الغايات والاهداف

The Important of Goals Objective

يشير الواقع العملي لتجربة الكثير من منظمات الاعمال الى الاهمية الكبيرة التي تحظى بها الغايات والاهداف، وتتجسد هذه الاهمية في العديد من الفوائد التي تحصل عليها منظمات الاعمال جراء تركيزها للجهود على وضع الغايات والاهداف بصورة منطقية صحيحة و مترابطة. ويمكن اجمال اهمية الغايات والاهداف لمنظمات الاعمال بالاتي:

- 1- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحاً للاتجاه الاستراتيجي لها.
- 2- تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي توجهها منظمات الاعمال.
- 3- تعتبر الاساس لأي نظام اداري في المنظمة خاصة وانها تمثل عنصراً مهماً في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- 4- تساعد في وضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الادارية المختلفة، حيث ان الاهداف في المستويات الادارية العليا تمهد الطريق وتسهل وضع الاهداف في المستويات الادنى وصولاً الى الاهداف على مستوى الافراد.
- 5- تلعب الاهداف دوراً كبيراً في عملية التحفيز.
- 6- من خلال وضع الاهداف يتم تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والاقسام وتحديد الادوار ومراكز الافراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

رابعاً: الطرق الأكثر شمولية في تحديد الغايات والاهداف

يوجد العديد من الطرق والاليات التي ساهمت في تطوير منظمات الاعمال الحديثة في اطار الاستفادة القصوى من الموارد المعرفية ووجود جهات في الهيكل التنظيمي تؤطر لعمليات الحوار هذه وتأتي الغايات والاهداف الاستراتيجية بصورة اساسية من المحاور الاستراتيجية الاساسية ومن نتائج تحليل القضايا الحيوية (الرئيسية).

ان الطريقة التي تبدو اكثر شمولاً وانسجاماً مع واقع عمل منظمات الاعمال في البيئة العالمية الحالية، وفي ظل الاقتصاد المعرفي تستند الى مجموعة من الخطوات الاساسية التي تجعل من عملية وضع الاهداف الاستراتيجية عملية منهجية ومنطقية مترابطة، يمكن ان نجمل هذه الخطوات بالاتي:

- 1- قيام الادارة العليا بتحديد المحاور الاستراتيجية الرئيسية والتي يراد صياغة اهداف استراتيجية لهذه المحاور والتي تصب في رسالة ورؤية منظمة الاعمال.
- 2- يتم تحديد المواقع المستقبلية ضمن المحاور الاستراتيجية الرئيسية والتي يصار الى الانتقال والتحرك نحوها من قبل المنظمة لغرض ان تقترب من تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية.
- 3- يتم اختيار الاهداف الاستراتيجية بالتركيز على مجموعة منها بحيث يكون تحقيق هذه الاهداف تعطي تأثيراً ايجابياً على مستقبل المنظمة.
- 4- يتم التدوين والتوثيق ضمن اليات تراها المنظمة مناسبة لهذه الاهداف الاستراتيجية باستخدام اسلوب دقيق وواضح وسهل لا يثير غموضاً لدى الجميع.

الجدول رقم (1)

يوضح المحاور الاستراتيجية الرئيسية والاهداف المترابطة بها

ت	المحور الاستراتيجي الرئيسي	الاهداف الاستراتيجية
1	التوقعات المالية	تحقيق عوائد بمعدل 100 مليون دولار في عام 2019
2	المواقع المستقبلية بالسوق	لتصبح المورد المهيمن على بيع زيت الزيتون بالسوق السعودي نهاية عام 2019
3	التكنولوجيا المستقبلية	للحصول على الامكانيات والقدرات المتخصصة للبحوث في مجال تكنولوجيا العزل الحراري مع نهاية عام 2020
4	المنتجات/ الخدمات المستقبلية	لتحقيق عوائد مالية لا تقل عن 40% من تقديم خدمات جديدة ومستحدثة في المجال السياحي
5	النمو والتوسع العالمي	مع نهاية عام 2020 لتصبح المؤسسة عابرة للحدود وتحقيق عوائد مالية لا تقل عن 30% من مصادر اجنبية مع نهاية عام 2019.

المصدر: الغالي وادريس، 2007: 228

خامساً: خصائص الغايات والاهداف

Characteristics of Objectives

يتحدث المعنيون، يكون للأهداف خصائص وميزات كثيرة، لذلك يقال عليها اهداف ذكية SMART وهذا يعني:

1- محددة **Specific**: يجب ان تكون الاهداف محدد مما يساعد في قياس مدى انجاز تلك الاهداف.

2- قابلة للقياس **Measurable**: يجب ان تكون الاهداف قابلة للقياس وهذا يضمن تحديد الاهداف بدقة.

3- ملائمة او مقبولة **Acceptable**: ان تكون تلك الاهداف تتلائم وتتناسق مع رسالة ورؤية المنظمة.

4- واقعية **Realistic**: اي يجب ان تكون الاهداف واقعية ويمكن تحقيقها ضمن امكانيات وقدرات المنظمة.

5- محدد بفترة زمنية **Time framed**: اي يجب ان تكون الاهداف محددة في اطار زمني لإنجازها.

سادساً: العوامل المؤثرة في تحديد الاهداف الاستراتيجية للمنظمة

من الامور المتعارف عليها، ان التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية... الخ، والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الاهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها، ويمكن ايجاز تلك العوامل المؤثر بالاتي:

1- المؤثرات الخارجية: يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن ان تؤثر في ماهية الاهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة تلك العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم انشطته وكذلك سلوك الجماعات الضاغطة، وبرز اثر القيم الاجتماعية في اشكال مختلفة واهمها بالتحديد ما الذي يمكن ان يقبله او يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الاعمال.

2- الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف ويستجيب بها الافراد، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعائر

3- توقعات الافراد والمجموعات: تؤثر توقعات الافراد والجماعات ذات العلاقة او المصلحة في تحديد نوعية الاهداف التي يحددها التنظيم لنفسه واولويات هذه الاهداف والوزن النسبي لها.

4- طبيعة النشاط: يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة انشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعية التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق السوق التي تحددها لنفسها وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق الاهداف.

سابعاً: انواع الاهداف Objectives Types

في ضوء التطورات الحاصلة في عمل منظمات الاعمال، فإنه لا يوجد هدف واحد يمكن ان يختصر مصالح كافة اصحاب المصالح، سواء كانوا داخليين او خارجيين، لذلك فقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من الاهداف التي تسعى منظمات الاعمال الي تحقيقها، ومنها:

1- **الربحية Profit**: يمثل الربح الهدف النهائي والاساس لجميع منظمات الاعمال باختلاف اشكالها واحجامها ومجالات عملها، ان عدم استطاعة منظمة الاعمال من تحقيق ارباح لمستويات اداء متصاعدة تنافسية يعني عدم قدرة هذه المنظمة في تحقيق اهدافها.

2- **النمو Growth**: يمثل النمو هدفاً مغرياً لجميع منظمات الاعمال، على اعتبار ان الهدف يرتبط بالنجاح وزيادة قدرة المنظمة في تحقيق التوسع في الاستثمار والزيادة في الارباح.

3- **البقاء Survival**: من المعلوم ان منظمات الاعمال وجدت اساساً لتبقى وتستمر في العمل وتتراكم فيها الموارد وتتنافس بطريقة فعالة.

4- **الانتاجية Productivity**: ان الانتاجية تعتبر من الاهداف الاساسية التي في اطارها تتحقق الكثير من الاهداف الاخرى لذلك تحاول المنظمات الارتقاء بإنتاجية الموارد وانتاجية العاملين والانتاجية على المستوى الكلي للمنظمة .

5- **الموقع التنافسي Competitive Position**: يمكن لمنظمة الاعمال ان تحسن من موقعها التنافسي في ضوء التغييرات البيئية المحيطة فيها، وان هذا الموقع يرتبط بقدرتها على تحقيق اجمالي مبيعات بشكل متصاعد قياساً بالمنافسين.

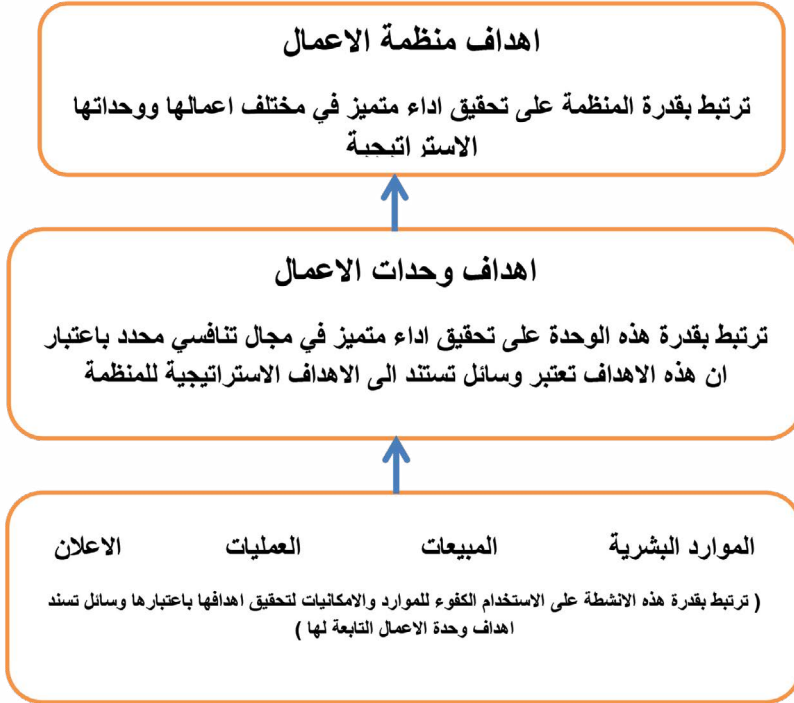
6- **تطوير العاملين Employee Development**: وهذه مجموعة كبيرة من الاهداف ترتبط بتقديم ما هو افضل للموارد البشرية من فرص للترقية والتقدم والتدريب وتراكم الخبرة والمعرفة باعتبار ان هذه الموارد البشرية هي التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة المختلفة وعلى المدى الزمنية المتعددة.

7- التميز التقني **Technical Excellence**: وهنا تتبنى المنظمة مجموعة كبيرة من الاهداف الخاصة بالتحسين والتجديد والتطور والابداع والابتكار الخاص بالمنتج او الخدمة.

8- المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال **Ethics Social Responsibility and Business**: وهنا تبادر منظمة الاعمال الى تبني اهداف اجتماعية تعزز من مشروعيتها ورسالتها على صعيد البيئة المحلية والاقليمية والعالمية.

ثامناً: مستويات الاهداف **Goal Levels**

ان مستويات الاهداف ترتبط بأمرين اساسيين وهما، حجم المنظمة واتساع نشاطها، ان مستويات الاهداف ترتبط بالمستويات الزمنية المختلفة التي تغطيها هذه الاهداف. ففي المنظمات الكبيرة ترتبط اهداف المنظمة بقدرتها على تحقيق اداء متميز لجميع اعمالها ووحداتها الاستراتيجية، في حين ان اهداف هذه الوحدات تستند على تحقيق اداء تنافسي متميز في كل وحدة من هذه الوحدات، وهذا الاداء التنافسي تمثل قاعدته اهداف فرعية لعدد كبير من الانشطة الانتاجية والتسويقية والبيعية والاعلانية والخاصة بالموارد البشرية وغيرها من الانشطة الاساسية، ويعرض الشكل (6) خلاصة لترابط اهداف المنظمة على مختلف المستويات.



الشكل رقم (6)

مستويات الاهداف في منظمات الاعمال

وبعد هذا العرض المركز للغايات والاهداف. يمكن اجراء مقارنة من قبل كل طالب يتم من خلالها:

- تحديد الغايات الاساسية التي يصبوا لها طيلة فترة دراسته الجامعية (4 سنوات)
- اشتقاق اهداف سنوية في اطار هذه الغاية.
- كتابة تقرير بذلك، ومناقشة هذا الامر ضمن مجموعات.

تاسعاً: الادارة بالأهداف (MBO) Management By Objectives

يقصد بـ (الادارة بالأهداف) هو اعتماد اهداف الاقسام والافراد كدليل عمل للمنظمة، بحيث يتم وضع الاهداف بشكل مشترك بين العاملين والمشرفين والادارة. فقد شاع استخدام هذا الاسلوب من الادارة منذ خمسينيات القرن العشرين، عندما ابتكرها عالم الادارة (بيتر دراكر).

اما الخطوات الرئيسية لهذا الاسلوب من الادارة يمكن اجمالها بأربعة خطوات:

- 1- وضع الاهداف: وهي اصعب مرحلة لكونها يشترك جميع العاملين في مختلف المستويات لصياغة الاهداف الكلية والاستراتيجية الاساسية للمنظمة ككل.
- 2- تطوير خطط العمل: تحدد هذه الخطط اساليب الوصول للأهداف الرئيسية بين الاقسام والشعب والوحدات التنظيمية المختلفة.
- 3- مراجعة التقدم الحاصل: بمجرد بدء تنفيذ الخطط يجب ان تكون هناك مراجعة للتطبيق الفعلي واتخاذ اجراءات تصحيحية عند حصول انحرافات عن ما هو مخطط. وعادة ما تجري المراجعة خلال فترات زمنية محددة يتفق عليها العاملين والمشرفين والادارة.
- 4- تقييم الاداء الكلي: وهي المرحلة الاخيرة حيث تقييم مدى انجاز الاهداف بأجمعها للأقسام والافراد والمجموعات، ونتيجة التقييم تساعد الادارة على تعديل نظام المكافآت على اساس النجاح او الفشل الذي تحقق في مجال انجاز الاهداف.

عاشراً: مزايا وعيوب الادارة بالأهداف MBO

المزايا

- 1- تتركز جهود المدراء والعاملين على الأنشطة المؤدية الى تحقيق الاهداف.
- 2- يمكن تحسين الاداء في جميع مستويات العمل في المنظمة.
- 3- تحفيز العاملين.
- 4- اهداف الاقسام والافراد ترتبط بشكل كبير بأهداف المنظمة.

العيوب والمشاكل

- 1 - يحد من قدرة المنظمة في التعامل مع المتغيرات.
- 2 - عندما تكون العلاقة بين صاحب العمل والعاملين غير جيدة فأن فاعلية هذه الادارة تقل كثيراً.
- 3 - يمكن ان تفقد الاهداف الاستراتيجية اهميتها لصالح الاهداف التشغيلية.
- 4 - يمكن ان توجد في بعض المنظمات الالية (الديناميكية) سلبية تجاه المشاركين تؤثر سلباً في النظام.

اشكالية اخلاقية

انت احد المديرين المسؤولين عن منح قروض للأفراد في كبريات المؤسسات المتخصصة في منح قروض ائتمان للزبائن. في رسالة الشركة هناك تأكيد كبير على العمل بشكل نزيه في جميع الاوقات. وعندما سألت المدير العام (رئيس الشركة التنفيذي) ماذا يعني ذلك، اجاب بأنه يجب «عليك ان تعمل الاشياء الصحيحة ولا تحاول ان تعمل جميع الاشياء بشكل صحيح». هذا المدير العام حدد لك اهداف ربحية ونمو طموح للسنوات القادمة، وقال لك هذه الاهداف غير قابلة للنقاش. اذا حققت هذه الاهداف تحصل على مكافأة وربما ترقية، واذا فشلت في تحقيقها يتأثر سلباً موقعك الوظيفي في المؤسسة. انت تعرف ان تحقيق هذه الاهداف يتطلب منك حفظ معايير الاقراض، وربما يتم اقراض اناس قابلياتهم على التسديد موضع تسأل، وعند عجزهم عن التسديد تقوم المؤسسة بالحجز على مساكنهم لغرض بيعها لتقليل المخاطر.

ماذا عليك ان تعمل؟

ملخص الفصل

الاتجاه الاستراتيجي قضية مركزة ورئيسية يجب ان تطلع عليها الادارة العليا للمنظمة. ان مفردات هذا الاتجاه من رؤية ورسالة وقيم وغايات واهداف استراتيجية يجب ان تحظى بأولوية لكونها القاعدة والمنطلقات التي تركز لها أنشطة المنظمة كافة. لقد تطورت اساليب وآليات صياغة هذه المفردات وعلى منظمات الاعمال متابعة هذا الامر باستمرار وبمرونة عالية. ان التقدم باتجاه الصورة المستقبلية المرغوبة يستند على تحقيق اهداف استراتيجية ذكية تحشد لها الموارد ويتحفز العاملون لبلوغها بأفضل الطرق.

اسئلة الفصل الثالث

اولاً: اسئلة عامة

- 1- اعط تعريفًا شاملاً ومركزاً للمفاهيم التالية
 - أ- الرؤية الاستراتيجية
 - ب- رسالة المنظمة
 - ج- القيم
 - د- الاهداف الاستراتيجية
 - هـ- الادارة بالأهداف
- 2- وضح طبيعة العلاقة بين رسالة المنظمة وبقية مكونات الاتجاه الاستراتيجي؟
- 3- ما هي اهم العوامل التي تؤثر على صياغة رسالة المنظمة؟
- 4- ما هي اهم خصائص الرسالة الناجحة؟
- 5- صمم نموذج رسالة لإحدى الشركات الصناعية؟
- 6- ما هي اهمية القيم في منظمات الاعمال؟
- 7- ما هي اهم العوامل التي تؤثر على رؤية المنظمة؟
- 8- ما هي اهم خصائص الرؤية الفعالة؟
- 9- ما هي اهم العوامل التي تؤثر في تحديد الاهداف الاستراتيجية للمنظمة؟
- 10- ماذا تعني SMART Objectives

ثانياً: اسئلة الرأي والفكر

- 1- لماذا في تقديرك يعتبر الفكر الاستراتيجي نقلة مهمة في تطور الفكر الاداري، استفادت منه منظمات الاعمال كثيراً؟
- 2- حدد سبل اغناء محتوى الاستراتيجية من خلال تكامل الادوار والمشاركة، معززاً اجابتك بأمثلة توضيحية؟
- 3- هل تقتضي الضرورة وجود كوادر تخطيطية متخصصة وعملية تخطيطية رسمية في منظمات الاعمال الصغيرة، ولماذا؟
- 4- باعتبارك مديراً لمنظمة صغيرة او متوسطة الحجم، وطلب ان يكون العمل في هذه المنظمة يستند على الفكر الاستراتيجي المنهجي والمنظم، فكيف تبدأ، والى اين تريد ان تصل. اكتب ذلك بتقرير من خلال المناقشة مع زملائك؟
- 5- يتأثر السلوك الاداري في المنظمة بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعة لها، ناقش ذلك؟
- 6- كيف يمكن لمنظمة الاعمال من بلوغ اهدافها؟ وضح ذلك معززاً اجابتك بأمثلة عملية؟
- 7- (ان اهتمام منظمات الاعمال بوضع رسالة لها تُطور عبر الزمن بمؤشرات واضحة ومحددة ودقيقة تحاول من خلالها منظمة الاعمال ان تكسب ميزة تنافسية لها)، ناقش ذلك
- 8- ان امتلاك منظمة الاعمال لرؤية واضحة تعتبر امراً ذا اهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر، ناقش ذلك؟
- 9- كيف يمكن اعتماد اهداف الاقسام والافراد كدليل عمل للمنظمة، ناقش ذلك؟
- 10- لو طلب منك وضع رؤية لمنظمة خدمية (دائرة الجوازات)، كيف تضع هذه الرؤية؟

ثالثاً: اسئلة الخيارات المتعددة

1- واحد من الاتي ليس من العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة:

- A - الخبرة والمهارة التي يتمتع بها الافراد العاملين.
- B - قيم المالكين والادارة واهتمامهم وتفضيلاتهم.
- C - البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- D - تاريخ المنظمة.

2- من خصائص الرسالة الناجحة:

- A - ان تكون واضحة ومعبرة وتكون منسجمة مع البيئة الداخلية والخارجية.
- B - ان تكون واضحة وغير مفهومة ومعبرة وبسيطة.
- C - ليس بالضرورة ان تكون منسجمة مع توجهات الاقسام.
- D - لا تثير التحدي.

3- لقد حدد Wilson ابعاد رؤية المنظمة بـ :

- A - 5 مكونات.
- B - 6 مكونات.
- C - 7 مكونات.
- D - 8 مكونات.

4- ان من يعبر عن سبب وجود المنظمة هي:

- A - الرؤية.
- B - الرسالة.
- C - القيم.
- D - الاهداف.

5- ان الصورة الدائمة التي ترغب ان تكون عليـة منظمة الاعمال يتم التعبير عنها من

خلال:

A - الرؤية المستقبلية.

B - رسالة المنظمة.

C - الاهداف والغايات.

D - لاشيء مما ذكر.

6- جميع المفردات التالية تعتبر من مكونات الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ما عدا

واحدة هي:

A - الرسالة.

B - الرؤية.

C - القيم.

D - الموازنة

7- الاهداف التي ترتبط بقدرـة المنظمة على تحقيق اداء متميز في مختلف اعمالها

وحداتها الاستراتيجية هي اهداف:

A - اهداف منظمة الاعمال.

B - اهداف وحدات الاعمال.

C - اهداف الادارة التشغيلية.

D - لاشيء مما ذكر.

8- ان الخطوة الجوهرية الاولى من عمليات الادارة الاستراتيجية متمثلة بصياغة:

A - رسالة المنظمة.

B - الرؤية المستقبلية.

C - القيم.

D - الاهداف والغايات.

9. ان مصطلح MBO يعني

- A_ Management By Objectives.
- B_ Manager Bryant Organization.
- C_ Mission Business Opportunities.
- D_ Management Business Organization.

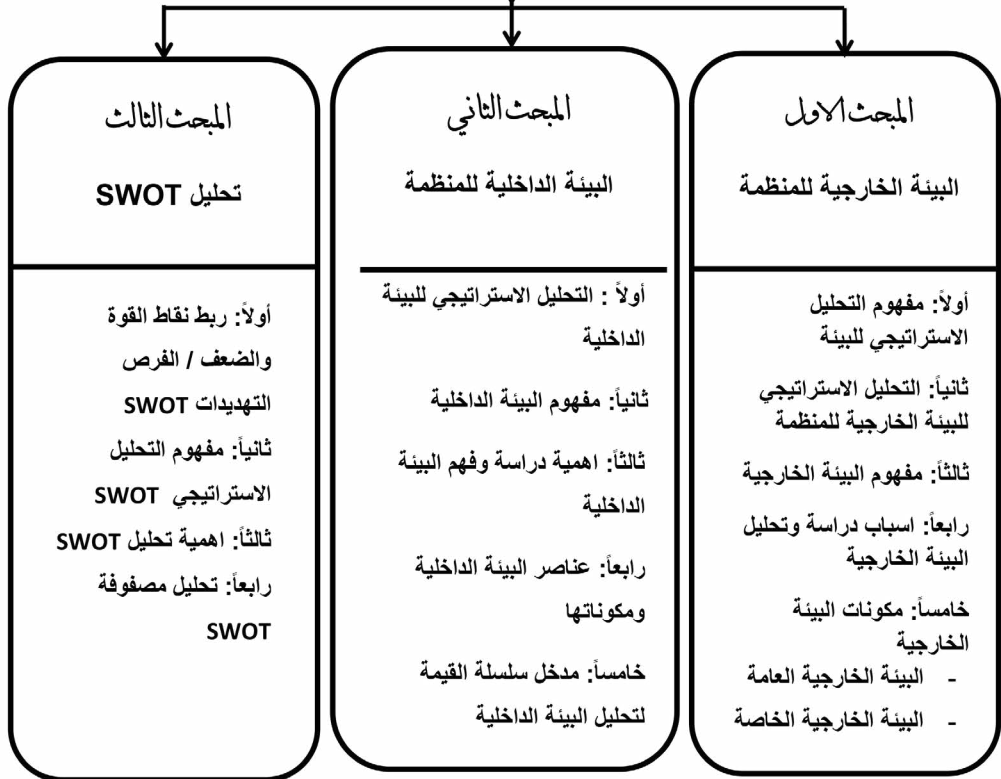
10. الاهداف الذكية SMART تعني:

- A - اهداف طويلة الاجل.
- B - اهداف قصيرة الاجل.
- C - اهداف محددة، مقاسة، مقبولة، واقعية، لها اطار زمني.
- D - جميع ما ذكر اعلاه صحيح.

4

الفصل الرابع

التحليل الاستراتيجي للبيئة



الفصل الرابع التحليل الاستراتيجي

Strategic Analysis

تمهيد

ان واحد من اهم اسهامات نظرية النظام المفتوح هو التركيز والانتباه على اهمية بيئة المنظمة. فالمنظمة لا تعمل في فراغ بل تعمل ضمن بيئة متنوعة ومتعددة الاشكال والمكونات وهناك عمليات تبادل وتفاعل مستمرين تجري يومياً بين المنظمة وبيئتها. وعلى هذا الاساس قبل بدء المنظمة بصياغة استراتيجيتها، تقوم الادارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيرها على اهدافها وانشطتها، فتقوم الادارة باستخدام مجموعة من الادوات لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات والمميزات التنافسية في المنظمة من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية، وبشكل يساعد الادارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد اهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجيات المطلوبة.

