

عملية الإدارة الاستراتيجية

الدكتور

وائل محمد صبحي إدريس

الدكتور

أمجد فهد نهار الطويقات

الأستاذ الدكتور

حسن علي عبد الزعبي

دار النشر

الطبعة الأولى

2024

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2022/8/4299)

658.4012

إدريس ، وائل محمد صبحي

عملية الإدارة الاستراتيجية / وائل محمد صبحي إدريس ، حسن علي عبد الزعبي ، أمجد فهد نهار الطويقات

- عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع 2024

(335) ص

ر.إ. : (2022/8/4299)

الوصفات: الرقابة الإدارية - التنظيم الإداري - التخطيط الإداري - الإدارة الاستراتيجية - الإدارة التنفيذية

* يتحمل المؤلفين كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

(ردمك) 1 - 0 - 9955 - 9923 - 978 ISBN

* عملية الإدارة الاستراتيجية

* الدكتور وائل محمد صبحي إدريس - الأستاذ الدكتور حسن علي عبد الزعبي - الدكتور أمجد فهد نهار الطويقات

* الطبعة الأولى 2024

* جميع الحقوق محفوظة للناشر



دار وائل للنشر والتوزيع

* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مقابل البوابة الشمالية للجامعة الأردنية

هاتف : 5335837 - 6 - 00962 - فاكس : 5331661 - 6 - 00962 - ص.ب (1615 - الجبيهة)

WWW.darwael.com

E-Mail: Wael@Darwael.com

جميع الحقوق محفوظة ، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق إستعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه بأي شكل من

الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

المحتوى العام للكتاب

1

التقديم

الباب الأول : مقدمة في الإدارة الاستراتيجية

11 : المدخل إلى الإدارة الاستراتيجية الفصل الأول

53 : القيادة والريادة الاستراتيجية الفصل الثاني

الباب الثاني : التحليل البيئي

85 : تحليل البيئة الخارجية الفصل الثالث

115 : تحليل البيئة الداخلية الفصل الرابع

الباب الثالث : صياغة الاستراتيجية

147 : تحليل الموقف واستراتيجيات الأعمال الفصل الخامس

173 : الاستراتيجيات الشمولية للمنظمة الفصل السادس

203 : الاستراتيجيات الوظيفية الفصل السابع

الباب الرابع : تنفيذ الاستراتيجية

229 : تنفيذ الاستراتيجية – التنظيم والهيكل الفصل الثامن

267 : تنفيذ الاستراتيجية – هيئة الموظفين والتوجيه الفصل التاسع

الباب الخامس : الرقابة والتقييم الاستراتيجي

293 : الرقابة الاستراتيجية الفصل العاشر

309 : تقييم الاستراتيجية الفصل الحادي عشر

331 دلائل إرشادية لتحليل الحالات الدراسية في حقل الإدارة الاستراتيجية

المحتوى التفصيلي للكتاب

7	الباب الأول : مقدمة في الإدارة الاستراتيجية	
11	الفصل الأول	
	المدخل إلى الإدارة الاستراتيجية	
13	1 - 1	مفهوم الإدارة الاستراتيجية
14	2 - 1	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية ونظرياتها
21	3 - 1	أهداف وفوائد الإدارة الاستراتيجية
22	4 - 1	تحديات الإدارة الاستراتيجية
27	5 - 1	عمليات الإدارة الاستراتيجية
38	6 - 1	القرارات الاستراتيجية
41	7 - 1	التدقيق الاستراتيجي
53	الفصل الثاني	
	القيادة والريادة الاستراتيجية	
56	1 - 2	ماهية القيادة الاستراتيجية
60	2 - 2	ممارسات القيادة الاستراتيجية
64	3 - 2	القيادة والإدارة الاستراتيجية
66	4 - 2	ماهية الريادة الاستراتيجية
68	5 - 2	مضامين الريادة الاستراتيجية
69	6 - 2	الريادة والإدارة الاستراتيجية
79	الباب الثاني : التحليل البيئي	
85	الفصل الثالث	
	تحليل البيئة الخارجية	
87	1 - 3	البيئة الخارجية العامة وأبعادها
91	2 - 3	البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة)

98		المجاميع الاستراتيجية :	3 - 3
99		التوجهات الاستراتيجية :	4 - 3
100		المنافسة الحادة :	5 - 3
100		الذكاء التنافسي :	6 - 3
102		التنبؤ وأساليبه :	7 - 3

الفصل الرابع

115

تحليل البيئة الداخلية

117		البيئة الداخلية :	1 - 4
117		عناصر ومكونات البيئة الداخلية :	2 - 4
118		موارد المنظمة :	3 - 4
126		الميكال التنظيمي :	4 - 4
130		الثقافة التنظيمية :	5 - 4

141

الباب الثالث: صياغة الاستراتيجية

الفصل الخامس

147

تحليل الموقف واستراتيجيات الأعمال

149		تحليل الموقف ومحاوره :	1 - 5
154		صياغة الاستراتيجيات باستخدام TOWS :	2 - 5
155		البدائل والخيارات الاستراتيجية :	3 - 5
156		الخيارات الاستراتيجية على مستوى الأعمال :	4 - 5

الفصل السادس

173

الاستراتيجيات الشمولية للمنظمة

175		الاستراتيجية الشمولية للمنظمة :	1 - 6
175		الاستراتيجية الإتجاهية :	2 - 6
184		تحليل المحفظة وتقنياتها :	3 - 6
191		استراتيجية الرعاية الشاملة :	4 - 6

203	الفصل السابع	
	الاستراتيجيات الوظيفية	
205	الاستراتيجية الوظيفية	1 – 7
205	الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي	2 – 7
223	الباب الرابع : تنفيذ الاستراتيجية	
229	الفصل الثامن	
	تنفيذ الاستراتيجية – التنظيم والهيكل	
231	تنفيذ الاستراتيجية : الأهمية .. المتطلبات	1 – 8
233	تطوير البرامج والتكتيكات .. الموازنات .. الإجراءات	2 – 8
238	التأزر الاستراتيجي	3 – 8
239	تنظيم عملية تنفيذ الاستراتيجية	4 – 8
244	تصنيفات مرنة من الهياكل التنظيمية	5 – 8
251	إعادة الهندسة وتنفيذ الاستراتيجية	6 – 8
267	الفصل التاسع	
	تنفيذ الاستراتيجية – الكادر الوظيفي وقيادة التوجيه	
270	عملية التوظيف للكادر الوظيفي تتبع الاستراتيجية	1 – 9
271	الإختيار والتطوير الإداري	2 – 9
272	مشكلات الإنكماش (التخفيض)	3 – 9
274	إدارة الثقافة المنظمة	4 – 9
279	الإدارة بالأهداف	5 – 9
279	إدارة الجودة الشاملة	6 – 9
289	الباب الخامس : الرقابة والتقييم الاستراتيجي	
293	الفصل العاشر	
	الرقابة الاستراتيجية	
295	ماهية الرقابة	1 – 10

296	 مستويات الرقابة	:	2 - 10
299	 ماهية الرقابة الاستراتيجية	:	3 - 10
299	 أنواع الرقابة الاستراتيجية	:	4 - 10

الفصل الحادي عشر

309

التقييم الاستراتيجي

311	 مفهوم .. أهمية التقييم الاستراتيجي	:	1 - 11
312	 عملية التقييم الاستراتيجي	:	2 - 11
314	 أسس الأداء ومؤشرات قياسه	:	3 - 11
320	 مداخل قياس وتقييم الأداء	:	4 - 11

دلائل إرشادية لتحليل الحالات الدراسية في حقل الإدارة الاستراتيجية

332	 ماهية الحالات الدراسية	:	أولاً
332	 الحالات الدراسية في حقل الإدارة الاستراتيجية	:	ثانياً
333	 خطوات تحليل الحالات الدراسية في حقل الإدارة الاستراتيجية	:	ثالثاً
334	 مزايا دراسة الحالات وتحليلها في حقل الإدارة الاستراتيجية	:	رابعاً

التقديم

إشتراف العقدان الأخيران بسرعة .. حدة .. عمق التغيرات والأحداث العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على إختلاف تصنيفاتها وطبيعة أعمالها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب الإدارة التقليدية في تحليل التغيرات والأحداث والقدرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة.

قصة إطار هذه السرعة .. الحدة .. العمق، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية، وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية الإقتصادية كالعولمة والخصخصة، وبروز العديد من التحديات التي تواجه المنظمات، والولوج إلى الإقتصاد الرقمي المعرفي **Knowledge Digital Economy**، وظهور المنظمات الإقتراضية **Virtual Organizations**، أكد العديد من المفكرين في مجال الإدارة والأعمال أن الإدارة الاستراتيجية فكراً وسلوكاً وتوجهاً هي الوسيلة الفعالة لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والإنهيار وذلك كونها تُعنى بتحقيق التكيف **Adaptation** .. البقاء **Survival** .. النمو **Growth**. لذلك غدا منهج الإدارة الاستراتيجية الذي يركّز على دراسة وتحليل مستقبل المنظمات وآليات الوصول إلى المركز المرغوب مدخلاً رئيساً من مداخل إدارة المنظمات وأنشطتها. وبات واضحاً، بأن هذا المنهج إستحوذ على إهتمام القمم الاستراتيجية في المنظمات التي تقع عليها مسؤولية تحديد وإدارة الاستراتيجية. إذ أن الإدارة الاستراتيجية منهج إداري معاصر **Contemporary Managerial Approach** في تطبيق المدخل الاستراتيجي وبوصلة **Compass** توجه المنظمات وتحدد لها

الإتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه، وهو مظلة **Umbrella** تغطي كل الفعاليات والأنشطة داخل المنظمات.

وقفة ضوء تعدد المساهمات الفكرية لتطور منهج الإدارة الاستراتيجية ما ساهم في إيجاد المزيد من الحلول الإبداعية للمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمات. حيث أن هذا التطور نحى في إدارة المنظمات بإعتبارها أنظمة شاملة .. متكاملة .. معقدة .. متداخلة في التفكير والإستنتاج مستوعبة للصورة الشمولية لصناعة القرارات الاستراتيجية من خلال الإطار العام الذي تطورت الاستراتيجيات في ظله وقيوده، والمحتوى الذي يمثل المحصلات النهائية المراد تنفيذها، والعملية أو العمليات المؤدية إلى تطوير استراتيجيات فعالة.

وقفة هذا التصور العام، فإن الإدارة الاستراتيجية تمثل مجموعة من المفاهيم المعاصرة وأساليب وطرائق ونماذج وأدوات تحليلية وتركيبية مختلفة ومتنوعة، فهي مثلت نقلة نوعية في تطور الفكر الإداري.

الكتاب فإن الكتاب الحالي يمثل منهجاً علمياً في حقل الإدارة الاستراتيجية لطلبة الجامعات، حيث راعى المؤلفون البساطة والوضوح بصياغة أفكاره ومضامينه بطريقة سلسلة بهدف تمكين طلبة الجامعات من الفهم والإستيعاب، إضافة إلى التحديد الدقيق للعناوين والمفاهيم الأساسية ومحاولة الابتعاد عن الإسهاب لموضوعات ومفاهيم مادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية لجعله مناسباً لمستوى طلبة الجامعات.

كاتباً
راعى المؤلفون التقاليد الأكاديمية في إعداد وكتابة هذا المؤلف، ورصدت عدداً من المصادر الأجنبية المتخصصة في حقل الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية لإخراج هذا الجهد العلمي بالصورة الحالية.

والغريب
تحقيق الأهداف الرئيسة للكتاب الحالي بصيغة معرفية .. معاصرة .. متجددة تأخذ طابع الأصالة .. التجديد في عرض الفكرة وتبسيطها قدر الإمكان، قام المؤلفون بالإطلاع على أفضل وأحدث (12) إثنا عشر كتاباً منهجياً أساسياً في حقل الإدارة الاستراتيجية* وتبنيها مصادر رئيسة لإعداد عناوين فصول الكتاب ومحتوياتها. كما تضمن الكتاب الحالي مجموعة من الحالات الدراسية والأسئلة بهدف تنشيط وتوسيع مدارك الطلبة لمادة الإدارة الاستراتيجية. بوركتم جهود المؤلفون خدمة للعلم والمسيرة العلمية والأكاديمية.

والله
والله
والله

الأستاذ الدكتور

طاهر محسن منصور الغالبي

كلية شط العرب الجامعة / البصرة - العراق

* قائمة بالمصادر الإثنى عشر في نهاية الكتاب.



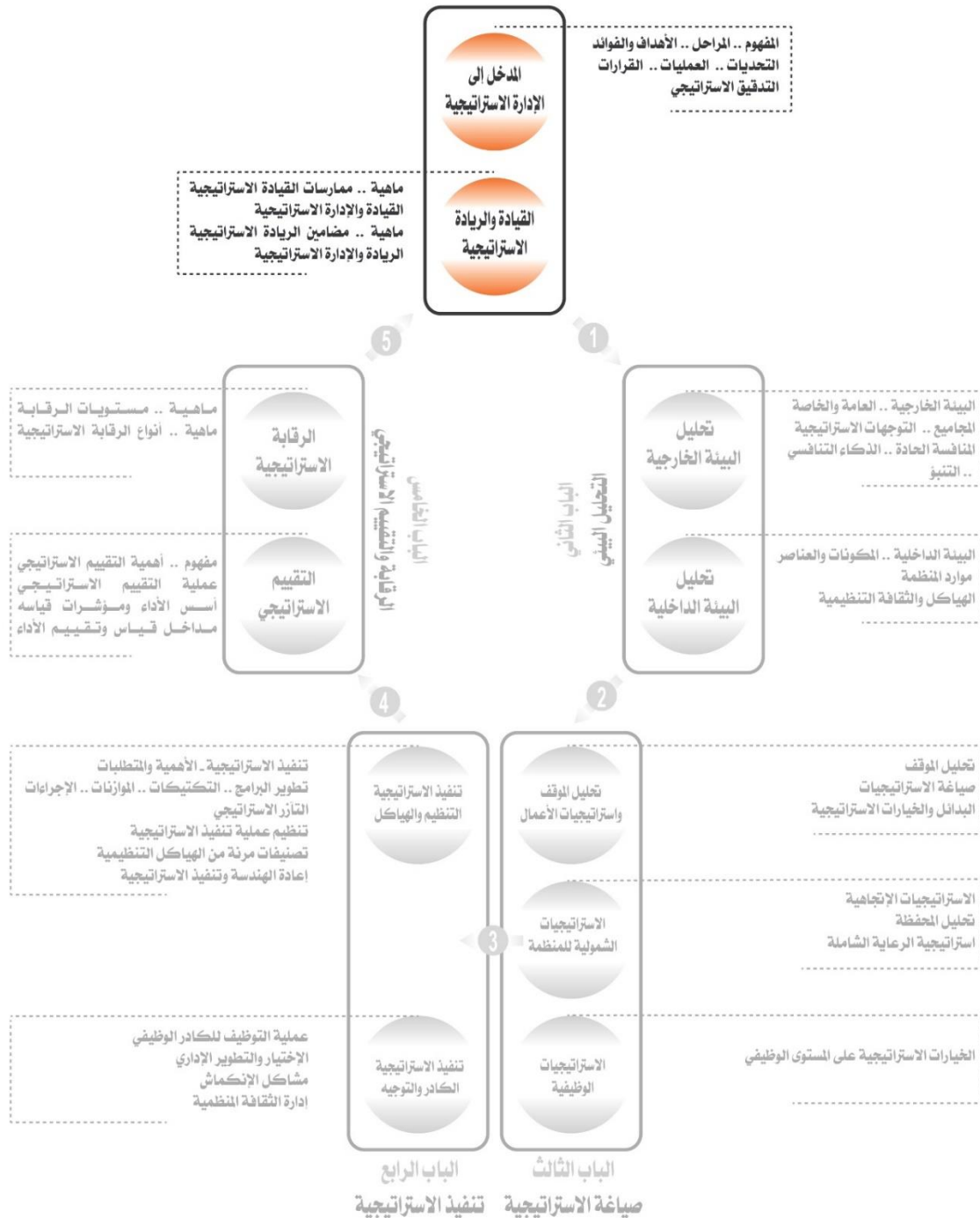




مقدمة في الإدارة الاستراتيجية

الباب الأول

مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



مقدمة في الإدارة الاستراتيجية

إنفقت غالبية نظريات الإدارة المعاصرة ذات التوجه المستقبلي أن المنهج الأكثر دقة لممارسة العملية الإدارية في المنظمات يختلف أنواعها هو منهج الإدارة الاستراتيجية، الذي إعتبر البوصلة التي توجه المنظمات وتحدد لها الإتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير عليه، فتطور الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها عبر فترات زمنية مختلفة أصبحت اليوم تمثل رصيد معرفي تستفيد منه إدارات المنظمات في عملها. إذ أصبحت الممارسة الفعالة للإدارة الإستراتيجية هي أحد أهم الأسباب التي تميز المنظمات الرائدة عن التابعة وتميز المنظمات الناجحة المستقرة عن الفاشلة غير المستقرة. حيث أن التطور الحاصل وصولاً للمفهوم الحالي للإدارة الاستراتيجية وصلت إليه المنظمات بعد المرور بعدة مراحل من تطبيق عملية التخطيط بالاعتماد على الموازنات ثم التخطيط طويل الأجل ثم التخطيط الإستراتيجي وأخيراً، الوصول إلى منهج الإدارة الاستراتيجية. فبدون وجود إطار عمل استراتيجي فلن يكون بمقدور المنظمات معرفة الوجهة التي تسير إليها، ولماذا تسير نحو تلك الوجهة؟ وكيف يمكنها الوصول إلى ذلك؟. كما يتعين على قادة المنظمات وروادها أن يفكروا ويعملوا بصورة استراتيجية لتحقيق إلتزاماتهم ويحدثوا التأثير الكبير المتوقع منهم. فالإدارة الاستراتيجية منهج إداري مميز ينظر إلى المنظمة نظرة شمولية في محاولة لتعظيم ميزاتها التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق والظفر بمركز تنافسي قوي وذلك بإتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء تحليل المعطيات الحالية والمستقبلية وإستشراف المستقبل والإستعداد للتعامل معه.



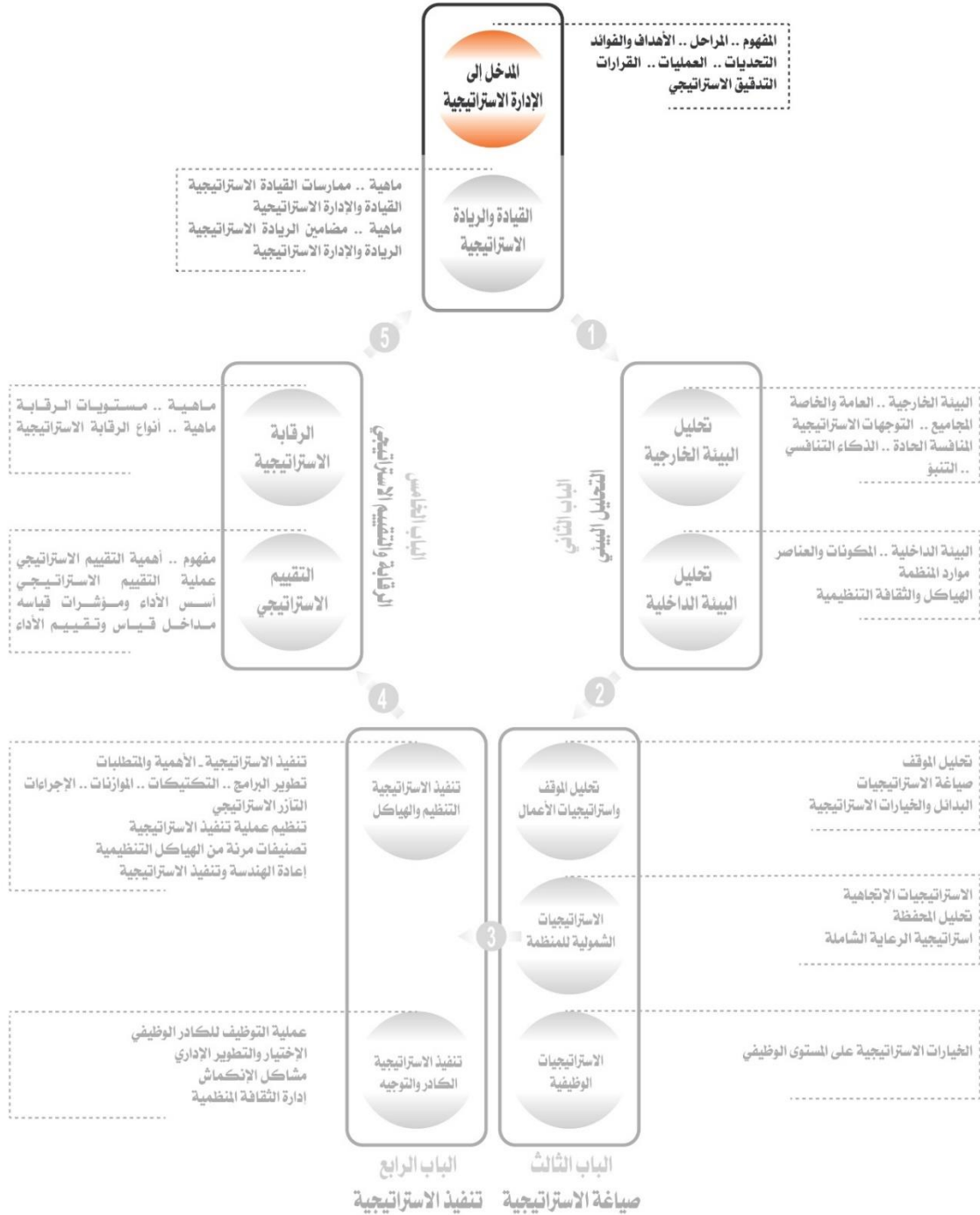
الفصل الأول

المدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

الأهداف التعليمية	محتويات الفصل
1 - 1 تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية	1 - 1 مفهوم الإدارة الاستراتيجية
2 - 1 تعرف مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية ونظرياتها	2 - 1 مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية ونظرياتها
3 - 1 بيان أهداف فوائد الإدارة الاستراتيجية	3 - 1 أهداف الإدارة الاستراتيجية وفوائدها
4 - 1 تعرف تحديات الإدارة الاستراتيجية	4 - 1 تحديات الإدارة الاستراتيجية
5 - 1 تحديد عمليات الإدارة الاستراتيجية	5 - 1 عمليات الإدارة الاستراتيجية
6 - 1 تعرف مضامين القرارات الاستراتيجية	6 - 1 القرارات الاستراتيجية
7 - 1 بيان ماهية التدقيق الاستراتيجي	7 - 1 التدقيق الاستراتيجي

الباب الأول

مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



المقدمة

مثلت الإدارة الاستراتيجية منهجاً إدارياً متكاملًا غايته التفكير بمستقبل المنظمات بهدف تحقيق مستويات أداء عالية. فالمديرين الاستراتيجيين يحددون أهدافاً بعيدة المدى ويقومون بعملية المسح البيئي وقيمون هيكل وموارد منظماتهم ويجرون مواءمة بين النتائج وبين التحديات التي يواجهونها، ومن ثم يقومون بتحديد مجاميع أصحاب المصالح ويبنون معهم التحالفات، فيضعون قائمة أسبقيات للأنشطة ويخططون لها، وأخيراً، القيام بالتكيف المطلوب لتحقيق الأهداف. إذ أن أساس الإدارة الاستراتيجية هو دراسة ما تجزئه المنظمة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، لذا فالمديرين بحاجة إلى تحديد الكيفية التي تعتمد بها المنظمة في التنافس لتحقيق التفوق على المدى البعيد، وهو ما يعني التركيز على كيفية التنافس لتحقيق التميز في الأسواق إضافة إلى كيفية تحقيق قيمة مضافة. فالتطور والإتساع الكبير في أنشطة وعمليات منظمات الأعمال أدى إلى شمولية منهج الإدارة الاستراتيجية ليتضمن كافة الأنظمة والعمليات المستخدمة لوضع أهداف وغايات المنظمة والصياغة والتنفيذ والرقابة على الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات.

(1 - 1) : مفهوم الإدارة الاستراتيجية

أكدت الأدبيات في مجالي الإدارة والأعمال أن المنهج الأكثر حداثة وشمولاً لإدارة المنظمات، الذي أثبت شرعيته في بيئة تعثرها التغيرات والتطورات المفاجئة والسريعة هو منهج الإدارة الاستراتيجية **Strategic Management** الذي تمت المناادة به منذ عدة عقود ليصبح منهجاً مألوفاً لدى الدارسين لإختصاص الإدارة والأعمال. لذلك ظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية تتسم باللاتأكد العالي وضرورة الإستجابة

لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة. وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية ومن ثم إقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب أو تحييد التهديدات. وبهذا غدا منهج الإدارة الاستراتيجية الإطار الذي يحوي الاستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة. إختلف الباحثين في تناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية تبعاً للاختلاف في رؤياهم ومنظوراتهم. فما المقصود بالإدارة الاستراتيجية؟.

الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management

مجموعة القرارات والنشاطات الإدارية التي تجمع بين التحليل .. الصياغة .. والتنفيذ بما يمكن المنظمة من بلوغ وتحقيق أهدافها.

تركز الإدارة الاستراتيجية على تكامل الوظائف

الإدارية المختلفة كالتسويق .. المالية والمحاسبة .. الإنتاج

والعمليات .. البحث والتطوير ونظم المعلومات لتحقيق

النجاح. إضافة إلى تركيزها على المسح البيئي الخارجي والداخلي .. صياغة الاستراتيجية

.. تنفيذها .. الرقابة والتقييم. وهذا ما يعكس الإلتزامات والأفعال المطلوبة لتحقيق

معدلات أداء مرتفعة.

(1 - 2) : مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية ونظرياتها

مرّ منهج الإدارة الاستراتيجية بتطوّرات عديدة خلال العقود الثلاث الماضية، حيث أن هذا التطور جاء على فترات متداخلة عبر الزمن لعبت فيه بعض العوامل دوراً كبيراً، ومنها:

- ظهور بؤادر دراسة الإدارة بمنظور شمولي ومُعمّق من قبل كليات إدارة الأعمال.
- تسارع التغيرات في البيئة العالمية وبيئة الأعمال وخاصة التغيرات النوعية منها.
- إشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال وندرة الموارد على أكثر من صعيد.
- الإلتقال من العصر الصناعي إلى عصر المعلوماتية ثم إلى عصر المعرفة وما رافقه من توجه إلى العولمة والكونية في الأعمال.
- التكنولوجيا وسرعة التطورات الحاصلة فيها ليس على الصعيد المعرفي النظري فقط بل سرعة الذهاب إلى مجالات التطبيق المختلفة.

المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأولي Basic Financial Planning

فيها يطلب من المديرين البدء بالتخطيط لميزانية العام القادم. حيث يتم إقترح المشروعات بتفاصيلها ومعلوماتها الدقيقة، وعادة ما تكون غالبية المعلومات من داخل المنظمة. حيث أن قوى المبيعات لا توفر إلا مقداراً ضئيلاً من المعلومات البيئية. فمثل هذا التخطيط البسيط ما هو إلا بداية عمل الإدارة الاستراتيجية ويحتاج إلى الكثير من الوقت. كما أن الأفق الزمني لهذا التخطيط عادة ما يكون سنة واحدة.

المرحلة الثانية: التخطيط المستند على التنبؤ Forecast-Based Planning

فيها يقوم المديرين بإقترح خطة خمسية (5 سنوات) وذلك عندما تصبح الميزانيات السنوية محدودة الفائدة في تحفيز التخطيط بعيد المدى. حيث يبدأ المديرون بالتفكير في المشاريع التي قد تستغرق مدة العمل فيها أكثر من سنة واحدة. ففضلاً عن المعلومات الداخلية، يقوم المديرون بجمع المعلومات من البيئة الخارجية وإستقراء الإتجاهات الحالية لخمس سنوات مستقبلية. إن هذه المرحلة دائماً ما تستغرق وقتاً طويلاً من العمل الإداري للتأكد من التوافق ما بين جميع الميزانيات المقترحة. وتعد إجتماعات لا تنتهي لتقييم المقترحات وتبرير الإقتراضات، كما أن الأفق الزمني للخطة المعدة عادة ما يكون من ثلاث إلى خمس سنوات.

المرحلة الثالثة: التخطيط الموجه خارجياً Externally Oriented Planning

نتيجة فشل الخطط الخمسية غير الفعالة، تتولى الإدارة العليا في المنظمات السيطرة على عملية التخطيط من خلال البدء في التخطيط الاستراتيجي. حيث تسعى المنظمات إلى تحسين إستجابتها للتغيير في الأسواق والمنافسة من خلال التفكير الاستراتيجي. إذ يقوم فريق التخطيط في المنظمة المسؤول عن وضع الخطط الاستراتيجية بتسلم عملية التخطيط من مديري

المستويات الدنيا. ومن الممكن الإستعانة بالإستشاريون لتحديد التقنيات التي من الممكن لفريق التخطيط إستخدامها لجمع المعلومات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. كما أنه في هذه

المرحلة يتم تطوير وحدات الذكاء التنافسي، إضافة إلى ذلك،

Competitive Intelligence Units

الوحدات المسؤولة عن جمع وتحليل المعلومات
حول المنافسين لصياغة استراتيجية الأعمال.

فإن مديري المستويات العليا في المنظمة يجتمعون مرة واحدة في السنة يقود هذا الإجتماع أعضاء رئيسيون في

فريق التخطيط لتقييم وتحديث الخطة الاستراتيجية الحالية، إذ يؤكد هذا النوع من التخطيط (التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا) على صياغة الاستراتيجية بشكل رسمي وتترك قضايا تنفيذ الاستراتيجية إلى المستويات الإدارية الدنيا. وعادةً ما تقوم الإدارة العليا بتطوير خطط خمسية المدى بمساعدة الإستشاريين، إلا أن مدخلات هذه المرحلة عادة ما يتم فيها الإستعانة بالمستويات الإدارية الدنيا.

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

نتيجة للإدراك الواسع والوعي التام بأنه حتى أفضل الخطط الاستراتيجية لا قيمة لها بدون مشاركة والتزام المديرين في المستويات الادارية الدنيا، تشكل الإدارة العليا مجموعات تخطيط للمديرين والموظفين الرئيسيين على كافة المستويات الإدارية ومن مختلف الأقسام ومجموعات العمل الذين يقومون بتطوير ودمج سلسلة من الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. حيث يتم توضيح الخطط الاستراتيجية في هذه المرحلة بشكل مفصل متضمناً قضايا التنفيذ والتقييم والرقابة. وبدلاً من محاولة التنبؤ بالمستقبل بشكل مثالي، فإن الخطط تركز على السيناريوهات المحتملة واستراتيجيات الطوارئ، ويتم إستبدال الخطة الاستراتيجية السنوية الخمسية بالتفكير الاستراتيجي على جميع مستويات المنظمة على مدار السنة، بحيث تتوفر المعلومات الاستراتيجية التي كانت متوفرة في السابق بشكل مركزي للإدارة العليا فقط عبر شبكات المنطقة المحلية والشبكات الداخلية للأفراد في جميع أنحاء المنظمة. ويتم توفير مستشارو تخطيط داخلي وخارجي للمساعدة في توجيه المناقشات الاستراتيجية، فعلى الرغم من

أن الإدارة العليا قد لا تزال تبادر بعملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الاستراتيجيات الناتجة قد تأتي من أي مكان في المنظمة. فالتخطيط عادة ما يكون تفاعلياً عبر المستويات الإدارية المختلفة ويتم مشاركة كافة الأفراد من مختلف المستويات الإدارية.

تطورت نظريات الإدارة الاستراتيجية **Strategic Management Theories** بمرور الوقت لتلائم الإحتياجات الداخلية للمنظمات إضافة إلى تلبية متطلبات البيئة الخارجية بهدف تلبية فكرة تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وفيما يلي عرض لأهم نظريات الإدارة الاستراتيجية.

📌 النظرية النشوءية Co-evolutionary

تشير إلى التطور المتزامن للمنظمات وبيئتها بشكل مستقل وتفاعلي .. حيث تفترض هذه النظرية أن التغيير قد يحدث في مجتمع المنظمات المتفاعلة مما يسمح بالتغيرات عن طريق التفاعل المباشر والتغذية العكسية وتؤكد على فكرة أن المنظمة التي تتلاءم مع بيئتها لديها فرصة أكبر للبقاء .. إلا أن التغيير في المنظمات ينتج عنه سمات موروثية مواتية تمنح مزايا معينة .. وعادة ما يحدث النشوء في مجتمع يتكون من منظمات غير متجانسة لديها قدرة تعلم تكيفية وقادرة على التفاعل والتأثير المتبادل على بعضها البعض إضافة لوجود بعض الأحداث الداخلية أو الخارجية لتحريك عملية النشوء حيث يعني هذا التفاعل الديناميكي بين المنظمات والبيئة أن المنظمات تمثل كيانات قابلة للتكيف والتي بناءً على التعلم والخبرة تخضع في عمليات تجديد ذاتي مستمرة ومترابطة في محاولة للسعي والحفاظ على مواءمتها وبالتالي فإن النظرية النشوءية تتكون من المسارات الديناميكية التي تثيرها الدوافع التي تمكن وتحد من التغيير داخل البيئة.

📌 نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capability

تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المنظمة على دمج .. بناء .. إعادة تكوين الجدارات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة. نشأ مفهوم القدرات الديناميكية نتيجة الانتقادات الموجهة للنظرية المستندة إلى الموارد التي من أبرزها تجاهل العوامل المحيطة بتوليد

الموارد حيث تعمل القدرات الديناميكية كحاجز بين موارد المنظمة وبيئة أعمالها المتغيرة ..
فالإفترض الأساسي لنظرية القدرات الديناميكية أنه يجب استخدام الجدارات الجوهرية
لتعديل المواقف التنافسية قصيرة الأجل التي يمكن استخدامها لبناء ميزة تنافسية بعيدة المدى
حيث تساعد القدرات الديناميكية المنظمة على تعديل مزيج مواردها وبالتالي الحفاظ على
إستدامة الميزة التنافسية التي قد تتآكل بسرعة .. إذ يستلزم نشر القدرات الديناميكية ثلاث
عمليات أساسية تتمثل بالقدرة على ① إستشعار وتشكيل الفرص والتهديدات. ② إغتنام
الفرص. ③ الحفاظ على القدرة التنافسية من خلال تعزيز .. دمج .. حماية .. إعادة تكوين
الأصول الملموسة وغير الملموسة للمنظمة.

① نظرية المباراة Game

تم تطوير نظرية المباراة لدراسة صنع القرار في حالة حدوث صراع عندما يعمل إثنان
أو أكثر من صناع القرار الذين لديهم أهداف مختلفة على نفس النظام أو يشتركون في نفس
الموارد .. إذ توفر هذه النظرية عملية رياضية لإختيار الاستراتيجية المثلى أي القرار الأمثل أو
سلسلة من القرارات في مواجهة الخصم الذي لديه استراتيجية خاصة به. وبالتالي فإنها تعتبر
نظرية للسلوك العقلاني للحالات التي ① يتوفر فيها لاعبين أو أكثر ② فيها عدد محدود من
مسارات العمل كل منها يؤدي إلى ③ نتيجة محددة مع مكاسب وخسائر معبراً عنها بالمكاسب
العددية المرتبطة بكل مجموعة من مسارات العمل ولكل صانع قرار ④ إمتلاك اللاعبين معرفة
تامة بقواعد اللعبة (① + ② + ③) لكن ليس لديهم معرفة بتحركات الخصوم ⑤ وهم عقلانيون
بمعنى أنهم يتخذون القرارات التي تعزز مكاسبهم الفردية.

وقد وجهت العديد من الإنتقادات لنظرية المباراة أبرزها تجاهل شخصيات اللاعبين
وعلاقتهم الاجتماعية والتواصل فيما بينهم وبناء المعايير والقواعد المؤسسية وإفترضها البسيط
للعقلانية المفرطة.

٩ نظرية التنظيم الصناعي Industrial

المبنية على نظرية المنظمة من خلال فحص هيكل المنظمات والأسواق .. فالتنظيم الصناعي يضيف تعقيدات إلى أنموذج المنافسة مثل تكاليف المعاملات .. المعلومات المحدودة .. الحواجز التي تحول دون دخول منظمات جديدة التي قد تكون مرتبطة بمنافسة غير كاملة. فأنموذج الهيكل - التصرف - الأداء Structure - Conduct - Performance يشير إلى أن الهيكل يحدد سلوك المنظمة المحدد لأدائها الذي يمكن قياسه من خلال عدد المنافسين في الصناعة .. عدم تجانس المنتج .. تكلفة الدخول والخروج. أما التصرف فيعكس عدد من الإجراءات المحددة التي تتخذها المنظمة التي تشمل أخذ الأسعار .. تميز المنتجات .. التواطؤ الضمني .. إستغلال القوة السوقية. وأخيراً الأداء الذي يقاس من خلال الكفاءة الإنتاجية .. الكفاءة التخصيصية .. الربحية. وإعتماداً على أنموذج الهيكل - التصرف - الأداء فقد أكد الباحث Porter بأنه يمكن تفسير عدم تجانس الأداء بين المنظمات من خلال قدرتها على الظفر بمكانة سوقية فريدة في الصناعة.

٩ النظرية المؤسسية Institutional

من منظور النظام المفتوح تنص النظرية المؤسسية على أن المنظمات تتأثر بشدة ببيئاتها الخارجية وتنظم أنشطتها لتقليد المنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن المنظمات تتابع الأنشطة التي تزيد من شرعيتها وتجعلها تظهر في إتفاق مع القواعد والمتطلبات والمعايير السائدة في بيئات أعمالها. وبهذا المنطق فالنظرية المؤسسية تجيب عن سبب قيام المنظمات بإتخاذ قرارات استراتيجية محددة. وعلى وجهه التحديد تنص النظرية المؤسسية على أن المنظمات تهدف إلى الشرعية والموافقة الاجتماعية بدلاً من الفعالية أو الكفاءة .. وهذه الشرعية تساعد على ضمان حصول المبادرة على مستوى معين من القبول وتُعزز من خلال القرارات الاستراتيجية والمبادرات التي قد تحسن سمعة المنظمة أو تطابقها مع المعايير السائدة.

📌 النظرية المستندة إلى الموارد Resource Based View

أصبحت النظرية المستندة إلى الموارد والمعروفة أيضاً باسم نظرية ميزة الموارد **Resource Advantage Theory** الأنموذج السائد في حقل الإدارة الاستراتيجية .. حيث تعتبر بمثابة ردة فعل ضد المدرسة الموضعية **Positioning** التي ركزت على محتوى الاستراتيجية ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة والأهداف ذات العلاقة مقارنةً مع النظرية المستندة إلى الموارد التي جادلت فكرة أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من تطوير قدرات وموارد متفوقة. ومن أهم الافتراضات التي تقوم عليها النظرية المستندة إلى الموارد تتمثل في ① أن المنظمات غير متجانسة لأنها تمتلك موارد غير متجانسة مما يعني بأن المنظمات يمكن أن يكون لها استراتيجيات مختلفة لأن لديها مزيج موارد مختلف. ② تركز على الموارد الداخلية للمنظمة في محاولة لتحديد الأصول .. الإمكانيات .. الجدارات مع إمكانية تحقيق مزايا تنافسية فائقة. ② يجب على المنظمات تطوير جدارات أساسية فريدة خاصة بها والتي ستسمح لها بالتفوق على المنافسين من خلال القيام بالأشياء بشكل مختلف.

📌 نظرية الاعتماد على الموارد Resource Dependence

تم تقديم نظرية الاعتماد على الموارد لأول مرة في السبعينيات وهي تمثل دراسة تأثير الحصول على الموارد على سلوك المنظمة .. حيث أن موارد المنظمة هي مفتاح النجاح التنظيمي. وتشير هذه النظرية بأن المنظمات التي لديها القدرة على مراقبة مواردها الحرجة لها القوة والسلطة في التأثير على سلوك المنظمة. تتمثل الافتراضات الأساسية لنظرية الاعتماد على الموارد بـ ① هناك جهات فاعلة داخلية وخارجية للمنظمات تراقب مواردها ولها تأثير قوي على السلوك. ② تتضمن بيئة المنظمات موارد قيمة أساسية لإستمرار عملها مع الأخذ بنظر الإعتبار التطور الحاصل في البيئة واللاتأكد فيها. ③ لتدنية اللاتأكد وزيادة القوة النسبية تسعى المنظمات إلى أن تصبح مستقلة من خلال إدارة علاقاتها الخارجية باستراتيجية ذات

شقين .. **الأول** يتمثل بالسيطرة على الموارد الهامة لتقليل الاعتماد على المنظمات الأخرى. **الثاني** يتمثل بالسيطرة على الموارد التي تزيد من اعتماد المنظمات الأخرى عليه.

٩ نظرية خفة الحركة الاستراتيجية Strategic Agility

للتعامل مع الإضطرابات الاستراتيجية المتزايدة تطلب الأمر من المنظمات أن تتميز بخفة الحركة الاستراتيجية التي تستلزم إبتكار نماذج أعمال جديدة وعروض جديدة للعملاء بدلاً من إعادة ترتيب المنتجات أو الخدمات القديمة. فالمنظمات خفيفة الحركة استراتيجياً لديها القدرة على تفعيل تحول وتجديد الأعمال .. تطوير قدرات ديناميكية جديدة .. اعتماد طرق جديدة للعمل تتميز بالمرونة والبراعة .. تطوير التعلم ومهارات نقل المعرفة .. تثبيت ثقافة مؤسسية قابلة للتكيف .. إضافة إلى القدرة على تفعيل التجديد المستمر الذي يتضمن تكيف الجدارات الحالية مع بيئة متغيرة باستمرار وإعادة تشكيل نفسها في نفس الوقت من أجل البقاء والإزدهار على المدى الطويل.

(1 - 3) : أهداف وفوائد الإدارة الاستراتيجية

تستند الإدارة الاستراتيجية على إفتراض مفاده أنها عملية مهمة وحيوية تنسجم وتطلعات معظم فعاليات المنظمة، حيث أن تطبيق هذا الإفتراض يختلف باختلاف توجهات المنظمة الاستراتيجية. لذلك تحقق المنظمات التي تبنى منهج الإدارة الاستراتيجية في إدارة نشاطاتها العديد من الفوائد منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية، ومنها ما يرتبط بالتفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئة عملها. فمنهج الإدارة الاستراتيجية يمكن المنظمة من أن تكون إستباقية Proactive أكثر من كونها إستجابية Reactive في تشكيل مستقبلها، كما أنه يسمح للمنظمة من بسط سيطرتها على مصيرها. وبشكل عام تشير الدراسات إلى أن تبنى منهج الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها على تحقيق نوعين من الفوائد، هي:

الفوائد المالية

1. تحقيق مستويات ربح عالية
2. تحسين وتطوير مستوى المبيعات والإنتاجية
3. تحقيق تفوق بالأداء المالي على المدى البعيد
4. تحسين القرارات المالية

الفوائد غير المالية

1. تجديد وإعطاء أولوية وإستغلال الفرص
2. تقليل مؤثرات الظروف الصعبة والتغيرات
3. إطار عمل للتنسيق والسيطرة على الأعمال
4. إطار عمل للتواصل الداخلي بين المسؤولين
5. إتخاذ قرارات لتوفير دعم أفضل للأهداف
6. توفر أساس لتوضيح مسؤولية الأفراد
7. تخصيص وتوزيع فعال للوقت والموارد
8. توفر منهج متكامل لمعالجة المشاكل الإدارية
9. المساعدة بدمج سلوك الأفراد مع الجهد الكلي
10. التشجيع على التفكير المنفتح والتغير

وقد أكد مسح ميداني لـ (50) منظمة في مجموعة من البلدان والصناعات أن هناك ثلاثة فوائد

مهمة لمنهج الإدارة الاستراتيجية، هي:

□ توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة.

□ زيادة التركيز على ما هو مهم من الناحية الاستراتيجية.

□ الفهم الأمثل للتغيرات البيئية السريعة.

(1 - 4): تحديات الإدارة الاستراتيجية

مثّلت الإدارة الاستراتيجية منهجاً تكاملياً للتعامل مع العديد من التحديات التي تواجه المنظمات. كما أن تحديات أخرى لا زالت تظهر، حيث يتطلب الأمر من الإدارة الاستراتيجية أن تجد من الطرائق ما يتلائم مع هذه التحديات. وإجمالاً، يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية هي إدارة واعدة للعديد من المزايا التي توفرها من تركيز على الأهمية الاستراتيجية للقضايا المطروحة وتعزيز الإستيعاب والفهم للتغيرات في البيئة المحيطة. وأبرز هذه التحديات:

1. العولمة Globalization

العولمة

Globalization

التدويل المتكامل للأسواق والمنظمات التي فيها تغير المنظمات من طريقة القيام بأعمالها.

العولمة مصطلح مشتق من مدلول العالم، فن حيث الإستعمال فيفضل استخدام Globalization نسبة لكلمة Global التي تعني العالمية. إذ اتخذت العولمة أشكالاً وأنماطاً مختلفة باختلاف

الحقب الزمنية كما أشارت إلى ذلك القواميس اللغوية والإقتصادية والإدارية. فظاهرة العولمة هي تطور طبيعي للحضارة منذ أقدم الحقب التاريخية والتي بدأت منذ آلاف السنين قبل الميلاد. فكما إتجهت الصناعات نحو العولمة غدت الإدارة الاستراتيجية نهجاً مهماً لمتابعة التطورات الدولية وموقف المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد. ونتيجة لذلك، أصبحت العولمة حالة تحدي أمام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، بمعنى كيف يستطيع مديري القمة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بالمحافظة على سير عمليات منظماتهم في ظل إتجاهات التطورات التكنولوجية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية وغيرها دولياً وعالمياً. فالعديد من المنظمات أخذت بالإبتعاد عن الهياكل التنظيمية العامودية إلى توشيح منظماتهم بالهياكل التنظيمية الأفقية والمتداخلة، بمعنى على المنظمات التكيف وبسرعة للظروف المتطورة والمتغيرة بما يمكنها من التفاعل مع المعطيات البيئية المحلية والدولية وبشكل مستمر.

2. الإستدامة البيئية Environmental Sustainability

الإستدامة

Sustainability

مجموعة العمليات التي توفر وسائل الحياة بمختلف أنواعها بما يساعد في المحافظة على التعاقب الحياتي وتطوير وسائل النمو مع مرور الوقت.

أضحى مصطلح الإستدامة واسع النطاق ويمكن تطبيقه على كل وجه من أوجه الحياة، بدءاً من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي. فالإستدامة مصطلح بيئي يصف كيف تبقى النظم الحيوية متنوعة ومنتجة مع مرور الوقت. وإستناداً لذلك

لعب التغير المناخي دوراً متنامياً في قرارات منظمات الأعمال، إذ أن أكثر من نصف المديرين التنفيذيين العالميين الذين شملهم المسح الذي أجرته شركة McKinsey في عام 2007 إختاروا القضايا البيئية Environmental Issues بما في ذلك تغير المناخ بإعتبارها أهم القضايا التي تواجههم على مدى السنوات الخمس المقبلة. ونتيجة لذلك من الضروري قيام كل منظمة بتقييم مدى تأثيرها بالتحويلات المناخية مثل التحويلات في توافر الطاقة والمياه، والبنى التحتية وسلاسل التوريد .. إلخ. وعليه، تطلب الأمر من المنظمات صياغة الاستراتيجيات التي تتعامل مع تغير المناخ، وهو ما يعزز ويدعم مركز المنظمة التنافسي. إذ صنفَت الإِستدامة البيئية آثار تغير المناخ في جميع أنحاء العالم إلى ستة

الإِستدامة البيئية
Environmental Sustainability
إِستخدام ممارسات الأعمال للحد من تأثير
المنظمة على البيئة الطبيعية والمادية.

فئات من المخاطر، هي: (أ) المخاطر التنظيمية Regulatory Risk؛ المتضمنة خضوع المنظمات لبروتوكول كيوتو Kyoto الذي يحث

على تخفيض ثاني أكسيد الكربون وغيره من غازات الإحتباس الحراري، كما يمكن للمنظمات كسب الإعتمادات في إنبعاثاتها من خلال الإستثمار في مشاريع الحد من الإنبعاثات خارج منظماتهم الخاصة. (ب) مخاطر سلسلة التوريد Supply Chain Risk؛ المتمثلة في مستوى تعرض الموردين للقوانين الحكومية التي تفرضها الدول مما ينعكس في إرتفاع تكاليف التوريد، كما أن سلاسل التوريد العالمية من المحتمل تعرضها للمخاطر بسبب الزيادة في كثافة العواصف وإرتفاع مستويات المحيطات بسبب ذوبان الجليد القطبي. (ج) مخاطر المنتج والتكنولوجيا Product and

Technology Risk؛ فالمنتجات الصديقة للكربون التي تستخدم تقنيات جديدة أصبحت أكثر شعبية لدى المستهلكين. فشركات صناعات السيارات على سبيل المثال سارعت بإدخال سيارات الطاقة الهجينة أو البديلة لإكتساب ميزة تنافسية. (د) مخاطر التقاضي Litigation Risk؛ حيث تواجه المنظمات التي تُولد إنبعاثات كربونية كبيرة تهديداً بقضايا مماثلة لتلك الموجودة في صناعات التبغ والأدوية ومواد البناء. (هـ) مخاطر السمعة Reputational Risk؛ إذ أن التأثيرات التي من الممكن أن تحدثها المنظمات على البيئة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على سمعتها، حيث

أن قيمة العلامة التجارية للمنظمة قد تكون في خطر في بعض القطاعات بسبب التطورات السلبية المتعلقة بتغير المناخ، في المقابل، يمكن للمنظمات التي لديها سمعة جيدة توليد ميزة تنافسية من حيث جذب المستهلكين والموظفين والمستثمرين المخلصين والإحتفاظ بهم. (9)

المخاطر المادية Physical Risk: فالمخاطر المباشرة التي من الممكن أن يحدثها التغير المناخي إضافة إلى الآثار المادية للجفاف والفيضانات والعواصف وارتفاع مستويات البحار، يشكل خطراً من الممكن أن تتأثر فيه صناعات مثل التأمين والزراعة وصيد الأسماك والعقارات والسياحة، وهذا بدوره يؤثر على صناعات أخرى مثل النفط والغاز من خلال زيادة أقساط التأمين المدفوعة.

3. التكيف التنظيمي Organizational Adaptation

يُعد التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها، ذلك أن تغيرات البيئة يمكن تحملها مدى زمني قصير وأن إمتلاك المنظمة لاستراتيجية شاملة يتمثل بتكيف المنظمة مع الظروف البيئية المحيطة بها. إذ تتأطر صورة تكيف الكثير من المنظمات مع التغيرات البيئية بإستيعابها عند تحديد أهدافها وإيجاد الآليات الكفيلة بمقابلتها والإستعداد لمواجهتها. يشير التكيف التنظيمي إلى قدرة المنظمات على التنبؤ

Organizational Adaptation

قدرة المنظمة على مواكبة تغيرات البيئة لمواجهة التحديات المؤثرة في قدرتها على البقاء والإستمرار.

المواءمة البيئية

Environmental Fit

مجموعة الآليات والأساليب لمساعدة المنظمة في إدامة وإيجاد التكامل بين مختلف أنشــــطة المنظمة الداخلية والخارجية.

بمشكلاتها المستقبلية ومعرفة الوسائل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان. لذلك إقترحت العديد من النظريات لتفسير كيفية

تحقيق المنظمات للمواءمة Fit مع بيئتها. فمثلاً، تقترح نظرية علم البيئة

المجتمعي Population Ecology Theory أنه بمجرد إنشاء منظمة بنجاح في

ركن بيئي معين، فإنها غالباً لا تكون قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. حيث أن القصور الذاتي يمنع المنظمة من التغيير.

وبالتالي يتم الإستحواذ على المنظمة من قبل منظمة أخرى أكثر ملاءمة للبيئة الجديدة. فيما تقترح النظرية النشوءية **Institution Theory** أنه يمكن للمنظمات أن تتكيف مع الظروف المتغيرة من خلال محاكاة منظمات ناجحة أخرى. إذ يمكن العثور على العديد من الأمثلة للمنظمات التي تتكيف مع الظروف المتغيرة من خلال محاكاة استراتيجيات المنظمة وتقنيات الإدارة. إلا أن النظرية النشوءية لم توضح كيف أو من الذي سوف يقوم بتطوير استراتيجيات جديدة ناجحة في المقام الأول. ويذهب منظور الاختيار الاستراتيجي **Strategic Choice Perspective** خطوة إلى الأمام من خلال الإشارة بأن دور المنظمات لا يقتصر على التكيف مع البيئة المتغيرة فحسب، بل تتوفر لها القدرة والقوة لإعادة تشكيل بيئتها. ويدعم هذا المنظور الأبحاث التي تشير إلى أن قرارات إدارة المنظمة لها تأثير كبير على أدائها كعوامل صناعية شاملة. وبسبب تركيزه على المديرين الذين يتخذون قرارات استراتيجية عقلانية، فإن منظور الاختيار الاستراتيجي هو المنظور السائد في الإدارة الاستراتيجية. فالمبرر بأن التكيف عملية ديناميكية تتلاءم مع

التعلم التنظيمي

Organizational Learning

عملية ديناميكية مستمرة، تستهدف زيادة مقدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة وتحقيق التميز في الأداء

نظرية التعلم التنظيمي تفيد بأن المنظمة تتكيف بشكل دفاعي مع بيئة متغيرة وتستخدم المعرفة بشكل مهني لتحسين التوافق بينها وبين بيئتها. إذ توسع هذه النظرية منظور الاختيار الاستراتيجي ليشمل

ليشمل الأفراد على جميع المستويات للمشاركة في تقديم مدخلات في القرارات الاستراتيجية. وبالإتفاق مع مفاهيم نظرية التعلم التنظيمي يدرك عدد متزايد من المنظمات أنه يجب أن ينتقلوا من نوع تنظيم منظم رأسياً من أعلى لأسفل إلى منظمة تفاعلية تدار أفقياً، من خلال التكيف بسرعة أكبر مع الظروف المتغيرة من خلال المنظمات المتعلمة **Learning Organizations**.

4. بناء منظمات متعلمة **Building Learning Organizations**

نشطت الإدارة الاستراتيجية بحيث أصبحت قيمها ساعية لبناء منظمات متفوقة تنافسياً في بيئة ديناميكية من المفترض بها الابتعاد عن البيروقراطية والتوجه لأن تكون أكثر مرونة في بيئة مستقرة. حيث أن الاستراتيجية التنافسية تتضمن تحديد الوضع التنافسي المرغوب به والعمل

على الحفاظ عليه. وطالما أن سرعة ظهور بدائل تكنولوجية أو سلعية أصبحت عالية نسبياً، فقد أدركت المنظمات أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة أمر بعيد المنال، بمعنى أن الأمر يفرض

المرونة الاستراتيجية

Strategic Flexibility

إستعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين

على منظمات الأعمال إمتلاك مرونة استراتيجية تساعد على التحول من استراتيجية واحدة مهيمنة إلى استراتيجية أخرى. فالمرونة الاستراتيجية تتطلب إلتزام نحو تطوير وإغناء موارد المنظمة الحيوية

المنظمة المتعلمة

Learning Organization

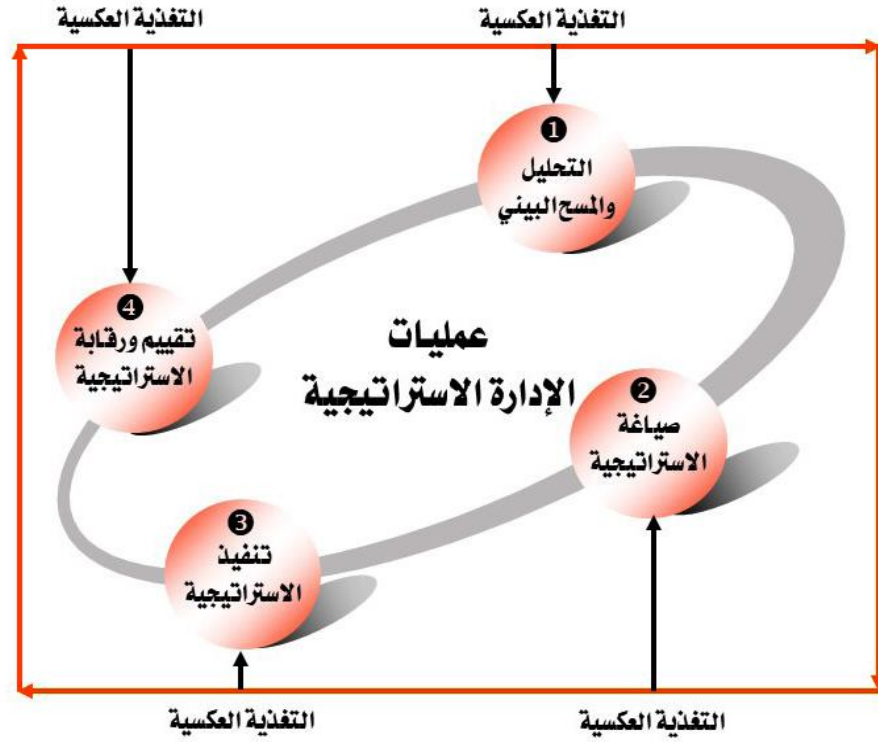
المنظمة الساعية إلى توليد المعرفة وإكتسابها وتعزيز مهارات موظفيها بهدف تعزيز قدراتها لإنجاز أعمالها

والحرجة. كما أنها تأمل أن تتصف المنظمة بخصائص المنظمة المتعلمة أي أن تصبح ماهرة في توليد المعرفة والإحتفاظ بها وتحويلها وتعديل سلوكياتها لتعكس تبصراتها المعاصرة. وتتلخص مهارات

المنظمات المتعلمة في أربعة نشاطات تتمثل في: ① حل المشكلات بشكل نظامي. ② تجريب المداخل المعاصرة والجديدة. ③ التعلم من تجاربها الخاصة وتجارب الآخرين ودروس الماضي. ④ نقل المعرفة بسرعة وكفاءة في كافة أنحاء المنظمة.

(1 - 5): عمليات الإدارة الاستراتيجية

مهما اختلفت الآراء بشأن مراحل الإدارة الاستراتيجية وتسلسلها، فإنها جميعاً تصبّ في عمليات التحليل والمسح البيئي .. صياغة الاستراتيجية .. تنفيذ الاستراتيجية .. الرقابة والتقييم الاستراتيجي .. والتغذية العكسية. وكما هو موضح بالشكل (1 - 1).



الشكل (1 - 1)

عمليات الإدارة الاستراتيجية

□ مرحلة التحليل والمسح البيئي

خضع مفهوم البيئة إلى تطورات عديدة على صعيد أبعاده ومكوناته من جانب، وتعدّد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها من جانب آخر إضافة لظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطورات التكنولوجية، السياسية، المعلوماتية، المعرفية من جانب ثالث. فالغرض

من التحليل والمسح البيئي تحديد العوامل الاستراتيجية المساعدة

Strategic Factors

مجموعة العوامل الخارجية والداخلية التي تحدد مستقبل المنظمة.

في تحديد أولويات العمل التي تمثل مجالات قوة وضعف المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها. إن أبسط الوسائل

للتحليل البيئي يتمثل في إجراء تحليل سوات SWOT المتضمن كلاً

SWOT Analysis

إختصار يستخدم لوصف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعتبر عوامل استراتيجية للمنظمة.

من الفرص والتهديدات التي تقع خارج حدود المنظمة وغالباً ما تكون خارجة عن سيطرتها، حيث أن هذه العناصر تشكل السياق

الذي توجد فيه المنظمة. أما البيئة الداخلية فتتمثل بالأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة،

وهيكلها التنظيمي وثقافتها ومواردها (القوة والضعف). والشكل (1 - 2) يوضح عوامل البيئة

الداخلية والخارجية الرئيسة للمنظمة.



الشكل (1 - 2)

عوامل البيئة الداخلية والخارجية الرئيسة للمنظمة

□ مرحلة صياغة الاستراتيجية

تمثل صياغة الاستراتيجية عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موازنة عناصر القوة والضعف للمنظمة مع الفرص والتهديدات. وتطلب مرحلة صياغة الاستراتيجية

تحديد مجموعة من المتطلبات، تمثل بـ : ① رؤية المنظمة. ② رسالة المنظمة. ③ الغايات والأهداف. ④ تطوير الاستراتيجيات. ⑤ وضع السياسات. إذ تتضح أهمية مرحلة صياغة الاستراتيجية من كونها:

1. المرحلة الرابطة بين التوجه العام للمنظمة وعمليات التنفيذ لديها.
2. مساعدة المنظمة على تحديد الأدوار لمختلف المستويات التنظيمية ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى.
3. المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار الخطة الاستراتيجية.

Vision

الحالة المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول إليها.

تمثل الرؤية حالة تنبؤ تشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية. كما أنها تعكس ما تطمح المنظمة أن تكون عليه. تحققه. توجده، لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغييراً ومتابعة

التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر، والتركيز على المستقبل. ومن الأمثلة على رؤية المنظمة، رؤية جامعة اليرموك Yarmouk University ونصها "خصوصية الريادة والتميز في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع .. لتتبوأ

مكانة مرموقة أردنياً وإقليمياً وعالمياً". تتضح أهمية الرؤية للمنظمة من خلال:

1. تسهل من التكامل والتفاعل بين مختلف أنشطة المنظمة ومستوياتها الإدارية وعاملها.
2. تليي تطلعات عملاء المنظمة، وتعزز منظورهم الإيجابي إتجاهها.
3. توضيح إتجاه التغيير المطلوب والحث على تنفيذه سواء في ثقافة المنظمة ونماذج أعمالها.
4. تشجع موظفي المنظمة وتحفزهم لتبني الإجراءات والأفعال الصحيحة.
5. تمكن المنظمة من تحييد ومجابهة حالات الفشل.