دراسة حالة

شركة ابو الخير

رؤية ثاقبة وتنافسية متجددة

قبل عام 2004 كانت شركة ابو الخير معملاً بنفس الاسم، ونتيجة التوسع والتطور في العمل تم تأسيس هذه الشركة المتخصصة بالأعمال الحديدية. ورغم ان السوق مليئة بمعامل انتاج الشبائيك والابواب على وجه الخصوص، الا انها منتجات رديئة الجودة من وجهة النظر الفنية والعملية. فقد يتسرب ماء المطر الى داخل المنازل بسهولة ناهيك عن انها لا تقي من الغبار والأتربة المنتشرة بكثرة في بيئة محافظة البصرة التي اصبحت صحراوية وبكل اسف نتيجة اهمال يبدوا متعمداً من الجهات المسؤولة لعمليات التشجير وتخضير المدينة.

ويبدوا ان المستهلك كان امام خيارين (منتج رديء لا يفي بالمتطلبات وهو رخيص، ومنتج جودة عالية وغالي الثمن)، ان طرح بدائل متوازنة كانت البداية الصحيحة والواعدة لشركة ابو الخير (منتج عالي الجودة وبالأسعار معقولة). لقد ادخلت الشركة خطوط انتاج بتقنيات جديدة وحديثة مكنها من الحصول على حصة معتبرة من السوق. ورغم ان ادارة الشركة تعي اهمية استيعاب وتطبيق المفاهيم والممارسات الادارية الحديثة، الا انها لا تملك خطط مكتوبة يتم اعتمادها، لقد عوضت ادارة الشركة ذلك بالتركيز على اهداف ذات اهمية واولوية عالية مثل:

- تميز المنتجات وخلق ولاء للعلامات التجارية.
- مواكبة التطورات السريعة في مجال العمل.
- مواكبة تقلبات السوق وتغيير اذواق ورغبات الزبائن.

هكذا ادخلت الشركة استخدام مكائن لحام (CO2) ومكائن (CNC) وفتح خطوط انتاج جديدة من (P.V.C) بقرارات توسع مدروسة. ان الحوارات التي تجري في مجلس ادارة الشركة ذات اهمية كبيرة، حيث تقوم ادارة الشركة التنفيذية بالتركيز في هذه الحوارات على الجوانب التي تزيد من رصانة ومكانة الشركة في السوق ومعالجة ما يواجهها من اشكالات بسرعة.

ويبدو ان ادارة الشركة تعي جيداً طبيعة التحديات في بيئة عملها الداخلية والخارجية، وتعمل بكل الوسائل لاتخاذ الموقف الصحيح وفي الاوقات المناسبة. ومما ساعد على تجذير ثقافة جيدة ومتماسكة وولاء في العمل، هو الالتزام الاخلاقي للشركة اتجاه العاملين والمجتمع. فالجميع يجسد اهتمام الشركة في عمله وهذه الاهتمامات هي:

- 1- رضا الزبون اولاً، والزبون دائماً على حق.
- 2- لا يجوز مطلقاً تغيير مواصفات المنتجات (تقليل الجودة) حتى لو طلب بعض الزبائن المهمين ذلك.
- 3- التركيز في المنافسة على الجودة، وليس من اهتماماتنا الدخول في منافسات سعرية.
- 4- مبادئنا الاخلاقية في العمل يجب تجسيدها بوضوح وشفافية.
- 5- نحترم الالتزامات والمواعيد تحت كل الظروف.

ان وضع قواعد عمل بهذه الاهتمامات مع التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة ليست بالمهمة السهلة واليسيرة، بل تتطلب جهود جبارة ومثابرة وابداع وعدم تردد.

ومع جميع هذه الجوانب الايجابية والاداء المتميز فقد اشرت ادارة الشركة التحديات الداخلية والخارجية التالية:

التحديات الداخلية:

- 1- صعوبة الحصول على عمالة مدربة اختصاصية ماهرة ولديها شهادات معترف بها.
- 2- انخفاض الوعي لدى العاملين خاصة في الجوانب القيمة والسلوكية.
- 3- اشكاليات عدم وضوح في الجوانب التسويقية وضعف الاعلان والترويج.

التحديات الخارجية:

- 1- عدم وجود دعم حكومي سواء من الحكومة المحلية او المركزية.
 - 2- تعطيل قوانين حماية المنتج، حماية المستهلك، التعريف الكمركية، والسيطرة النوعية.
 - 3- تزايد اعداد المشاريع غير المجازة في المناطق العشوائية، وهذه لا تتحمل اي نفقات او تكاليف رسوم او ضرائب.
- باعتبارك احد الدارسين للادارة الاستراتيجية كيف يمكن لك ان تساعد ادارة الشركة في تجاوز هذه التحديات والتعامل معها بإيجابية؟

المبحث الاول

البيئة الخارجية للمنظمة

اولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة

Concept of Strategic Environmental Analysis

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول الى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن « مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة في تحديد مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية او الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليا على تحديد اهدافها ومركزها الاستراتيجي ». ومن هنا فأن التحليل الاستراتيجي يتعلق اساساً بفهم المركز التنافسي للمنظمة، وذلك من خلال معرفة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على فعاليات المنظمة الداخلية، ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية او البشرية. ويوضح (Thompson, 1997) بأن التحليل الاستراتيجي يعني « فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد افضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق افضل اداء » ان فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في انشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وان افضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.

ولكون البيئة مفهوم شمولي وواسع النطاق، فأغلب الدراسات تشير الى تقسيمها الى بيئة خارجية للمنظمة وبيئة داخلية لها، وان التفاعل المستمر بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المنظمة على النجاح والاستمرار في العمل والتطور.

ثانياً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة

Strategic Analysis for External Environment

تواجه معظم المنظمات اليوم بيئات خارجية غير مستقرة تتسم بالاضطرابات الشديدة والتعقيد، مما جعل عدد من الباحثين ينظرون اليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة، حيث ان البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والابعاد والعناصر التي تقع المنظمة تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر.

لقد بات من المسلم به ان البيئة التي تمارس تأثيرات مهمة على منظمات الاعمال تتصف بالشمولية والتعقيد، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتواصل معها. حيث ان من اهم هذه المنهجيات تلك التي اشارت الى وجود مستويين لهذه البيئة، تتمثل الاولى منها بالبيئة الخارجية العامة General Environment، وتشمل الثانية بالبيئة الخارجية الخاصة Task Environment، وتسمى احياناً ببيئة العمل او بيئة المهمة او بيئة التعامل المباشر.

ثالثاً: مفهوم البيئة الخارجية

The concept of External Environment

ان اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها، جعل عدد من الباحثين ينظرون لها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة، فيرى البعض ان البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والابعاد والعناصر التي تقع منظمات الاعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشرة وغير المباشر، وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة. ونظراً للتطور الحاصل في كافة المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، التكنولوجية، والمعرفية، جعل من مفهوم البيئة الخارجية تركيباً معقداً يفترض ان تتعامل معه الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال بحكمة وبصيرة

وان تطور اساليب وآليات تستطيع من خلالها تبسيط او التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة لكي يتم اتخاذ قرارات مناسبة لمنظمة الاعمال.

ان سرعة التغيير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية افرزت عدم تأكد بيئي عالي امام منظمات الاعمال تطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة، كما ان التعقيد في البيئة تستدعي وجود اساليب تساهم في تبسيط هذا التعقيد دون اخلال في المحتوى الصحيح والفهم الحقيقي لمكونات ومؤثرات البيئة الخارجية. لذلك تحاول منظمات الاعمال ان تجد صيغ ملائمة من التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية وتعطي حالة الموازنة هذه افضل النتائج لمنظمة الاعمال.

رابعاً: اسباب دراسة وتحليل البيئة الخارجية

Reasons for Studying the External Environment

يتوقف نجاح المنظمة الى حد كبير على مدى دراسة وتحليل البيئة الخارجية والاستفادة منها عند وضع واعداد وتنفيذ خطط واستراتيجيات المنظمة، وبصورة عامة تساعد دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية من تمكين المنظمة للتعرف على الابعاد والدلالات الاستراتيجية. ويمكن تحديد اهم الاسباب الاتي:

- 1- تحديد الاهداف التي يجب السعي الى تحقيقها، ونطاق هذه الاهداف سواء على المستوى الاستراتيجي او التشغيلي.
- 2- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
- 3- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة امامها، سواء ما يتعلق بالسلع او الخدمات وطرق منافذ التوزيع.
- 4- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات التي تعمل في نفس المجال او المجالات المختلفة.
- 5- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة.
- 6- تشخيص انماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الذين يمثلون قطاعات زبائنهم.

وخلص القول ان دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة يعد امرأ ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة. حيث ان نتائج هذه تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما:

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.
- المخاطر والتهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها او الحد من اثارها.

خامساً: مكونات البيئة الخارجية

Components of the External Environment

تبادل المنظمة التأثير وتستمد وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والابعاد التي تحيط بها وتمثل مكونات لهذه البيئة الخارجية. ولكون البيئة الخارجية مفهوماً واسعاً فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات الكثيرة وذلك لوضعها في تصنيفين استناداً الى التأثير المباشر والتأثير غير المباشر لهذه المكونات، وبذلك فأنا نتكلم عن البيئة الخارجية العامة General Environment والبيئة الخاصة Specific Environment

• البيئة الخارجية العامة General Environment

تشير البيئة الخارجية العامة الى مجمل العوامل والمكونات التي يكون لها تأثير غير مباشر، علما ان المنظمة لا تستطيع السيطرة على هذه العوامل او المكونات، وانما يمكن للمنظمة للتكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها. ولإتمام هذا الغرض، يجب على المدراء الاستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الخارجية العامة وتحليلها، ويتفق اغلب الباحثين على ان مكونات البيئة الخارجية العامة تتمثل بالاتي:

1. العوامل الاقتصادية Economic Factors

وتتمثل بأجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة سواء كان على المستوى المحلي او الوطني او العالمي ومدى تأثيرها على عمليات المنظمة، مثل الوضع الاقتصادي العام والتضخم ومستويات الدخل واسعار الفائدة والنتائج المحلي الاجمالي ومستوى البطالة ومتوسط دخل الفرد وغيرها من العوامل المتعلقة بالسياسات المالية والنقدية.

2. العوامل الاجتماعية والثقافية Social Cultural Factors

وتتمثل العوامل الاجتماعية بالأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها، وان هذه العوامل والتغيير الاجتماعي يولد فرص وتهديدات لمنظمات الاعمال اما العوامل الثقافية المتمثلة بالثقافة والتعليم والتدريب والخبرات والقيم الحضارية تشكل فرصاً وتهديداً لمنظمة الاعمال. تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة بدرجة كبيرة في انماط السلوك الانساني للمدراء وغيرهم من الافراد والجماعات التي تتعامل معها المنظمة، وان التغيير في العوامل الاجتماعية والثقافية له تأثير واضح على تحديد اهداف المنظمة واستراتيجياتها.

3. العوامل التكنولوجية Technological Factors

ان التغييرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المنظمة، لذلك اصبح من الضروري على الادارات العليا في منظمات الاعمال ان تتابع التطورات التكنولوجية والمتمثلة بالمهارات والمعرفة التقنية والمعدات والوسائل التي تؤثر في كيفية تحويل الموارد المتاحة الى منتجات وخدمات مفيدة، فالعوامل التكنولوجية مثل استخدام اساليب انتاج جديدة واجهزة معالجة معلومات، واستعمال التكنولوجيا في عمليات التصنيع... الخ. ان معظم منظمات الاعمال الناجحة، هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات واساليب حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية، بل ان المنتج الجديد او الخدمة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية.

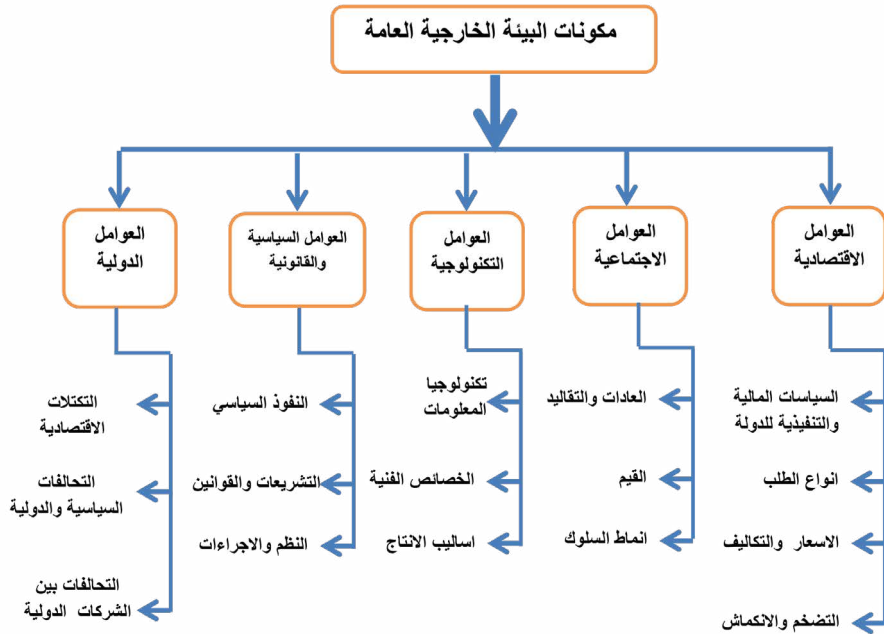
4. العوامل السياسية والقانونية **The Political and Legal**

وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المنظمة مثل التشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة، واسلوب الحكم والفلسفة التي يستند اليها نظام الحكم. حيث ان هذه العوامل بالتأكيد سوف تؤثر في الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة، فقد تتيح لها في بعض الاحيان فرص عمل جديدة او تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في احيان اخرى.

5. العوامل الدولية **International Factors**

تلعب التغييرات في عوامل البيئة الدولية والعالمية دوراً بارزاً على منظمات الاعمال بسبب قدرتها في اتاحة الفرص وخلق التهديدات معاً، وتنطوي تحت العوامل الدولية الائتلافات الاستراتيجية بين الشركات، والتكتلات الاقتصادية، والتحالفات السياسية الدولية، وقد شهدت السنوات الاخيرة تطورات عديدة في عوامل البيئة الدولية، كالتطورات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المهمة، بالإضافة الى التطورات والتحالفات الدولية، مما جعل اغلب المنظمات تستنفر جهودها ومواردها لمراجعة اهدافها لوضع استراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية.

ويعرض الشكل (7) خلاصة لاهم المتغيرات في ابعاد بيئة المنظمة العامة.



الشكل رقم (7)

مكونات البيئة الخارجية العامة

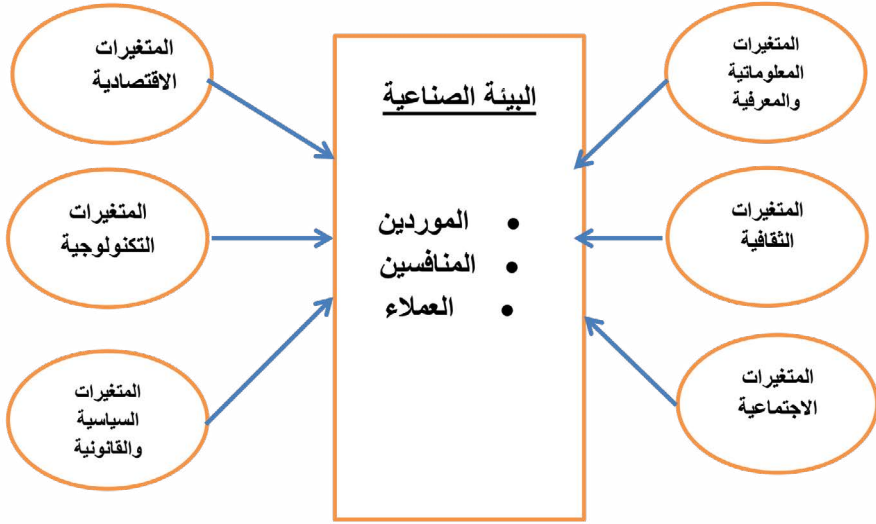
• البيئة الخارجية الخاصة Task Environment

وتسمى أيضاً بيئة التعامل المباشر وتتمثل بالمتغيرات وابعاد ومجموعات محددة تؤثر على منظمة الاعمال بشكل مباشر وتشمل هذه البيئة المنافسون والزملاء والمجهزون والمشرعون، وكذلك التحالفات الاستراتيجية مع الاخرين. وان هذه البيئة معقدة وتتغير بسرعة لذلك يتطلب الامر من ادارة المنظمة متابعتها من خلال البيانات والمعلومات وتحديثها باستمرار. ومن الضروري الاشارة هنا الى الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل هذا المستوى من البيئة من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليست متعارضة. فالبعض من ينطلق من التحليل الاكثر شمولية لبيئة الصناعة والمنافسة مركزين على التأثيرات المتبادلة بين المنظمة وبيئتها التنافسية الصناعية، في حين ينطلق اخرين من بيئة العمل الخاصة من خلال توضيح مفردات هذه البيئة

من مجهزين وعملاء وموردين وغيرهم، اما الاتجاه الثالث والاخير فقد تركز في النموذج الاكثر عملياً لتحليل قوى المنافسة والذي طرح من قبل الباحث (Porter). وفي ادناه توضيح مركز لهذه الاتجاهات الثلاثة.

1- البيئة الصناعية والتنافسية

ان شيوع حالة التنافس، وانفتاح البيئة العالمية وازدياد ظاهرة تأثير العولمة والارتقاء بتقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث ولدت قيود ومحددات على الافتراضات الاساسية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية، ويمكن تعريف الصناعة بأنها « مجموعة من الشركات تقدم منتجات او خدمات للمستهلكين او المستفيدين في اسواق معينة، ولها القدرة على القيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الاخرى». ولهذا فقد انتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام الى التحليل الصناعي التنافسي، وتمثل هذه الظاهرة منطقية باعتبار ان تحليل البيئة الخارجية العامة وتأثيراتها ستصب لاحقاً على مفردات البيئة الصناعية التنافسية كما مثله الباحث (Grant) في الشكل رقم (8) ادناه



الشكل رقم (8)

من التحليل البيئي العام الى تحليل الصناعي التنافسي

ان الهدف من تحليل بيئة الصناعة والمنافسة هو تحديد درجة الجاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين. كذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة.

ان عملية البدء بتحليل الصناعة او النشاط، يتطلب ان يكون هناك تحديد واضح لمفهوم الصناعة المشتق اساساً من المنافسة والمتعاملين. ان وجود مجموعة من المنافسين لخصائص متشابهة تعطي صورة لطبيعة شدة المنافسة وعمقها وخاصة فيما يتعلق بخطوط الانتاج والخدمات، وبذلك فأن طبيعة ومحتوى عملية تحليل الصناعة وما يتعلق بها من اسواق ومنتجات ترتبط بالعديد من الابعاد يقع في مقدمتها الحجم الحالي والمتوقع للصناعة والنشاط.

2 - بيئة المهمة

ينطلق هذا المفهوم من مجمل التغييرات والعناصر التي تؤثر بشكل مباشر بعمليات المنظمة وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين والمنافسين والعملاء واصحاب الاسهم، ويرى (Daft) ان هذه البيئة تحتوي على العناصر الاكثر التصاقاً بالمنظمة واهدافها، ويطلق بعض الباحثين مسميات مختلفة على نفس هذا المفهوم مثل بيئة العمليات وبيئة المجموعات التنظيمية. وفيما يلي عرض مختصر لاهم العوامل التي تشملها هذه البيئة.

أ- **العملاء:** يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل بيئة المهام موقع الصدارة من حيث الاهمية والتأثير المحتمل على الاستراتيجية ونتائج الاعمال. وبالتالي فإن الزبائن او العملاء يؤثرون بشكل مباشر على مستويات المبيعات والارباح، وبالتالي يؤثر على قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو.

ب- **المركز التنافسي:** ان فهم المنافسين يعتبر عاملاً اساسياً في صياغة وتطوير استراتيجيات فاعلة، كما ان تحليل المنافسة يمثل تحدياً جوهرياً للادارة. ان الهدف الاساسي من هذا التحليل هو مساعدة الادارة في تقييم وفهم شروط المنافسة ومتطلباتها. وبالتالي اجراء مقارنة مع المنافسين من جهة ومع المنظمة من جهة ذاتها بفترات زمنية متعددة. ان هذا الامر ينطلق من واقعية حالية، وكذلك من التنبؤ بالاحتمالات المتاحة لمبادرات المنظمة الاستراتيجية في اطار البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وبشكل عام فإن تحليل الوضع التنافسي للمنظمة عادة ما يتضمن مجموعة من الابعاد منها (الحصة السوقية المزايا السعرية الطاقة الانتاجية المركز المالي الموارد البشرية عمق واتساع خطوط الانتاج والخدمات فاعلية الاعلان والترويج جودة المنتجات والخدمات فاعلية توزيع المنتجات والخدمات تكاليف المواد الاولية مزايا البحوث والتطوير... الخ)

ج- **العمالة والموارد البشرية:** ويمثل هذا العنصر مفردة مهمة للمنظمة لما له من تأثير على طبيعة عملها، ان الحصول على الموارد البشرية الكفؤة والتي تمتلك الخبرة والمهارة والمدربة من البيئة الخارجية يعتبر عاملاً مهماً لنجاح منظمة الاعمال فالموارد البشري هو ائمن الموارد للمنافسة، حيث لا يمكن تقليد المعرفة الضمنية

لدى هذه الموارد البشرية ناهيك عن المعرفة الصريحة تتمتع بها هذه الموارد ومن المفترض بمنظمة الاعمال ان تمتلك القدرة على تحقيق جذب فعال والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات النوعية العالية والتي يستلزم طبيعة الاداء الفعال لأنشطة المنظمة وعملياتها ان ما يحدد هذا الامر هو مدى امتلاك المنظمة لسمعة او شهرة في هذا المجال وقدرة المنظمة على تفعيل دور هذه العناصر المؤهلة.

د- **المجهزين (الموردين):** يعتبر الموردون من ابعاد بيئة المهمة الاساسية للمنظمة ويقصد بالموردين او المجهزين جميع من يقدم لمنظمة الاعمال الاجهزة والمعدات والادوات والمواد الخام.... الخ بنوعيات جيدة واسعار مناسبة وجودة عالية ومن خلال التعامل مه هؤلاء الموردون يصار الى بناء علاقات من الثقة سواء باستمرارية التجهيز او موثوقية التسليم او مفردات اخرى كثيرة تؤثر على القدرة التنافسية لمنظمة الاعمال. ومن المهم ان تدرك منظمة الاعمال ان نجاحها في تقديم السلع والخدمات يعتمد كثيراً على اداء المجهزين (الموردين) واستعدادهم لمعاونة المنظمة على تأدية واجبها على اكمل وجه.

هـ- **الممولين:** نظراً لان كمية ونوعية وتكلفة الموارد المالية والمادية والبشرية نادراً ما تكون ضمن حلول الامثلة لمنظمة الاعمال، لذلك يتوجب الامر تقييم الممولين لمعرفة افضلهم وانسبهم لمنظمة الاعمال وهي تجري خيارات استراتيجية متنوعة ومختلفة من فترة الى فترة زمنية اخرى. ومن القضايا المهمة التي يجب التعرض لها في اطار تحليل الممولين ما يلي:

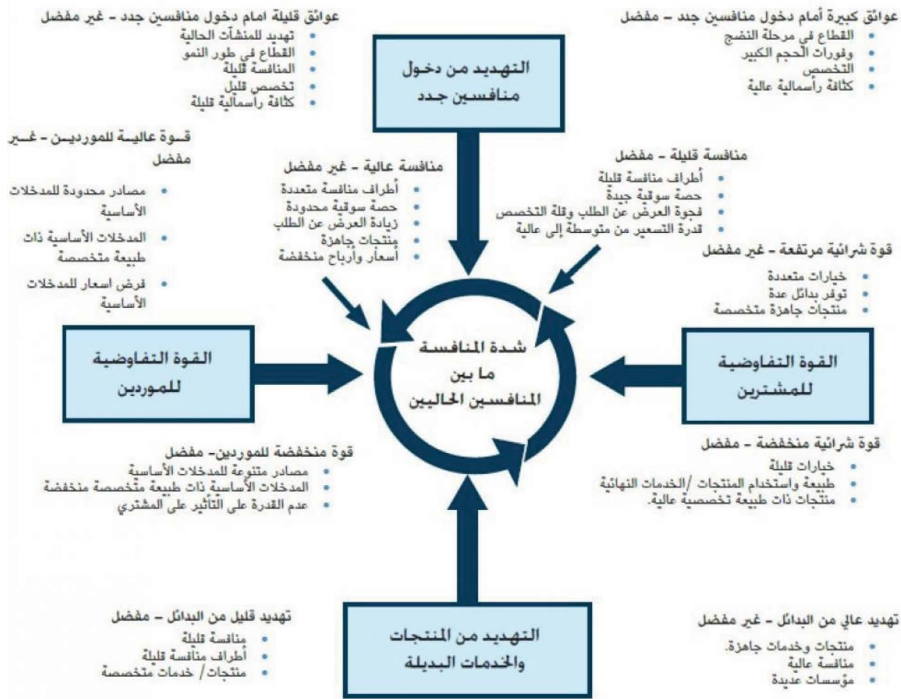
- هل تتوافق شروط الممولين مع ربحية المنظمة كهدف رئيسي لها.
- هل يقدر الممولين موقف رأس المال العامل الجيد او موقف الرافعة المالية للمنظمة.

- ما مدى استعداد منظمات التمويل لمد خطوط التمويل الفردي عند الحاجة.

ان الاجابة على مثل هذه الاسئلة وغيرها يمكن ان يساعد المنظمة وغيرها في اعداد التقديرات الحقيقية عن مدى اتاحة الموارد المالية الضرورية التي تحتاجها الان ومستقبلاً لتنفيذ خططها الاستراتيجية والحفاظ على قدرتها التنافسية.

3- تحليل قوى المنافسة

كون البيئة الخارجية مفهوم معقد وواسع النطاق وان القيام بجمع معلومات من مصادر متعددة ودراسة هذه البيئة يتطلب امكانيات كبيرة ووقت وجهد كبير وموارد كبيرة، فأن هذا الامر قد لا تقوى عليه الا المنظمات كبيرة الحجم وذات الامكانيات الكبيرة، ان هذا الامر حدى بالعديد من الباحثين الى تطوير تحليل عملي لقوى البيئة الخارجية من خلال البحث عن معلومات وتحليل هذه المعلومات حول القوى الاساسية ذات التأثير على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، ان هذا الامر يعد مفيداً للمنظمات المتوسطة وصغيرة الحجم وحتى المنظمات الكبيرة، وقد طرحت نماذج عديدة لتحليل قوى المنافسة في الثمانينات من القرن الماضي، ويعتبر نموذج (Porter) من اهم تلك النماذج وعمم استخدامه بشكل واسع النطاق. ومن وجهة نظر (Porter) فأن منظمات الاعمال يجب ان تعير اهمية كبيرة لقوى المنافسة ومتابعة تطور التغييرات الحاصلة في هذه القوى لمعرفة تأثيرها على استراتيجية منظمة الاعمال، وقد جسد هذه القوى التنافسية بخمسة قوى اساسية كما يعرضها الشكل رقم (9) ادناه



الشكل رقم (9)

نموذج Porter لتحليل قوى المنافسة في الصناعة

أ - المنافسون: ان معرفة المنافسون في اطار صناعة معينة معرفة حقيقية وتامة ليس بالأمر السهل، لذلك تبحث منظمة الاعمال بطرق مختلفة عن بيانات ومعلومات تقربها من معرفة استراتيجيات المنافسين الحاليين وتطلعاتهم المستقبلية. ان معرفة المنافسين يعطي للمنظمة الامكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه، ان الصناعة في حركة دائمة ومستمرة لذلك فأن عوامل عديدة تقرر مدى شدة المنافسة من عدمها، فتتوقع مثلاً ان الصناعات سريعة النمو قليلة التكلفة الثابتة، عميقة الامكانيات في تمييز المنتج والمرتكزة في اطار عدد معروف من المنافسين هي اكثر جذباً بدخول اخرين من جانب وشديدة المنافسة بين المنظمات القائمة من جانب اخر.

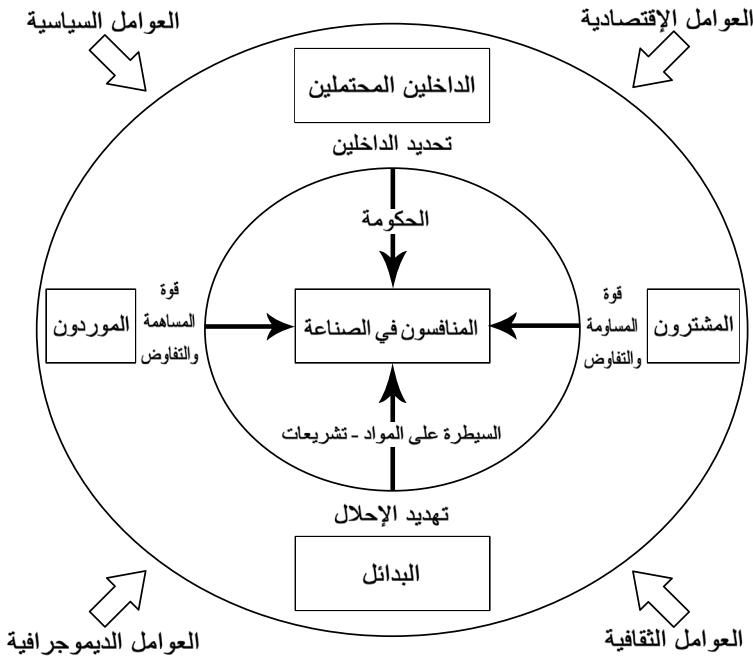
ب- التهديد من دخول منافسين جدد: يشكل الداخلين الجدد الى الصناعة الجذابة وفي نمو مستمر او حتى في صناعة تتسم بالثبات تهديداً للمنظمات الموجودة في اطار هذه الصناعة. فعادة ما يكون هؤلاء الداخلين الجدد يحملون افكاراً جديدة وطاقت متجددة تؤثر في طبيعة المنافسة وقد تؤدي الى انخفاضها مثل الربح للمنظمات الموجودة. ان جدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الاولى على المعوقات الموجودة امامها للدخول الى الصناعة، ويضاف اليها ردود فعل المنظمات حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة ولا يسمح بقبول داخلين جدد، وهكذا يمكن ان تشكل المنظمات القائمة عاملاً يحد من دخول منظمات جديدة قد يعود هذا الامر الى امتلاكها خبرة وتكاليف ثابتة اقل وتميز منتجاتها ومعرفة بطبيعة تسويقها وغيرها من القضايا التي تمثل في مجملها خبرة متراكمة في قضايا التنظيم والادارة والتكاليف والتوزيع والاسواق.

ج- القوة التفاوضية للمجهزين (الموردين): ان قوة المساومة او القوة التفاوضية للمجهزين تجاه المنظمة يجب ان تحلل بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المنظمة والمجهزين. لذلك يهتم واضعي الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد والتجهيز الخاصة من حيث الكلفة والنوعية، طبيعة المواد والمنتجات، مواعيد التسليم، الخصومات واثار التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية على استمرار عمليات التجهيز للمستقبل القريب والبعيد. ان وصف العلاقة بين المنظمة ومجهزيها يعتمد على العديد من المتغيرات والابعاد التي تجب ان تدرس بعناية لكي يصار الى معرفة هذه العلاقة بشكل واضح. وفي كل الاحول فان الاتجاهات الحديثة للتفاوض والمساومة بين المنظمة ومجهزيها تأخذ بنظر الاعتبار مصالح كلا الطرفين؟

د- القوة التفاوضية للمشتريين: يمثل المشترون والعملاء اهم قوى المنافسة حيث يتوقف نجاح منظمات الاعمال على رغبة هؤلاء في الشراء وتحقيق هذه الرغبة من خلال مشتريات فعلية تتحقق من خلال شراء منتجات وخدمات المنظمة، ان لدى الزبائن والعملاء قوة التفاوض ومساومة كبير في الوقت الحاضر بسبب وجود بدائل عديدة امامهم تعرضها المنظمات المتنافسة.

هـ- تهديدات المنتجات البديلة: يظهر تهديد اخر يتمثل في المنتجات البديلة، حيث يعتمد النجاح الاستراتيجي للمنظمة بصورة جزئية او كلية على توفير منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة، ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة اذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهه او افضل، وبكلف اقل، وبأسعار اقل من الاسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية.

• اضاف الباحث (Austin) فكرتين اساسيتين لنموذج (Porter) ليكون اكثر انطباقاً على واقع الصناعة والاسواق في الدول النامية، حيث يرى ان الحكومة والسياسات الحكومية تمثل المحرك الاساسي للمنافسة والاقتصاد في الدول النامية. ان تأثيرها لا يزال كبيراً، لذلك يجب ان يؤخذ بنظر الاعتبار من جهة، ومن جهة اخرى من الضروري ان يأخذ تحليل هذه القوى في اطار العوامل والابعاد البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الدول النامية. وكما موضح في الشكل رقم (10) ادناه



الشكل رقم (10)

نموذج Austin لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة

المبحث الثاني

البيئة الداخلية للمنظمة

أولاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

Strategic Analysis for Internal Environment

تشير دراسات نظرية المنظمة والادارة الاستراتيجية الى صعوبة وضع حدود فاصلة في جميع المواقف والاحوال بين ما يشكل بيئة المنظمة الخارجية المحيطة بها وبيئتها الداخلية بمكوناتها وعناصرها. ان الانفتاح والشفافية المطلوبة من منظمات الاعمال تجاه بيئتها الخارجية زاد من تدخل كلا البيئتين، ان منظمات اعمال كونها انظمة معقدة ومفتوحة على البيئة وتتكون من انظمة فرعية كثيرة عقد هذا الامر من الاحاطة التامة بعناصر البيئة الداخلية بجميع تفاصيلها، وبالتالي فقد اجتهد الباحثون الى تجميع عناصر ومكونات البيئة الداخلية في مجموعات محددة رغم التباين في مسمياتها واعدادها.

ثانياً: مفهوم البيئة الداخلية

Internal Environment Concept

لا يمكن لأي وضع من الاوضاع فصل البيئة الداخلية للمنظمة عن بيئتها الخارجية التي هي المصدر الرئيسي لتوليد الفرص والتهديدات بالنسبة للمنظمة، ونتيجة لذلك فإن المنظمة لا تستطيع ان تخوض اغتنام الفرص في بيئتها قبل ان تتفحص عوامل بيئتها الداخلية، ذلك انه من خلال هذا التفحص يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، وبالتالي فإن التحليل الجيد للبيئة الداخلية

يعطي للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في اساليب وطرق عملها، والبيئة الداخلية تتمثل بمجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية. لذلك فأن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الاعمال يتجسد باختلاف قدرات ومهارات هذه المنظمات في استغلال الفرص او التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث تهتم المنظمات بتحليل بيئتها الداخلية للتعرف على نقاط قوتها وضعفها حيث يتم الاستعانة بنتائج هذا التحليل بالإضافة الى تحليل العوامل الخارجية مما يساعدها على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البديل المناسب لها، فأن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة مهمة وضرورية في اختيار الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة.

ثالثاً: اهمية دراسة وفهم البيئة الداخلية للمنظمة

The Importance of Studying and understanding the Internal Environment of the organization

- 1- اعطاء فهم دقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها وامكانية الإدارة العليا من جعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ.
- 2- تستطيع ادارة المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلاً او المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية او غيرها.
- 3- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الاعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المنظمة من تقديم وتحقيق الاداء العالي والنجاح في هذه الاعمال.
- 4- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها على معرفة التطورات الحاصلة في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة وبالتالي تتيح الفرصة امام الادارة العليا بالتركيز على الموارد الاساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الاساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

رابعاً: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

Elements of the Internal Environment and its Components

1 - الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة، وبموجب هذا الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحديد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، ويعرف الهيكل التنظيمي « بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام وربط الاتصال بينهما وقد وضع الهيكل التنظيمي لغرض تحقيق أهداف ومهام المنظمة » وتوجد أنواع مختلفة للهيكل التنظيمية حسب طبيعة وحجم المنظمة. وأن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية وضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

2 - ثقافة المنظمة Organization Culture

تعتبر ثقافة المنظمة ركناً أساسياً من أركان البيئة الداخلية للمنظمة، حيث تعكس ثقافة ورسالة المنظمة وأهدافها، وقد عرفت ثقافة المنظمة بتعاريف عديدة منها «هي تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة». تختلف الثقافة من منظمة إلى أخرى حيث أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس. وتجدر الإشارة إلى أن معظم المنظمات وخصوصاً الكبيرة تمتلك ثقافة سائدة في المنظمة، وهناك ثقافات ثانوية، فعلى سبيل المثال قسم المبيعات في المنظمة قد تكون له ثقافة خاصة به.

3 - موارد المنظمة organization Recourses

وتتمثل في مجمل ما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية، ومادية، ومالية، وغيرها. وقد قسمت إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة وموارد بشرية. تتمثل الموارد الملموسة بالموارد المادية والمالية وهذه نجدها في وحدات المنظمة المختلفة مثل:

أ- العوامل التسويقية Marketing Factors

تعتبر العوامل التسويقية من المكونات الرئيسية للبيئة الداخلية، حيث تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الادارة التسويقية في تنفيذ اهداف المنظمة واستراتيجيتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة.

ب- العوامل الانتاجية Production Factors

تتضمن العوامل الانتاجية الانشطة الخاصة المتعلقة بالعملية الانتاجية ويتم تعريفها على انها « تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة او خدمة تقوم المنظمة بتقديمها الى الاسواق »، وتختص أنشطة العوامل الانتاجية بجودة المنتج والتكاليف والخدمة والوقت وكفاءة الانتاج.

ج- العوامل المالية Financial Factors:

يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة على تحديد المنتجات او الخدمات التي تقوم بها، وتتجسد عملية التحليل المالي للموارد في المنظمة من خلال تحديد مصادر الاموال وكيفية استخدامها، واجراء عملية التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي بالإضافة الى معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة.

كذلك توجد موارد غير ملموسة، تتمثل بسمعة المنظمة وشهرتها وقوه ثقافتها التنظيمية وتجسيد جوانب المعرفة في مختلف اوجه عمل المنظمة

4- عوامل ادارة الموارد البشرية Human Resource Management Factors

تعد ادارة الموارد البشرية مكوناً اساسياً من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، فاذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية كفؤه فأنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية، بالإضافة الى ذلك عندما تتمتع المنظمة بكوادر ذو مواصفات جيدة يعتبر كميزة تنافسية لها، وهذا ما يميزها عن باقي المنظمات.

خامساً: مدخل سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية

Value series Input for Internal Environment Analysis

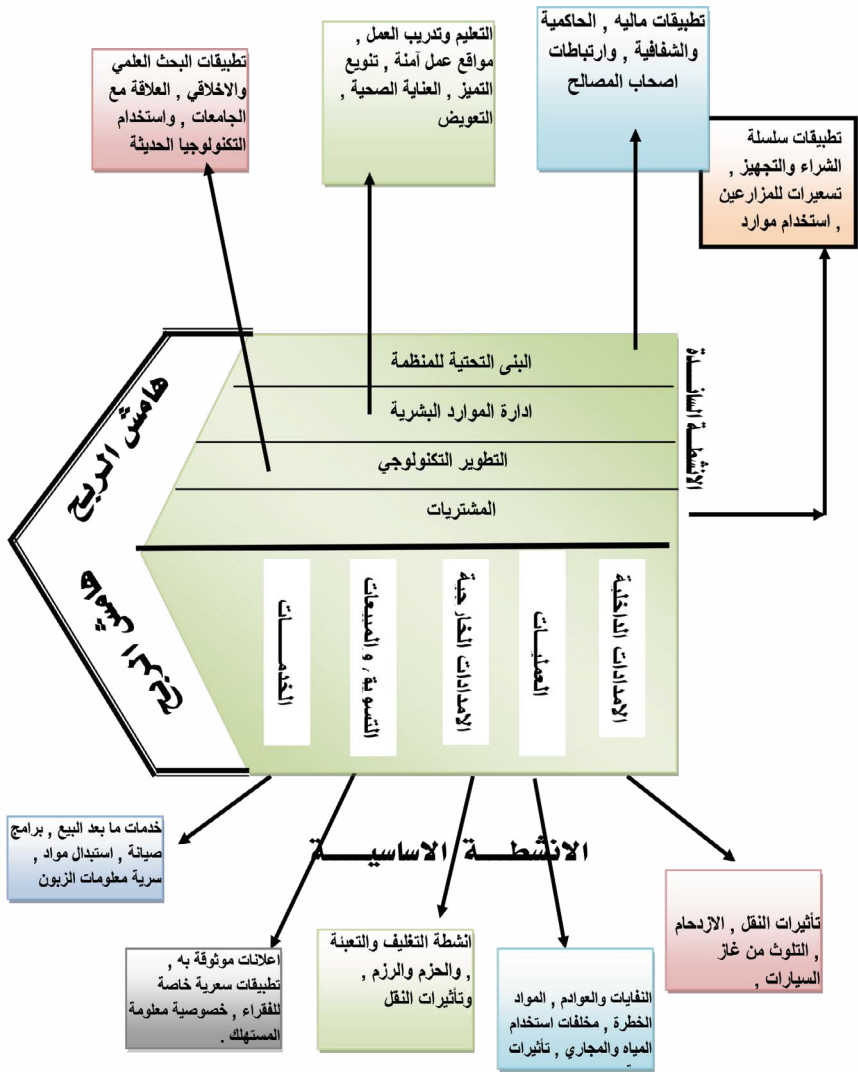
يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام 1985 والذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية والذي بدورها تضيف قيمه للمنتج النهائي، حيث يعتبر نموذج سلسلة القيمة احد الاساليب الحديثة في الادارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، . ويوضح تحليل سلسلة الاوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وامكانية تحسين وتطوير الأنشطة للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية.

ان الأنشطة يجب ان تحلل بكل دقة وبمعلومات امينة وصادقة لمعرفة تطورها من ناحيتين، الكلف المطلوبة لها وطبيعة القيمة المضافة وفق ارتباط المساهمات الجزئية لهذه القيمة وصولاً للكلف الكلية والقيمة النهائية للمخرجات. ان التوجهات الحديثة تتيح امكانية استخدام مدخل سلسلة القيمة في تشكيلة واسعة من سلاسل القيمة ولكافة الاطراف التي تتعامل معها المنظمة كالمجهزين والمستفيدين واي جهات اخرى.

وتعرض سلسلة قيمة المنظمات كمجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف، بالإضافة الى ان سلسلة القيمة تتضمن هامش ارباح بسبب زيادة الايرادات على كلفة الانجاز للمنظمة، مما يخلق قيمة من الأنشطة الكلية للمنظمة.

وقسم بورتر Porter الأنشطة الرئيسية التسعة للمنظمة الى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الرئيسية Primary Activities والأنشطة الساندة (الداعمة) Support Activities. حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الخام للإنتاج والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم الخدمات ما بعد البيع. اما الأنشطة المساعدة فهي التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية ادوارها.

وكما موضح في الشكل رقم (11)



الشكل رقم (11)

يوضح سلسلة القيمة

1 - الأنشطة الأساسية Primary Activities

وهي مجموعة من الأنشطة التي تؤدي التشكيل المادي للمنتوج او الخدمة، وتتضمن:

- الامدادات الداخلية **Inbound Logistics**: او ما تعرف بالأنشطة اللوجستية المتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الاخرى اللازمة لنظام الانتاجي.
- العمليات **Operations**: وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات (سلع او خدمات).
- الامدادات الخارجية **Out bound Logistics**: اي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع او نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات بالوقت المحدد.
- التسويق والمبيعات **Marketing & Sales**: وهي الفعاليات التي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.
- الخدمة **Service**: وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، اي بعبارة اخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من اصلاح وصيانته وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

2 - الأنشطة الساندة (الداعمة) Support Activities

- وهي الأنشطة التي توفر المدخلات او الهيكل الاساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الاساسية باستمرار، وتشمل هذه الأنشطة على كل من:
- البنى الاساسية التحتية **Infrastructure**: او ما يعرف بالبنى الارتكازية والتي تتضمن عناصر الادارة، والتخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة، وغيرها من الأنشطة الداعمة الاخرى.

- ادارة الموارد البشرية **Human Resource Management**: وتتضمن الموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الانشطة.
- التطور التكنولوجي **Technology Development**: وتتضمن الانشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك ايجاد او تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الانشطة في سلسلة القيمة.
- المشتريات **Procurement**: وهي الانشطة الخاصة بعمليات توفير المدخلات، وضمان تدفقها للمنظمة بالكميات والاقوات المناسبة.

المبحث الثالث

تحليل SWOT

أولاً: ربط نقاط القوة والضعف/الفرص والتهديدات SWOT

لغرض استفادة المنظمة عملياً من معطيات تحليل لكلا من البيئتين الخارجية والداخلية فإنه يفترض ان يوضع هذا التحليل في اطار صورة شمولية يمكن الاستفادة منه في قرارات المنظمة وخياراتها الاستراتيجية. لذلك سيتم التطرق الى فقرتين، تهتم الاولى بصورة الربط الممكنة، والفقرة الثانية الى تحليل SWOT باعتباره الناتج لعمليات التحليل هذه والذي عمم بشكل كبير في ادب الادارة الاستراتيجية.

1 - ربط تحليل البيئة الداخلية والخارجية

لكي يكون التحليل مفيداً وعملياً وليس مجرد دراسات وبحوث نظرية تركز في الرفوف وفي مكاتب المنظمة، فأن هذا التحليل يفترض ان ينطلق بشكل متدرج ومتربط لغرض الفلترة والفرز وتركيز المواقف وصولاً الى الخيارات الاستراتيجية النهائية التي تنفذها المنظمة بكفاءة وفاعلية. ان مستوى الدخول على هذا التحليل تحدده قدرة المنظمة وحجمها وامكانياتها وطبيعة الصناعة التي تعمل فيها، فيمكن ان يكون هذا التحليل متدرجاً وفق الاتي:

- تحليل شامل ودراسات عامة او متخصصة لأبعاد البيئة الخارجية غير المباشرة.
- تحليل اكثر دقة وتركيز للبيئة الصناعة والمنافسة او البيئة المباشرة استناداً الى متغيرات ذات اثر كبير على الموقع التنافسي للمنظمة.
- تحليل شامل ومستمر ومتتابع لكافة مكونات البيئة الداخلية لمعرفة تطورها بشكل عام.

- تحليل دقيق ومتعمق لموارد المنظمة المهمة التي تستند عليها قدرات المنظمة وجدارتها المحورية وبالتالي ميزاتها التنافسية قياساً للمنافسين.

ان مجمل هذا التحليل يشترك فيه العديد من المتخصصين ويمكن ان يشكل مفردات لسيناريو اكثر احتمالاً للوقوع وترغبها المنظمة وتعمل على تنفيذها. ولا يوجد في واقع الحياة العملية لمنظمات الاعمال ما يشير الى وجود الية واحدة فقط بل ان هذا الامر مرهون برؤية المنظمة وقيادتها الاستراتيجية، ولكنه في كل الاحول محكوم بمعطيات ونتائج هذا التحليل الذي يفترض ان يدقق ويفحص من قبل متخصصين للتأكد من صحته ومصداقيته وفق اعتبارات المدى الزمني المختار لهذا التحليل.

ان قدرة المنظمة للاستجابة لمجمل التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية تتحدد بإمكانيتها في تطوير وسائل عملها الضرورية اللازمة للرد على التحديات واقتناص الفرص، وعادة ما يكون هناك تتابع منطقي في طبيعة الترابط الحاصل بين العوامل الداخلية والخارجية لكي تتخذ المنظمة الاجراء اللازم والضروري لمواجهة مثل هذا التدخل، فاذا ما اخذنا ست عوامل داخلية بتداخلها مع سته عوامل خارجية، فأنا يمكن ان نؤشر على طبيعة الترابط في هذه الابعاد وفق الصيغة المفروضة في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2)

يوضح طريقة الترابط بين البيئة الداخلية والخارجية

ت	العوامل الداخلية	العوامل الخارجية	الربط
1	الموارد البشرية	الزبائن/ العملاء	العامل البشري
2	الانتاج والخدمات	الاسواق	عامل التسليم
3	الثقافة والمناخ	الاجتماعية	العامل النفسي
4	السياسة	القطاع الحكومي	عامل الاجندة الوطنية
5	التكنولوجيا	المنافسة	عامل البدائل والخيارات
6	البنية التحتية	الاقتصاد	العامل الهيكلية

2- ما هو التحليل الاستراتيجي SWOT

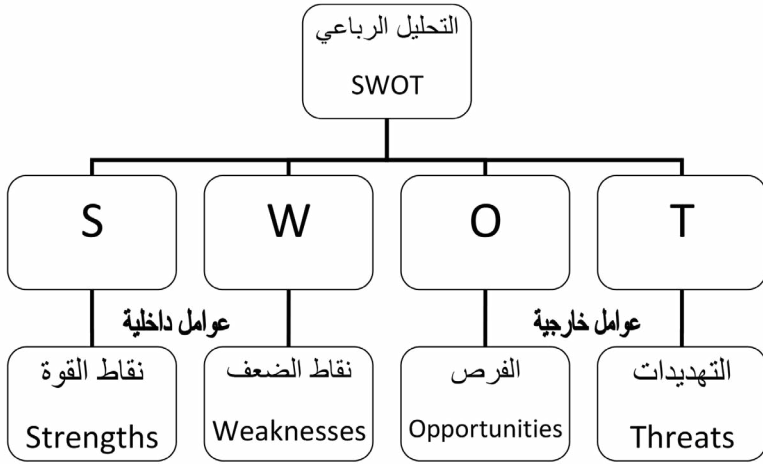
يجد المتتبع للبحوث الادارية بأن عملية التحليل الاستراتيجي SWOT تلاقي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين وبالأخص في مجال استراتيجية الاعمال، وقبل الحديث عن اهمية التحليل في حياة منظمات الاعمال في هذا العصر لابد من اعطاء ولو فكرة موجزة عن ماهية التحليل الاستراتيجي SWOT.