الرسالة

Mission

مبرر ومشروعية وجود المنظمة وتوجهاتها الأساسية سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.

تُعبّر الرسالة عن غرض. سبب وجود المنظمة فهي الهدف المركزي الذي أنشئت من أجله ما أدى إلى ظهورها لحيز الوجود. رسالة المنظمة تميز نشاطاتها وأعمالها عن المنظمات الأخرى المشابهة لها

في طبيعة عملها. مثال على ذلك رسالة مجموعة المناصرين **Manaseer Group** ونصها "تلتزم المجموعة بتوفير خدمات نوعية للزبائن وبيئة عمل آمنة للموظفين وعائد مجزي للشركاء". فأهمية رسالة المنظمة تنبع من خلال:

1. المساهمة بتحديد غايات المنظمة وأهدافها والبرامج والمبادرات اللازمة لتحقيقها.
2. تعريف كافة المتعاملين مع المنظمة بطبيعة وأساليب عملها.
3. تحسين فهم موظفي المنظمة لنشاطاتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.
4. بناء علاقة تشاركية بين العاملين والمنظمة لتوفير بيئة عمل صحية آمنة.
5. المساهمة في الإستجابة المرنة للتغيرات الحاصلة في بيئة العمل والسعي للتكيف معها.

Goals

أهداف شاملة تروم منظمة الأعمال تحقيقها على المدى البعيد.

أما **الغايات** فهي أهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق إعتبارات عمل المنظمة وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها، حيث أن وضع أهداف عامة بصورة مجردة تحاول المنظمات الإقتراب منها تعكس

غاياتها التي يدخل في إطارها تعظيم الربح والنمو والتوسع والإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية لذلك فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية الشاملة للمنظمة، وإن قيادة المنظمة وإدارتها العليا هي المسؤولة عن تحديدها، وفقاً لأمرين متلازمين ومتراطبين: **1** آليات وإجراءات تطوير الغايات. **2** مدى المشاركة والجهات المسؤولة عن تحديدها. ومن الأمثلة على الغايات "تنمية وتطوير رأس المال البشري في مجال إدارة الأزمات والجوائح خلال الخمس سنوات القادمة". ومن أهم

خصائص الغايات: **1** تعكس فلسفة المنظمة وتوجهاتها. **2** الشمولية. **3** بعيدة المدى.

فيما تمثل **الأهداف** ترجمة لرؤية ورسالة المنظمة معبراً عنها

Objectives

بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للإنجازات والنتائج.

بمستويات محددة وقابلة للقياس بهدف تحقيق الاستراتيجية. فهي أهدافاً منبثقة من العملية التخطيطية والتشغيلية وتمثل دليلاً

إرشادياً للنتائج المطلوب تحقيقها في مستويات زمنية محددة. ومن الأمثلة على الأهداف "تحقيق معدل نمو في المبيعات بمقدار (10%) خلال الشهور الست الأولى من عام 2022" لذلك تسمى بالأهداف الأكثر ذكاءً Smarter Objectives وخصائص هذه الأهداف ما يلي:

الإنجازات المحددة والمرغوبة ومستوى دقتها
بمعنى ← محددة (S) Specific

وصولاً لسهولة فهمها وإعطائها إتجاهاً واضحاً

تحديد آليات وطرائق القياس
بمعنى ← قابلة للقياس (M) Measurable

قدرتها على إحداث تغيير جوهري كونها تُشكل
تحدياً لكل من الأفراد والفرق والمنظمة
بمعنى ← جريئة (A) Audacious

شمول كل هدف وتحديد بنتيجه نهائية تروم
المنظمة الوصول إليه وتحقيقه من خلال مجموعة
من الوسائل المحددة
بمعنى ← مكتوبة النتائج (R) Written for Results

تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز كل هدف محدد
بمعنى ← محددة بوقت (T) Time Bound

شمول كل هدف من الأهداف المحددة نشاطاً
معيناً مرتبطاً بالهدف الشمولي على مستوى
المنظمة
بمعنى ← الشمول (E) Encompassing

تقييم ومراجعة الأهداف المحددة للتأكد من
ملاءمتها والتقدم الحاصل في النتائج النهائية
بمعنى ← إمكانية مراجعتها (R) Reviewed

وتنبع أهمية الأهداف من خلال ما يلي: ① تصف المستقبل المرغوب للمنظمة. ② تُوفر أساساً
للعملية التخطيطية في المنظمة. ③ تكشف عن الأولويات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ④

تساعد في تخصيص الموارد وفقاً لأولويات عمل المنظمة. 5 أداة إتصال فعالة بين الإدارات والأقسام والشعب والأفراد. 6 المساعدة في تنظيم وتنسيق ومراقبة الأنشطة.

الاستراتيجية

Strategy

خطة شاملة تبين آليات تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها.

تعكس الاستراتيجية النظر إلى الأمام وتدور حول قرار أين تريد أن تصل المنظمة؟ وتهتم بالوسائل وإعلان للأهداف وكيفية تحقيقها وعادة ما يتم دراسة الاستراتيجية في المنظمات على ثلاثة

مستويات، هي استراتيجية مستوى المنظمة Corporate Strategy استراتيجية وحدات الأعمال Business Unit Strategy استراتيجية المستوى الوظيفي Functional Strategy. إذ تصنف استراتيجية مستوى المنظمة الاتجاه العام للمنظمة من حيث موقفها تجاه النمو وإدارة مختلف أعمالها وخطوط إنتاجها وعادة ما تصنف إلى استراتيجيات النمو .. استراتيجيات الاستقرار واستراتيجيات الإنكماش. فيما تؤكد استراتيجية وحدات الأعمال على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في قطاع الصناعة .. السوق المحدد الذي تخدمه، وتتضمن نوعين أساسيين، الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية. وأخيراً، فإن استراتيجية المستوى الوظيفي تمثل نهجاً يتبع في مجال وظيفي معين لتحقيق استراتيجية وحدات الأعمال من خلال زيادة إنتاجية الموارد، كما أنها تهتم بتطوير ورعاية الجدارات المميزة لتزويد المنظمة أو وحدات الأعمال بميزة تنافسية. والشكل (1 - 3) يوضح التسلسل الهرمي للاستراتيجية.



شكل (1 - 3)

التسلسل الهرمي للمستويات الاستراتيجية

هناك منحين أساسيين للتعرف على الاستراتيجية الملائمة، الأول، يرتبط بإختبارات الاستراتيجية الملائمة من منحنى التطبيق **Application Oriented**، المتضمن ثلاثة إختبارات، هي:

إتساق مكونات الاستراتيجية فيما بينها، وإستخدام الموارد بكفاءة، والقدرة المنظمة على الإنسجام في كافة الظروف البيئية والأوقات.



إختبار الإتساق
Consistency Test

من خلال قياس الربحية في الأمد القصير وكلاً من الحصة السوقية والقدرة الابتكارية في الأفق الزمني البعيد كونها مؤشرات تعكس القيمة المضافة لاستراتيجية المنظمة.



إختبار القيمة المضافة
Value-added Test

فلائمة الاستراتيجية تزيد من ميزة المنظمة. فعلى سبيل المثال، فإن المؤسسات الخيرية تتنافس فيما بينها للحصول على أموال من المصادر المتعددة.



إختبار الميزة التنافسية
Competitive Advantage Test

الثاني، يرتبط بإختبارات الاستراتيجية الملائمة من منحنى الدقة الأكاديمية **Academic Rigour**

Oriented، وهذه الإختبارات تتمثل في:

إنجاز الأعمال بشكل مختلف تماماً وتحديد الصلاحية الأكاديمية لها، إضافة إلى الإعتبارات غير المنطقية التي نتصف بها.

إختبار الأصالة Originality Test

دراسة وتحديد ما إذا كانت الاستراتيجية تعالج غرض المنظمة المتضمن تطلعات وطموحات قادة المنظمة من ناحية وتطلعات وطموحات أصحاب المصلحة.

إختبار الغرض Purpose Test

يتضمن الوضوح والمنطقية بالتوصيات المتدفقة نتيجة الأدلة المستخدمة ودرجة الثقة في هذه الأدلة.

إختبار الإتساق المنطقي Logical Consistency Test

مدى إرتباط المخاطر والموارد الاستراتيجية ومستوى إتساقها مع الغرض العام للمنظمة، إذ من الممكن أن تكون مستويات المخاطرة كبيرة، وهناك حاجة ملحة إلى الموارد.

إختبار المخاطرة والموارد Risk and Resources Test

تطابق استراتيجية المنظمة مع البيئة والموارد. أو أنها شبه مرنة إعتماًداً على الطريقة التي تتطور بها المنافسة، الإقتصاد، الإدارة والموظفين، والعوامل المادية الأخرى.

إختبار المرونة Flexibility Test

إن الاستراتيجية الجيدة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي **1** تشخيص التحديات التنافسية من خلال التحليل البيئي الداخلي والخارجي. **2** سياسة إرشادية لمواجهة التحديات التنافسية من خلال صياغة الاستراتيجية المنبثقة عن استراتيجيات المنظمة الشمولية .. الأعمال .. الوظيفة. **3** مجموعة إجراءات مُنسقة لتنفيذ سياسة المنظمة الإرشادية من خلال تنفيذ الاستراتيجية.

أما السياسات فتستخدمها المنظمات للتأكد من أن كافة الموظفين وعلى مختلف المستويات يصنعون القرارات ويتخذون الأفعال التي تدعم رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

السياسات Policies

مجموعة المبادئ التوجيهية الواسعة لإتخاذ القرارات التي تربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذه.

□ مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

Strategy Implementation

خطة شاملة تبين آليات تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها.

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية ترجمة التوجهات والأسس الواردة في خطة المنظمة إلى واقع محدد ودقيق كالمهام المطلوبة وآليات تنسيقها وطبيعة عملية التنفيذ ومستوى مشاركة العاملين وغيرها من

مفردات عمل كثيرة ضرورية ولازمة لغرض التنفيذ الفعال للاستراتيجية. حيث أن عملية تنفيذ الاستراتيجية تنطوي على تغيرات في ثقافة المنظمة وهيكلها والنظام الإداري المعمول به في المنظمة. وعادة ما يتم إجراء هذه التغيرات من قبل المسؤولين في الإدارة الوسطى والدنيا، وبمراجعة الإدارة العليا للمنظمة. فعادة ما يشار إلى تنفيذ الاستراتيجية بالتخطيط

التخطيط التشغيلي

Operational Planning

الوصف التفصيلي والدقيق للمتطلبات والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

التشغيلي الذي ينطوي على قرارات يومية في تخصيص الموارد. فالعديد من الكُتاب والباحثين يؤكدون على أن تنفيذ الاستراتيجية يتضمن ثلاثة أنشطة ، هي: البرامج .. الموازنات .. الإجراءات.

البرامج

Programs

كشوفات بالأنشطة اللازمة لإنجاز الخطة.

فالبرامج تجعل تنفيذ الاستراتيجية موجهاً وتضمن إعادة هيكلة المنظمة وتغيير ثقافتها الداخلية أو القيام بجهد بحثي جديد.

الموازنات

Budgets

تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مستقبلية.

أما المكون الثاني لعملية تنفيذ الاستراتيجية فيتمثل بالموازنات التي تستخدم في كافة المنظمات الإنتاجية منها أم الخدمة بهدف التخطيط والرقابة. فالموازنات تبين تكاليف كل برنامج، وهو

ما يضمن أن البرنامج الجديد سيؤدي إلى إضافة أرباحاً تزيد من قيمة المساهمين. فالموازنات لا تعمل فقط كخطة مفصلة للاستراتيجية الجديدة بل أنها تحدد التأثير المتوقع على مستقبل المنظمة المالي من خلال البيانات المالية بصيغتها المبدئية. أما المكون الثالث لعملية تنفيذ الاستراتيجية

الإجراءات

Procedures

نظام من الخطوات أو التقنيات المتسلسلة التي تصف بالتفصيل كيفية القيام بمهمة معينة.

فيتمثل بالإجراءات التي تعكس المشاريع الرئيسية التي ستسهل عمليات التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا، وتسمى أيضاً إجراءات التشغيل المعيارية التي توضح بشكل تفصيلي مختلف الأنشطة الضرورية واللازمة لإنجاز كل برنامج في المنظمة.

□ مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي

يستخدم قادة المنظمات باختلاف أنواعها ومن جميع المستويات الإدارية المعلومات الناتجة من

الرقابة والتقييم

Control & Evaluation

عملية مراقبة أنشطة المنظمة ونتائج الأداء لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.

رقابة وتقييم الاستراتيجية لإتخاذ إجراءات تصحيحية وحل المشكلات. وعلى الرغم من أن الرقابة والتقييم هما العنصر الأخير في عملية الإدارة الاستراتيجية، إلا أنه يمكن أيضاً أن يحدد نقاط

الضعف في استراتيجية المنظمة المنفذة وهو نشاط منتظم تهدف من خلاله إدارة المنظمة إلى جعل الخطط والأنشطة تنسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة. فالطبيعة التشاركية لأهداف

الأداء

Performance

النتيجة النهائية لنشاطات وأعمال المنظمة.

المنظمة وحاجات الأطراف المرتبطة تنسحب على الأداء. فالأداء مفهوم ينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح.. الفشل

الكفاءة.. الفاعلية وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به. وعادة ما يتم قياس الأداء من خلال دمج مجموعة من المؤشرات المالية والتشغيلية. وحتى يكون التقييم فعالاً، يفترض على المديرين الحصول على معلومات واضحة وسريعة وغير متحيزة من الأشخاص الموجودين في أدنى مستوى من التسلسل الهرمي للمنظمة، ومن خلال استخدام هذه المعلومات يقوم المديرين بمقارنة ما يحدث بالفعل مع ما كان مخططاً له في الأصل في مرحلة صياغة الاستراتيجية.

□ مرحلة التغذية العكسية

التغذية العكسية

Feedback

عملية مراقبة أنشطة المنظمة.

تتطوي مرحلة التغذية العكسية على تدفق المعلومات من البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة التي في ضوءها يتم بيان مدى تطابق النتائج مع ما هو مخطط له مسبقاً. فالمعلومات الراجعة تساعد إدارة

المنظمة على التحقق من وجود التجانس والتطابق أو وجود الاختلاف بين النتائج الفعلية والمرسومة، كما أن المعلومات الراجعة توضح ما يجب القيام به تجاه الاستراتيجية المعمول بها.

(1 - 6): القرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية

Strategic Decisions

القرارات طويلة الأجل التي تم صنعها من قبل الإدارة العليا وتتصف بالتعقيد والتأثير على توجهات المنظمة.

تشكل القرارات الاستراتيجية المرتكز الأساسي لنجاح الأعمال أو فشلها. فهي من المهام الأساسية للإدارة العليا في المنظمة التي تركز على مجمل الأعمال ذات التوجه الخارجي وليس الداخلي فقط. فهي تحدد بشكل عام طبيعة العلاقة والتناغم بين منظمة الأعمال

وبيئتها أي أنها القرارات التي تحدد إختيار مجال النشاط والمنتجات من السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة وكذلك الأسواق التي تعرض فيها هذه المنتجات. يميز الخبراء والمتخصصين والباحثين بين صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها. حيث تعكس عملية

صنع القرارات الاستراتيجية

Strategic Decisions Making

عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين مجموعة من البدائل لتشكيل صيغة قرار معين في قضية محددة.

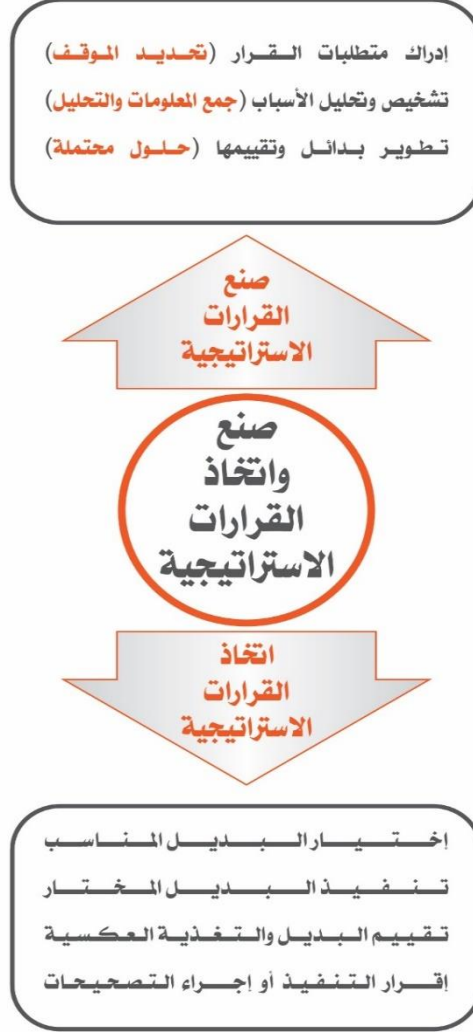
صنع القرارات الاستراتيجية عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل قد تفرز هذه العملية تفضيل أحدها على البدائل الأخرى. أما عملية

إتخاذ القرارات الاستراتيجية

Strategic Decisions Taking

عملية إختيار بديل محدد وإعلانه وتوثيقه بصفة رسمية وشفافة.

إتخاذ القرارات الاستراتيجية يعني قيام جهة مسؤولة في المنظمة بإعتماد بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المطروحة. والشكل (1 - 4) يوضح مكونات عملية صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها.



شكل (1 - 4)

عملية صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها

حُدِدت خصائص القرارات الاستراتيجية بثلاثة خصائص رئيسة، هي:

✍ النُدرة أو الإستثنائية Rare ✍

✍ اللاإعتيادية وحدوثها لا يكون بشكل متكرر ✍

✍ الإستمرارية والتتابعية Consequential ✍

تجاه تحقيقها وعلى كافة المستويات



مجموعة الإجراءات .. الأفعال داخل المنظمة
لإنجاح القرارات المتخذة

وإتساقاً، حُدثت أربعة نماذج لصناعة القرارات الاستراتيجية، وكما هو موضح بالجدول (1 - 1).
الجدول (1 - 1)

نماذج عملية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمات

الأمثلة	الخصائص	الأنموذج Mode
Amazon	1 تُصاغ الاستراتيجية من قبل شخص ذو سلطة. 2 يكون التركيز على الفرص والمشاكل ثانوية. 3 الاستراتيجية تقاد من خلال رؤية المؤسس. 4 الهدف الأساسي نمو المنظمة.	الريادي Entrepreneurial
Encyclopaedia Britannica	1 حلول للمشكلات الموجودة. 2 الاستباقية في البحث عن الفرص الجديدة. 3 الاستراتيجيات مجزأة 4 يتم تطوير الاستراتيجية بخطوات تدريجية	التكيفي Adaptive
شركة IBM لتصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات	1 اجمع النظامي للمعلومات لتحليل الحلول. 2 توليد استراتيجيات بديلة مجدية. 3 الاختيار العقلاني للاستراتيجية. 4 البحث الاستباقي عن فرص جديدة 5 الحل الإستجابي للمشكلات الحالية	التخطيطي Planning
شركة IKEA للأثاث والإكسسوارات المنزلية	1 توليفة من التخطيط والتكيف. 2 اعتماد متدني على النماذج الريادية. 3 وضوح رسالة المنظمة وأهدافها. 4 تطوير الاستراتيجيات يتم بشكل تفاعلي.	التدرجي المنطقي Logical Incrementally

(1 - 7): التدقيق الاستراتيجي

أفرزت مخاضات الفكر الاستراتيجي والإداري تعابير وآراء توضيحية عبرت بمفردات مألوفة جملة من الأفكار الذهنية المؤطرة في حدود بيئة وموارد وطاقات تنظيمية تعبر عن الرغبة بالمنافسة والتطور والبقاء في دنيا الأعمال. ففي الوقت الذي يشكل حاضراً المنظمة ومستقبلها القريب ساحة عملها فأنها تحاول إيجاد الأدوات الناجعة في كشف آفاق أكثر بعداً والتوغل في حالات مفترضة لإختبار جداراتها في تلك المرافق. من هنا شرعت المنظمات لإستيعاب خفايا قدراتها

ومكانن بيئاتها بتفعيل التدقيق الاستراتيجي أسلوباً للمراجعة ..

Strategic Audit

أداة تشخيصية لتأشير المشكلات التي
تعرض الأداء المنظمي وتقديم الحلول

الرقابة .. التقييم .. التخطيط. أي أنه يعكس ما تسبق به المنظمة
أزمته من خلال رفده لعملية التخطيط عبر ثلاث حقائق تعبر عن

فلسفته المتضمنة الشمولية **Comprehensiveness** .. النظامية **Systematic** .. الدورية **Periodicity** أي أنه

الاستراتيجية الإستباقية

Proactiveness Strategy

موقف المنظمة ودرجة إستعدادها وقدرتها
على استباق التطورات الجديدة بدلاً من
إنتظارها والتصدي لها.

استراتيجية إستباقية يتطلب العمل تحسباً لحدوث مشاكل مستقبلية
أو إحتياجات أو تغييرات معينة. وبصدد أهمية التدقيق
الاستراتيجي، فهناك العديد من الباحثين ممن أوضحوا أهمية
التدقيق الاستراتيجي، فهو: ① أداة **Tool** لتصويب مسار المنظمة

وتحليل لمحاور قوتها وضعفها وإختناقات مكانها الاستراتيجية. ② مجس **Probe** يستفهم من
خلاله المتطلبات الأساسية. ③ مغرز **Thrust** مؤثر في عملية التنفيذ الاستراتيجي. ④ مكيف
Tailor لجميع حقائق حول الأنظمة الداخلية ومطابقة الأداء مع ما تم التخطيط له. ⑤ عدسة
استراتيجية **Strategic Len** لتصوير وتحليل النسيج التنظيمي المعقد. حددت منافع التدقيق
الاستراتيجي في إتجاهين **الأول** مرتبط بالناحية الاستراتيجية منطلقاً من الرؤية وإختفاء التصور
الضيق والإفتراضات العقيمة وإعتماد رسالة المنظمة محوراً لفاعليتها. **الثاني** مرتبط بالناحية
البيئية معتمداً المكان المعرفة بكل وضوح وإستشراف للمفاهيم والأنظمة والهياكل الداخلية،

وقيادة تسهم في بناء استراتيجية تشغيلية وتأمين وتعزيز التفوق في إدارة المكونات المنظمة. إن الإعداد لصياغة استراتيجية التدقيق يتطلب الآتي:

- ✦ مراجعة عامة لعمليات المنظمة ومنها عمليات التدقيق الداخلي.
- ✦ تحديد المتطلبات الأساسية لاستراتيجية التدقيق (المعرفة المطلوبة في تدقيق الأعمال ..
- مستوى مخاطرة الأعمال .. الموارد اللازمة للتدقيق .. أدوات التدقيق المناسبة).
- ✦ تحديد نطاق الأعمال التي يتطلب تدقيقها على وفق الأهمية النسبية لكل منها.
- ✦ الإستمرار في عمليات الفحص البيئي والبحث عن فرص التطوير.
- ✦ كتابة التقارير على وفق الأهمية المكانية والزمانية والموضوعية عن أعمال التدقيق.

دراسة حالة:

شركة الوسائط الاجتماعية Facebook

تم إنشاء شبكة التواصل الاجتماعي Facebook في غرفة النوم في جامعة هارفارد عام 2004 من قبل Mark Zuckerberg البالغ من العمر 19 عاماً مع ثلاثة من أصدقائه الجامعيين. حيث كانت الفكرة الرئيسة من إنشاء شبكة Facebook السماح لطلبة الجامعات بالتواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، وفي الوقت الحالي تعتبر هذه الشبكة أكبر موقع تواصل على



مستوى العالم بحجم مستخدمين يصل إلى 2.12 بليون بإجمالي إيرادات تبلغ 16.9 مليار دولار في العام 2019. ومن صيف العام 2013 إعتبرت شبكة Facebook الشبكة الأكثر شعبية على مستوى العالم بل وأكثر شعبية من Google. وقد أكد

Zuckerberg بأن شبكة التواصل الاجتماعي Facebook تعتبر من أقوى وأهم التغيرات والتحولت الاجتماعية في التاريخ المعاصر. حيث جعلت هذه الشبكة السيد Zuckerberg أصغر ملياردير في العالم، وقد تطلب منه التغلب على ميزة المتحرك الأول التي تمتلكها شبكة Myspace التي أطلقت في العام 2003 وكانت رائدة في مجال التواصل الاجتماعي التي جذبت إنتباه المؤسسات الإعلامية والإخبارية، حيث قامت News Corp: Mass Media Company بشراء شبكة Myspace بمبلغ 580 مليون دولار في عام 2005 كشركة تابعة لشركة مملوكة ملكية عامة. ونتيجة لذلك أصبحت إيرادات وربحية شبكة Myspace القضية الأكثر أهمية بعد الاستحواذ عليها، حيث تحول أنموذج أعمال شبكة Myspace من تراكم عدد أكبر من المستخدمين إلى إيرادات وأرباح متزايدة من خلال التركيز على عدد قليل من الأسواق ذات الإعلانات الكبيرة مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وألمانيا وفرنسا واليابان. وبسبب الركود الاقتصادي العالمي الذي بدأ في عام 2008 تضررت شبكة Myspace بشكل كبير حيث تم

الإستغناء عن 45% من موظفيها في عام 2009. وقد ظلت شبكة التواصل الإجتماعي Facebook شركة خاصة حتى مايو 2012، حيث قامت شركة Microsoft بشراء حصة أسهم بقيمة 240 مليون دولار في عام 2007، كما أضفت مجموعة إستثمار روسية 200 مليون دولار في عام 2009. وكان لدى مديري شبكة التواصل الإجتماعي Facebook ضغط أقل لتوليد الأرباح النهائية الناتجة من شبكة Myspace وهو ما سمح للمالكي شبكة التواصل الإجتماعي Facebook باستخدام استراتيجية عالمية من خلال تبني أنموذج أعمال يركز على المستخدمين أولاً والأرباح لاحقاً، إذ أن أكثر من 70% من مستخدمي شبكة التواصل الإجتماعي Facebook في عام 2008 كانوا خارج الولايات المتحدة الأمريكية. وقد إعتد أنموذج أعمال شبكة التواصل الإجتماعي Facebook على ثلاثة أعمدة هي ① موجز الأخبار وتوفير تحديثات منتظمة لصور وأخبار الأصدقاء وأعضاء المجموعة والعديد من الأحداث، حيث تعتمد أولوية العناصر المعروضة في موجز الأخبار على خوارزمية معقدة. ② الجدول الزمني التي تتيح لكل مستخدم وضع قصة حياة متكاملة على الملف الشخصي، ويمكن للمستخدمين تحديد المعلومات التي يتم مشاركتها ومع من يشاركونها. ③ بحث الرسم البياني هدفه رسم خارطة بيانية إجتماعية عالمية على شكل قاعدة بيانات ضخمة ويعمل عنوان لمحتوى تلك الصفحة ويسمح للمستخدم بالإستعلام عن الرسم البياني الإجتماعي المتصل والموجود من قبل المستخدم.

تساؤلات نقاشية Discussion Questions

- ☞ لماذا تحتل شبكة التواصل الإجتماعي Facebook المرتبة الأولى من بين شبكات التواصل الإجتماعي الأخرى بما مكنها من تحقيق ميزة المتحرك الأول؟
- ☞ بالنظر إلى السمات المميزة للاستراتيجية الجيدة، هل تعتقد أن لدى شبكة التواصل الإجتماعي Facebook استراتيجية جيدة؟ ولماذا؟

👉 تمثل الخطوة الأولى في صياغة استراتيجية جيدة تشخيص التحديات التنافسية، فمن وجهة

نظرك ما التحدي التنافسي الأول الذي واجه شبكة التواصل الاجتماعي Facebook؟

👉 ما هي أهم ثلاثة توصيات يمكنك تقديمها للسيد Zuckerberg مدعماً ذلك بحجج عملية؟

أسئلة التذكر والإسترجاع

1. مرت الإدارة الاستراتيجية بعدة تطورات أثرت فيها العديد من العوامل، أذكر هذه العوامل؟
2. أذكر المراحل الأربعة لتطور الإدارة الاستراتيجية، مناقشاً لواحدة منها؟
3. عدد خمسة من الفوائد غير المالية للإدارة الاستراتيجية؟
4. تعتبر الإستدامة البيئية واحدة من تحديات الإدارة الاستراتيجية التي صنفتم إلى ستة فئات من المخاطر، حدد هذه الفئات مناقشاً لها؟
5. ذكرت العديد من النظريات لكيفية تحقيق المنظمات الموائمة مع بيئتها، حدد هذه النظريات مناقشاً لها؟
6. حدد مفهوم كل من وحدات الذكاء التنافسي .. التكيف التنظيمي .. التعلم التنظيمي .. المرونة الاستراتيجية .. المنظمة المتعلمة؟
7. عدد أسباب أهمية مرحلة صياغة الاستراتيجية؟
8. قارن بين الغايات والأهداف موضحاً خصائص الأهداف؟
9. للتعرف على الاستراتيجية الملائمة هناك منحني أحدهما يرتبط بالدقة الأكاديمية التي تتضمن مجموعة من الاختبارات، أذكرها شارحاً لها؟
10. للقرارات الاستراتيجية ثلاثة خصائص رئيسة، أذكرها شارحاً لها؟
11. هناك أربعة نماذج رئيسة لصناعة القرارات الاستراتيجية، حددها مناقشاً لها؟
12. حدد أهمية التدقيق الاستراتيجي؟
13. يتطلب الإعداد الصحيح لصياغة استراتيجية التدقيق مجموعة من الاعتبارات أذكرها؟

أسئلة التفكير والرأي

1. هل لديك رأي آخر حول ما ورد في تحديات الإدارة الاستراتيجية؟
2. برأيك ما هو أهم تحدي يواجه مدخل الإدارة الاستراتيجية في بيئة الدول النامية؟
3. هل تعتقد بأن هناك إختبارات أخرى يمكن إستخدامها للتعرف على الاستراتيجية الملائمة؟
4. حسب تقديرك، أي من نماذج صناعة القرارات الاستراتيجية هو الأفضل؟
5. بإعتقادك ما مدى النجاح الممكن تحقيقه من لجوء المنظمات لإستخدام التدقيق الاستراتيجي، وكيف؟

أسئلة الخيارات المتعددة

1. مجموعة القرارات والنشاطات التي تجمع بين التحليل والصياغة والتنفيذ يعبر عن:

- (A) النجاح التنظيمي
- (B) الاستراتيجية
- (C) الإدارة الاستراتيجية
- (D) التكيف الاستراتيجي

2. واحدة من الآتي يعد عاملاً لعب دوراً كبيراً في تطور الإدارة الاستراتيجية

- (A) وفرة الموارد
- (B) دراسة الإدارة بمنظور جزئي
- (C) التوجه نحو الصناعة
- (D) إشتداد المنافسة

3. الوحدات المسؤولة عن جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين هي

- (A) فريق التخطيط
- (B) وحدة الذكاء التنافسي
- (C) مستشارو التخطيط
- (D) وحدة التخطيط الاستراتيجي

4. واحدة من التالي تعد فائدة غير مالية للإدارة الاستراتيجية

- (A) تحسين وتطوير مستوى المبيعات
- (B) تحقيق التفوق بالأداء المالي
- (C) تخصيص الموارد المالية
- (D) توزيع فعال للوقت والموارد وتحديد الفرص

5. التدويل للأسواق والمنظمات يشير إلى

- (A) العالمية
- (B) التكاملية والشمولية
- (C) العولمة
- (D) إدارة استراتيجية واعدة

6. قدرة المنظمات على التنبؤ بمشكلاتها المستقبلية ووسائل السيطرة عليها يعكس

- (A) المخاطر التنظيمية
- (B) التخمين
- (C) التكيف التنظيمي
- (D) الإستباقية في الإدارة

7. المنظمة الساعية إلى توليد المعرفة وإكتسابها وتعزيز مهارات موظفيها هي

- (A) المنظمة الحيوية
- (B) المنظمة المرنة
- (C) المنظمة المتعلمة
- (D) المنظمة التفاعلية

8. العملية الديناميكية بهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة تعكس

- (A) الموائمة البيئية
- (B) التعلم التنظيمي
- (C) المرونة الاستراتيجية
- (D) الاختيار الاستراتيجي

9. فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد سبل الإستجابة للتغيرات السريعة يعكس

(A) قوة وضعف المنظمة

(B) التحليل والمسح البيئي

(C) فعالية المنظمة

(D) كفاءة المنظمة

10. مبرر ومشروعية وجود المنظمات وتوجهاتها الأساسية يمثل

(A) رسالة المنظمة

(B) الإلتزام التنظيمي

(C) حالة المنظمة المستقبلية

(D) الهدف المركزي للمنظمة

11. تؤكد استراتيجيات وحدات الأعمال على

(A) النمو والإستقرار

(B) تحسين الوضع التنافسي

(C) زيادة إنتاجية الموارد

(D) الموقف العام للمنظمة

12. أي من التالي يعكس مؤشر القيمة المضافة للاستراتيجية

(A) تحقيق رضا أصحاب المصلحة

(B) الحصة السوقية

(C) كفاءة إستخدام الموارد

(D) رضا الزبائن

13. المبادئ التوجيهية لإتخاذ القرارات الرابطة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها هي

(A) استراتيجيات المنظمة

(B) التخطيط التشغيلي

(C) السياسات

(D) المبادرات

14. المشاريع المُسهلة لعمليات التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا هي

(A) البرامج

(B) إجراءات التشغيل المعيارية

(C) الموازنات

(D) متطلبات المرونة الاستراتيجية

15. درجة إستعداد المنظمة وموقفها تجاه التطورات المعاصرة يعكس

(A) الأنموذج الريادي

(B) الاستراتيجية الإستباقية

(C) التدقيق الاستراتيجي

(D) العدسة الاستراتيجية

16. زيادة التركيز على ما هو مهم من الناحية الاستراتيجية يعكس

(A) واحداً من تحديات الإدارة الاستراتيجية

(B) التخطيط المستند على التنبؤ

(C) فائدة الإدارة الاستراتيجية

(D) صياغة الاستراتيجية

17. قيام المنظمات بصياغة الاستراتيجيات التي تتعامل مع تغير المناخ يُحسن من

- (A) مركزها التنافسي
- (B) تكيفها البيئي
- (C) تعلمها التنظيمي
- (D) قراراتها الاستراتيجي

18. الإلتزام نحو تطوير وإغناء موارد المنظمة الحيوية والحرية مطلب من متطلبات إمتلاك

- (A) المرونة الاستراتيجية
- (B) الميزة التنافسية المستدامة
- (C) استراتيجية شاملة
- (D) استراتيجية تنافسية

19. مجموعة العوامل الخارجية والداخلية المحددة لمستقبل المنظمة هي

- (A) أولويات العمل
- (B) مجالات قوة وضعف المنظمة
- (C) الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة
- (D) العوامل الاستراتيجية

20. أهداف شاملة تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد

- (A) الغايات
- (B) الأهداف
- (C) المساءلة والمسؤولية
- (D) النمو والإستقرار والإنكماش

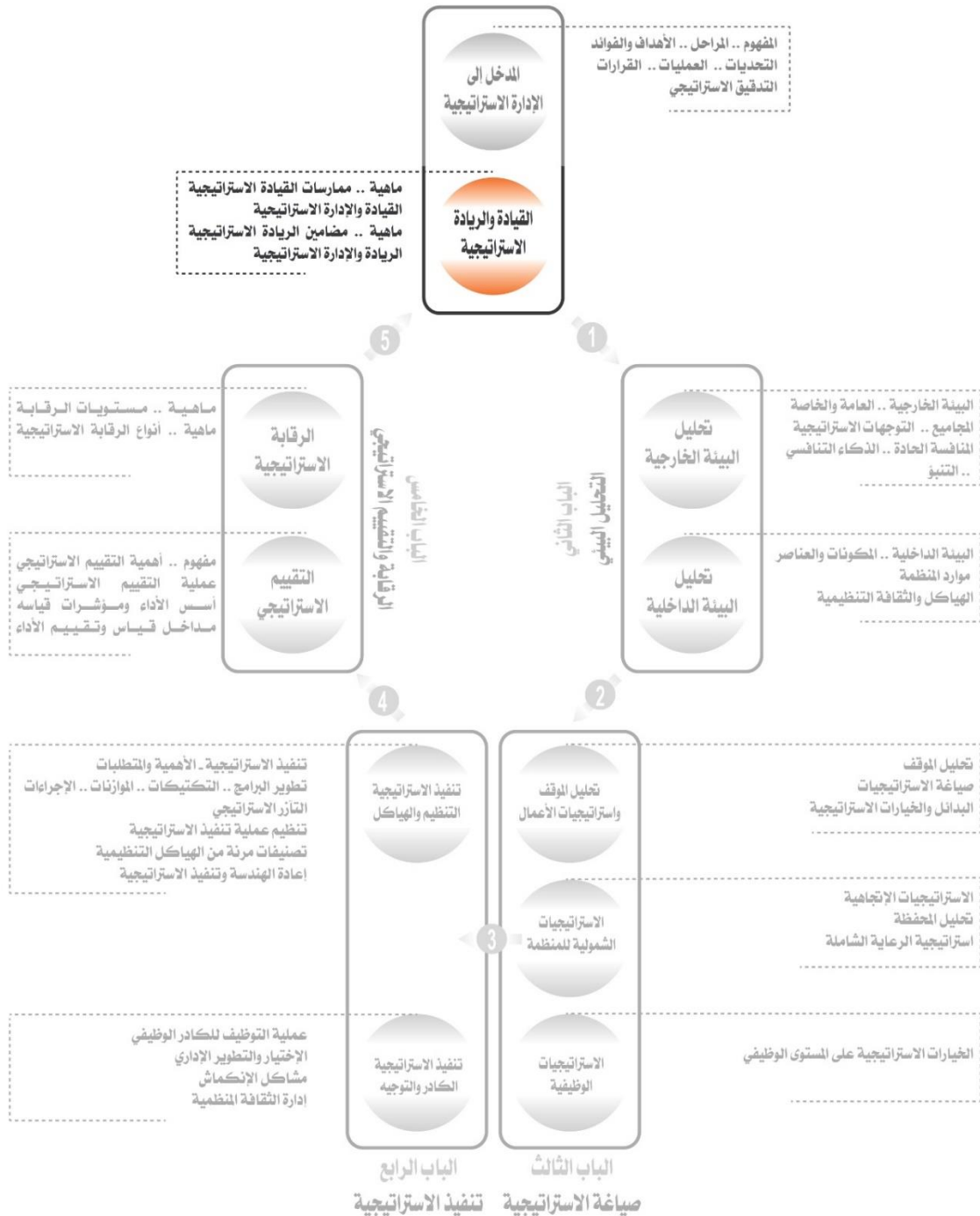
الفصل الثاني

القيادة والريادة الاستراتيجية

الأهداف التعليمية	محتويات الفصل
1 - 2 تحديد ماهية القيادة الاستراتيجية	1 - 2 ماهية القيادة الاستراتيجية
2 - 2 تعرف ممارسات القيادة الاستراتيجية	2 - 2 ممارسات القيادة الاستراتيجية
3 - 2 توضيح علاقة القيادة بالإدارة الاستراتيجية	3 - 2 القيادة والإدارة الاستراتيجية
4 - 2 تحديد ماهية الريادة الاستراتيجية	4 - 2 ماهية الريادة الاستراتيجية
5 - 2 تعرف مضامين الريادة الاستراتيجية	5 - 2 مضامين الريادة الاستراتيجية
6 - 2 توضيح علاقة الريادة بالإدارة الاستراتيجية	6 - 2 الريادة والإدارة الاستراتيجية

الباب الأول

مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



المقدمة

تطمح المنظمات بشكل متزايد وصولها للريادة في أعمالها وهو ما تطلب منها أن تأخذ العديد من العوامل بنظر إعتبارها كي تتعامل معها وتروضها لتحقيق أهدافها المطلوبة، إذ أن أحد هذه العوامل يتمثل في القيادة الاستراتيجية، لذلك برزت حاجة المنظمات ذات التوجه الريادي إلى وجود قيادة استراتيجية قادرة على التعامل مع معطيات الريادة وتحقيق طموحاتها الريادية. فالدور الرئيسي للقيادة الاستراتيجية هو تشجيع وتعزيز الإبداع والابتكار في المنظمة من خلال متابعة الفرص الريادية التي تعتبر مصدراً مهماً لنمو المنظمة، وتشجيع العاملين على الريادة وروح المبادرة التي تسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة، فما هو مطلوب من القيادة الاستراتيجية بذل جهود خاصة لتعزيز ودعم الأفراد الذين هم على إستعداد للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة وتبني مجموعة من الممارسات المعاصرة المرتبطة بهم. لذلك فإن التحدي الأساس الذي يواجه القيادة الاستراتيجية يتمثل بإيجاد مناخ يشجع المبدعين ويدعمهم من خلال منح المكافآت بدلاً من المحاسبة والتهميش. إضافة إلى القدرة على تحمل المخاطرة والمجازفة المحسوبة وإملاك روح المبادرة ورؤية تمكن من إتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة لمواجهة الظروف المتغيرة وتحمل المسؤولية في حالة الفشل وتقديم مقترحات تطويرية بإستمرار وإملاك أفكار خلاقة وحلول لمواجهة المشكلات المستجدة.

(2 - 1) : ماهية القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية

Strategic Leadership

القدرة على التوقع .. التصور .. المحافظة
على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير
استراتيجي .

تعود جذور القيادة الاستراتيجية إلى نظرية المستويات العليا التي تم تطويرها في عام 1984 من قبل Hambrick and Mason. وعند البدء بتحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية عادةً ما يتم التركيز على بعدين

أساسيين هما: ① قدرة القيادة في المستويات الإدارية العليا على دفع المنظمة نحو النجاح. ② قدرة القيادة في الإدارة العليا على إتخاذ القرارات ذات الطابع الاستراتيجي بكفاءة وفعالية. ظهرت الحاجة إلى القيادة الاستراتيجية خصوصاً مع التغير الحاصل في نطاق الأعمال من مستقر إلى سريع التغير وما تضمنه من منافسة حادة وظروف بيئية عالية اللاتأكد بهدف الإستجابة للتغيرات البيئية التي تواجه المنظمات. لذلك تعود أهمية القيادة الاستراتيجية بكونها الموجه للإبداع، ويتوقف ذلك على القدرات الإبداعية للقادة الاستراتيجيين. كما أن أهميتها تكمن في

التوازن الاستراتيجي

Strategic Balancing

مجموعة الآليات والرؤى التي تساعد
المنظمات في ديمومة التكامل بين مكونات
بيئتها الداخلية والخارجية .

دورها التوفيق بين مختلف الأطراف بتحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة. كما أن لها دوراً في رسم ملامح الثقافة التنظيمية من خلال الممارسات المرتبطة بالهيكل التنظيمية

وتفويض السلطة وتوزيع المهام بما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم داخل المنظمة. هناك العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها القيادة الاستراتيجية، منها: ① إسقاط الحاضر على المستقبل ومحاولة إقتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية. ② التعامل مع المستقبل بمرونة عالية. ③ مواجهة الإشكالات المستقبلية التي تواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر في الوقت المناسب. ④ وضع وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح ورسم الطرائق المثلى لتحقيقها بأدنى فترة زمنية وأقل كلفة. ⑤ تمكين التابعين من قيادة أنفسهم وإدراك العلاقة بين الأشياء والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم. ⑥ تطوير غرض .. رؤية .. القيم الجوهرية للمنظمة.

7 مشاركة العناصر الأساسية للمنظمة في صناعة القرارات المستقبلية. 8 تعزيز مساهمة المنظمة في تحقيق متطلبات وحاجات المجتمع. إن واحدة من المتطلبات الأساسية للمنظمات الريادية وجود قيادة استراتيجية تتمتع بعدد من الخصائص، هي:

(أ) إمتلاك رؤية .. الفصاحة .. الإستقامة Vision .. Eloquence .. Consistency

أي أن القيادة الاستراتيجية لديها رؤية مستقبلية نحو الإتجاه الذي تديره المنظمة، إضافة إلى الفصاحة التي تتمتع بها هذه القيادة لإيصال رؤيتها المستقبلية لكافة الأفراد العاملين بالمنظمة بأسلوب مُشجع وحماسي مع الأخذ بنظر الإعتبار خاصية الإستقامة في توضيح رؤية المنظمة.

أنموذج العمل

Business Model

تصور المديرين لكيفية موازنة الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمة معاً بشكل متطابق.

(ب) توضيح أنموذج العمل أي قدرة القيادة الاستراتيجية على إيضاح

أنموذج العمل الذي تستخدمه المنظمة لبلوغ رؤيتها. فالقيادة الاستراتيجية لديهم المنظور الواضح للتأكد من أن الاستراتيجيات المتبناة تتوافق وتتطابق معاً بما يمكن من تشكيل أنموذج العمل الأمثل. إذ أن إفتقار القيادة الاستراتيجية إلى أنموذج عمل يؤدي إلى عدم التركيز وضعف في مستويات الأداء.

الإلتزام

Commitment

تبادل العلاقة النفعية بين الفرد والمنظمة التي تمثل رغبة الفرد بالإستمرار بالعمل مع المنظمة بمقدار تلبية المنظمة لحاجاته.

(ج) الإلتزام أي ضرورة أن تبرهن القيادة الاستراتيجية في المنظمة

إلتزامها العميق تجاه الرؤية المحددة من خلال الأفعال والكلمات الإيجابية مدعماً ذلك بالعديد من الأمثلة المشجعة والمحفزة للعاملين.

(د) الإلمام والإحاطة التامة بالأحداث Being Well Informed

وهنا من الضروري على القيادة الاستراتيجية القيام ببناء وإعتماد شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تمكنهم من الإلمام بمتطلبات وإحتياجات العمل في منظماتهم.

(هـ) الإستعداد للتفويض والتمكين

التفويض

Delegate

تكتيك إداري يمثل نقل مجموعة من مهام القائد أو المدير إلى المرؤوسين بهدف تسهيل عملية تنفيذ المهام.

وهنا تقوم القيادة الاستراتيجية بتفويض المرؤوسين بما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية لهم، فالقيادة الاستراتيجية المتميزة تُعد مفوضة

ماهرة كون أن عدم قيامها بتفويض المرؤوسين سيزيد من الأعباء والمسؤوليات عليهم.

التمكين

Empower

تكتيك إداري يمثل نقل مجموعة من مهام القائد أو المدير إلى المرؤوسين بهدف تسهيل عملية تنفيذ المهام.

كما أن التمكين يسهم في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية ويقلل أعباء العمل ويعزز روح المبادرة لدى المرؤوسين وولائهم والتزامهم بما يعزز ثقتهم بأنفسهم وقناعتهم بما لديهم من مهارات وقدرات معرفية.

(و) الاستخدام الذكي للقوة The Astute Use of Power

وهنا تقوم القيادة الاستراتيجية باستخدام ذكائها لإستنهاز جوانب القوة لديها بهدف الترويج لأفكارهم ورؤيائهم والحصول على موافقة لتلك الأفكار والرؤى من قبل كافة الأطراف ذوي العلاقة دون اللجوء إلى سلطاتهم لفرضها. إضافة إلى ذلك، فإن القيادة الاستراتيجية تفضل عدم الالتزام بخطط استراتيجية أو أهداف محددة، حيث أن حدوث تغيرات طارئة غير متوقعة يتطلب المرونة مما يجعل القيادة الاستراتيجية تقوم بإلزام منظماتهم برؤية محددة.

الذكاء العاطفي

Emotional Intelligence

حزمة من السمات النفسية التي تظهر قوة وفعالية القادة.

(ز) الذكاء العاطفي

نتيجة لما شهدته السنوات الأخيرة من الاهتمام المتزايد بالذكاء العاطفي مصطلحاً جديداً، إعتبر هذا النوع من الذكاء وظيفة من

الوظائف الرئيسة التي تساعد القيادة الاستراتيجية على التفكير المنطقي والعمل بشكل هادف للتكيف مع البيئة المعقدة التي تتصف بالديناميكية والتغير السريع. حيث نتضح أهمية الذكاء العاطفي في دوره في تحقيق التواصل والتوافق مع الآخرين من خلال فهم مشاعرهم والتعاطف معهم. فالذكاء العاطفي فناً من فنون إدارة العواطف ومهارة أساسية من مهارات المعرفة والكفاءة العاطفية، ومحركاً قوياً للمشاعر وركيزة أساسية للفرد للتعبير عن وعيه بمشاعره. وقد حُددت

مكونات الذكاء العاطفي بالآتي: ① الوعي الذاتي Self Awareness يعكس القدرة على فهم الحالة المزاجية والعواطف ودوافع الفرد الخاصة ومدى تأثيرها على الآخرين. ② التنظيم الذاتي Self Regulation يعكس القدرة على التحكم في أو إعادة توجيه الحالة المزاجية (التفكير قبل التصرف). ③ الدافعية Motivation تمثل الشغف بالعمل الذي يتعدى المال أو المكانة والميل لتحقيق الأهداف بالطاقة والمثابرة. ④ التعاطف Empathy يعكس القدرة على فهم مشاعر ووجهات نظر المرؤوسين وأخذها بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات. ⑤ المهارات الاجتماعية Social Skills تعكس الكفاءة في إدارة العلاقات وبناءها مع المرؤوسين في مختلف المواقف الاجتماعية في مناخ يسوده الصدق والمودة. لذلك يتوجب على قيادة المنظمة البحث عن فرص الحصول على أكبر قدر من المعلومات المفيدة والآراء والأفكار من خلال تعزيز الذكاء العاطفي للمساهمة في تكوين رؤية واضحة بشأن حاضر المنظمة ومستقبلها للأمد البعيد وتحديد خطوات وإجراءات التنفيذ المطلوبة وكيفية الوصول إليها .. حيث يضمن أسلوب المشاركة إستقراء الآراء وتفاعل المقترحات والأفكار للمساهمة في إنجاز المهام وتهيئة الموارد اللازمة مما يساعد في تحفيز الأفراد الآخرين وإثارة الدافعية نحو الإنجاز .. وفي أفضل الكتب مبيعاً لـ Jim Collins وجد أن هناك أنماطاً متسقة من القيادة في المنظمات التي قام بدراستها حيث إتضح أن المنظمات التي حددها كانت بقيادة مديرين تنفيذيين من المستوى الخامس لهرم القيادة خماسي المستوى يمر القادة الاستراتيجيون الفاعلون بتقديم طبيعي ضمن خمسة مستويات مختلفة. حيث يعتمد كل مستوى على المستوى السابق وأن القادة يمكنهم الانتقال إلى المستوى التالي من القيادة عند النجاح في متطلبات المستوى الحالي وإتقانها، وكما هو موضح بالشكل (2 - 1).

هرم القيادة الخماسي

Five Leadership Pyramid

إطار مفاهيمي لتقدم القيادة ضمن خمسة مستويات متميزة ومتسلسلة.



الشكل (2 - 1)

القادة الاستراتيجيون: الهرم خماسي المستوى

(2 - 2) : ممارسات القيادة الاستراتيجية

حددت العديد من ممارسات القيادة الاستراتيجية المستنبطة إستناداً للعديد من الدراسات، منها:

- 1st تحديد التوجه الاستراتيجي**، الذي يتكون من عنصرين أساسيين، **التوجه الاستراتيجي** **Strategic Direction** تحديد صورة وخصائص المنظمة التي تسعى القيادة إلى تطويرها على المدى البعيد. **الأول: الأيديولوجية Ideology** التي تمثل دورها بتحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال الإرث التاريخي لها. **الثاني: المستقبل المنظور** **Envisioned Future** الذي يشجع الأفراد بالمنظمة على تجاوز توقعاتهم للإنجاز ويتطلب إحداث تغيير كبير وتقدم ملموس. **2nd الإدارة الفعالة لحفظه موارد المنظمة** **Effectively Managing the Organization Resource Portfolio**، تعتبر الإدارة الفعالة لحفظه موارد المنظمة من مهام القيادة

الاستراتيجية الأكثر أهمية. حيث تدرك القيادة الاستراتيجية للمنظمات الأهمية المتكافئة لإدارة كل نوع من أنواع الموارد، إضافة إلى إدارة عملية تكامل الموارد. إذ أن تحقيق الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المنظمة تتطلب من القيادة الاستراتيجية القيام بـ ① إستغلال والمحافظة على الجدارات الجوهرية ② تطوير رأس المال البشري والإجماعي، وكما يلي:

أولاً: إستغلال والمحافظة على الجدارات الجوهرية Exploiting and Maintaining Core Competencies، تمثل الجدارات الجوهرية قدرات ومصدراً لميزة المنظمة التنافسية. وعادة ما ترتبط الجدارات الجوهرية بالمهارات الوظيفية للمنظمة، حيث أنه من المفترض على القيادة الاستراتيجية التحقق من جدارات منظماتهم عند تنفيذ الاستراتيجيات. وبشكل مستمر تقوم القيادة الاستراتيجية بتطوير القدرات حتى تتعلم المنظمات من أفعالها وتعزز معارفها حول الإجراءات اللازمة والمحددة. إضافة إلى ضرورة قيام المنظمات بالتطوير والتغير المستمر لجداراتها الجوهرية لمواجهة المنافسين وبالتالي القدرة في التفوق عليهم.

ثانياً: تطوير رأس المال البشري والإجماعي Developing Human Capital and Social Capital

Human Capital

أصل غير ملموس يتضمن معرفة ومهارات القوى العاملة بأكملها.

من منظور التنمية البشرية يُنظر إلى الأفراد العاملين في المنظمات على أنهم مورد رأسمالي يتطلب استثماراً مستمراً.

حيث تم التأكيد على أن الأفراد العاملين في المنظمات بأنهم العامل الأساسي في إستمرارية نجاح المنظمات. إذ تشير الحقائق إلى أنه مع تسارع وتطور البيئة التنافسية التي تعمل بها المنظمات أصبح الأفراد العاملين هم المصدر الأهم والمستدام للميزة التنافسية. لذلك يعتبر تطوير رأس المال البشري أمراً حيوياً للتنفيذ الفعال من قبل القيادة الاستراتيجية الذين يحتاجون لمهارات تؤهلهم وتساعدتهم في تطوير رأس المال البشري.

رأس المال الاجتماعي Social Capital قدرة المنظمة أو الأفراد العاملين بالمنظمة على بناء علاقات إجتماعية .	أما رأس المال الاجتماعي فهو يمثل أحد الأصول المهمة للمنظمة وينطوي على العلاقات الداخلية والخارجية التي تساعد في إنجاز المهام وتوليد قيمة للعملاء وحملة الأسهم. إذ يستخدم رأس المال الاجتماعي لشرح مجموعة من السلوكيات الاجتماعية مثل العمل الجماعي والتفاعل الاجتماعي، فهو يساعد في توفير سبل الحصول على التكنولوجيا والموارد البشرية باستخدام شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تمثل مصدراً قيماً للمنظمات لتحقيق غايات وأهداف المنظمات التي تنعكس على أدائها بشكل عام. 3rd المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة Sustaining an Effective
العقلية الريادية Entrepreneurial Mindset حالة ذهنية محددة توجه السلوك البشري نحو أنشطة ومحصلات ريادية .	بالعقلية الريادية التي تشجع في البحث عن الفرص الريادية، حيث أن الدور الجوهري للقيادة الاستراتيجية يتمثل في تشجيع الابتكار وتعزيزه وذلك من خلال البحث عن الفرص الريادية. فالمنظمات ذات التوجه الريادي تتصف بخصائص تؤثر على الإجراءات التي تتخذها لتكون
الاستقلالية Autonomy درجة الحرية في العمل وتحديد الإجراءات وطرق التنفيذ.	مبتكرة. وهذه الخصائص هي: 1 الاستقلالية التي تسمح للموظفين باتخاذ إجراءات خالية من القيود التنظيمية وتمكن الأفراد
الابتكار Innovation مجمل الوسائل المبتكرة لتقديم منتجات أو عمليات ذات قيمة للمستهلكين.	والجماعات في المنظمات من التوجيه الذاتي. 2 الابتكار الذي يعكس ميل المنظمة إلى دعم الأفكار الجديدة والعمليات الإبداعية التي تؤدي إلى تحقيق سبق .. التفوق .. الأهداف

المخاطرة Risk Taking القيام بمبادرات شديدة المخاطرة.	المستقبلية. ③ المخاطرة التي تمثل رغبة المنظمة وقيادتها وموظفيها في قبول المخاطر عند البحث عن الفرص الريادية بهدف إقتناصها وإدارة الساحة التنافسية. ④ الإستباقية التي تشير إلى العمليات التي تقوم بها المنظمة لتوقع إحتياجات الأسواق المستقبلية وتلبيتها قبل أن يتعلم المنافسين كيفية القيام بذلك، أي أن تكون المنظمة قائدة السوق بدلاً من أن تكون تابعة. ⑤ العدائية التي تعكس توجه المنظمة لاتخاذ إجراءات تسمح لها بأن تتفوق على منافسيها بشكل مستمر وثابت بهدف تلبية إحتياجات الزبائن.
الإستباقية Proactiveness سلوك المنظمة الفعال والمكُون الرئيس للإبتكار والتجديد	
العدائية Aggressiveness تخصيص الموارد والاستراتيجيات اللازمة لمواجهة عدائية المنافسين.	

ثانياً: تغيير الثقافة التنظيمية وإعادة الهيكلة، إذ تدرك القيادة الاستراتيجية للمنظمة الوقت الذي يكون

تغيير الثقافة التنظيمية Organizational Culture Change تحول في قيم .. أعراف .. توقعات .. عادات .. رموز ورسالة المنظمة.	فيه هناك حاجة لإجراء تغيير. فتغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة أكثر صعوبة من المحافظة عليها. فعادة ما يتم إستخدام مستوى معين من التغييرات في ثقافة المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات إضافة إلى
--	--

التغييرات الأكثر أهمية والجذرية في الثقافة التنظيمية التي تدعم إختيار الاستراتيجيات التي تختلف عن تلك التي طبقتها المنظمة سابقاً. وبغض النظر عن أسباب التغيير يتطلب تشكيل وتعزيز ثقافة تنظيمية جديدة التواصل الفعال وحل المشكلات، إضافة إلى: ① إختيار الأشخاص الذين لديهم القيم المرجوة للمنظمة. ② المشاركة في تقييمات الأداء (تحديد الأهداف وقياس الأداء الفردي نحو الأهداف التي تتوافق مع القيم الجوهرية الجديدة). ③ إستخدام أنظمة مكافأة السلوكيات المرغوبة التي تعكس القيم الجوهرية الجديدة). ولتحقيق التغيير يتعين على قادة المنظمات أن يكونوا منضبطين لتنشيط الثقافة التنظيمية وتعزيز التوافق مع رؤية المنظمة، إضافة إلى ضرورة تحلي قادة المنظمة بالحساسية العالية للتأثيرات المحتملة من التغييرات الاستراتيجية

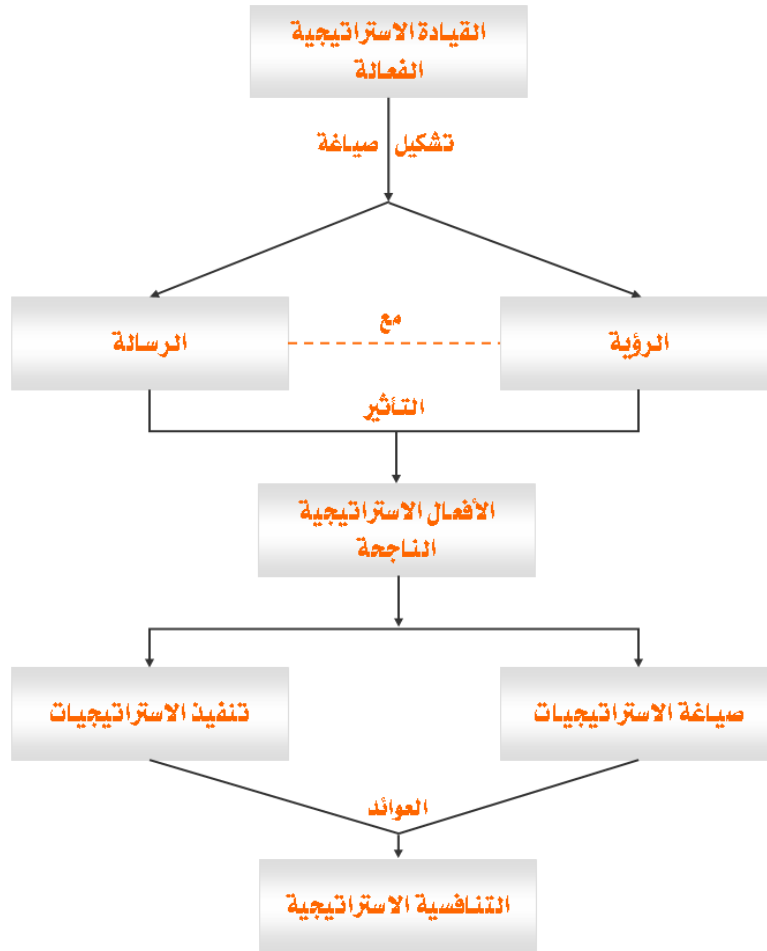
Ethical Practices، إذ تعتبر الممارسات الأخلاقية واحدة من الأولويات الرئيسة للمنظمة ومحور مركزي للقيادة الاستراتيجية.