ثانياً: مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT

لقد عرف بأنه « تحليل يهدف الى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة ». وتم وصف لتحليل SWOT بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. اذن تحليل SWOT يقصد به تحليل دقيق لبيئة المنظمة الخارجية وخصائصها ويتطلب تحليل الظروف الخارجية لتحديد الفرص الجديدة التي يمكن ان تتوافر لها، أو التهديدات التي تحاط بها ويجب ان تحمي نفسها منها. والشق الآخر هو تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وهذا يحتاج إلى تقييم وضعها الداخلي بهدف حصر كل نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

إن الغاية من معرفة الأبعاد الضرورية لمساعدة الإدارة العليا لتحديد الخصائص الاستراتيجية ويسمى التحليل الاستراتيجي بـ SWOT وهو التقييم الدقيق لنقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة وتحقيق أفضل الاستراتيجيات لرسالة المنظمة من خلال استغلال الفرص ونقاط القوة ويتم إبعاد مصادر التهديدات وتجنب نقاط الضعف. ومن خلال هذا التحليل يتم إيجاد استراتيجيات بديلة مختلفة يمكن ان تتلاءم مع الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة مع نقاط ضعفها وقوتها وعبر عن كل مفرد بالآتي:

نقاط القوة الحالية والمستقبلية للمنظمة	Strengths
نقاط الضعف الحالية والمستقبلية	Weaknesses
تسجيل الفرص الخارجية المتوافرة في محيط المنظمة	Opportunities
تمثل التهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة	Threats



الشكل رقم (12)

تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية

كما يطلق عليه أحيانا بتحليل الموقف لأنه ينطوي على تحليل كامل للموقف الذي تعمل فيه المنظمة من بيئة خارجية وعناصر داخلية وهو ضروري للمساعدة في معرفة أنشطة جديدة ستمارسها المنظمة أو إلغاء لبعض الأنشطة التي تشكل عبئاً عليها. ويعد SWOT من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة المنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المنظمة في المستقبل. ويعد أيضاً أحد الوسائل التي يستخدمها معظم المخططين الاستراتيجيين لفحص بيئة العمل والأهداف الأساسية. وهو وسيلة مفيدة للغاية بمساعدة المنظمة سواء كانت ربحية أو غير ذلك حيث يمكن أن تصاغ على شكل مصفوفة ويتم إجراء دراسة مستفيضة عليها وبشكل أساسي يجب أن يكون المخططون قادرين على الحد من نقاط الضعف والتهديدات وتطوير نقاط القوة والفرص.

1 - تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية

ان الحديث عن اطار تحليل SWOT يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل، حيث ان نقاط القوة Strengths بأنها صفات او مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى، وتتمثل نقاط القوة في منظمات الاعمال بكفاءة الموارد المالية وتوفر الكفاءات الادارية والتنظيمية ووجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات، وقدره عالية للتنافس، بالإضافة الى امتلاك المنظمة اسماً بارزاً وسمعه قويه وتكنولوجيا متقدمة وحديثة.

اما نقاط الضعف Weaknesses فهي بعض المؤشرات عن نقص او فقر في امكانيات المنظمة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها، او هي الحالة التي تجعل المنظمة غير قادره على التنافس وترغمها للخروج من حلبة المنافسة، وتتمثل نقاط الضعف على سبيل المثال لا الحصر ضعف في الموارد المادية والبشرية، وفشل في جانب البحوث والتطوير، ضعف شبكة التوزيع، تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة مع المنافسين. لذلك على المدراء ادراك اهمية عوامل الضعف وتحديد غرض توقي اضرارها، والتقليل من اثارها السلبية. فقد حدد Thompson بأنها نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، هذا وان تحديد نقاط الضعف يجب ان يتم ليس فقط من وجهه نظر المنظمة، بل كذلك والاهم من وجهه نظر زبائن المنظمة

2 - تعريف الفرص والتهديدات الخارجية

الفرص Opportunities وهي تلك الظروف الملائمة جداً في بيئة المنظمة الخارجية، وعلى المنظمة استغلال تلك الظروف لتحقيق اهدافها، وتعتبر الفرص السوقية عاملاً مهماً في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة. ولا يستطيع المدراء في حقيقه الامر ربط الاستراتيجية مع موقف المنظمة دون تعريفها اولاً لكل فرصه من الفرص الموجودة في البيئة، وتحديد اولوياتها مع الفرص الاخرى.

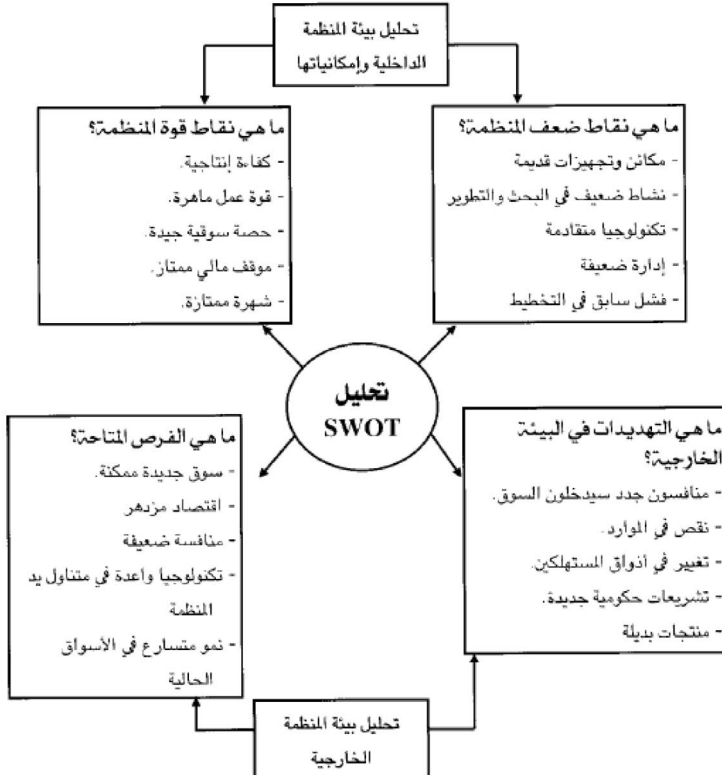
ومن الجدير بالإشارة ان المنظمات الناجحة لا تنتظر الفرصة لكي تأتي اليها، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها وتعظيم اهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها.

اما التهديدات Threats فهي تلك الاحداث المحتملة والتي اذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً او اثار سلبية للمنظمة، وينظر (Robinson & Pearce:1997:171)

للتحديات بأنها ظروف غير ملائمة ابدأً موجوده في بيئة المنظمة، وتمثل التهديدات عوائق تجعل المنظمة غير قادره من الوصول الى اهدافها المرغوبة والتي تنوي الوصول اليها. والفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبيه موقف المنظمة وانما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوه والضعف. وينبغي ان تهدف الاستراتيجية الى:

- 1 - اقتناص الفرص التي تتلاءم مع امكانيات المنظمة.
- 2- توفير الدفاع ضد التأثيرات الخارجية.

ويبقى النموذج الرباعي لمصفوفة SWOT يمثل اهميه كبرى في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمات، بما يتضمنه من تحليل لعناصر القوه والضعف والفرص والتهديدات، التي تحيط بالمنظمات ولمساهماتها في رسم الاستنتاجات التي في ضوءها يتحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمات لاحظ الشكل رقم (13)



الشكل رقم (13)

يوضح تحليل SWOT

ثالثاً: أهمية تحليل SWOT

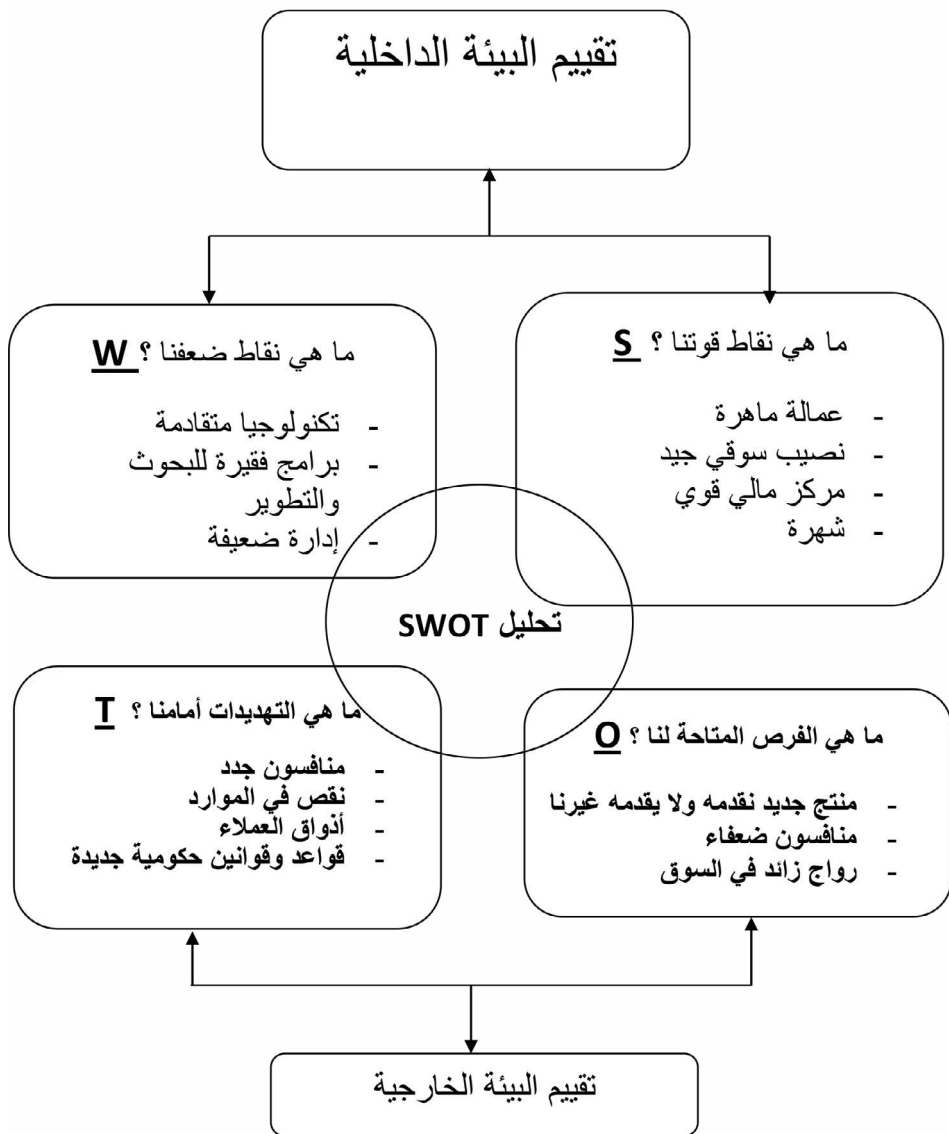
يعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية أحد أركان الرسم والتقويم الاستراتيجي والذي لا يكتمل إلا بها. ففي بدايات عملية التخطيط الاستراتيجي هناك ما يسمى (صياغة مهمة) حيث يستفاد من نتائج تحليل البيئة الخارجية والتي تكون عادة في صورة فرص وتحديات تساعد في كتابة الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية. إن ما يزيد عن ثلاثة أخماس المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة قد واجهت تدهوراً ملموساً في نتائج أعمالها خلال العقدين الماضيين وذلك بسبب تجاهل ما يحدث في بيئة أعمالها أو ضعف قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تسود هذه البيئة.

يتضح الفارق بين رشاقة وفعاليات المنظمة التي تحلل بيئتها الخارجية وتلك التي لا تمارس عملية التحليل وذلك من خلال سرعة الاستجابة للمتغيرات الحاصلة فيها. وهذا يعكس وجود خطط استراتيجية بديلة وأن العلاقة بين الوقت المبذول في مرحلة التحليل الاستراتيجي وبين فعاليات المنظمة واستجابتها للمتغيرات الخارجية علاقة طردية. فكلما زاد الوقت والعمق في تحليل البيئة الخارجية حتى يتضح للاستراتيجيين كل مفاهيم المحيط الخارجي والفرص والمخاطر. كلما زادت المنظمة فعاليتها في الاستجابة للفرص واغتنامها، والحد من المخاطر والتهديدات كلما حافظت على بقائها وزادت من ميزتها التنافسية.

وعادة ما تتكامل نتائج تحليل البيئة الداخلية مع نتائج تحليل البيئة الخارجية فيتم الاستفادة من عناصر قوة المنظمة التي هي نتائج المسح للمحيط الداخلي في اقتناص الفرص التي ظهرت في التحليل الخارجي. كما يتم الاستفادة من سرد ومعرفة عناصر الضعف الناتجة من فحص المحيط الداخلي في تجنبها والمحاولة من تخفيف حدتها وتحويلها لنقاط قوة ما أمكن حتى لا تتمكن التهديدات والمخاطر من المنظمة والتي ظهرت في التحليل الخارجي وهذا ما يطلق عليه بالتحليل الرباعي أو الاستراتيجي SWOT

يمثل التحليل الاستراتيجي SWOT أحد الركائز الرئيسة التي تم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة. وعلى وجه التحديد فإنه يُسهم في:

- أ- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- ب- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- ج- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها. والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً مما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات.
- د- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- هـ- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف الناتج من التحليل الداخلي من جانب ومجالات الفرص والمخاطر الناتج من التحليل الخارجي. وذلك يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة. إن الشكل رقم (14) يوضح التحليل الاستراتيجي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.



الشكل رقم (14)

تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

رابعاً: تحليل مصفوفة SWOT

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك الابعاد الاربعة الرئيسية المكونة لمصفوفه (SWOT) ويعد تحليل المصفوفة هو احد المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي حول موقف المنظمة.

يوضح الشكل (15) تحليل لمصفوفه الابعاد الاربعة (SWOT) جوانب القوه والضعف والفرص والتهديدات كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الاستراتيجي عبر تقييم البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع انشطه الاداء الداخلي (القوه والضعف). وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الادارات القيام باختيار او بناء استراتيجية تتطابق مع موقف المنظمة ازاء اهدافها وازاء المنافسين في الصناعة.

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
<u>الخلية الثالثة (W/O)</u> التغلب على نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية علاجية)	<u>الخلية الاولى (S/O)</u> استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية هجومية)	الفرص O
<u>الخلية الرابعة (W/T)</u> تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجية الاتكماش)	<u>الخلية الثانية (S/T)</u> امتلاك المنظمة نقاط قوة ووجود تهديدات خارجية (استراتيجية دفاعية)	التهديدات T

الشكل رقم (15)

يوضح مصفوفة SWOT

- الخلية الاولى (S/O): وهذه المجموعة تبين ان المنظمة تتوافر امامها فرص متاحة بالإضافة الى امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يجعل المنظمة تتبع استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استثمار الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية.
- الخلية الثانية (S/T): في هذه المجموعة تبين نقاط قوة المنظمة مع اخذ التهديدات بنظر الاعتبار، فأن المنظمة تستطيع ان تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وتتوجه للدفاع ضد اخطار التهديدات المحيطة بها، فأنها سوف تتبع استراتيجية دفاعية.
- الخلية الثالثة (O/W): ان المنظمة تتوافر امامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص، حيث ان المنظمة تتبع استراتيجية علاجية، اي ان المنظمة تحاول الدفاع عن نفسها من خلال استغلال الفرص المتاحة امامها للسيطرة عن نقاط ضعفها.
- الخلية الرابعة (W/T): تتجه المنظمة الى اتباع استراتيجية الانكماش بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية فالاستراتيجية المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجه نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط انتاجي او الخروج من الاسواق او الاندماج مع شركات اخرى.... الخ.

اشكالية اخلاقية

انت محلل استراتيجي في مؤسسة فندقية ناجحة، وهذه تولد موارد مالية معتبرة، طلب منك المدير العام تحليل هيكل التنافس في صناعات وثيقة الصلة بعمل المؤسسة لإيجاد مجال يمكن ان تدخل فيه المؤسسة من خلال استخدام الاحتياطي النقدي لبناء موقع تنافسي مستدام. ان تحليلك باستخدام نموذج قوى المنافسة ل Porter اقترح اعلى فرص للربح يوجد في صناعة لعب القمار. ان تحقيق ذلك يتم من خلال اضافة صالات قمار في العديد من فنادق المؤسسة، وان الدخول لهذا الامر تكاليفه واطئة. فاذا كانت لديك اعتراضات اخلاقية على القمار.

هل تؤثر معتقداتك الشخصية على مقترحك للمدير العام؟

ملخص الفصل

ان نجاح منظمات الاعمال مرتبط الى حد كبير في قدرتها على فهم معطيات بيئتها الخارجية المحيطة بها، وبناء امكانياتها الداخلية الممكنة لها على اقتناص ما متاح من فرص في البيئة. هكذا حاولت المنظمات وتحاول باستمرار تطوير قدراتها وآليات عملها للوصول الى فهم صحيح لسلوك متغيرات بيئتها. ان النماذج المطروحة تحاول ان تعطي المنظمة تصوراً كافياً لكيفية التعامل مع المتغيرات المهمة في المحيط الخارجي للمنظمة، وكذلك تعزيز اوجه القوة لاستغلال الفرص المتاحة في المحيط الخارجي.

ان بناء القدرات الذاتية امر مهم للادارة، فقد تكون ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي اوجه قوة تستفيد منها في تعزيز قدرتها على تنفيذ خياراتها الاستراتيجية التي تعتمد عليها. كذلك ظهر دور مهم للموارد غير الملموسة والموارد البشرية في زيادة قدرة المنظمة على التنافس والنجاح الدائم.

اسئلة الفصل الرابع

اولاً: الاسئلة العامة

- 1 - حدد المقصود بالتحليل الاستراتيجي.
- 2 - حدد اليات تعامل المنظمة مع البيئة الخارجية لها، اذا ما علمت ان هذه البيئة واسعة جداً وغير محددة، ثم قدم منهجية مناسبة ومفيدة لهذا التعامل؟
- 3 - من اهم عناصر البيئة الخارجية الخاصة هم العملاء، من هم هؤلاء العملاء، وما اهمية كسب ولائهم للمنظمة؟
- 4 - ما هو تحليل المحتوى البشري في المنظمة، وعلى ماذا ينصب التحليل في هذا المحتوى؟
- 5 - ما المقصود بتحليل SWOT والى ماذا يشير هذا المفهوم المختصر من المكونات؟
- 6 - وضح لماذا نقوم بدراسة البيئة الداخلية للمنظمة؟
- 7 - ما المقصود بثقافة المنظمة، وهل هناك دور مهم لثقافة المنظمة في تنفيذ الخيارات الاستراتيجية للمنظمة، وضح ذلك؟
- 8 - ماذا نقصد بمدخل سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة وضح هذا المدخل؟
- 9 - ما هو الفرق بين تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة؟
- 10 - ما هي اهم العوامل الدولية، وكيف تساهم في خلق الفرص وايجاد التهديدات لعمل المنظمات؟

ثانياً: اسئلة الرأي والفكر

- 1- في اطار المنهجيات والمداخل المعروفة لتحديد مستويات البيئة الخارجية لغرض تحليلها، هل من الممكن اضافة مداخل اخرى ممكنة تلائم طبيعة عمل المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وضح ذلك؟
- 2- هل من الممكن تحديد طبيعة ونوع التدخل المحتمل بين متغيرات البيئة الخارجية العامة والخاصة، حدد كيفية انعكاس هذا التداخل والتأثيرات المختلفة على مكونات ومحتوى البيئة الداخلية للمنظمة؟
- 3- في تقديرك لماذا لا تكون او لا تستطيع المنظمة ان تكون قوية لديها نقاط قوة في جميع الجوانب والممارسات؟ وما هي اهم الاعتبارات التي من المفترض اخذها بنظر الاعتبار لتشكيل جوانب القوة وجوانب الضعف؟
- 4- ان الوضع المستهدف والمفضل بالنسبة للمنظمة هو ان تأتي الفرص البيئية ضمن اطر قوة المنظمة المعدة مسبقاً لغرض استثمار هذه الفرص وتحقيق افضل النتائج، لكن لا يجري الامر دائماً وفق هذا المنهج، بين كيف تستطيع المنظمة معالجة مختلف المواقف والرجوع الى الوضع المستهدف والمفضل، اطرح امثلة واقعية لذلك؟
- 5- هل تدعو المنظمات في البيئة المحلية والصغيرة الحجم الى اعتماد انظمة مسح وتشخيص بيئي معينة، وضح ذلك ولماذا؟
- 6- باعتبارك خبيراً استراتيجي، وطلب منك تقويم نواحي القوة والضعف لأحدى الشركات، ما هي الاسس التي تتبعها عند القويم؟ عزز اجابتك بنموذج افتراضي تطبيقي؟
- 7- ما هي اهم الاعتبارات الرئيسية في تحليل البيئة الداخلية؟ وما هو رايك بالاعتبارات الرئيسية للتحليل باعتبارك مديراً استراتيجياً لأحدى المنظمات الصناعية؟
- 8- خذ مدخل سلسلة القيمة وطبقه على منظمة تعرفها، كيف يساهم هذا المدخل في معرفة الوضع الداخلي للمنظمة

9- قدم دراسة مفيدة لجامعة خاصة حول معرفة وتحليل زبائن هذه الجامعة وكيفية معرفة سلوكياتهم والتعامل الجيد معهم

10- هل لك ان تطبق نموذج Porter لتحليل قوى المنافسة لصالح مستشفى خاص (مستشفى الموسوي الاهلي مثلاً) في محافظة البصرة؟

ثالثاً: اسئلة الخيارات المتعددة

1- من اسباب دراسة وتحليل البيئة الخارجية هو:

A- معرفة المهارات المتوفرة لدى العاملين.

B- تحديد الاهداف التي يجب ان تسعى اليها المنظمة.

C- معرفة الموقف المالي للمنظمة.

D- معرفة سلوكيات المدراء والعاملين معاً.

2- ان تحليل SWOT يعني:

A- تحليل دقيق لبيئة المنظمة الداخلية للتعرف على نقاط القوة.

B- تحليل دقيق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية معاً.

C- تحليل دقيق لبيئة المنظمة الخارجية للتعرف على نقاط الضعف.

D- لا شيء مما ذكر.

3- تحليل SWOT يعني:

A - Strong, Well, organization, Token

B - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

C - Stagger, Worse, Objectives, Toggle

D - لا شيء مما ذكر -

4 - في اطار مدخل سلسلة القيمة، جميع المفردات التالية ضمن الانشطة الاولية او الاساسية ما عدا واحدة تعتبر من الانشطة المساندة وهي:

A - الامدادات الداخلية.

B - الامدادات اللوجستية الخارجية.

C - العمليات.

D - التطور التكنولوجي.

5 - واحد من المتغيرات ادناه ليس من متغيرات البعد الثقافي لبيئة المنظمة

الخارجية هو:

A - انظمة التعليم.

B - القيم الفردية والجماعية.

C - الخبرات.

D - التضخم وسعر الفائدة.

6 - جميع العناصر التالية من مكونات البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة ما عدا:

A - العملاء.

B - المديرين.

C - المنافسين.

D - الموردين.

7 - واحد من العبارات التالية صحيحة هي:

A - لا داعي للاهتمام بالبيئة الخارجية العامة لعدم استطاعة المنظمة التأثير على مكوناتها.

B - تمر تأثيرات متغيرات البيئة الخاصة من خلال مكونات وابعاد بيئتها العامة.

C - تبادل متغيرات البيئة المباشرة للمنظمة التأثيرات فيما بينها وتعكس بأشكال مختلفة على المنظمة.

D - اذا اصبحت المنظمة تعمل وفق منهج النظم المغلقة تكون اكثر فاعلية ونجاح.

8 - حدد Porter القوى التنافسية بـ:

A - 5 قوى.

B - 6 قوى.

C - 7 قوى.

D - 8 قوى.

9 - اضافة Austin تعديلاً على نموذج Porter للقوى التنافسية هي:

A - قوة المتممين.

B - السياسات والحكومة.

C - جماعات الضغط.

D - لا شيء مما ذكر.

10 - ان القوة التفاوضية للموردين تكون في صالحهم اذا:

A - اكان التجهيز حر ويوجد عدد كبير جداً من الموردين في السوق.

B - يوجد احتكار من قبل الموردين للموارد التي يتم تجهيزها للمنظمة.

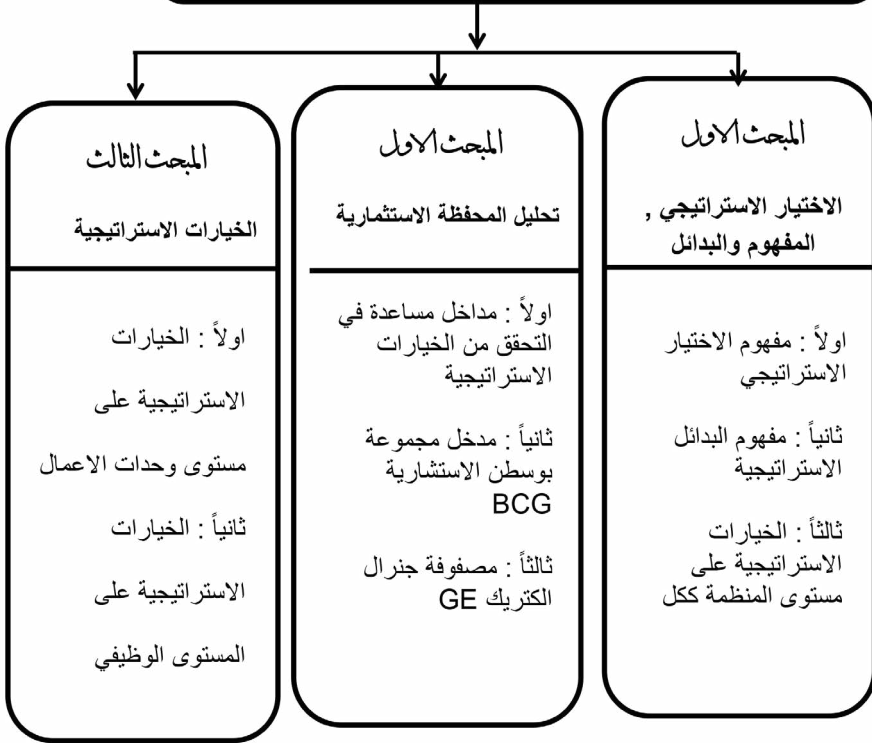
C - هناك امكانية للمنظمة في القيام بتكامل عمودي الى الخلف

D - تشتري المنظمة بكميات كبيرة وعلى فترات زمنية متقاربة

5

الفصل الخامس

الاختيار الاستراتيجي



الفصل الخامس الاختيار الاستراتيجي

Strategic choice

تمهيد

بعد قيام المنظمة بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، بما يتبين للمنظمة الفرص والتهديدات المحيطة بها، ويبين نواحي قوتها وضعفها التي تتسم بها، بالإضافة الى قيام منظمه الاعمال بتحديد اتجاهها الاستراتيجي بما في ذلك غاياتها واهدافها التي تتطلع الى تحقيقها. يصح امام المنظمة مجموعه من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي من المفترض القيام بالاختيار منها.

وتعد عمليه الاختيار الاستراتيجي من اهم الادوات الرئيسية التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار الاستراتيجية من بين تلك البدائل والتي تتلاءم مع رساله المنظمة واهدافها. وبما ينسجم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية.

ان الوصول الى خيار استراتيجي يحقق اهداف المنظمة ويلبي طموحاتها ويرضى كافة الاطراف المرتبطة بها هو عمليه صعبه اذا لم تكن شاقه. فالمنظمة لديها عدد محدود من البدائل الاستراتيجية الاساسية. وضرورة ملائمة الخيار الاستراتيجي لموارد وقابليات المنظمة حتى تكون قادره على التطبيق.

دراسة حالة

مطبخ الحساوي

مشروع متميز في شركة الازكى الناجحة

مشروع مطبخ الحساوي من المشاريع القليلة الرائدة والمعروفة في مجال عملها. يقول مؤسس المشروع ان وراء هذا النجاح تكمن البساطة وحب العمل والاخلاص في الاداء وكذلك الاستثمار الفعال للقدرات والمعرفة الدقيقة بمعطيات بيئة المشروع. تركز بداية عمل المشروع على حقيقة مهمة ومعروفة نظرياً لكنها صعبة المنال تطبيقياً وهي (كيف يمكن لنا تلبية احتياجات ورغبات الزبائن كخطوة اساسية يجب ان تكون، وتجاوز هذا الامر من خلال التفوق على توقعاتهم؟). ان نعطي للزبون منتج وخدمات مكملة تفوق توقعاته هذا هو ما نعمل عليه، وان هذه حقيقة يجب ان يستوعبها جميع العاملين ويجسدونها في ممارساتهم اليومية. واذ نقدم مشروعنا بهذه الصورة فهذا يتطلب استعداد دائم لتلبية طلبات خاصة تبدا صعبة التنفيذ على المنافسين، لكننا مستعدون لها في مطبخ الحساوي. ويقول المسؤول عن المشروع نحن منفتحين على طلب الاستشارة والمعرفة في ميدان الادارة وبالأخص الادارة الاستراتيجية، فلا يفوت العاملين في المشروع من حضور دورات تدريب وورش عمل في مجالات تحديد الاهداف، قياس الاداء، التخطيط الاستراتيجي، ادارة الجودة، وغيرها. ان هذا الامر اتاح لنا امكانية تطبيق الافكار النيرة والجديدة بسرعة ودون معوقات، وقد ساهم هذا الامر فعلاً في تطوير المشروع. ويعتقد المسؤولون عن هذا المشروع بضرورة الانفتاح على العالم، حيث التأسيس لوحدة تعرف بمنتجاتنا وخدماتنا، هكذا كانت المشاركة في معارض دولية اقيمت في دولة الامارات العربية المتحدة وتحديداً في دبي، وعمان، وتركيا، وروسيا وغيرها يقول

مؤسس المشروع لدينا خطط طموحة تتمثل بخيارات استراتيجية مهمة، تكامل عمودي الى الخلف بإنشاء مزرعة للثروة الحيوانية تمد المشروع بما يحتاجه من مواد بجودة عالية وكلف مقبولة، ونحن الان ندرس بجدية هذا الخيار. كذلك تكامل عمودي الى الامام (منافذ توزيع متميزة)، ناهيك عن التكامل الافقي بفتح فروع في الاقضية او المحافظات الاخرى.

لو طلب منك المسؤول عن هذا المشروع ان تقدم له دراسة متكاملة حول قرار التكامل العمودي الى الخلف، تنصح به او لا باتخاذ مثل هذا القرار، علماً بأنه على استعداد بتقديم ما تطلبه من بيانات ومعلومات، كيف تقوم بهذا الامر؟

المبحث الاول

الاختيار الاستراتيجي، المفهوم والبدائل

اولاً: مفهوم الاختيار الاستراتيجي

:Concept of the Strategic Choice

الاختبار الاستراتيجي هو قرار تفضي بديل من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، وهذا يمثل تجسيد واقعي لرسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتخبة. والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعه من الادوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الاكثر ملائمة. ومن الجدير بالذكر انه لا يوجد اختيار استراتيجي امثل يصلح لجميع المنظمات او نفس المنظمة في موافق مختلفة، ولكن وفقاً للنظرية الموقفية هناك استراتيجيات مثلى تصلح لمنظمة معينة او اكثر في ظروف معينة وفي وقت محدد. وان اية تغيرات تطرأ في الظروف البيئية المحيطة قد تقود المنظمة الى تعديل او تغيير في استراتيجيتها الحالية.

ثانياً: مفهوم البدائل الاستراتيجية

:Concept of strategic Alternatives

بعد ان عرفنا ماذا نقصد بالاختيار الاستراتيجي اذن لابد من معرفه مفهوم البديل الاستراتيجي. ويقصد بالبديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجيه متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحيه ومجموعه العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوه والضعف من ناحيه اخرى. ووفقاً لهذا المفهوم تسعى الادارة العليا الى خلق حاله الموائمة بين البدائل الاستراتيجية وامكانيات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها اختيار البديل الاستراتيجي الافضل من بين مجموعته البدائل المتاحة.

ربما تطرح تسأل..

كيف يمكن اختيار بديل يتناسب مع طبيعة انشطه المنظمة وموقفها اتجاه العوامل البيئية. اكد الباحثين والمتخصصين في حقل الادارة الاستراتيجية بضرورة امتلاك المنظمات تصورات واستنتاجات واقعية تعبر عن طبيعة انشطتها الحالية وعن الانشطة التي يمكن الاستمرار بمزاولتها. حيث تتوفر امام الادارة العليا بدائل استراتيجية متعددة. الامر الذي يفرض عليها مسؤوليه اختيار واحد او اكثر من تلك البدائل لاعتمادها في انجاز انشطه اعمالها بنجاح وكفاءة.

ويمكن ان تكون هذه البدائل بالنسبة للمنظمة على ثلاثة مستويات:

- خيارات استراتيجية على مستوى المنظمة ككل.
- خيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال.
- خيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

ثالثاً: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل:

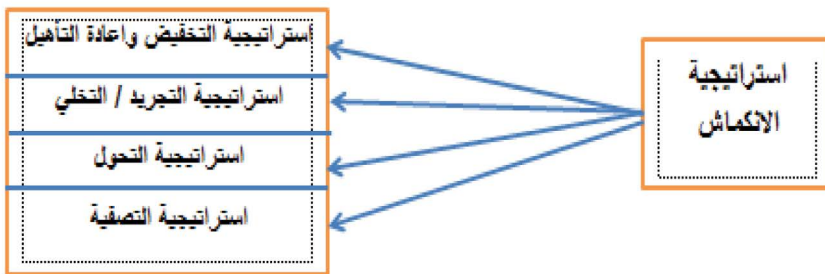
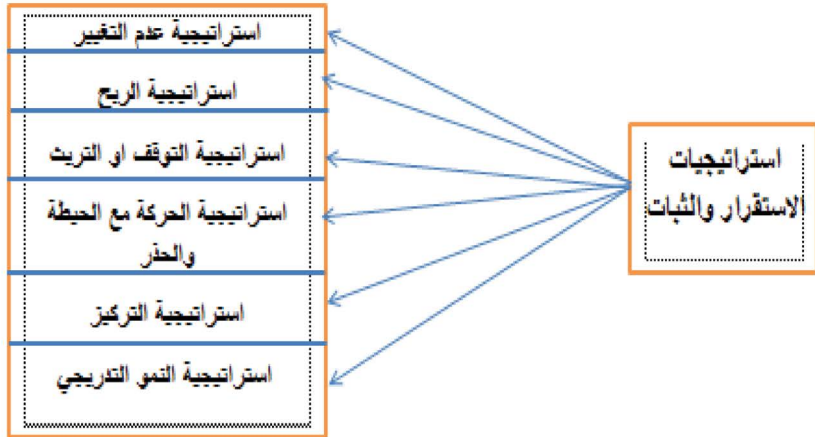
يعتبر هذا المستوى من اختصاص الادارة العليا في المنظمة، حيث ان استراتيجية المنظمة تركز على رؤيه تكاملية توجه الادارة العليا في قراراتها حول الدور الذي تلعبه الاعمال المختلفة في حقبة استثمار متكاملة. وهنا تتمكن الادارة العليا من توجيه الموارد وتحريكها من عمل لآخر وفق اعتبارات هذه الاستراتيجية.

لقد صنفت البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة الى ثلاث استراتيجيات

رئيسية وهي:

- 1 - استراتيجية الاستقرار والثبات.
- 2 - استراتيجيات النمو والتوسع.
- 3 - استراتيجيات الانكماش والتراجع.

ويلخص الشكل (16) الخيارات التي يمكن ان تعتمد في اطار كل استراتيجية من استراتيجيات مستوى المنظمة.



الشكل رقم (16)

يوضح البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل

1 - استراتيجيات الاستقرار او الثبات **Stability strategies**

تعتبر استراتيجيات الاستقرار افضل البدائل الاستراتيجية لمنظمة ناجحة وتعمل في صناعه مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة. ووفقاً لهذه الاستراتيجيات تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها واساليبها المتبعة حالياً. ان اتباع استراتيجيات الاستقرار قد تقود المنظمة للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح في الماضي.

وتتضمن استراتيجيات الاستقرار عدة استراتيجيات فرعية وهي كالآتي:

أ- استراتيجية عدم التغير **No change strategy**: وهي تعني استمرار المنظمة بنفس الطريقة والمسار دون اي تغير. وتستخدم المنظمات هذه الاستراتيجية لقناعتها بأن ادائها في تقديم الخدمات والمنتجات الى الاسواق هو اداء مرضي بالإضافة الى عدم وجود رغبة لدى الادارة العليا بتوسع اعمالها.

ب- استراتيجية الريح **profit strategy**: تتجه المنظمات الى اتباع هذه الاستراتيجية عندما يكون هدفها الرئيسي توفير السيولة النقدية وزيادة الارباح الحالية، وفي بعض الاحيان تقوم المنظمة بتضحيات في النمو في المستقبل من اجل تحقيق الارباح قصيره الاجل.

ج- استراتيجية التوقف او التريث **pause strategy**: تعتمد المنظمة استراتيجية التريث حينما تقوم بتخفيض مستوى اهدافها من استراتيجية النمو السريع الى مستوى النمو المحدود او المستقر حيث تسمح لها استراتيجية التريث بالتوجه لتعزيز جهودها ومواردها لتحقيق الفاعلية والكفاءة.

د- استراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر **proceed with caution strategy**: وتتبع المنظمة هذه الاستراتيجية عندما تكون حاله عدم التأكد عالية ووجود متغيرات سريعة في البيئة المحيطة وعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو.

هـ- استراتيجية التركيز **Focus strategy**: ويدخل في اطار هذه الاستراتيجية تقليل حجم الأنشطة او تجميع الأنشطة في توليفه واحده او الاستغناء عن بعض الأنشطة التي لم يعد بالإمكان تطويرها، بمعنى اخر تركيز عمل جانب معين او منتج معين او سوق معين.

و- استراتيجية النمو التدريجي **Progressive Growth Strategy**: وهي ان تقوم المنظمة باختيار انشطه بعنايه لتكون عمليات النمو ممكنه فيها حيث ان باقي الانشطة الاخرى تكون في وضع استقرار.

2- استراتيجيات النمو **Growth strategies**

يعبر عن استراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق اهداف جديده بمستوى اعلى من مستوى اهدافها السابقة، من خلال تقديم سلع وخدمات جديده او التوسع في اسواق جديده. وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات او الاستثمارات التي تمر بها منظمة الاعمال في قطاعات اعمالها الحالية او الجديدة.

اما انواع استراتيجية النمو، فنذكر اهمها:

أ- استراتيجية التركيز: حيث تقوم المنظمة بتركيز جميع امكانياتها في مجال محدد قد تركز اعمالها على منتج معين او سوق او تكنولوجيا واحده، وتهدف المنظمة من استخدام هذه الاستراتيجية تحديداً الى تحقيق سمعه جيده في الاسواق بالاستفادة من التأزر والتجربة الغنية داخل القطاع الصناعي.

ب- استراتيجية التكامل: وهي على نوعين

- تكامل افقي: من خلال النمو والتوسع في الحجم للأعمال الحالية لوجود امكانية للاستفادة من وفورات الحجم.

- تكامل عمودي: وهذه يمكن ان يكون

• تكامل عمودي الى الخلف: والذي يعني التوسع باتجاه اضافته مراحل سابقه لأنشطتها الحالية بما يجعلها قادره على التحكم في نوعيه المواد الخام والاجزاء والتحكم في استمرار تدفق المواد الاولية والتحكم في التكاليف.

• تكامل عمودي الى الامام: والذي يعني التوجه لمزاولة الاعمال في تسويق المنتجات او الخدمات او منافذ التوزيع من اجل التحكم بنوعيه المنتج النهائي وتسويقه والرقابة عليه.

ج- استراتيجية التنوع: والتي تهدف الى دخول منظمه الاعمال في بعض مجالات الاعمال فهي استراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي.

وتصنف استراتيجية التنوع الى صنفين اساسين هما:

- استراتيجية التنوع المترابط: ويقصد بها ان تقوم المنظمة بإضافة منتجات جديدة مشابهه لمنتجاتها الحالية حيث ترتبط معها في جانب او اكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، الانتاج، التسويق. فمن خلال التنوع المترابط تستطيع منظمات الاعمال ان تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة اعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام.
- استراتيجية التنوع غير المترابط: والذي يحدث عند دخول المنظمة الى بعض مجالات الاعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية. وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من الموارد المالية المتاحة.

3- استراتيجيات الانكماش Retrenchment strategic

ويتم اتباع هذا النوع من الاستراتيجيات عند انخفاض معدلات تحقيق الاهداف عما سبق تحقيقه. بالتأكيد عندما يكون اداء وحدات الاعمال في المنظمات متدنياً. فلا بد من اتباع استراتيجيات انكماشية تتلائم مع واقع اداء المنظمات المتدني والذي اذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات الى المخاطرة.

وتتضمن استراتيجيات الانكماش اشكالاتاً متعددة من اهمها:

أ- استراتيجية التخفيض واعاده التأهيل:

تعتمد المنظمات استراتيجية التخفيض واعاده التأهيل عندما تشعر بأن اداء وحدات اعمالها قد ضعف واتسم بالتدهور، مما يدعو المنظمة للقيام باتباع استراتيجية التخفيض والتي تركز على تخفيض حجم الانشطة في وحدات الاعمال وتخفيض التكاليف. وينبغي على الادارة العليا في حالة تبنيها استراتيجية التخفيض معرفه العوامل التي تؤثر في استراتيجية التخفيض، وهل هي عوامل داخلية ويمكن السيطرة عليها، أم انها عوامل خارجيه وتصبح درجه التحكم والرقابة عليها غير مؤكده.

ب - استراتيجية (التجرد) التخلي:

يقصد باستراتيجية التجرد قيام المنظمة باستبعاد او حذف او التخلي عن نشاط من انشطه المنظمة التي تقوم بأدائها. وعاده يتم اتباع هذه الاستراتيجية عندما يتدنى اداء احدى وحدات الاعمال او احد خطوط الانتاج/ الخدمات او في حالة عدم انسجام احد القطاعات مع باقي قطاعات المنظمة.

ج . استراتيجية التحول:

وفقاً لهذه الاستراتيجية تعتمد المنظمة الى القيام بتغير انشط أعمالها الحالية والتحول الى مجالات جديدة للعمل. وهذا التحول لا يعني بالضرورة عدم احتفاظ المنظمة ببعض انشطه اعمالها القديمة، ولكن التركيز ربما يكون قوياً على انشطه الاعمال الجديدة.

د - استراتيجية التصفية:

استراتيجية التصفية هي البديل الاستراتيجي الاخير امام المنظمة للجوء اليه، واتباع استراتيجية التصفية، يعني فشل المنظمة في جميع انشطتها، وبالتالي فإن التصفية تمثل حالة انقاذ لما يمكن انقاذه.

المبحث الثاني

تحليل المحفظة الاستثمارية

أولاً: المداخل المساعدة على التحقق من منطقية الخيارات الاستراتيجية تستخدم منظمات الاعمال اساليب عديدة يتم في ضوءها التأكد من ان الاستراتيجية المصاغة والمختارة تقع ضمن الاطار المنطقي ولا تتعارض مع المبادئ الاساسية للخيارات الصحيحة. كما ان هذه الاساليب تساعد في اعطاء توجه صحيح لعمليات الصياغة.

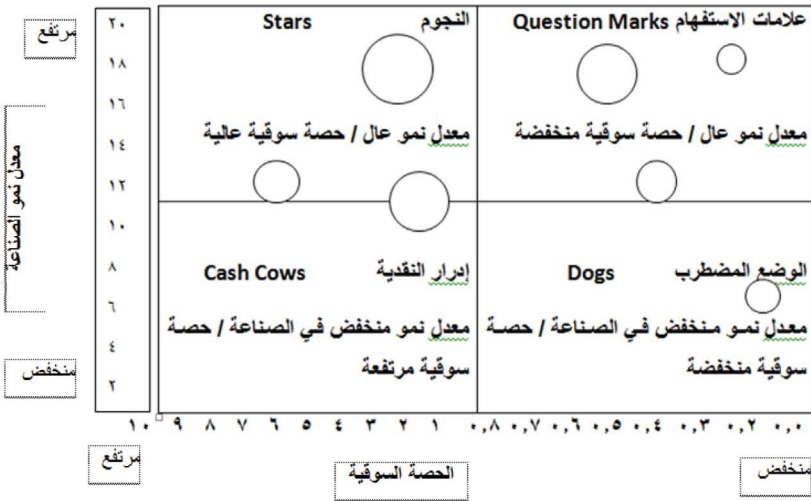
وتشير نتائج معظم البحوث في مجال الادارة الاستراتيجية على ان اكثر من 50% من الشركات العالمية الكبرى تعتمد على نماذج تحليل المحفظة حيث تعتبر نماذج تحليل المحفظة الادوات الرئيسية التي تساعد المدراء الاستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة والضعف في اداء اعمال المنظمات المختلفة. ويصلح تحليل المحفظة في الاستخدام على مستوى المنظمة او على مستوى وحدات الاعمال.

يوجد العديد من المصفوفات او النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها دولياً في علم الادارة الاستراتيجية تستطيع القيام بتحليل اداء عمل المنظمات وتقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة. وهنا سيتم استعراض اهم الطرق المستخدمة في تحليل المحفظة.

ثانياً: مدخل مجموعه بوسطن الاستشارية

Boston consulting Group (BCG)

لقد قامت مجموعه بوسطن الاستشارية، وهي مؤسسه للاستشارات الادارية بتطوير وتبسيط نموذج يساعد على اعطاء تصور عن طبيعة الخيارات وفق محورين مهمين (الحصة السوقية - نمو السوق). حيث يمثل المحور العمودي معدل نمو السوق (معدل نمو الصناعة) والمحور الافقي يمثل الحصة السوقية للمنظمة. وعرفت الحصة السوقية على انها معدل حصة السوق لوحده الاعمال الاستراتيجية قياسا الى حصة السوق لأكبر شركه منافسه في الصناعة. اما ما يقصد بنمو السوق (نمو الصناعة)، فإنه يمثل معدل نمو الصناعة في السوق والهدف من تقديم معدل نمو الصناعة هو تحديد فيما اذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر الفرص لنمو او فيما اذا كانت هناك تهديدات لوحده الاعمال الاستراتيجية. وكما موضح في الشكل ادناه



الشكل رقم (17)

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

أ - علامات الاستفهام Question Marks

يشير هذا المربع الى ارتفاع في معدل النمو في السوق وانخفاض في الحصة السوقية. وهذا يتطلب من المنظمة معالجات صحيحة ودقيقة لكونها تحتاج الى تمويل وتمثل المنتجات في بداية دورة الحياة احياناً. لذلك يشير الاستفهام الى التطور او الترك، اي اما الدخول في الاسواق ذات النمو العالي، او العمل كوحده من العديد من منظمات الاعمال المنافسة الصغيرة في الصناعة الناشئة، وعلامات الاستفهام هنا تحتاج عموماً الى الكثير من الاموال، حيث يتوجب عليها الاستمرار بإضافة ما هو مطلوب من العمل والمعدات والافراد من اجل مجاراة الصناعة ذات النمو السريع.

ان من افضل الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة ان تستخدمها في هذا المربع هو استراتيجية التركيز مما يساعد المنظمة على تخطي موقف الانخفاض في حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في نشاط السوق.

ب - النجوم Start

تتصف وحده الاعمال او المنتجات في هذا المربع بارتفاع معدل النمو في الصناعة وكذلك ارتفاع الحصة السوقية. حيث انها تمثل عملية الانتقال بالأعمال او المنتجات من علامات الاستفهام الى النجوم. وهنا يجب على المنظمة ان تنفق قدراً كبيراً من الاموال تماشياً مع معدل نمو السوق والوقوف بوجه هجمات المنافسين. والنجوم غالباً ما تستهلك النقد بدلاً من توليده.

وفي هذه الظروف فعلى المنظمة اتباع استراتيجية النمو والتوسيع بأي شكل من الأشكال.

ج - ادرار النقدية Cash Cows

تتصف وحده الاعمال ضمن هذا المربع، بحصة سوقية كبيرة ولكن معدل نمو بطيء. وان معظم تلك الوحدات او المنتجات في هذا المربع تدر نقديه كبيره وتحقق ارباحاً عالية وتمتع بمرکز تنافسي قوي ولكن النمو في النشاط منخفض. وهنا يستوجب على المنظمة اتباع استراتيجية التنويع المرتبط وغير المرتبط.

د - الوضع المضطرب Dogs

تتسم وحدات الاعمال او المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصه سوقيه منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق. وتعاني معظم تلك المنظمات من مخاطرة في اعمالها بسبب مركزها التنافسي الضعيف مما يحملها المزيد من التكاليف وبالتالي تكون تلك الانشطة عبئ على المنظمة.

وعادة ما تلجأ المنظمات التي تكون مركزها التنافسي ضعيف التي تتصف بمزايا هذا المربع، الى اتباع احدى استراتيجيات الانكماش المتعددة والمتمثلة باستراتيجية التجرد من بعض الانشطة او الاستراتيجيات الحصاد او استراتيجية التصفية، بغية انقاذ ما تبقى من تلك الوحدات او الانشطة.

ان الغاية الاساسية من استخدام مصفوفة BCG هو معرفه الاستراتيجيات الملائمة لأعمال المنظمة وكذلك تشكيل افضل حقيبة استثمار متوازنة للمنتجات او وحدات الاعمال.

اهم نقاط القوه والضعف في مصفوفه مجموعه بوسطن الاستشارية

1 - نقاط القوه: يمكن ايجاز اهم جوانب القوه بما يأتي:

أ - ركزت جماعه بوسطن الاستشارية على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقديه لأنواع مختلفة من وحدات الاعمال من اجل تعظيم القيمة.

ب - تساهم مصفوفه (BCG) لمعرفه اذا كانت المنظمة بحاجة الى وحدات اعمال او منتجات اخرى ينبغي ان تضاف لمحفظتها الحالية.

ج - قدره مصفوفه (BCG) على تصنيف جميع وحدات الاعمال في مصفوفه واحده تعتمد على محورين رئيسيين هما معدل النمو في السوق / الصناعة والحصه السوقية. مقسمه الى اربعة مربعات، حيث يمثل كل مربع حالة معينة ترتبط بتواجد الاعمال او المنتجات.

د - تساعد مصفوفه (BCG) المنظمة في اختيار الاستراتيجية الملائمة لحصه السوق في ظل معدلات النمو لتشمل مختلف وحدات الاعمال او المنتجات.

2- نقاط الضعف: تتمحور نقاط الضعف في مجموعته (BCG) في الاتي:

أ- النموذج يعد مبسط لاحتوائه على بعدين فقط هما النمو في السوق والحصة السوقية في حين هناك عوامل اخرى مرتبطة بتلك الابعاد ينبغي اخذها في الحسبان.

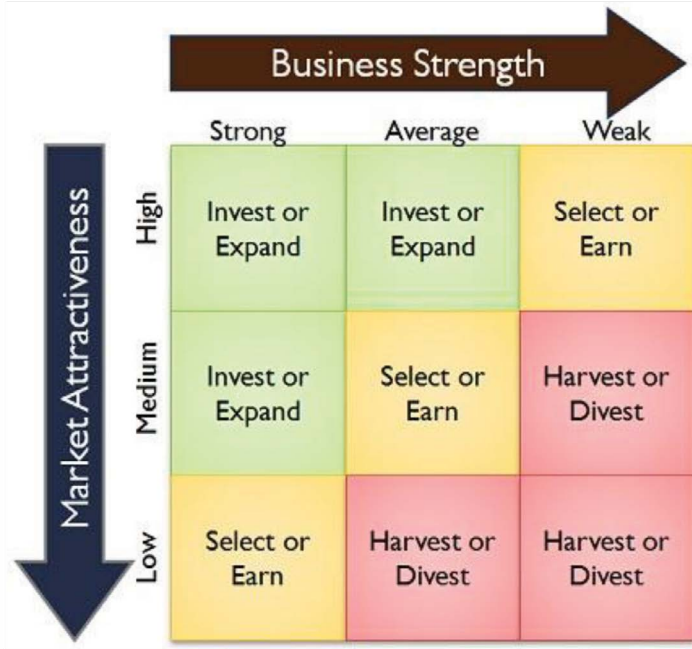
ب- ان تقسيم المصفوفة الى اربعة مربعات وتحديد الدرجات على تصنيف ثنائي مرتفع ومنخفض فقط، هذا التحديد يهمل الاسواق ذات النمو المتوسط.