فالقادة الاستراتيجيون بما لديهم من تأثير كبير عادة ما يقومون بدور رئيسي في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم. لذلك يمكن للقادة الاستراتيجيين إتخاذ العديد من الإجراءات لتطوير ثقافة تنظيمية أخلاقية، منها ① إنشاء وإيصال أهداف محددة لوصف المعايير الأخلاقية للمنظمة. ② التحديث والمراجعة المستمرة لقواعد السلوك الأخلاقي بالمنظمة. ③ نشر قواعد السلوك الأخلاقي للمنظمة على جميع أصحاب المصلحة لإبلاغهم بالمعايير والممارسات الأخلاقية. ④ تطوير وتنفيذ أساليب وإجراءات لإستخدامها في تحقيق المعايير الأخلاقية للمنظمة. ⑤ خلق بيئة عمل يعامل فيها جميع الأفراد العاملين بالمنظمة بكرامة. 5th تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة Establishing Balanced Organizational Control، حيث تعتبر الرقابة ضرورية للمساعدة في ضمان تحقيق المنظمات لنتائجها المرجوة. وتستخدم للمحافظة على أنماط الأنشطة التنظيمية أو تغييرها، إضافة إلى دورها في مساعدة القادة الاستراتيجيين على بناء المصداقية وإظهار قيمة الاستراتيجيات لأصحاب المصلحة في المنظمة. فالقادة الاستراتيجيين الفاعلين هم ممن يقومون بالموازنة بين مختلف أنواع الرقابة ساعين بذلك إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

(2 - 3) : القيادة والإدارة الاستراتيجية

ركزت نظرية الإدارة الاستراتيجية على القيادة في المستويات الإدارية العليا وتأثيرها في صياغة الاستراتيجية. إذ تقوم المنظمات من خلال قياداتها الاستراتيجية بتطوير الخيارات الاستراتيجية حول الاستراتيجيات التي تعتمد عليها للعمل على زيادة قدراتها التنافسية. فحسب نظرية الإدارة الاستراتيجية فإن الفعالية التنظيمية للمنظمات تعتمد بقدرتها على التكيف والإيفاء بمتطلبات البيئة

الخارجية بهدف تحقيق التميز والنجاح، حيث أن القيادة الاستراتيجية هي المحدد لذلك وهي البوصلة للإدارة الاستراتيجية التي توضح معالم الطريق وترشدها نحو طرائق تحقيق الأهداف وذلك من خلال: ① استخدام مهارات تطوير الرؤية التي تتمثل بقدرة القيادة الاستراتيجية على تحليل كلاً من البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجية بما يؤدي إلى تغيير الوضع الحالي للمنظمة وبناء منظمة لها رؤية مستقبلية ورسالة وأهداف قابلة للقياس والتحقق مع متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل المرغوب. ② استخدام مهارات التركيز وذلك عن طريق قدرة القيادة الاستراتيجية على تغيير الوضع الحالي للمنظمة وتبني رؤية جديدة والقدرة على إقناع أفراد المنظمة بهذه الرؤية من خلال تغيير ثقافة المنظمة وتبني العديد من الممارسات الإدارية. ③ استخدام مهارات التنفيذ الاستراتيجي بوضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ وتشجيع أفراد المنظمة بالمشاركة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة بما ينسجم مع الرؤية المحددة إضافة إلى وضع أسس للرقابة الفاعلة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة بما يحقق أهداف المنظمة. والشكل (2 - 2) يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وعملية الإدارة الاستراتيجية.



الشكل (2 - 2)

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وعملية الإدارة الاستراتيجية

(2 - 4): ماهية الريادة الاستراتيجية

عُدَّت الريادة ضرورة ملحة للبقاء والنمو في عالم سريع التغير يتصف بالغموض والتعقيد، إذ فرضت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية في المجتمعات الحاجة إلى الابتكار فهي فن إبداع وتوليد: أعمال جديدة .. منتجات أو عمليات جديدة .. الدخول في أسواق جديدة بهدف تقديم شيء مُميز يحقق رغبات المتعاملين. لذلك فإن أهمية الريادة في المجتمعات المعاصرة

الريادة
Entrepreneurship
طرائق وممارسات اتخاذ القرارات
يستخدمها قادة المنظمات في البحث عن
الاستراتيجيات الجديدة.

تحدث العديد من الآثار الإيجابية أبرزها: ① إحداث التغيير والتحول من خلال قيام المنظمات الريادية بدور الوكيل للتغيير. ② توليد العديد من المشاريع الريادية التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتميته. ③ إيجاد فرص عمل بهدف تحقيق النمو الإقتصادي. ④ زيادة الكفاءة بزيادة التنافس فدخل منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفوء وفعال. ⑤ إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال تبني الإبداع والتكنولوجيا المعاصرة. ⑥ التنوع الكبير في الجودة فالمشروعات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة. ⑦ إدخال إبتكارات جذرية تترك آثاراً إيجابية في الإقتصاد بشكل كامل.

الريادة الاستراتيجية

Strategic Entrepreneurship

نشاط تكاملي للبحث عن الفرص الخارجية وإستغلال جدارات المنظمة الداخلية بمنظور استراتيجي بهدف صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية.

تعد الريادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة التي حظيت باهتمام واسع، فهي مصطلح يعني ديمومة النجاح، أي النجاح المطلوب للحفاظ على مستوى الإستقرار داخل المنظمة ومن ثم التحرك لتحقيق التوسع. فالفكرة الأساسية التي تقوم عليها

الريادة الاستراتيجية تتمثل بمفهوم الاستراتيجية المصاغة لغرض الإجابة على السؤال الآتي: لماذا تفوق بعض المنظمات على مثيلاتها؟. ولكون بيئة الأعمال الحالية تتصف بدرجة عالية من التعقيد وزيادة حدة المنافسة أدى ذلك لأن يكون للريادة الاستراتيجية الدور المحوري الأهم في تحقيق نجاح المنظمات على المدى البعيد. ووفقاً لما سبق، فإن أهم منافع الريادة الاستراتيجية تتمثل في: ① العمل على إكتشاف الحاجات غير المشبعة للمتعاملين والأسواق غير المخدومة وإستهدافها لتحقيق الميزة التنافسية. ② تحقيق أرباح عالية من الإستثمارات الجديدة. ③ العمل على تطوير منتجات وخدمات جديدة تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة. ④ العمل على تدنية درجة المخاطرة بفضل التطورات التكنولوجية المعاصرة. ⑤ تطوير العلاقات مع المنظمات المحلية والدولية عن طريق التحالف معها.

(2 - 5) : مضامين الريادة الاستراتيجية

في ظل الظروف التنافسية الحالية لا يكفي للمنظمة أن تتفوق في مرحلة واحدة معينة أو تتميز في فترة محددة، بل أن التفوق على المنافسين في كل سلسلة التنافس وليس في حلقة واحدة من حلقاتها يتطلب من المنظمات البحث عن فرص جديدة والإستغلال الأمثل لها. ففي بيئة متقلبة وعالية الديناميكية يكون من الصعب على المنظمات المحافظة على مزاياها التنافسية نتيجة اللاإستقرار في هياكل الأسواق ذات المنافسة الحادة. لذا فإن قدرة المنظمات وقابليتها بالمحافظة على التوازن النسبي بين الأنشطة وتحديد المقدار الملائم تركيبه من كل نشاط مثل التباين وتحمل

المخاطر والتجريب والإبتكار يعكس **أولاً: البحث عن الفرص (الإستكشاف)** الإستكشاف

Exploration

البحث عن الفرص بشكل إبداعي.

المتضمن مجموعة من الأشياء مثل المرونة .. الإبداع، لذلك فإن الإستكشاف غالباً ما ينطوي على عمليات البحث العابرة لحدود المنظمات بما يمكنها من إبداع منتجات جديدة .. تغطية الأسواق غير المستغلة .. تطوير موارد وقدرات وجدارات جديدة وهذا ما يفيد المنظمات على المدى البعيد من خلال زيادة فعاليتها من حيث نمو حصتها السوقية، وتقديم المنتجات الجديدة. وبمنظور الاستراتيجي فإن الإستكشاف يركز على التوجه الإبداعي الذي يعد واحداً من التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وصولاً لتحقيق النمو.

ثانياً: الإستغلال المتضمن مجموعة الأنشطة مثل التحويل .. الصقل الإستغلال

Exploitation

التعلم المكتسب من خلال عمليات البحث والتطوير والتجربة والتجديد.

.. التغير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات الحالية. حيث تهدف المنظمة إلى إعادة إستخدام المعارف المكتسبة من عمليات البحث في الإجراءات المستقبلية. فقيام المنظمات بتقويم الفرص بشكل فعال في البيئة التي لا تقع بالضرورة ضمن نطاق عمل استراتيجياتها ينعكس على تحديد فرص مستقبلية لها من جهة، ومن جهة أخرى يسمح لها بتطوير قدرات فائقة والإستفادة من جداراتها الجوهرية في المدى

الزمني القصير، إضافة إلى القدرة على توليد إبداعات تراكمية تحقق كفاءة عالية من خلال التركيز على الإنتاج والعمليات وتقليل الكلف.

(2 - 6): الريادة والإدارة الاستراتيجية

قُدمت الريادة الاستراتيجية أساساً كنقطة إلتقاء للريادة مع الإدارة الاستراتيجية ومحصلة للتكامل بين هذين الحقلين المهمين. لذلك يمكن تأطير العلاقة بين الريادة والإدارة الاستراتيجية من خلال بيان علاقة الريادة بمرحلة صياغة الاستراتيجية ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية، وكما يلي:

➤ **الريادة وصياغة الاستراتيجية**، حيث أن الأدوار المطلوب ممارستها من قبل الريادة الاستراتيجية يتم صياغتها من خلال الخطوات التالية: ① تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة. ② تقييم محاور قوة وضعف المنظمة مقارنة بالمنافسين. ③ تقييم الفرص المتاحة للمنظمة وتهديدات المنافسين. ④ تحديد البدائل الاستراتيجية نتيجة إجراء المطابقة بين محاور القوة والضعف. ⑤ التهديدات. ⑥ إجراء المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المحددة واختيار البديل الأمثل الذي يحقق أهداف المنظمة.

➤ **الريادة وتنفيذ الاستراتيجية**، تلعب الريادة الاستراتيجية دوراً مهماً في تحقيق نجاح تنفيذ الاستراتيجية فهي التي تُعنى بمهمة تحديد غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ الاستراتيجية المختارة وهي التي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ وتديرها وتوزيعها على وحدات الأعمال الاستراتيجية، وتقوم المنظمة بتنفيذ استراتيجيتها بإتباع الطرق التالية: ① إجراء تغييرات ريادية على المستويات الإدارية. ② تنشيط دوافع الرياديين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية. ③ تنمية وتطوير قدرات الأفراد ممن سيحتلون مناصب استراتيجية في المستقبل.

دراسة حالة:

العديد من المراقبين يصفقون: مجلس إدارة شركة Pepsi

Indra Nooyi مديرة أعمال أمريكية هندية الأصل والرئيس التنفيذي لشركة PepsiCo. صنفت بين أقوى 100 امرأة في العالم. وفي عام 2014 حصلت على المرتبة 13 في قائمة Forbes لأفضل 100 امرأة في العالم واحتلت المرتبة الثانية في قائمة Fortune في عام 2015. وفي عام 2018



تم إختيار Indra Nooyi كأحد أفضل الرؤساء التنفيذيين في العالم من قبل CEOWORLD Magazine. سعت السيدة لإتخاذ مدخل استراتيجية أصحاب المصلحة من خلال محاذاة أداء الرؤية المستقبلية لشركة PepsiCo مع غرضها الأساس. وعليه قامت Indra Nooyi بتحديد رؤية ملهمة لشركة PepsiCo إلا

أن الأداء المالي لا يزال ليس بالمستوى المطلوب مقارنة مع منافسيها الرئيسي شركة Coca Cola التي حققت أداءاً جيداً من خلال الإستمرار في التركيز على الأعمال الأساسية في المشروبات الغازية والمشروبات الكحولية الأخرى. يزعم النقاد أن السيدة Indra Nooyi لم تولِ إهتماماً كافياً لأعمال شركة PepsiCo التي إنخفض مستواها إلى المرتبة الثالثة في مبيعات الصودا في الولايات المتحدة الأمريكية، مما حدا بهم الدعوة إلى إستبدال السيدة Indra Nooyi، إضافة إلى إقترحهم بتقسيم شركة PepsiCo إلى شركتين مستقلتين، تركّز أحدهما على المشروبات مثل Pepsi .. Gatorade .. Tropicana والأخرى تركّز على الأطعمة الخفيفة وهذه الخطوة من الممكن أن تولد أرباحاً إضافية بحجة أن الأطعمة الخفيفة لن تحتاج إلى دعم المشروبات ضعيفة الأداء.

تساؤلات نقاشية Discussion Questions

- ☞ من وجهة نظرك ما هي الدرجة التي تمنحها للسيدة Indra Nooyi لأدائها الوظيفي كقائدة استراتيجية؟ وما هي نقاط القوة والضعف لديها؟ وأين تضع السيدة Indra Nooyi في هرم القيادة نحاسي المستوى، ولماذا؟ دعم إجاباتك؟
- ☞ ما الذي يجب على القائد الاستراتيجي مثل السيدة Indra Nooyi القيام به إذا كانت رؤيتها لا تؤدي إلى ميزة تنافسية (مالية) فورية؟ وبماذا توصيها (أهم ثلاثة توصيات)؟
- ☞ هل تتوافق ووجهة نظر منتقدي السيدة Indra Nooyi بضرورة تقسيم شركة PepsiCo إلى شركتين واحدة تركز على المشروبات والأخرى تركز على الأطعمة الخفيفة؟ ماذا ستكون مزايا وعيوب هذه الخطوة؟

أسئلة التذكر والإسترجاع

1. عدد خمسة أهداف تسعى إلى تحقيقها القيادة الاستراتيجية؟
2. تحدث الريادة العديد من الآثار الإيجابية في المجتمعات المعاصرة، عددها؟
3. عدد مكونات الذكاء العاطفي مناقشاً لها؟
4. حدد منافع الريادة الاستراتيجية؟
5. تتصف المنظمات ذات التوجه الريادي بعدد من الخصائص، أذكرها شارحاً لها؟
6. يتطلب من المنظمات المعاصرة المحافظة على التوازن النسبي بين نشاطين، حددهما مناقشاً لهما؟
7. هناك العديد من الإجراءات اللازمة لتطوير ثقافة تنظيمية أخلاقية، عددها؟
8. هناك العديد من الأدوار المطلوب ممارستها من قبل الريادة الاستراتيجية تجاه عملية صياغة الاستراتيجية، أذكرها؟
9. وضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وعملية الإدارة الاستراتيجية بشكل مخطط تنفيذي؟
10. تلعب الريادة الاستراتيجية دوراً مهماً في نجاح تنفيذ الاستراتيجية بإتباع طرائق معينة، عدد هذه الطرائق؟

أسئلة التفكير والرأي

1. هل لديك رأي آخر حول ما ورد في أبعاد تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية؟
2. برأيك ما هي مضامين التوازن الاستراتيجي للمنظمات؟
3. هل تعتقد بأن هناك أبعاد أخرى لقياس الريادة الاستراتيجية للمنظمات، أذكرها مناقشاً لها؟
4. حسب تقديرك، أي مستوى من مستويات هرم القيادة الخماسي هو الأهم؟
5. بإعتقادك ما مدى العلاقة ما بين الريادة الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجية؟

أسئلة الخيارات المتعددة

1. مجموعة الآليات المساعدة في ديمومة التكامل لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية هي

- (A) الإستجابة الاستراتيجية
- (B) الابتكار الاستراتيجي
- (C) التوازن الاستراتيجي
- (D) المحاذاة الاستراتيجية

2. طرائق إتخاذ القرار المستخدمة في البحث عن الاستراتيجيات الجديدة تمثل

- (A) الإبداع
- (B) الريادة
- (C) الابتكار
- (D) غير ذلك

3. تُعتبر واحدة من خصائص القيادة الاستراتيجية

- (A) الحماسة
- (B) الإستقامة
- (C) المثالية
- (D) المثابرة

4. الريادة الاستراتيجية مصطلح يعكس

- (A) النجاح الاستراتيجي
- (B) التكامل الاستراتيجي
- (C) ديمومة النجاح
- (D) غير ذلك

5. تبادل المنافع بين الفرد والمنظمة يمثل

- (A) الإلتزام
- (B) شحذ الهمم
- (C) التحفيز
- (D) التمكين

6. النشاط التكاملي للبحث عن الفرص وإستغلال الجدارات يمثل

- (A) الريادة الاستراتيجية
- (B) تنفيذ الاستراتيجيات الريادية
- (C) صياغة الاستراتيجيات الريادية
- (D) غير ذلك

7. الإستثمار المستمر في الأفراد العاملين في المنظمات يشير إلى

- (A) رأس المال البشري
- (B) المحافظة على الموهوبين
- (C) تطوير الموارد البشرية
- (D) التنمية البشرية

8. الفكرة الأساسية التي تقوم عليها الريادة الاستراتيجية تتمثل بـ

- (A) الاستراتيجية المنفذة
- (B) الاستراتيجية المصاغة
- (C) الاستراتيجية الإستباقية
- (D) غير ذلك

9. يستخدم رأس المال الاجتماعي لشرح مجموعة من السلوكيات الاجتماعية مثل

(A) تشجيع الابتكار

(B) الاستقلالية

(C) العمل الجماعي

(D) غير ذلك

10. واحدة مما يلي لا تعد من منافع الريادة الاستراتيجية هي

(A) تحقيق أرباح عالية

(B) تعظيم درجة المخاطرة

(C) تطوير العلاقات

(D) إضافة قيمة جديدة

11. تشكل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها يمثل

(A) ممارسة استراتيجية

(B) مهارة قيادية

(C) مهارة استراتيجية

(D) ممارسة قيادية

12. يتطلب الفوز على المنافسين في كل سلسلة التنافس واحداً مما يلي

(A) البحث عن الفرص وإستغلالها بشكل أمثل

(B) إبتكار منتجات جديدة

(C) تغطية الأسواق غير المستغلة

(D) غير ذلك

13. حالة ذهنية توجه السلوك البشري نحو أنشطة ريادية تمثل

- (A) التوجيه الذاتي
- (B) العقلية الريادية
- (C) التفوق الريادي
- (D) غير ذلك

14. البحث عن الفرص بشكل إبداعي يمثل

- (A) التغيير التدريجي
- (B) تحمل المخاطر
- (C) الاستكشاف
- (D) غير ذلك

15. تحول في قيم وأعراف وعادات وتوقعات المنظمة يشير إلى

- (A) تغيير التوجه التنظيمي
- (B) إعادة هيكلة الثقافة التنظيمية
- (C) تغيير الثقافة التنظيمية
- (D) غير ذلك

16. يركز الاستكشاف على وصولاً لتحقيق النمو

- (A) التوجه الإبداعي
- (B) التوجه الاستراتيجي
- (C) التوازن الاستراتيجي
- (D) كل ما ذكر صحيحاً

17. الإختيار الشامل لمجموعة المبادئ الحاكمة للتصرفات والأفعال يمثل

- (A) المناخ الأخلاقي
- (B) الممارسات الأخلاقية
- (C) المعايير الأخلاقية
- (D) تحديث السلوكيات الأخلاقية

18. التعلم المكتسب من خلال عمليات البحث والتطوير والتجديد يمثل

- (A) الإستغلال
- (B) تحديد الفرص
- (C) إستكشاف الفرص
- (D) غير ذلك

19. بوصلة الإدارة الاستراتيجية نحو طرائق تحقيق الأهداف

- (A) القيادة الاستراتيجية
- (B) عملية الإدارة الاستراتيجية
- (C) نظرية الإدارة الاستراتيجية
- (D) غير ذلك

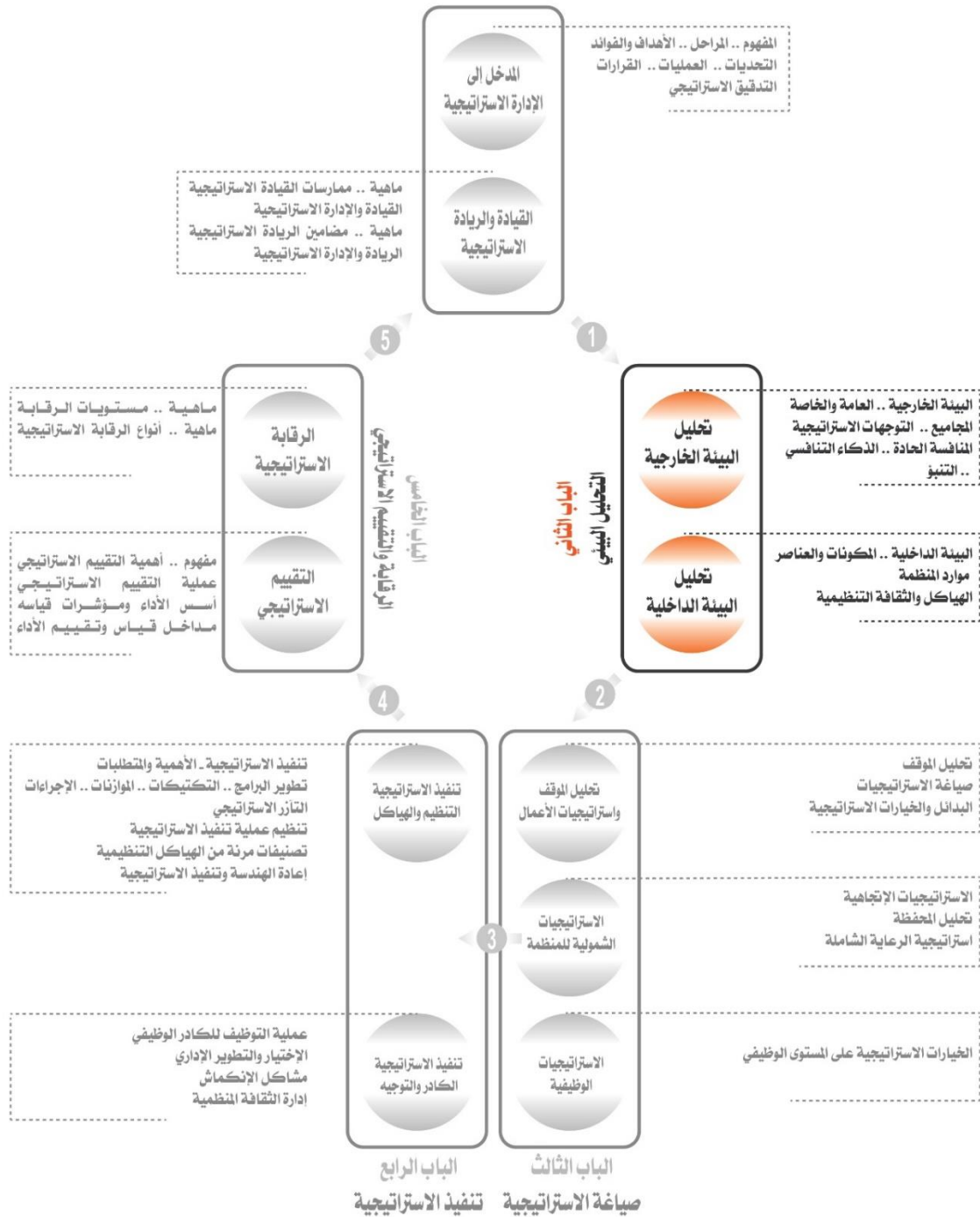
20. يسمح تقويم الفرص للمنظمات بـ

- (A) تطوير القدرات
- (B) زيادة الأرباح
- (C) فاعلية عالية
- (D) كل ما ذكر صحيحاً



التحليل البيئي

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



مقدمة في التحليل البيئي

رغم أن مفهوم البيئة عُمم بشكل كبير في دراسات الإدارة والأعمال ومنذ الخمسينيات من القرن الماضي، إلا أنه لا زال يُشكل التحدي الأساسي والكبير أمام إدارات المنظمات

Environment

مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية للمنظمة.

بسبب عدم وضوحه من جانب إضافة إلى الخطأ الحاصل في رؤية إدارات تلك المنظمات لطبيعة الأحداث والتفاعلات التي تجرى في الوسط البيئي. لذلك خضع مفهوم البيئة إلى تطورات عديدة على صعيد تعقد أبعاده ومكوناته، وزيادة تفاعل هذه الأبعاد والمكونات نتيجة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر. لهذا فالبيئة مفهوم شمولي واسع النطاق وأن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى بيئة خارجية للمنظمة وبيئة داخلية لها، وإن التفاعل المستمر بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المنظمة على النجاح والإستمرار في العمل والتطور. يستند التحليل البيئي على

التحليل البيئي

Environmental Analysis

مجموعة الوسائل المستخدمة لتحديد التغير في البيئة الخارجية للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بما يساهم في تحديد أهدافها ومركزها.

تحليل مكونات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تعيق عملها. لهذا يُشكل التحليل البيئي أساساً لفهم المركز

الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على فعاليات المنظمة الداخلية، ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على إستغلال مواردها الداخلية المادية والبشرية. وعليه، فإن نجاح عملية التحليل البيئي استراتيجياً، يتطلب القيام بأربعة نشاطات أساسية، هي:

النشاط الأول: المسح البيئي

المسح البيئي

Environmental Scanning

عملية إكتشاف وتحديد الإشارات الأولى للتغير البيئي المحتمل.

الذي يعتمد على المراقبة التي تجريها المنظمة، ويستلزم دراسة كل الأجزاء في البيئة الخارجية والداخلية بشكل متناسق

حيث تكشف المنظمات من خلال المسح البيئي الإشارات المبكرة عن التغيرات المحتملة في البيئة، وغالباً ما تكون المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من خلال المسح البيئي غامضة أو غير كاملة أو غير مترابطة. إذ يُعد المسح البيئي نشاطاً مهماً لأنه يتضمن تحديد لجميع العوامل المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر في المنظمة التي تظهر في مواقع غير متوقعة. هناك أربعة طرائق للمسح البيئي، هي:  **المعاينة غير المباشرة**، نشاط يتعلق بإجراء كشف للمعلومات بشكل عام من دون تنفيذ أجندة محددة، حيث يحصل الفرد القائم بعملية المعاينة على معلومات متنوعة كثيرة، حيث تُعد المعاينة في كثير من الأحيان مجرد محاولة لإدراك العوامل أو المجالات التي تعرضت للتغير.  **المعاينة الظرفية**، طريقة غير منظمة للبحث، لأن الفرد القائم بعملية المعاينة يكون مهتم بالمعلومات التي تحدد التغيرات في مجالات نشاط معينة وحسب الظروف وقت عملية المعاينة.  **البحث غير الرسمي**، طريقة مُنظمة لكنها محددة وتبحث عن معلومات لدعم هدف معين.  **البحث الرسمي**، يتم للحصول على معلومات محددة، وهو الأكثر استخداماً في الوقت الحاضر.

النشاط الثاني: المراقبة

المراقبة

Monitoring

عملية منتظمة لمراقبة الأحداث والاتجاهات البيئية التي تم رصدها من خلال عمليات المسح البيئي.

تهدف عملية المراقبة إلى تحديد اتجاه .. درجة .. معدل وأهمية التغير الحاصل في العوامل البيئية لمعرفة التأثيرات

المحتملة على المنظمة وخياراتها الاستراتيجية. إذ تساعد البيانات التي تم الحصول عليها في إعطاء صورة أكثر وضوحاً عن العوامل والمتغيرات البيئية التي لها التأثير الأكبر من غيرها على قرارات المنظمة ونشاطاتها المختلفة وإستبعاد المتغيرات والعوامل التي يكون تأثيرها محدوداً. حيث يحاول المحللون من خلال عمليات المراقبة تأكيد حدسهم بشأن البيانات الغامضة التي تُعد عنصراً هاماً في هذه العملية ورصد فيما إذا كان هناك تغيراً هاماً ومؤثراً في المنظمة للعوامل الاستراتيجية التي حددتها عمليات المسح البيئي. فالمراقبة الفاعلة تتطلب من المنظمة أن تحدد أصحاب المصالح المهمين ذلك لأن أهمية أي منهم يمكن أن تختلف إن تم أخذ حاجات المنظمة ومجموعة أصحاب المصالح عبر الزمن بنظر الاعتبار.

النشاط الثالث: التنبؤ

التنبؤ

Forecasting

عملية توقع مستقبلية تعتمد على بيانات الماضي والحاضر وتحليل الاتجاهات بهدف مساعدة المنظمات للتغلب على حالات اللاتأكد.

تهدف عملية التنبؤ إلى معرفة توقيت وإحتمالية الأثر الذي يمكن أن تحدثه العوامل البيئية في المنظمة. إذ يتضمن التنبؤ

تطوير الإقتراضات عما يمكن أن يحدث في المستقبل والسرعة التي يمكن أن يحدث بها نتيجة للتغيرات والاتجاهات التي تم تشخيصها خلال عمليتي المسح البيئي والمراقبة. ومن الضروري أن تكون عملية التنبؤ شاملة وواضحة ودقيقة لأجل أن تمكن المنظمة من الحصول على أفضل النتائج المرتبطة في تحديد استراتيجياتها وإطارها العام، حيث أن عملية التنبؤ الجيدة والناجحة تعتمد بشكل أساسي على قدرة المنظمة في جمع المعلومات الكاملة .. الواضحة .. الدقيقة .. الشاملة التي تعطي نتائج إيجابية وتساعد على تحديد المؤشرات الرئيسة، وبالتالي المساعدة في وضع الاستراتيجيات المساهمة في تحديد المستقبل والإستفادة والإستجابة لما يتطلبه المستقبل في مجال المبادرات وإعداد الخطط المساهمة في الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفاعلية.

النشاط الرابع: التخمين

التخمين

Assessing

عملية فهم وتفسير الموقف الحالي للمنظمة بما يساعد على تحديد الاستراتيجيات الملائمة لتصحيح المسار المستقبلي.

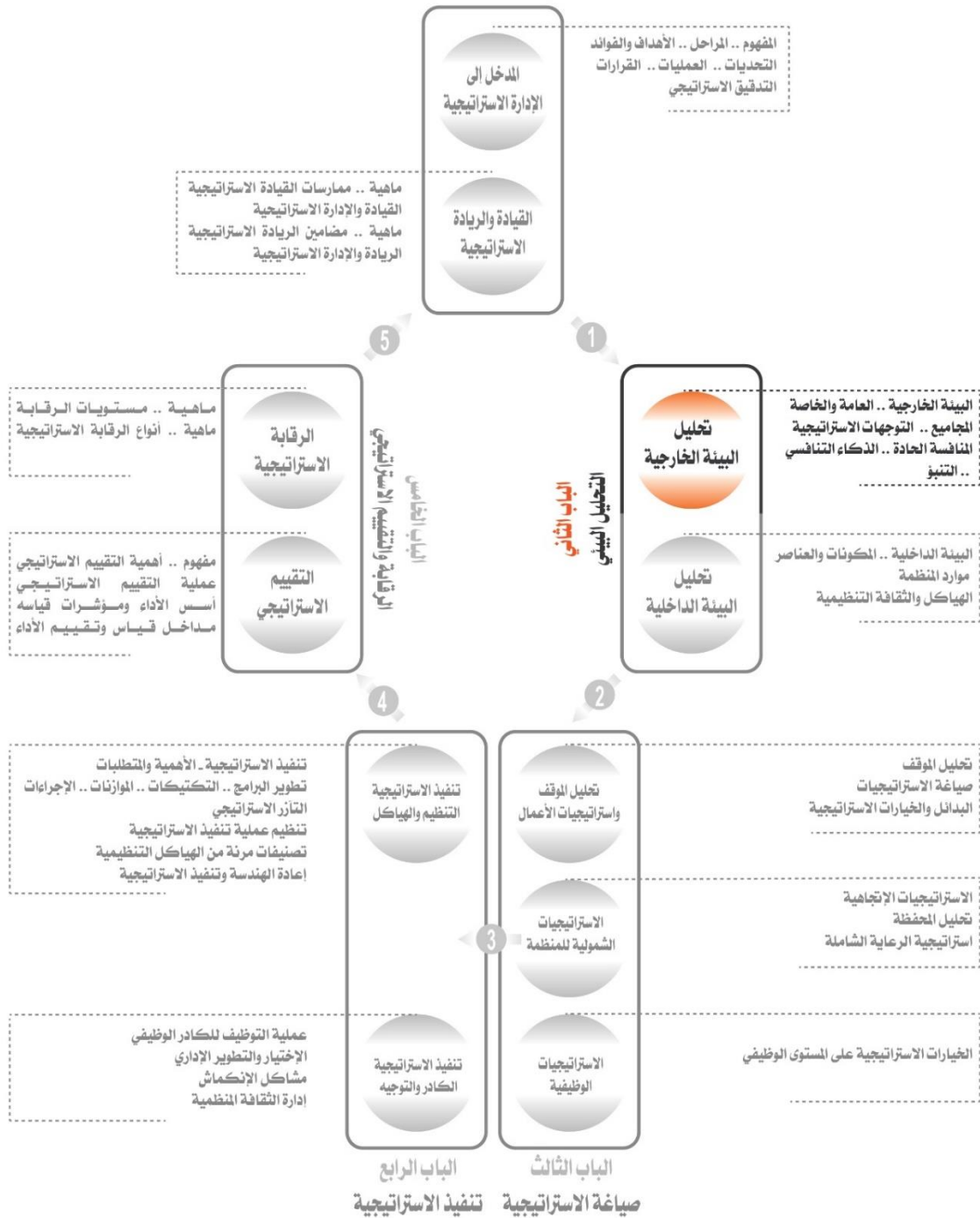
إن الهدف الرئيس من التخمين هو تحديد توقيت وأهمية التأثير للعوامل الاستراتيجية التي أفرزتها عمليات المسح البيئي والمراقبة والتنبؤ، فمن خلال عمليات المسح البيئي والمراقبة والتنبؤ يستطيع المحللون فهم البيئة وإملاك بيانات ضخمة عن البيئة ولكن من دون ترابط أو توجيه معين. وبوجود نشاط التخمين سيتمكن المحللون من تحديد الترابط والتوجيه لفهم البيئة وتحديد العلاقة بشكل واضح ما بين عوامل البيئة الخارجية والعوامل الاستراتيجية للمنظمة والتي تتمثل في موارد وقدرات وإمكانات.

الفصل الثالث

تحليل البيئة الخارجية

الأهداف التعليمية	محتويات الفصل
1 - 3 تحديد مفهوم البيئة الخارجية وأبعادها	1 - 3 البيئة الخارجية العامة وأبعادها
2 - 3 تعرف البيئة الخارجية الخاصة	2 - 3 البيئة الخارجية الخاصة
3 - 3 تحديد مفهوم المجاميع الاستراتيجية	3 - 3 المجاميع الاستراتيجية
4 - 3 التعرف على التوجهات الاستراتيجية	4 - 3 التوجهات الاستراتيجية
5 - 3 توضيح مضامين المنافسة الحادة	5 - 3 المنافسة الحادة
6 - 3 تحديد مفهوم الذكاء التنافسي وأهميته	6 - 3 الذكاء التنافسي
7 - 3 تعرف مفهوم التنبؤ وأساليبه	7 - 3 التنبؤ وأساليبه

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



(3 - 1): البيئة الخارجية العامة وأبعادها

البيئة الخارجية

External Environment

كل ما هو خارج حدود المنظمة من العناصر والعوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أدائها ومستوى إنجازها للأهداف الموضوعة.

يعتبر فهم البيئة الخارجية للمنظمة شرطاً أساسياً لنجاحها، وهذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على تحليل المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة.

كما أن إتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها جعل العديد من ينظرون إليها من زوايا مختلفة ومتعددة. إن كون البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال شاملة ومعقدة، أدى لتطوير منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه

البيئة الخارجية العامة

General External Environment

محمل المكونات والتي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرتها.

البيئة، **الأول** منها البيئة الخارجية العامة التي تتضمن القضايا البيئية واسعة المدى المؤثرة على المنظمة. فالبيئة الخارجية ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في

عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات. فسرعة التغير وكثرة مكونات وعناصر البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عالي أمام المنظمات مما تتطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة الخارجية العامة، كما أن درجة التعقيد فيها استدعى وجود أساليب تساهم في تبسيط هذا التعقيد دون إخلال في المحتوى الصحيح والفهم الحقيقي لمكونات ومؤثرات البيئة الخارجية العامة. فيما يمثل **الثاني** بمستوى تحليل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة) الذي يفيد بوصفه محصلة نهائية في تأشير عناصر قوة المنظمة وتشخيص مؤثرات ضعفها، ووضع الخيارات الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة تبنيها بعد موازنة عناصر قوتها مع فرصها المتاحة، وتعزيز توجهاتها في تدليل مؤثرات ضعفها بتوظيفها في معالجة التهديدات البيئية وإستغلال الفرص المتاحة. تتمثل أبعاد البيئة الخارجية العامة بالآتي:

القوى الاقتصادية

القوى الاقتصادية

Economic Force

مجلد خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي المؤثرة على المنظمة.

ينطوي تحت إطار هذه القوى مجمل المؤشرات المرتبطة بخطط التنمية الاقتصادية متمثلة بالناتج القومي الإجمالي

معدل الدخل القومي .. معدل النمو الاقتصادي .. متوسط دخل الفرد .. ميزان المدفوعات .. الميزان التجاري .. نظم الاستثمار .. أسعار المواد الأولية .. مصادر الطاقة. ويضاف إلى هذه أيضاً ما يرتبط بالسياسات النقدية والمالية .. أسعار الفائدة .. السياسة الاقتصادية العامة .. سياسة الإقراض والإدخار .. إدارة النقد الأجنبي وغيرها. إذ أعطت إدارات المنظمات أهمية كبيرة لهذه المتغيرات ومتابعة تطورها، ومع ذلك فإن حالات الإخفاق في تنبؤ وفهم هذه القوى كثيرة ومتعددة، ويتأتى هذا من خلال كون هذه القوى لا تعمل بمفردها بل تتبادل التأثير مع القوى البيئية الأخرى.

القوى الاجتماعية

القوى الاجتماعية

Social Force

مجلد المتغيرات المرتبطة بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد.

تؤثر هذه القوى بأشكال مختلفة على المنظمة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء أو من حيث الموارد

البشرية التي تحصل عليها المنظمة من محيطها الخارجي. حيث أن نمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المنظمات في فهم أنشطة المستهلك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الإعتبارات الاجتماعية والسكانية والديمغرافية.

القوى الثقافية

القوى الثقافية

Culture Force

مجمع الخبرات المتراكمة ونظام التعليم والقيم والسلوك الفردي والجماعي وطبيعة المجتمعات وإستعدادها للتغيير والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل.

تواجه المنظمات قوى ثقافية مختلفة التي تعتبر ذات أهمية كبيرة لخيارات المنظمات الاستراتيجية وتنفيذها، لذا يتطلب من المنظمات مراعاة جوانب القوى الثقافية المحيطة بها.

القوى السياسية - القانونية

القوى السياسية - القانونية

Political - Legal Force

مجموعة المتغيرات المرتبطة بسياسة وقوانين الدولة أو الدول التي تعمل فيها المنظمة.

تؤثر هذه القوى على الخيارات الاستراتيجية للمنظمة بطرق وأساليب مختلفة. فالإستقرار السياسي والقانوني يعطى إمكانية أكبر للمنظمة للإستفادة من الفرص المتاحة في البيئة، وقد تكون على العكس ففي حالة عدم وجود إستقرار سياسي وقانوني ينعكس بمخاطر عديدة تواجه المنظمات. ففي الآونة الأخيرة وبسبب الإنفتاح والترابط العالمي والدخول في إطار النظم الديمقراطية وإزدياد الحريات في المجتمعات ومنظمات المجتمع المدني فإن مجمل التطورات والأحداث إنعكست على أعمال ونشاطات المنظمات.

القوى التكنولوجية

القوى التكنولوجية

Technology Force

الوسائل والتقنيات والقدرات والمعدات والأنظمة التي تسهل عمليات وأنشطة المنظمة.

تمثل القوى التكنولوجية واحدة من القوى الأكثر أهمية للمنظمات، التي تعطيها إمكانية عالية في تطبيق مختلف العلوم والأفكار التي طورت في حقول المعرفة المختلفة. إذ تعتبر القوى التكنولوجية العامل الرئيسي في ميدان المنافسة وتعطي المنظمات موقعاً ريادياً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها بإستمرار. حيث تبذل المنظمات جهداً كبيراً على تطوير التكنولوجيا الصناعية التي تمنحها تميزاً في نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها وتؤدي أيضاً إلى خفض في التكاليف دون

المساس بالنوعية. ويدخل في إطار هذه المتغيرات مجمل الإنفاق على البحث والتطوير وحماية الإختراعات والإبتكارات والتحسين التكنولوجي من خلال المعدات والآلات والمكائن.

القوى المعرفية

القوى المعرفية

Knowledge Force

القوة المؤثرة على المنظمات في تقرير مستقبلها وتشكيل توجهاتها الاستراتيجية.

إن المنظمات الرائدة التي تأتى في سلم التميز دائماً ما تعير أهمية كبيرة للجانب المعرفي وتبحث باستمرار عن الموارد

البشرية والمعرفية التي تستطيع أن تقدم لها ميزات تنافسية لا يمكن تقليدها من الآخرين. ويدخل في إطار هذه المتغيرات قدرة المنظمات على بناء نظام معلومات استراتيجي يبحث عن المعلومات الاستراتيجية من البيئة الخارجية وكذلك مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة وإمكانية الحصول عليها واستمرارية تطويرها. فالمنظمات وهي تجرى عمليات تجميع للبيانات والمعلومات حول أبعاد البيئة الخارجية العامة ومتغيراتها المتعددة تنطلق من حقيقة كون هذا الأمر لا يتم بنفس الآليات والأساليب والطرق والفلسفات فيها، لذلك يفترض أن تعي وهي تقوم بجمع معلومات عن هذه الأبعاد وتحليلها أمرين مهمين يمثل الأول بكون هذه التغيرات لا تأخذ إتجاهاً وشكلاً واحداً في جميع الظروف والأحوال بمعنى أن بعض التغيرات في أحد الأبعاد ينعكس إيجابياً على أبعاد معينة وسلباً على أبعاد أخرى، والأمراً الثاني أن هذا الترابط في التأثير يشكل أمام المنظمات مصفوفة أولويات لغرض التعامل مع الأحداث في ضوء بعدين أساسيين هما مدى أهمية هذا التغير من جانب وسرعة وبطء الإستجابة المطلوبة إلى هذه التغيرات، وكما هو موضح بالشكل (3 - 1).

احتمالية التأثير على المنظمة			
منخفضة	متوسطة	عالية	
أولوية متوسطة	أولوية عالية	أولوية عالية	عالية
أولوية منخفضة	أولوية متوسطة	أولوية عالية	متوسطة
أولوية منخفضة	أولوية منخفضة	أولوية متوسطة	منخفضة
			احتمالية الحدوث

الشكل (3 - 1)

مصفوفة الأولويات أمام المنظمة

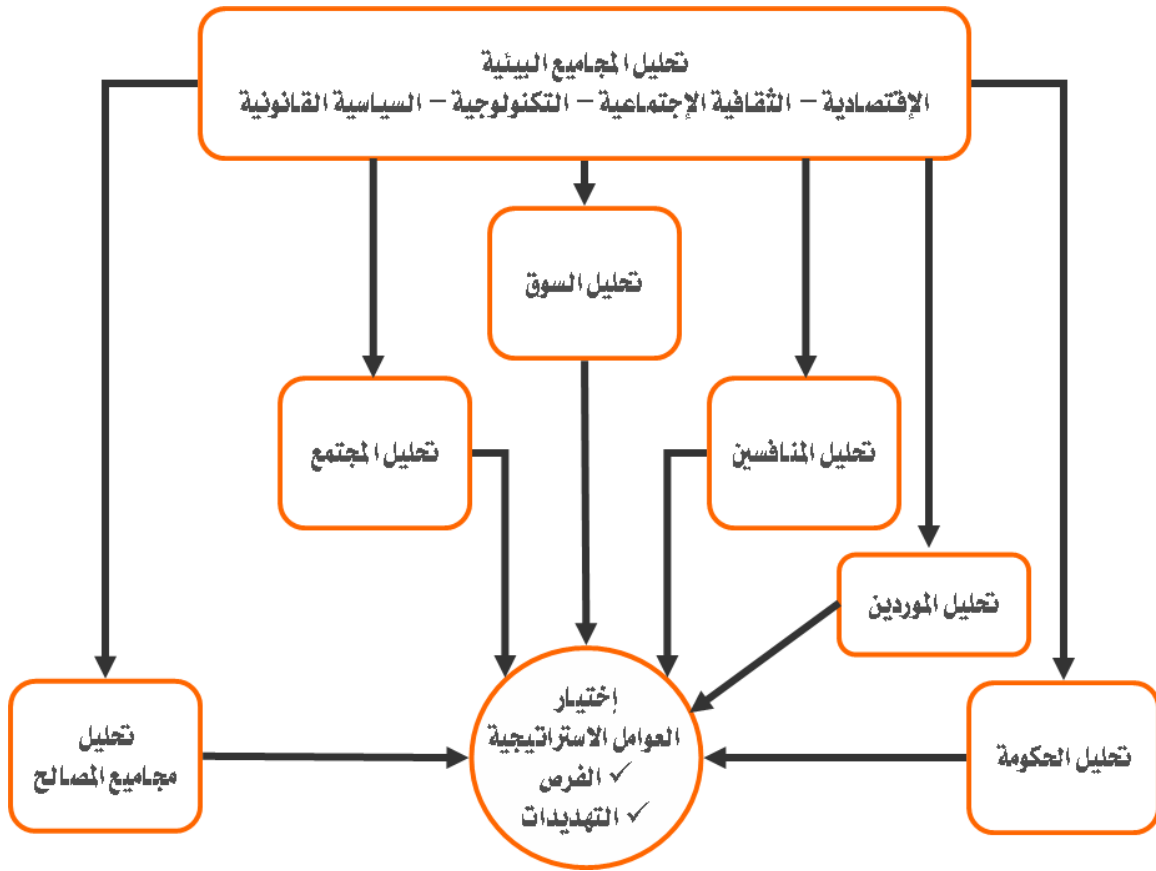
(3 - 2): البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة)

ينطلق العديد من تحليل بيئة المهمة من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل، فالبعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية لبيئة الصناعة والمنافسة مركزين على التأثيرات المتبادلة بين المنظمة وبيئتها التنافسية. في حين ينطلق آخرون من بيئة العمل الخاصة من خلال توضيح مفردات هذه البيئة من مجهزين وعملاء وموردين وغيرهم، أما الاتجاه الثالث والأخير فقد تركّز في النموذج الأكثر عملياً لتحليل قوى المنافسة والذي طرح من قبل Porter. والشكل (3 - 2) يبين متطلبات تحليل بيئة المهمة.

Task Environment

مجمّل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة.

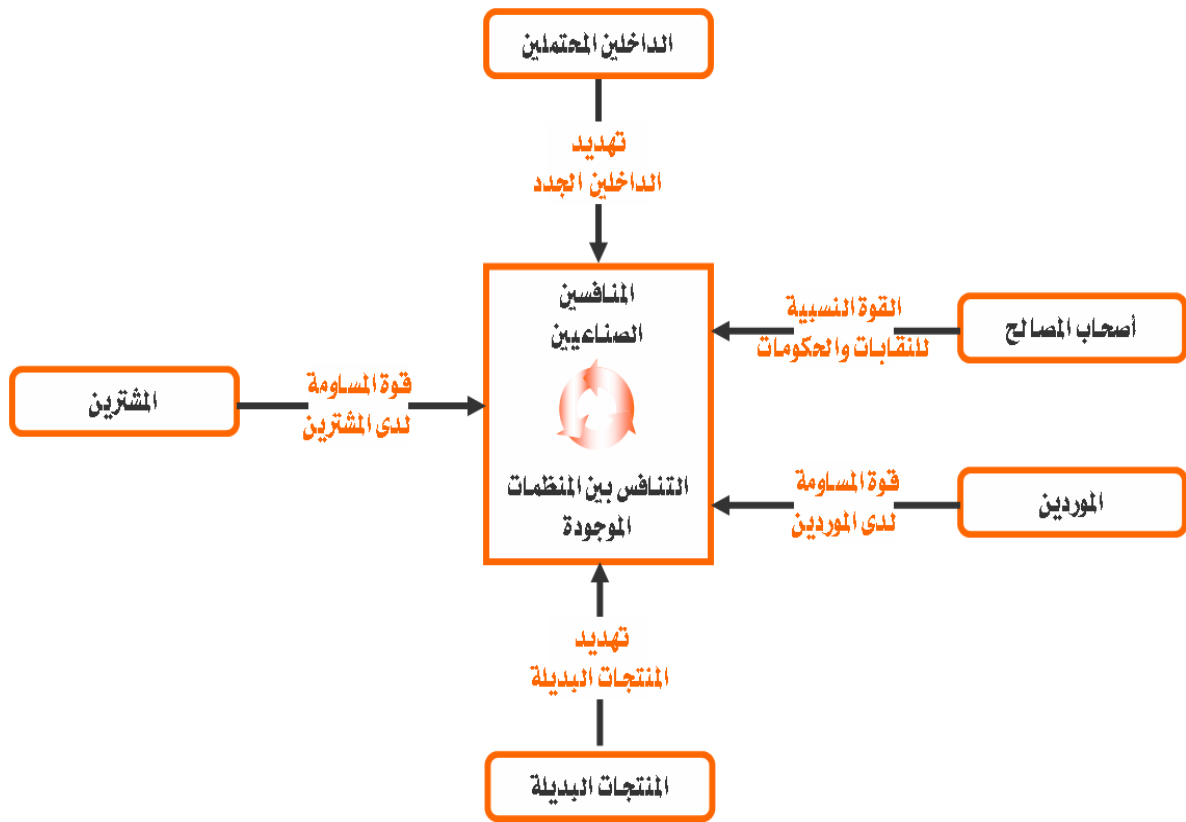
بيئة المهمة



الشكل (3 - 2)

متطلبات تحليل بيئة المهمة

طرح مداخل عديدة لتحليل بيئة المهمة (الصناعة) في الثمانينات من القرن الماضي، ويعتبر مدخل Porter من أهم تلك المداخل وعمم استخدامه بشكل واسع النطاق في الصناعة أولاً وفي الخدمات لاحقاً. من وجهة نظر Porter فإن المنظمات من المفترض أن تعير أهمية كبيرة لمكونات بيئة المهمة (الصناعة) ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في هذه المكونات لمعرفة تأثيرها على استراتيجية المنظمة، وقد جسد هذه المكونات بخمسة قوى أساسية، كما يعرضها الشكل (3 - 3).



الشكل (3 - 3)

قوى توجيه المنافسة

الداخلين المحتملين Potential Entrants

إن معرفة الداخلين الجدد المحتملين لصناعة معينة يُمكن المنظمة من تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة وإستمرارية نموها المستقبلي من عدمه. إذ يُشكل الداخلين الجدد إلى صناعة جذابة وفي نمو أو حتى في صناعة تتسم بالثبات تهديداً للمنظمات الموجودة في إطار هذه الصناعة. فعادة ما يكون هؤلاء الداخلين يحملون أفكاراً جديدة وطاقات متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة. حيث أن جدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة، يضاف إليها ردود فعل

المنظمات حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة ولا تسمح بقبول داخليين جدد. وبشكل عام فإن تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل كلما كانت المعوقات أو الحواجز للدخول كبيرة، ولا تقوى المنظمات الأخرى على تجاوزها، وفيما يلي بعض المعوقات:

✍ **اقتصاديات الحجم Economic of Scale**: تستمد إقتصاديات الحجم من التحسينات التدريجية في الكفاءة، وبالتالي، فإن تكلفة إنتاج كل وحدة تنخفض مع زيادة كمية المنتج خلال فترة زمنية معينة.

✍ **تمايز المنتجات Product Differentiation**: ويمكن للمنظمات من تحقيق التمايز في المنتجات من خلال قيامها بأنشطة ترويج ودعاية عالية المستويات.

✍ **متطلبات رأس المال Capital Requirements**: تتخلق الحاجة إلى استثمار موارد مالية ضخمة حاجزاً في وجه دخول منافسين جدد إلى السوق خاصة إذا كان رأس المال المطلوب إنفاقه في مجالات يصعب فيها الإسترداد بسرعة.

✍ **الوصول إلى قنوات التوزيع Access to Channels of Distribution**: أي كلما كان البيع بالجملة محدوداً أو كانت قنوات التجزئة محدودة ويجمع المنافسين الحاليين بين البيع بالجملة وإمتلاك قنوات تجزئة كلما زادت صعوبة الدخول في الصناعة. وفي بعض الأحيان يكون هذا الحاجز كبيراً بدرجة يتوجب معها على المنافس الجديد أن يوجد قنوات توزيع خاصة به.

✍ **تكاليف الإستبدال Access to Channels of Distribution**: المتضمنة تكاليف التحول إلى برامج جديدة في العمل بسبب تكاليف التدريب العالية التي يتطلبها هذا التحول.

✍ **مساوئ التكلفة المعتمدة على الحجم** Cost Disadvantages Independent of Size: أي أن حصول منتج جديد على حصة سوقية يعطي لهذا المنتج ميزة تنافسية كبيرة للمنظمة على المنافسين المحتملين.

✍ **السياسة الحكومية** Governmental Policy: يمكن الحكومة أن تحد أو تعيق الدخول إلى صناعات معينة من خلال وضع القيود كمتطلبات الترخيص أو تقييد الوصول إلى المواد الخام أو غيرها، كما تستطيع الحكومة أن تقوم بدور أساسي غير مباشر بالتأثير على موانع الدخول من خلال وضع ضوابط الاستخدام وكذلك قوانين تلوث البيئة وقوانين السلامة وغيرها.

↩ **التنافس بين المنظمات الموجودة** Rivalry among Existing Firms

يعد التنافس والمنافسة حالة طبيعية ومألوفة بين المنظمات المتواجدة في صناعة وسوق معين. فالمنافسة على أساس الأسعار أو على أساس تقديم منتجات عالية الجودة يتيح للمنظمات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع المنظمات المنافسة تحقيق أرباح عالية. فالتنافس بين المنظمات المتواجدة في صناعة وسوق معين يرتبط بالعديد من العوامل، أبرزها:

✍ **عدد المنافسين:** فكلما قل عدد المنافسين كلما إزدادت شدة التنافس فيما بينهم.

✍ **معدل نمو الصناعة:** فسرعة نمو الصناعة يتيح للمنظمات فرص لتحقيق أهدافها، وعلى العكس فتباطؤ نمو الصناعة يزيد من فرص إشتداد المنافسة بين المنظمات بما يشكل تهديد في تحقيق أهدافها.

✍ **تمايز المنتجات:** فالمنظمات التي تسم منتجاتها بجودة عالية، تكون لديها قدرة عالية على المنافسة والعكس صحيح.

✍ **الطاقة:** وذلك بإستخدام المنظمات لأقصى طاقات التشغيل لديها بما يحقق لها مضمون إقتصاديات الحجم.

✍ **التكاليف الثابتة**

⬅️ تهديد المنتجات البديلة Threat of Substitute Products

يعتمد نجاح المنظمة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقوم بتقديمها، إلا أن التهديد الحقيقي من المنتجات البديلة يتمثل في:

✏️ الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والجودة والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.

✏️ تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والإقتصادي والنفسي زادت خطورتها.

✏️ الميل لدى المشتري نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم بكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة، يمكن أن تتطور لاحقاً باتجاهات أفضل.

⬅️ قوة المساومة لدى المشتري Bargaining Power of Buyers

تعتبر القوة التفاوضية والمساومية للمشتري عاملاً هاماً من عوامل تحليل السوق، حيث أن معرفة المشتري الكاملة بالمنتجات يعطيهم قدرة عالية على التفاوض أمام المنظمات وبالتالي إمكانية تخفيض الأسعار والحصول على مزايا عديدة. وفي هذه الحالة يتطلب الأمر من المنظمات فهم لطبيعة العلاقة مع مثل هؤلاء المشتري وإيجاد صيغة لموازنة العلاقات معهم.

فالتهديد الحقيقي من قوة المساومة لدى المشتري يتمثل في:

✏️ هجوم المشتريات وإستمراريتها وقدرة المشتري على تدعيم موقفهم من خلال تنظيم عمليات الشراء مع المنظمة.

✏️ تكاليف تحول هؤلاء المشتري لشراء منتجات بديلة من منظمات أخرى لم يسبق التعامل معها.

✍ مدى إمتلاك المشتري لمعلومات تامة وكاملة من طبيعة عمليات الشراء والعلاقة مع المنظمة البائعة.

✍ قدرة المشتري الصناعي بالتكامل للأمام أو الخلف وفق آليات التطور التي تفرضها طبيعة البيئة.

👉 قوة المساومة لدى الموردين Bargaining Power of Suppliers

يهم واضعي الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد خاصة من حيث الكلفة والتنوعية، طبيعة المواد والمنتجات، مواعيد التسليم، الخصومات. حيث أن وصف العلاقة بين المنظمة ومورديها يعتمد على العديد من المتغيرات والأبعاد التي يجب أن يتم تحليلها ودراستها بعناية، وأن توضع هذه العلاقة على أسس سليمة تخدم مصالح كلا الطرفين. فالتهديد الحقيقي من قوة المساومة لدى الموردين يتمثل في:

✍ كلما إبتعد التوريد عن أنموذج المنافسة الحرة زادت قوة المورد لرفع الأسعار تجاه المنظمة المشتري.

✍ إذا كانت المنظمة عميل غير مهم وتشتري بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة تقل قوتها التساومية تجاه المورد بسبب تركيز المورد على منظمات أخرى أهم.

✍ يستطيع المورد زيادة قوته في المساومة إذا إستطاع تحقيق تكامل أمامي وخلفي بشكل أكبر.

إن النقاط أعلاه وغيرها تساهم في زيادة قوة المساومة لدى الموردين تجاه المنظمة أو المنظمات التي يتعاملون معها، وفي مقابل هذا الأمر، فإن منظمة الأعمال أيضاً تستطيع زيادة

ضغطها على الموردين وتقوية موقفها التفاوضي من خلال العديد من الإجراءات منها على سبيل المثال:

✏ يكون في صالح المنظمة البحث عن مصادر توريد عديدة تتنافس فيما بينها بتقديم أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للمنظمة المشتريّة.

✏ تركيز مشتريات المنظمة بموردين معروفين يضعها في موقع المحتكر لتوريد هؤلاء، وبالتالي تستطيع توجيههم من خلال مصالحها وتبادل المنافع معها.

✏ قيام المنظمة بتحقيق تكامل خلفي للصناعة التي تعمل فيها، والذهاب إلى تطوير الإمداد اعتماداً على ذاتها.

↩ القوة النسبية لأصحاب المصالح Relative Power of Stakeholders

وهنا يتطلب من المنظمة أن تحدد سلم أولويات التأثير لأصحاب المصالح حيث يمكن أن يكون للبعض من هؤلاء قوة تساهم في دفع استراتيجيات المنظمة وخياراتها، في حين يمكن أن تكون هناك قوة أخرى معرّقة لها.

(3 - 3): المجاميع الاستراتيجية

المجاميع الاستراتيجية

Strategic Groups

مجموعة من وحدات الأعمال أو المنظمات التي تتبع استراتيجيات مماثلة مع موارد مماثلة.

إن أول إستخدام لمصطلح المجاميع الاستراتيجية كان على يد الباحث Hunt في عام (1972)، فمن خلال هذا المصطلح تُصنف المنظمات في أي صناعة إلى مجموعة من المجاميع

الاستراتيجية بهدف فهم البيئة التنافسية بشكل أفضل. حيث أن بعض المجاميع الاستراتيجية في المنظمات نفسها تكون أكثر ربحية من الأخرى لأن بنية تلك المنظمات وثقافتها تميل إلى

عكس أنواع الاستراتيجيات التي تتبعها. لذا فإن المنظمات التي تنتمي إلى مجموعة استراتيجية معينة داخل نفس الصناعة تميل إلى أن تكون منافسة قوية وتميل إلى أن تكون أكثر تشابهاً مع بعضها البعض من المنافسين في مجموعات استراتيجية أخرى داخل نفس الصناعة.

(3 - 4): التوجهات الاستراتيجية

التوجهات الاستراتيجية

Strategic Orientation

مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

غالباً ما تستخدم المنظمات واحداً من أربعة توجهات استراتيجية للتكيف مع بيئة أعمالها، وهذه التوجهات هي:

□ **التوجه الدفاعي Defenders Orientation**: الذي يشير إلى عدم الدخول المباشر في المجابهة التنافسية، بل أن التركيز يكون على ما تتمتع به منتجات المنظمة من حماية والدفاع عنها ووضع الحواجز بين المنافسة وبين المنتجات وهذه من استراتيجيات الاستقرار، وتعتمد المنظمات ذات التوجه الدفاعي على تقديم منتجات أو خدمات تتصف بالنوعية العالية والسعر التنافسي.

□ **التوجه الاستكشافي Prospectors Orientation**: الذي يشير إلى قيام المنظمة بالمبادرة والتنوع رغبة في تجديد نشاطها وتلبية الإحتياجات، فتحاول المنظمات إلى عدم التكامل والتخصص في منتج واحد أو نشاط أو سوق واحد بل العمل على التنوع والتكامل والتميز وتوزيع المخاطر.

□ **التوجه التحليلي Analyzers Orientation**: الذي يوضح أن المنظمات التي تستخدم هذا النوع من التوجهات تواجه إما حالة الاستقرار النسبي أو حالة اللاإستقرار في الأسواق نتيجة لسهولة الدخول أو الخروج أو نتيجة لحرب تنافسية وكذلك حالة اللاإستقرار في المنتجات نتيجة للتقدم أو التطور الفني السريع. وفي هذه الحالة ينتج إما تذبذب في الطلب أو السعر أو التكلفة، وبالتالي فإن على المنظمة صياغة استراتيجية تكون مخرجاً لتحقيق نوع من الإستقرار.

□ **التوجه الإستجابي Reactors Orientation**: وفيه تصل المنظمة إلى مرحلة الإعتماد على النفس والإستمرار في تحقيق هدف مرض نتيجة لما تواجهه من صعوبة في التعامل مع البيئة، لذلك تسعى المنظمة إلى تحقيق التوافق بين المتغيرات البيئية وبين توجهها الإستجابي.