ج- بالرغم من ان الحصة السوقية عامل مهم لتحديد المركز التنافسي لوحدة الاعمال او المنتجات، الا ان الكثير من المنظمات قادره على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تلبية احتياجات فئة معينة من السوق

ثالثاً: مصفوفة جنرال اليكتريك (مصفوفة ماكنزي)

Matrix of General Electric (GE)

طورت ادارة ماكنزي للاستشارات Mckinsey بالتعاون مع شركة جنرال اليكتريك مصفوفة محفظة الاعمال والتي طبقت لأول مره في شركة جنرال اليكتريك وعرفت فيما بعد بمصفوفه (GE) تفاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في مصفوفه جماعه بوسطن (BCG). وتتضمن مصفوفه ماكنزي الى تسعة مربعات موزعه على بعدين رئيسيين هما جاذبيه الصناعة وقوه الاعمال لوحدة الاعمال او المنتجات وكما موضح في الشكل (18).



الشكل رقم (18)

مصنوفة جنرال اليكتريك (مصنوفة ماكنزي)

هذا يتم تحديد موقع وحدات الاعمال او المنتجات لكل بُعد على ثلاثة مستويات هي (قوي، متوسط، ضعيف). على عكس ما قدمته مصنوفة (BCG) التي اقتصرت على مستويين هما قوي وضعيف فقط. سنورد ادناه خطوات تقويم ابعاد تلك المصنوفة أ- تقويم جاذبيه الصناعة:

تجري عملية تقويم جاذبيه الصناعة في اربعة خطوات رئيسيه هي:

- 1- يقوم المدراء الاستراتيجيون بتحديد مجموعه من العوامل التي تحدد جاذبيه الصناعة، حيث يتضمن على سبيل المثال حجم السوق، نمو السوق، قوى التنافس، شدة المنافسة، وزيادة رأس المال والجدول رقم (3) يوضح مجموعه من العوامل المهمة للصناعة.
- 2- تحديد وزن لكل عامل من كل مجموعه. وتحديد الاهمية النسبية في تحقيق اهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

3- يقوم المدراء الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعه في محفظة الاعمال تتراوح بين (1 5) درجات حيث تشير الدرجة (1) الى جاذبيه ضعيفة جداً. والدرجة (3) جاذبيه متوسطة والدرجة (5) جاذبيه قويه جدا.

4- القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة مرجحه الوزن ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة الجاذبية المتعددة للصناعة ككل او لكل وحده اعمال استراتيجية، وكما موضح في الجدول (3).

الجدول رقم (3)

يوضح مثال لتقويم جاذبية الصناعة لمصفوفة GE

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة الصناعة	0.10	5	0.50
الدور التكنولوجي	0.05	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
الدوران	0.05	2	0.10
المجموع	1.00		4.25

تشير معلومات الجدول الى المجموع الترجيحي 4.25 وهذا يعني الى تمتع تلك الصناعة بجاذبيه جيده جداً.

ب - تقويم قوه الاعمال /المركز التنافسي:

تمر عمليه تقويم قوه الاعمال لوحداث الاعمال او المنتجات بأربعة خطوات كالتالي اتبعت في تقويم جاذبيه الصناعة وكل خطوه يمكن ايضاحها عن الرجوع الى الجدول (4) ادناه. حيث يوضح كيف يمكن للمنظمة تقويم المركز التنافسي لوحده اعمالها او منتجاتها وهذه الخطوات هي:

- 1 - يقومون المدراء الاستراتيجيون بتحديد عوامل النجاح الاساسية في كل صناعه لوحده الاعمال او المنتجات ويتضمن الجدول (4) مجموعه من العوامل.
- 2- تحديد وزن لكل عامل في المجموعة بحيث يكون المجموع واحد عدد صحيح.
- 3- يقوم المدراء الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لقوة الاعمال / المركز التنافسي لكل وحده اعمال تتراوح (1.5). (1) يعني ضعيف جداً و(5) قوي جداً.
- 4- القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي.

الجدول رقم (4)

مثال توضيحي لتقويم قوة الاعمال/ المركز التنافسي لمصفوفة ماكنزي

عوامل النجاح الرئيسية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حصة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الاسعار	0.05	3	0.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الانتاجية	0.10	3	0.30
المجموع	1.00		4.35

تشير معلومات الجدول اعلاه ان مجموع نتيجة الوزن الترجيحي هو (4.35) وهذا يعني تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي جداً.

نقاط القوة والضعف لمصفوفه GE

نقاط القوة في مصفوفه ماكنزي:

- 1 - ادخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الاعمال او منتجات الاعمال على المحورين الافقي والعمودي. بدلاً من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية لمصفوفه BCG.

- 2- تسمح مصفوفه ماكنزي بتحليل اكثر تفصيلاً من مصفوفه BCG حيث قسمت تلك الوحدات او المنتجات في تسعه مواقع بدلاً من اربعة.
 - 3- تتناسب الدوائر المتمثلة لوحداث الاعمال المختلفة كالنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها. بدلاً من حجم المبيعات.
- نقاط الضعف في مصفوفه ماكنزي:

- 1- لا توضح طبيعة الاستراتيجية الملائمة لوحداث الاعمال او المنتجات الذي تقع في كل مربع وكذلك لم توضح المصفوفة كيفيه تطبيق الاستراتيجية التي يتم اختيارها.
- 2- احتواء المصفوفة على تسعه مربعات متاحه لتصنيف وحدات الاعمال او المنتجات مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تسهم في تحديد الموقف الاستراتيجي لتلك الوحدات.
- 3- تعد عمليه تقويم العوامل واعطاء درجات تمثل اهميه كل عامل او اعطاه الوزن النسبي غير موضوعي لأنها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقويم.
- 4- لا تحتوي المصفوفة المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة اثناء عمليه التقويم، او التغير الذي قد يحصل في المستقبل.

المبحث الثالث

الخيارات الاستراتيجية

أولاً: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال

يعد تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال من القضايا الرئيسية. وتحقق للمنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال اعمال او صناعه معينه. فعلى سبيل المثال، يعد تصنيع المنتج بالتنوعية الافضل والاقبل سعراً مع توفير سرعه الاستجابة لطلب الزبون مزايا يدركها الزبون وتحقق القيمة له.

يتفق الباحثون بأن نموذج porter للاستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الاعمال هو المفضل حيث حدد تلك الاستراتيجيات بالكلفة الادنى (قياده الكلفة الشاملة)، تميز التركيز. كما موضح في الشكل (19) ادناه.



الشكل رقم (19)

استراتيجيات التنافسية لقيادة الكلفة الشاملة لـ Porter

ومن جهة نظر porter فأن القرارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال يتحكم فيها عاملان اساسيان:

الاول: نطاق السوق: هل ان المنظمة هدفها السوق الواسع او جزء محدد من السوق.

الثاني: هو مصدر التنافس: هل هو السعر المنخفض او تميز وتفرد المنتج من ناحيه الجودة.

1- استراتيجية الكلفة الشاملة:

عندما يكون مصدر اهتمام المنظمة متجهاً الى تقليل التكاليف الخاصة بالعمليات لغرض المنافسة وبالتالي فأنها تحقق ارباحاً اكثر من المنافسين من خلال هذه الاستراتيجية وعاده ما يكون اهتمام المنظمة منصباً على تحسين مستمر لكفاءة عمليات الانتاج والتوزيع، وفي العادة فأن المنظمات التي لها سبق تكنولوجي تستطيع ان تنتهج هذا النوع من الاستراتيجيات افضل من غيرها بسبب قدرتها على تحسين العمليات من خلال البحث والتطوير والابداع.

2- استراتيجية التميز (التفرد):

تعتمد هذه الاستراتيجية عندما تكون المنظمة متجهه لجعل منتجاتها مختلفة ومتميزة عن المنظمات الاخرى، وعادة ما يفترض ان يشعر الزبائن بهذا التميز فالمنافسة مقاده بتميز المنتجات والخدمات بهدف جذب المستهلكين والحصول على ولائهم لهذه المنتجات وتتطلب هذه الاستراتيجية ان تكون للمنظمة قوه في مجال التسويق والبحث والتطوير والابداع كما يجب ان يستشعر المستهلك نوعيه المنتج واستمراريه هذا التفرد والتميز في النوعية.

3- استراتيجية التركيز:

تتبع المنظمة هذه الاستراتيجيات من خلال التركيز على سوق محدود او جزء من السوق ويمكن ان يخدم هذا الجزء من السوق من خلال التركيز وقيادة الكلفة. ويعني ذلك ان المنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية تتعامل مع مجموعه من المستهلكين في قطاع صغير من السوق وليس السوق بأكمله كما تركز المنظمة على خدمه مجموعه معينه من المستهلكين وعلى سبيل المثال تركز بعض المنظمات على تقديم ملابس ولاديه، والتي تخدم مجموعه معينه من المستهلكين وتأخذ حيزاً صغيراً من السوق.

اما اذا كان التركيز على هذا الجزء من السوق مرتبطاً باستراتيجية تقديم منتج متميز ومتفرد فالمنظمة تتبع استراتيجية التركيز والتميز Focused Differentiation strategy وضمن هذه الاستراتيجية فأن المنظمة تخدم هذا الجزء من السوق من خلال تقديم منتج بنوعيه متميزة ومواصفات عالية.

ثانياً: الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

انسجماً مع رساله المنظمة واهدافها واعتماداً على الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة، وتطابقاً مع الاستراتيجيات المتبعة على مستوى وحدات الاعمال، تستلزم ضرورة صياغه استراتيجيات وظيفيه هدفها تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي الى اقصى حد ممكن، والعمل على تجميع الانشطة المختلفة لكل مجال وظيفي بغية تحسين الاداء. توضع على المستوى الوظيفي العديد من التوجهات لغرض استغلال الموارد في مجالات الانشطة المختلفة للمنظمة، وتحقيق نتائج محددته مطلوبة تساهم في تدعيم استراتيجية الاعمال والموقف التنافسي وبالتالي نجاح المنظمة.

حيث تناول الباحثون والمختصون في المجال الاستراتيجي الاستراتيجيات الوظيفية حسب الانشطة الرئيسية للمنظمة وهي التسويق، الانتاج، والبحث والتطوير، نظم المعلومات، الموارد البشرية، المالية... الخ.

وتعتبر الاستراتيجيات الوظيفية التالية من اهم التوجهات الاستراتيجية لتحقيق التكامل بين الوظائف وتحقيق الميزة التنافسية لكل مجال وظيفي بغية ملائمتها مع استراتيجيات وحدات الاعمال واستراتيجيات المنظمة العامة. وسنعرضها بشكل موجز ومختصر.

1 - التسويق Marketing

تتعامل استراتيجيات التسويق مع مفردات عديدة ومنها الاسعار والبيع والتوزيع والترويج، وعاده ما تكون مفردات هذه الاستراتيجية تجسيد واقعي واستخدام كفوء للجوانب التسويقية المختلفة لوضع وتنفيذ استراتيجية الاعمال، لذلك مما تجدر الاشارة اليه، ان الاستراتيجيات التسويقية تتأثر بالعديد من العوامل من اهمها اتجاهات واذواق المستهلكين، ودوافع الشراء ودرجه المنافسة وخصائص السوق بالإضافة الى العوامل البيئية الخارجية الكلية.

2 - الانتاج والعمليات Production and operation:

تهتم استراتيجية الانتاج والعمليات بمجموعه من الاعتبارات تتعلق بالعمليات التي تقوم بها منظمه الاعمال ومن هذه الاعتبارات جوده المنتجات / الخدمات التي تقوم بتقديمها للزبائن والاجراءات المتبعة لرقابه جوده المنتجات / الخدمات. ان التحسين المستمر بعمليات الانتاج تعتبر من ضمن مفردات استراتيجية الانتاج والعمليات. ومن الطبيعي الاهتمام وبشكل واضح وكبير بنظام اداره الجودة الشاملة (Total Quality Management(TQM

3 - البحث والتطوير Research and development:

تعتمد استراتيجية البحث والتطوير احد مكونين اساسيين لكل من المنتج والخدمة، وتشير عمليه البحث والتطوير الى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية الى تحسينات او ابداعات في مخرجات المنظمات. وتهدف عمليه البحث والتطوير ايضا الى التقليل من تكلفه العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة اكثر. وينبغي على جميع المنظمات اعتماد استراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في احداث تغييرات تمكن المنظمة من مواكبه التطورات الحديثة في كافة المجالات.

4 - نظم المعلومات Information systems:

تتجه منظمات الاعمال الى استراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات اعمالها وادارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات، تستخدم نظم المعلومات في الوقت الحاضر على نطاق واسع من قبل العديد من منظمات الاعمال، وقد اصبح هذا النوع من الاستراتيجيات ملائماً بشكل كبير لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمات. وبسبب تعدد المستويات الادارية في منظمات الاعمال واختلاف وحدات اعمالها يتطلب امتلاك المنظمات العديد من انظمه المعلومات ذات العلاقة لكل مستوى اداري وكل وحده تنظيمه عامله بها.

5 - الموارد البشرية Human Resources:

وتتضمن وظائف ادراه الموارد البشرية انشطه رئيسيه كالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل، تعيين الافراد وكل ما يتعلق بالأفراد من مكافئات ورواتب وصحة وتأهيل وتطوير وتقييم ادائهم وتطورهم من اجل استخدام اكثر فاعليه للموارد البشرية. ان الهدف الرئيسي لاستخدام استراتيجية اداره الموارد البشرية هو بناء قوه عمل قادره على تحقيق اهداف المنظمة.

6 - الماليه Financial:

ان الاستراتيجية الماليه تبين التطبيقات الماليه المرتبطة باستراتيجية المنظمة واستراتيجيات الاعمال وهي توضح ان الافعال الماليه وتأتي منسجمه مع الخيارات الاستراتيجية على المستويات الاعلى، كما ان المؤشرات الماليه تعزز الميزة التنافسيه من خلال الكلفه الادنى. وبشكل عام فإن الاستراتيجية الماليه تهدف الى تعظيم القيمة الماليه للمنظمة، ولكون الجوانب الماليه مهمه عاده ما تدرس هذه الاستراتيجية بعنايه لكي لا تقع المنظمة بإشكاليه عدم الموازنه بين جانبيين السيولة والربحيه المتحققه. وتهتم الاستراتيجية الماليه بفحص العديد من المؤشرات الخاصه بالمديونيّه، الربحيه.

اشكالية اخلاقية

عملت شركتك معاملة للانتاج في اماكن خارج البلاد حيث تكاليف العمالة اقل مما هي عليه في البلد الام. كذلك يشتغل العاملون (10) عشرة ساعات يومياً و(6) ستة ايام في الاسبوع، وهناك امكانية للأعمال الاضافية لجعل مجموع الساعات العمل في اليوم (12) اثني عشر ساعة. ان الاجور تعطى بأقل اجر محلي في هذه المعامل. ومن ناقلة القول ان هذه المعامل لا تتعرض لأي ضغوط من ناحية حماية البيئة او سلامة العاملين بسبب عدم وجود معايير في هذه الجوانب كما هي عليه في البلد الام. وفي زيارتك لهذه المعامل لاحظت هذه الاشياء وسألت المدير المغترب المسؤول عن العمليات اذا ما عمل شيء ما لتحسين شروط العمل وظروفه ولحماية البيئة. لقد اجاب بالقول « عندما تكون في روما تصرف كما يتصرف اهلها ». وهذا المدير يحاور بكون وضع المعامل طبيعي في هذا البلد وهي مطابقة للقواعد والقوانين المحلية. لقد اضاف اننا قمنا بذلك لغرض ان تكون تكاليف الصنع اقل ما يمكن، وان تحسين ظروف العمل وشروطه وتحسين معايير حماية البيئة تتناقض مع هذا الهدف.

هل ما يتخذه هذا المدير المغترب صحيح؟ وهل هو اخلاقي؟

ما هي احتمالية حصول نتائج سلبية في حال استمرار هذا النهج؟

اذا ما اتخذت الشركة خطوات واجراءات لتحسين ظروف وشروط العمل وحماية والبيئة، هل تحصل على فوائد، رغم انها (اي الشركة) ملتزمة بالأجندة الخاصة بالضوابط المحلية

ملخص الفصل

من الضروري ان تعبر ادارة المنظمة اهمية كبيرة لأليات تطوير الخيارات الاستراتيجية لاعتماد الافضل والملائم منها. ان الخيارات المتاحة سواء على مستوى المنظمة او الاعمال يفترض ان تعطي دلالات قاطعة بأرجحية اتباع بعضها لارتباط ذلك بقدرات المنظمة وبما متاح من فرص آنيه ومستقبلية في بيئة عملها. واذ تبدوا بعض الخيارات مفضله لارتباطها بالنجاح فأن الخيارات الاخرى تجد اغلب المنظمات نفسها يوماً ما مضطرة الى اعتمادها لذلك عليها ان تكون مستعدة لذلك للوصول الى افضل النتائج جراء اعتماد هذه الخيارات.

اسئلة الفصل الخامس

اولاً: الاسئلة العامة

- 1- حدد مجاميع الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة؟
- 2- حدد مفهوم استراتيجية التوزيع، واذكر اهم الاسباب لاعتمادها؟
- 3- قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group ؟ نموذج لصياغة الاستراتيجية.
- أ- ارسم النموذج بشكل واضح وتكلم عن مضامين النموذج؟
- ب- بين اهم الاستراتيجيات المتبعة في كل خلية من خلايا المصفوفة؟
- 4- ما هي نقاط القوة والضعف في مصفوفة BCG
- 5- حدد باختصار اهم المتطلبات التشغيلية والمهارات والموارد المطلوبة لكل من استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة واستراتيجية التمييز؟
- 6- تكلم وبشكل واضح عن مصفوفة ماكنزي، مبيناً مضامين هذه المصفوفة، معززا اجابتك بالرسم التوضيحي؟
- 7- ما هي اهم نقاط القوة والضعف في مصفوفة ماكنزي؟
- 8- اذكر اهم خصائص المزايا التنافسية التي تساهم في تمييز المنظمة؟
- 9- وضح معنى كل من الاستراتيجيات التالية:
 - * استراتيجية الثبات والاستقرار
 - * استراتيجية الربح
 - * استراتيجية التركيز
 - * استراتيجية النمو التدريجي
 - * استراتيجيات النمو
 - * استراتيجية التنوع المترابط
 - * استراتيجيات الانكماش
 - * استراتيجية التجرد او التخلي
- 10- ما هي اهم الاستراتيجيات التي ممكن ان تعمل عليها المنظمة على المستوى الوظيفي، وضحها بالتفصيل؟

ثانياً: اسئلة الرأي والفكر

- 1- على ماذا تركز الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، ومستوى وحدات الاعمال، والمستوى الوظيفي؟ كيف يكون الترابط بين هذه المستويات؟
- 2- يفضل للعديد من المديرين خيارات النمو والتوسع قياساً بالخيارات الاخرى؟ لماذا؟ وهل يفترض الابتعاد عن استراتيجيات التجرد في كل الظروف والمواقف؟
- 3- هل تعتبر مصفوفة EG اكثر شمولية من مصفوفة BCG، كيف ولماذا؟
- 4- هل يمكن ان تأخذ منظمة تعرفها جيداً وتجري لها تحليل وفق الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter، وتعطي مؤشرات لتحسين وضعها.
- 5- متى تستخدم منظمات الاعمال استراتيجيات التنوع.
- 6- تعد مرحلة صنع الخيار احد المراحل المهمة في صياغة الاستراتيجية وهي المرحلة التي تسبق مرحلة التنفيذ. فكيف يمكن لمنظمات الاعمال من قيامها بصنع الخيار الاستراتيجي؟
- 7- ما هي اهم الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن ان تستخدمها منظمات الاعمال؟
- 8- هل يمكنك تطبيق مصفوفة BCG على جامعة خاصة فيها اقسام عديدة تتباين بخصبها السوقية وتطورها مستقبلاً؟
- 9- بأي المؤشرات يرتبط تفضيل خيار استراتيجي على خيار اخر؟
- 10- هل يفترض ان تتبع المنظمات حرفياً ما طرحته نماذج تحليل المحافظ الاستثمارية، ام يوجد استثناءات لذلك؟ كيف، ولماذا؟

ثالثاً: اسئلة الخيارات المتعددة

1 - تعد استراتيجية الحركة مع الحيطه والحذر من ضمن:

A - استراتيجيات النمو والتوسع

B - استراتيجيات الاستقرار والثبات

C - استراتيجيات الانكماش

D - لا شي مما ذكر

2 - جميع الاتي تعتبر من اسباب اعتماد استراتيجية التنوع في المنظمة ما عدا:

A - تقليل المخاطر

B - تنوع المخاطر

C - زيادة المعدل الاجمالي لنمو المنظمة

D - مواجهة وصول بعض المنتجات الى مرحلة النضوج او الاشباع

3 - واحدة من العبارات التالية صحيحة:

A - تمول المنتجات في خانة الإدارات النقدية من الاموال المتولدة من منتجات خانة علامات الاستفهام

B - يتم تمويل منتجات خانة النجوم من الاموال للمنتجات في خانة الوحدات المثيرة للقلق.

C - يتم مويل المنتجات في خانة علامات الاستفهام من المنتجات في خانة الوحدات المدرة للنقدية.

D - جميع المنتجات في جميع خانات مصفوفة BCG تعطي نفس العائد

4- في مصفوفة جنرال الكتريك GE

- A - تمثل جاذبية الصناعة بعامل واحد فقط هو معدل نمو الصناعة
- B - تمثل قوة الاعمال بعامل واحد فقط هو الحصة السوقية
- C - تتماثل الخانات في مصفوفة GE مع خانات مصفوفة BCG
- D - يعبر عن قوة الاعمال بمجموعة من المؤشرات والعوامل منها الحصة السوقية، شبكات التوزيع، جودة المنتجات وغيرها.

5- ان قدرة منظمة الاعمال على الاداء بشكل يفوق المنافسين يطلق عليها:

A - استراتيجية.

B - تكامل عمودي.

C - ميزة تنافسية.

D - تداؤب.

6- في مصفوفة BCG فأن المنتجات او الاعمال التي لها حصة سوقية عالية وفي اسواق ذي نمو واطى تسمى:

A - Star

B - Question Mark

C - Cash Cows

D - Dogs

7 - ان منظمات الاعمال التي تقلل حجم الانشطة او تجمع الانشطة في توليفة واحدة فأنها تنفذ استراتيجية:

A - التركيز.

B - النمو التدريجي.

C - الربح.

D - عدم التغيير.

8 - شركة تنتج الجبن والحليب المجفف قررت شراء مزرعة كبيرة لتربية الابقار للحصول على المادة الاولية للانتاج (الحليب) فأن هذا يسمى:

A - تكامل عمودي للخلف.

B - تكامل افقي.

C - تكامل عمودي للأمام.

D - تنوع مترابط.

9 - شركة متخصصة بإنتاج مواد غذائية قررت افتتاح مصنع لانتاج الاجهزة الكهربائية. ان هذا مثال على استراتيجية

A - استراتيجية تنوع غير مترابط.

B - استراتيجية تنوع مترابط.

C - استراتيجية تكامل افقي.

D - استراتيجية التركيز.

10 - قررت احدى المستشفيات الخاصة بشراء مستشفى صغير متخصص بأمراض العيون فأن هذا يعتبر مثال على استراتيجية

A - تكامل افقي.

B - اعادة هيكلة.

C - تمركز.

D - تنوع.

6

الفصل السادس

تنفيذ الاستراتيجية



الفصل السادس

تنفيذ الاستراتيجية

Strategy Implementation

تمهيد

ان تنفيذ الاستراتيجية يمثل مرحلة مهمة جدا من عمليات الإدارة الاستراتيجية ويبدو ان وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعال والكفوء يمثل المرحلة الأكثر حرجه واهميه وصعوبة وتعقيد يمكن ان يواجهها المدراء.

ان صياغة الاستراتيجيات نظريا وبشكل سرد مكتوب يمكن ان يؤدي الى نتائج غير مرغوبه اذا لم تدعم بقرارات تنفيذ فعالة من خلال اجراء التغييرات المطلوبة والهيكلة المناسب وخطط التشغيل اللازمة وتحفيز العاملين للالتزام بالإنجاز للوصول الى الاهداف.

دراسة حالة

شركة السنمار للاستشارات والتصاميم الهندسية والديكورات الداخلية

رؤية ثاقبة وتنافسية متجددة

ان الملاحظ في مدينة قديمة وعريقة مثل محافظة البصرة عدم وجود طابع خاص او مميز للأبنية والعمارات او الطرق والجسور وجوانب الحياة الاخرى وضعف في وجود طابع عمراني يتناسب مع مكانة المدينة . ويبدو وجود اشكاليات كبيرة تواجه البناء واستمراره في ظل مناخ لم يدرس بعناية لأخذ تأثيراته على الطابع المدني للحياة. في خضم هذه الافكار جاءت شركة السنمار لتعيد قراءة الحالة وفق معطيات حديثة ولتطور الجوانب المختلفة من ناحية التصميم والتنفيذ. ورغم ان الطريق طويل ولعدم وجود شركات مؤهلة وتنافس وفق صياغة حضارية وثقافية لانعكاس هذه الجوانب على مفردات الحياة المدنية، فأن شركة السنمار يبدو عازمة على تفعيل جانب الحدائة والاستفادة من التجارب العربية والاجنبية في هذا المجال.