(3 - 5): المنافسة الحادة

المنافسة الحادة

Hypercompetition

التركيز على وفرض مجموعة من الإجراءات المحددة من قبل المنظمة والمنظمات المنافسة للمجابهة والحد من تهديدات المنافسين.

في ظل المنافسة الشرسة التي تشهدها المنظمات، تطلب الأمر منها القيام وبشكل مستمر بالتطوير والبحث عن الجديد لما تشهده بيئتها

من منافسة حادة. لذلك ينظر إلى المنافسة الحادة كنتيجة منطقية لمحدودية قدرات المنظمة والإفتقار للتفكير الاستراتيجي. فأعمال المنظمات دخلت حقبة جديدة من المنافسة، وتحولت بشكل كبير من إحتكارات القلة المستقرة بطيئة الحركة إلى بيئة تتميز بالإضطراب السريع من جانب المنظمات الهادفة بشكل أساسي إلى خلق فوضى لقادة السوق. ففي ظل المنافسة الحادة، تتصف البيئة بالسرعة والجرأة وعدائية الحركة الديناميكية من قبل المنافسين بهدف توليد حالة من اللاتوازن المستمر والتغيير. كما أن إستقرار السوق مهدد بدورات حياة وتصميم قصيرة للمنتجات، وتكنولوجيا معاصرة، دخول متكرر لمنظمات غير متوقعة، إضافة إلى إعادة تحديد تكتيكي لحدود السوق مع القيام بدمج صناعات متنوعة. أي أن البيئة تتجه لمستويات عالية من اللاتأكد .. الحركية .. عدم التجانس .. العدائية بين المنافسين.

(3 - 6): الذكاء التنافسي

الذكاء التنافسي

Competitive Intelligence

برنامج رسمي لجمع المعلومات عن منافسي المنظمة.

عد الذكاء التنافسي أحد الحقول الأسرع نمواً في عالم الأعمال وأصبح أسلوباً رئيساً لتحقيق الميزة التنافسية بما يسمح للمنظمة

بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها، بدلاً من مجرد الإستجابة لها. صنفت خمسة مواقف للذكاء التنافسي وفقاً لثلاث فئات، هم الخبراء .. المهنيين .. الهواة وهذه المواقف تتمثل في:

1. موقف المحاربين **Warriors Attitude**، والمتمثل بالموقف الهجومي **Offensive**، وهنا نتصف المنظمة بكونها نشطة جداً في إدارة عملية الذكاء التنافسي وبالنظر للفرص المتاحة بشكل شمولي ومستمر. ومن الأمثلة على ذلك شركة **Samsung** و **Huawei**.
2. موقف المعتدين **Assaulters Attitude**، وهنا نتصف المنظمة بكونها نشطة، وغالباً ما تكون لديها المعرفة والخبرة الكافية. ومن الأمثلة على ذلك شركة **Siemens** و **Nestlé**.
3. موقف النشيطين **Active Attitude**، وهنا تسعى المنظمة دائماً إلى الحصول على المعلومات الاستراتيجية، إلا أن نظام معلومات المنظمة غير مهيكّل بشكل كبير. ومن الأمثلة على ذلك الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية.
4. موقف التفاعليين الدفاعيين **Reactive Attitude**، وهنا تقوم المنظمة بالإستجابة فقط عند قيام منافسها بالتحرك والهجوم بشكل علني، ومن الأمثلة على ذلك الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم الفرنسية.
5. موقف النائمين **Sleepers Attitude**، وهو ما يعني أن إدارة المنظمة لا تُظهر أي إهتمام للذكاء التنافسي ولا تحشى المنافسة في قطاع صناعتها.

والشكل (3 - 4) يوضح المواقف الخمسة للذكاء التنافسي.

حدّدت جوانب أهمية الذكاء التنافسي في الآتي:

1. كونه أحد جوانب التعلم التنافسي.
2. دعمه لصناعة قرارات المنافسة لأنه ظهر ببروز حاجة المنظمات لطرائق منهجية في جمع المعلومات عن المنافسين، وتحليلها، ونشرها.
3. يعبر عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير المنظمات وأبحاث السوق والتخطيط الاستراتيجي.
4. يرفد المديرين بأداة للتعلم حول ما ينوي المنافسون القيام به.
5. إعادة هيكلة أسس المنظمة، لإبقاء قدراتها التنافسية قائمة في الأسواق العالمية.



الشكل (3 - 4)

المواقف الخمسة للذكاء التنافسي

التنبؤ

(3 - 7): التنبؤ وأساليبه

Forecasting

عملية توقع مستقبلية تعتمد على بيانات الماضي والحاضر وتحليل الاتجاهات المستقبلية بهدف مساعدة المنظمات للتغلب على حالات اللاتأكد.

تستخدم المنظمات العديد من الأساليب لغرض التنبؤ بالوضع المستقبلي لها وغالباً ما تستخدم أساليب التنبؤ الكمي لإعطاء حلول

ومعالجات دقيقة للعديد من أوجه عملها، وقد تستخدم المنظمات الكبيرة أساليب أكثر منهجية شاملة الجانب الكمي وغير الكمي للوصول إلى إستنتاجات محددة حول إشكالات تواجهها المنظمات أو من المحتمل أن تواجهها في المستقبل. وقد كشفت دراسة أجريت على (500) منظمة من أكبر

الإستقراء

Extrapolation

عملية ملاحظة لظاهرة معينة وتجميع البيانات عنها للتوصل إلى مبادئ عامة وعلاقات كلية.

المنظمات في العالم بأنها تستخدم تقنية الإستقراء حيث أن أكثر من (70%) يستخدمون هذه التقنية بشكل متكرر. وهناك العديد من الأساليب الأخرى التي تستخدمها المنظمات للتنبؤ بمجالات

العصف الذهني

Brainstorming

مدخل غير كمي يتطلب وجود مجموعة من الأفراد لديهم المعرفة بالوضع الذي يمكن التنبؤ به.

وإتجاهات محددة، على سبيل المثال أسلوب العصف الذهني المبني على إستقلالية وحرية التفكير وذلك بهدف جمع أكبر كم من الإقتراحات والأفكار الخلاقة من قبل مجموعة من المشاركين لحل

رأي الخبراء

Expert Opinion

تقنية غير كمية حيث يحاول الخبراء في مجال معين التنبؤ بالتطورات المحتملة.

مشكلة أو معالجة أمر معين. وهناك أسلوب رأي الخبراء المستند على قدرة الفرد (الأفراد) المطلعين على بناء مشاريع مستقبلية محتملة تستند إلى تفاعل المتغيرات الرئيسة. كما أنه بهدف التوصل

دلفي

Delphi

عملية الحصول على إتيافاق بين مجموعة من الخبراء حول التنبؤ لحالة في المستقبل مع المحافظة على سرية هوية كل عضو من أعضاء المجموعة.

إلى إجماع الخبراء حول موضوع ما يتم اللجوء لتقنية دلفي لجمع المعلومات حيث يشارك الخبراء في هذه التقنية دون التعرف على هوية بعضهم البعض، وفيها يستخدم أحد المساعدين إستبياناً

للحصول على أفكار حول نقاط المشروع المهمة. بعدها تُلخص الإجابات ثم يعاد توزيعها على الخبراء لإعطاء مزيداً من التعليقات حتى يتم التوصل إلى إجماع الخبراء المشاركين وتساعد هذه التقنية في التقليل من الإنحياز في البيانات ويمنع أي شخص من التأثير غير اللازم على النتائج. وهناك العديد

النمذجة الإحصائية

Statistical Modeling

تقنية كمية تحاول إكتشاف العلاقة السببية أو العوامل التفسيرية الرابطة بين سلسلتين زمنيتين أو أكثر معاً.

من الأساليب الكمية أبرزها تقنية النمذجة الإحصائية ومن الأمثلة عليها تحليل الإنحدار الذي يعتبر من أكثر الطرق للتنبؤ بالطلب ويستخدم عندما تتوفر معلومات عن العلاقة بين الطلب وكل من

السيناريو

Scenario

ذلك الجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يرتبط بأدوات وتقنيات إدارية للتعامل مع حالات اللاتأكد المستقبلية.

العوامل الداخلية والخارجية. وأخيراً، يمثل السيناريو الأسلوب

الأشمل بالتنبؤ بأحداث مستقبلية عديدة متشابكة بإحتمالات

متعددة ويدخل ضمن إطار هذا الأسلوب استخدام أساليب كمية

وأحكام موضوعية وذاتية لغرض التوصل إلى السيناريو الأكثر قبولاً وفائدة للمنظمة. ويستخدم

السيناريو للتعلم أو لتوجيه عملية التغيير فأسلوب السيناريو يعتبر ذا قوة فاعلة ومؤثرة في تحدي

الإفتراسات والبرامج القائمة لا سيما بالنسبة إلى تلك المنظمات التي تنهك ببناء ورسم خططها. وقد

يكون السيناريو عبارة عن وصف مكتوب لبعض الحالات المستقبلية والذي غالباً ما يطلق عليه

تخطيط السيناريو.

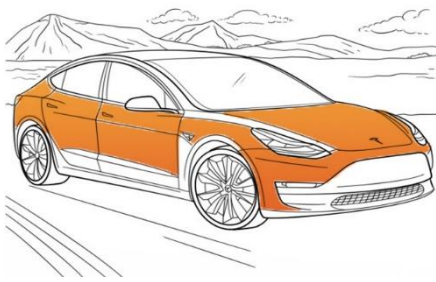
تخطيط السيناريو

Scenario Planning

طريقة تخطيط تستخدم للتعامل مع حالات اللاتأكد المستقبلية.

سيارات تسلا Tesla Motors Vehicle

نجحت سيارات Tesla في دخول سوق السيارات الأمريكي باستخدام تقنية جديدة مبتكرة حيث إعتد نجاحها المستمر على عوامل الشركة والصناعة الأخرى. فبالرغم من أن قوى الصناعة كانت مواتية لفترة طويلة في صناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية فقد خفضت الديناميكيات الحديثة من إمكانية الربح في المنافسة في صناعة السيارات مما



قلت من جاذبيتها. ومع إظهار سيارات Tesla كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة في التحايل على حواجز الدخول للسوق فقد لجأت العديد من الشركات لإستخدام التكنولوجيا الجديدة من

خلال تقديم سيارات هجينة أو تعمل بالكهرباء بشكل كامل مما أدى إلى زيادة التنافس في هذه الصناعة. ولتفوق صناعة سيارات Tesla تطلب الأمر منها مجابهة قوة صناعية أخرى تمثلت في القوة المساومة لدى الموردين، حيث أن حزم بطاريات Lithium - Ion تعتبر مكوناً أساسياً لمحركات سيارات Tesla الكهربائية التي يتم توفيرها من قبل عدد قليل من شركات التكنولوجيا مثل شركة Panasonic في اليابان. وبالنظر إلى العدد القليل من مصادر التوريد، فإن قوة المساومة لدى الموردين في قطاع السيارات الكهربائية عالية جداً مما إنعكس على أرباح قطاع صناعة السيارات الكهربائية وهو ما حدا بالشركة الأمريكية Fisker لصناعة السيارات الهجينة بتقديم طلب للإفلاس. وفي هذا القطاع تكون قوة المساومة للمشتريين قوية أيضاً، حيث أن لدى المشتريين الفرديين العديد من الخيارات فأسعار السيارات الكهربائية تميل لأن تكون مرتفعة بسبب تدني مستويات الإنتاج. إلا أن المشتريين على نطاق واسع مثل شركات تأجير السيارات Avis و Hertz أو أسطول سيارات الأجرة Taxi Fleet في مدينة

نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية يتمتعون بقوة شرائية كبيرة مما أدى إلى انخفاض الأرباح المحتملة. علاوة على ذلك فعندما يكون الطلب بطيئاً تميل الطاقة الفائضة إلى التطور في صناعة السيارات حيث بدأت شركات السيارات الحالية في بدء منافسة الأسعار المنخفضة لنقل المخزون. وعلى الرغم من أن كلاً من شركتي GM و Chrysler دخلتا في مرحلة الإفلاس إلا أنهما لم يخرججا من هذه الصناعة ولكن تمت إعادة هيكتهما مما تسبب في زيادة الطاقة الإنتاجية في هذه الصناعة. وأخيراً، لمساعدة المستهلكين في التغلب على المخاوف المتعلقة بملكية المركبات الكهربائية تم العمل على توفير المنتجات والخدمات التكميلية مثل شحن البطاريات ومحطات الخدمة التي لم تكن موجودة في كل مكان.

تساؤلات نقاشية Discussion Questions

- ☞ من وجهة نظرك ما عوامل البيئة الخارجية الأكثر بروزاً في قطاع السيارات الكهربائية في صناعة السيارات، وهل ترى مستقبلاً للسيارات الكهربائية، ولماذا؟
- ☞ بالنظر لقوى المنافسة الخمسة ل Porter، كيف تُقيم إمكانات الربح في صناعة السيارات الأمريكية؟
- ☞ باستخدام أنموذج القوى الخمسة، ما الآثار المُستخلصة لكيفية تنافس Tesla Motors في صناعة السيارات؟
- ☞ ما أهم ثلاثة توصيات تعطيتها للمدير التنفيذي Elon Musk؟

أسئلة التذكروالإسترجاع

1. يتطلب نجاح عملية التحليل البيئي من المنحى الاستراتيجي القيام بأربعة نشاطات، أذكرها شارحاً لواحدة لها؟
2. عدد أبعاد البيئة الخارجية العامة؟
3. يتطلب من المنظمات وهي تقوم بجمع معلومات عن أبعاد البيئة الخارجية العامة القيام بأمرين هامين، حددهما؟
4. هناك ثلاثة إتجاهات في تحليل بيئة مهمة، حددها؟
5. جسد مدخل Porter لتحليل بيئة المهمة أهم المداخل من خلال خمسة قوى أساسية، حددها مناقشاً لواحدة منها؟
6. تستخدم المنظمات واحدة من أربعة توجهات استراتيجية للتكيف مع البيئة، حددها شارحاً لها؟
7. صنف الباحثون خمسة مواقف للذكاء التنافسي، أذكرها مع الشرح؟
8. تستخدم المنظمات العديد من الأساليب بغرض التنبؤ بالوضع المستقبلي لها، أذكر ثلاثة من هذه الأساليب شارحاً لواحدة منها؟
9. إعطي وصفاً دقيقاً لكل من المفاهيم التالية:
← الإستقراء
← تخطيط السيناريو
10. حدد بنقاط أهمية الذكاء التنافسي؟
11. هناك أربعة طرائق للمسح البيئي، أذكرها شارحاً لها؟

أسئلة التفكير والرأي

1. برأيك ما هي أسباب تعميم مفهوم البيئة بشكل كبير في دراسات الإدارة والأعمال؟
2. برأيك كيف أن سرعة التغيير وكثرة مكونات وعناصر البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عالي أمام المنظمات؟
3. برأيك من الأسباب التي أدت لدخول المنظمات حقبة جديدة من المنافسة؟
4. من وجهة نظرك ما الذي يؤدي بالمنظمات لأن تكون نشطة في إستكشاف فرص جديدة؟
5. برأيك ما هي أكثر أساليب التنبؤ إستخداماً في بيئة المنظمات عربياً؟

أسئلة الخيارات المتعددة

1. عملية إكتشاف وتحديد الإشارات الأولى للتغير البيئي المحتمل يعكس

- (A) المركز الاستراتيجي للمنظمة
- (B) رؤية المنظمة للأحداث والتفاعلات البيئية
- (C) المسح البيئي
- (D) المراقبة

2. عملية منتظمة لمتابعة الأحداث والإتجاهات البيئية التي تم رصدها تمثل

- (A) التنبؤ
- (B) البحث
- (C) المعاينة غير المباشرة
- (D) المراقبة

3. تعتمد عملية التنبؤ الجيدة والناجحة على جمع المعلومات من حيث

- (A) الوضوح
- (B) الدقة
- (C) الشمولية
- (D) جميع ما ذكر

4. مجموعة الوسائل والتقنيات والقدرات والمعدات والأنظمة التي تسهل عمليات وأنشطة المنظمة

تشير إلى

- (A) القوى التكنولوجية
- (B) القوى المعرفية
- (C) أنظمة المعلومات الاستراتيجية
- (D) غير ذلك

5. المنظمات التي تتبع استراتيجيات مماثلة مع موارد مماثلة تصنف إلى

(A) منظمات إستكشافية

(B) منظمات تحليلية

(C) مجاميع استراتيجية

(D) منظمات نشطة

6. قيام المنظمة بالمبادرة والتنوع بهدف تجديد نشاطاتها وتلبية الإحتياجات يعكس

(A) التكامل والتخصص

(B) التكامل وتوزيع المخاطر

(C) التكامل والتنوع

(D) غير ذلك

7. أي من التوجهات الاستراتيجية التالية تستخدمها المنظمات في حالة اللاإستقرار في الأسواق

(A) التوجه الإستجابي

(B) التوجه التحليلي

(C) التوجه الدفاعي

(D) التوجه الإستكشافي

8. تتصف البيئة في ظل المنافسة الحادة بـ

(A) العدائية

(B) السرعة

(C) الدينامكية

(D) جميع ما ذكر

9. تنبع أهمية الذكاء التنافسي لأنه

- (A) واحداً من أساليب التنبؤ
- (B) أحد جوانب التعلم التنافسي
- (C) يستخدم العصف الذهني
- (D) موجهاً لعملية التغيير

10. عملية التوقع المستقبلي المعتمدة على بيانات الماضي والحاضر هي

- (A) العصف الذهني
- (B) النمذجة الإحصائية
- (C) التنبؤ
- (D) السيناريو

11. يعتبر أسلوب العصف الذهني المبني على الإستقلالية وحرية التفكير أسلوباً

- (A) كمي
- (B) غير كمي
- (C) كمي وغير كمي
- (D) غير ذلك

12. يتطلب التنبؤ القيام بتطوير عما يمكن أن يحدث في المستقبل

- (A) الاتجاهات
- (B) الإقتراضات
- (C) المعلومات
- (D) حالات اللاتأكد

13. تكاليف التحول إلى برامج جديدة في العمل هي

- (A) تكاليف الاستبدال
- (B) تكاليف التدريب
- (C) تكاليف الحصول على منتج جديد
- (D) تكاليف الترويج والدعاية

14. تعتمد المنظمات ذات التوجه الدفاعي على تقديم منتجات أو خدمات تتصف بـ

- (A) جودة عالية وسعر تنافسي
- (B) جودة عالية وسعر عالي
- (C) جودة عالية وسعر منخفض
- (D) غير ذلك

15. تتصف المنظمة ذات الموقف الهجومي بأنها

- (A) نشطة في إدارة عمليات الذكاء التنافسي
- (B) نشطة جداً في إدارة عملية الذكاء التنافسي
- (C) تخشى المنافسة في قطاع صناعتها
- (D) غير ذلك

16. واحدة من التالي يعد من أساليب تقنية النمذجة الإحصائية

- (A) تحليل الإنحدار
- (B) تحليل الانحراف المعياري
- (C) المتوسط الحسابي
- (D) التكررات

17. طريقة تخطيط تتعامل مع حالات الالاتأكد المستقبلية

(A) تخطيط الجودة

(B) التخطيط الاستراتيجي

(C) تخطيط السيناريو

(D) التخطيط التشغيلي

18. يشكل التحليل البيئي أساساً لفهم

(A) عمل المنظمة

(B) المركز الاستراتيجي للمنظمة

(C) قدرة المنظمة على النجاح

(D) غير ذلك

19. يحاول المحللون من خلال عمليات المراقبة تأكيد حدسهم بشأن

(A) البيانات الغامضة

(B) العوامل الاستراتيجية

(C) متطلبات أصحاب المصلحة

(D) الاستراتيجيات المساهمة في تحديد المستقبل

20. القوة المؤثرة على المنظمات في تقرير مستقبلها وتشكيل توجهاتها الاستراتيجية تمثل

(A) القوى الثقافية

(B) القوى التكنولوجية

(C) القوى المعرفية

(D) جميع ما ذكر صحيح

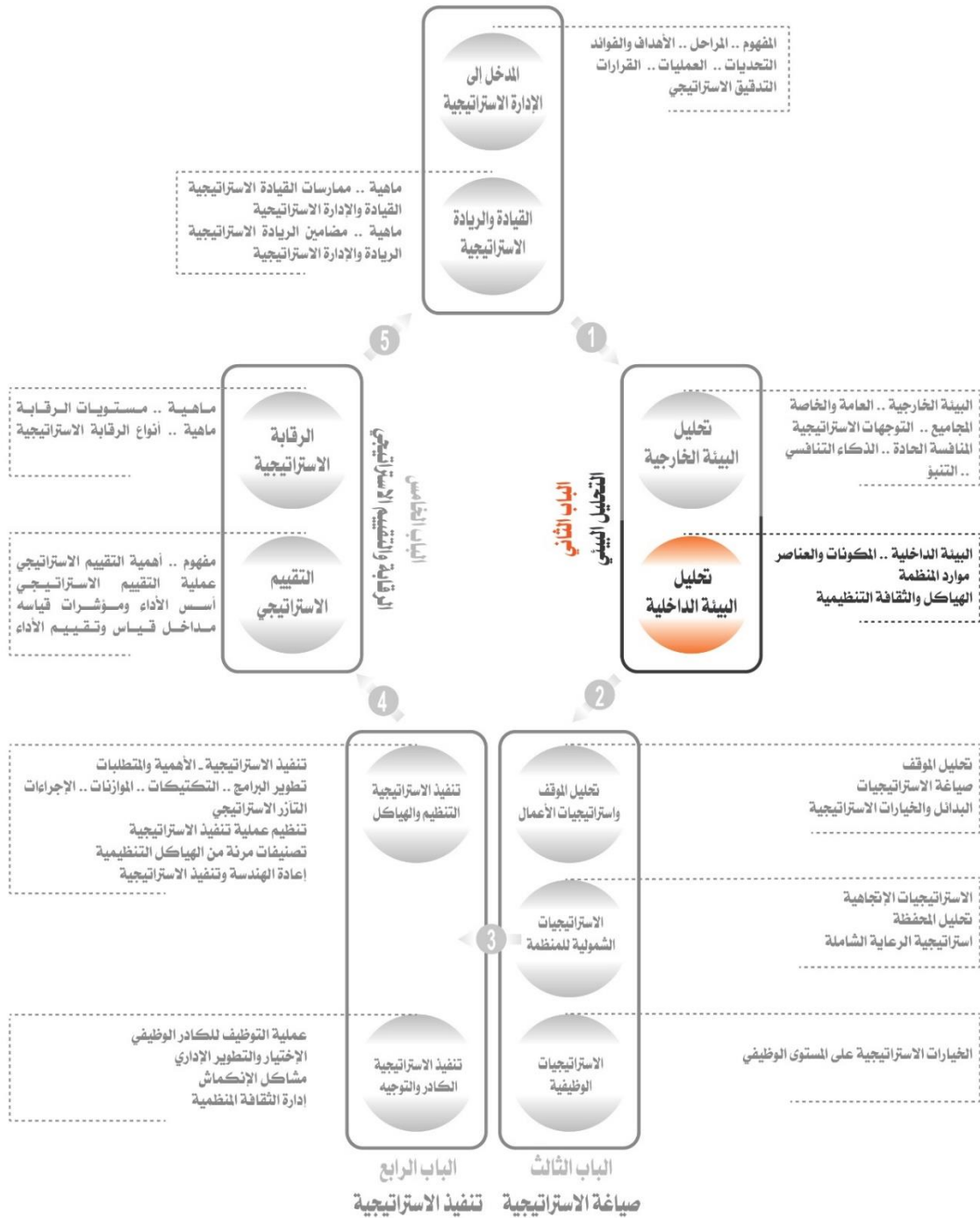


الفصل الرابع

تحليل البيئة الداخلية

الأهداف التعليمية	محتويات الفصل
تعرف مفهوم البيئة الداخلية 1 - 4	البيئة الداخلية 1 - 4
تحديد عناصر ومكونات البيئة الداخلية 2 - 4	عناصر ومكونات البيئة الداخلية 2 - 4
تعرف موارد المنظمة 3 - 4	موارد المنظمة 3 - 4
تعرف مفهوم الهيكل التنظيمي وأنماطه 4 - 4	الهيكل التنظيمي 4 - 4
بيان ماهية وسمات الثقافة التنظيمية 5 - 4	الثقافة التنظيمية 5 - 4

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



(4 - 1): البيئة الداخلية

آل كون المنظمة عبارة عن أنظمة معقدة ومفتوحة على البيئة وتتكون من أنظمة فرعية كثيرة إلى تعقد الإحاطة التامة بعناصر البيئة الداخلية بجميع مفاصلها، لذلك إجتهد الباحثون في تحديد مكونات البيئة الداخلية في مجموعات محددة رغم التباين في مسمياتها وأعدادها.

تعطي البيئة الداخلية للمنظمات مزايا تجعل منها متفردة في

Internal Environment

مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية.

أساليب وطرق عملها، فالبيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات

(4 - 2): عناصر ومكونات البيئة الداخلية

هناك إختلافاً بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه، إذ يلاحظ تركيزاً في إستخدام خطوات معينة وأدوات بذاتها لتحليل البيئة الداخلية. إن عناصر ومكونات البيئة الداخلية تتمثل في موارد المنظمة

Organization Resources .. الهيكل التنظيمي Organization Structure .. والثقافة التنظيمية

Organization Culture.

(4 - 3): موارد المنظمة

(4 - 3 - 1): مدخل تحليل موارد المنظمة

(4 - 3 - 1 - 1): مدخل التحليل المستند إلى الموارد

تستند فلسفة مدخل التحليل المستند إلى الموارد على كون موارد المنظمة هي أساس عمل المنظمة، فتحليل الموارد يفترض أن يأخذ أولوية كبيرة ومهمة ليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد، ولكن في ضوء إمكانية ربط هذه الموارد بالاستراتيجيات المعتمدة للتنافس. حيث أن مدخل التحليل المستند إلى الموارد وجه أنظار إدارة المنظمات إلى أهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل. إن تحليل الموارد وفق مدخل التحليل المستند إلى الموارد، يكون بمستويين، الأول، تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها. الثاني، تحليل مركز مستمر ومعمق للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تشكل منها وسائل تحقيق المزايا للمنظمات. ويهتم تحليل البيئة الداخلية بتحديد وتطوير

موارد المنظمة التي تتضمن الأصول الملموسة مثل المعدات .. الموارد

Resources

مجموعة أصول المنظمة ولبناتها الأساسية.

الأصول المالية والبشرية، والأصول غير الملموسة مثل براءات الاختراع .. حقوق النشر .. السمعة. وبالتالي فإنها تلعب دوراً متميزاً في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال. ووفقاً لذلك، ففي إطار عمل المنظمات، فإنه من الضروري التمييز

بين الموارد والقدرات، فالقدرات تعكس عمليات المنظمة التي

Capabilities

مجموعة المهارات والجدارات اللازمة للمنظمة للبقاء والإزدهار.

تتميز بها عن المنظمات الأخرى، فالكثير من المنظمات تمتلك مجموعة من العمليات التي من خلالها يتم تسليم القيمة للعملاء، إلا أن القليل منها يعتبر هذه العمليات بمثابة العنصر الأساسي للخطة الاستراتيجية والاستراتيجية المعتمدة. فالتقاش حول

القدرات قد تحول في الآونة الأخيرة من الإعتماد على مجموعة محددة من القدرات الوظيفية التي يتم تغييرها بشكل مستمر من خلال إعادة تشكيلها لجعلها أكثر تكيفاً مع بيئة تتصف باللاتأكد

القدرات الديناميكية

Dynamic Capabilities

نخيرة المنظمات التي تتمكن من خلال توظيفها تحقيق إبداعات على المدى البعيد في بيئتها الداخلية والخارجية.

إذ أصبح المفهوم البارز في تلك النقاشات هو القدرات الديناميكية

التي تعد واحدة من أنواع القدرات التي تحتل إهتماماً جوهرياً وترتبط بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة. حيث أن واحداً

من جوانب تركيز القدرات الديناميكية يتمثل في التأكيد على قدرة المنظمة بتجديد

الجدارات

Competencies

تنسيق وتكامل متعدد الوظائف لقدرات المنظمة.

الجدارات لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة

ونتيجة للتطورات الحاصلة في بيئة عمل المنظمات عُمم مصطلح

الجدارات الجوهرية

Core Competencies

مزيج منسق من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز المنظمة في صناعتها.

الجدارات الجوهرية من قبل Hamel & Prahalad في عام 1990

الذي يعكس قدرة المنظمة في توليد قيمة أساسية تجسدها

بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو أعمال المنظمة. وعندما تكون

الجدارات الجوهرية لمنظمة ما متفوقة ومنفردة ومتميزة عن المنافسين وتسهم في تحقيق نتائج أداء

الجدارات المتميزة

Distinctive Competencies

مجموعة فريدة من الجدارات التي تمتلكها المنظمات.

عالية يطلق عليها الجدارات المتميزة. وللأهمية الكبيرة التي تحظى

بها الجدارات المتميزة، إقترح Barney في عام 1997 إطاراً للتحليل

أطلق عليه إطار VRIO، الذي من خلاله يتم الإجابة عن أربعة

أسئلة بهدف تقييم جدارات المنظمة، وهي: ① القيمة Value، هل توفر قيمة للعميل والميزة

التنافسية؟ ② الندرة Rareness، هل هناك منافسون آخرون يمتلكونها؟ ③ قابلية التقليد Imitability،

هل أن تكاليف تقليد المورد عالية جداً؟ ④ المنظمة Organization، هل أن المنظمة تستغل مواردها

بشكل فعال؟

(3 - 3 - 1 - 2): الموارد والميزة التنافسية

تحاول المنظمات وهي تعمل في بيئات شديدة المنافسة سريعة التغير الاستفادة من مواردها،

لتحقيق مزايا تستند عليها في استراتيجياتها. إذ تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، فمن النادر أن تمتلك المنظمات سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين، وهكذا فالميزة التنافسية تعتبر مفتاح لنجاح المنظمات. حيث تعدد مصادر المزايا التنافسية للمنظمات، وهذه المصادر تتمثل في: ① المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج .. الطاقة والموارد الأولية .. قنوات التوزيع .. الموجودات .. وغيرها. كذلك قد تنأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة .. أساليب التنظيم الإداري .. طرق التحفيز .. مردودات البحث والتطوير والإبداع .. المعرفة. ② المصادر الخارجية، وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى توليد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية .. المالية .. الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. ③ خيارات المنظمة الاستراتيجية وعلاقتها مع الآخرين.

وبشكل عام تتجسد أهمية المزايا التنافسية للمنظمات من خلال:

- ✦ تتيح متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- ✦ تتيح تحقيق نتائج أداء عالية.
- ✦ تعطى تفوقاً نوعياً (مدركات العملاء والمتعاملين) وكماً (الأداء) وأفضلية على المنافسين.

(3 - 3 - 1 - 3): الميزة التنافسية والإستدامة

في ظل إشتداد التنافس في بيئة الأعمال إزدادت صعوبة الإحتفاظ بالميزة التنافسية كون الاستراتيجية التي تنتهجها المنظمة قد تكسبها ميزة ولكن لمدة مؤقتة إذ أنها لن تستطيع الإستمرار

الإستدامة

Sustainability

عملية المحافظة على التغيير في بيئة متوازنة يكون فيها إستغلال الموارد والتغيير المؤسسي في تناغم.

بتحدي المنافسين دوماً. لذلك تعتبر الإستدامة من الأولويات الرئيسة في الاستراتيجية المعتمدة من قبل أغلب المنظمات في القرن الواحد والعشرون، لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح

المنظمة وتوافقها مع المتطلبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر. ونتيجة لذلك

الميزة التنافسية المستدامة

Sustainable Competitive Advantage

الميزة طويلة الأجل التي لا يمكن تكرارها أو تجاوزها من قبل المنافسين.

برز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة الذي أصبح يحتل مكانة هامة في الكثير من الأدبيات ذات العلاقة بالإدارة الاستراتيجية والتي تشير إلى أن أغلب المنظمات تسعى لتحقيق المتطلبات الأساسية

من أجل تحقيق الإستدامة لميزتها التنافسية. وبهذا الصدد إقترح Grant منهجاً متكون من خمسة

خطوات لتحليل الاستراتيجية، وكما يلي: ① تحديد وتصنيف موارد المنظمة. ② جمع مجالات قوة

المنظمة وتصنيفها إلى مجموعة محددة من القدرات والجدارات الجوهرية. ③ تقييم ربحية القدرات

والجدارات من حيث الميزة التنافسية المستدامة والقدرة على جني الأرباح الناتجة من إستخدامها.

④ إختيار الاستراتيجية التي تستغل قدرات وجدارات المنظمة بشكل جيد. ⑤ تحديد فجوات

الموارد والإستثمار في تدنية مجالات الضعف.

هناك خاصيتان تحددان مدى إستدامة الجدارات المتميزة للمنظمة، هما:

المتانة، فتانة الميزة التنافسية تحدد مدة إستمرار القدرة التنافسية

Durability

المعدل الذي تنخفض به موارد أو جدارات المنظمة الجوهرية أو تصبح بالية.

وتعبر عن قدرة المنافسين على التقليد من خلال الحصول على الموارد التي بنيت عليها الميزة التنافسية. كما أن متانة الميزة التنافسية

للمنظمة هي دالة لزيادة الحواجز أمام التقليد، قدرات المنافسين والحركية في بيئة الصناعة.

اللاتقليد

Imitability

معدل تكرار موارد أو قدرات أو جدارات المنظمة الجوهرية من قبل الآخرين.

فيما تمثل الخاصية الثانية في **قابلية التقليد**، أي قدرة المنافسين على تقليد مجموعة من قدرات المنظمة. وفيها تتراوح جهود المنافسين من الهندسة العكسية .. توظيف الموظفين من المنافسين .. وإنتهاك

براءات الإختراع. وعموماً يمكن تقليد الجدارات الجوهرية للمنظمة بسهولة، إذا ما إتسمت بالآتي:

السرعة التي تمكن المنظمات المنافسة من فهم العلاقة بين الموارد والقدرات الداعمة لاستراتيجية المنظمة.

بمعنى

الشفافية Transparency



قدرة المنافسين على جمع الموارد والقدرات اللازمة لدعم التحدي التنافسي.

بمعنى

قابلية النقل Transferability



قدرة المنافسين على تكرار الموارد والقدرات لتقليد نجاح المنظمات الأخرى.

بمعنى

التكرار Replicability



وفي ظل المنافسة الحادة التي تشهدها المنظمات كان من السهل نسبياً تعلم وتقليد قدرة أو جدارة

المعرفة الظاهرة

Explicit Knowledge

المعرفة المنظمة التي يمكن تحويلها وتناقلها.

المنظمة الجوهرية ما إذا جاءت من المعرفة الظاهرة، فهذا النوع من المعرفة يمكن لأنشطة الذكاء التنافسي تحديده والتواصل معه

المعرفة الضمنية

Tacit Knowledge

المعرفة الموجودة في عقول الأفراد فهي خفية ويصعب تحويلها وتنقلها.

بسرعة. وعلى العكس، فإن المعرفة الضمنية هي معرفة لا يتم توصيلها بسهولة لأنها متجذرة بعمق في خبرة الموظف أو في ثقافة المنظمة وهي أكثر قيمة وتؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة أكثر

من المعرفة الظاهرة لأنه من الصعب على المنافسين تقليدها. ووفقاً لما سبق، يمكن وضع موارد وقدرات المنظمة على أساس مستمر إلى الحد الذي تكون فيه دائمة ولا يمكن تقليدها. والشكل (4 - 1) يوضح إستراتيجية إستدامة الموارد.



الشكل (4 - 1)

إستراتيجية إستدامة الموارد

(3 - 3 - 1 - 4) : تحليل سلسلة القيمة

طور هذا المدخل من قبل Porter، الذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسة والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي وتعطي قدرة على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمنظمة.

إذ إن تحليل سلسلة القيمة يتضمن ثلاثة خطوات أساسية، هي:

Value Chain

مجموعة مترابطة من أنشطة توليد القيمة التي تبدأ بالمواد الخام والانتقال إلى سلسلة من الأنشطة ذات القيمة المضافة التي تنطوي على إنتاج وتسويق المنتج أو الخدمة، وتنتهي بالموزعين الذين يحصلون على السلع النهائية ويضعونها في يد المستهلك النهائي.

1 إختبار سلسلة القيمة لخطوط الإنتاج من حيث الأنشطة المختلفة المتضمنة إنتاج المنتج أو الخدمة. 2 إختيار الروابط داخل سلسلة القيمة لخطوط كل منتج أي تحديد الارتباط بين الطريقة التي يتم بها تنفيذ نشاط القيمة وتكلفة أداء نشاط آخر. 3 إختبار أوجه التآزر بين سلاسل القيمة لخطوط إنتاج مختلفة أو وحدات الأعمال. والشكل (4 - 2) يوضح مدخل سلسلة القيمة.



الشكل (4 - 2)

مدخل سلسلة القيمة

ووفق هذا المدخل، تمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من مجموعتان أساسيتان، هما:



Primary Activities مجموعة النشاطات الأساسية

- هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:
- ✦ الإمدادات الداخلية **Inbound Logistics**، المتعلقة بنقل وإستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
 - ✦ العمليات **Operations**، تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات "سلع وخدمات".
 - ✦ الإمدادات الخارجية **Outbound Logistics**، أي التوزيع المادي الذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.
 - ✦ التسويق والمبيعات **Marketing & Sales**، تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.
 - ✦ الخدمة **Service**، تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.



Support Activities مجموعة النشاطات الداعمة

الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل على:

✦ البنى التحتية للمنظمة Organization Infrastructure، عناصر الإدارة .. النظام المالي والمحاسبي .. التخطيط الاستراتيجي.

✦ إدارة الموارد البشرية Human Resource Management، المتطلبات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة كالإستقطاب .. التدريب .. التطوير.

✦ التطوير التكنولوجي Technology Development، الأنشطة الخاصة بالبحث والتطوير .. تحسين المنتجات والعمليات.

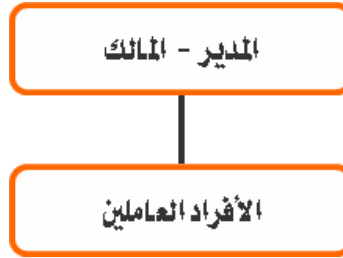
✦ التجهيزات Procurement، النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات .. المشتريات وضمان تدفقها إلى المنظمة.

(3 - 4): الهياكل التنظيمية

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة فموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات التنظيمية والإدارية. وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد بإعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي. فالهيكل التنظيمية التي تعتمد على المنظمات يمكن أن تكون واحداً من الأنماط التالية:

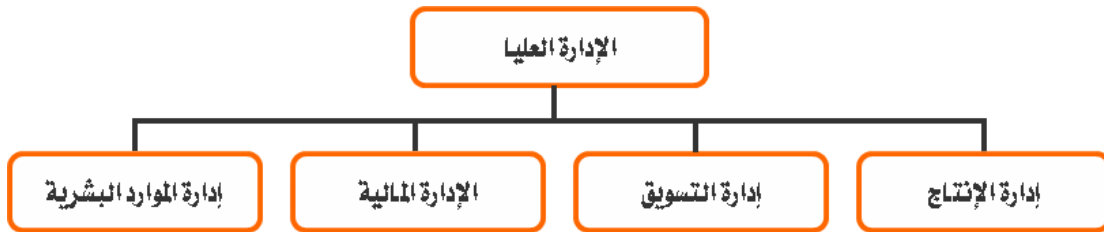
← الهيكل البسيط Simple Structure: يلائم هذا الهيكل بشكل أكبر المنظمات صغيرة الحجم والتي تدار من قبل المدير الذي يشرف على عدد من الأفراد متخصصين في أوجه العمل المختلفة. وكما هو موضح بالشكل (3 - 4).

الهيكل التنظيمي
Organization Structure
الترتيب الهرمي لخطوط السلطة .. الاتصالات .. الحقوق والواجبات داخل المنظمة.



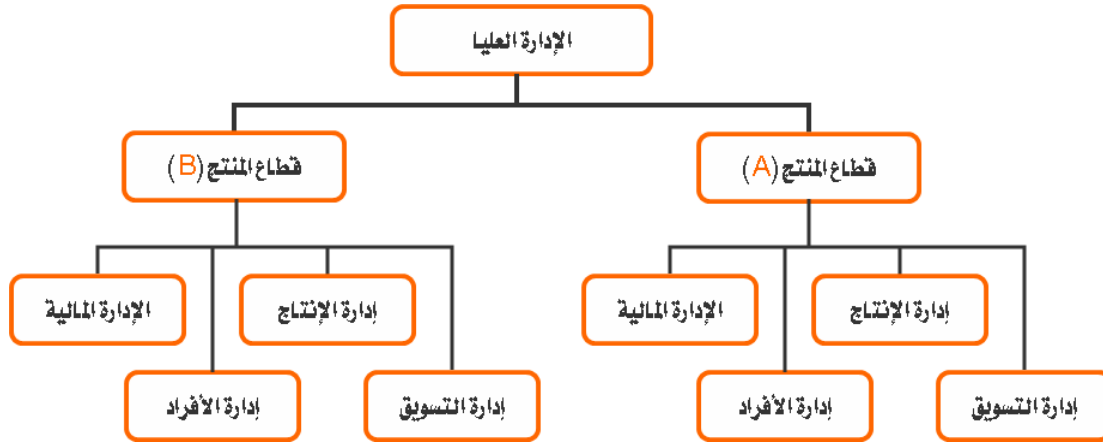
الشكل (3 - 4)
الهيكل البسيط

← **الهيكل الوظيفي Functional Structure**: يلائم هذا النوع من الهياكل المنظمات متوسطة الحجم التي تنتج منتجات بينها علاقة كبيرة. أي أن المنتجات عادة ما تقع في إطار صناعة واحدة، حيث يقسم العمل ضمن هذا النوع من الهياكل على أساس التخصصات الوظيفية كالإنتاج والعمليات .. التسويق .. التمويل .. الموارد البشرية .. وغيرها، حيث تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتنسيق العمل بين الإدارات الوسطى والوظيفية. والشكل (4 - 4) يوضح الهيكل الوظيفي.



الشكل (4 - 4)
الهيكل الوظيفي

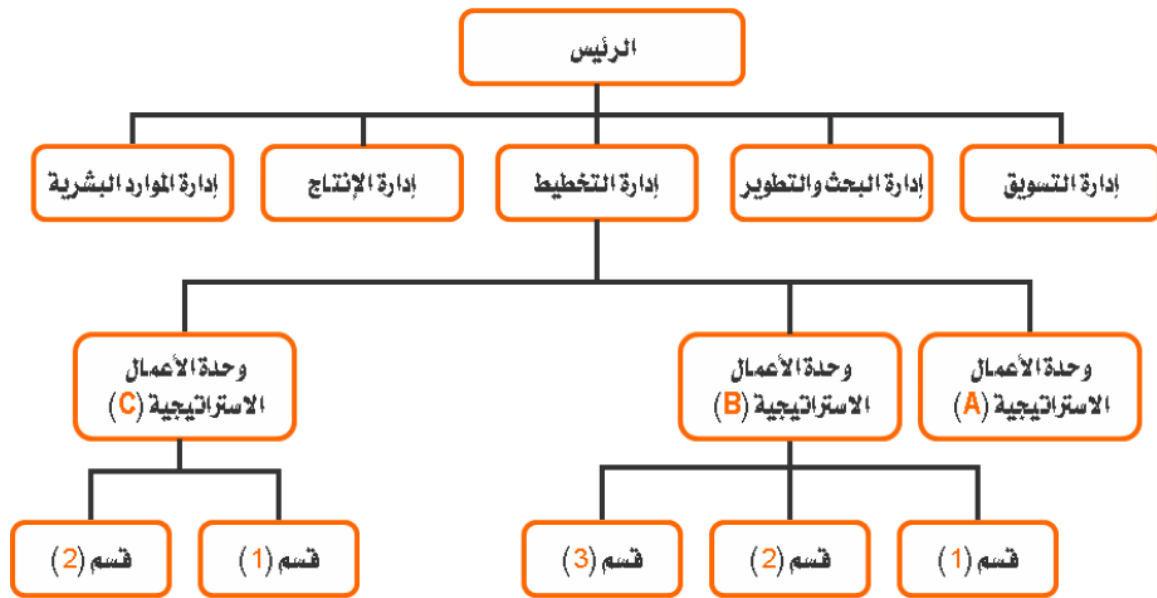
← **الهيكل القطاعي Divisional Structure**: يلائم هذا النوع من الهياكل عمل المنظمات الكبيرة التي توجد فيها خطوط إنتاج عديدة في صناعات بينها علاقات رابطة (الصناعات البتروكيماوية .. صناعات السيارات .. المكائن والمعدات). وعادة ما يكون الأفراد العاملين في هذه المنظمات متخصصين وظيفياً في إطار منتجات وأسواق مختلفة. والشكل (5 - 4) يوضح الهيكل القطاعي.



الشكل (4 - 5)

الهيكل القطاعي

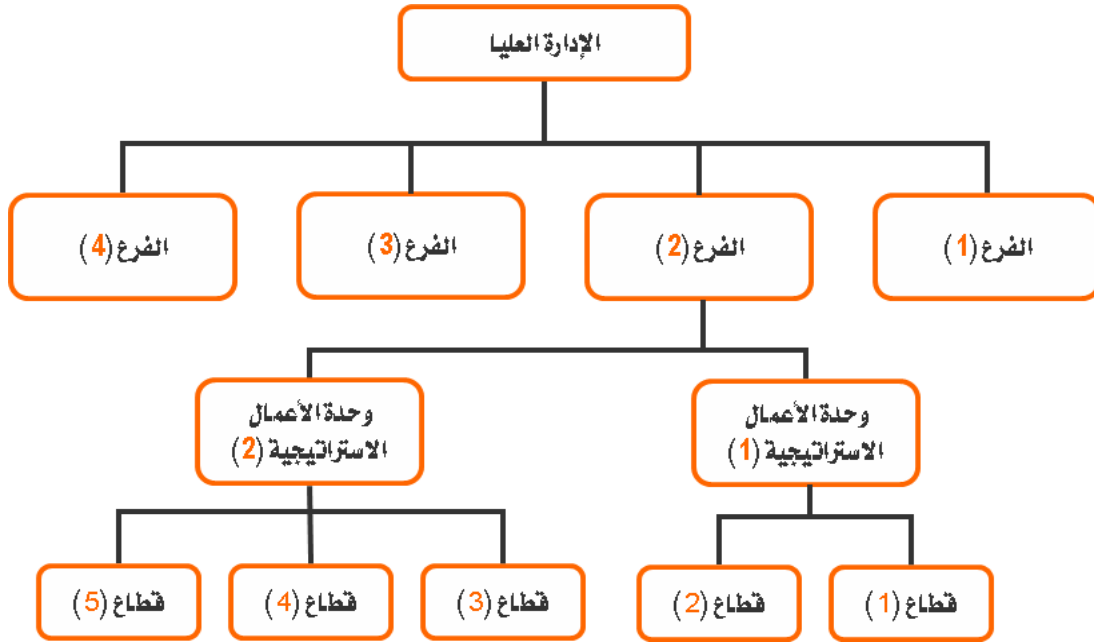
← **هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Units Structure**: يعتبر هذا النوع من الهياكل هو تغير وتنوع في إطار الهيكل القطاعي، وهنا فإن وحدات الأعمال الاستراتيجية هي قطاعات أو مجموعات من القطاعات متكونة من منتجات وأسواق مستقلة (غير مترابطة) تعطى لهذه القطاعات مسؤوليات أساسية وسلطات الإدارة. تكون لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية في أي حجم أو مستوى رسالة فريدة ومحدودة، منافسين مختلفين ومعروفون، التركيز على الأسواق الخارجية ولها سيطرة على أعمالها وأنشطتها الوظيفية. فالفكرة لهذا النوع من الهياكل هو لامركزية العناصر الاستراتيجية أكثر منه لامركزية مستندة على الحجم ويصلح هذا النوع من الهياكل للمنظمات كبيرة الحجم التي يتطلب عملها تركيزاً على المنتجات والأسواق وفق إعتبارات تنافسية سريعة التغير. والشكل (4 - 6) يوضح هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية.



الشكل (4 - 6)

هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية

← **الهيكل الخليط Conglomerate Structure**: هذا النوع من الهياكل يصلح للمنظمات الكبيرة جداً، والتي يوجد فيها خطوط إنتاج كثيرة في إطار صناعات غير مترابطة، وهو يشبه إلى حد ما تجمع قانوني وشرعي لمشاريع فرعية تابعة أو خاضعة للمنظمة المهيمنة تعمل تحت مظلتها وسيطرتها. وتوفر هذه المظلة ميزات بشكل تأزر بين هذه الفروع. والشكل (4 - 7) يوضح الهيكل الخليط.



الشكل (4 - 7)

الهيكل الخليط

(3 - 5): الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية
Organization Culture
 عنصر من عناصر هوية المنظمة تتكون من القيم والمبادئ والافتراضات التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئاتهم التي تدفع بسلوكيات معينة.

ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي وفخوها أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة. وتعتبر الثقافة التنظيمية مكوناً أساسياً في البيئة الداخلية للمنظمة. لذلك حظيت باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي في المنظمات لتأثيرها المباشر على أداء المنظمة وأداء موظفيها، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين المنظمات، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل تلك المنظمات. حيث تبرز أهمية الثقافة التنظيمية من خلال: ① تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الإتصال والعمل معاً بفاعلية. ② تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة. ③ دليل للإدارة والعاملين بتشكيلها نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.

④ إمداد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق لطريقة إنجاز الأعمال.

الكثافة الثقافية

Cultural Intensity

الدرجة التي يقبل بها العاملين بالمنظمة بقواعدها وقيمتها ومحتواها الثقافي.

للثقافة التنظيمية سمتان مميزتان: الكثافة والتكامل. فالكثافة الثقافية تدل على العمق الثقافي، فالمنظمة ذات الأعراف القوية تروج لقيم معينة لديها كثافة ثقافية. حيث يميل الموظفون في الكثافة الثقافية

التكامل الثقافي

Cultural Integration

مدى مشاركة جميع إدارات وأقسام المنظمة بثقافة مشتركة.

إلى إظهار سلوك ثابت فيما يعكس التكامل الثقافي إتساع الثقافة. إذ قد تكون المنظمات ذات الثقافة السائدة المنتشرة هرمية وموجهة نحو السلطة، كما في الوحدات العسكرية التي تتصف

بأن لديها تكامل ثقافي عالي. كما يميل الموظفون في المنظمات ذات التكامل الثقافي إلى الإحتفاظ بنفس القيم والمعايير الثقافية، وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمات المقسمة إلى وحدات تنظيمية متنوعة تظهر بها بعض من الثقافات الفرعية القوية، مثل البحث والتطوير وتكون الثقافة التنظيمية فيها أقل تكاملاً. ووفقاً لذلك، تؤدي الثقافة التنظيمية في المنظمات العديد من الوظائف المهمة، أبرزها: ① نقل الشعور للموظفين بأهمية الهوية التنظيمية. ② توليد إلزام تنظيمي لدى الموظفين تجاه منظمهم. ③ إضافة عنصر الاستقرار في المنظمة كنظام إجتماعي. ④ تمثل إطار مرجعي للموظفين لفهم كافة الأنشطة التنظيمية ودليل عمل لكافة السلوكيات المناسبة.

ستاربكس Starbucks : إعادة ابتكار التفرد

إنطلاقاً من المقاهي الإيطالية بدأ الرئيس التنفيذي Howard Schultz لشركة Starbucks في تقديم تجربة جديدة تماماً للمستهلكين. فالعلامة التجارية لأي مقهى Starbucks هي الأجواء المريحة من حيث الموسيقى والأرائك التي تشجع الزبائن على الجلوس والتمتع بمشروباتهم وأصوات مكائن طحن القهوة ورائحة القهوة الطازجة. إضافة إلى أنه بإمكان الزبائن استخدام الإنترنت المجاني. وبذلك نجح مقهى Starbucks في خلق الأجواء المريحة للزبائن مما دفعهم لزيارة المقهى لأكثر من مرة وهو ما يمثل واحدة من الجدارات الجوهرية لمقهى Starbucks. إن تجربة الزبائن التي ولدها لهم مقهى Starbucks جعلت منها مورداً نادراً ذا قيمة ومُكلفاً للتقليد وهو ما أكسب شركة Starbucks ميزة تنافسية. فغالباً ما يتم بناء الجدارات الجوهرية للمنظمات من خلال التعلم والتجربة، ومع الزمن يمكن لهذه الجدارات أن تضر من خلال النسيان وهو ما حدث مع مقهى Starbucks بين عامي 2004 و 2008 حيث قامت شركة Starbucks بتوسيع عملياتها بسرعة من خلال مضاعفة عدد متاجرها من 8500 متجر إلى ما يقارب من 17000 متجر إضافة إلى القيام بالتنوع في منتجاتها بطرح الأيس كريم والحلويات والسندويشات والكتب والموسيقى وغيرها من المنتجات مبتعدة بذلك عن قطاع أعمالها الرئيسي. وفي محاولة لمواكبة النمو الهائل في عدد من المتاجر وعروض المنتجات أخذت شركة Starbucks في نسيان ما جعلها متفردة ما أفقدها جاذبية الميزة التي تتمتع بها من خلال قيام العديد من مقاهي Starbucks في طحن حبوب القهوة في الصباح وتخزينها لبقية اليوم مما أدى لضعف ثقافتها المتفردة. وفي عام 2008 ونتيجة للأزمة المالية العالمية وخلال فترة الركود خسرت شركة Starbucks العديد من زبائنها بسبب إبتعاد الشركة عن تقديم القهوة الفاخرة المتعارف عليها



لدى شركة Starbucks. وبعد تقاعده لثمان سنوات وفي عام 2008 تولى Howard Schultz منصب الرئيس التنفيذي والرئيس لشركة Starbucks لإعادة الابتكار ما جعل مقاهي Starbucks مميزة. وفي عام 2009 قامت مقاهي Starbucks بتقديم نوعاً جديداً من القهوة سريعة التحضير تسمى Via وهذه المبادرة كانت مقلقة التي من الممكن أن تؤدي إلى إضعاف العلامة التجارية لشركة Starbucks وفي خريف عام 2010 طرح Howard Schultz مبادئ إرشادية جديدة تمثلت في عدم قيام مقاهي Starbucks بمهام متعددة وعدم تقديم مشروبات متعددة في نفس الوقت بل التركيز على ما لا يزيد عن مشروبين في آن واحد بهدف إعادة تجربة العملاء التي بنت العلامة التجارية لشركة Starbucks. وفي عام 2013 كانت شركة Starbucks تدير حوالي 21000 متجرًا في أكثر من 60 دولة بعائدات سنوية تبلغ 14 مليار دولار.

تساؤلات نقاشية Discussion Questions

- ☞ ما الموارد والقدرات التي شكلت الأساس في تفرد شركة Starbucks؟
- ☞ لتكون الجدارات الجوهرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية فإنها تحتاج إلى شحذها وترقيتها بشكل مستمر، فلماذا فقدت شركة Starbucks تفردتها؟ وكيف ستعيد شركة Starbucks إعادة ابتكار تفردتها؟ ومن وجهة نظرك هل تعتقد أن النجاح سيحالف شركة Starbucks مع مرور الوقت، ولماذا؟
- ☞ إعطي أهم ثلاثة توصيات تقدمها لـ Howard Schultz للمحافظة على الميزة التنافسية لمقاهي Starbucks؟

أسئلة التذكر والإسترجاع

1. هناك مستويين لتحليل موارد المنظمات وفق مدخل التحليل المستند إلى الموارد، أذكرها؟
2. يعتبر إطار تحليل VRIO من أبرز أطر تحليل الجدارات، حدد مضامين ومكونات هذا الإطار؟
3. تعدد مصادر المزايا التنافسية للمنظمات، حددها؟
4. عدد وبنقاط أهمية المزايا التنافسية للمنظمات؟
5. اقترح Grant منهجاً لتحليل الاستراتيجية، حدد خطوات هذا المنهج؟
6. للأهمية الكبيرة للجدارات المتميزة لمنظمات الأعمال، حددت لها خاصيتين، إذكرهما مبيناً لمضامينهما؟
7. هناك سمات إذا ما إتسمت بها الجدارات الجوهرية يتم تقليدها بسهولة، إذكرهما؟
8. قارن بين كل من المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية؟
9. يتضمن تحديد سلسلة القيمة ثلاثة خطوات أساسية، أذكرها؟
10. وفقاً لمدخل تحليل سلسلة القيمة الذي يعتبر أن المنظمة تتكون من مجموعتان أساسيتان من الأنشطة، أذكرها مبيناً مضامين كل مجموعة؟
11. حدد أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات؟
12. هناك سمتان أساسيتان للثقافة التنظيمية، أذكرهما محدداً لمضمونهما؟
13. للثقافة التنظيمية العديد من الوظائف، أذكرها؟
14. حدد مفهوم كل من:
 - ← القدرات الديناميكية
 - ← الجدارات الجوهرية
 - ← الميزة التنافسية المستدامة

أسئلة التفكير والرأي

1. برأيك ما العناصر والمكونات التي تتضمنها البيئة الداخلية لمتاجر بيع التجزئة؟
2. من وجهة نظرك ما الأساسيات المحتملة التي من المفترض أن تستند عليها فلسفة مدخل التحليل المستند إلى الموارد؟
3. برأيك ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية وإستدامتها في المنظمات المزودة للطاقة؟
4. من وجهة نظرك من الأدوار التي من الممكن أن تقوم بها الهياكل التنظيمية في المنظمات؟
5. برأيك ما سبب إهتمام منظمات الأعمال بنظرية الثقافة التنظيمية على المستوى الدولي؟

أسئلة الخيارات المتعددة

1. مجموعة أصول المنظمة ولبناتها الأساسية تمثل

(A) القدرات

(B) الجدارات

(C) الموارد

(D) غير ذلك

2. مجموعة المهارات والجدارات اللازمة للبقاء والإزدهار هي

(A) الموارد

(B) القدرات

(C) الجدارات الجوهرية

(D) الجدارات المتميزة

3. مزيج منسق من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز المنظمة يمثل

(A) القدرات الديناميكية

(B) الجدارات

(C) الجدارات الجوهرية

(D) غير ذلك

4. مجموعة فريدة من الجدارات تمتلكها المنظمات تمثل

(A) الجدارات الجوهرية

(B) الجدارات المتميزة

(C) الموارد

(D) غير ذلك

5. المحافظة على التغيير في بيئة متوازنة يكون فيها إستغلال الموارد والتغيير المؤسسي في تناغم يمثل

(A) الميزة التنافسية المستدامة

(B) الميزة التنافسية

(C) الإستدامة

(D) غير ذلك

6. الميزة طويلة الأجل التي لا يمكن تقليدها أو تجاوزها من قبل المنافسين هي

(A) الميزة التنافسية المستدامة

(B) القدرات الديناميكية

(C) الميزة التنافسية

(D) غير ذلك

7. المعدل الذي تنخفض به موارد المنظمة أو جداراتها أو تصبح بالية تمثل

(A) الشفافية

(B) التكرار

(C) الندرة

(D) المتانة

8. معدل تكرار موارد أو قدرات أو جدارات المنظمة الجوهرية من قبل الآخرين يعكس

(A) التكرار

(B) الالاتقليد

(C) قابلية النقل

(D) غير ذلك

9. الهيكل الملائم لعمل المنظمات التي لديها خطوط إنتاج عديدة في صناعات بينها علاقات رابطة

(A) الهيكل الوظيفي

(B) الهيكل القطاعي

(C) الهيكل الخليط

(D) هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية

10. مجموعة القيم والمبادئ والإفترضات التي يكونها الأفراد داخل منظماتهم تمثل

(A) الثقة التنظيمية

(B) الكثافة الثقافية

(C) التكامل الثقافي

(D) الثقافة التنظيمية

11. الدرجة التي يقبل بها العاملين بقواعد وقيم المنظمة ومحتواها الثقافي تمثل

(A) الثقافة التنظيمية

(B) هوية المنظمة

(C) الكثافة الثقافية

(D) التكامل الثقافي

12. مدى مشاركة إدارات وأقسام المنظمة بثقافة مشتركة يعكس

(A) الهوية التنظيمية

(B) المعايير الثقافية

(C) التكامل الثقافي

(D) غير ذلك

13. تتكون المنظمة من أنظمة ومفتوحة على البيئة

- (A) فرعية
- (B) معقدة
- (C) دقيقة
- (D) غير ذلك

14. أصبح المفهوم البارز في النقاش حول القدرات هو

- (A) الموارد
- (B) القدرات التكيفية
- (C) القدرات الديناميكية
- (D) القدرات الوظيفية

15. مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة ويصعب تحديدها أو قياسها هي

- (A) الميزة التنافسية
- (B) الموارد الملموسة
- (C) القيمة المضافة
- (D) التفرد والتفوق

16. تعتبر من الأولويات الرئيسة لاستراتيجية المنظمات

- (A) الندرة
- (B) الاستدامة
- (C) الجدارات
- (D) غير ذلك

17. قدرة المنافسين على جمع الموارد والقدرات اللازمة لدعم التحدي التنافسي

(A) الميزة التنافسية

(B) التفوق التنافسي

(C) تحدي المنافسين

(D) قابلية النقل

18. يلائم الهيكل الوظيفي المنظمات التي تنتج منتجات بينها علاقة

(A) صغيرة الحجم / صغيرة

(B) كبيرة الحجم / كبيرة

(C) متوسطة الحجم / متوسطة

(D) متوسطة الحجم / كبيرة

19. يصلح الهيكل الخليط للمنظمات كبيرة الحجم

(A) الكبيرة جداً

(B) كبيرة الحجم

(C) الكبيرة إلى حد ما

(D) غير ذلك

20. دالة زيادة الحواجز أمام التقليد تعكس

(A) القدرة التنافسية

(B) متانة الميزة التنافسية

(C) الميزة التنافسية المستدامة

(D) غير ذلك



صياغة الاستراتيجية

مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



صياغة الاستراتيجية

صياغة الاستراتيجية

Strategy Formulation

عملية تحليلية لاختيار أفضل مسار عمل مناسب لتحقيق أهداف المنظمة

تمثل صياغة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للإتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو

القرار عند إتخاذ القرارات المختلفة. حيث أن صياغة الاستراتيجية تهتم بتطوير رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها، وتتطلب مهارات تحليلية .. فكرية وتركيبية تأخذ بنظر الإعتبار إمكانية الربط الصحيح بين المعطيات النظرية والميدانية وبين تجسيدها بخيار استراتيجي ملائم يُنقل إلى أرض الواقع من خلال عمليات التنفيذ.

تحليل الموقف

Situation Analysis

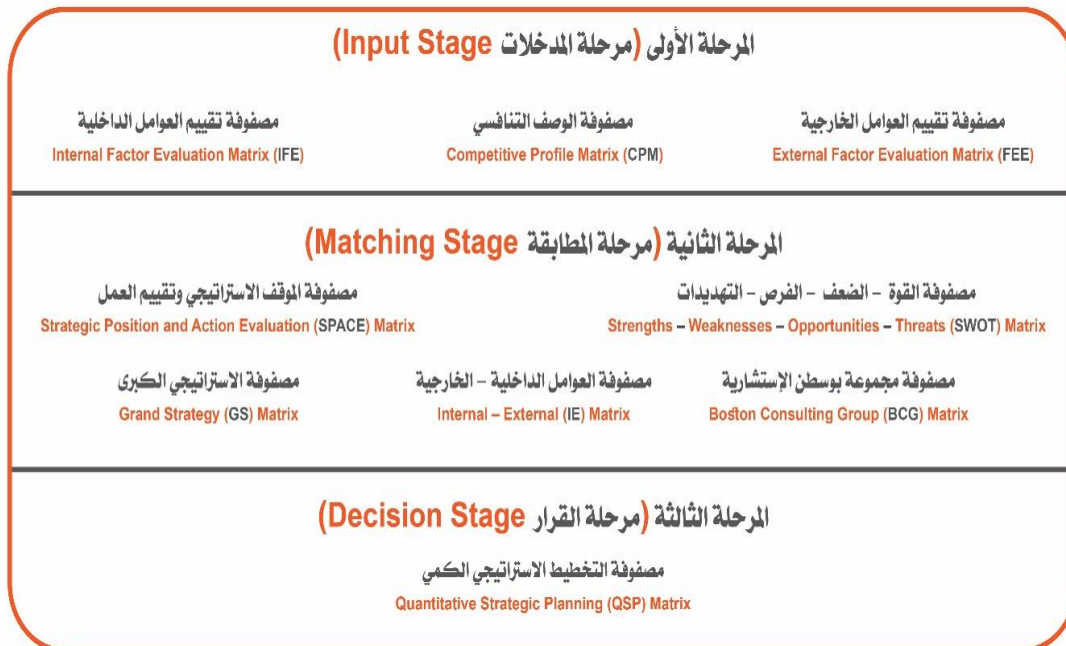
عملية إيجاد توافق استراتيجي بين الفرص الخارجية ومحاور القوة الداخلية بتزامن العمل على التهديدات الخارجية ومحاور الضعف الداخلي.

تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بتحليل الموقف وتتضمن صياغة الاستراتيجية العديد من الإختيارات الإدارية، فهي الطرق والسبل التي تتضمنها الاستراتيجية من إلتزام المنظمة بمداخل وتوجهات تنافسية محددة وطرق وأساليب عمل محددة.

كما أنها تمثل المعالجة المناسبة لأثار عمل المنظمة والذي يصف كيفية الوصول إلى الأهداف الخاصة للمنظمة والمحاذية لبرامجها التشغيلية. والمخطط أدناه يعرض وصفاً مختصراً لمدارس صياغة الاستراتيجية.

المدرسة	المضمون
التصميم Design	ترتكز على عمليات منهجية تقوم بصياغة الاستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات ومحاور القوة والضعف.
التخطيط Planning	صياغة الاستراتيجية يتم من خلال نظام رسمي للتخطيط تلعب فيه المبادرات التنظيمية والإجرائية دوراً أساسياً.
الموضعية Positioning	صياغة الاستراتيجية يتم من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة والأهداف ذات العلاقة.
الريادية Entrepreneurial	تستند صياغة الاستراتيجية فيها على رؤية تعمل المنظمة على تحقيقها التي تشكل القوة الأساسية لها.
المعرفية Cognitive	تعتمد صياغة الاستراتيجية فيها على عمليات معرفية تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعلومات المتوفرة.
التعلم Learning	تعتمد صياغة الاستراتيجية على الصيغة التزايدية للقرارات المتخذة أي القيام بتصحيح عمليات التخطيط من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة.
القوة Power	تعتمد صياغة الاستراتيجية على إعطاء أهمية كبيرة للصراعات والعلاقات والمساومات بين مختلف الأقطاب المؤثرة في المنظمة.
الثقافية Cultural	تعتمد صياغة الاستراتيجية على الثقافة مع الأخذ بنظر الاعتبار البعد الاجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمنظمة.
البيئية Environmental	تعتمد صياغة الاستراتيجية على درجة حرية المنظمة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية.
التركيبية Configuration	تعتمد صياغة الاستراتيجية على منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة لكنها إبداعية تحت ظروف ديناميكية.

هناك العديد من التقنيات والأطر الشمولية لصياغة الاستراتيجية تستخدمها المنظمات، وكما يوضحها المخطط أدناه. حيث أن تقنيات صياغة الاستراتيجية يمكن دمجها في إطار صناعة القرار ذي الثلاث مراحل. إذ أن تقنيات صياغة الاستراتيجية تساعد الاستراتيجيين على تحديد .. تقييم .. اختيار الاستراتيجيات، وهذه التقنيات يمكن تطبيقها على كافة المنظمات باختلاف حجمها وأنواعها. وكما هو موضح بالمخطط فإن المرحلة الأولى التي يطلق عليها مرحلة المدخلات **Input Stage** تلخص المعلومات الرئيسة المطلوبة واللازمة لصياغة الاستراتيجيات. فيما تركز المرحلة الثانية التي تسمى مرحلة المطابقة **Matching Stage** على تطوير بدائل استراتيجية ممكنة من خلال محاذاة العوامل الخارجية والداخلية الرئيسة. وأخيراً، مرحلة القرار **Decision Stage** التي تستخدم المعلومات من المرحلة الأولى لتقييم البدائل الاستراتيجية الممكنة المحددة في المرحلة الثانية.



مخطط تقنيات صياغة الاستراتيجية

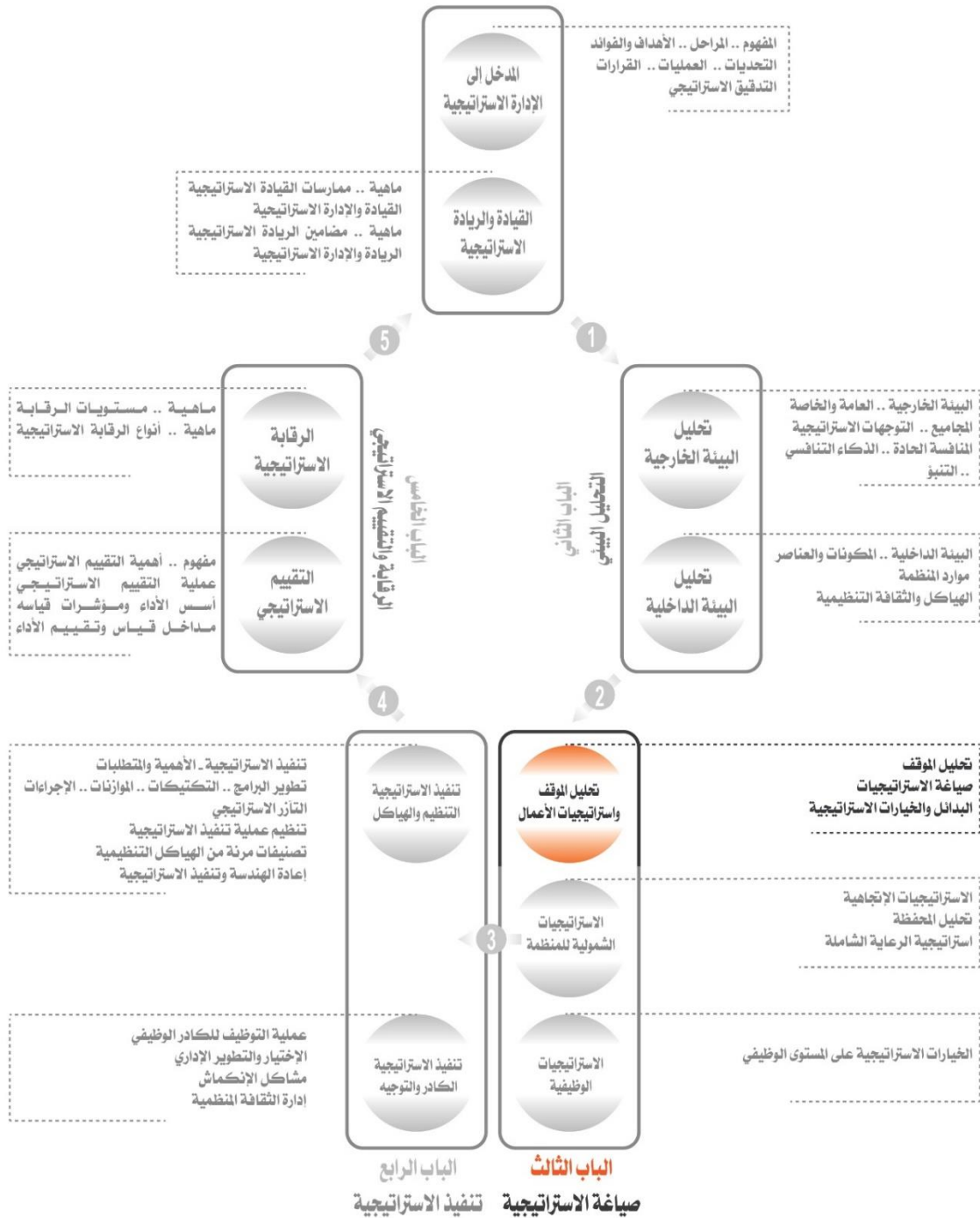


الفصل الخامس

تحليل الموقف واستراتيجيات الأعمال

الأهداف التعليمية	محتويات الفصل
1 - 5 تعرف تحليل الموقف ومحاوره	1 - 5 تحليل الموقف ومحاوره
2 - 5 تعرف كيفية الصياغة باستخدام TWOS	2 - 5 صياغة الاستراتيجيات باستخدام TWOS
3 - 5 تحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية	3 - 5 البدائل والخيارات الاستراتيجية
4 - 5 تعرف الخيارات على مستوى الأعمال	4 - 5 الخيارات الاستراتيجية على مستوى الأعمال

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



(5 - 1): تحليل الموقف ومحاوره: تحليل محاور القوة .. الضعف - الفرص .. التهديدات

هناك العديد من التقنيات لاق تحليل المحاور الداخلية للمنظمة المعبر عنها بالقوة .. الضعف، والمحاور الخارجية منها المعبر عنها بالفرص .. التهديدات إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين وبالأخص في مجال الإدارة الاستراتيجية.

(5 - 1 - 1): تحليل الموقف الداخلي: (محاور القوة .. الضعف)

يعكس تحليل الموقف الداخلي للمنظمة التدقيق الداخلي التفصيلي لها فمن الواضح أن جميع المنظمات لديها محاور قوة ومحاور ضعف، لذلك ينقسم تحليل الموقف الداخلي للمنظمة إلى محورين أساسيين هما تحليل محاور القوة أولاً ومن ثم تحليل محاور الضعف ثانياً. وهو ما يساعد المنظمة في معرفة محاور قوتها وضعفها. حيث يتطلب تحليل الموقف الداخلي للمنظمة أدوات إدارية لتوفير أساساً لتحديد وتقييم العلاقات بين المجالات الوظيفية لها ومن أبرز هذه الأدوات

مصفوفة تقييم العوامل الداخلية

IFE Matrix

أداة إدارة استراتيجية تستخدم لتقييم البيئة الداخلية للمنظمة والكشف عن محاور القوة والضعف الرئيسية في المجالات الوظيفية للعمل.

Internal Factor Evaluation مصفوفة تقييم العوامل الداخلية

IFE Matrix التي يمكن تطويرها من خلال خمسة خطوات

رئيسة 1st الخطوة الأولى تحديد العوامل الداخلية الرئيسية وفيها يتم

تحديد 10-20 عاملاً داخلياً تُشكل مجملها محاور القوة والضعف للمنظمة من حيث الموارد

والقدرات والهيكل التنظيمي والثقافة والمجالات الوظيفية ونشاطات سلسلة القيمة. 2nd

الخطوة الثانية تعيين الأوزان حيث يتم تعيين وزن يتراوح بين 0.00 إلى 1.00 لكل عامل الذي

يشير إلى الأهمية النسبية للعامل حيث أن الوزن النسبي 0.00 يعني غير مهم و 1.00 يشير إلى

أهمية كبيرة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن مجموع كل الأوزان للقوة والضعف يساوي 1.00.

3rd الخطوة الثالثة تعيين الدرجات حيث يتم فيها يتم تعيين تقدير درجة تتراوح من 1 إلى 4 لكل عامل إذ يشير هذا التقدير إلى ما إذا كان العامل يمثل نقطة ضعف رئيسية (1) أو ضعف بسيط (2) أو قوة ثانوية (3) أو قوة رئيسية (4). **4th الخطوة الرابعة الحصول على النتائج المرجحة** وذلك من خلال القيام بإجراء عملية ضرب بين وزن كل عامل مع درجته المقدرة للحصول على الدرجة المرجحة. **5th الخطوة الخامسة جمع الدرجات المرجحة** للعوامل لتحديد إجمالي الدرجات المرجحة للمنظمة. وتتراوح النتيجة المرجحة الإجمالية من 1.0 إلى 4.0 بمتوسط 2.5. فإذا كان إجمالي الدرجات المرجحة أقل من 2.5 فإن المنظمة تعاني ضعفاً داخلياً أما إذا كان إجمالي الدرجات المرجحة أكثر من 2.5 فإن المنظمة تتمتع بمركز داخلي قوي.

مثال على مصفوفة تقييم العوامل الداخلية

الجدول (5 - 1) يوضح مصفوفة تقييم العوامل الداخلية لإحدى المنظمات

الدرجة المرجحة	المعدل	الوزن	العوامل الداخلية الرئيسية
Strengths محاور القوة			
0.28	4	0.07	زيادة معدل مشتريات الزبائن
0.15	3	0.05	زيادة معدل المبيعات بالمعارض
0.15	3	0.05	إنخفاض نسبة ديون المعارض
0.06	3	0.02	زيادة نفقات الإعلانات في الصحف
0.30	3	0.10	ارتفاع معنويات الموظفين
Weaknesses محاور الضعف			
0.20	2	0.10	إنخفاض الإيرادات
0.10	2	0.05	ضعف موقع الانترنت
0.05	1	0.05	زيادة الوقت لتسليم الخدمة للزبائن
1.29		0.49	الإجمالي

(5 - 1 - 2) : تحليل الموقف الخارجي : (محاوِر الفرص .. التهديدات)

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية EFE Matrix أداة إدارة استراتيجية تستخدم لتقييم البيئة الخارجية للمنظمة والكشف عن محاور الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها.	تتيح مصفوفة تقييم العوامل الخارجية External Factor Evaluation (IFE) Matrix بأن تقوم المنظمة بعملية تحليل وتقييم أهم الفرص والتهديدات الرئيسية التي تواجهها
ويساعد ذلك التحليل من خلال هذه الأداة على وضع أساس لفحص ودراسة العلاقات المتداخلة فيما بين المتغيرات البيئية. نلخص خطوات إعداد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية في خمس خطوات هي 1st الخطوة الأولى تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة. 2nd الخطوة الثانية تقدير الأوزان حيث يتم تعيين وزن يتراوح بين 0.00 إلى 1.00 لكل عامل الذي يشير إلى الأهمية النسبية للعامل حيث أن الوزن النسبي 0.00 يعني غير مهم و 1.00 يشير إلى أهمية كبيرة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن مجموع كل الأوزان للقوة والضعف يساوي 1.00. 3rd الخطوة الثالثة تعيين الدرجات حيث يتم فيها يتم تعيين تقدير درجة تتراوح من 1 إلى 4 لكل عامل فإذا كان التقدير (1) يشير إلى التهديد الكبير جداً والتقدير (2) يشير إلى التهديد الثانوي والتقدير (3) يشير إلى الفرصة الثانوية والتقدير (4) يشير إلى الفرصة المهمة جداً. 4th الخطوة الرابعة الحصول على الدرجة المرجحة وذلك من خلال ضرب الوزن النسبي في الترتيب الخاص بكل عنصر. 5th الخطوة الخامسة جمع الدرجات المرجحة الحصول على الدرجة المرجحة الكلية للمنظمة، وذلك بجمع نتائج العمود الأخير. وتتراوح النتيجة المرجحة الإجمالية من 1.0 إلى 4.0 بمتوسط 2.5. فإذا كان إجمالي الدرجات المرجحة (4) فإن المنظمة تنافس في صناعة جذابة وأمامها العديد من الفرص الخارجية. بينما تشير الدرجة المرجحة الكلية (1) إلى أن المنظمة تنافس في صناعة غير جذابة وأمامها العديد من التهديدات الخارجية.	

مثال على مصفوفة تقييم العوامل الخارجية

الجدول (5 - 2) يوضح مصفوفة تقييم العوامل الخارجية لإحدى المنظمات

الدرجة المرجحة	المعدل	الوزن	العوامل الخارجية الرئيسية
مجاور الفرص Opportunities			
0.14	2	0.07	التوسع بنسبة 10% سنوياً
0.24	3	0.08	إغلاق أحد المنافسين الرئيسيين
0.14	2	0.07	زيادة الطلب على منتجات المنظمة
0.18	3	0.06	إرتفاع دخول المواطنين
0.06	2	0.03	إنخفاض معدلات البطالة
مجاور التهديدات Threats			
0.24	3	0.08	زيادة الطلب على منتجات المنظمات المنافسة
0.24	3	0.08	زيادة الضرائب
0.14	2	0.07	تغيير السياسات الحكومية
0.12	2	0.06	ضعف التكنولوجيا المستخدمة
0.10	2	0.05	سوء التوريدات من الموردين
1.60		0.65	الإجمالي

(5 - 1 - 3) : تحليل مجاور القوة والضعف .. الفرص والتهديدات

يعكس مصطلح **SWOT** اختصار يستخدم لوصف مجاور قوة **سوات** (S) وضعف (W) المنظمة من جهة، وفرصها (O) وتهديداتها (T) من جهة أخرى. حيث أن تحليل **SWOT** يقوم على أساس تشخيص نظامي للعوامل الاستراتيجية (محاور القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية) لمنظمة ما.

إقتراض أن الاستراتيجية الفعالة للمنظمة تتعزز من خلال محاور قوتها وفرصها وتقليل أثر محاور الضعف والتهديدات. فالهدف من تحليل **SWOT** بيان الاستراتيجية التي يجب على المنظمة إتباعها لكي تكتسب ميزة تنافسية. لذلك وبعد هذا التقديم لا بد من إعطاء صورة

أوضح عن مكونات تحليل SWOT. فتحديد محاور القوة من

القوة

Strengths

مزايا تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة.

المفترض أن يشمل على عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين

ومن المفترض على المنظمة الإجابة على الأسئلة التالية: ① هل هنالك أية مزايا تمكن المنظمة من الصمود بالمنافسة؟ ② ما الذي يجعل العملاء يختارون منظمنا على حساب المنظمات المنافسة؟ ③ هل هنالك أية منتجات / خدمات لا تستطيع تقليدها المنظمات المنافسة؟. فيما

تمثل محاور الضعف الجانب السلبي في عوامل بيئة المنظمة

الضعف

Weaknesses

أشكال من العجز الداخلي التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.

الداخلية الذي يجب عليها أن تسعى للتقليل منها. إذ أن تحديد

محاور الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر العملاء أيضاً. وهنا على المنظمة أن تسأل نفسها: ① هل هنالك أية عمليات يمكن جعلها إنسيابية؟ ② ما الذي يميز منافسي المنظمة؟ ③ هل هنالك أية مشاكل يجب أن تكون المنظمة حذرة منها؟

أما الأهمية التي تلازم الفرص تنبع من خلال إرتباطها بمصير

الفرص

Opportunities

أي موقف مؤات في بيئة المنظمات.

المنظمات وإن إغتنامها يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على

قواعد المنافسة في تلك البيئة. فعندما تريد منظمة ما الإستجابة لفرص شعرت بها أن تجيب على الأسئلة التالية: ① هل تنتهك الفرص أغراض المنظمة أو رسالتها؟ ② هل تستلزم الفرص من المنظمة بأن نتعلم ميداناً؟ ③ هل تلي الفرص المستلزمات المالية للمنظمة؟ ④ أين، وما هي الفرص الجذابة للمنظمة في السوق؟ ⑤ ما الذي تنبأ به المنظمة لرسم فرصاً جديدة؟. فيما

ينظر للتهديدات في إطار كونها تمثل مع الفرص وجهان

التهديدات

Threats

عوائق تجعل المنظمة غير قادرة من الوصول إلى مراكزها المرغوبة.

لعملة واحدة فمثلاً تعد الفرص القطب الموجب فإن

التحديات تعد القطب السالب فحيثما وجدت الفرص توجد التحديات وما يمثل لمنظمة فرصة من المحتمل أن يكون تهديداً لمنظمة أخرى. ويمثل دخول منافسين جدد من أكبر التحديات للمنظمة. وهنا على المنظمة أن تسأل نفسها: ① ما الذي يقوم به المنافسين يؤدي إلي كبح تطور المنظمة؟ ② هل هناك تغير في طلب المستهلكين؟ ③ هل أن التغير التكنولوجي يؤثر بالمنظمة؟

(5 - 2) : صياغة الاستراتيجيات باستخدام مصفوفة TOWS

مصفوفة TOWS هي طريقة أخرى لبيان دور تحليل SWOT في توضيح كيف أن الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه منظمة ما يمكن أن تتوافق مع محاور القوة والضعف الداخلية للمنظمة، بما يؤدي إلى أربعة بدائل استراتيجية، وكما هو موضح بالشكل (5 - 1). إذ يتضح من خلال الشكل (5 - 1) أن:

✦ **الخلية الأولى (S / O) Maxi – Maxi**: فالأساس والجوهر فيها يتمثل بسعي المنظمة إلي تعظيم محاور قوتها للاستفادة من الفرص الجديدة للحصول على أفضل موقع في السوق (استراتيجيات هجومية).

✦ **الخلية الثانية (W / O) Mini – Maxi**: وهنا ينبغي على المنظمة محاولة تدنية محاور ضعفها من خلال إستغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها (استراتيجيات علاجية).

✦ **الخلية الثالثة (S / T) Maxi – Mini**: وهنا ينبغي على المنظمة إستخدام محاور قوتها للتقليل من أو تجنب التحديات من المنافسين (استراتيجيات دفاعية).

✦ **الخلية الرابعة (W / T) Mini – Mini**: وتعد أكثر الأوضاع سوءاً، وهنا ينبغي على المنظمة محاولة تدنية محاور ضعفها وتفادي التحديات الخارجية من المنافسين (استراتيجيات إنكماشية).



الشكل (5 - 1)

مصفوفة TOWS

(5 - 3): البدائل والخيارات الاستراتيجية

إن الوصول إلى بديل .. خيار استراتيجي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ويلبي طموحاتها ويرضى كافة الأطراف المرتبطة بها هو عملية صعبة. فالمنظمة لديها عدد محدود من البدائل والخيارات الاستراتيجية، وتقلص هذه البدائل والخيارات إذا ما تم النظر إليها من زاوية التطبيق الفعلي، إضافة إلى ضرورة ملائمة هذه البدائل والخيارات الاستراتيجية لموارد وقدرات المنظمة حتى تكون قادرة على تنفيذه. ووفقاً لذلك تقوم القمم الاستراتيجية بالمنظمات إلى إختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين مجموعة البدائل المتاحة، وفقاً لمجموعة من الخطوات يُطلق عليها مراحل إختيار البديل الاستراتيجي، وهذه المراحل تتمثل في: ^① توليد البدائل الاستراتيجية، فهناك العديد من

البديل .. الخيار الاستراتيجي
Strategic Alternative
 البديل والخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها.

البدائل الاستراتيجية المتوفرة والملائمة لظروف المنظمات. ومن الناحية العملية من المفترض في البديل المعتمد أن يساعد في ردم الفجوة الاستراتيجية للمنظمة من خلال تعزيز محاور قوتها .. معالجة محاور ضعفها .. إستغلال الفرص المتاحة .. تدنية التهديدات البيئية. **2** **تقويم البدائل الاستراتيجية**، بهدف تحديد مدى ملاءمة البديل المعتمد مع موارد وقدرات المنظمة وتوجهها الاستراتيجي. حيث تخضع عملية تقويم البديل الاستراتيجي لمجموعة من المعايير، هي:

✳️ **التوافق Consistent**، فلا بد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقاً مع عوامل بيئة المنظمة الخارجية من جهة، وعوامل بيئتها الداخلية وأنشطتها من جهة أخرى.

✳️ **المنفعة Benefit**، تحقيق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة سواء مالية أو غير مالية.

✳️ **القبول Acceptable**، فلا بد أن يحظى البديل أو الخيار الاستراتيجي بقبول فئات المتعاملين مع المنظمة.

✳️ **التطابق Conformity**، أي من المفترض أن يحقق البديل الاستراتيجي تطابقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها وتناسقاً مع محاور قوتها وضعفها .. فرصها وتهديداتها.

3 **إختيار البديل المناسب**، وتمثل بقيام المنظمة بإختيار البديل الاستراتيجي المناسب والأفضل الذي يحقق رسالتها وأهدافها.

(5 - 4) : الخيارات الاستراتيجية على مستوى الأعمال

الاستراتيجية على مستوى الأعمال
Business Level Strategy
مجموعة متسقة من الإلتزامات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية من خلال إستغلال جداراتها الجوهرية.

تركز البدائل الاستراتيجية على مستوى الأعمال في تحسين الموقع التنافسي لمنتجات .. خدمات المنظمة أو وحدة من وحدات أعمالها ضمن قطاع الصناعة أو السوق المحدد الذي

تعمل فيه المنظمة. إذ تصنف إلى نوعين، الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية.

(5 - 4 - 1) : الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies

الاستراتيجية التنافسية

Competitive Strategy

خطة عمل بعيدة المدى للمنظمات بهدف تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها في الصناعة.

تتكون الاستراتيجية التنافسية من مداخل العمل والمبادرات التي تقوم بها المنظمات لجذب العملاء وتقديم قيمة أعلى لهم من خلال تلبية توقعاتهم وكذلك لتعزيز مكانتها في السوق.

إقترح Michael Porter ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية العامة للتفوق على المنظمات الأخرى في صناعة معينة، وسميت بالاستراتيجيات العامة بسبب أنه يمكن أن تتبعها أي منظمة بغض النظر عن حجمها، حتى من قبل المنظمات غير الربحية. وهذه الاستراتيجيات هي:

استراتيجية الكلفة المُخفضة

Lower Cost Strategy

قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المنافسين.

استراتيجية الكلفة المُخفضة التي تتطلب بناء الإمكانيات ذات الكفاءة العالية والإستمرار في تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة على الكلف بشكل عام والكلف الثابتة

بشكل خاص وتدنية الكلف بمجال البحث والتطوير وخدمات البيع والإعلان لأدنى الحدود.

استراتيجية التمايز

Differentiation Strategy

قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة وفريدة للمشتري من حيث جودة المنتج أو الميزات الخاصة أو خدمة ما بعد البيع.

استراتيجية التمايز التي تركز في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم

خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى. ومن أهم سمات هذه الاستراتيجية الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الدخول معهم في المنافسة السعرية.

استراتيجية التركيز

Focus Strategy

مجموعة متكاملة من الإجراءات المتخذة لإنتاج السلع أو الخدمات التي تخدم إحتياجات شريحة تنافسية معينة.

استراتيجية التركيز المستندة على أساس توجيه الجهود على تحقيق غاية معينة، أي السعي إلى إحداث منافسة في منتج معين أو سوق محدد من خلال تقديم منتج متميز عن

المنتجات المنافسة بخواصها أو بأسعارها. وأهم ما يميز هذه الاستراتيجية إنتهاز الفرص والنمو السريع، ويعطي للمنظمة الفرصة للسبق والتفوق، والتركيز على حاجة مجموعة محددة من العملاء، كما يساعد المنظمة على التقدم التكنولوجي والفني بما يمكنها من تحقيق السبق في تقديم كل ما هو جديد. والشكل (5 - 2) يوضح استراتيجيات التنافس العامة لـ Porter.

الميزة التنافسية

التمايز	الكلفة المُخفضة	نطاق المنافسة
التمايز Differentiation	قيادة الكلفة Cost Leadership	
تركيز التمايز Differentiation Focus	تركيز الكلفة Cost Focus	ضيق

الشكل (5 - 2)

استراتيجيات التنافس العامة لـ Porter

تنقسم استراتيجية التركيز إلى:

- ✦ **تركيز الكلفة Cost Focus**: استراتيجية تركز على مجموعة مشتريين معينين أو سوق جغرافي خدمة لشريحة معينة. فعند استخدام استراتيجية تركيز الكلفة تسعى المنظمة أو وحدة الأعمال إلى تحقيق ميزة الكلفة في الشريحة المستهدفة.
- ✦ **تركيز التمايز Differentiation Focus**: استراتيجية تركز على مجموعة مشتريين معينين أو قطاع خط الإنتاج أو سوق جغرافي. حيث تسعى المنظمة أو وحدة الأعمال عند استخدام استراتيجية تركيز التمايز إلى التمايز في شريحة السوق المستهدفة.

والجدول (5 - 3) يوضح مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة.

الجدول (5 - 3) مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة

مخاطر استراتيجية التميز	مخاطر استراتيجية التميز	مخاطر استراتيجية التميز
إمكانية تقليدها عدم جاذبية القطاع المستهدف بسبب: ✓ تقلص الهيكل ✓ انخفاض الطلب إتساع المنافسين المستهدفين بما يؤدي: ✓ اختلاف القطاعات ✓ مزايا زيادة الخطوط التركيز على قطاعات فرعية جديدة	غير مستدامة بسبب: ✓ إمكانية تقليدها من المنافسين ✓ قلة أهمية أساليبها للمشتريين فقدان الكلفة القريبة تركيز التميز أكبر في القطاعات	غير مستدامة بسبب: ✓ إمكانية تقليدها من المنافسين ✓ التغيير التكنولوجي ✓ عوامل تقلص دور الكلفة إبتعادها عن استراتيجية التميز تركيز التكلفة أقل في القطاعات

كما يبين الجدول (5 - 4) متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة

الجدول (5 - 4) متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة

المتطلبات التنظيمية العامة	الموارد والمهارات العامة	الاستراتيجية
✓ رقابة ضيقة للتكلفة ✓ تقارير رقابية متكررة وتفصيلية ✓ تنظيم ومسؤوليات مهيكل ✓ حوافز مستندة على أهداف كمية	✓ الإستثمار المستدام لرأس المال ✓ مهارات هندسية عملية ✓ إشراف مكثف على القوى العاملة ✓ التصميم بشكل يسهل عملية التصنيع ✓ نظام توزيع منخفض التكلفة	الكلفة المُخفضة
✓ تنسيق عال بين البحث والتطوير ✓ مؤشرات قياس غير موضوعية ✓ وسائل إستقطاب وجذب للمبدعين	✓ إمكانات تسويقية عالية ✓ هندسة إنتاج متقدمة ✓ نزعة إبداعية ✓ قدرات عالية في البحث ✓ سمعة مؤسسية في الجودة والقيادة ✓ عراقية في الصناعة والمهارات الفريدة ✓ تنسيق عال بين قنوات التوزيع	التميز
✓ مزيج مما ذكر أعلاه تجاه الهدف المحدد	✓ مزيج مما ذكر أعلاه تجاه الهدف المحدد	التركيز

المتحرك الأول

First Mover

المنظمة الأولى في تصنيع وإنتاج وبيع منتج أو خدمة جديدة إلى السوق.

وإتساقاً، فالمنظمات المتحركة أولاً إلى صناعة جديدة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وتعظيم ثروة المساهمين. فبإدارة المنظمة بالتحرك الأول ينتج عنه نتائج إيجابية وفعالة هي

- ① إنشاء صورة جيدة عن المنظمة وسمعتها لدى المشترين. ② إلتزامات مبكرة تجاه الموردين والتكنولوجيا المعاصرة وما إلى ذلك بما يؤدي إلى تحقيق ميزة الكلفة المطلقة على المنافسين. ③ ولاء العملاء بشكل قوي للمنظمة الرائدة وذلك من خلال القيام بعمليات شراء متكررة. ④ يشكل التحرك الأول هجوماً وقائياً يجعل التقليد أمراً صعباً أو غير محتمل.

فعلي سبيل المثال، غالباً ما يتمتع المتحرك الأول في إبتكار تكنولوجيا أو شبكة جديدة بالحصول على مميزات المتحرك الأول، وهي مميزات دائمة في إكتساب الرؤية والسمعة الضرورية للظهور كقائد للسوق. وعلى الرغم من ذلك، لايعنى كون المنظمة تابعاً سريعاً أن تتأثر تنافسياً بالسلب فهناك أوقات يمكن فيها تقليد مهارات المتحرك الأول وخبراته وأفعاله من قبل

المتحرك الثاني

Second Mover

المنظمات التي تستجيب على الفور للتحركات التنافسية للمتحرك الأول..

المتحرك الثاني الذي تنشأ ميزاته عندما: ① تكون المنظمة الرائدة (المتحرك الأول) أكثر تكلفة من التابعة المقلدة وعندما لا تتحقق لها فوائد منحى الخبرة وهي حالة تسمح

للتابع أو المتحرك الثاني بتكبد تكاليف مالية أقل مما يتكبدها المتحرك الأول. ② تعد منتجات المنظمة الرائدة (المتحرك الأول) أولية إلى حد ما ولا تصل لتوقعات المشترين مما يسمح للمتحرك الثاني بكسب المشترين غير الراضين عن المنظمة الرائدة بطرح منتجات ذات أداء أفضل. ③ نتقدم التكنولوجيا بسرعة كبيرة بما يمنح المتحرك الثاني فرصة التقدم على منتجات المنظمة الرائدة (المتحرك الأول) بطرح منتجات الجيل الثاني والثالث الأكثر جاذبية التي تعد شاملة للموصفات المطلوبة. ④ يتمكن المتحرك الثاني وبشكل سهل بنسخ منتجات المنظمة الرائدة إلى السوق. وبهذا، فإن الأفعال والمحصلات المتأتية من (المتحرك الأول) من الممكن

المتحرك المتأخر

Late Mover

المنظمة التي تستجيب للتحركات التنافسية التي يقوم بها المتحرك الأول واستجابة المتحرك الثاني لهذه التحركات بعد إنقضاء فترة زمنية.

أن تعطي خارطة فعالة للمتحرك الثاني والثالث (المتأخر).

فالمتحرك المتأخر يميل إلى إظهار أداء أضعف وهي في الغالب شركات منافسة ضعيفة. وكمثال على المتحرك المتأخر

شركة Avon التي قامت بتنفيذ خطتها التسويقية معتمدة على الإنترنت وجهود المبيعات عام 2000 وذلك بالإستعانة بشركة IBM لمساعدتها في تصميم وتنفيذ نظامها. إلا أنه في نفس الوقت قامت (6) شركات منافسة بإنشاء مواقع بيع لها على الانترنت قبل شركة Avon وهو ما شكل صعوبة عليها في الحصول على حصة سوقية من سوق البيع الإلكتروني في ظل المنافسة الحادة.

(5 - 4 - 2) : الاستراتيجيات التعاونية Cooperative Strategies

تجد المنظمات المختلفة نفسها في إطار تعاون مع بعض المنظمات وتنافس مع منظمات أخرى، لذلك على إدارات المنظمات أن تعي طبيعة هذا التعاون ومجالاته وكيفية الإستفادة منه بشكل كبير. هناك نوعان أساسيان من الاستراتيجيات التعاونية هما التآمر والتحالفات الاستراتيجية.

التآمر

Collusion

التعاون النشط بين المنظمات داخل الصناعة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار من أجل الالتفاف حول القوانين الإقتصادية للعرض والطلب.

✳ **استراتيجية التآمر** وهنا نتعاون المنظمات من خلال

الإتصال المباشر والتفاوض فهي غير قانونية في معظم البلدان وفي عدد من الإتحادات التجارية الإقليمية مثل الإتحاد

الأوروبي. وقد تكون استراتيجية التآمر ضمنية وهنا نتعاون المنظمات بشكل غير مباشر من خلال نظام إشارات غير رسمي. إذ تكون استراتيجية التآمر في الصناعة ناجحة إذا ما:

- ① كان هناك عدد قليل من المنافسين الذين يمكن تحديدهم. ② كانت التكاليف متشابهة بين المنظمات. ③ كانت منظمة تميل لقيادة السعر. ④ كانت هناك ثقافة صناعية مشتركة تقبل التعاون. ⑤ تميزت المبيعات بتعدد كبير للأوامر الصغيرة. ⑥ كانت حجوم التخزين كبيرة وهناك تراكم بالطلبات. ⑦ كانت هناك موانع عالية لدخول منافسين جدد.

التحالفات الاستراتيجية

Strategic Alliance

ترتيب تعاوني طويل الأمد بين منطمتين أو وحدتي أعمال أو أكثر مستقلتين تنخرطان في أنشطة أعمال بهدف تحقيق أرباح إقتصادية متبادلة.

✦ **استراتيجية التحالفات الاستراتيجية** التي أصبحت حقيقة

واقعية في ميدان الأعمال كونها ضرورة أفرزتها سرعة التغيير في العالم. فالمنظمات إلى تشكيل تحالفات استراتيجية للبقاء والتميز فهي المسار الأمثل للإنتشار العالمي. حيث تهدف

- ① الحصول على قدرات جديدة. ② الوصول إلى أسواق محددة. ③ الحد من المخاطر المالية. ④ الحد من المخاطر السياسية. وتنقسم أغلب التحالفات إلى:

إتحاد الخدمات المتبادلة

Mutual Service Consortia

شراكة بين منظمات مماثلة في صناعات مشابهة تجمع مواردها للحصول على منفعة مكلفة إذا ما طورتها بمفردها.

إتحاد الخدمات المتبادلة تحالف ضعيف وبعيد ومناسب

للشركاء الذين يرغبون في العمل معاً ولكن دون مشاركة الجدارات إذ أن التواصل بين الشركاء فيه قليل.

المشاريع المشتركة

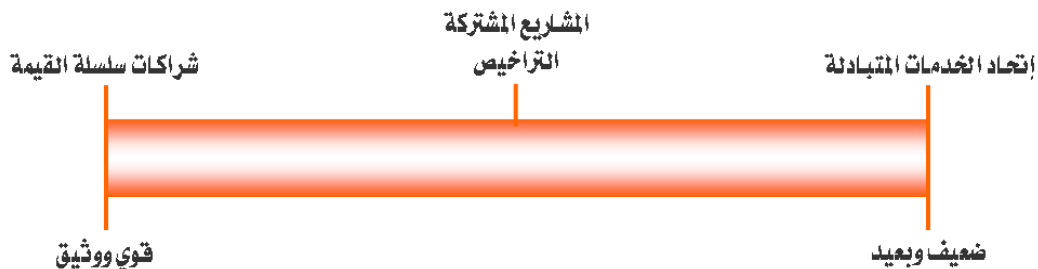
Joint Ventures

نشاط تعاوني يتم تشكيكه من قبل منطمتين منفصلتين أو أكثر لغايات استراتيجية وذلك بإنشاء كيان تجاري مستقل يتم فيه تحديد الملكية .. المسؤوليات التشغيلية .. المخاطر المالية والمكافآت لكل عضو مع الحفاظ على الهوية والإستقلالية الخاصة بكل عضو.

المشاريع المشتركة وتمثل الشكل الأكثر شعبية من التحالفات

الاستراتيجية، وغالبا ما تحدث بسبب أن المنظمات المعنية لا تريد أو لا تستطيع الاندماج بشكل دائم. إذ يتم تشكيل المشاريع المشتركة لمتابعة فرصة تحتاج إلى قدرة من منطمتين أو أكثر من وحدات الأعمال. وتوفر المشاريع المشتركة

- طريقة لتوحيد محاور القوة المختلفة للشركاء للحصول على محصلات القيمة للجميع. والشكل (5 - 3) يوضح إستمرارية التحالفات الاستراتيجية.



الشكل (5 - 3)

إستمرارية التحالفات الاستراتيجية

التراخيص

Licensing

إتفاقية تمنح بموجبها منظمة ترخيصاً لمنظمة أخرى في بلد أو سوق آخر لإنتاج و / أو بيع منتج ما .

التراخيص وتمثل استراتيجية مفيدة بشكل خاص إذا كان اسم العلامة التجارية معروفاً بشكل كبير. وتتضمن سماح إحدى المنظمات إلى منظمة أخرى بالحق بإستثمار تكنولوجيا معينة أو براءة إختراع أو معرفة معينة أو منتج .. خدمة معينة في جزء معين من أجزاء السوق.

شراكات سلسلة القيمة

Value-Chain Partnerships

تحالف قوي ووثيق حيث تقوم منظمة بتشكيل ترتيب طويل الأمد مع مورد رئيسي أو موزع لتحقيق المنفعة المتبادلة

شراكات سلسلة القيمة التي روج لها بشكل متزايد كأداة لتوليد الشمولية في سلسلة القيمة من خلال تضمين المنظمات الضعيفة كشركاء في سلسلة التوريد. حيث تؤمن العديد من المنظمات بأنها ضرورية لاستمرارية نجاحها. يتطلب نجاح التحالفات الاستراتيجية مجموعة من العوامل، أبرزها:

- ① إمتلاك هدف استراتيجي والتأكد من توليد القيمة المتبادلة لجميع الشركاء. ② وجود شريك مناسب مع أهداف متوافقة وقدرات تكميلية. ③ تحديد مخاطر الشراكة المحتملة عند تشكيل التحالف. ④ تخصيص المهام والمسؤوليات بين أطراف التحالف. ⑤ توليد حوافز للتعاون للحد من الإختلافات في ثقافة المنظمات. ⑥ تدنية النزاعات بين الشركاء. ⑦ إمتلاك معرفة شاملة عبر الثقافات. ⑧ تطوير مشاريع مشتركة. ⑨ الموافقة على استراتيجية خروج عند تحقيق أهداف الشركاء أو إعتبار التحالف فاشلاً.

استراتيجيات Nike's على مستوى وحدات الأعمال

تأسست شركة Nike's التي يقع مقرها الرئيسي في بيفرتون بولاية أوريغون منذ أكثر من ثلاثين عاماً على يد Bill Bowerman و Phil Knight عندما قاموا بصنع حذاءهم وبدأوا ببيعه من صندوق سيارتهم في ملتقيات المضمار. منذ هذه البداية الصغيرة. نمت Nike's لتصبح شركة باعت أحذية وملابس رياضية تزيد قيمتها عن 12 مليار دولار. وفي عام 2004 حصل النمو المذهل لشركة Nike's من أنموذج أعمالها الذي يعتمد على إبتكار أحذية رياضية حديثة ومن ثم الإعلان عن جودة أحذيتها من خلال التسويق **الدرامي**. فالخطة التسويقية تم صياغتها لإقناع العملاء بأن أحذية Nike's ليست متفوقة فقط ولكنها أيضاً عبارة عن أزياء راقية وجزء ضروري من نمط الحياة القائم على الإهتمامات الرياضية. وفي عام 1987 حدثت نقطة تحول عندما زادت Nike's ميزانيتها التسويقية من 8 ملايين دولار إلى 48 مليون دولار لإقناع العملاء بأن أحذيتها كانت الأفضل. سرعان ما ذهب جزء كبير من ميزانية الإعلان لدفع ملايين الدولارات لمشاهير مثل Michael Jordan لإرتداء منتجاتها وتأييدها. إتبعَت الشركة هذه الاستراتيجية للتأكيد على تفرد منتجاتها التي أتت بثمارها حيث إرتفعت حصتها السوقية وبلغت عائداتها 9.6 مليار دولار. وفي عام 1998 بدأت المبيعات بالإنخفاض مما أدى لتراكم المخزون في المتاجر والمستودعات وفقد Nike's Air Jordans السيطرة على استراتيجيتها. Phil Knight الذي إستقال من منصبه الإداري أُجبر على إستئناف القيادة وقيادة الشركة للخروج من مشاكلها حيث قام بتعيين فريق من كبار المديرين الموهوبين من شركات المنتجات الإستهلاكية الرائدة لمساعدته على تحسين نموذج أعمال Nike's. نتيجة لذلك غيرت Nike's استراتيجيات أعمالها في بعض الطرق الأساسية. ففي الماضي تجنبت Nike's الألعاب الرياضية مثل الجولف وكرة القدم والتزلج وركزت معظم جهودها على صنع أحذية



لسوق كرة السلة لبناء حصتها في السوق في هذا المجال. ومع ذلك عندما بدأت مبيعاتها في الإنخفاض أدركت أن استخدام التسويق لزيادة المبيعات في قطاع معين من السوق يمكن أن يؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح لفترة معينة لهذا إحتاجت إلى البدء في بيع المزيد من أنواع الأحذية لمزيد من قطاعات سوق الأحذية الرياضية حيث أخذت Nike's جداراتها في التصميم والتسويق وبدأت في صياغة خطوط جديدة من الأحذية لقطاعات السوق الجديدة. وبحلول عام 2004 فازت Nike's بأكبر حصة في سوق كرة القدم من منافستها Adidas وأطلقت بنفس العام أحذية Total 90 III التي تستهدف الملايين من لاعبي كرة القدم غير الرسميين في جميع أنحاء العالم الذين يريدون حذاء يمكنهم اللعب فيه. وبمع ذلك قررت Nike's دخول قطاعات جديدة في السوق من خلال شراء شركات أحذية أخرى للتوسع أو تكلل خطوط إنتاجها إضافة لدخول سوق الملابس الرياضية حيث قامت Nike's بإجراء كل هذه التغييرات على خط إنتاجها لزيادة حصتها في السوق وربحيتها.

تساؤلات نقاشية Discussion Questions

- ☞ ما الاستراتيجيات على مستوى الأعمال التي إتبعها شركة Nike's؟
- ☞ كيف غيرت استراتيجيات Nike's على مستوى الأعمال طبيعة المنافسة الصناعية؟

أسئلة التذكر والإسترجاع

1. أذكر البدائل الاستراتيجية الناتجة عن استخدام مصفوفة TOWS شارحاً لها؟
2. عدد مراحل إختيار البديل الاستراتيجي شارحاً لها؟
3. تخضع عملية تقويم الخيار الاستراتيجي لمجموعة من المعايير، أذكرها؟
4. حدد الاستراتيجيات التنافسية العامة وفقاً لما حدده Porter، شارحاً لها؟
5. أذكر مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة؟
6. أذكر النتائج الإيجابية للمتحرك الأول First Mover؟
7. عدد ميزات المتحرك الثاني Second Mover؟
8. عدد حالات نجاح استراتيجية التآمر؟
9. عدد أهداف قيام المنظمات بتشكيل تحالفات استراتيجية؟
10. عدد خمسة من متطلبات نجاح التحالفات الاستراتيجية؟

أسئلة التفكير والرأي

1. من وجهة نظرك، ما هي محاور قوة وضعف القسم الذي تدرس فيه بجامعةك وما هي أبرز محاور الفرص والتهديدات التي تواجه نفس القسم؟
2. بعد تحديد المحاور أعلاه، ومن وجهة نظرك ما هي الاستراتيجية المثلى للقسم أعلاه إستناداً إلى البدائل الاستراتيجية لمصفوفة TOWS؟
3. التوافق .. المنفعة .. القبول .. التطابق تمثل معايير تقييم البدائل الاستراتيجية، من منظورك الخاص ما هي المعايير الأخرى التي من خلالها يتم تقييم البدائل الاستراتيجية؟
4. إستناداً إلى استراتيجيات Porter التنافسة ومن وجهة نظرك ما هي الاستراتيجية الأمثل لتحقيق النجاح، وكيف؟
5. من وجهة نظرك، ما هي أهم أنواع التحالفات الاستراتيجية، ولماذا؟

أسئلة الخيارات المتعددة

1. تحليل SWOT إختصاراً لـ

- (A) Specific .. Written Results .. Oriented .. Time Bound
- (B) Strategies .. Weighted .. Outsourcing .. Turnaround
- (C) Strengths .. Weaknesses .. Opportunities .. Threats
- (D) Synergy .. Willing .. Offshoring .. Transferability

2. سعي المنظمة إلى تعظيم محاور قوتها للإستفادة من الفرص المتاحة يعكس

- (A) استراتيجيات دفاعية
- (B) استراتيجيات علاجية
- (C) استراتيجيات هجومية
- (D) استراتيجيات إنكماشية

3. قيام المنظمة بتبني محاور ضعفها من خلال إستغلال الفرص المتاحة يشير إلى

- (A) استراتيجيات دفاعية
- (B) استراتيجيات علاجية
- (C) استراتيجيات هجومية
- (D) استراتيجيات إنكماشية

4. إستخدام المنظمة لمحاور قوتها للتقليل من أو تجنب التهديدات يعكس

- (A) استراتيجيات علاجية
- (B) استراتيجيات دفاعية
- (C) استراتيجيات إنكماشية
- (D) استراتيجيات هجومية

5. قيام المنظمة بتبني محاور ضعفها وتفاذي التهديدات من المنافسين يعكس

(A) استراتيجيات علاجية

(B) استراتيجيات إنكماشية

(C) استراتيجيات دفاعية

(D) استراتيجيات هجومية

6. من أهم سمات استراتيجية التمايز

(A) الإهتمام بالكلفة

(B) الإهتمام بالتنوع

(C) الإهتمام بالسعر

(D) غير ذلك

7. المجموعة المتكاملة من إجراءات إنتاج السلعة والخدمات التي تخدم إحتياجات شريحة تنافسية

معينة تمثل

(A) استراتيجية التمايز

(B) استراتيجية على مستوى الأعمال

(C) استراتيجية التركيز

(D) غير ذلك

8. الاستراتيجية التي تركز على مجموعة مشتريين معينين أو قطاع خط الإنتاج أو سوق جغرافي هي

(A) استراتيجية التركيز

(B) استراتيجية التمايز

(C) تركيز التمايز

(D) تركيز الكلفة

9. واحدة مما يلي تعد من مخاطر استراتيجيات الكلفة المنخفضة

(A) إبتعادها عن استراتيجية التمايز

(B) إمكانية تقليدها

(C) تقلص الهيكل

(D) غير مستدامة

10. ترتيب تعاوني طويل الأمد بين منطمتين أو أكثر تنخرطان في أنشطة أعمال بهدف تحقيق أرباح

إقتصادية متبادلة

(A) استراتيجية التحالفات الاستراتيجية

(B) استراتيجية التآمر

(C) استراتيجية تعاونية

(D) غير ذلك

11. التعاون النشط بين المنظمات لخفض الإنتاج ورفع الأسعار للإلتفاف حول القوانين

الإقتصادية يمثل

(A) تحالفاً استراتيجياً

(B) شركات سلسلة القيمة

(C) استراتيجية التآمر

(D) استراتيجية تعاونية

12. يشكل التحرك الأول للمنظمة هجوماً

(A) دفاعياً

(B) وقائياً

(C) إستباقياً

(D) غير ذلك

13. تحالف تقوم فيه المنظمة بتشكيل وترتيب طويل الأمد مع مورد رئيسي لتحقيق المنفعة المتبادلة
يمثل

- (A) مشروع مشترك
- (B) تحالف استراتيجي
- (C) شراكة سلسلة القيمة
- (D) غير ذلك

14. واحداً من الآتي لا يعد من عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية

- (A) التحلي بالمرونة
- (B) إمتلاك معرفة شاملة
- (C) إمتلاك أهداف تكتيكية
- (D) تخصيص المهام والمسؤوليات

15. الإرتكاز على عمليات منهجية لصياغة الاستراتيجية في ضوء تحليل محاور القوة والضعف ..
الفرص والتهديدات تمثل

- (A) مدرسة التصميم في صياغة الاستراتيجية
- (B) مدرسة التخطيط في صياغة الاستراتيجية
- (C) مدرسة القوة في صياغة الاستراتيجية
- (D) المدرسة الموضعية في صياغة الاستراتيجية

16. الإعتماد على منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة إبداعية تحت ظروف الديناميكية
تمثل

- (A) المدرسة التخطيطية في صياغة الاستراتيجية
- (B) مدرسة الريادية في صياغة الاستراتيجية
- (C) المدرسة المعرفية في صياغة الاستراتيجية
- (D) المدرسة التركيبية في صياغة الاستراتيجية

17. واحدة مما يلي تعد من مخاطر استراتيجية التركيز

- (A) التغيير التكنولوجي
- (B) إمكانية التقليد
- (C) فقدان الكلفة
- (D) تركيز التمايز

18. الشكل الأكثر شعبية من التحالفات الاستراتيجية

- (A) إتحاد الخدمات المتبادلة
- (B) المشاريع المشتركة
- (C) التراخيص
- (D) شركات سلسلة القيمة

19. قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج بشكل أكثر كفاءة من المنافسين يشير إلى

- (A) استراتيجية التمايز
- (B) استراتيجية التركيز
- (C) تركيز الكلفة
- (D) غير ذلك

20. شراكة بين منظمات مماثلة في صناعات مشابهة تجمع مواردها للحصول على منفعة مكلفة إذا

ما طورتها بمفردها

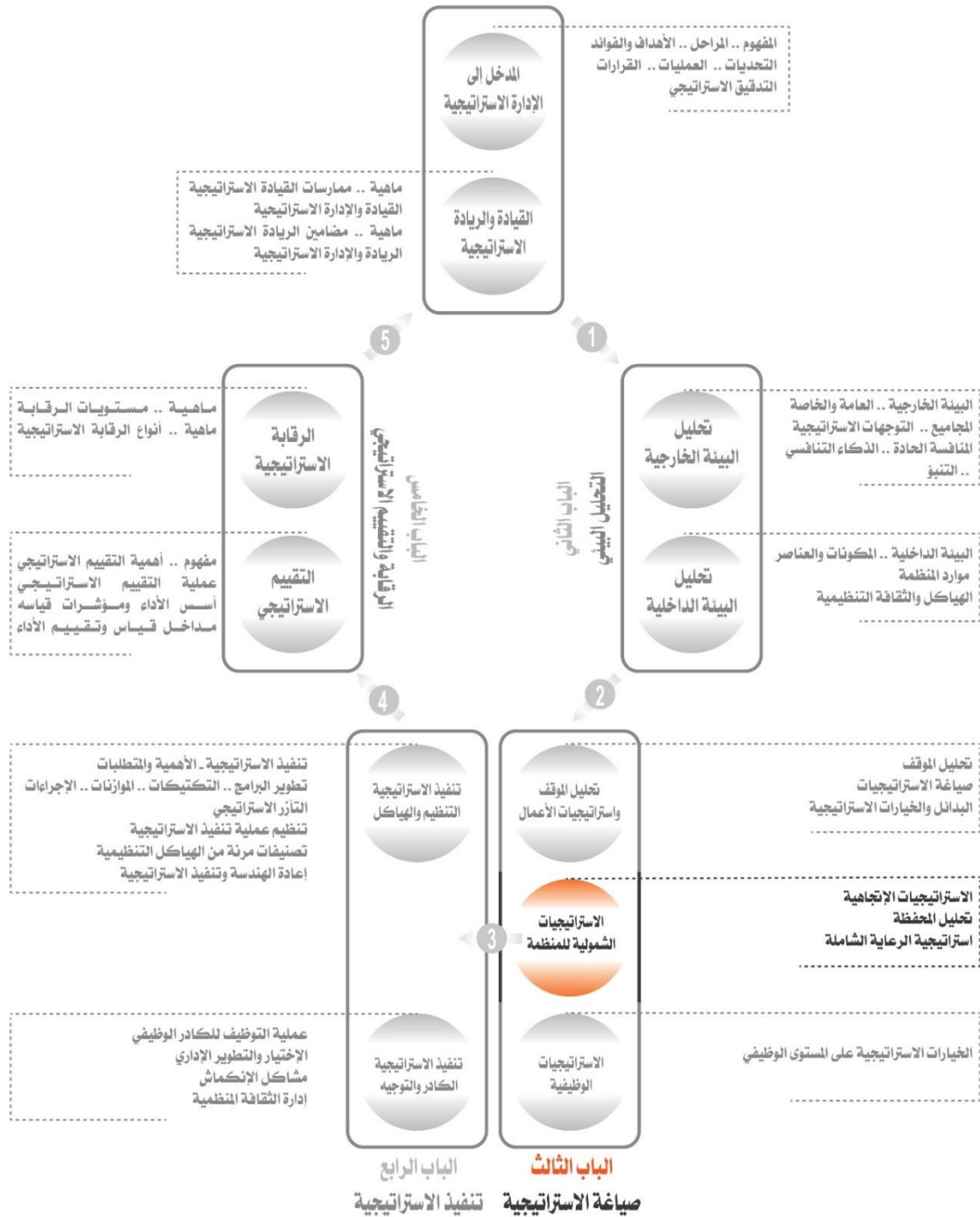
- (A) إتحاد الخدمات المتبادلة
- (B) المشاريع المشتركة
- (C) شركات سلسلة القيمة
- (D) كل ما ذكر صحيحاً

الفصل السادس

الاستراتيجيات الشمولية للمنظمة

الأهداف التعليمية	محتويات الفصل
تعرف ماهية الاستراتيجية الشمولية 1 - 6	الاستراتيجية الشمولية للمنظمة 1 - 6
تحديد ماهية الاستراتيجية الإتجاهية 2 - 6	الاستراتيجية الإتجاهية 2 - 6
بيان ماهية تحليل المحفظة وتقنياتها 3 - 6	تحليل المحفظة وتقنياتها 3 - 6
تعرف ماهية استراتيجية الرعاية الشاملة 4 - 6	استراتيجية الرعاية الشاملة 4 - 6

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



(6 - 1): الاستراتيجية الشمولية للمنظمة

الاستراتيجية الشمولية للمنظمة
Corporate Strategy
خطة المنظمة الشمولية متعددة الأعمال
والنشاطات.

تتعامل الاستراتيجية الشمولية للمنظمة مع طبيعة توجه المنظمة بهدف تأسيس مكانة سوقية. إذ تعم الاستراتيجية الشمولية للمنظمة كل أعمال ونشاطات المنظمة المختلفة، وتعتمد بشكل أساسي على إختيار الإتجاه للمنظمة ككل وإدارة أعمالها أو منتجاتها. وبشكل عام، فإن الاستراتيجية الشمولية للمنظمة تتعامل مع ثلاثة قضايا رئيسة تواجهها، هي:

- ① توجه المنظمة الشمولي تجاه النمو .. الإستقرار .. الإنكماش (الاستراتيجية الإتجاهية) ..
- ② وجود الصناعات أو الأسواق التي تتنافس في المنظمة من خلال منتجاتها ووحدات أعمالها (تحليل المحفظة) .. ③ تحديد طريقة قيام الإدارة بتنسيق الأنشطة وتحويل الموارد وتنمية القدرات بين خطوط إنتاجها ووحدات أعمالها (الرعاية الشاملة) ..

(6 - 2): الاستراتيجية الإتجاهية

الاستراتيجية الإتجاهية
Directional Strategy
خطة المنظمة المقررة والتي تنفذها بهدف نمو أعمالها وتعظيم أرباحها وتحقيق أهدافها.

تتكون استراتيجية المنظمة الإتجاهية من ثلاثة توجهات عامة وتُسمى أحياناً بالاستراتيجيات الكبرى Grand Strategy. وهذه التوجهات تتمثل في استراتيجيات ① النمو (توسيع أنشطة المنظمة) .. ② الإستقرار (عدم تغيير في أنشطة المنظمة الحالية) .. ③ الإنكماش (تدنية مستوى أنشطة المنظمة).

(6 - 2 - 1): استراتيجيات النمو

استراتيجيات النمو
Growth Strategies
استراتيجيات توسيع الأعمال والأنشطة بغض النظر عن الإمكانيات المالية .. المنافسة .. القوانين الحكومية.

تتطلب استراتيجيات النمو جهود إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل بناء آليات تكيف وتفاعل مع فرص الإستثمار البيئي الناتجة عن تحليل موارد وإمكانيات المنظمة ومنتجاتها

وخدماتها .. ظروف البيئة الخارجية .. مهارة الإدارة العليا على تحليل هذه العناصر. والشكل (6 - 1) يوضح مكونات الاستراتيجيات الاتجاهية.



الشكل (6 - 1)

مكونات الاستراتيجيات الاتجاهية للمنظمة

تعتبر استراتيجية النمو جذابة لسببين مهمين: **الأول**، أن النمو المستند على زيادة الطلب السوقي قد يخفي بعض عيوب المنظمة. إذ أن النمو المتزايد للعوائد في منظمة عالية الإستدانة يؤدي إلى توليد حجم كبير من الركود التنظيمي الذي يمكن إستخدامه لحل المشاكل والصراعات بين الإدارات والأقسام. **الثاني**، يوفر النمو فرصة كبيرة للإلتفاف في حالة حدوث خطأ إستراتيجي. تنقسم استراتيجيات النمو إلى نوعين من الاستراتيجيات تتمثل في:

(6 - 2 - 1 - 1): استراتيجية التركيز

المنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية تقوم بتركيز جميع إمكانياتها في مجال محدد تخصص فيه أي التركيز على منتج أو سوق محدد .. تكنولوجيا واحدة. إذ تساعد استراتيجية التركيز المنظمات

في تحقيق العديد من الفوائد، أبرزها:

استراتيجية التركيز
Concentration Strategy
الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة عندما تقوم بتركيز مواردها وقدراتها على التنافس بنجاح في سوق منتج معين.