لقد ادركت ادارة الشركة الجوانب التالية:

- 1- المصدقية في العمل والالتزام بالجانب القيمي والاخلاقي اتجاه المجتمع والزبائن.
- 2- استخدام التقنيات الحديثة في مجال التصميم والتنفيذ.
- 3- ايجاد بروتوكول خاص بالشركة يعبر عن علامة تجارية مميزة والايفاء بمتطلبات الجودة الايزو.
- 4- الاهتمام بدقة عالية في التنفيذ وبناء علاقات عمل جيدة وايجاد روح تعاون مثمرة.

ومع كل ذلك وفي تقديرنا تواجه الشركة اشكالية مهمة وهي ((محدودية المهارات المعمارية والتصميمية لدى المتوفر من العاملين في السوق المحلية)) ويبدو ان قسم الهندسة المعمارية في جامعة البصرة يحتاج هو ذاته الى تطوير قدرات التدريس والارتقاء بنوعية الخريج.

كيف تستطيع هذه الشركة الرائدة التعامل مع اشكالية مهمة من هذا النوع. باعتبارك احد الدراساتى للادارة الاستراتيجية كيف يمكن لك ان تقدم مقترحات عملية لإدارة الشركة بكيفية التعامل مع هذه الاشكالية.

المبحث الاول

تنفيذ الاستراتيجية، المفهوم والاهمية

اولاً: مفهوم واهمية التنفيذ الاستراتيجي

تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي مهمة جداً، حيث ان التنفيذ الفعال للاستراتيجيات المصاغة وبشكل جيد يؤدي الى النجاح في حين ان التنفيذ غير الفعال للاستراتيجيات المصاغة بشكل غير جيد يؤدي الى الفشل الاستراتيجي. ان احد اهداف التنفيذ هو تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها الى افعال ملموسة ذات دلالات واضحة. ولغرض تحديد اهمية التنفيذ لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الاستراتيجي. اذ يعرف التنفيذ بأنه مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والاجراءات

كما يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه عبارة عن سلسلة من الانشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها.

ان عملية التنفيذ الاستراتيجي تؤثر في جميع اجزاء المنظمة وهي بذلك تكون عملية ليست سهلة، كونها تتطلب مجموعة من الانشطة التي يجب ان تقوم بها الادارة العليا والتي تتمثل بتحديد الاهداف السنوية للمنظمة المنبثقة من اهدافها الاستراتيجية وبناء الفعاليات والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الاهداف. لذا فإنه (أي التنفيذ) مجال لاختبار كفاءة الادارة العليا. اذ ان التنفيذ الجيد للاستراتيجيات يجعل المنظمة قادره على اغتنام الفرص المستقبلية ومواجهه التهديدات التي تحصل في البيئة الخارجية.

ومن الضروري الاشارة الى ان التنفيذ والصياغة امران متلازمان وضروريان فبال تأكيد سيكون التنفيذ غير ذي معنى لاستراتيجيات تم صياغتها بشكل غير صحيح. ولكن يمكن للتنفيذ الفعال والكفوء سد بعض الفجوات في عملية الصياغة حيث ان النجاح يتحقق عندما تكون هناك صياغه وتنفيذ جيدين لاستراتيجية المنظمة.

ومن هنا تحتل عملية تنفيذ الاستراتيجية اهمية كبرى في منظمات الاعمال لكونها:

- 1- تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المعتمدة الى ارض الواقع.
- 2- يؤدي التنفيذ الجيد الى نتائج جيدة تساهم في نجاح المنظمة.
- 3- تعطى عمليات التنفيذ معنى محدد للالتزام العاملين والادارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفيه الوصول اليها.
- 4- تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية لمنظمة الاعمال اتجاه المنظمات الاخرى.

ثانياً: من سيقوم بعملية التنفيذ

وبالإضافة الى ما سبق فأن عملية تنفيذ الاستراتيجية تتمحور في ثلاثة ابعاد وهي:

البعد الاول: من سيقوم بعملية التنفيذ؟

عاده ما يقوم مدراء الادارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي بينما يقوم الاخرون في المنظمة كل من موقعه بعملية التنفيذ حيث يقوم مدراء الادارات الوسطى والدنيا والعاملون معهم بوضع البرامج التنفيذية كل في مجال اختصاصه ومن المهم ان نلاحظ ان معظم العاملين في المنظمة هم العنصر الاساسي في نجاح تطبيق الاستراتيجية.

البعد الثاني: ما الذي يجب عمله؟

يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لانجاز كل خطه من الخطط الموضوعه ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الاستراتيجية في التنفيذ ثم تتم عملية صنع الموازنات المالية

التي توضع بالتفصيل الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي وبمجرد ان يتم الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الاجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة، وتعرف الاجراءات بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم انجاز المهام والوظائف المختلفة.

البعد الثالث: كيف سينفذ البديل الاستراتيجي؟

من اجل الوصول الى الاهداف بالطرق المحددة في مرحله التخطيط الاستراتيجي ومن اجل وصول البرامج التنفيذية الى النهايات المطلوبة، فان على الادارة ان تتأكد من ان المنظمة قد تم تنظيمها بالطريقة المناسبة وان الموارد المختلفة قد حشدت من اجل انجاز الاهداف وقد تم توفير الامكانيات البشرية والمادية وان النشاطات توجه بالصورة المناسبة باتجاه تحقيق الاهداف.

ان النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تطبيق الاستراتيجية، وذلك لان عمليه تطبيق الاستراتيجية اكثر صعوبة من عمليه الصياغة، وان التطبيق يحتوي على عمليات وانشطة متعددة ومعقدة.

ثالثاً: المشاكل التي تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجية

اذا كان تنفيذ الاستراتيجية يتجسد بوضع مجموعه من البرامج والميزانيات والاجراءات فأن عمليات التنفيذ تستلزم الاجابة على استفسارات مهمه من قبل مجموعه من الافراد المنفذون للخطة وماذا يجب ان يعملوا لمحاذاة عمليات المنظمة من التوجهات الجديدة الواردة في الاستراتيجية وكيف يعمل الجميع بشكل مشترك لتنفيذ الخطط. وتشير الدراسات الى ان هناك عشرة مشاكل اساسيه تثار دائماً اثناء عمليات التنفيذ وتحدها قدره الاستراتيجية للوصول الى النتائج المستهدفة وهي:

- 1 - تأخذ عمليه التنفيذ وقتاً اطول مما خطط لها.
- 2 - ظهور مشاكل اساسيه غير متوقعه.
- 3 - عدم التنسيق بين الانشطة بشكل كفوء وفعال.

- 4- ظهور ازمات واحداث تبعد اهتمام الادارة عن عمليات التنفيذ.
- 5- ليس لدى العاملين المعنيين بالتنفيذ القدرات والمهارات الكافية لتنفيذ فعال.
- 6- ضعف التدريب وبناء القدرات للمستويات الادارية الدنيا.
- 7- بيئة غير مستقرة وعدم السيطرة عليها وربما تخلق مشاكل للمنظمة.
- 8- عدم تمتع مدراء الاقسام بالكفاءة المطلوبة للتنفيذ.
- 9- عدم وضوح الانشطة والمهام الرئيسية للتنفيذ.
- 10- ضعف نظام المعلومات يسبب في الاخفاق في متابعه الانشطة والفعاليات.

رابعاً: مستلزمات تنفيذ الاستراتيجية

1. هيكل تنظيمي فعال وكفوء

Structure Effective organizational

في كل مره يتم صياغه استراتيجية مختلفة عن سابقتها مما يتطلب اجراء تغييرات مهمه او بسيطة في الهيكل لكي يتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة ويكون قادرا على تنفيذها. وهذا ما اشار اليه الباحث شاندرل chandler وبكون الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية، حيث اوضح شاندرل chandler انه عندما تتغير الاستراتيجيات من بسيطة ومحدده الى استراتيجيات نمو او الى استراتيجيات تنوع كبير فأن الهيكل البسيط سيصبح غير فعال في تنفيذ استراتيجيات النمو وبذلك لا بد من تغير وتبديل نوع الهيكل التنظيمي لكي تتلائم مع الاستراتيجيات الموضوعه.

وتشير بعض الادلة الى ان بعض المنظمات التي لا تواجه منافسه قويه ليست من الضروري ان يتبع التغير في الاستراتيجية تغيرا في الهيكل التنظيمي. لذلك فأن ادارة المنظمة يجب عليها ان تتابع بانتظام عمليات التغير في الهيكل التنظيمي واختيار الهيكل المناسب للاستراتيجيات.

2- انظمه الادارة والاساليب الادارية

المستخدمة Management systems and styles

كثيرة هي الانظمة التي يجب ان تحشد لتنفيذ الاستراتيجية، فالتنفيذ الفعال يتطلب انظمه معلومات استراتيجية لها القدرة على تزويد متخذي القرار بالمعلومات الرئيسية والمهمة بالسرعة والدقة والكفاءة المطلوبة، وهنا فعلى اداره المنظمة اعطاء اهميه كبيره لبناء نظام معلومات باعتباره مورد ثمين للمنظمة تجب ادارته واستثماره باستخدام مختلف التقنيات الحديثة لكي يكون هذا النظام قادرا على تقديم الدعم والاسناد للادارة العليا وباقي المستويات الادارية اثناء عمليه التنفيذ. كذلك عليها ان تعطي اهميه كبيره لأنظمة التخطيط والسيطرة ومن امثله ذلك الانظمة الحاسوبية التي تتكامل مع عمليات التصنيع ذات اهميه كبيره في التنفيذ.

3. القيادة الاستراتيجية

Strategic leadership

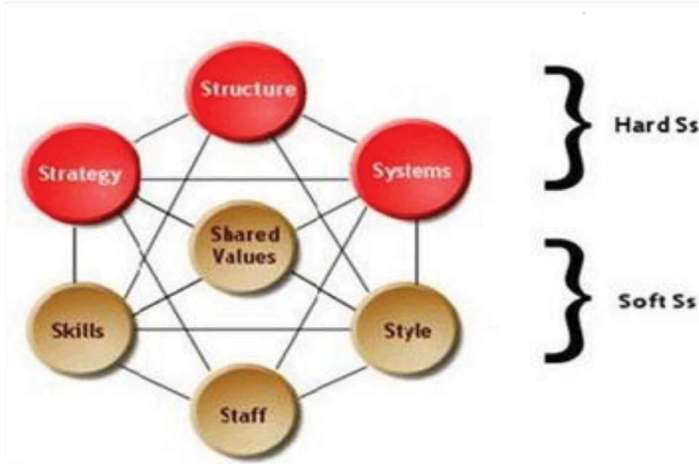
ان التنفيذ الفعال للاستراتيجية يتطلب قياده قادرة على توفير التزام كبير والتأثير بالعاملين بحيث تضمن الاتصالات الفعالة والتأكد من ان الجميع قد فهموا الاستراتيجية والتوجهات العامة الواردة فيها. واننا نتكلم هنا عن قياده تحويليه قادره على ان تثير الهمم والحماس والتحفيز دون تقييد لحرية العاملين ومبادراتهم وكذلك تستطيع هذه القيادة تقليل المقاومة لعمليات التغيير الجذرية والبسيطة المطلوب اجراءها في المنظمة وانظمتها المختلفة. كذلك تتطلب عمليات التنفيذ الجيد الاهتمام بالحشد الفعال لموارد المنظمة على المستويات كافة.

المبحث الثاني مدخل ماكنزي 7S

أولاً: نموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجية

في كثير من الاحيان يتطلب اعتماد استراتيجيات معينة وتنفيذها بنجاح واتخاذ اجراءات مقدمه او تغير الاجراءات الحالية.

لقد قدمت شركة ماكنزي الاستشارية Mckinsy consulting company نموذج يهتم ببيان العناصر الادارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح عمليه تنفيذ الاستراتيجية يطلق عليه (7S) The sevens Framework وكما موضح في الشكل (20)



الشكل رقم (20)

العناصر السبعة التي قدمتها شركة ماكنزي

1 - القيم المشتركة Values Shared

وتمثل القيم التطلعات الاساسية والطموحات التي يشترك فيها الافراد العاملين في المنظمة، وتعبّر هذه القيم والغايات عن التوجه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبه الادارة العليا، والذي ترغب الادارة نشره داخل المنظمة.

2 - الاستراتيجية strategy

وهي مجموعة من الممارسات المتكاملة التي تمارسها منظمه الاعمال بقصد تحقيق التفوق على المنافسين، وتحسين صورتها امام الزبائن مع قدره على تخصيص الموارد.

3 - الهيكل structure

يمثل مجموعه العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخارطة التنظيمية، والاعمال والمهام والمسؤوليات الادارية التي تبين التخصصات والسلطات الدالة على من المسؤول امام من؟ بالإضافة الي تحقيق التكامل والتنسيق بين الانشطة.

4 - الانظمة systems

وهي عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل اولاً بأول لمختلف الانشطة المنظمة والعمليات بما فيها انظمة المعلومات والرقابة والحوافز والجذب والاستقطاب ونظم قياس الاداء وتقويم العمل.

5 - المهارات skills

وهي مجموعه القدرات والقابليات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على اداء ادوارهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف الى واقع عملي، وغالبا ما تتطلع المنظمات الطموحة الى استقطاب المهارات التي تحقق لها ميزه تنافسيه لا يمكن تقليدها.

6 - الكادر staff

تأتي مسؤوليه الادارة بشكل واضح في تحديد المعايير التي تتم في ضوءها انتقاء العاملين ليس فيما يخص مواصفاتهم الفنية او المهاراتية بل بكل ما يتعلق بالجانب الديمغرافي من اجل ضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

7 - نمط الادارة (الاسلوب) style

يمثل نمط الادارة فلسفه الادارة التنظيمية وتوجهها الفكري لإدارة المنظمة اذ تنعكس من خلال هذه الفلسفة وهذا التوجه مجموعه القيم والمعتقدات والنظم القيمة والتي من خلالها تجري المفاضلة بين الاهم والمهم من الاسبقيات بغية تعزيزه بالموارد المادية والبشرية من اجل تحويله الى سلوك وتصرف.

اشكاليات اخلاقية

اعلمتكم زميلتكم في العمل وهي موظفة في احد المصارف بأنها قد تجمع لديها مبلغ كبير من المال لأنها كانت تدعي بعدم وجود عملة صغيرة يمكن ارجاعها للزبائن مما ولد لديها مبلغ تراكم عبر فترة طويلة وانها لا تعرف كيفية التصرف فيه.

فماذا تفعل

- 1 - هل تخبر الادارة بتصرف زميلتكم هذا؟
 - 2 - هل تنتقد زميلتكم وتعتبر تصرفها غير اخلاقي وغير مسؤول؟
 - 3 - هل لديك حلول اخرى؟
- ناقش ذلك مع زملاءك.

ملخص الفصل

تتطلب عمليات تنفيذ الاستراتيجية مهارات اضافية غير تلك التي تتطلبها عمليات الصياغة. ان مهارات المطاولة والصبر والالتزام والحماس والقدرات الادائية مطلوبة لتنفيذ الاهداف الواردة في الخطط المعتمدة. دون التنفيذ الفعال تبقى الاستراتيجيات مجرد احلام مكتوبة لا تتجسد على ارض الواقع بنتائج مهمة. هكذا يكون التنفيذ الصيغة العملية للإنجاز وتحقيق النتائج، وكلما كان كادر التنفيذ متمكناً يستطيع سد ثغرات بسيطة في عمليات صياغة الاستراتيجية، لذلك فأن نموذج (7s) يعطي تصوراً شمولياً بكون التنفيذ يحتاج الى تنسيق صحيح لهذه الابعاد السبعة.

اسئلة الفصل السادس

اولاً: اسئلة عامة

- 1- حدد المقصود بتنفيذ الاستراتيجية، والمهارات الرئيسية لتنفيذها؟
- 2- بماذا تتجسد اهمية عملية تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة؟
- 3- اذكر اهم الاشكالات التي تواجه عملية تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات؟
- 4- ما هي المهارات الاساسية لدى المدراء التي يتطلبها التنفيذ الفعال للاستراتيجية؟
- 5- ما هي اهم المستلزمات المطلوبة في عملية تنفيذ الاستراتيجية، تكلم بشكل مفصل؟
- 6- صف دور التنفيذ الاستراتيجي كمرحلة من مراحل عمليات الادارة الاستراتيجية؟
- 7- قدم ماكنزي نموذجاً مهم في تنفيذ الاستراتيجية، وضح اهم العناصر المكونة لهذا النموذج معززاً اجابتك بالرسم التوضيحي؟
- 8- ان مرحلة تنفيذ الاستراتيجية مرحلة مهم في حياة المنظمة، برأيك من هو المسؤول عن عملية تنفيذ الاستراتيجية؟
- 9- بين كيف يجب ان تكون العلاقة الصحيحة بين الصياغة والتنفيذ؟
- 10- ما هو الدور الاساسي للقيادة العليا في عمليات التنفيذ؟

ثانياً: اسئلة الرأي والفكر

- 1- تقترن عملية نجاح صياغة الاستراتيجية، بالتنفيذ الاستراتيجي، وضح طبيعة تلك العلاقة؟
- 2- ما هي الاسباب التي تدعوا المنظمات الى تغيير هيكلها التنظيمي في مراحل مختلفة من تطورها وفي ضوء خيارات استراتيجية حديثة ومهمة؟
- 3- كيف يحتمل ان يكون نقص بعض المهارات الاساسية سبباً في عرقلة عملية تنفيذ الاستراتيجية؟
- 4- قدم وصف عن دور القيادة الاستراتيجية في عملية تنفيذ الاستراتيجية؟
- 5- تكلم بشكل مفصل عن دور الاساليب الادارية في عملية تنفيذ الاستراتيجية؟

ثالثاً: اسئلة الخيارات المتعددة

1- من مستلزمات تنفيذ الاستراتيجية:

- A- موارد مالية عالية
 - B- هيكل تنظيمي فعال وكفوء
 - C- ادارة ماهرة
 - D- جميع ما ذكر اعلاه
- 2- لقد قدمت شركة ماكنزي نموذجاً لتنفيذ الاستراتيجية يطلق عليه:

- A - 5 S
- B - 6 S
- C - 7 S
- D - 8 S

3- جميع الاتي تعتبر من اهمية تنفيذ الاستراتيجية ما عدا:

A- التنفيذ ينقل الاستراتيجية المصاغة الى ارض الواقع ويحقق النتائج

B- يعطي التنفيذ معنى محدد للالتزام العاملين

C- تساعد عمليات على بناء التجربة الذاتية للمنظمة

D- يستنزف التنفيذ القدرات التنافسية للمنظمة

4- جميع الاتي يعتبر من اشكالات التنفيذ ما عدا:

A- التنسيق العالي بين الانشطة والفعاليات المختلفة

B- عدم استطاعة انظمة المعلومات متابعة الانشطة المختلفة اثناء التنفيذ

C- استغراق عمليات التنفيذ وقت طويل مما حدد لها في الخطة

D- ظهور مشاكل مهمة غير متوقعة

5- اغلب الباحثين في مجال الاستراتيجية يعتبرونها مرحلة مهمة واسباسية من

مراحل الصياغة الاستراتيجية:

A- التوجه الاستراتيجي

B- التنفيذ الاستراتيجي

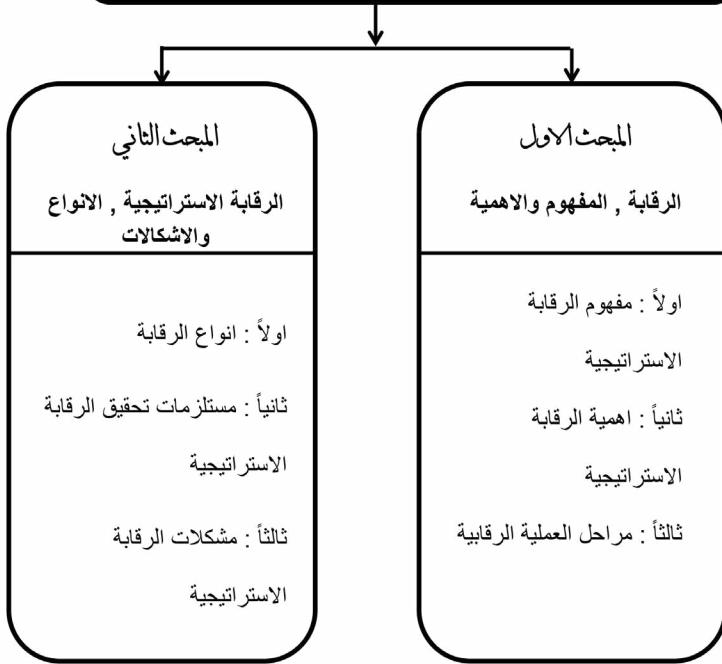
C- التحليل الاستراتيجي

D- الرقابة الاستراتيجية

7

الفصل السابع

الرقابة الاستراتيجية



الفصل السابع الرقابة الاستراتيجية

Strategic control

تمهيد

تمثل الرقابة الاستراتيجية الخطوة الاخيرة من عمليات الادارة الاستراتيجية ومع انها تبدو كذلك. الا ان واقع الحال يشير الى ان العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية وتبدأ حتى قبل البدء من مراحل عملية الادارة الاستراتيجية، باعتبارها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الاهداف المراد تحقيقها.

وتشكل الرقابة الاستراتيجية جزءا اساسيا من وظيفة المدير الاستراتيجي التي تتمثل في اتمام الانشطة كما خطط لها.

المبحث الاول

الرقابة: المفهوم والاهمية

اولاً: مفهوم الرقابة الاستراتيجية

The Concept of Strategic Control

تعتبر الرقابة الاستراتيجية نوع خاص من انواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة وتقييم عمليات الادارة الاستراتيجية للتأكد من ان هذه العمليات تجري وفق الاسس السليمة. هذا يعني ان الرقابة الاستراتيجية عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الادارة العليا من ان الامور تسير سيراً حسناً بالمؤشرات العامة. دون التفاصيل التي يمكن ان تعتمد على الانواع الاخرى للرقابة، والرقابة الاستراتيجية تنصب اساساً وتتأكد من ان مخرجات العملية التخطيطية المحتوى ضمن عمليات الادارة الاستراتيجية تأتي مطابقة لما يراد لها ومسيطرة عليها بطريقة تعطي ضماناً للنجاح.

ان الغرض الاساسي للرقابة الاستراتيجية هو مساعدة الادارة العليا لانجاز اهداف المنظمة الاساسية من خلال رقابة وتقييم عمليات الادارة الاستراتيجية. وبما ان عمليات الادارة الاستراتيجية تبدأ بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة وتنتهي بالرقابة الاستراتيجية، فإن الرقابة الاستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من ان كافة مراحل لعمليات الادارة الاستراتيجية مناسبة وكفؤة وفاعلة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح.

وبمعنى ان الرقابة الاستراتيجية تحديد مدى قدره المنظمة على تحقيق الاهداف والغايات بنجاح، فإن العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الاداء واتخاذ

الاجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة. وفي حالة وجود انحرافات فأن النظام الرقابي يؤشر اسباب هذه الانحرافات ويعطي الاجراءات اللازمة للتصحيح.

حيث ان النظام الرقابي الاستراتيجي يساعد الاداريين على قيامهم بتقييم وتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق اهدافها.

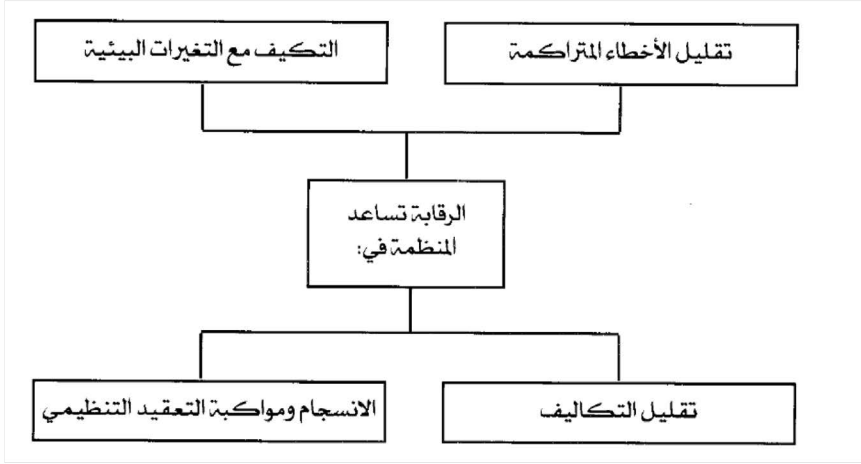
وبذلك فأن الرقابة الاستراتيجية تتطلب متابعه جانبيين اساسيين هما الاداء والتنفيذ داخل المنظمة. بالإضافة الى معرفه البيئة الخارجية ولمعرفه درجه المنافسة وما هي اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة ومستقبلها.