① تحقيق سمعة في الأسواق التي تعمل فيها. ② تفويت الفرصة على المنافسين في توزيع جهودهم في صناعات متنوعة. ③ إستغلال الوقت والجهد والأموال لإكتشاف إبتكارات جديدة في تقديم المنتجات أو الخدمات. ④ تحقيق مستوى عال من العائد على الإستثمار.

تنقسم استراتيجية التركيز إلى نوعين أساسيين، النمو العامودي .، النمو الأفقي.

النمو العامودي

Vertical Growth

استراتيجية المنظمة التي تتمتع بمركز تنافسي قوي في صناعة ذات جاذبية عالية.

✦ **النمو العامودي** يساهم في جذب عملاء جدد لمنتجات المنظمة أو خدماتها، وتعزيز العلاقات مع المنظمات بقنوات توزيع عامودية من جهة والموردين والعملاء من جهة أخرى.

ويمكن للمنظمات تحقيق هذا النمو داخلياً بتوسيع عملياتها أو خارجياً من خلال الإستحواذ.

التكامل العامودي

Vertical Integration

الدرجة التي تعمل بها المنظمة عامودياً في مواقع متعددة على سلسلة قيمة الصناعة من إستخلاص المواد الخام إلى التصنيع إلى البيع بالتجزئة.

ويؤدي النمو العامودي إلى **التكامل العامودي** الذي يمثل قيام المنظمة بتوسيع عملياتها إما إلى الخلف **Backward Integration** (الرجوع للخلف في سلسلة قيمة الصناعة) في الصناعات التي تنتج مدخلات لمنتجاتها الأساسية أو إلى الأمام

Forward Integration (المضي قدماً في سلسلة قيمة الصناعة) في الصناعات التي تقوم بتوزيع أو بيع منتجاتها. حيث أن التكامل العمودي إلى الخلف يعكس إتجاه المنظمة نحو السيطرة على التسهيلات الإنتاجية (المواد الخام المستخدمة في العمليات) أو عند رغبة المنظمة بتطوير القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي، فالتكامل العمودي إلى الخلف يمكن المنظمة من السيطرة على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها. أما التكامل العامودي إلى الأمام فيهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المنظمة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع إلى المستهلك النهائي. وتلجأ المنظمة إلى التكامل العامودي لأربعة أسباب تتمثل في:

① تمكينها من بناء الموانع أمام المنافسين الجدد. ② يُسهل من استثمارها بهدف تعزيز أصولها. ③ حماية جودة منتجاتها. ④ إنعكاس نتائجها في تحسين الجدولة الإنتاجية.

لذلك تتراوح درجة التكامل العامودي التي تتبعها المنظمات من ملكية إجمالية لسلسلة القيمة اللازمة لصنع وبيع المنتجات إلى عدم ملكية على الإطلاق. وكما هو موضح بالشكل (2 - 6).

عقود طويلة الأجل Long-term contracts	تكامل شبه ظاهري Quasi Integration	تكامل متناقص تدريجياً Taper Integration	تكامل شامل Full Integration
---	--------------------------------------	--	--------------------------------



الشكل (2 - 6)

تتبعية التكامل العامودي

حيث تحقق المنظمة داخلياً من **التكامل الشامل** درجة 100% من اللوازم الرئيسية وتسيطر بشكل كامل على الموزعين. أما في حالة **التكامل المتناقص تدريجياً** فإن المنظمة تنتج داخلياً أقل من نصف متطلباتها الخاصة وتقوم بشراء النصف المتبقي من الموردين الخارجيين (**التكامل المتناقص تدريجياً إلى الخلف**). وعلى الجهة المقابلة، فقيام المنظمة ببيع جزءاً من سلعها من خلال متاجر مملوكة لها والباقي من خلال بائعي الجملة يطلق عليه (**التكامل المتناقص تدريجياً إلى الأمام**). كما أنه في **التكامل شبه الظاهري** لا تقوم المنظمة بإنتاج أي من اللوازم الأساسية بل تشتري معظم متطلباتها من الموردين الخارجيين ممن هم تحت سيطرتها الجزئية. وأخيراً،

العقود طويلة الأجل

Long-term Contracts

إتفاقات بين منظمين لتوفير السلع والخدمات المتفق عليها لبعضها البعض لفترة محددة من الزمن.

ففي ظل العقود طويلة الأجل يكون المورد أو الموزع منظمة أسيرة على الرغم من أنها مستقلة بشكل رسمي وتقوم بمعظم أعمالها مع المنظمة المتعاقد معها وترتبط رسمياً بالمنظمة الأخرى من خلال عقد طويل الأجل.

النمو الأفقي

Horizontal Growth

قيام المنظمة بتوسيع عملياتها في مواقع جغرافية جديدة أو زيادة منتجاتها وخدماتها المقدمة إلى الأسواق الحالية.

✦ **النمو الأفقي** فتشير الأبحاث إلى أن المنظمات التي تنمو

أفقياً من خلال توسيع خطوط إنتاجها لديها معدلات عالية للبقاء. فمن خلال قيام المنظمات بإضافة وحدات أعمال

جديدة فإن معدلات نموها تكون سريعة. وهذا النمو يؤدي إلى التكامل الأفقي. حيث أن

التكامل الأفقي

Horizontal Integration

الدرجة التي تعمل بها المنظمة في مواقع جغرافية متعددة في نفس النقطة على سلسلة قيمة الصناعة.

التكامل الأفقي يمكن المنظمة من: ① تخفيض التكاليف

التشغيلية بزيادة إقتصاديات الحجم. ② زيادة تمايز منتجاتها.

③ تدنية مستويات التنافس. ④ زيادة قوة المساومة.

(6 - 2 - 1 - 2): استراتيجية التنوع

المنظمة المتنوعة

Diversified Organization

المنظمة التي تعمل في صناعتين أو أكثر بهدف تعظيم ربحيتها على المدى البعيد.

تسعى المنظمة المتنوعة إلى توسيع نشاطاتها بإنتاج تشكيلة من

السلع والخدمات وتلجأ لها في حالة الإزدهار الإقتصادي

وزيادة الطلب على السلع والخدمات وكسب حصة سوقية

أكبر. يساعد التنوع على توليد قيمة عالية من خلال ثلاثة طرق، هي: ① إتاحة العمل بمعايير

الحكومة الداخلية. ② نقل الجدارات بين وحدات الأعمال. ③ تحقيق إقتصاديات النطاق.

استراتيجية التنوع

Diversification Strategy

عملية إضافة أنشطة جديدة مختلفة عن أنشطة المنظمة الحالية.

فاستراتيجية التنوع تقوم بتركيز جميع إمكاناتها في مجال محدد

تخصص فيه، أي التركيز على منتج معين .. سوق محدد ..

تكنولوجيا واحدة. إن قيام المنظمات بإعتماد استراتيجية

التنوع تنبع من الأسباب التالية: ① تنوع المخاطر. ② مواجهة وصول بعض المنتجات إلى

مرحلة النضوج أو الإشباع. ③ تحقيق تدفقات نقدية تزيد عن المتطلبات الإستثمارية لوحدة

الأعمال الاستراتيجية. ④ تعاظم نمو المنظمة. تُصنف استراتيجية التنوع إلى نوعين أساسيين:

التنوع المترابط

Related Diversification

استراتيجية عمل المنظمة في صناعة جديدة المرتبطة بوحدات أعمالها من خلال بعض الفواصم المشتركة في سلاسل القيمة الخاصة بها.

① استراتيجية التنوع المترابط تعتمد على إضافة منتجات جديدة

ترتبط بأعمال المنظمة الحالية حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا .. الإنتاج أو التسويق. فالترابط القائم على التوافق الاستراتيجي للأعمال الجديدة

مع الأعمال الحالية يمكن المنظمة من الاستفادة من التفاعل بين مقومات الإنتاج، فمن خلال التنوع المترابط تستطيع منظمات الأعمال أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة. أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها السنوية بتعاملها بعدد من المنتجات التي تغطي معظم المواسم السنوية. وينقسم التنوع المترابط إلى ① التنوع المترابط المتمم

Related – Complementary

Diversification ويحدث عندما تقوم المنظمة بتوسيع قاعدة عملها من خلال إضافة مهارات ونشاطات وظيفية أساسية إلى مجموعتها الموجودة، لكن ليس من خلال تغيير سوق منتجاتها الأخير. وتستخدم عندما تكون المنظمة في صناعة جذابة، لكنها تمتلك مهارات قد توسعت بحيث يمكن إستغلالها من خلال الذهاب لأنشطة متممة داخل قطاع الأعمال الذي تعمل فيه. ② التنوع المترابط التكميلي **Related – Supplementary Diversification** ويشمل على توسيع العمل من خلال إدخال أسواق منتجات / خدمات جديدة تتطلب مهارات وظيفية ماثلة لتلك المهارات التي تمتلكها منظمة الأعمال فعلاً، ويستخدم هذا النوع عندما يكون لدى منظمة الأعمال مركز أعمال قوي لكنها تشارك في سوق ذو جاذبية واطئة.

التنوع غير المترابط

Conglomerate Diversification

استراتيجية العمل في صناعة جديدة غير مرتبطة بسلسلة قيمة وحدات الأعمال الموجودة في المنظمة.

② استراتيجية التنوع غير المترابط وتحدث عندما تدخل المنظمة

إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية. وقد يتم الإستعانة بهذا النوع من التنوع للإستفادة من سمعة المنظمة ومركزها التسويقي، كذلك الإستفادة من الموارد المالية المتاحة. وقد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة. مما يتطلب البحث عن فرص إستثمارية مغايرة للنشاط الحالي. ويبقى الهدف الرئيس من هذا التنوع تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد بما يؤدي إلى زيادة نمو المنظمة.

(6 - 2 - 2): استراتيجيات الإستقرار

استراتيجية الإستقرار

Stability Strategy

الموقف الذي تقوم فيه المنظمة بإيقاف الإنفاق على التوسع أي عدم المغامرة بالدخول لأسواق جديدة أو طرح منتجات جديدة.

تناسب استراتيجيات الإستقرار المنظمات الناجحة التي تعمل

في بيئة يمكن التنبؤ بها ولا تتطلب تغيرات كبيرة إستناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة. وقد تكون استراتيجيات الإستقرار

مفيدة جداً على المدى القصير وقد تكون خطيرة إذا ما تم إتباعها على المدى البعيد. ومن أكثر استراتيجيات الإستقرار شيوعاً، هي:

✦ استراتيجية التوقف المؤقت / الحركة مع الحيطه Pause / Proceed-with-Caution Strategy وتمثل

استراتيجية مؤقتة تستخدمها المنظمات حتى تصبح البيئة أكثر ملائمة أو لتمكينها من توحيد مواردها بعد فترة طويلة من النمو السريع وتنطوي على خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة إستنزاف مواردها وطاقاتها فهي محاولة متعمدة الغاية منها إجراء تحسينات لغاية تغير الأوضاع البيئية الحالية.

✦ استراتيجية عدم التغير No-Change Strategy وتمثل قرار عدم القيام بأي شيء جديد ومواصلة

العمليات والسياسات الحالية في المستقبل المنظور، أي إستمرار المنظمة على نفس المسار دون أي تغير يذكر. حيث أن الإستقرار النسبي الذي أوجده المركز التنافسي المتواضع للمنظمة في

صناعة تواجه نمواً ضئيلاً أو معدوماً يشجع المنظمة على الإستمرار في مسارها الحالي. ومن مضامينها الرئيسة: ① عدم وجود فرص أو تهديدات واضحة. ② دخول عدد قليل من المنافسين العدائين لهذه الصناعة. ③ احتمال إيجاد المنظمة مكاناً مربحاً ومستقراً بشكل معقول لمنتجاتها.

✈ **استراتيجية الربح Profit Strategy** تميل الإدارة العليا إلى إتباع هذه الاستراتيجية محاولة منها لدعم الأرباح بشكل مصطنع عندما تنخفض مبيعات المنظمة عن طريق تخفيض النفقات الإستثمارية والنفقات التقديرية قصيرة الأجل بدلاً من الإعلان عن موقف المنظمة الضعيف تجاه حملة الأسهم والمستثمرين ككل. فهي إستجابة سلبية من قبل الإدارة العليا والتي غالباً ما تخدم المصالح الذاتية في موقف صعب. وبسياق آخر، تمثل هذه الاستراتيجية قرار بعدم القيام بأي شيء جديد في وضع يتسم بالسوء، وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى نجاح في المدى القصير مصحوب بركود على المدى البعيد.

(6 - 2 - 3): استراتيجيات الإنكماش

استراتيجيات الإنكماش
Retrenchment Strategies
مجموعة الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات لتدنية التنوع أو حجم عملياتها.

تلتجأ المنظمات إلى إعتماد استراتيجيات إنكماشية عندما يكون أدائها متدنياً، وعند مرورها بواحدة من الحالات التالية:

① ضعف المركز التنافسي في بعض أو كل خطوط الإنتاج.

② تدني مستوى المبيعات والأرباح. ③ انخفاض معدل تحقيق الأهداف. تنحصر استراتيجيات الإنكماش في أربعة استراتيجيات رئيسة هي: الإلتفاف .. الأسر .. التجريد .. التصفية.

استراتيجية الإلتفاف
Turnaround Strategy
استراتيجية تتبعها المنظمات عند شعورها بأن القرار المتخذ سابقاً كان قراراً خاطئاً ويجب التراجع عنه قبل الإضرار بربحيته.

✈ **استراتيجية الإلتفاف** وتمثل بقيام المنظمة بالتراجع وتقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد المنظمة تشكيل أعمالها بإستبعاد العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل مع التقليل من تكاليف الإستثمار وجمعها. ومن مبررات إتباع استراتيجية الإلتفاف ① تغير الظروف الإقتصادية والمؤدية إلى تخفيض الطلب على المنتجات. ② محدودية

الإمكانات المالية اللازمة لتخفيض المصروفات غير الضرورية. ③ عدم تمتع المنظمة بقوة تنافسية أزاء المنظمات المنافسة.

استراتيجية الأسر

Captive Strategy

استراتيجية تتبعها المنظمات ذات المركز التنافسي الضعيف للتخلي عن إستقلاليتها مقابل تحقيق بعض الأمان.

✦ **استراتيجية الأسر** وتمثل بقيام المنظمة بتخفيض نطاق عملياتها التشغيلية وتصبح أسيرة لمنظمة أخرى وذلك بدلاً من بيع أحد وحداتها، وبهذا تُخفض المصروفات ويتحقق الأمان عن طريق الارتباط مع منظمة أقوى.

استراتيجية التجريد

Divestment Strategy

استراتيجية تتبعها المنظمات لإستبعاد أو حذف نشاط من أنشطتها بهدف تحسين مستويات الأداء.

✦ **استراتيجية التجريد** التي تعد من استراتيجيات الإنكماش شائعة الإستخدام في المنظمات. إذ تلجأ المنظمات لتبني هذه الاستراتيجية عندما ترغب في زيادة أداء إحدى وحدات

أعمالها أو خطوط الإنتاج لديها. ومن مبررات إتباع استراتيجية التجريد ① ندرة الموارد التي تتطلبها مجموعة أنشطة المنظمة الحالية. ② ظهور منتجات بديلة أفضل من منتجات المنظمة. ③ إنصياح المنظمات للقوانين بعدم مزاولة بعض الأنشطة وخصوصاً المحظورة منها.

استراتيجية التصفية

Liquidation Strategy

استراتيجية تتبناها المنظمات تشمل بيع الأصول والإغلاق النهائي أو إنهاء العمليات التجارية.

✦ **استراتيجية التصفية** وتعني فشل المنظمة في جميع أنشطتها، وتمثل هذه الاستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الإنكماش، ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة

أفضل من الإفلاس في النهاية. ومن مبررات إتباع استراتيجية التصفية ① الخسائر المستمرة للمنظمة. ② الهبوط الحاد لجميع أنشطة أعمال المنظمة. ③ التقادم المستمر في إمكانات المنظمة. ④ إنسحاب أحد الشركاء أو أكثر من المنظمة.

(6 - 3): تحليل المحفظة وتقنياتها

تحليل المحفظة

Portfolio Analysis

طريقة كمية لإختيار المحفظة المثلى التي تعمل على الموازنة ما بين تعظيم العوائد وتدنية المخاطر في ظل بيانات اللاتأكد.

يعد **تحليل المحفظة** هو أحد أكثر الأدوات المساعدة وشعبية

لتطوير استراتيجية المنظمة، إذ لا يزال هناك 25% من المنظمات المدرجة في قائمة Fortune 500 تستخدم تحليل

المحفظة في صياغة استراتيجية المنظمة الشمولية. ففي ظل تحليل المحفظة ترى القمة الاستراتيجية للمنظمات بأن خطوط المنتجات ووحدات الأعمال سلسلة من الإستثمارات الهدف منها تحقيق عوائد مالية. إذ توصلت دراسة أجرتها شركة McKinsey للإستشارات عن أداء أكبر 200 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية بأن المنظمات التي تدير محافظ أعمالها بشكل جيد قد حققت قيمة عالية لمساهميها بالمقارنة مع المنظمات التي تولت أعمالها بشكل سلبي. ويتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية أن أكثر تقنيات تحليل المحفظة إستخداماً هي مصفوفة النمو - الحصة **Growth - Share Matrix** ومصفوفة مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي **Quantitative Strategic Planning Matrix**.

(6 - 3 - 1): مصفوفة معدل النمو - الحصة السوقية

قامت مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، بتطوير أنموذج لصياغة الاستراتيجية

مصفوفة النمو - الحصة

Growth - Share Matrix

أداة تخطيطية تستخدمها المنظمات بهدف تحديد محفظة أعمالها والاستراتيجيات الملائمة لهذه المحفظة وتشكيل أفضل محفظة إستثمار متوازنة من المنتجات أو الخدمات.

سمي بمصفوفة النمو - الحصة (Growth - Share Matrix) والفكرة الأساسية هي أن المنظمات تمتلك محفظة أعمال متوازنة تقوم فيها بعض الأعمال بتوليد عوائد نقدية أكثر مما تستخدم للمساعدة في مساندة الأعمال الأخرى التي تحتاج إلى عوائد

نقدية من أجل التطور ومن أجل أن تصبح مربحة. فالغاية الأساسية من إستخدام مصفوفة النمو - الحصة هو تحديد الاستراتيجيات الملائمة لأعمال المنظمة وكذلك تشكيل أفضل محفظة

إستثمار متوازنة للمنتجات أو الخدمات، إذ أن هذا التوازن يعكس التوزيع الملائم للمنتجات أو الخدمات على خلايا المصفوفة بشكل يعطي أفضل النتائج المالية وغير المالية. وفي المنظمات كبيرة الحجم تساعد مصفوفة النمو - الحصة بأيضاح الدور المرتقب لوحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتشكل منها المنظمات. وكما هو موضح بالشكل (6 - 3).



الشكل (6 - 3)

مصفوفة النمو - الحصة

فكل عمل من الأعمال يتحدد دوره على أساس محورين إثنين: ① معدل النمو السوقي. ② الحصة السوقية النسبية. إذ يشير المحور العامودي إلى معدل النمو السوقي Market Growth Rate للسوق الذي تعمل فيه المنظمة مقاساً بالنسبة السنوية للنمو السوقي (الحالية أو المتوقعة) حيث أن أية نسبة تقل عن 10% تعتبر بمثابة معدل نمو منخفض، وأن أي نسبة تفوق 10% تعتبر بمثابة معدل نمو عالي. أما المحور الأفقي فيشير إلى الحصة السوقية النسبية Relative Market Share التي يتم إحتسابها عن طريق تقسيم حصة سوق المنظمة (بالوحدات) على حصة سوق أكبر منافس لها. وبهذا فإن مصفوفة النمو - الحصة تضع

أعمال المنظمات في أربعة خلايا، تعكس التركيبات الممكنة للنمو العالي .. المنخفض مع الحصة السوقية النسبية العالية .. المنخفضة. وهذه الخلايا تمثل أنواع معينة من الأعمال، بحيث أن كل نوع من هذه الأنواع يكون له دور معين يلعبه في محفظة الأعمال الكلية. وخلال إنتقال المنتج في دورة حياته، يتم تصنيفه إلى واحد من أربعة أنواع من المنتجات هي علامات الإستفهام .. النجوم .. الوحدات المدرة للنقدية .. الوحدات المتعثرة والمثيرة للقلق.

✦ علامات الإستفهام Question Marks (معدل النمو السوقي عالي - الحصة السوقية النسبية منخفضة)

تمثل منتجات شابة تثير إشكالات Problems وتسمى أحياناً القطط البرية WildCats وتتطلب معالجات صحيحة ودقيقة لكونها تحتاج إلى تمويل وتمثل منتجات في بداية دورة الحياة. لذلك يشير الإستفهام إلى التطور أو الترك، أي إما الدخول في الأسواق ذات النمو العالي أو العمل كواحدة من العديد من المنظمات المنافسة الصغيرة في الصناعات الناشئة. وفي هذه الحالة، فالمنظمات التي تعمل في هذه الخلية يتطلب منها ① تأمين الكثير من الأموال. ② التفكير ملياً بمسألة مواصلة الإستثمار بالأموال في العمل أو الخروج من ذلك. ③ الإستمرار بإضافة ما هو مطلوب من العمل والمعدات والأفراد من أجل مجاراة الصناعة السوقية ذات النمو السريع بهدف البقاء بمركز الصدارة.

✦ النجوم Stars (معدل النمو السوقي عالي - الحصة السوقية النسبية عالية)

تمثل عملية الإنتقال بالأعمال أو المنتجات من خلية علامات الإستفهام إلى خلية النجوم. فالمنظمة مطلوب منها خلال تواجدها بهذه الخلية إنفاق قدرأ كبيراً من الأموال تماشياً مع معدل النمو السوقي والتصدي لهجمات المنافسين، فالنجوم غالباً ما تستهلك النقد بدلاً من توليده. يتطلب من المنظمة الساعية للمحافظة على الريادة العمل على مزيد من الإستثمارات للنمو.

✦ الوحدات المدرة للنقدية Cash Cows (معدل النمو السوقي منخفض - الحصة السوقية النسبية عالية)

تمثل الأعمال في الأسواق ذات النمو السنوي المنخفض التي تمتلك حصص سوق كبيرة. فالأعمال في هذه الخلية تولد كثيراً من النقد للمنظمة ولا يتعين عليها أن تمول قدرأ كبيراً من

التوسع بسبب انخفاض معدل النمو السوقي، فطالما كون المنظمة هي قائدة السوق فإنها تتمتع بوفورات الحجم **Economic of Scale** وهو ما يش الأرباح العالية. وما يجب على المنظمة في هذه الخلية التفكير بإتباع استراتيجية تكون فيها الإستثمارات في مجالات متعددة جديدة أو أخرى مساعدة.

✳️ الوحدات المتعثرة والمثيرة للقلق **Dogs** (معدل النمو السوقي منخفض - الحصة السوقية النسبية منخفضة)

تمثل المنظمات التي تتميز بحصص سوقية منخفضة بمعدلات نمو سوقي منخفض أيضاً. فمن الناحية النموذجية فالمنظمات في هذه الخلية تولد أرباحاً أو خسائر منخفضة. وهنا عادة ما تلجأ المنظمات إلى الإستسلام لمنظمة أخرى رائدة في مجالها، وقد تتحول المنظمة إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته وقد تجد المنظمة أن التصفية وبيع الموجودات أفضل لها من الإستمرار في السوق.

مع العديد من الفوائد التي تعطيها مصفوفة النمو - الحصة **Growth - Share Matrix** إلا أن هناك محددات وقيود يجب أن تعيها الإدارة وتفهمها عند إستخدام هذه المصفوفة، هي:

1️⃣ إستخدام معياري العالي .. المنخفض لتشكيل أربعة خلايا هو تبسيط لواقع أكثر تعقيد.

2️⃣ أن الربط ما بين الحصة السوقية والربحية مثار تساؤل.

3️⃣ أن معدل النمو هو جانب واحد من جوانب جاذبية الصناعة.

4️⃣ أن خطوط الإنتاج أو وحدات الأعمال تعتبر إرتباطاً لمنافس واحد.

5️⃣ أن الحصة السوقية تمثل جانباً واحداً من جوانب المركز التنافسي الكلي.

(6 - 3 - 2): مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي

مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي
Quantitative Strategic Planning Matrix

أداة استراتيجية ومدخل تحليلي لتقييم مجموعة البدائل الاستراتيجية المحددة بهدف مقارنة بدائل الأفعال الممكنة

تمثل مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي أداة تسمح بتقييم الاستراتيجيات البديلة تقييماً موضوعياً أي على أساس عوامل النجاح الداخلية والخارجية المحددة مسبقاً. وكأي أداة من

الأدوات المساعدة لتطوير استراتيجية المنظمة فإن مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي تحتاج إلى الحكم البديهي الجيد. والشكل (6 - 4) يوضح مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي.

البدائل الاستراتيجية المحتملة			المعدل	العامل
البديل (3)	البديل (2)	البديل (1)		
العوامل الخارجية				
				الإقتصادي
				السياسي / القانوني
				الإجتماعي / الثقافي
				التكنولوجي
				التنافسي
العوامل الداخلية				
				الإدارة
				التسويق
				المالية
				الإنتاج / العمليات
				الموارد البشرية

الشكل (6 - 4)

مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي

من الناحية المفاهيمية، فإن مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي تحدد الجاذبية النسبية لمختلف الاستراتيجيات على أساس المدى الذي تتحسن فيه عوامل النجاح الداخلية والخارجية. وإن الجاذبية النسبية لكل استراتيجية ضمن مجموعة معينة من البدائل، يتم إحتسابها من خلال تحديد الأثر التراكمي لكل عامل نجاح داخلي وخارجي، ويمكن تضمين أي عدد من مجاميع الاستراتيجيات البديلة في مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي، وإن أي عدد من الاستراتيجيات يمكن أن يؤلف مجموعة معينة، لكن فقط الاستراتيجيات التي تقع ضمن مجموعة معينة يتم تقييمها نسبة الواحدة للأخرى. وتعطى **العوامل الداخلية** قيم تمثل في: القيمة (1) ضعف رئيسي .. القيمة (2) ضعف ثانوي .. القيمة (3) قوة ثانوية .. القيمة (4) قوة رئيسية. أما **العوامل الخارجية** فتعطى

القيم التالية لها: القيمة (1) تهديد رئيسي .. القيمة (2) تهديد ثانوي .. القيمة (3) فرصة ثانوية .. القيمة (4) فرصة رئيسية. وفي أدناه خطوات تطوير مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي.

٢١ إدراج الفرص / التهديدات الخارجية الأساسية ونقاط القوة والضعف الداخلية في عمود العامل الأساسي من المصفوفة.

٢٢ وضع التقدير لكل عامل من العوامل المحددة الداخلية والخارجية في عمود المعدل في المصفوفة.

٢٣ تحديد الاستراتيجيات البديلة التي يجب على المنظمة أن تأخذها بنظر الاعتبار، ووضع هذه الاستراتيجيات في حقل البدائل.

٢٤ تحديد درجات الجذب **Attractiveness Scores** التي تشير إلى قيم رقمية لكل استراتيجية في مجموعة معينة من البدائل، وذلك من خلال إختبار كل عامل من عوامل النجاح الحرجة الداخلية والخارجية، وطرح السؤال التالي "**هل أن هذا العامل يؤثر على إختيار الاستراتيجيات التي تم صياغتها**". فإذا كانت الإجابة على هذا السؤال "نعم" إذن يجب مقارنة الاستراتيجيات نسبة إلى ذلك العامل الأساسي. وتحديداً، فإن درجات الجذب يجب تعيينها لكل استراتيجية لغرض الإشارة إلى الجذب النسبي لإحدى الاستراتيجيات على الاستراتيجيات الأخرى، مع الأخذ بنظر الاعتبار العامل المحدد. ويتم تحديد درجات الجذب بالصيغة التالية: القيمة (1) غير جذابة **Not Attractive** .. القيمة (2) جذابة نوعاً ما **Somewhat Attractive** .. القيمة (3) جذابة على نحو معقول **Reasonable Attractive** .. القيمة (4) جذابة جداً **Highly Attractive**. أما إذا كانت الإجابة على السؤال أعلاه هي "كلا" فلا ينبغي تعيين درجات الجذب إلى الاستراتيجيات في تلك المجموعة.

٥٥ تحديد الاستراتيجيات البديلة التي يجب على المنظمة أن تأخذها بنظر الاعتبار، ووضع هذه الاستراتيجيات في حقل البدائل.

٥٦ إحتساب حاصل مجموع درجة الجذب، ويتم بإضافة مجموعة درجات الجذب في كل بديل استراتيجي، وإن حاصل مجموع درجات الجذب يكشف عن الاستراتيجية الأكثر جذباً في كل مجموعة من البدائل، والدرجات العالية تشير إلى الاستراتيجيات الأكثر جذباً، مع الأخذ بنظر الإعتبار كل العوامل الداخلية والخارجية الملائمة والتي يمكن أن تؤثر على القرارات الاستراتيجية، هذا وإن مقدار الفرق ما بين حاصل مجموع درجات الجذب في مجموعة معينة من البدائل الاستراتيجية يشير إلى مستوى الرغبة النسبية لإحدى الاستراتيجيات على الأخرى.

هناك العديد من **المميزات الإيجابية** لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي أبرزها ١ تمكن من فحص مجموعات من الاستراتيجيات بالتسلسل أو في وقت واحد إذ يمكن تقييم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل أولاً، متبوعة باستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ثم استراتيجيات المستوى الوظيفي. ٢ ليس هناك حدود على عدد الاستراتيجيات التي يمكن تقويمها. ٣ تتطلب من الاستراتيجيين دمج العوامل الخارجية والداخلية في عملية إتخاذ القرار. ٤ تقلل من إحتمال التغاضي عن العوامل الرئيسية أو ترجيحها بشكل غير لائق. ٥ تلفت الإنتباه إلى العلاقات المهمة التي تؤثر على قرارات الاستراتيجية. ٦ يمكن تطبيقها لأي نوع من المنظمات سواء كانت ربحية أو غير ربحية صغيرة أو كبيرة ومتعددة الجنسيات. أما أبرز عيوب مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي فتتمثل بـ: ١ تتطلب دائماً نوعاً من الحكم الشخصي والتخمين المعتمد على الخبرة لذلك يمكن أن يختلف إثنان من المديرين على تحديد درجة الجاذبية لنفس الاستراتيجية. ٢ تتوقف جودتها ودقتها إلى حد كبير على المعلومات التي جاءت من مرحلة المدخلات وكذلك على نتائج التحليل التي تمت في مرحلة المطابقة. ٣ في أحيان كثيرة تتدخل التحيزات السياسية والتفصيلات الشخصية في بناء وإعداد جميع المصفوفات التحليلية لصياغة الاستراتيجية.

(6 - 4) : استراتيجية الرعاية الشاملة

يعتبر تنسيق الأنشطة المختلفة وتحويل الموارد والجدارات الجوهرية بين وحدات أعمال المنظمة واحدة من القضايا الأساسية التي نتعامل معها الاستراتيجية الشاملة للمنظمة. حيث أن قادة المنظمات من المفترض عليهم الإجابة عن سؤالين مهمين، هما ¹ ما الأعمال التي من المفترض أن تستحوذ عليها المنظمة ولماذا؟ ² ما الهيكل التنظيمي .. العمليات الإدارية .. الفلسفة التي تعزز تفوق الأداء لوحدة أعمال المنظمة؟.

استراتيجية الرعاية الشاملة

Parenting Strategy

مجموعة متسقة وفعالة من أنشطة توليد القيمة الناتجة إما عن أنشطة المنظمة الأم أو من التفاعلات بين وحدات أعمال المنظمة.

طُور مفهوم استراتيجية الرعاية الشاملة في المنظمات متعددة وحدات الأعمال بغرض بناء قيمة حقيقية لها من خلال تأزر عالي الأمر الذي يتطلب من المنظمات أو قيادتها لعب دور الراعي المؤثر على كافة وحدات الأعمال، إذ أن لعب هذا الدور بشكل جيد يبني قيمة تتفوق من خلالها المنظمة على منافسيها. فالرعاية الشاملة تُولد استراتيجية للمنظمة من خلال التركيز على الجدارات الجوهرية للمنظمة الأم والقيمة التي توجدها العلاقات الرعوية بين المنظمة الأم ووحدات أعمالها. وهكذا يتطلب الأمر إيجاد مطابقة ومواءمة بين مهارات وموارد المنظمة الأم وإحتياجات وحدات الأعمال. إن تطور الاستراتيجية وفق هذا المنظور الرعوي الشامل يتطلب عدداً من الخطوات التحليلية المترابطة، هي ¹ فحص كل وحدة أعمال في ضوء عوامل النجاح الحرجة الخاصة بها. ² فحص كل وحدة أعمال إستناداً إلى المجالات التي يمكن تحسين الأداء من خلالها. ³ فحص مدى التوافق ما بين المنظمة الأم ووحدات أعمالها.

دراسة حالة :

سامسونج Samsung للإلكترونيات

في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين أصبحت شركة سامسونج للإلكترونيات Samsung Electronics ثاني أكثر شركات التكنولوجيا العالمية ربحية بعد شركة مايكروسوفت Microsoft حيث حققت شركة سامسونج للإلكترونيات عندما قرر رئيسها التنفيذي Lee Kun-hee تطوير وبناء جدارات متميزة Distinctive Competences في التصنيع منخفض التكلفة أولاً



ثم في البحث والتطوير ثانياً والإنتاج الجديد بالصناعات الجديدة ثالثاً. ففي تسعينيات القرن الماضي قام مهندسي شركة سامسونج بدراسة وتحليل كيف أبدعت الشركات

اليابانية .. سوني وباناسونيك Sony and Panasonic .. بالمنتجات الجديدة إضافة إلى قيامهم بنسخ التكنولوجيا اليابانية واستخدام مهاراتهم منخفضة التكلفة لعمل نسخ منخفضة السعر من المنتجات التي يمكن بيعها بأسعار أقل من الشركات اليابانية (مثال: صناعة الهواتف المحمولة والهواتف منخفضة التكلفة وأشباه الموصلات من خلال تصنيع رقائق الذاكرة الأقل تكلفة). فعلى المستوى الشمولي فقد كانت شركة سامسونج للإلكترونيات تتبع استراتيجية التنوع المترابط حيث كانت أهدافها تمثل بتوليد القيمة وزيادة ربحيتها من خلال نقل والإستفادة من جداراتها المتميزة في تطوير المنتجات والتصنيع عن طريق الدخول بصناعات جديدة وإنتاج منتجات جديدة. ومع ذلك لم تكن شركة سامسونج للإلكترونيات هي الشركة المنافسة للشركات الأخرى مثل شركة سوني Sony حيث كان بإمكان شركة سوني Sony أن تفرض أسعاراً مميزة على إلكترونياتها وأن تعيد استثمار الأرباح بإستمرار في البحث والتطوير اللازم لصنع إلكترونيات أكثر تقدماً وتطوراً. لذلك قرر الرئيس التنفيذي لشركة سامسونج تبني

استراتيجيات جديدة من شأنها أن تسمح للشركة بالمنافسة وجهاً لوجه مع الشركات الإلكترونية اليابانية والأوروبية وجعلها رائدة التكنولوجيا على المستوى العالمي، إضافة إلى تطوير مهارات البحث والهندسة اللازمة لإبتكار تكنولوجيا رائدة مثل شاشات LCD وتطوير منتجات أكثر تقدماً من منتجات المنافسين. وبذلك أصبحت شركة سامسونج المورد الرئيسي لرقائق ذاكرة الفلاش المتقدمة وشاشات LCD والمنتجات ذات الأسعار الممتازة التي تباعها لصانعي الإلكترونيات العالميين الآخرين بما في ذلك صانعي أجهزة التلفزيون اليابانية ذات الشاشات المسطحة. إذ جعلت شركة سامسونج تطوير جدارات جديدة في التسويق العالمي جزءاً مهماً من أنموذج أعمالها (مثال: بينما كانت شركة نوكيا Nokia رائدة في ابتكار الهواتف المحمولة كانت شركة سامسونج أول من أدرك أن العملاء يريدون شاشات ملونة لهواتفهم للسماح لهم بممارسة الألعاب وكاميرات مدججة لإرسال الصور إلى أصدقائهم). وبحلول عام 2007 أصبحت شركة سامسونج واحدة من أكثر شركات تصنيع الإلكترونيات العالمية إبتكاراً من خلال أقسامها البحثية الأربعة أشباه الموصلات .. الإتصالات .. الوسائط الرقمية .. شاشات LCD المسطحة. نظراً لأن العديد من منتجاتها تتطلب مكونات طورتها جميع الأقسام الأربعة لتلائم استراتيجيتها الخاصة بالتنوع المترابط. وبهذا تمكنت شركة سامسونج من تحفيز إقتصاديات النطاق والإستفادة من الجدارات التي تسمح بها استراتيجية التنوع المترابط. وقد إضطرت شركة سامسونج في عام 2008 إلى إعادة هيكلة أقسام أعمالها بسبب الركود العالمي حيث كانت المشكلة التي تواجهها وشركات الإلكترونيات العالمية الأخرى هي كيفية متابعة التنوع المترابط مع تقليل هيكل التكلفة وزيادة ميزتها التكنولوجية. وفي عام 2009 أعلن الرئيس التنفيذي الجديد لشركة سامسونج Yoon-Woo Lee عن إعادة هيكلة رئيسية من شأنها دمج أقسامها الأربعة في قسمين وتقليل التكاليف مع إستمرار تطوير المنتجات بسرعة حيث تم دمج أعمال

أشباه الموصلات وشاشات عرض LCD في قسم جديد لحلول الأجهزة وتم وضع أجهزة التلفزيون والهواتف المحمولة وغيرها من الأجهزة الالكترونية الإستهلاكية مثل الطابعات وأجهزة الكمبيوتر في قسم الوسائط الرقمية والاتصالات نظراً لأن جميع منتجات شركة سامسونج للإلكترونيات تستخدم شرائح داخلية وشاشات LCD وهو ما يعني أنه بينما تسعى شركة سامسونج للإلكترونيات لتحقيق التنوع المترابط فإنها تستخدم أيضاً مهاراتها منخفضة التكلفة للاستفادة من التكامل الرأسي.

تساؤلات نقاشية Discussion Questions

- 👉 ما الطرق التي تغير بها أنموذج الأعمال المتعددة لشركة سامسونج بمرور الوقت؟ ولماذا أجرى كبار مديريها هذه التغييرات؟
- 👉 كيف تعمل شركة سامسونج حالياً؟ وما هي أنواع التغييرات التي تجربها على أنموذجها متعدد الأعمال؟

أسئلة التذكر والإسترجاع

1. حدد أسباب جاذبية استراتيجية النمو؟
2. حدد الفوائد المتحققة من تبني المنظمات لاستراتيجية التركيز؟
3. حدد أسباب لجوء المنظمات إلى التكامل العامودي؟
4. عدد فوائد التكامل الأفقي للمنظمات؟
5. تكمن أهمية استراتيجية التنوع من توليد قيمة عالية من خلال ثلاثة طرق، عددها؟
6. تنقسم استراتيجية التنوع المترابط إلى نوعين أساسيين، عددها شارحاً لها؟
7. حدد استراتيجيات الإنكماش الأكثر شيوعاً، شارحاً لها؟
8. تنقسم استراتيجيات الإنكماش إلى أربعة استراتيجيات رئيسية، حددها شارحاً لها؟
9. عدد مبررات إتباع كلاً من:
 - ← استراتيجية الإلتفاف
 - ← استراتيجية التجريد
 - ← استراتيجية التصفية
10. يتحدد دور كل عمل من أعمال مصفوفة النمو - الحصة على أساس محورين، حددهما شارحاً لها؟
11. وفقاً لمصفوفة النمو - الحصة فإن المنتجات تصنف إلى أربعة تصنيفات، أذكرها شارحاً لها؟
12. عدد خطوات تطبيق مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي، مبيناً مضامين كل خطوة؟

أسئلة التفكير والرأي

1. إعطي مثلاً على منظمة من منظورك الخاص على أفضل الوسائل التي تستخدمها في تنسيق أنشطتها وتحويل مواردها وتنمية قدراتها بين خطوط إنتاجها ووحدات أعمالها، مبيناً كيف يتم ذلك؟
2. من وجهة نظرك، ما هي الأسباب التي دعت محطة جوبترول JOPETROL للمحروقات للتوسع والنمو؟
3. من منظورك الخاص، أي من درجات التكامل العامودي تتبعه متاجر البيع بالتجزئة (الكارفور)؟
4. من وجهة نظرك، ما هي الأسباب المؤدية لإتباع العديد من المنظمات لاستراتيجية عدم التغيير في أعمالها؟
5. من وجهة نظرك، لماذا لا تلجأ العديد من المنظمات لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي؟

أسئلة الخيارات المتعددة

1. خطة المنظمة التي تنفذها بهدف نمو أعمالها وتعظيم أرباحها وتحقيق أهدافها

(A) استراتيجية الربح

(B) النمو الافقي

(C) النمو العامودي

(D) غير ذلك

2. استراتيجيات تستخدمها المنظمات لتوسيع أعمالها وأنشطتها بغض النظر عن إمكاناتها

(A) استراتيجيات التركيز

(B) استراتيجيات النمو

(C) استراتيجيات التنوع

(D) غير ذلك

3. استراتيجية تبناها المنظمات بتركيز مواردها وقدراتها على التنافس في سوق معين

(A) استراتيجية التركيز

(B) استراتيجية النمو العامودي

(C) استراتيجية النمو الافقي

(D) غير ذلك

4. استراتيجية المنظمة التي تتمع بمرکز تنافسي قوي في صناعة ذات جاذبية عالية

(A) استراتيجية النمو العامودي

(B) استراتيجية تكامل عامودي

(C) استراتيجية النمو الافقي

(D) تكامل افقي

5. واحداً من الآتي يعد سبباً للجوء المنظمات إلى التكامل العامودي

- (A) تحسين السمعة
- (B) حماية جودة المنظمات
- (C) تعزيز العلاقات مع الموردين
- (D) جذب العملاء

6. قيام المنظمة ببيع جزءاً من سلعها من خلال متاجرها والباقي من خلال بائعي الجملة

- (A) التكامل الشامل
- (B) تكامل شبه ظاهري
- (C) التكامل المتناقص تدريجاً إلى الأمام
- (D) غير ذلك

7. قيام المنظمة بتوسيع عملياتها في مواقع جغرافية جديدة أو زيادة منتجاتها المقدمة إلى الأسواق الحالية

- (A) النمو الأفقي
- (B) التكامل الأفقي
- (C) التكامل العامودي
- (D) النمو العامودي

8. الدرجة التي تعمل بها المنظمة في مواقع جغرافية متعددة على سلسلة قيمة الصناعة

- (A) النمو الأفقي
- (B) التكامل الأفقي
- (C) التكامل العامودي
- (D) النمو العامودي

9. المنظمة التي تعمل في صناعتين أو أكثر بهدف تعظيم ربحيتها على المدى البعيد

(A) المنظمة الريادية

(B) منظمة متنوعة

(C) المنظمة الذكية

(D) غير ذلك

10. عملية إضافة أنشطة جديدة مختلفة عن أنشطة المنظمة الحالية

(A) استراتيجية التنوع

(B) استراتيجية الإستقرار

(C) استراتيجية الإلتفاف

(D) غير ذلك

11. موقف المنظمة الذي تقوم فيه بإيقاف الإنفاق على التوسع

(A) استراتيجية عدم التغيير

(B) استراتيجية التوقف المؤقت

(C) استراتيجية الإستقرار

(D) غير ذلك

12. مجموعة الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لتدنية التنوع أو حجم عملياتها

(A) استراتيجية الإستقرار

(B) استراتيجية الإنكماش

(C) استراتيجية الإلتفاف

(D) غير ذلك

13. استراتيجية تتبعها المنظمات عند شعورها بأن القرار المتخذ سابقاً كان خاطئ ويجب التراجع عنه

- (A) استراتيجية الالتفاف
- (B) استراتيجية التصفية
- (C) استراتيجية التجريد
- (D) غير ذلك

14. استراتيجية تتبعها المنظمات لإستبعاد / حذف نشاط من أنشطتها لتحسين مستويات الأداء

- (A) استراتيجية التجريد
- (B) استراتيجية التصفية
- (C) استراتيجية الإنكماش
- (D) غير ذلك

15. استراتيجية تبنها المنظمات تشمل بيع الأصول والإغلاق النهائي أو إنهاء عملياتها

- (A) استراتيجية التجريد
- (B) استراتيجية التصفية
- (C) استراتيجية الإنكماش
- (D) غير ذلك

16. واحداً مما يلي يعد هدفاً أساسياً من استخدام مصفوفة النمو - الحصة

- (A) تحقيق قيمة عالية للمساهمين
- (B) تحديد الاستراتيجيات الملائمة لأعمال المنظمة
- (C) تدني مستويات المبيعات والأرباح
- (D) تحسين سمعة المنظمة ومركزها التنافسي

17. أداة استراتيجية لتقييم مجموعة البدائل الاستراتيجية المحددة بهدف مقارنة بدائل الأفعال الممكنة

- (A) مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي
- (B) مصفوفة معدل النمو - الحصة السوقية
- (C) العدسة الاستراتيجية
- (D) غير ذلك

18. مجموعة متسقة وفعالة من أنشطة توليد القيمة الناتجة عن أنشطة المنظمة الأم

- (A) استراتيجية النمو
- (B) استراتيجية التنوع المترابط
- (C) استراتيجية الرعاية الشاملة
- (D) غير ذلك

19. قيام المنظمة بإنتاج أقل من نصف متطلباتها وشراء النصف الآخر من الموردين

- (A) التكامل المتناقص تدريجياً إلى الخلف
- (B) التكامل المتناقص تدريجياً إلى الأمام
- (C) التكامل شبه الظاهري
- (D) التكامل الشامل

20. يُمكن التكامل الأفقي المنظمة من

- (A) زيادة قوة المساومة
- (B) زيادة المنتجات والخدمات
- (C) تعظيم الربحية على المدى البعيد
- (D) غير ذلك

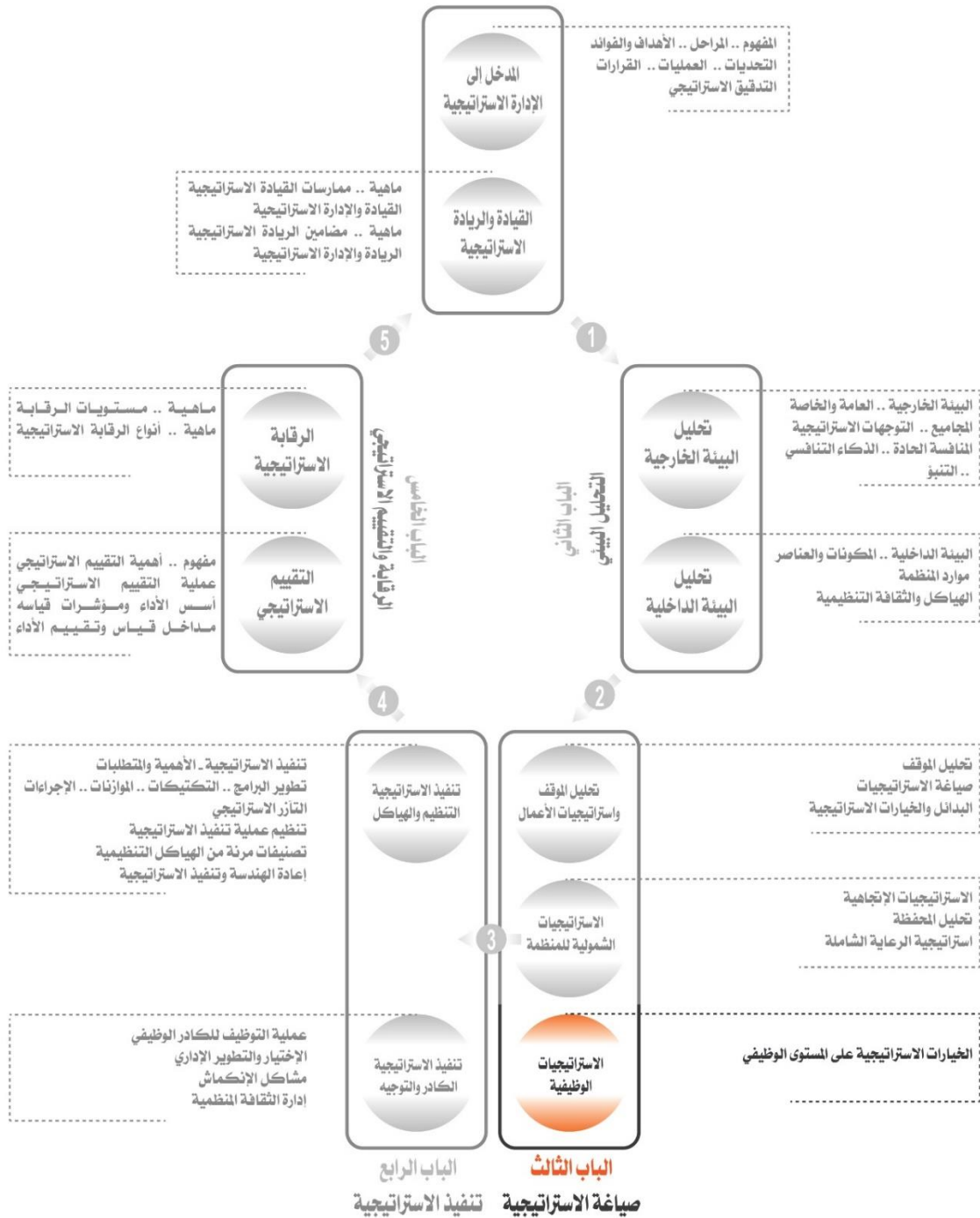


الفصل السابع

الاستراتيجيات الوظيفية

الأهداف التعليمية	محتويات الفصل
1 - 7 تحديد مفهوم الاستراتيجية الوظيفية	1 - 7 الاستراتيجية الوظيفية
2 - 7 تحديد ماهية الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي	2 - 7 الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



(7 - 1): الاستراتيجية الوظيفية

الاستراتيجية الوظيفية
Functional Strategy
الخطة التشغيلية لنشاط وظيفي معين

تُمثل الاستراتيجية الوظيفية المدخل الوظيفي المعتمد لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدات أعمالها من خلال

تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة. إذ تهتم الاستراتيجية الوظيفية بتطوير وتنمية الجدارات المميزة لتزويد المنظمة ووحدات أعمالها بميزة تنافسية. حيث تشتق استراتيجيات المستوى الوظيفي من أهداف المنظمة، لتحديد بإطار معين يتشكل من خلاله دليل عمل تشغيلي للمستويات الإدارية الدنيا. تمثل الاستراتيجيات الوظيفية حلقة الوصل بين عمليات المنظمة وتحركاتها التكتيكية التي تستخدمها في توجيه وظائفها المختلفة.

(7 - 2): الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

(7 - 2 - 1): استراتيجية التسويق

استراتيجية التسويق
Marketing Strategy
خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف.

تتعامل استراتيجية التسويق مع مفردات عديدة منها التسعير .. البيع .. التوزيع والترويج وعادة ما تكون مفردات هذه الاستراتيجية تجسيد واقعي واستخدام كفوء للجوانب التسويقية

المختلفة لتنفيذ استراتيجية الأعمال. تتحدد أهمية استراتيجية التسويق بالعديد من النقاط أبرزها:

- ① توفير عمليات تصنيعية تساعد في التعرف على بيئة عمل المنظمة والكشف عن الفرص والتهديدات التي تؤثر على عملها.
- ② المساعدة في تحديد وتحليل خصائص السوق في الماضي والحاضر والمستقبل.
- ③ المساعدة على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها.
- ④ التعرف على الآثار المستقبلية للقرارات التسويقية الحالية.
- ⑤ قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية.
- ⑥ تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق.

هناك مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجية التسويق والتي يمكن تحديد أبرزها بالآتي:

✦ **استراتيجية تطوير التسويق:** التي تساعد في الحصول على حصة سوقية أكبر والحصول على أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

✦ **استراتيجية تطوير المنتج:** التي تساعد على تطوير منتجات جديدة للأسواق الموجودة وتطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة.

✦ **استراتيجية التسعير:** التي تساعد على زيادة الحصة السوقية .. مواجهة المنافسين .. تحديد كمية الإنتاج .. تحقيق معدل عالٍ للعائد على الإستثمار .. إيجاد حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين المستهلكين.

✦ **استراتيجية التوزيع:** التي تهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها استراتيجية تساعد على تصريف وبيع المنتجات من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكلفة الأقل / التميز.

✦ **استراتيجية الترويج:** الهادفة لتشجيع المستهلك لشراء منتجات وخدمات المنظمة. وتكون هذه الاستراتيجية من الإعلان .. الدعاية والنشر .. البيع الشخصي .. إلخ.

(7 - 2 - 2): استراتيجية التمويل

استراتيجية التمويل

Financial Strategy

إستخدام الأدوات المالية بهدف زيادة قيمة المساهمين من خلال البحث في البيانات المالية التي تميز أداء المنظمة وتحدد طرائق تعظيم العائد على الإستثمار.

تبين استراتيجية التمويل التطبيقات المالية المرتبطة باستراتيجية المنظمة واستراتيجيات الأعمال، فهي توضح أن الممارسات المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الاستراتيجية على المستوى الشمولي للمنظمة. إذ أن المؤشرات المالية تعزز المزايا التنافسية

من خلال تدنية التكاليف والمناورة بالقابليات والمرونة بتدعيم تنفيذ استراتيجيات الأعمال. فاستراتيجية التمويل تهدف إلى تعظيم القيمة المالية للمنظمة من خلال جملة من المؤشرات المالية، فإذا كان الهدف الأساسي لهذه الاستراتيجية هو إستخدام الموارد المالية بطريقة تعزز

الأداء وتحسن الوضع التنافسي للمنظمة فإن هناك إمكانية لتحقيق ذلك من خلال القروض، التوسع الداخلي، وغيرها. وعادة ما تدرس هذه الاستراتيجية بعناية لكي لا تقع المنظمة بإشكالية عدم الموازنة بين جانبي السيولة والربحية المتحققة. حيث تهتم استراتيجية التمويل بفحص العديد من المؤشرات والنسب المالية التي تعزز من قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها. ومن الجدير بالذكر أن المنظمة عادة ما تتابع أسهمها في السوق لمعرفة طبيعة انعكاسات عملها على قيمتها السوقية، وإن هذه الجوانب تعطي مؤشرات على كفاءة استخدام الموارد المالية.

(7 - 2 - 3) : استراتيجية البحث والتطوير

ينصب إهتمام هذه الاستراتيجية بالجوانب المتعلقة بتحسين السلعة / الخدمة وتطويرها واعتماد حالي الإبداع والإبتكار سواء كان على مستوى المنتجات أو العمليات. إذ أنه من المفترض

أن تواكب استراتيجية البحث والتطوير التطورات الحديثة في
كافة المجالات البحثية منها التطور التقني والتكنولوجي بهدف

استراتيجية البحث والتطوير
R & D Strategy
مجموع الأنشطة التي تقوم بها المنظمات بهدف
الإبتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة.

تخفيض تكاليف العمليات لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. يقوم أخصائيو البحث والتطوير على إبتكار منتجات وخدمات جديدة من أجل دعم استراتيجية الأعمال. حيث يقوم قسم البحث والتطوير بتصوير أفكار المنتجات والخدمات الجديدة وتطويرها إلى أن تصل المنتجات والخدمات إلى الإنتاج الكامل وتدخل السوق. ففي السنوات الأخيرة، إزداد التأكيد على دور البحث والتطوير في إضافة القيمة من خلال روابطه الداخلية بوظيفتي التصنيع والتسويق. وتستطيع المنظمات من تحديد دور البحث والتطوير من خلال قياس نسبة التغيير في المخرجات إلى التغيير في المدخلات وناتج العملية مقسوم على الإستثمار في مجال البحث والتطوير.

(7 - 2 - 4) : استراتيجية العمليات

تحدد هذه الاستراتيجية كيفية ومكان تصنيع المنتج / الخدمة، لذلك فإن اعتماد مفرداتها يرتبط بحدود كبيرة بطبيعة الخيارات المعتمدة فيما إذا كانت استراتيجيات تركيز .. تكامل .. تنوع ..

استراتيجية العمليات

Operations Strategy

الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل بين استراتيجية الأعمال والاستراتيجية الشمولية للمنظمة.

فاستراتيجية العمليات تمثل حلقة الوصل التي تربط بين القرارات التي تتخذ في إطار وظيفة العمليات والاستراتيجية الشمولية للمنظمة والبيئة والسوق، فهي قضية مركزية ومحورية رئيسية، حيث أن إختيار نوع التكنولوجيا ومستوى الأتمتة

فيها ومستوى تطورها يرتبط بحدود كبيرة في مثل هذا النوع من الاستراتيجية. فأنظمة الإنتاج المرنة وتصميم الوظائف وإعتماد أسلوب الإنتاج الملائم يجب أن تؤخذ ضمن هذه الاستراتيجية، كما أن التحسين المستمر لعمليات الإنتاج في إطار تحسين الجودة تعتبر من ضمن مفردات استراتيجية العمليات. تظهر أهمية استراتيجية العمليات من خلال دورين أساسيين:

① توفير عمليات تصنيعية تحقق تفوق متميز في السوق، وعلى هذا النهج تحقق العمليات فرصة نجاح لنشاط التسويق من خلال تطورات تكنولوجية متميزة وفريدة كما في عملياتها التصنيعية والتي لا يتمكن المنافسون من تقليدها وكذلك تعطي العمليات دوراً متميزاً للمنظمة من خلال تطوير تكنولوجيا العملية التصنيعية. ② توفير دعم للطرق الأساسية التي تحصل فيها المنتجات على فرص في السوق بمستوى أفضل مما يمكن المنافسون من تحقيقه، وبهذه الطريقة ومن خلال العمليات تطور المنظمة مجموعة من السياسات في إختيار نوع التركيز في العملية وصياغة القرارات الأخرى ذات الطبيعة التشغيلية. كما أن هناك عدة عوامل

جعلت من هذه الاستراتيجية مهمة للمنظمات، منها: ➤ زيادة حدة المنافسة وإزدياد عدد المنافسين. ➤ ندرة الموارد. ➤ التوجهات الجديدة في السياسات الاقتصادية.

(7 - 2 - 5) : استراتيجية الشراء

جميع المنظمات بمختلف أنشطتها وأحجامها تقوم بتأدية وظيفة الشراء، التي تعتبر واحدة من الوظائف الأساسية المؤثرة في تحديد مستويات نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

حيث تتضمن وظيفة الشراء ① اختيار مصدر التوريد المناسب. ② إنهاء إجراءات التعاقد والإتفاق على شروطه. ③ إصدار أمر أو أوامر التوريد. ④ متابعة تنفيذ عملية التوريد. ⑤ المحافظة على علاقة ودية وجيدة مع الموردين وتدعيمها. ⑥ الموافقة على صرف مستحقات الموردين. ⑦ تقييم وترتيب الموردين حسب الجدارة .. الإلتزام.

استراتيجية الشراء

Purchasing Strategy

عملية إكتساب السلع والخدمات والعمل
بالجودة .. الكمية المطلوبة في الوقت .. المكان
الملائمين وبالسعر العادل من المورد المناسب.

فاستراتيجية الشراء تتميز بإعتمادها على وإنسجامها مع استراتيجية المنظمة ووحدات أعمالها متكونة من ثلاثة عناصر رئيسية، هي: ١- الجودة والكمية. ٢- الوقت والمكان. ٣- السعر والمورد.

ولغرض تبني استراتيجية شراء ناجحة لابد أن تتضمن الأبعاد الرئيسة الآتية:

① إختيار معلومات تتعلق بطبيعة الأسواق والتغيرات السوقية المتوقعة التي قد تؤثر على نشاط الشراء إضافة إلى معلومات عن الموردين والمنافسين في السوق والتغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على نشاط الشراء. ② إنهاء إتخاذ القرارات التي قد تتعلق بإيجاد وتحفيز الموردين الذين يمتلكون مواد ذات جودة عالية وأسعار تنافسية وإستمرارية في التوريد وعلاقات جيدة ودائمة مع الموردين. ③ تقويم نشاط الشراء عبر المؤشرات المتعلقة بتكاليف البضاعة المشتراة بالمقارنة مع التكاليف المعيارية ومؤشرات دوران المخزون .. الكلفة .. أداء الجودة والخدمة كنسبة الأوامر المطابقة للمواصفات المطلوبة ودرجة المصدقية بالبضاعة المشتراة ومتوسط سرعة الوصول للأوامر المطلوبة وتحليل القيمة المضافة

من خلال تحليل السعر .. الكلفة .. التمايز. ④ تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء بما يتلائم والاستراتيجية المتبعة من خلال تحديد الأنشطة المطلوبة ودرجة مركزية ولا مركزية الشراء وتقسيم العمل ومجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى.

(7 - 2 - 6) : استراتيجية الإمداد

ظهر الاستخدام الأول لمصطلح الإمداد Logistics في المجال العسكري بإستخدامه من قبل الجيش الفرنسي عام 1905 ومن ثم في الحرب العالمية الثانية وذلك لضمان وصول المؤن والمعدات العسكرية في الوقت المناسب وبأحسن الطرق. ومع إنتهاء الحرب العالمية الثانية بدأ مفهوم الإمداد بالظهور في مجال الأعمال ليُعرف بمصطلح إمداد الأعمال Business Logistics، حيث يعتمد نجاح الإمداد على سهولة ومرونة تدفق المعلومات. يتكون الإمداد من مجموعتان أساسيتان من الأنشطة، هما:

١- **الأنشطة الرئيسية** وتتضمن ✨ **خدمة العملاء** التي تعتبر المحور الجوهري لكافة الوظائف الأخرى. إذ أن تخطيط كافة الوظائف يكون مبنياً على متطلبات خدمة العملاء التي تحتاج إلى دراسة معمقة بهدف إشباعها. ✨ **النقل** من خلال إختيار الوسيلة المناسبة التي تحتاجها المنظمة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الإختلافات المتعلقة بعروض النقل. حيث تعتبر تكلفة النقل من أهم التكاليف داخل المنظمة وعلى المنظمة إختيار وسيلة النقل التي تساعد على تحقيق الجودة وبأقل التكاليف. ✨ **التخزين** الذي يعتبر من الوظائف الحيوية داخل المنظمة فهو يؤثر في النشاط التسويقي كون أن التخزين يختص بإستقبال السلع النهائية والمحافظة عليها. ٢- **الأنشطة الداعمة** وتتضمن ✨ **التنبؤ بالطلب** فمعظم القرارات في المنظمات تعتمد على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر حيث يؤثر التنبؤ في قرارات الشراء والإنتاج والنقل والتخزين. وتبرز أهمية التنبؤ بمتطلبات

الإمداد في إعداد الموازنات التقديرية وبالتالي تقدير حجم الأرباح والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذه الأرباح. **✦ الشراء** التي تعتبر الوظيفة المسؤولة عن توفير إحتياجات المنظمة من المواد والتجهيزات. **✦ المناولة** وتشير إلى تحريك ونقل مختلف المنتجات من موقع لآخر إستجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة. **✦ التعبئة والتغليف** ويتم فيها وضع معظم المنتجات والأجزاء الخاصة بها في عبوات مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة. كما يساعد الغلاف على حماية المنتجات من التلف ويسهل من المناولة والحركة.

استراتيجية الإمداد

Logistics Strategy

مجموعة التوجهات .. المواقف .. القوى الدافعة التي تساعد المنظمة على تنسيق الخطط .. الأهداف .. السياسات بين مختلف الشركاء ..

تتطلب استراتيجية الإمداد عمليات ومنهجيات إبداعية

تستخدم في صياغة الاستراتيجية التي أساسها "إنتاج ما يُباع لا يبيع ما يُنتج" **Produce What is Sold not Sell What is Produced**

حيث يمكن للعمليات والمنهجيات الإبداعية أن تعطي ميزة تنافسية. فأهداف استراتيجية

الإمداد تمثل بـ: ① **تخفيض التكلفة** من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بالنقل والتخزين، ويمكن صياغة استراتيجية مناسبة وذلك بوضع بدائل وتقييمها لكل نشاط كإختيار البدائل الأنسب لأماكن التخزين وطرائق النقل. ② **تخفيض رأس المال** ويتم من خلال إختيار الإمداد المباشر إلى العملاء دون اللجوء إلى الوسطاء أو إستخدام أسلوب

الإمداد الفوري

Just in Time

استراتيجية تخزين تقوم المنظمات بتوظيفها لزيادة الكفاءة على أن يقوم المنتجين بتوقع الطلب بدقة بهدف تدنية تكاليف المخزون.

أسلوب الإمداد الفوري دون التخزين **Just in Time (JIT)**.

③ **تحسين الخدمة** من خلال التركيز على أهداف المنظمة وتحقيق رضا العملاء بما يزيد من تحقيق الأرباح التي تكون أكبر من التكاليف المنبثقة من الزيادة في تقديم الخدمات.

(7 - 2 - 7) : استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في إطار الأهمية المتعاظمة التي إكتسبتها الموارد البشرية **Human Resource** عدت بأنها فلسفة مركزية في كيفية إدارة شؤون الموظفين وتنظيمهم وترجمة ذلك في سياسات وممارسات إدارة

استراتيجية إدارة الموارد البشرية HR Management Strategy

مجموعة حزم من ممارسات إدارة الموارد البشرية تتصف بالإتساق داخلياً.

الموارد البشرية. إذ شكلت أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية أحد المدخلات المهمة لاستراتيجية المنظمة الشمولية وأن أهم دور يمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً

حاسماً في العلاقة والإرتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة. فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تستهدف تحسين نوعية حياة العمل بما يكفل فعالية الأداء والرضا وذلك من منطلق أن الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعتبر مصدراً أساسياً في تنفيذ الاستراتيجيات المنظمة. حددت ثلاثة استراتيجيات رئيسة لإدارة الموارد البشرية، هي:

استراتيجية التوظيف

Staffing Strategy

عملية إكتساب ونشر والحفاظ على القوة العاملة بكمية ونوعية كافية لتوليد تأثيرات إيجابية على فاعلية المنظمة

✦ **استراتيجية التوظيف** المتضمنة تخطيط .. إستقطاب ..

إختيار وتعيين الموارد البشرية. فالعديد من المنظمات تعتبرها أولوية طويلة الأمد لدورها في تحقيق ميزة تنافسية.

استراتيجية التطوير

Development Strategy

عملية إكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تعمل على تحسين قدرة الموظفين على مواجهة التغيرات في متطلبات العمل والعملاء

✦ **استراتيجية التطوير** المتضمنة إدارة الأداء التي تركز على

إدراك العوائد المتحققة من رقابة الأداء وعمليات تحسينه. إضافة إلى التدريب الذي يعكس مجموعة الجهود المخطط لها

لتمكن العاملين لتعلم المعرفة والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة. وأخيراً، التخطيط المهني الذي يحدد إمكانيات الفرد وقدراته في مهنة معينة، وكيفية تنميتها للعمل في مهنة أخرى.

استراتيجية التعويض

Compensation Strategy

عملية هادفة لجذب وإبقاء وتحفيز الموظفين

✦ **استراتيجية التعويض** المتضمنة الأجور والرواتب .. منافع

العاملين والتحفيزات حيث تشير الأجور إلى المقدار المدفوع

عن ساعات العمل الفعلية، فيما يعنى الراتب مقدار الدخل المدفوع للفرد على أساس أدائه. أما منافع العاملين فتتمثل بمجموعة المكافآت والتسهيلات ذات القيمة المادية التي توفرها المنظمات وتقدمها للعاملين لديها. فيما تتضمن التحفيزات مصادر تنشيط وتحريك سلوكيات الأفراد الدافعة نحو تحقيق أهداف محددة.

(7 - 2 - 8) : استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

أدت القوى التكنولوجية المعلوماتية إلى تغير بيئة العمل وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات وحثها على البقاء والإستمرار عن طريق الخزين المعرفي. إذ أن أحد عناصر التوجيه نحو التغير

استراتيجية تكنولوجيا المعلومات IT Strategy العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بتنسيق مجموعة من الوسائل والتقنيات المتضمنة المعدات والأنظمة التي تسهل عملياتها التشغيلية.	Information Technology (IT) التي حظيت بالإهتمام المتزايد، فتطبيقها أدى وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال. وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المنظمات إستمر بالتزايد ما دفعها للتركيز وبشكل أساسي على التكنولوجيا التي من خلالها تكون المنظمات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، لما توفره لها من معلومات تمكنها من صنع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية.
---	--

دراسة حالة :

إدارة الإمدادات في شركة Dell

من خلال علاقاتها المميزة تشجع شركة Dell الموردين بالتركيز على قدراتهم التكنولوجية الفردية وذلك لتحقيق القيادة في منتجاتهم فتكاليف البحث والتطوير مرتفعة جداً والتغيرات التكنولوجية تحدث بسرعة كبيرة ما يجعل تحقيق القيادة في المنتجات أمراً صعباً على شركة واحدة بمفردها. حيث يقع الموردين تحت ضغط تخفيض الزمن اللازم للتوريد وحجم دفعات



الإنتاج والمخزون. وخلال أنشطتها قامت شركة Dell بإنشاء صفحة خاصة على شبكة الإنترنت للموردين تسمح لهم من خلالها بالإطلاع على الطلبات الخاصة بالمكونات التي ينتجونها ومستويات المخزون الحالية

وهو ما يسمح للموردين بالتخطيط القائم على الطلب الحقيقي للعملاء. فالهدف من هذا هو العمل مع الموردين لجعل سلسلة التوريد أسرع ووقت إنتظار العملاء أقل فمع تعاون الموردين يمكن لشركة Dell تقديم أحدث الإختيارات وتحقيق أعلى معدل من الإنجاز. كما قامت شركة Dell بتخصيص صفحة إنترنت تمكن العملاء من الشركات من تتبع عمليات الشراء السابقة وعمل طلبات تناسب مع مشترياتهم السابقة وإحتياجاتهم الحالية. ومن ناحية التوزيع فقد إستخدمت شركة Dell أسلوب المبيعات المباشرة عن طريق الإنترنت لزيادة العوائد من خلال خيارات غير محدودة من أجهزة الحاسوب الشخصي والمحمول ومنتجات المشاريع. فالإختيارات المعروضة على شبكة الإنترنت سمحت لشركة Dell بجذب العملاء المتميزين وإختيارهم مواصفات المنتج الموصى به. حيث أن لدى شركة Dell أنموذج مبيعات محدد فبمجرد أن يقوم العميل بطلب أحد المنتجات تتم عملية التجميع وعلى النقيض من الشركات المنافسة تقوم شركة Dell بتقديم منتجات جديدة عبر الإنترنت بمجرد أن يكتمل

أنموذج الشراء وهو ما ساهم بتحقيق التدفق النقدي لها فالمبيعات المباشرة تؤدي إلى إستبعاد هامش ربح الموزع وبائع التجزئة وزيادة هامش ربحها. لقد صممت شركة Dell خطوط عملياتها وإنتاجها والتجميع بطريقة تسمح بتجميع المنتج خلال ساعات وهو ما سمح لها بتأجيل عملية التجميع حتى يقوم العميل بطلب المنتج. فالتأجيل ونمطية المكونات والجدولة الدقيقة تسمح بخفض المخزون وتدعم التخصيص الواسع للمنتجات. إن ما قامت به شركة Dell من بناء سلسلة من التوريد تتسم بالعمل التعاوني ونظام طلب وإنتاج إبتكاري جعل منها إحدى الشركات المتميزة التي تقدم قيمة عالية للعميل.

تساؤلات نقاشية Discussion Questions

👉 كيف إستخدمت شركة Dell نظام مبيعاتها المباشر وأنموذج الإنتاج بحسب الطلب لتطوير سلسلة إمدادات إستثنائية؟

👉 كيف إستغلت شركة Dell أنموذج البيع المباشر لتطوير وتحسين أداء العمليات؟

👉 كيف تنافس شركة Dell بائعي التجزئة الذين لديهم مخزون؟

👉 لو قُدر لك أن تكون مديراً في شركة Dell ما هي الاستراتيجية المقترحة لتثبيت وضع الشركة للسنوات القادمة؟

أسئلة التذكر والإسترجاع

1. حدد وبنقاط أهمية استراتيجية التسويق؟
2. حدد الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجية التسويق؟
3. تظهر أهمية استراتيجية العمليات من خلال دورين أساسيين حددهما؟
4. عدد عناصر وظيفة الشراء؟
5. هناك عدة شروط لتبني استراتيجية شراء ناجحة، حددها؟
6. يتكون الإمداد من مجموعتان أساسيتان من الأنشطة حددها شارحاً لها؟
7. حدد أهداف استراتيجية الإمداد في المنظمات؟
8. عدد الاستراتيجيات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية مناقشاً لها؟
9. حدد مضمون استراتيجية تكنولوجيا المعلومات؟

أسئلة التفكير والرأي

1. من وجهة نظرك بماذا تُفسر أن الاستراتيجية الوظيفية تمثل المدخل الوظيفي لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدات أعمالها؟
2. الجودة والكمية .. الزمان والمكان .. السعر والموارد تمثل العناصر الثلاث لاستراتيجية الشراء. من وجهة نظرك ما متطلبات تحقيق هذه العناصر.
3. عبر عن وجهة نظرك بمقولة إنتاج ما يباع لا يبيع ما ينتج؟
4. تمثل الفلسفة المركزية في إدارة شؤون الموظفين التعبير والترجمة الصريحة لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، فمن وجهة نظرك ما هي متطلبات الإدارة الفاعلة للموارد البشرية؟
5. تمثل تكنولوجيا المعلومات واحدة من عناصر التوجيه نحو التغيير الاستراتيجي. حدد ومن منظورك الخاص عناصر ومتطلبات هذا التغيير؟

أسئلة الخيارات المتعددة

1. تمثل الاستراتيجيات الوظيفية حلقة الوصل بين عمليات المنظمة و.....
- (A) تحركاتها التشغيلية
 - (B) تحركاتها التكتيكية
 - (C) تحركاتها الاستراتيجية
 - (D) تحركاتها الوظيفية
2. خطة طويلة الأجل لتنمية الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة
- (A) المزيج الترويجي
 - (B) المزيج التسويقي
 - (C) استراتيجيات التسويق
 - (D) غير ذلك
3. مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمات بهدف الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة تمثل
- (A) استراتيجية العمليات
 - (B) استراتيجية التسويق
 - (C) استراتيجية البحث والتطوير
 - (D) غير ذلك
4. عملية إكتساب السلع والخدمات والعمل بالجودة والكمية المطلوبة في الوقت والمكان الملائمين وبالسعر العادل من المورد المناسب تمثل
- (A) استراتيجية التعاقد
 - (B) استراتيجية الشراء
 - (C) استراتيجية الإمداد
 - (D) غير ذلك

5. يعتمد نجاح الإمداد على سهولة وتدفق المعلومات

(A) السرعة

(B) المكان

(C) الجودة

(D) المرونة

6. تبرز أهمية التنبؤ بمتطلبات الإمداد في إعداد

(A) موازنات الأرباح

(B) موازنات التكاليف

(C) الموازنات التقديرية

(D) غير ذلك

7. مجموعة التوجيهات والمواقف والقوة الدافعة التي تساعد المنظمة على تنسيق خططها وأهدافها

وسياساتها بين مختلف الشركاء تشير إلى

(A) استراتيجية الإمداد

(B) استراتيجية التسويق

(C) استراتيجية الإنتاج

(D) غير ذلك

8. استراتيجية تخزين تقوم المنظمات بتوظيفها بزيادة الكفاءة تهدف الى توقع الطلب بدقة وتقليل

تكاليف المخزون

(A) استراتيجية الشراء

(B) استراتيجية التسويق

(C) استراتيجية العمليات

(D) الإمداد الفوري

9. عملية إكتساب ونشر والحفاظ على القوة العاملة بكمية ونوعية كافية لتوليد تأثيرات إيجابية على فاعلية المنظمة تمثل

(A) استراتيجية الإستقطاب

(B) استراتيجية التعيين

(C) استراتيجية التوظيف

(D) استراتيجية الاختيار

10. عملية إكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تعمل على تحسين قدرة الموظفين بمواجهة التغيرات في متطلبات العمل والعملاء تمثل

(A) استراتيجية إدارة الأداء

(B) استراتيجية التدريب

(C) استراتيجية التطوير

(D) استراتيجية التخطيط المهني

11. تشتق استراتيجيات المستوى الوظيفي من.....

(A) استراتيجيات وحدات الأعمال

(B) استراتيجيات المنظمة

(C) أهداف المنظمة

(D) غير ذلك

12. واحداً من العوامل التالية يعبر عن أهمية استراتيجية العمليات

(A) التحسين المستمر

(B) ندرة الموارد

(C) تحسين الجودة

(D) غير ذلك

13. تحريك ونقل المنتجات من موقع إلى آخر إستجابة لأحد أوامر التشغيل يشير إلى

(A) النقل

(B) التخزين

(C) المناولة

(D) الإمداد

14. تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحسين

(A) تطوير الموارد البشرية

(B) نوعية حياة العمل

(C) تعويض الموارد البشرية

(D) غير ذلك

15. تنسيق مجموعة من الوسائل والتقنيات والمعدات والأنظمة لتسهيل عمليات المنظمة التشغيلية تسمى

(A) التغيير الاستراتيجي

(B) استراتيجية تكنولوجيا المعلومات

(C) استراتيجية المعرفة

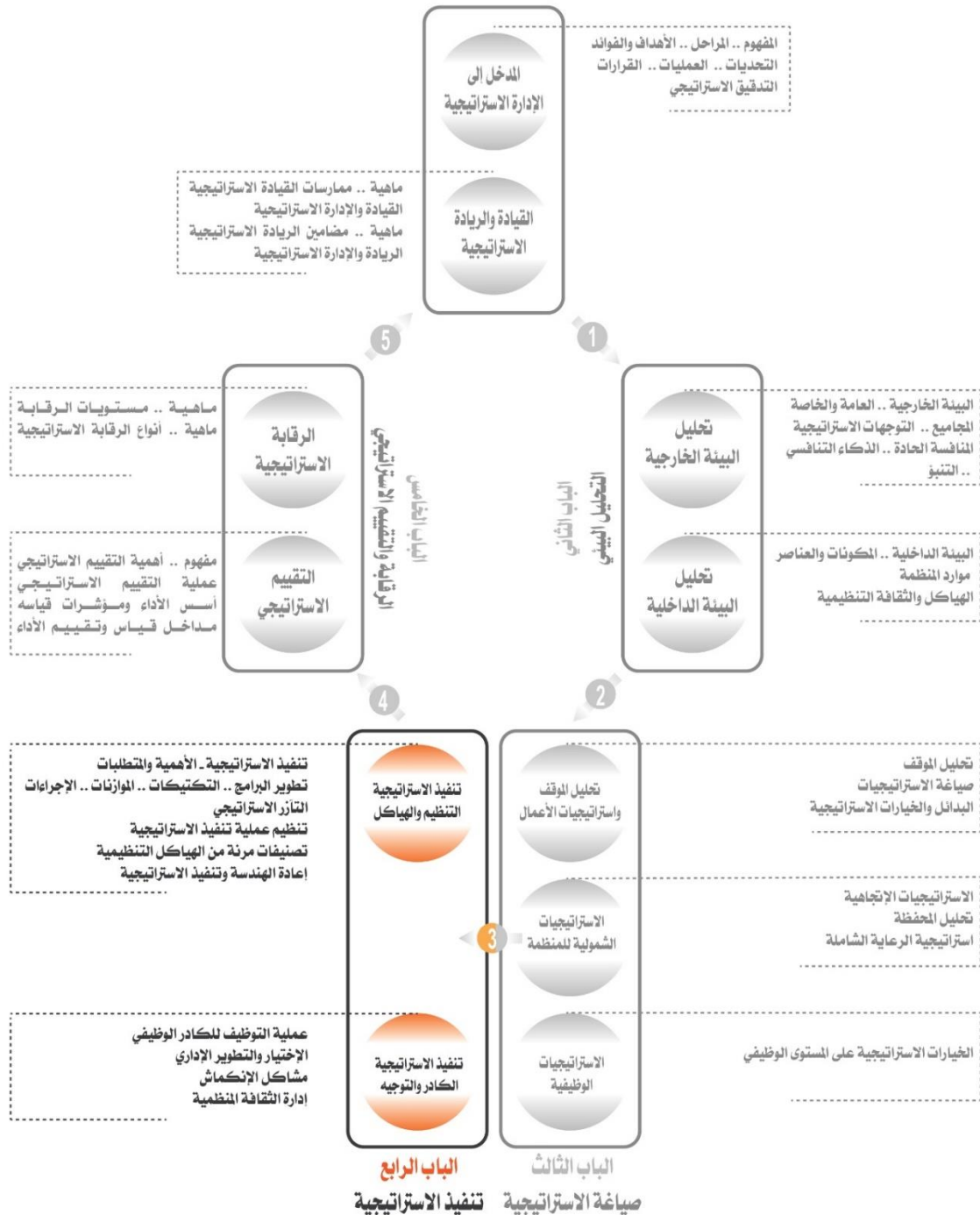
(D) غير ذلك





تنفيذ الاستراتيجية

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



مقدمة في تنفيذ الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية

Strategy Implementation

إجمالي الأنشطة والبرامج والتكتيكات والميزانيات والإجراءات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

إدارة التغيير

Change Management

عملية تحول منظمة تهدف لتحسين قدرات المنظمة على اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وخلق علاقات متوازنة وفعالة بين المنظمة والمجتمع والبيئة المحيطة.

شغل تنفيذ الاستراتيجية حيزاً من إهتمام الباحثين في حقل الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية وما يتخذ من قرارات في رحابها، وهو جزء من الإدارة الاستراتيجية وإحدى مكونات

عمليتها ليعلن من خلالها البدء بعملية إدارة التغيير. إذ يتطلب تنفيذ الاستراتيجية ترجمة للتوجهات والأسس الواردة في الخطة إلى رؤية محددة ودقيقة كالمهام المطلوبة وآليات تنسيقها وطبيعة خطط العمل ومستوى مشاركة العاملين

إنخ من مفردات عمل كثيرة وضرورية لغرض تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وفي ضوء ما طرح في أدب الإدارة الاستراتيجية، هناك خمسة مداخل أساسية لتنفيذ الاستراتيجية، هي:

1st Approach

مدخل القائد Commander Approach

وفيه تبذل القيادة جهود كبيرة على عمليات التحليل وصياغة الاستراتيجية، ومن المحتمل قيامهم بتطوير استراتيجية لوحدهم أو بإشراف فريق معين. وبعد تطوير الاستراتيجية تطلب القيادة من العاملين تنفيذها وفق إجراءات محددة. ومن عيوب هذا المدخل الفصل بين عمليات التفكير والتنفيذ وبالتالي ظهور إشكالات كثيرة أثناء عملية التنفيذ.

2nd Approach

مدخل التغيير التنظيمي Organizational Change Approach

وفيه يتم التركيز على كيفية جعل العاملين ينفذون الاستراتيجية من خلال إستيعاب بعض التغيرات فيها. وفي إطار هذا المدخل تقوم القيادة إعتقاداً منها بإستخدام أساليب سلوكية

نحو التنفيذ والوصول إلى الهدف. وعادة ما يتم إجراء تغييرات في الهيكل أو في القوى البشرية عندما تتغير أولويات المنظمة.

3rd Approach

المدخل التعاوني Collaborative Approach

وفيه تطلب الإدارة العليا من فريق التخطيط صياغة استراتيجيات وتوليد الآليات اللازمة للتنفيذ، حيث يمثل دور المديرين في إطار هذا المدخل دوراً تنسيقياً من خلال: ① فهم آليات عمل المجموعة. ② مناقشة الأفكار في إطار الآليات المحددة لعمل المجموعة. كما يتم فيه الحصول على معلومات مباشرة من العمليات وعرض وجهات نظر كثيرة تساهم في تحسين عمليات الصياغة بهدف إعطاء الفرصة لجعل عمليات التنفيذ فعالة، بالإضافة إلى الالتزام بالتفاصيل بشكل كبير.

4th Approach

المدخل الثقافي Cultural Approach

وفيه يتم دمج الإدارة الدنيا في عمليات التنفيذ. فالمديرين في هذا المدخل يقودون المنظمة من خلال أنظمة اتصال فعالة ورؤية شاملة لها، ويمكن أن تفسح مجالاً للعاملين لتصميم أنشطتهم وأفعالهم لتدعيم رؤية المنظمة. وحالما تصاغ الاستراتيجية تحاول الإدارة تشجيع العاملين بالمساهمة بالقرارات خاصة العملياتية منها ووضع التفاصيل اللازمة للاستراتيجية. ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية في إطار هذا المدخل ثقافة تنظيمية قوية تساهم في جعل التنفيذ حقيقة واقعية تؤدي إلى نتائج مطلوبة من خلال بناء نظام قيم مشترك في المنظمة. إلا أن الإشكالية الرئيسة في هذا المدخل هي إقتراض كون العاملين في المنظمة هم على قدر من الذكاء والتفاعل الإيجابي إضافة إلى الوقت الكبير الذي تحتاجه تطوير القيم المشتركة.

5th Approach

المدخل التزايدى Crescive Approach

فالمديرين من أنصار هذا المدخل يتبنون وجهة النظر التي ترى أن عمليات التنفيذ تتماشى مع بعضها، لذلك ترى قيادة المنظمة أن واجبها لا يتجسد في التركيز على أداء المهام ولكن تشجيع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية بطرائق إبداعية. وفي ظل هذا المدخل يتم تطوير الاستراتيجيات من المستويات الإدارية الدنيا صعوداً إلى المستويات الإدارية العليا، بحيث تُصور الاستراتيجية كأنها حاصل جمع أفكار ورؤى الجميع، أي أن الاستراتيجيات يتم تطويرها من قبل العاملين والمديرين بتعاون تام لذلك تكون عمليات التنفيذ أكثر نجاحاً.

يأتي تنفيذ الاستراتيجية إستجابة لما قرره المنظمة في صياغة الاستراتيجية فهو عملية تحقيق النتائج التي نتوقف على تهيئة ① تركيب المنظمة .. علاقات تقسيم العمل .. التنسيق .. المسؤوليات ونظم المعلومات. ② عمليات المنظمة .. السلوك .. المعايير والقياس .. الدافعية ونظم الحوافز .. الرقابة. ③ القيادة العليا وبقية الأعضاء العاملين في المنظمة. لذلك فعملية تنفيذ الاستراتيجية دالة لمجموعة من العوامل منها الهيكل التنظيمي .. أساليب التنفيذ المتبعة .. مدى توافر الموارد البشرية.

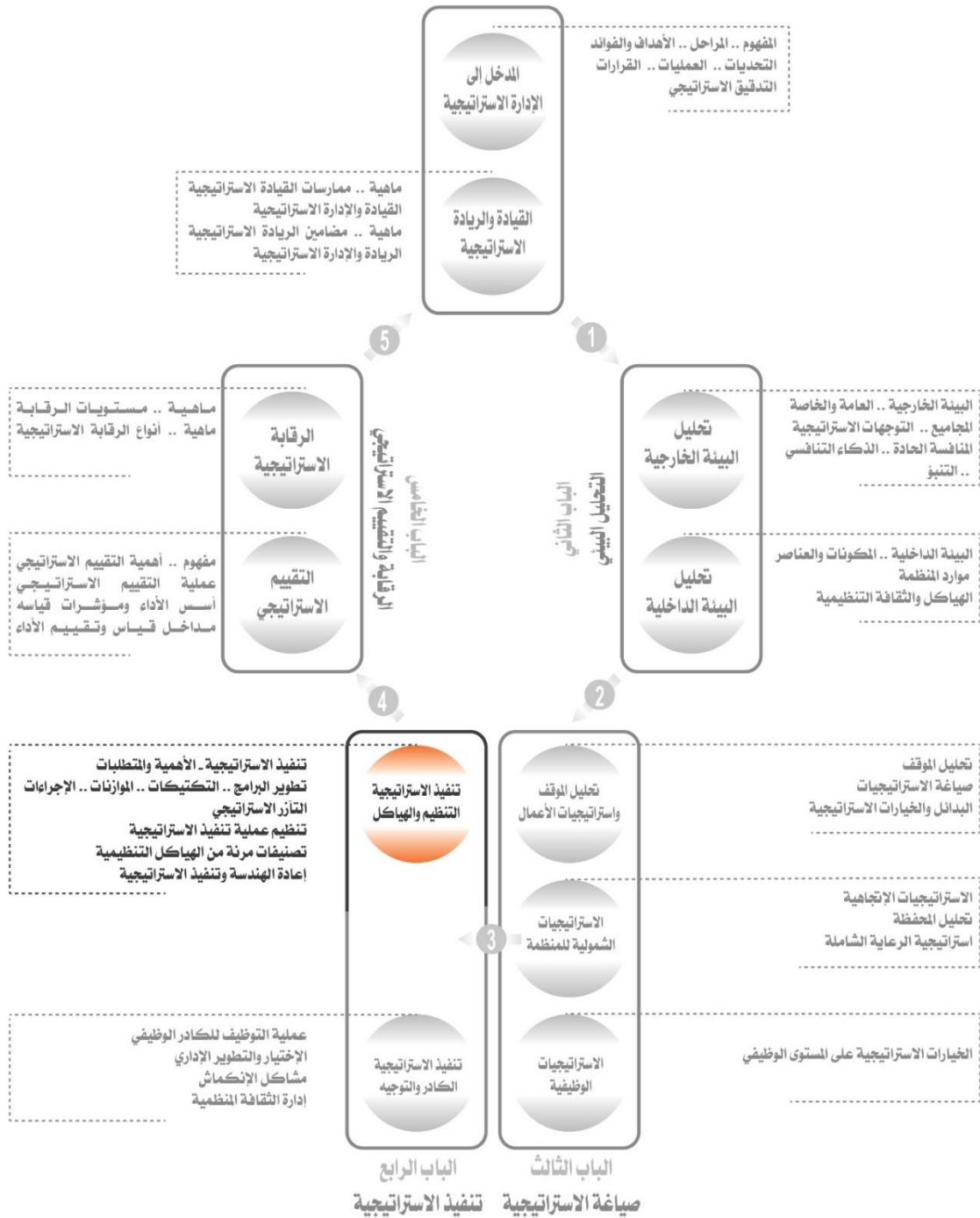


الفصل الثامن

تنفيذ الاستراتيجية: التنظيم والهيكل

الأهداف التعليمية	محتويات الفصل
بيان أهمية ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية	أهمية ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية
تعرف البرامج والتكتيكات والموازنات والإجراءات	البرامج والتكتيكات والموازنات والإجراءات
تعرف ماهية التآزر الاستراتيجي	التآزر الاستراتيجي
تحديد آليات تنظيم تنفيذ الاستراتيجية	تنظيم عملية تنفيذ الاستراتيجية
تعرف تصنيفات الهياكل التنظيمية المرنة	تصنيفات مرنة من الهياكل التنظيمية
تعرف إعادة الهندسة وتنفيذ الاستراتيجية	إعادة الهندسة وتنفيذ الاستراتيجية

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



(8 - 1): تنفيذ الاستراتيجية - الأهمية والمتطلبات

يتطلب البدء بعملية تنفيذ الاستراتيجية أن يعي صانعي الاستراتيجية ثلاثة اعتبارات أساسية والإجابة عنها، هي:

- ✦ من هم الأشخاص الذين سينفذون الخطة الاستراتيجية؟.
 - ✦ ما الذي يجب القيام به لمحاذاة عمليات المنظمة نحو الإتجاه الجديد المقصود؟.
 - ✦ ما المطلوب من الجميع القيام به بشكل جماعي لتحقيق الأهداف؟
- لذلك إحتلت عملية تنفيذ الاستراتيجية أهمية كبيرة للمنظمات للعديد من الأسباب، أبرزها:
- ✦ تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات إلى أرض الواقع وإلى نتائج مستهدفة لكي لا تبقى عمليات الصياغة مجرد تنظير لا معنى لها وتشكل هدراً للموارد.
 - ✦ تحقق عملية تنفيذ الاستراتيجية نتائج خاصة بزيادة الحصة السوقية للمنظمة ومبيعاتها وأرباحها وفقاً للاستراتيجية المختارة.
 - ✦ تعطى عمليات تنفيذ الاستراتيجية معنى محدد لإلتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها.
 - ✦ تساعد عمليات تنفيذ الاستراتيجية على بناء التجربة الذاتية للمنظمة حيث أن للإمكانيات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل إستغلالاً فعالاً في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة.
 - ✦ تساعد عمليات تنفيذ الاستراتيجية على تطوير القدرات التنافسية للمنظمات تجاه المنظمات الأخرى.

هناك العديد من المشاكل التي تتكرر أثناء عملية تنفيذ الاستراتيجية، وقد تم ترتيب هذه المشاكل في إطار أهميتها وتأثيرها وفقاً لإستطلاع أجري على عينة من (93) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية كالآتي:

① عملية التنفيذ تتطلب وقت أكثر مما ورد في الخطط.	② حدوث مجموعة من المشاكل الرئيسة غير المتوقعة.
③ ضعف الموارد البشرية لأداء الوظائف المطلوبة.	④ ظهور أزمات تبعد المنظمة عن عملية التنفيذ.
⑤ عدم قدرة المنظمات في السيطرة على الأحداث البيئية.	⑥ عدم مناسبة تدريب العاملين في المستويات الدنيا.
⑦ عدم وضوح الأنشطة والمهام الضرورية للتنفيذ.	⑧ ضعف أنظمة المعلومات على متابعة الأنشطة.
⑨ فعالية أنشطة التنسيق	⑩ عدم كفاءة وفاعلية عمليات القيادة

هناك مجموعة أبعاد تتمحور حولها مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وهذه الأبعاد تشكل الإجابة عن التساؤلات الآتية:

(8 - 1 - 1) : من سيقوم بعملية تنفيذ الاستراتيجية؟

الحقيقة الأكيدة أن من يقوم بتنفيذ استراتيجية المنظمة الأفراد العاملين من مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة. حيث يقوم نواب ورؤساء المجالات الوظيفية ورؤساء الأقسام أو مديري وحدات الأعمال الاستراتيجية مع رؤوسهم بتحديد خطط تنفيذ واضحة المعالم. ووفقاً لذلك، يشارك كل موظف .. مشرف .. مسؤول تنفيذي بطريقة أو بأخرى بتنفيذ الاستراتيجيات الشمولية واستراتيجيات وحدات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية للمنظمات.

كما أن الجانب الأكد أن العدف من الأفراد العاملف فف المنظمة ممن لهم دوراً محورياً فف عملفة فنفذ الاسفرفففة لم فكن لهم أف مساهمة فف صفاة اسفرفففة المنظمة سواف الشمولة أو الأعمال. لذك من الطففف أن فكون هؤلاء الأفراد ففر ملهف بالكم الهائل من الففانات والمفطلبات الداخلة فف عملفة صفاة الاسفرفففة. وما لم ففم الإفصال الواضح لرسالة .. أهداف .. اسفرفففات .. سفاسات المنظمة لكل فرد من الأفراد العاملف ففها فمكن أن فكون هناك الكففر من المقاومة. ففث أن أأد الأسباب المهمة الفف فجعل من إشراك كافة الأفراد العاملف فف المنظمة من مآفلف المسفوفات الإدارية فف صفاة وفنفذ الاسفرفففة الفأفر على الإدارة العليا بالفلف عن انآطط الفففة والعودة إلى الطرائق القففة.

(8 - 1 - 2) : ما الذي ففب عمله؟

فقوم المسفوفف عن فنفذ الاسفرفففة من مآفلف المسفوفات الإدارية بوضع البرامآ والتكففكات الفف فآدد الآطواف والنشاطات المطلوبة لإنآاز كل آطة من الآطط الموضوعة، وفكون الهدف من هذه البرامآ والتكففكات الففام بعملفة الفنفذ بكفاءة وففالة. ثم فم عملفة وضع الموازنات المالية الفف فوضح بالففصل الكلفة المالية لكل برنامج فنفذف، وفآآرد أن فم الإنفء من وضع الموازنات فم فطوفر الإآراء المطلوبة لفآقق الأهداف المطلوبة. وفقوم المسفوفف عن الأقسام والمآالات الوظففة بفآقق الفآزر الاسفرفففة بفدف إنشاء والآفاظ على الكفاءة المفة للمنظمة.

(8 - 2) : فطوفر البرامآ والتكففكات .. الموازنات .. الإآراء

(8 - 2 - 1) : البرامآ والتكففكات

الغرض من البرنامج أو الفكفف هو جعل الاسفرفففة فأفرففة المنآى. فالبرنامج فعكس مآوعة

التكتيك

Tactic

خطة تشغيل محددة توضح كيفية تنفيذ الاستراتيجية من حيث الزمن والمكان.

التكتيكات والتكتيك يمثل الإجراء الفردي الذي تقوم به المنظمة كعنصر من الجهد المبذول لإنجاز الخطة المحددة. وقد صنف التكتيكات إلى ثلاثة تصنيفات رئيسة، هي:

★ **1st التكتيكات التنافسية Competitive Tactics**، فدراسات إتخاذ القرارات تشير إلى أن نصف القرارات المتخذة في المنظمات تفشل بسبب التكتيكات الضعيفة. فالتكتيكات بطبيعتها أضيق في نطاقها وأقصر أفق زمني من الاستراتيجيات، لذلك تعتبر التكتيكات (مثل السياسات) حلقة وصل بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

★ **2nd التكتيكات الزمنية Timing Tactics** (الفترة الزمنية المناسبة للتنافس)، حيث تتعامل التكتيكات الزمنية مع وقت تنفيذ استراتيجية المنظمة. فالمنظمة التي تقوم أولاً بتصنيع وبيع المنتج / الخدمة الجديدة تسمى بالمتحرك الأول (المنظمة الرائدة Pioneer Organization). فالدراست تشير بأن المتحرك الأول أو الثاني لصناعة عصرية أو موقع جديد يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وتعظيم ثروة المساهمين مقارنة بالمتحرك المتأخر، حيث تمكنت شركة Gillette من الحفاظ على قيادتها لمنتجات الحلاقة (70% من حصة السوق) من خلال تقديم منتجات جديدة باستمرار كونها المتحرك الأول. وعلى العكس من ذلك، قد يكون هناك العديد من المزايا التي تحققها المنظمات متأخرة التحرك، وذلك من خلال تقليد التقدم التكنولوجي (إبقاء تكاليف البحث والتطوير منخفضة) للمنظمات المتحركة أولاً أو ثانياً، إضافة إلى الحفاظ على المخاطر عن طريق الإلتظار حتى يتم إنشاء معيار أو سوق تكنولوجي معاصر بهدف الاستفادة من مزايا المتحرك الأول المتجاهلة للتجزئة السوقية.

★ **3rd تكتيكات الموقع السوقي Market Location Tactics** (الموقع الملائم للتنافس) التي تتعامل مع موقع ومكان تنفيذ استراتيجية المنظمة. حيث يمكن للمنظمة من تنفيذ الاستراتيجية

والتكتيكات التنافسية بتكتيكن، **الأول هجومي** حيث يتم
إتباعه في السوق التنافسي الموجود. وهناك بعض الأساليب
المستخدمة لمهاجمة موقع المنافس، منها: **① الهجوم المباشر**

Frontal Assault وفيه تهاجم المنظمة منافسيها وجهاً لوجه ونداً لند في كل من السعر إلى الترويج
إلى قناة التوزيع. ولنجاح هذا النوع من التكتيك يتطلب من المنظمة المهاجمة إمتلاكها موارد
متفوقة، إضافة إلى إيقاظ المارد النائم بداخلها لكساد الأرباح في الصناعة بأكملها. **② المناورة**
على الأجنحة Flanking Maneuver فبدلاً من التوجه مباشرة إلى مركز قوة المنافس من خلال
الهجوم المباشر فإنه يمكن للمنظمة القيام بمهاجمة جزء من سوق المنافس حيث يكون فيه
ضعيفاً. **③ الهجوم الجانبي Bypass Attack** فبدلاً من الهجوم المباشر على المنافس من الأمام أم
من إتجاه الأجنحة فرما تختار المنظمة أن تغير قواعد اللعبة، إذ أن هذا التكتيك يخلخل
ويفصل السوق من خلال تقديم نوع جديد من المنتجات يجعل منتج المنافس غير ضروري.
④ التطويق أو الإحاطة Encirclement الذي ينشأ نتيجة الهجوم المباشر أو المناورة على الأجنحة،
حيث يحدث هذا التكتيك عندما تقوم منظمة بتطويق منتجات أو أسواق المنظمة المنافسة
أو كليهما معاً. **⑤ حرب العصابات Guerrilla Warfare** فبدلاً من شن هجوم مستمر وواسع التكلفة
على المنافسين قد تختار المنظمة تكتيك الغارة السريعة من خلال الكر والفر. إذ يتميز هذا
التكتيك باستخدام الهجمات الصغيرة المتقطعة على مختلف قطاعات السوق التي يمتلكها
المنافس. وبهذه الطريقة يمكن للمنظمة الداخلة الفوز ببعض المكاسب دون تهديد من المنافس
أو إستحضار أي شكل الإنتقام. ولنجاح هذا التكتيك من المفترض على المنظمة المستخدمة
له التحلي بالصبر بما يكفي لقبول المكاسب الصغيرة وتجنب دفع المنافس للرد.

التكتيك الدفاعي

Defensive Tactic

مجموعة السلوكيات المستخدمة من المنظمة لحماية الوضع السوقي لها.

الثاني دفاعي الذي يحدث في موقع المنظمة الحالي في السوق

كدفاع ضد أي هجوم محتمل من جانب أحد المنافسين حيث

يهدف التكتيك الدفاعي إلى خفض احتمالية الهجوم أو تحويل الهجمات إلى أماكن أقل تهديداً أو تقليل شدة الهجوم بدلاً من زيادة الميزة التنافسية بحد ذاتها لأنها تجعل من الميزة التنافسية للمنظمة أكثر إستدامة من خلال التسبب بجعل المنافس يشعر بأن هجومه غير جذاب. إن هذا النوع من التكتيكات يقلل بشكل عمدي الربحية على المدى القصير لضمان الربحية على المدى البعيد. حيث أن هناك بعض الأساليب المستخدمة في التكتيكات الدفاعية، منها:

① **رفع الحواجز الهيكلية Raise Structural Barriers** حيث تؤدي حواجز الدخول إلى عرقلة السبل المنطقية للهجوم من المنافسين، ومن أهم هذه الحواجز ما يلي:

- ✦ تقديم مجموعة من المنتجات لكل جزئية سوق لإغلاق أي نقاط للدخول أمام المنافسين.
- ✦ منع الوصول إلى قنوات التوزيع من خلال توقيع إتفاقيات حصرية مع الموزعين.
- ✦ رفع تكاليف تبديل المشتريين من خلال تقديم تدريب منخفض التكلفة للمستخدمين.
- ✦ زيادة وفورات الحجم لخفض تكاليف الوحدة.
- ✦ منع التكنولوجيا البديلة من خلال براءات الاختراع أو الترخيص.
- ✦ تحجيم الموردين من خلال الحصول على عقود حصرية أو شراء المواقع الرئيسية.
- ✦ تجنب الموردين المتعاملين مع المنافسين.
- ✦ تشجيع الحكومة على زيادة الحواجز مثل السياسات التجارية المواتية.

② **زيادة الإنتقام (النار) المتوقع Increase Expected Retaliation** من خلال أي عمل يزيد من التهديد المدرك للإنتقام رداً على الهجوم. فقد تدافع المنظمة بقوة عن أي تآكل أو تقليص لحصتها السوقية من خلال تخفيض التكاليف بشكل كبير أو مقابلة ترويج المنافس من خلال سياسة قبول أي كوبونات لتخفيض سعر منتجات المنافس. إذ أن الإستجابة الأكثر تركيزاً وعدوانية هي الأفضل من الإنتقام.

③ **تخفيض الدافع للهجوم Lower the Inducement for Attack Expected** من خلال تقليل توقعات المنافس من الأرباح المستقبلية في نطاق الصناعة المتنافس عليها. حيث يمكن للمنظمة من المحافظة على إنخفاض الأسعار من خلال الإبقاء على الأسعار منخفضة وجعل حافز الربح ضئيل للداخل الجديد.

(8 - 2 - 2) : الموازنات

يعد التخطيط للموازنة هو آخر فخص حقيقي للمنظمة حول جدوى استراتيجيتها فقد تكون الاستراتيجية المثالية غير عملية تماماً إلا بعد تحديد تكلفة تنفيذ البرامج والتكتيكات بالتفصيل.

(8 - 2 - 3) : الإجراءات

التي تعد الوسيلة الأساسية التي تنجز بها المنظمات الكثير مما تقوم به. إذ من المفترض على المنظمات العمل باستمرار بتحديث الإجراءات لتعكس أي تغييرات في التكنولوجيا أو الاستراتيجية.

(8 - 3): التآزر الاستراتيجي

التآزر الاستراتيجي
Strategic Synergy
نتائج التأثير المشترك للتفاعل بين عاملين أو أكثر لتحقيق هدف معين.

تنطلق الأدبيات في تحديد مفهوم التآزر الاستراتيجي من الفكرة التي تشير إلى أن $[3 = 1 + 1]$ أو $[5 = 2 + 2]$ الذي يعكس

مجموع التقسيمات التنظيمية في المنظمة زائداً النظام الكلي للمنظمة، أي المنظومة الكلية زائداً المنظومات الفرعية بحيث يكون التأثير مضافاً إليه واحد. هناك مجموعة من المبادئ التي تساهم وبشكل فعال في إيجاد حالة من التآزر الاستراتيجي في المنظمات، هي:

✳ فريق تنفيذ يوافق على أن تدفق العمل يتم بشكل متسلسل.

✳ الإهتمام بالإتصالات وتطوير عملياتها عبر مستويات المنظمة المختلفة.

✳ ضرورة تقاسم المعارف والمهارات بين المجموعات وفرق العمل.

ويمكن أن يحدث التآزر الاستراتيجي في واحد من ستة أشكال، هي:

✳ المعرفة التطبيقية المشتركة **Shared Know - How**، فغالباً ما تستفيد المنظمات المدجة من

مشاركة المعرفة أو المهارات. فأحد الأسباب التي دفعت بها **Procter & Gamble** إلى شراء **Gillette** هو الجمع بين معرفتها بالمستهلكات من الإناث ومعرفة **Gillette** بالمستهلكين من الذكور.

✳ الاستراتيجيات المنسقة **Coordinated Strategies**، قد تؤدي محاذاة استراتيجيات الأعمال

الخاصة بوحدين أو أكثر من وحدات الأعمال إلى منح المنظمة ميزة من خلال الحد من

المنافسة الداخلية وتطوير إستجابة منسقة للمنافسين، فالدمج بين **Comcast** و **NBC Universal** في

عام 2011 أعطى المنظمة المدجة قوة تفاوضية ومرونة مع المعلنين في صناعة الإعلام

التلفزيوني التنافسي بشكل متزايد. ✳ الموارد الملموسة المشتركة **Shared Tangible Resources**،

حيث يمكن للمنظمات المدجة في بعض الأحيان توفير المال من خلال مشاركة الموارد.

✦ **اقتصاديات الحجم أو النطاق Economies of Scale or Scope**، يمكن أن يؤدي تنسيق تدفق المنتجات أو الخدمات الخاصة بمنظمة ما مع منظمة أخرى إلى تقليل المخزون وزيادة استخدام الطاقة وتحسين الوصول إلى الأسواق.

✦ **القوة التفاوضية المجمعة Pooled Negotiating Power**، يمكن للمنظمات أن تجمع حجم مشترياتها للحصول على قوة مساومة على الموردين لتقليل التكاليف وتحسين الجودة.

✦ **إنشاء أعمال جديدة New Business Creation**، يمكن لتبادل المعرفة والمهارات تسهيل المنتجات أو الخدمات الجديدة عن طريق إستخراج الأنشطة المنفصلة من المنظمات المختلفة والجمع بينها في منظمة جديدة أو عن طريق إقامة مشاريع مشتركة بين وحدات الأعمال الداخلية.

(8 - 4): تنظيم عملية تنفيذ الاستراتيجية

(8 - 4 - 1): الهيكل يتبع الاستراتيجية

تتطلب عملية تنفيذ الاستراتيجية أن يكون هناك هيكل تنظيمي يتواءم مع الاستراتيجية المحددة، إذ أن الدراسات التي قام بها **Chandler** وزملاؤه أثبتت أن الفاعلية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية، والاستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي. فالتغيير في استراتيجية المنظمة يتطلب التغيير في الهيكل التنظيمي والمهارات المطلوبة في وظائف معينة. لذلك اقترح **Chandler** أن التسلسل الذي يتم بالنسبة لعلاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمية هي:

① تطوير استراتيجية جديدة. ② ظهور مشكلات إدارية جديدة. ③ تدهور في أداء المنظمة. ④ بناء هيكل تنظيمي جديد ومناسب. ⑤ رفع مستوى أداء المنظمة.

فالمنظمات تلجأ إلى الهياكل التنظيمية الوظيفية المركزية وذلك خلال السنوات الأولى من حياتها. حيث تكون الهياكل التنظيمية الوظيفية المركزية تناسب مع طبيعة المرحلة التي نتصف بحجم محدود من الإنتاج والتسويق، إلا أن هذا النوع من الهياكل يصبح نوعاً ما معقد عندما توسع المنظمة في حجم وعدد منتجاتها وما يتبعها من توسع في الأنشطة أو الوظائف الأخرى، لذا فعادة ما تتجه المنظمات نحو الهياكل اللامركزية بما يتماشى ووضعها الجديد لبقائها وديمومتها.

(8 - 4 - 2): مراحل تطور المنظمات

تميل المنظمات الناجحة إلى إتباع نمط التطور الهيكلي أثناء نموها وتوسعها. حيث تفتقد الأنشطة الخاصة بتوليد القيمة التي يقوم بها أعضاء المنظمة معناها ومغزاها إذا لم يتم استخدام نمط ما من الهياكل التنظيمي لتخصيص المهام وإسنادها إلى الأفراد المناسبين، مع العمل على ربط الأنشطة لمختلف الأفراد بالوظائف المختلفة.

1st مرحلة التطور الأولى

الهيكل البسيط Simple Structure

هذا النوع تبناه المنظمات الصغيرة التي تنتج منتجاً واحداً أو تقدم خدمة واحدة لشريحة معينة من شرائح السوق. فالمكون الرئيسي لهذا الهيكل هي الإدارة العليا، وهذا النوع من الهياكل ليس تفصيلياً ولا معقداً وذو درجة رسمية منخفضة حيث تتركز السلطة بيد فرد واحد هو مالك للمنظمة إضافة إلى قلة المستويات الإدارية والتركيز فقط على العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة في المنظمة. والجدول (8 - 1) يوضح مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي البسيط.

الجدول (8 - 1) مزايا وعيوب الهيكل البسيط

المزايا	العيوب
1 البساطة والتركيز على العمليات الهامة 2 المرونة وسرعة التكيف مع الظروف المحيطة 3 قلة التكاليف 4 وضوح المسائلة والمحاسبة	1 عدم ملائمته للمنظمات كبيرة الحجم 2 الإعتماد على مالك المنظمة بإتخاذ القرارات 3 تركز السلطة 4 محدودية التطبيق

2nd مرحلة التطور الثانية

الهيكل الوظيفي Functional Structure

مع نمو المنظمات غالباً ما يحدث أمرين، **الأول** تعدد وتنوع المهام التي يجب إنجازها. **الثاني** تفاقم العبء فليس بمقدور شخص واحد تأدية كافة المهام التنظيمية بنجاح. ففي هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتم تجميع الأفراد على أساس خبرتهم العامة وتجاربهم أو نظراً لأنهم يستخدمون نفس الموارد. والجدول (8 - 2) يوضح مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي.

الجدول (8 - 2) مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي

المزايا	العيوب
1 كفاءة الأداء 2 تدنية إزدواجية العمل والجهود وتخفيض النفقات 3 سهولة عملية تدريب الأفراد نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة 4 مساعدة الإدارة في ممارسة الرقابة الفعالة	1 تحمل الرئيس المسؤولية عن الأداء 2 ميل الأفراد للتركيز على أهداف إدارتهم وإغفال أهداف المنظمة 3 صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلها 4 عدم إيلاء أهمية للمنتجات .. الأسواق

3rd مرحلة التطور الثالثة

الهيكل القطاعي Divisional Structure

فيه يتم تجميع كل تخصص وظيفي في قطاع واحد، ويظهر هذا النوع من الهياكل في المنظمات كبيرة الحجم التي تجد نفسها مضطرة إلى التقسيم القطاعي، بحيث يكون لكل قطاع إدارة وقدر من السلطة والسيطرة على القطاع. ويتركز دور الإدارة العليا على الإشراف العام وتوفير الخدمات المساندة وتقييم ومتابعة أداء كل قطاع. والجدول (8 - 3) يوضح مزايا وعيوب الهيكل القطاعي.

الجدول (8 - 3) مزايا وعيوب الهيكل القطاعي

المزايا	العيوب
① مواكبة التطورات المحيطة والظروف المتغيرة	① عدم إمكانية تحقيق إقتصاديات الحجم
② تحقيق درجة عالية من اللامركزية	② التقسيم إلى قطاعات مستقلة
③ تخفيف العبء على الإدارة العليا	③ صعوبة تحقيق تنسيق وتكامل بين القطاعات
④ توفير التدريب للمديرين ومزايا التخصص	④ صعوبة تنميط الأنظمة والسياسات والقواعد

4th مرحلة التطور الرابعة

هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Units Structure

وحدات الأعمال الاستراتيجية هي قطاعات أو مجموعات من القطاعات متكونة من منتجات وأسواق مستقلة (غير مترابطة) تعطى لهذه القطاعات مسؤوليات أساسية وسلطات الإدارة لمجالات عملها. والجدول (8 - 4) يوضح مزايا وعيوب هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية.

الجدول (8 - 4) مزايا وعيوب هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية

المزايا	العيوب
① تقديم طريقة ملائمة لتنظيم وحدات الأعمال	① تجميع وحدات الأعمال في مجموعات
② جعل المراجعة الاستراتيجية موضوعية	② قصور المجموعات بتحديد التوجه المستقبلي
③ تخصيص الموارد على وحدات الأعمال	③ إضافة مستوى تنظيمي جديد إلى الهيكل
④ تحسين عملية التنسيق بين وحدات الأعمال	④ التحديد الدقيق للأدوار للقيادة والمديرين

(8 - 4 - 3) : مراحل دورة الحياة التنظيمية

تحدد دورة الحياة التنظيمية التركيز الأساسي على القضية المهيمنة التي تواجه المنظمة، حيث يصبح الهيكل التنظيمي مصدر ثانوي. فدورة الحياة التنظيمية تصف كيف تنمو المنظمات وتطور وتتحدر في النهاية. هذه المراحل هي الولادة **Birth** (المرحلة الأولى) .. النمو **Growth** (المرحلة الثانية) .. النضج **Maturity** (المرحلة الثالثة) .. الإنحدار **Decline** (المرحلة الرابعة) .. الموت **Death** (المرحلة الخامسة). ويوضح الجدول (8 - 5) تأثير هذه المراحل على كل من استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي.

الجدول (8 - 5) دورة الحياة التنظيمية

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
الولادة	النمو	النضج	الإنحدار	الموت
التركيز	النمو الأفقي والعامودي	التنوع المتمركز والمترابط	الربح متبوعة بالإنكماش	التصفية
الريادي	الوظيفي	اللامركزي	إعادة الهيكلة	تفكيك الهيكل
الهيكل الملائم				
الاستراتيجيات الشائعة				
القضية المهيمنة				

فالمرحلتين الأولى والثالثة من دورة الحياة التنظيمية تشبه بشكل عام المرحلتين الأولى والثالثة لتطور المنظمة، حيث أن الاختلاف الوحيد هو إضافة مرحلتين الإنحدار والموت لإكمال الدورة.

فعلى الرغم من أن استراتيجية المنظمة قد لا تزال سليمة إلا أن هيكلها القديم وثقافتها وعملياتها قد تمنعها من تنفيذ الاستراتيجية بشكل صحيح. فقد أصبحت الجداريات الجوهرية للمنظمات من أشكال الجمود الجوهرى التي لم تعد قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة بما يؤدي إلى إنحدار المنظمة. فالتحرك من النمو إلى النضوج إلى الإنحدار وأخيراً إلى الموت ليس حتمياً. فمرحلة الإنعاش قد تحدث في وقت ما أثناء مرحلتى النضوج أو الإنحدار. فدورة الحياة المنظمة من الممكن تمديدتها من خلال الإبداع، كما أن تطوير تركيبات جديدة من الموارد الحالية لتقديم منتجات جديدة أو الحصول على موارد جديدة من خلال عمليات الإستحواذ يُمكن المنظمات ذات الأداء المنخفض من إستعادة النمو طالما كانت الإجراءات والمبادرات المعمول بها ذات قيمة وصعبة التقليد.

(8 - 5): تصنيفات مرنة من الهياكل التنظيمية

تطلب الاستراتيجيات الجديدة من المنظمات خصائص أكثر مرونة من الهياكل التنظيمية البسيطة أو الوظيفية أو القطاعية. حيث أصبحت المنظمات نتيجة التغيرات والتحديات المعاصرة أقل مركزية مع زيادة إستخدام فرق العمل متعددة الوظائف. وعلى الرغم من وجود العديد من تصنيفات الهياكل التنظيمية، إلا أن الهياكل التنظيمية المرنة الأكثر شيوعاً، هي هيكل المصفوفة .. الهيكل الشبكي .. الهيكل الافتراضي وهيكل الخلايا / النموذجي.

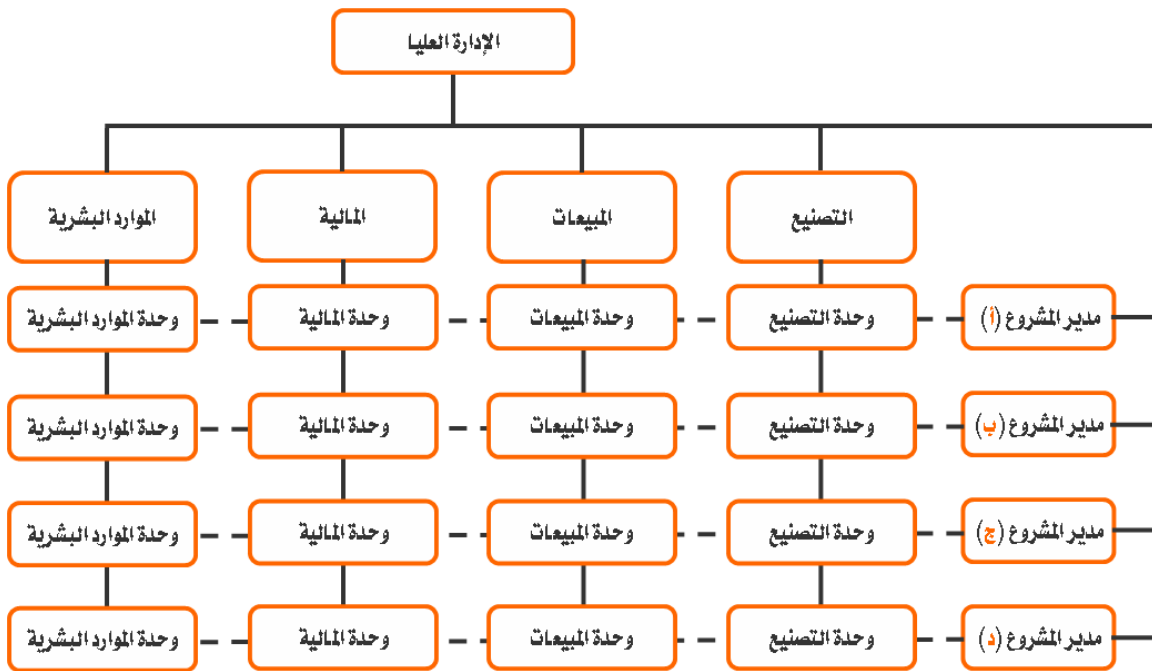
(8 - 5 - 1): الهيكل التنظيمي المصفوفي

يعكس الهيكل التنظيمي المصفوفي تعدد التركيز في كلاً من
المنتج .. الوظيفة أو المنتج .. الموقع الجغرافي. كما أنه يضيف
نمط هيكل تنظيمي يكون فيه المساءلة والمسؤولية
الإدارية مزدوجة أو متعددة.

Matrix Structure

الطابع الرسمي للفرق الأفقية مع التسلسل الهرمي الرأسى التقليدي ويحاول أن يقدم التوازن بالتساوي على حد سواء. إذ أن كلاً من التقسيمات على أساس المنتجات والهياكل الوظيفية

(الأفقية والرأسية) يتم تنفيذها في آن واحد. كما أن مديري المنتجات والمديرين الوظيفيين لديهم السلطة بشكل متساوي داخل المنظمة. يعتمد نمط الهيكل التنظيمي المصفوفي على وجود مدير مستقل لكل مشروع أو برنامج ويتبعه فريق عمل يتكون أعضاؤه من الوظائف المختلفة في المنظمة (العمليات، التسويق، المالية، الموارد البشرية). وهنا يخضع الأفراد إلى إشراف من جهتين وهما: المدير الوظيفي للإدارة ومدير المشروع في نفس الوقت، إذن يعتمد هذا الهيكل على استخدام فكرة التخصيص الوظيفي وفكرة التخصيص على أساس المشروع، ويختلف عن باقي الهياكل الأخرى في مخالفة مبدأ السلطة الآمرة، لأن السلطة هنا مزدوجة نظراً لتقاطع خطوط السلطة الأفقية (سلطة مدير المشروع) مع خطوط السلطة العمودية (سلطة المدير الوظيفي). والشكل (8 - 1) يوضح الهيكل التنظيمي المصفوفي.



الشكل (8 - 1)

الهيكل التنظيمي المصفوفي

هناك عدة شروط للهيكل التنظيمي المصفوفي، هي:

- ① الضغوط لمشاركة الموارد النادرة عبر خطوط الإنتاج. ② الضغوط البيئية لمدة سنتين أو أكثر ذات أهمية للمخرجات. ③ المجال البيئي للمنظمة على حد سواء معقد وغير مؤكد.

والجدول (8 - 6) يوضح مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي.