ثانيا: اهمية الرقابة الاستراتيجية

The Importance of Strategic Control

تبرز اهمية الرقابة الاستراتيجية في كونها وسيله فعاله تزيد من قدره الادارة على تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في البيئة المختلفة. ذا يعني ان الرقابة الاستراتيجية عمليات مستمرة تتأكد بموجبه الادارة العليا من ان جميع الامور تسير وفق ما هو مخطط لها. وبما ان عمليات الادارة الاستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المنظمة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي ومن ثم صياغة الاستراتيجيات المناسبة ووضعها موضع التنفيذ، فان الرقابة الاستراتيجية تعطي تغذية راجعه للتأكد من ان كاه المراحل لعمليات الادارة الاستراتيجية مناسبة وكفاءة وتعمل كما مخطط لها.

واستخلاصا لما تقدم الشكل (21) يوضح اهمية الرقابة الاستراتيجية للمنظمات.



الشكل رقم (21)

اهمية الرقابة

1 - التكيف مع المتغيرات البيئية

لقد أصبحت بيئة منظمات الاعمال اليوم معقدة ومضطربة وكل المنظمات تواجه التغيير، فاذا استطاع المدير ان يحدد الاهداف ويحققها دائما وبدون اي مشكله فلا حاجة للرقابة، لكن الامر شبه مستحيل وبسبب ذلك هو ان الفاصلة الزمنية بين وقت تحديد الاهداف ووقت الوصول اليها يتأثر بكثير من الاحداث سواء على مستوى المنظمة او بيئتها، وهذه الاحداث تعوق الوصول للهدف وهنا تبرز دور الرقابة الجيدة. فالنظام الرقابي يساعد المدراء على استباق التغيرات والتعامل معها والتكيف مع الحالة الجيدة.

2 - تقليل تراكم الاخطاء

ان الاخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة قد لا تؤثر في المنظمة حالياً ولكن تراكم هذه الاخطاء والانحرافات الصغيرة يمكن ان يؤدي الى مشكلة كبيرة، ان المعالجة يجب ان تكون اولاً بأول واي انحراف يجب ان يؤخذ على محمل الجد لان هذا الخطأ الصغير قد يخفي وراءه ما هو اكبر واطور.

3- المواكبة والانسجام مع التعقيد التنظيمي

عندما تكون المنظمة بسيطة في هيكلها وعملها كأن تكون موجودة في رقعة جغرافية محلية وتنتج منتجاً واحداً فقط فإن نظامها الرقابي سيكون بسيطاً، ولكن العمل الكبير الذي ينتج منتجات كثيرة ويستخدم مواد اولية متنوعة ويغطي مساحات جغرافية واسعة وله منافسون كثيرون فإنه يحتاج الى نظام رقابي يستطيع ان يوضح هذا التعقيد ويساعد الادارة في التعامل معه ومعرفة كل اليات عمله.

4- تقليل التكاليف

اذا ما استخدم النظام الرقابي بشكل فعال فإنه سيؤدي الى تخفيض كبير في التكاليف من خلال ضبط عمليات الانتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب التالف والوقت الضائع.

ثالثاً: مراحل العملية الرقابية

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على اربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد اهداف ومعايير وتنتهي باتخاذ اجراءات تصحيحية وكالاتي:

1- تحديد اهداف ومعايير

ان الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على اهداف ولا بد من وضع معايير اداء لمجالات العمل الرئيسية، تسعى الاقسام ومجاميع العمل والافراد لتحقيقها، وهذه المعايير تعد امراً مهماً للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الاولى. والمعيار Standard هو رقم محدد كميّاً او حالة نوعية تسعى للوصول اليها واعتبارها حكماً لقبول او رفض الانجاز. وقد يكون المعيار للمخرجات Output Standard ونقصده به قياس النتائج والاداء في اطار كمي او نوعي او كلفوي او زمني. اما معيار المدخلات Input Standard فيخصص او يكرس لجهود العمل الداخلة في اداء المهام والعمليات.

2- تحديد الاداء الفعلي

ان الخطوة الثانية هي قياس ما حصل او ما انجز فعلاً من مهام وانشطة سواء للعاملين او الاقسام او المنظمة بأكملها في مجال المدخلات والمخرجات ويجب ان يكون القياس دقيقاً لمعرفة ما تحقق بالضبط على ارض الواقع لمقارنته في ما بعد بما تم التخطيط له مسبقاً.

3- مقارنة النتائج بالمعايير والاهداف

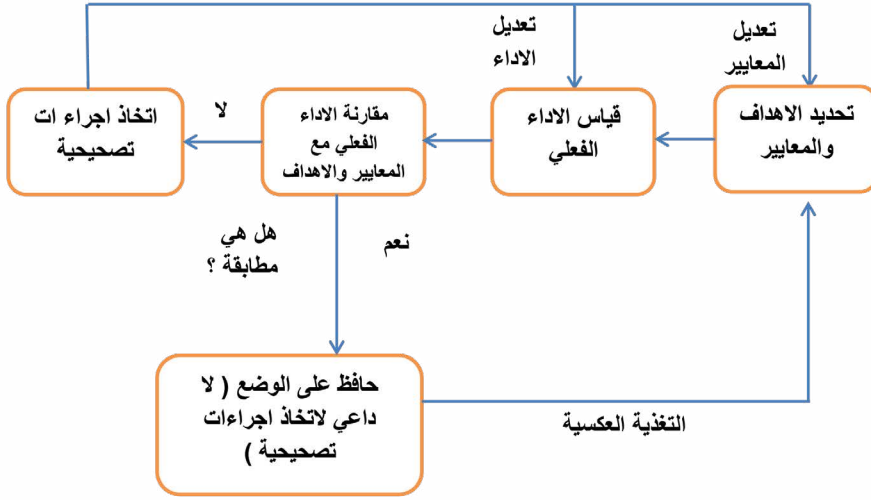
في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعلاً بما تم تحديده من معايير واهداف ويمكن ان نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية

الحاجة للفعل او الاجراء التصحيحي (الانحراف) = الاداء المرغوب الاداء الفعلي

4- اتخاذ الاجراءات التصحيحية

تعد هذه الخطوة هي الاخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الاخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير. ويمكن تلخيص مراحل العملية الرقابية بالشكل التوضيحي (22).

التغذية العكسية



الشكل رقم (22)

مراحل العملية الرقابية

ويمكن استخدام نظام التغذية الامامية لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية، وبموجب هذا النظام يتم التأكيد للوصول الى النتائج المستهدفة من خلال دقة وصحة العمليات المؤدية لها، بمعنى نحن لا ننتظر في ظل اجراءات تنفيذ يشوبها عدم الدقة او الخطأ، بل العكس نركز على المقومات المؤدية للوصول الى النتائج المستهدفة.

المبحث الثاني

الرقابة الاستراتيجية: الانواع والاشكالات

أولاً: انواع الرقابة Types Control

تباين ممارسة وظيفة الرقابة باختلاف المستوى الاداري في الهيكل التنظيمي، ويمكن ان تكون الرقابة بأنواع عديدة وفق المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف، هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات التحقق من تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، والاهداف المحدد فيها.

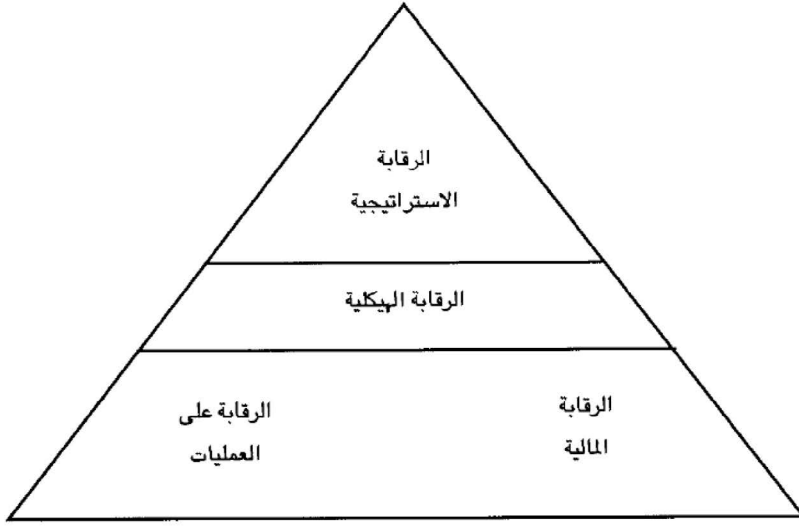
1 - الرقابة حسب المستوى

أ- الرقابة الاستراتيجية: وهي الرقابة التي تقع ضمن اختصاص الادارة العليا للمنظمة، حيث تركز على مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات العامة للمنظمة او وحداتها او اقسامها لاحظ الشكل (23).

ب- الرقابة الهيكلية: وهي الرقابة التي تمارسها الادارة الوسطى، حيث تهتم بكيفية انجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول الى غاياتها.

ج- الرقابة المالية: وهي الرقابة التي تمارسها الادارة الدنيا، وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة فمثلاً وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من انهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها.

د- الرقابة العملياتية (التشغيلية): وهي الرقابة التي ترتبط بخطوط التماس الامامية من مدراء المستويات الادارية الدنيا، ومجال تركيزها هو المراحل التي يتم بموجبها تحويل المدخلات من الموارد الى منتجات على شكل سلع او خدمات ومن امثلة هذا النوع من الرقابة هو التأكد من جودة المنتجات.



الشكل رقم (23)

مستويات الرقابة

الرقابة حسب درجة الشمولية

وتصنف الى اربعة انواع، وهي

الرقابة الكلية: تمارس هذا النوع من الرقابة على جميع الاعمال والانشطة والفعاليات والنتائج ذات الطابع العام المكلف بها الافراد او المجموعات او فرق العمل او الاقسام او المنظمة ككل، مثل الرقابة على الخطة الاستراتيجية او مراجعة تدقيق الحسابات العامة السنوية للمنظمة ومراجعة الارباح والخسائر.

1- الرقابة الجزئية: تمارس على انشطة معينة ومحدودة في منظمة الاعمال، كأن تكون على نشاط الاعلان والدعاية او ترقية العاملين او متابعة تدريب مندوبي المبيعات.

2- الرقابة الفجائية: وتمارس من قبل المدراء بصيغة جولات تفتيشية او زيارات ميدانية لمواقع العمل المختلفة بشكل مفاجئ دون سابق انذار بهدف المباشرة للتعرف على مدى تنفيذ الاعمال المناطة بالأفراد على نحو سليم.

3- الرقابة الدورية: وهي تتعلق بطريقة الاشراف والمراجعة الدورية للأنشطة والفعاليات والمهام المختلفة في اطار جدول زمني محدد بانتظام بهدف معرفة النتائج والمخرجات الكلية او الجزئية في مواقع العمل المختلفة عن طريق استخدام الجولات التفتيشية او الزيارات الميدانية المجدولة.

الرقابة حسب مصدرها

وغالباً ما تنقسم الى نوعين، هما:

1- الرقابة الداخلية: وهي نوع من انواع الرقابة التي تجرى على كل المدراء والافراد العاملين فيها باختلاف مستوياتهم ووظائفهم وموقعهم في المنظمة بشكل ذاتي من قبلهم، او من قبل المسؤولين عنهم، ففي العراق، بحسب الامر (57) لعام (2004) انشأت مكاتب المفتشين العاملين داخل الوزارات والهيئات غير المرتبطة بوزارة لتناط بهم ممارسة الرقابة الداخلية المستقلة على العاملين والانشطة والاعمال المناطة بمنظمتهم الى جانب اقسام التدقيق والرقابة الداخلية التي ترتبط مباشرة بالرئيس الاعلى.

2- الرقابة الخارجية: وهي نوع من الرقابة التي تجرى من قبل افراد او جماعات او جهات من خارج المنظمة، ومن امثلتها في العراق قيام ديوان الرقابة المالي بدور الرقيب المالي والمحاسبي على المؤسسات الحكومية، وقيام البنك المركزي العراقي برقابة المصارف الخاصة، وقيام دائرة التعليم الجامعي الاهلي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي برقابة ومراجعة اعمال الكليات الاهلية في العراق.

الرقابة حسب موعد اجرائها

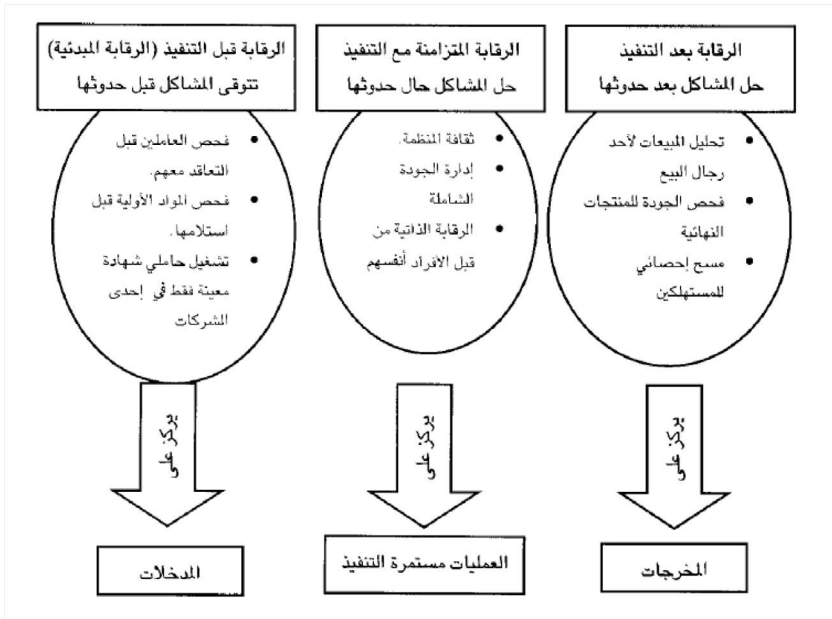
وتصنف الرقابة التي يقوم بها المدراء في المنظمة طبقاً لموعد اجرائها الى ثلاثة انواع وهي:

1- الرقابة السابقة: احياناً تسمى بالرقابة الوقائية او المبكرة كونها تجري قبل البدء بالعمل الفعلي، وتتوقع المشكلات والصعوبات والانحرافات المحتملة قبل وقوعها. فمثلاً يطلب من المدير ان يركز جهوده وانتباهه نحو اختيار الموظفين المؤهلين القادرين على القيام بالأعمال بأحسن وجه بعيداً عن حدوث مشكلات تؤثر في اداء الاعمال بالمستقبل القريب.

2- الرقابة الجارية: احياناً تسمى بالرقابة المتزامنة او المستمرة التي تعني بمتابعة سير اداء الاعمال اولاً بأول منذ البداية الى النهاية، وقياس الاداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة بهدف كشف الانحرافات في لحظة وقوعها لمنع استفحال اثارها السلبية والحاق الخسارة بالمنظمة لاحظ الشكل (24).

3- الرقابة اللاحقة: احياناً تسمى بالرقابة العلاجية او التصحيحية، وهي تجري بعد اكتمال المهمة او العمل، وبالتركيز على نوعية وكمية النتائج او المخرجات النهائية، ومعالجة المشكلات الناجمة عنها، ومنع وقوعها مستقبلاً. وبعبارة اخرى، تعطي الرقابة اللاحقة المعلومات للمدراء بشكل استجابات وردود افعال الزبائن الايجابية او السلبية عن المنتجات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اذا دعت الضرورة لذلك.

والشكل التالي يوضح لنا انواع الرقابة حسب موعد اجرائها



الشكل رقم (24)

الرقابة حسب موعد اجرائها

ثانياً: مستلزمات تحقيق الرقابة الاستراتيجية

ان الهدف الاساسي من الرقابة الاستراتيجية هو ضمان تطبيق الخطط والانشطة بشكل صحيح والتي تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة بالكامل، ومن اجل ذلك فمن الضروري للمنظمة ان تحدد رسالتها واستراتيجيتها وسياساتها بصورة دقيقة وواضحة وتخطط اجراءاتها بصورة اكثر وضوحا وملائمة.

لذلك فان تحقيق الرقابة الاستراتيجية يتطلب الاخذ بنظر الاعتبار عدة امور وهي:

- 1- اقتصار نظام الرقابة على الحد الادنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورته حقيقه عن الاحداث.
- 2- بناء بعض المقاييس النوعية او الكمية ومتابعه الانشطة والنتائج المهمة.
- 3- مراعاة عنصر الزمن في نظام الرقابة لكي يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- 4- شموليه نظام الرقابة للمدى القريب والمدى البعيد.
- 5- اكتشاف الاستثناءات والتدخل في حاله وقوع النتائج خارج المناطق المسموح بها.
- 6- التوجه نحو مكافاة النجاح بدل معاقبه الفشل للوصول الى معدلات الاداء المطلوبة.

ثالثاً: مشكلات الرقابة الاستراتيجية

تواجه الرقابة الاستراتيجية العديد من المشكلات واهمها مشكله الافتقار الى الاهداف او معايير الاداء الكمية وعدم قدره نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب بالإضافة الى ذلك فان المدراء عادةً ما يركزون على السلوكيات التي لا يمكن قياسها بسبب صعوبة معايير لبعض الانشطة مما يؤدي الى تدني مستوى الاداء على الامد البعيد.

ومن مشكلات الرقابة الاستراتيجية تلك المشكلات التي تنتج بسبب خضوع عملية التقييم الى الحكم الشخصي وبالتالي الى زياده احتمال الخطأ في تغيير النتائج فالنتائج الباهرة للاستراتيجية الحالية قد لا تعني بالضرورة نجاحها. كما ان عدم التقييم السليم قد يرجع الى عوامل شخصية لا مبرر لها. فقد تتمسك المنظمة باستراتيجيتها الحالية ليس لانها الافضل لكن بسبب احتلال متخذها الموقع القيادي في المنظمة او تاريخه او مكانته.

ملخص الفصل

الرقابة مجموعة كبيرة من أنشطة متنوعة تتأكد بموجبها ادارة المنظمة من ان الامور تجري وفق الاسس السليمة والصحيحة وكما خطط لها. ولكي يكون النظام الرقابي فعال يجب ان يطاول الممارسات الادارية بجميع مستوياتها وكافة عملياتها. هكذا فأن مبدأ الادارة بالاستثناء ضروري لكي تكون تكاليف العمليات الرقابية مقبولة وغير باهضة. اننا نراقب الأنشطة التي فيها انحرافات اكبر وان هذه الانحرافات لها تأثير على تحقيق الاهداف.

اسئلة الفصل السابع

اولاً: الاسئلة العامة

- 1 - ما المقصود بالرقابة، وما هي اهميتها للمنظمة؟
- 2 - ما هي المراحل التي تمر بها العملية الرقابية، موضحاً مضمون كل مرحلة، معزراً اجابتك بالرسم التوضيحي؟
- 3 - ما هي انواع الرقابة على مستوى المنظمة؟
- 4 - ماذا نعني بالرقابة حسب درجة الشمولية؟
- 5 - ما هي انواع الرقابة من حيث موعد اجراؤها؟
- 6 - ما هي مستلزمات تحقيق الرقابة الاستراتيجية؟
- 7 - ما هي اهم المشكلات التي تواجه عملية الرقابة الاستراتيجية في المنظمات؟
- 8 - كيف يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية في ضوء العلاقة المحكمة بين العمليات الاستراتيجية وعمليات الرقابة الاستراتيجية؟
- 9 - ماذا يعني مبدأ الادارة بالاستثناء؟
- 10 - لماذا تعتبر الرقابة نشاط اداري مهم جداً؟

ثانياً: اسئلة الرأي والتفكير

- 1- خذ منظمة تعرفها واجري لها عمليات او مراحل العملية الرقابية، وشخص نقاط القوة والضعف من خلال ممارسة الرقابة الاستراتيجية لهذه المنظمة؟
- 2- لماذا تعد الرقابة الاستراتيجية مهمة من مهمات القيادة الادارية والوظيفة الرابعة من الوظائف الاساسية للمدير؟
- 3- علل العبارة الاتية « تمثل الرقابة جزءاً مهماً من عمليات المنظمة التي عن طريقها تتأكد الادارة من تحقيق الاهداف، وتنفيذ الخطط عبر الاستعانة بمجموعة من المعايير التي تعد مسبقاً ».
- 4- هل توافق ام لا؟ « بسبب الزمن الفاصل بين وقت تحديد الاهداف وتحقيقها، فأنها تتأثر بكثير من الاحداث والوقائع سواء على مستوى منظمة الاعمال او بيئتها، ومثل هذه الاحداث قد تعوق الوصول لها. ومن هنا يبرز دور منظومة الرقابة الفاعلة على استباق التغييرات والتعامل معها، والتكيف مع الحالة الجديدة في البيئة المعقدة ».
- 5- هل توافق او لا؟ « قد لا تؤثر الاخطاء الصغيرة والانحرافات البسيطة على وضع المنظمة المالي والاداري، لكن تراكمها يمكن ان يؤدي الى مشكلة كبيرة، وبالتالي فالمعالجة يجب ان تكون اولاً بأول، وان أي انحراف مهما كان بسيطاً او كبيراً، يجب ان يؤخذ على محمل الجد، لان ذلك قد يخفي ورائه ما هو اكبر بحيث يولد مخاطر استراتيجية ومالية وتشغيلية ».
- 6- ناقش باختصار العبارات الاتية:
 - أ- اذا تحققت الاهداف المنشودة في الخطة، هل ستصبح معياراً للحكم على كفاءة المدير وقدرته في اداء مهامه وواجباته المحددة له في وصف وظيفته.
 - ب- طبعياً ان تحدث بعض الاخطاء والهفوات والموارد البشرية الضائعة، والاحتكاك السليبي، وما يترتب عليه من انحرافات عن الاهداف المحددة، فقد يتبين بأن التخطيط غير متكامل والتنظيم ينقصه النظام والتحفيز غير سليم والقيادة تعوزها الفاعلية، وبالتالي فأن مثل هذه الاسباب تجعل من وظيفة الرقابة ضرورة من ضروريات الادارة.

ج- تتعدد اغراض وجود الرقابة في المنظمة، وتعطي قدرة كبيرة لها على التكيف مع المتغيرات البيئية الكثيرة، وتقليل التراكم والحد من الاخطاء.

د- تساعد الرقابة الادارة في تحديد كيفية التعامل مع التعقيد التنظيمي المتزايد، بسبب صعوبة الحياة بشكل عام، وكبر حجم المنظمات، وارتفاع كلفة العمليات.

هـ- اصبحت بيئة منظمات الاعمال المعاصرة معقدة ومضطربة، وتواجه التغيير يومياً، فاذا ما استطاع المدراء ان يحددوا الاهداف ويحققونها من دون مشكلة، فلا حاجة لممارسة وظيفة الرقابة، ولكن ان مثل هذا الامر يعد مستحيلاً للغاية.

ثالثاً: اسئلة الخيارات المتعددة

1- ان مراحل عملية الرقابة تبدأ:

- A - تحديد الاداء الفعلي وتنتهي بمقارنة الاداء الفعلي مع المعايير والاهداف
- B - قياس الاداء الفعلي وتنتهي باتخاذ الاجراءات التصحيحية
- C - تحديد الاهداف والمعايير وتنتهي بمقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط
- D - تحديد الاهداف والمعايير وتنتهي باتخاذ الاجراءات التصحيحية

2- واحد من الاتي لا يعتبر من صنف الرقابة حسب درجة شموليتها:

- A - الرقابة الكلية.
- B - الرقابة الدورية.
- C - الرقابة الجزئية.
- D - الرقابة على المخزون.

3- جميع الاتي هي خطوات او مراحل عملية الرقابة الاستراتيجية باستثناء:

- A - قياس الاداء الفعلي.
- B - مقارنة الاداء الفعلي مع الاهداف والمعايير.
- C - اتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية.
- D - تنفيذ الخطط.

4 - اي العبارات التالية صحيحة:

- A - الرقابة انشطة تساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- B - تساهم الرقابة في زيادة تراكم الاخطاء.
- C - يساهم النظام الرقابي في زيادة التكاليف.
- D - تقلل الرقابة قدرة المنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي.

5 - تشير الرقابة الى:

- A - أنشطة منتظمة تهدف من خلالها الادارة الى جعل الخطط والانشطة تنسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة.
- B - أنشطة تركز على وضع الاهداف.
- C - أنشطة ثانوية اذا كانت عمليات التنفيذ جيدة.
- D - أنشطة يتم الاستغناء عنها اذا كانت العمليات التخطيطية محكمة.

6 - واحدة من التسلسلات التالية تبين تتابع العملية الرقابية:

- A - قياس الاداء ومقارنته مع المعايير، تحديد المعايير، تصحيح الانحرافات.
- B - تحديد المعايير، تصحيح الانحرافات، قياس الاداء ومقارنته مع المعايير.
- C - تحديد المعايير، قياس الاداء ومقارنته مع المعايير، تصحيح الانحرافات.
- D - تصحيح الانحرافات، تحديد المعايير، قياس الاداء ومقارنته مع المعايير.

7 - جميع الاتي تعتبر امثلة لأسئلة نوعية لقياسات منظمة باستثناء:

- A - هل حددت المنظمة اجزاء السوق التي تستهدفها وتعمل فيها.
- B - هل تتوقع التفوق على المنافسين من خلال عمليات منظمة.
- C - هل تم مقارنة العائد على الاستثمار لسنوات عديدة.
- D - هل الادارة والتمويل والجانب التكنولوجي مناسب لتبرير الاحتفاظ بالتفوق على المنافسين.

8- اي العبارات ادناه صحيحة:

- A- يجب انتظار النتائج للحكم على دقة عمليات التنفيذ.
- B- الاستفادة من نظام التغذية الامامية للحكم على دقة النتائج.
- C- لا داعي للرقابة اذا كانت النتائج لا تظهر على المدى القريب.
- D- جميع الجمل اعلاه خاطئة.