الجدول (8 - 6) مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي

المزايا	العيوب
① التنسيق لتلبية المطالب المزدوجة للعملاء	① يسبب الإرتباك في تجربة السلطة المزدوجة
② مشاركة المرونة للموارد البشرية عبر المنتجات	② يتطلب مهارات وتدريب مكثف
③ تناسب القرار مع التغيير بالبيئة غير مستقرة	③ مضیعة للوقت
④ يوفر الفرصة للتطوير الوظيفي ومهارة المنتج	④ يتطلب جهداً كبيراً للحفاظ على توازن القوة
⑤ مناسب للمنظمات متوسطة الحجم	⑤ لا ينجح ما لم يفهم ويتطلب التبنّي الجماعي

هناك ثلاث مراحل مميزة في تطوير الهيكل التنظيمي المصفوفي، هي:

- ✦ **المرحلة الأولى** القوى الوقتية للمهمة متعددة الوظائف، ويتم إستخدامها في البداية عند إدخال خط إنتاج جديد، حيث يكون مدير المشروع هو المسؤول بإعتباره الرابط الأفقي الرئيسي.
- ✦ **المرحلة الثانية** إدارة المنتج / العلامة التجارية، فإذا ما أصبحت فرق العمل متعددة الوظائف أكثر ديمومة، يصبح مدير المشروع مدير منتج أو علامة تجارية.

- ✦ **المرحلة الثالثة** المصفوفة الناضجة، تتضمن بنية حقيقية ثنائية الصلاحيات، حيث أن كل من الهياكل الوظيفية وهياكل المنتجات دائمة، وجميع الموظفين مرتبطون بكل من مدير وظيفي رأسي ومدير منتج أفقي، ويتمتع مديرو الوظائف والمنتجون بسلطة متساوية ومن المفترض عليهم العمل بشكل جيد لحل الخلافات حول الموارد والأولويات.

(8 - 5 - 2) : الهيكل التنظيمي الشبكي

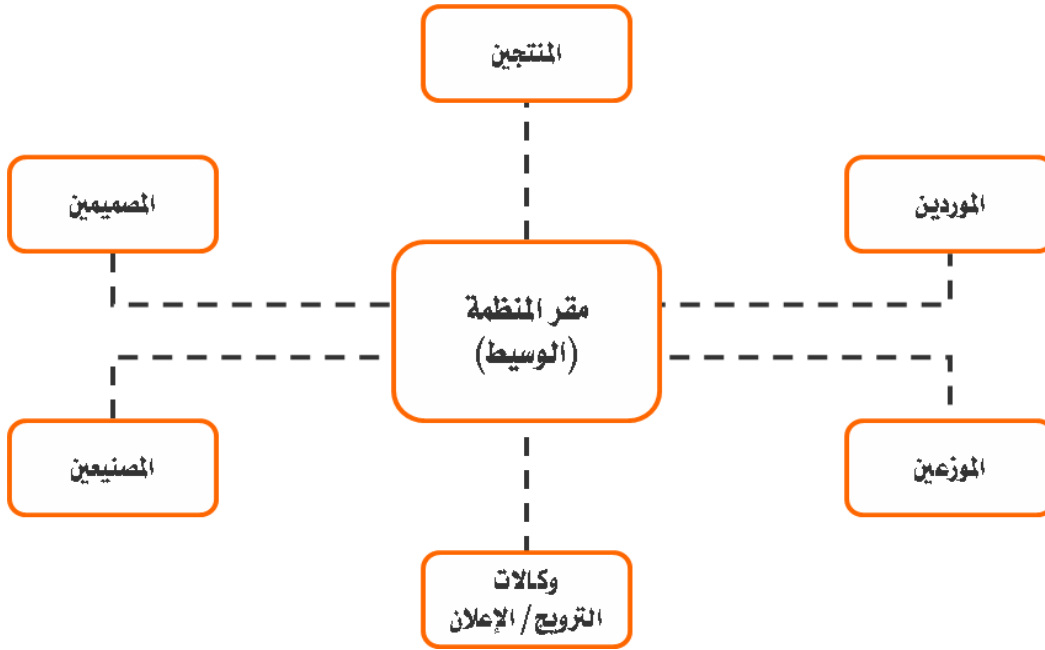
الهيكل الشبكي

Network Structure

نمط هيكل يتكون من مركز يعتمد في الأساس على إقامة شبكة من العلاقات مع تنظيمات أخرى تتولى عمليات التصنيع والتسويق على أساس التعاقد بما يُمكن من التجاوب بشكل أكبر مع التكنولوجيا المتجددة وظروف التنافس.

شكل جديد من أشكال الهياكل التنظيمية الذي أخذت به بعض المنظمات، ويقوم على مفهوم معقد تصعب إدارته أو حتى معرفة أهدافه بدقة. فعلى أساس هذا النوع من الهياكل التنظيمية تقوم المنظمة بإحالة وظائف رئيسية من أنشطتها

إلى منظمات أخرى مستقلة. وهذه الفكرة تعتمد أسلوب التنسيق، إذ تقوم المنظمة الأولى بدور المنسق فبدلاً من أن تمتلك المنظمة المصنع ووحدة المحاسبة والتسويق فهي تشتري هذه الخدمات من منظمات أخرى. والسبب الذي حفز بعض المنظمات إلى إتباع هذا الأسلوب هو تخفيض تكاليف العمل وخاصة تكاليف إمتلاك وتشغيل الأصول الرأسمالية. والشكل (8 - 7) يوضح الهيكل التنظيمي الشبكي. كما يوضح الجدول (8 - 7) مزايا وعيوب هذا الهيكل.



الشكل (8 - 7)

الهيكل التنظيمي الشبكي

الجدول (8 - 7) مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الشبكي

المزايا	العيوب
1 زيادة الإنتاجية وإعادة التشكيل بسرعة 2 المحافظة على الموارد وتخفيض الأعمال الورقية 3 يُسهل للعمل في أي مكان	1 صعوبة الرقابة 2 يمكن إكتشاف التكنولوجيا بسهولة 3 حدوث المشاكل مع الشريك الخارجي

(8 - 5 - 3) : الهيكل التنظيمي الافتراضي

من المؤلف الحديث اليوم عن المنظمات بلا حدود أو الهيكل الافتراضي

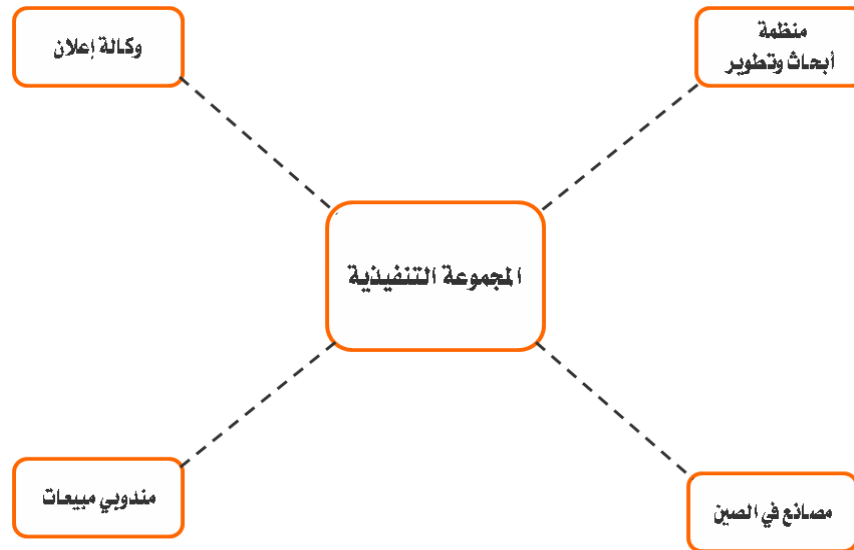
Virtual Structure

نمط هيكل تنظيمي يتضمن من شبكة من المنظمات تعمل بشكل مستقل تهدف لتقديم منتجات وخدمات إلى السوق

المنظمات الافتراضية التي هي منظمات أزيلت فيها الحواجز بين أنظمتها الفرعية الداخلية وبيئتها الخارجية. تستخدم المنظمات الافتراضية تكنولوجيا المعلومات والإنترنت بكثافة وذلك بغرض إزالة الحواجز بينها وبين الموردين .. الزبائن .. المنافسين. إن أهم متطلبات الهيكل التنظيمي الافتراضي غياب الهرمية في الهيكل وتمكين العاملين في الفريق، وإنجاز العمل من قبل خبراء وأفراد ذوي كفاءة إضافة إلى التركيز على اللابروقراطية العالية وعدم فرض القيود بأي شكل كانت على العاملين أو الخبراء الذين ينجزون العمل. والجدول (8 - 8) يوضح مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الافتراضي. كما يوضح الشكل (8 - 8) الهيكل التنظيمي الافتراضي.

الجدول (8 - 8) مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي الافتراضي

المزايا	العيوب
1 تقليل التكاليف الإدارية 2 الاستفادة من الخبراء في كل مكان 3 لا واجبات رسمية محددة ولا روتين 4 إكتساب خبرات تكنولوجية واسعة 5 مرونة عالية وإستجابة سريعة 6 تقاسم المعرفة والخبرة	1 صعوبة السيطرة 2 يحتاج مديرين ذوي مهارات عالية 3 يتطلب إتصالات فاعلة 4 يحتاج تكنولوجيا متقدمة 5 ضعف الحدود بين الإختصاصات المختلفة 6 احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور



الشكل (8 - 8)

الهيكل التنظيمي الافتراضي

(8 - 5 - 4) : هيكل الخلايا التنظيمي

هيكل الخلايا

Cellular Structure

نمط هيكل تنظيمي يصور المنظمة كخلية مبنية بشكل أساسي على مجموعة من الخلايا التي تجعلها متشابهة مع بعضها البعض.

بدأ هيكل الخلايا بالظهور في المنظمات التي تركز على الإبداع في المنتجات والخدمات مثل منتجات الإلكترونيات الحاسوبية وبرامجها. حيث يتألف هذا النوع من الهياكل من

خلايا فرق الإدارة الذاتية .. وحدات الأعمال المستقلة .. وما إلى ذلك التي تعمل بمفردها ولكنها تتفاعل مع الخلايا الأخرى لإنتاج كفاءة وفعالية لآلية العمل. إن هذا المزيج من الإستقلال والإعتماد المتبادل يسمح لهيكل الخلايا بتوليد وتبادل المعرفة والخبرات اللازمة لتوليد إبداعات مستمرة. ويتضمن هيكل الخلايا على قيادة الأعمال للهيكل القطاعي وإستجابة العملاء للهيكل المصفوفي وتنظيم المعرفة الذاتية في الهيكل الشبكي. إن كل خلية لديها مسؤولية ريادية تجاه المنظمة، إضافة إلى توليد المعرفة ومشاركتها، حيث أن هيكل الخلايا يضيف قيمة من خلال الحفاظ على إستخدام أصول المعرفة للمنظمة ككل بشكل كامل أكثر من أي نوع آخر من الهياكل. وتلجأ المنظمات إلى إستخدام هيكل الخلايا عندما يكون من الممكن تقسيم منتجات المنظمة إلى وحدات أو خلايا قائمة بذاتها وعندما يمكن تحديد الواجهات بحيث تعمل الخلايا عند ضمها معاً. فالدافع الأساسي لإستخدام هذا النوع من الهياكل التنظيمية تحقيق عمليات إبداعية مستمرة. والجدول (8 - 9) يوضح مزايا وعيوب هيكل الخلايا.

الجدول (8 - 9) مزايا وعيوب هيكل الخلايا التنظيمي

المزايا	العيوب
① التقليل من التخصص والمتخصصين ② الإستعانة بمصادر خارجية للتوريد	① مخاطر الموردين خارج سيطرة المنظمة ② مخاطر فحص الجودة على المنتج النهائي

(8 - 6) : إعادة الهندسة وتنفيذ الاستراتيجية

إعادة الهندسة

Reengineering

إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال لتحقيق إنجازات رئيسية في التكلفة .. الخدمة .. الوقت

ظهر مفهوم إعادة الهندسة في عام 1990 على يد Michael

Hammer في مقالته التي نشرت في مجلة Harvard Business

Review ثم إنتشر بشكل سريع في الأوساط الأكاديمية وفي

قطاعي الأعمال والحكومة. **إعادة الهندسة** أو ما يطلق عليها بمصطلح الهندرة في علم الإدارة نهج يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات. إذ من المفترض على المنظمات النظر في عملياتها لتحديد الكيفية التي يمكن أن تقوم بأفضل بناء لهذه العمليات لتحسين كفاءة سير الأعمال. فإعادة الهندسة لا تمثل نوعاً من الهياكل، إنما هي برنامج فعال لتنفيذ استراتيجية التحول. إذ تسعى عملية إعادة هندسة الأعمال إلى الابتعاد عن القواعد والإجراءات القديمة في كل منظمة. لذلك إقترح Michael Hammer مجموعة المبادئ التالية لإعادة الهندسة هي:

١٢٣ **التنظيم حول المحصلات وليس المهام** أي أن تصميم وظيفة الفرد أو الإدارة من المفترض أن يكون حول الهدف أو النتيجة النهائية. ١٢٤ **تنفيذ العملية من قبل المستفيدين من مخرجاتها** فمع وجود أنظمة المعلومات يمكن إعادة هندسة العمليات بسهولة ويمكن للأفراد الذين يحتاجون لنتائج العملية من القيام بذلك بأنفسهم. ١٢٥ **معالجة معلومات العمل المستهلكة لإنتاج معلومات جديدة** يمكن للأشخاص أو الإدارات التي تنتج المعلومات أيضاً معالجتها لإستخدامها بدلاً من مجرد إرسال البيانات الأولية إلى الآخرين في المنظمة لتفسيرها. ١٢٦ **التعامل مع الموارد المبعثرة كما لو كانت مركزية** فمع وجود أنظمة المعلومات المعاصرة يمكن للمنظمات أن تقدم خدمة مرنة مع الحفاظ على الموارد الفعلية في موقع مركزي لأغراض التنسيق.

٥٥ ربط أنشطة المنظمات المتوازية بدلاً من دمج نتائجها فبدلاً من وجود وحدات منفصلة تؤدي أنشطة مختلفة من المفترض الجمع بينها لتسهيل عملية التواصل أثناء العمل بما يؤدي إلى التكامل. ٥٦ وضع نقطة القرار في أماكن تنفيذ العمل والرقابة على العملية. ٥٧ تجميع المعلومات مرة واحدة بدلاً من قيام كل وحدة أعمال بتطوير قاعدة البيانات الخاصة بها وأنشطة معالجة المعلومات أي وضع المعلومات على شبكة واحدة حتى يتمكن الجميع من الوصول إليها.

لذلك يمكن بيان أهداف مدخل إعادة الهندسة بالآتي:

- | | |
|---|------------------------------------|
| ١ التخلص من الروتين والتحول إلى المرونة | ٢ تخفيض تكلفة الأداء |
| ٣ التكامل بين مكونات العملية الواحدة | ٤ تحقيق جودة عالية في الأداء |
| ٥ الخدمة السريعة والتميزة | ٦ التحول إلى مفهوم تخويل الصلاحيات |

(8 - 6 - 1) : الحيوود السداسي (سيجما ستة)

سيجما ستة

Six Sigma (6σ)

مجموعة التقنيات والأدوات والأساليب التي تستخدم لتحسين العمليات وهو أسلوب قائم على البيانات ومنهجية تستخدم للحد من العيوب

تعد الطريقة التي تعرف بسيجما ستة من أهم المبادرات التي قدمتها شركة Motorola المتخصصة في مجال الاتصالات في ثمانينات القرن الماضي. إذ شكل مفهوم سيجما ستة العمود الفقري لاستراتيجية إدارة الجودة في العديد من المنظمات بالتركيز على تطوير العمليات التصنيعية الى مستوى (جيد جداً SO GOOD) التي تعنى تطابق الإنحرافات الستة للعملية ضمن حدود التفاوت المسموح به. تركز الفكرة الأساسية لهذا المفهوم على قياس متطلبات الزبون الأساسية الحاسمة بوصفها أهدافاً تسعى المنظمة لتحقيقها ومن ثم الأداء مقابل هذه الأهداف أثناء التصنيع عوضاً عن تحقيق تلك الأهداف بعد صنع المنتج. وبهذا حظي منهج سيجما ستة باهتمام الباحثين كونه من المفاهيم الإدارية المعاصرة في المجالات الصناعية والخدمية، فتعددت آراؤهم تبعاً لخلفياتهم ونظراتهم العلمية والنظر إلى منهج سيجما ستة على أنها قياس

(إحصاء) وفكر إداري تنظيمي. فمن المنحى الإحصائي، يدل الحرف اليوناني σ على الانحرافات، حيث أن (1σ) يساوي 690.000 عيب لكل مليون فرصة. وتشير الدلائل على أن معظم المنظمات قادرة على تحقيق (3σ) أي 66000 عيب لكل مليون فرصة. وإن سيجما ستة (6σ) Sigma Six يعمل على تقليل العيوب إلى 3.4 عيب لكل مليون فرصة وبالتالي توفير التكاليف عن طريق منع الهدر. أما من المنحى الإداري فإن منهج سيجما ستة (6σ) Sigma Six يعد بمثابة رؤية مستقبلية تسعى لتحقيق درجة التميز عن طريق التركيز على الزبائن وتحليل إحتياجاتهم ومراقبة العمليات وتحسينها بصفة دورية. فالمبادئ الإدارية التي يقوم عليها منهج سيجما ستة (6σ) Sigma Six تتضمن:

- ① التركيز على الزبائن. ② إدارة العملية وإتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والبيانات.
- ③ التركيز على العمليات والتحسين المستمر. ④ الإدارة المبنية على التخطيط الاستراتيجي
- الإستباقي. ⑤ التعاون غير المحدود بين جميع العاملين. ⑥ التخطيط والعمل بمثابة.

تشمل منهجية سيجما ستة (6σ) Sigma Six على الخطوات التالية:

- ① **التحديد Define** أي تحديد عملية تكون فيها النتائج أقل من المتوسط.
- ② **القياس Measure** أي قياس العملية للتحديد بدقة الأداء الحالي.
- ③ **التحليل Analyze** أي تحليل المعلومات لتأشير الخطأ الحاصل في سريان الأمور.
- ④ **التحسين Improve** أي تحسين العملية والقضاء على الخطأ.
- ⑤ **الرقابة Control** أي وضع ضوابط لمنع حدوث عيوب في المستقبل.

(8 - 6 - 2) : تصميم الوظائف لتنفيذ الاستراتيجية

يعتبر تنظيم أنشطة المنظمة والأفراد لتنفيذ الاستراتيجية أكثر من مجرد إعادة تصميم الهيكل العام للمنظمة؛ فهو إعادة تصميم الوظائف مع التركيز المتزايد على إعادة الهندسة حيث أن العديد من المنظمات قامت بإعادة التفكير في عمليات أعمالها مركزة على التخلص التدريجي من الأفراد والأنشطة غير الضرورية. ويمكن تحسين عمليات المنظمات التي تم تنفيذها تقليدياً بشكل متتابع من خلال تنفيذها بشكل متزامن باستخدام فرق العمل متعددة الوظائف. لإعادة الهيكلة نطلب توسيع نطاق الوظائف وتشجيع العمل الجماعي بالإستعانة بعدد محدود من الأفراد. إن دراسة المهام الفردية في محاولة لجعلها أكثر ملاءمة للمنظمة وموظفيها يعكس

تصميم الوظيفة

Job Design

عملية تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام والمؤهلات المطلوبة لشغلها.

تصميم الوظيفة بهدف تحقيق مواءمة بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف للمنظمة وبالتالي تحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة من جهة والفرد والمنظمة من جهة أخرى

فتقليل بعض الآثار لتخصص المهام تطلب قيام بعض المنظمات بالتحول إلى أساليب جديدة

إثراء الوظيفة

Job Enrichment

إعطاء الموظفين الحرية والاستقلالية في إنجاز الأنشطة

لتصميم الوظائف منها إثراء الوظيفة التي تركز على التغيير الوظيفي والرقابة الذاتية من أجل إنجاز الأنشطة. كما يعتبر

توسيع الوظيفة

Job Enlargement

زيادة نطاق العمل وواجبات الوظيفة المسندة إلى فرد بحيث يشتمل على جزء أكبر من العملية المؤداة أو يشتمل على نشاطات أكثر تنوعاً

توسيع الوظيفة أسلوباً آخر من أساليب تصميم الوظائف الذي يؤدي إعماده إلى زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة إذ تلجأ المنظمات له بهدف تدنية النفقات والإستغلال الأمثل

تدوير الوظيفة

Job Rotation

تحريك الموظفين من وظيفة لأخرى بغية إكسابهم مهارات وخبرات وقدرات على مواجهة مشاكل العمل المتعددة بكفاءة عالية

للقوى العاملة. وهناك أسلوب تدوير الوظيفة الذي تلجأ إليه المنظمات لإكساب الموظفين خبرات ومهارات متنوعة بحيث يطلب منهم التنقل بشكل دوري لشغل وظائف مختلفة

بما يساهم بإلمام الموظف بمعظم نشاطات المنظمة حيث أن الهدف حل مشكلة نقص الموظفين بسبب الغياب أو ترك الموظفين كما يساهم في توطيد العلاقات بين الموظفين ورفع معنوياتهم

خصائص الوظيفة

Job Characteristics

إستخدام خصائص المهمة لتحسين تحفيز الموظفين

وتنوع مهاراتهم وخبراتهم. وأخيراً، خصائص الوظيفة التي توضح المهارات والإتجاهات المطلوبة للوظيفة للمساعدة في مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى. وعلى الرغم من أن كل

من هذه الأساليب لها مبرراتها إلا أنه لا يوجد أسلوب واحد يعمل في جميع الحالات.

(8 - 6 - 3) : المركزية واللامركزية

المركزية

Centralization

تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين.

تُعنى المركزية بدرجة تفويض سلطة إتخاذ القرارات على المستويات التنظيمية، حيث تميل المنظمات إلى الأخذ بالمركزية بإستبقاء سلطة إتخاذ القرارات في المستوى الأعلى.

فتزيد درجة المركزية إذا انحصرت صلاحية اتخاذ القرار في يد شخص واحد أو عدد قليل. أما

اللامركزية

Decentralization

إسناد سلطة إتخاذ القرارات إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا

اللامركزية فتعني إنتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص. فكلما زاد تفويض السلطات

للمستويات الإدارية المختلفة فإن ذلك يعني زيادة اللامركزية. لذلك ظلت مسألة مركزية إدارة المنظمة في مقابل لامركزيتها مثار جدل كبير بين الخبراء، ولكل من هذين النظامين مزاياه وعيوبه، فالمركزية المطلقة ليست عملية إلا في المنظمات الصغيرة، في حين أن اللامركزية المطلقة غير موجودة في الحياة العملية، ومع ذلك فإن نوع الهيكل التنظيمي للمنظمة يحدد درجة المركزية واللامركزية فيها. فحينما تبدأ المنظمات بالنمو والتوسع من خلال الإندماج والإستحواذ تصبح اللامركزية لازمة. والجدول (8 - 10) يوضح مزايا وعيوب المركزية واللامركزية.

الجدول (8 - 10) مزايا وعيوب المركزية واللامركزية

مزايا المركزية	مزايا اللامركزية
1 التنسيق وتوحيد السياسات بين الإدارات. 2 الإستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة. 3 تحقيق الفاعلية الإدارية والإنتاجية العالية. 4 أخطاء أقل ومخاطر أدنى. 5 عدم حدوث إزدواجية في القرارات. 6 سهولة الرقابة وإجراءاتها.	1 تخفيف العبئ عن الإدارة المركزية. 2 السرعة والمرونة في إنجاز الأعمال. 3 رفع الروح المعنوية للمسؤولين. 4 زيادة الحماس وتطوير الحلول المبتكرة. 5 توزيع مخاطر القرارات المتخذة. 6 إتخاذ قرارات أفضل.
عيوب المركزية	عيوب اللامركزية
1 الإختناق في الوسط الإداري. 2 إمتداد خطورة القرار الفاشل. 3 تعطل الابتكار وتضييع الأفكار الجديدة. 4 إنخفاض الروح المعنوية للرؤساء. 5 إرهاق الإدارة العليا بقضايا غير مهمة. 6 طمس معالم المسؤولية لدى الموظفين.	1 عدم إتساق القرارات المتخذة. 2 إزدواج الخدمات وزيادة التكاليف. 3 صعوبة الرقابة. 4 زيادة التنافر والمنازعات. 5 ضعف الروابط مع الإدارة العليا. 6 عدم أهمية الإستشارات.

شركة آبل للكمبيوتر Apple Computer Company

تأسست شركة Apple* عام 1977 على يد المهندسان Steven Jobs و Steven Wozniak ومع إزدياد الطلب في بادئ الأمر على حاسباتهم أدركا أن بوسعهما أن يقوموا بعمل كل شيء بنفسيهما. ومن أجل زيادة الفاعلية الإنتاجية إتجه كلا من Steven Jobs و Steven Wozniak إلى هيكلة شركتهم بحيث يجرى تقسيم الأفراد لمجموعات لأداء وظائف معينة وحسب التقسيم الوظيفي



لهم. وقد حافظ المهندسان على بساطة هيكل شركتهما حتى يمكن الإستعانة بعدد قليل من المديرين وقاما بتشجيع الموظفين على الابتكار والمرونة والاستجابة للفرص المتاحة. وإعتماداً على عدد قليل من القواعد وقليل من المديرين قامت شركة بتشغيل أنشطتها على

أساس الإتصال الشخصي المباشر بين الأفراد من مختلف الأقسام. وبحلول عام 1982 تحول هيكل شركة Apple إلى هيكل طويل مع مستويات إدارية أكثر وتم تعيين رئيس تنفيذي جديد للشركة يدعى John Sculley حيث أسهم النمو السريع والطرح الكبير لمجموعة من المنتجات في ظهور مشكلات كثيرة على صعيد الإتصالات والتنسيق بين الأقسام المختلفة. وقرر John Sculley ضرورة التحول إلى تبني هيكل وحدات الأعمال حتى يمكن تصنيع كل منتج في قسم مستقل يتولى القيام بمسؤوليات التسويق والبحث والتطوير وهندسة المنتج. إلا أن المشكلات مع هذا الهيكل الجديد بدأت بالظهور ما أدى إلى تلاشي مشروع التطوير الذي تبناه Steven Jobs وهو ما أثار حفيظة مختلف الأقسام ضد الأسلوب الذي إتبعه

* شركة متخصصة في تصميم وتصنيع وتسويق الحواسيب الشخصية.

Steven Jobs وطرأت بعض التغييرات على قيم الشركة مع تدهور التعاون بين الأقسام وأضحى الأفراد العاملين أكثر ولاءاً لقسمهم بدلاً من الولاء للمنظمة ككل هذا بالإضافة إلى أن تكاليف إدارة وتشغيل المنظمة قد إرتفعت بشكل كبير بسبب تكرار وتضاعف نفس الوظائف في كل قسم. وبحلول عام 1985 أدى الكساد الذي أصاب صناعة الحواسيب إلى تفاقم المشكلة وجعل من عملية إعادة الهيكلة والتنظيم أمراً حتمياً. وعندئذ تقرر إقصاء **Steven Jobs** مع إسناد مقاليد الأمور لـ **John Sculley** وشرع بعدها في البحث عن طرق جديدة لتغيير هيكل شركة **Apple** من أجل تخفيض التكاليف وذلك تحت وطأة ضغوط المنافسين المقلدين. وعادت شركة **Apple** لإعتماد الهيكل الوظيفي حيث تولت مجموعة من مختلف الأقسام توفير إحتياجات مختلف طرازات الحاسوب التي تنتجها شركة **Apple** وفي عام 1996 إستمر مديري شركة **Apple** بالبحث عن طرائق جديدة لتنظيم أنشطة الشركة لخفض التكاليف والحفاظ على التفوق التقني في ساحة المنافسة.

تساؤلات نقاشية Discussion Questions

- ☞ من وجهة نظرك لماذا إنتقلت شركة **Apple** من الهيكل الوظيفي إلى هيكل وحدات الأعمال ثم عادت مرة أخرى للهيكل الوظيفي؟
- ☞ بنظرك هل تمتلك شركة **Apple** الهيكل الصحيح الآن؟

أسئلة التذكر والإسترجاع

1. عدد المداخل الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية شارحاً لواحداً منها؟
2. عدد ثلاثاً من أسباب أهمية تنفيذ الاستراتيجية للمنظمات؟
3. صنف التكتيكات التي تستخدمها المنظمات إلى ثلاثة تكتيكات عددها شارحاً لمضامينها؟
4. عدد الأساليب المستخدمة في التكتيكات الدفاعية شارحاً لواحداً منها؟
5. يحدث التآزر الاستراتيجي في ستة أشكال عددها شارحاً لها؟
6. عدد مزايا كل من:

⇐ الهيكل التنظيمي القطاعي

⇐ هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية

⇐ الهيكل المصفوفي

⇐ الهيكل الإقتراضي

7. عدد أهداف مداخل إعادة الهندسة؟

8. عدد مزايا المركزية واللامركزية؟

9. عدد المبادئ التي يقوم عليها منهج سيجما ستة؟

أسئلة التفكير والرأي

1. برأيك ما المدخل الأكثر ملائمة لتنفيذ استراتيجية المنظمات صغيرة الحجم؟
2. بإعتبارك مدير لسلسلة مقاهي عالمية أي هيكل تنظيمي مناسب للسلسلة من وجهة نظرك؟
3. بإعتبارك مدير وحدة حكومية ناقش كيفية الإستفادة من مدخل إعادة الهندسة؟

أسئلة الخيارات المتعددة

1. الفصل بين عمليات التفكير والتنفيذ واحدة من

- (A) إدارة عملية التغيير
- (B) عيوب مدخل القادة لتنفيذ الاستراتيجية
- (C) عملية الإدارة الاستراتيجية
- (D) عملية التحليل وصياغة الاستراتيجية

2. يهدف تحقيق التآزر الاستراتيجي في المنظمات إلى

- (A) إنجاز الأعمال
- (B) تنفيذ الاستراتيجية
- (C) إنشاء والحفاظ على الكفاءة المميزة
- (D) تحديد الأهداف

3. الغرض من برنامج العمل أو التكتيك المستخدم هو جعل استراتيجية المنظمة

- (A) ذات صياغة واضحة
- (B) تأثيرية المنحى
- (C) توجيهية
- (D) هدية

4. تسمى المنظمة التي تقوم بتصنيع وبيع المنتج أولاً بـ

- (A) المنظمة المنافسة
- (B) المنظمة البارعة
- (C) المنظمة الرائدة
- (D) لا شيء مما ذكر

5. إختيار مهاجمة الجزء الضعيف من سوق المنافس يعكس

- (A) الهجوم الجانبي
- (B) التكتيك الهجومي
- (C) المناورة على الأجنحة
- (D) لا شيء مما ذكر

6. التكتيك المستخدم للهجمات الصغيرة والمتقطعة على القطاعات المختلفة للمنافس يسمى

- (A) الهجوم الجانبي
- (B) الهجوم الإستباقي
- (C) حرب العصابات
- (D) الهجوم المباشر

7. مجموعة السلوكيات المستخدمة من المنظمة لحماية وضعها السوقي يمثل

- (A) الهجوم المباشر
- (B) التكتيك الدفاعي
- (C) التكتيك الهجومي
- (D) حرب العصابات

8. آخر فحص حقيقي للمنظمة حول جدوى استراتيجياتها

- (A) الإجراء التشغيلي
- (B) التخطيط للموازنة
- (C) تقييم الاستراتيجية
- (D) لا شيء مما ذكر

9. يُمكن للمنظمات المندمجة من توفير الأموال عند

(A) مشاركة المهارات

(B) تقاسم المهارات

(C) الإهتمام بالإتصالات

(D) مشاركة الموارد

10. واحداً من مسببات تحقيق الفاعلية يتمثل بـ

(A) إنشاء أعمال جديدة

(B) إقامة مشاريع مشتركة

(C) تكيف الهيكل مع الاستراتيجية

(D) كل ما ذكر خاطئاً

11. التغيير في استراتيجية المنظمة يتطلب

(A) تحسين آليات الوصول إلى الأسواق

(B) تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي

(C) إقامة مشاريع مشتركة

(D) كل ما ذكر خاطئاً

12. تتجه المنظمات نحو الهياكل اللامركزية عند

(A) توسع المنظمة في حجم وعدد منتجاتها

(B) ظهور مشكلات إدارية جديدة

(C) رفع مستوى أداء المنظمة

(D) تطوير استراتيجية جديدة

13. المكون الرئيسي للهيكل التنظيمي البسيط يتمثل بـ

- (A) تخصيص المهام
- (B) الإدارة العليا
- (C) تركيز السلطة
- (D) المرونة وسرعة التكيف

14. وضوح المسائلة والمحاسبة واحدة من مزايا الهيكل التنظيمي

- (A) الوظيفي
- (B) القطاعي
- (C) البسيط
- (D) المصفوفي

15. ميل الأفراد للتركيز على أهداف إداراتهم وإغفال أهداف المنظمة يمثل

- (A) واحدة من مزايا الهيكل التنظيمي البسيط
- (B) واحدة من عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي
- (C) واحدة من عيوب الهيكل التنظيمي البسيط
- (D) واحدة من مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي

16. نمط هيكل تنظيمي يكون فيه المساءلة والمسؤولية الإدارية مزدوجة أو متعددة يمثل

- (A) الهيكل المصفوفي
- (B) الهيكل الشبكي
- (C) الهيكل الإقتراضي
- (D) هيكل الخلايا

17. النهج الهادف لإدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات في المنظمة يشير لـ

- (A) سيجما ستة
- (B) إعادة الهندسة
- (C) التآزر الاستراتيجي
- (D) لا شيء مما ذكر

18. تمثل إعادة الهندسة

- (A) نوعاً من الهياكل
- (B) مجموعة مبادئ إرشادية تشغيلية
- (C) برنامج لتنفيذ استراتيجية التحول
- (D) كل من ذكر خاطئاً

19. تلجأ المنظمات للتدوير الوظيفي بهدف

- (A) إعطاء الموظفين الحرية والاستقلالية
- (B) زيادة واجبات الوظيفة
- (C) تحفيز الموظفين
- (D) إكساب الموظفين خبرات ومهارات متنوعة

20. تُمارس المركزية المطلقة بشكل عملي في

- (A) المنظمات صغيرة الحجم
- (B) المنظمات متوسطة الحجم
- (C) المنظمات كبيرة الحجم
- (D) كل ما سبق ذكره صحيحاً

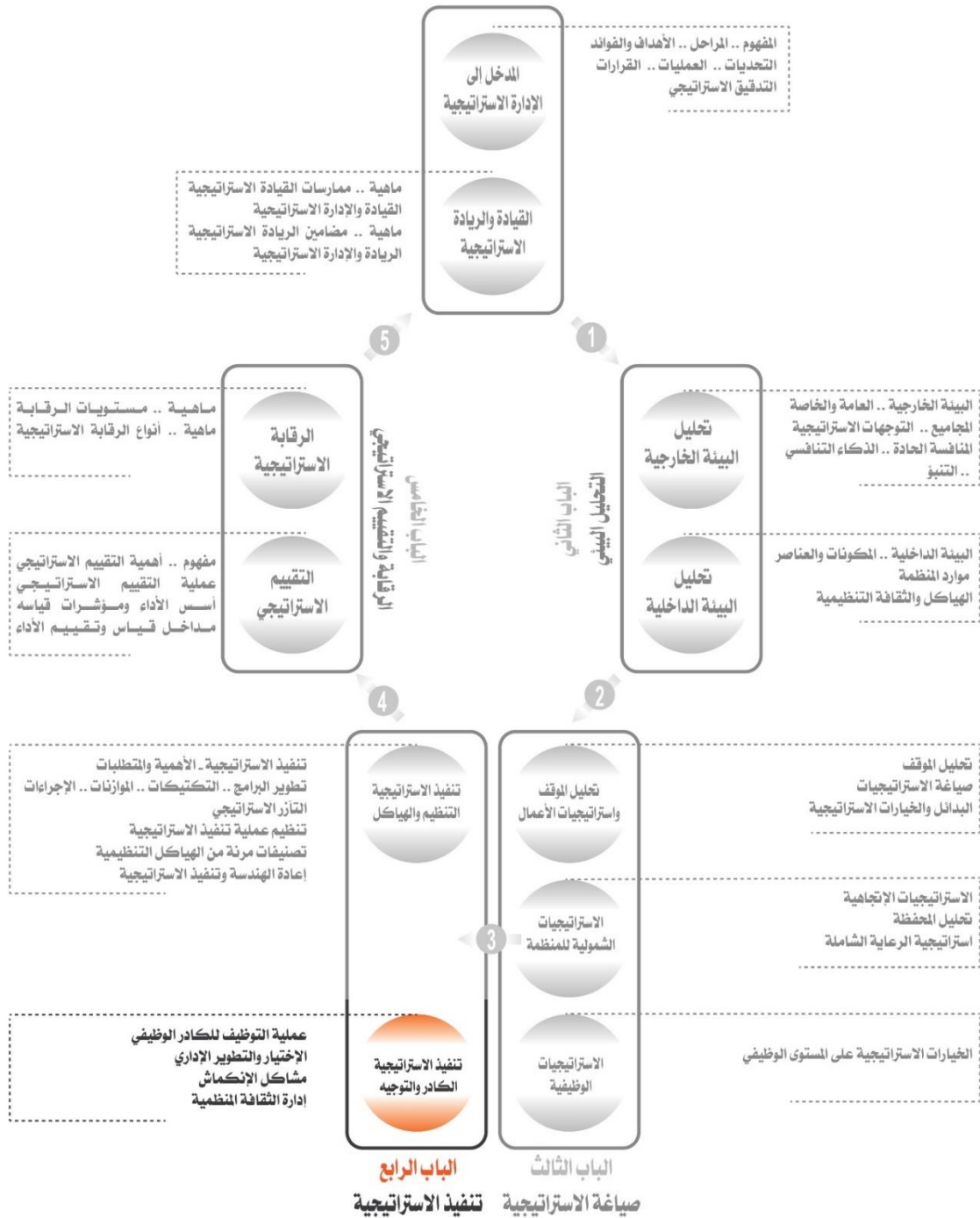


الفصل التاسع

تنفيذ الاستراتيجية: الكادر الوظيفي وقيادة التوجيه

الأهداف التعليمية	محتويات الفصل
بيان كيفية إتباع عملية التوظيف للاستراتيجية 1 - 9	عملية التوظيف تتبع الاستراتيجية 1 - 9
بيان آليات الاختيار والتطوير الإداري 2 - 9	الاختيار والتطوير الإداري 2 - 9
تعرف ماهية مشكلات الإنكماش 3 - 9	مشكلات الإنكماش 3 - 9
تعرف ماهية إدارة الثقافة التنظيمية 4 - 9	إدارة الثقافة التنظيمية 4 - 9
بيان طبيعة الإدارة بالأهداف 5 - 9	الإدارة بالأهداف 5 - 9
تحديد ماهية إدارة الجودة الشاملة 6 - 9	إدارة الجودة الشاملة 6 - 9

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



هيئة الموظفين

يتطلب تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الجديدة للمنظمات أولويات جديدة لإدارة مواردها

البشرية واستخدام موظفيها إذ تتضمن هيئة الموظفين (الكادر

Staffing

الحفاظ على القوة العاملة بكمية ونوعية كافية
لتوليد تأثيرات إيجابية على فاعلية المنظمة.

الوظيفي) توظيف أشخاص جدد بمهارات جديدة وإقالة أشخاص

لديهم مهارات غير لائقة أو دون المستوى و / أو تدريب الموظفين الحاليين على تعلم مهارات جديدة. لهذا إهتمت المنظمات الناجحة بهيئة موظفيها باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمات ونموها وفي حياة الفرد وتطوره أيضاً، إنها مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه، فرصة يمكن للمنظمة والأفراد العاملين فيها بإنتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر. فعملية التوظيف للكوادر الوظيفية متكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالإستقطاب .. الاختيار .. التعيين وتنسحب أنشطة هذه العملية على سائر وظائف إدارة الموارد البشرية، وتتعدى إنعكاسات عملية التوظيف للكوادر الوظيفية السلبية أو الإيجابية حدود البيئة الداخلية للمنظمة إلى البيئة الخارجية، فسلامة عملية التوظيف للكوادر الوظيفية تحدد مدى إيفاء المنظمة بمسؤوليتها القانونية والاجتماعية، ومدى نجاحها في التعامل مع الإعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال. فإختيار أفراد الكادر الوظيفي ووضعهم في موقع وظيفي مناسب، يلزم المنظمات بالإحتفاظ بهم مهما كانت نوعية المهارات والقدرات التي يتمتعون بها. لذلك حظيت سياسات عملية التوظيف للكوادر الوظيفية في المنظمات بإهتمام بالغ، لكون عملية إنجاز الأعمال تعتمد بشكل كبير على الجدارة والكفاءة والتكنولوجيا المتقدمة التي تتطلب إعادة الهيكلة والتخلص من الروتين وما يتبع ذلك من تقليص لفرص العمل المتاحة، وتسريح الأيدي العاملة وفقدان العنصر البشري لقيمته نتيجة للتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي تتطلب الإنتقال والتغيير.

(9 - 1): عملية التوظيف للكادر الوظيفي تتبع الاستراتيجية

تُعد عملية التوظيف للكادر الوظيفي استراتيجية موارد بشرية مصممة لضمان أن لدى المنظمة القوة العاملة التي تحتاجها لتلبية أهداف العمل الحالية والمستقبلية وبشكل أساسي تضمن عملية التوظيف للكادر الوظيفي أن يكون لدى المنظمة العدد المناسب من الموظفين الدائمين والمؤقتين لإنجاز أعمالها بكفاءة.

(9 - 1 - 1): تغيير متطلبات التوظيف والتدريب

بعد صياغة استراتيجية جديدة قد تجد المنظمة نفسها بحاجة إما إلى توظيف أشخاص مختلفين أو إعادة تدريب الموظفين الحاليين لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة وهذا يتطلب تغيير الخطة التدريبية كون أن التدريب يعتبر عاملاً هاماً للاستراتيجيات التي تركز على الجودة وخدمة العملاء.

(9 - 1 - 2): مواءمة الأسلوب الإداري بالاستراتيجية

تشير فكرة مواءمة الأسلوب الإداري للمديرين مع الاستراتيجية المحددة إلى أن المنظمات تحتاج إلى أن يكون لديها أعضاء في الإدارة العليا بخصائص وخلفيات تتوافق مع بيئاتهم الاستراتيجية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أداء عالٍ. لهذا يعتمد التنفيذ الفعال للاستراتيجية سواء على المستوى الشمولي أو على مستوى وحدات الأعمال على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة حيث أن التغيير في البيئة الذي يؤدي إلى تغيير في استراتيجية المنظمة إضافة إلى تغيير في فريق إدارتها العليا. **فعلي سبيل المثال** فالمنظمات التي تتبع استراتيجية تركيز تركز على النمو الرأسي أو الأفقي بحاجة إلى مديرين جدد يتمتعون بقدر عالٍ من الخبرة في صناعة معينة (**خبير صناعة ديناميكي** A Dynamic Industry Expert). أما المنظمات التي تركز على استراتيجية التنوع تحتاج إلى مديرين لديهم عقلية تحليلية ويتمتعون بدرجة عالية من المعرفة في عدة صناعات ويمكنهم إدارة خطوط إنتاج متنوعة (**مدير محفظة تحليلي** An Analytical Portfolio Manager). وأخيراً، فالمنظمات التي تعتمد على استراتيجية الاستقرار غالباً ما يكون مديروها ذوي أساليب متحفظة. • خلفية إنتاجية

أو هندسية .. خبراء في رقابة الموازنات ونفقات رأس المال والمخزون وإجراءات المعايير (مخطط محفظة حذر A Cautious Profit Planner). وفي المنظمات الضعيفة التي في صناعة جذابة تميل إلى مديري تنفيذيين متوجهين نحو التحدي والمعروفين بأخصائي التحول A turnaround Specialist لإنقاذ المنظمة.

(9 - 2): الاختيار والتطوير الإداري

يعتبر كلاً من الاختيار والتطوير وظيفتان مهمتان لضمان تعيين الأشخاص الذين لديهم المزيج الصحيح من المهارات والخبرات إضافة إلى مساعدتهم على النمو في الوظيفة حتى يكونوا مستعدين للترقيات المستقبلية.

(9 - 2 - 1): التعاقب الوظيفي للتنفيذيين: الداخليين أزاء الخارجيين

التعاقب الوظيفي للتنفيذيين
Executive Succession
إستبدال قائد أو مدير بأخر بهدف أعدادهم وتطويرهم لأدوار مستقبلية هامة.

يمثل التعاقب الوظيفي للتنفيذيين عملية إستبدال قادة ومديري المنظمة من الداخل أو الإستقطاب الخارجي لإجراء تحول في المسؤوليات بأكبر قدر ممكن من السلاسة.

فمن المهم للمنظمات التي تروج عادة من الداخل أن تعد مديريها الحاليين للترقية .. حيث تشجع أفضل الممارسات في مجال التعاقب الوظيفي للإدارة العليا مجالس الإدارة على مساعدة الرئيس التنفيذي في وضع خطة تعاقب وتحديد المرشحين سواء الداخليين أو الخارجيين وقياس قدراتهم لضمان تطوير مجموعة شاملة من المهارات وتوفير الحوافز المناسبة لذلك. إذ تميل غالبية المنظمات الناجحة إلى البحث عن المرشحين للرؤساء التنفيذيين من الخارج إذا لم يكن لديها مرشحين داخليين .. فالرؤساء التنفيذيون من الخارج يميلون إلى إدخال تغيير كبير ودوران مرتفع بين الإدارة العليا الحالية. ومثال على ذلك في إحدى الدراسات كانت النسبة المئوية لكار المديري التنفيذيين الذين تركوا المنظمة بعد تولي رئيس تنفيذي جديد لمنصبه (20%) عندما كان الرئيس التنفيذي الجديد من الداخل لكنها ارتفعت إلى (34%) عندما كان

الرئيس التنفيذي الجديد دخلياً فالرؤساء التنفيذيين المعينين من خارج المنظمة يميلون إلى أن يكون لديهم معدل بقاء متدني.

(9 - 2 - 2): تحديد القدرات والإمكانات

يتمثل الهدف من تحديد القدرات والإمكانات إختيار أفضل الأفراد العاملين في المنظمة ووضعهم في المكان المناسب وهو ما ينعكس على نوعية القوى العاملة وطبيعة الخدمات المقدمة. إذ يمكن للمنظمات تحديد وإعداد موظفيها للمناصب الهامة بعدة طرائق .. أبرزها تطوير نظام تقييم أداء لتحديد مستويات الأداء التي تتطلب الترقية .. لذلك تختار المنظمات الأفراد ذوي الأداء العالي لترقيتهم لدمجهم في برنامج التطوير التنفيذي. كما أن هناك أسلوب

التدوير الوظيفي

Job Rotation

الحركة المنتظمة للموظفين من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة.

التدوير الوظيفي المستخدم من قبل أصحاب العمل لتدوير الوظائف لموظفيهم طوال فترة عملهم بهدف تحقيق أهداف الموارد البشرية مثل توجيه الموظفين الجدد وتدريب الموظفين

وتعزيز التطوير الوظيفي ومنع الملل الوظيفي أو الإرهاق الوظيفي .. إضافة إلى ضمان إكتساب الموظفين لمزيج مناسب من الخبرات لإعدادهم للمسؤوليات المستقبلية .. حيث أن تدوير الأفراد بين الإدارات والأقسام يساهم بدرجة كبيرة في مستوى التعلم التنظيمي.

(9 - 3): مشكلات الإنكماش

تقليص الحجم

Downsizing

الإلغاء المخطط للوظائف أو المواقع الوظيفية.

يشير تقليص الحجم (الحجم الصحيح rightsizing أو تغيير الحجم

resizing) إلى التخفيض الدائم للقوى العاملة في المنظمة عن

طريق إقالة الموظفين غير المنتجين أو إزالة الأقسام غير المنتجة بهدف تنفيذ استراتيجيات الإنكماش حيث يوفر هذا التقليص بعض الفوائد قصيرة الأجل مثل رفع سعر سهم المنظمة. ومع ذلك إذا لم يتم القيام به بشكل صحيح فقد يؤدي تقليص الحجم إلى إنتاجية أقل وليس أكثر. أن تنفيذ استراتيجية إنكماش جيدة من حيث التنظيم يمكن أن يؤدي إلى تقليص النفقات بشكل جيد ولكن سيئ للتوظيف وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تطور الموقف الذي تتغذي فيه

استراتيجية الإنكماش على نفسها بما يضعف المنظمة بدلاً من تقويتها .. لذلك تقوم المنظمات الناجحة في تقليص حجمها بإعادة توجيهها الاستراتيجي فعندما تستخدم المنظمات تقليص الحجم كجزء من برنامج إعادة الهيكلة لتضييق نطاق تركيزها فإنها تتمتع بأداء أفضل. والتالي مجموعة من الإرشادات المقترحة لنجاح تقليص الحجم:

- 1 **إزالة الأعمال غير المجدية** من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية والبحث عن العلاقات المترابطة قبل التخلص من الأنشطة وتحديد الجدارات الجوهرية وحمايتها.
- 2 **الاستعانة بمصادر خارجية** الذي من الممكن أن يكون أقل تكلفة من التكامل الرأسي.
- 3 **التخطيط بعيد المدى للكفاءة** بعدم إلغاء جميع النفقات على أمل في أن تصبح البيئة أكثر دعماً فمن المفترض الإستمرار بالتوظيف والنمو والتطوير لا سيما في المجالات الحرجة.
- 4 **إيصال أسباب التقليل** بإخبار الموظفين عن أسباب التقليل وما تحاول المنظمة تحقيقه.
- 5 **الاستثمار بالموظفين المتبقين** من خلال التدريب الإضافي للتأكد من أن كل فرد لديه المهارات المناسبة للتعامل مع الوظائف والمسؤوليات الموسعة والتمكين للأفراد والمجموعات والتأكيد على بناء فرق العمل وتحديد الأشخاص ذوي المواهب القيادية وحمايتهم وإرشادهم وهذا بسبب حاجة المنظمات إلى صياغة مواصفات وظيفية جديدة ومعايير أداء وتقنيات تقييم وحزم تعويضات.
- 6 **تحقيق التوازن الناتج عن إلغاء الوظائف** من خلال تطوير وظائف ذات قيمة مضافة فعندما لا تتوفر وظائف أخرى حالياً داخل المنظمة لنقل الموظفين إليها من المفترض على الإدارة النظر في بدائل التوظيف الأخرى مثل التواصل مع نقابات العمال للعثور على عمل آخر للموظفين الفائضين لتشغيلهم في منظمات أخرى.

التوجيه

التوجيه

Leading

تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية.

يتضمن التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التوجيه بتدريب الأفراد العاملين على استخدام قدراتهم ومهاراتهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية .. فبدون التوجيه يميل الأفراد العاملين إلى القيام بعملهم وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية حول المهام التي يجب القيام بها وكيف؟ وبأي ترتيب؟ بغض النظر عن أولويات المنظمة وهو ما يؤدي إلى بروز مشاكل حقيقية. ويمكن تحقيق الأهداف الرئيسة للتوجيه من خلال إدارة الثقافة المنظمة أولاً وتخطيط العمل ثانياً.

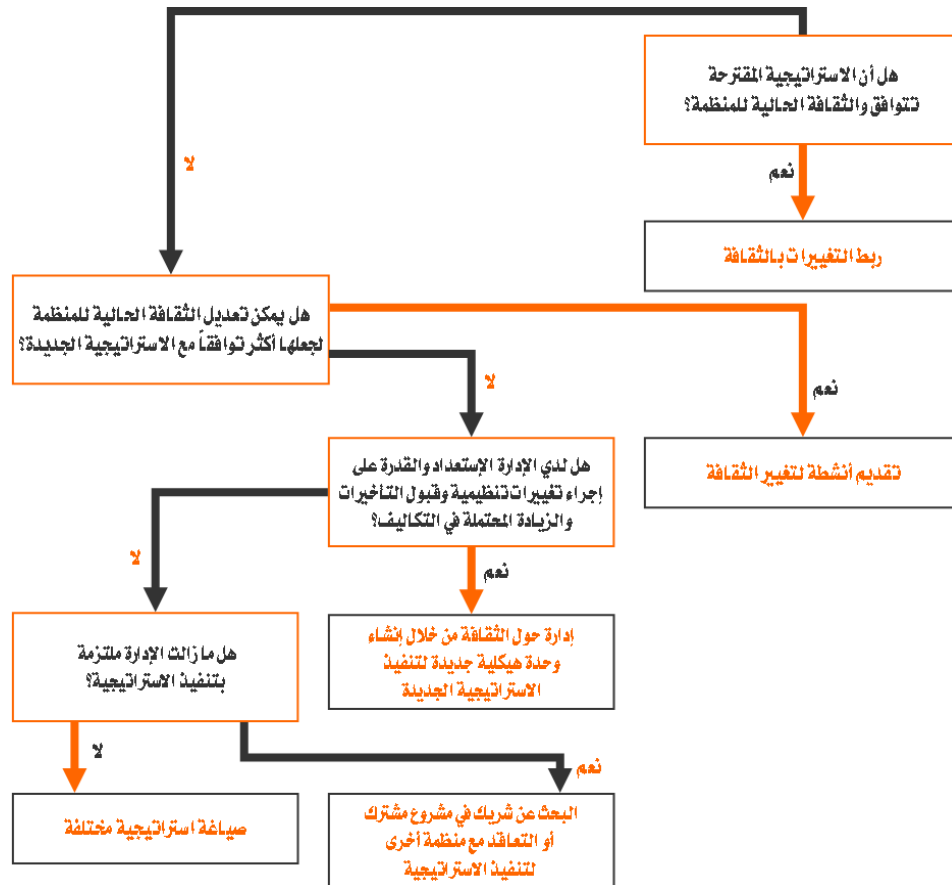
(9 - 4) : إدارة الثقافة المنظمة

تمارس الثقافة المنظمة تأثيراً قوياً على سلوك جميع الموظفين حيث أنها يمكن أن تؤثر بشدة في قدرة المنظمة على تغيير اتجاهها الاستراتيجي .. لذلك تمثل المشكلة الرئيسة للثقافة القوية في أن التغيير في الرسالة أو الأهداف أو الاستراتيجيات أو السياسات والتكتيكات من غير المرجح أن يكون ناجحاً إذا كان يتعارض مع الثقافة المقبولة لها .. فلا توجد ثقافة منظمة أفضل .. فالثقافة المثلى هي التي تدعم بشكل أفضل مهمة واستراتيجية المنظمة التي هي جزء منها وهو ما يعني أن ثقافة المنظمة يجب أن تدعم الاستراتيجية. تشمل ركيزة إدارة الثقافة المنظمة مناقشة ثلاثة محاور رئيسة لها هي:

(9 - 4 - 1) : تقييم التوافق بين الاستراتيجية والثقافة

عند تنفيذ استراتيجية جديدة من المفترض أن تأخذ المنظمة وقتها الكافي في عملية تقييم التوافق بين الاستراتيجية والثقافة وكما هو موضح بالشكل (9 - 1). حيث أن الخطوة الأولى تتمثل بالسؤال التالي "هل أن الاستراتيجية المقترحة متوافقة مع الثقافة الحالية للمنظمة؟" إذا كانت الإجابة بنعم يتم الانتقال لربط التغييرات التنظيمية بثقافة المنظمة من خلال تحديد كيفية تحقيق الاستراتيجية الجديدة رسالة المنظمة بشكل أفضل من الاستراتيجية الحالية. إذا كانت الإجابة لا ... يتم الانتقال السؤال التالي "هل يمكن تعديل الثقافة الحالية للمنظمة لجعلها أكثر توافقاً مع الإستراتيجية الجديدة؟" إذا كانت الإجابة بنعم يتم الانتقال لتقديم مجموعة من الأنشطة المتغيرة

للثقافة مثل التعديلات الهيكلية البسيطة وأنشطة التدريب والتطوير و / أو تعيين مديري جدد أكثر توافقاً مع الاستراتيجية الجديدة. إذا كانت الإجابة لا ... يتم الانتقال السؤال التالي "هل لدى الإدارة الاستعداد والقدرة على إجراء تغييرات تنظيمية وقبول التأخيرات والزيادة المحتملة في التكاليف؟" إذا كانت الإجابة بنعم يتم إدارة الثقافة من خلال إنشاء وحدة هيكلية جديدة لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة. إذا كانت الإجابة لا ... يتم الانتقال السؤال التالي "هل ما زالت الإدارة ملتزمة بتنفيذ الاستراتيجية؟" إذا كانت الإجابة بنعم يتم البحث عن شريك في مشروع مشترك أو التعاقد مع منظمة أخرى لتنفيذ الاستراتيجية. إذا كانت الإجابة لا ... يتم صياغة استراتيجية مختلفة.



الشكل (9 - 1)

تقييم التوافق بين الاستراتيجية والثقافة

(9 - 4 - 2) : إدارة التغيير الثقافي من خلال الإتصالات

التواصل هو مفتاح الإدارة الفعالة للتغيير حيث كشفت دراسة بأن التواصل والمشاركة المستمرة كانا الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل المنظمات التي نجحت في عملية التحول إذ يجب إيصال مبررات التغييرات الاستراتيجية للموظفين ليس فقط في الرسائل الإخبارية والخطب ولكن أيضاً في برامج التدريب والتطوير. لذلك تشترك المنظمات التي حدثت فيها تغييرات ثقافية كبيرة بنجاح في:

- ① وجود رؤية لدى الرئيس التنفيذي وكبار المديرين لما يمكن أن تصبح عليه منظماتهم وقاموا بتوصيل هذه الرؤية للموظفين على جميع المستويات وتمت مقارنة الأداء الحالي للمنظمة بأداء منافسيها. ② ترجمة الرؤية إلى العناصر الأساسية اللازمة لتحقيقها.

(9 - 4 - 3) : إدارة الثقافات المتنوعة تتبع الإستحواذ

عندما يتم الاندماج مع منظمة أخرى أو الاستحواذ عليها من المفترض أن تولي الإدارة العليا الاعتبار للصراع المحتمل بين ثقافات المنظمة وتكون الاختلافات الثقافية أكثر إشكالية عندما تستحوذ منظمة ما على منظمة في بلد آخر. هناك أربع طرائق عامة لإدارة ثقافتين مختلفتين كما هو موضح بالشكل (9 - 2) حيث أن الطريقة التي يتم إختيارها تعتمد على ① مقدار قيمة أعضاء المنظمة المكتسبة في الحفاظ على ثقافتهم الخاصة. ② مدى جاذبية الإدراك لثقافة المستحوذ.

الإندماج المتكافئ لكلا الثقافتين في ثقافة مؤسسية جديدة

الدمج

الحفاظ على ثقافة المنظمة المستحوذ عليها كما هي مع خضوعها لثقافة المنظمة المستحوذ

الإستيعاب

الحفاظ على الثقافات المتضاربة على حالها منفصلة في وحدات مختلفة

الفصل

الإستعاضة القسرية عن ثقافة المنظمة المستحوذ عليها بثقافة المنظمة المستحوذ

نزع الثقافة

الشكل (9 - 2)

طرائق إدارة ثقافة المنظمة المستحوذ عليها

حيث أن:

1. **الدمج Integration** يشمل قاعدة الأخذ والعطاء بشكل متوازن نسبياً للممارسات الثقافية والإدارية بين شركاء الاندماج وعدم فرض تغيير ثقافي قوي على أي من المنطمتين فهو يدمج الثقافتين بطريقة تحفظ ثقافة كلتا المنطمتين في الثقافة الجديدة الناتجة.

2. **الإستيعاب Assimilation** ينطوي على هيمنة منظمة على الأخرى والهيمنة ليست قسرية لكنها مرحب بها من قبل أعضاء المنظمة المستحوذ عليها الذين شعروا لأسباب عديدة أن ثقافتهم وممارساتهم الإدارية لم تحقق النجاح حيث تتخلى المنظمة المستحوذ عليها عن ثقافتها وتبنى ثقافة الشركة المُستحوذ.

3. **الفصل Separation** أي فصل ثقافتي المنطمتين إضافة إلى الفصل الهيكلي دون أي تبادل ثقافي.

١ **نزع الثقافة Deculturation** ينطوي على تفكك ثقافة إحدى المنظمات الناتج عن الضغط الشديد غير المرغوب فيه من المنظمة الأخرى لفرض ثقافتها وممارساتها وهذه الطريقة الأكثر شيوعاً والأكثر تدميراً للتعامل مع ثقافتين مختلفتين فغالباً ما يكون مصحوباً بالكثير من الارتباك والصراع والإستياء والتوتر وهو السبب الرئيسي وراء ميل العديد من المديرين التنفيذيين إلى المغادرة بعد الإستحواذ على منظماتهم.

تخطيط العمل

يمكن توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تخطيط العمل. إذ تنص

خطة العمل

Action Plan

تسلسل الخطوات التي يتم اتخاذها أو الأنشطة التي يجب أداؤها بشكل جيد من أجل نجاح الاستراتيجية.

خطة العمل على الإجراءات التي سيتم إتخاذها .. من قبل
من .. خلال أي إطار زمني .. النتائج المتوقعة. أذ أنه بعد
إختيار البرنامج لتنفيذ استراتيجية معينة يجب وضع خطة عمل

لوضع البرنامج موضع التنفيذ. تتضمن خطة العمل الناتجة على المعلومات التالية:

١ **الإجراءات المحددة** التي يجب إتخاذها لتشغيل برنامج العمل. ٢ **تاريخ بدء وانتهاء كل إجراء**
بتخصيص الوقت اللازم والكافي لإختيار الإجراء الأمثل وإعداد المقترح لذلك بشكل
تفصيلي. ٣ **الفرد المسؤول عن تنفيذ كل إجراء** محدد بالاسم والمسمى الوظيفي. ٤ **الفرد المسؤول**
عن مراقبة توقيت وفعالية كل إجراء محدد بالاسم والمسمى الوظيفي. ٥ **النتائج المادية والمالية**
المتوقعة لكل إجراء وذلك بتقدير الوقت الذي سيكون فيه الإجراء جاهزاً لعرضه على الإدارة
العليا والمدة التي ستستغرقها بعد الموافقة لبدء تنفيذه إضافة إلى تقدير الزيادة المتوقعة في
النتائج على مدار فترة الستة أشهر بعد التنفيذ لأول مرة وإذا كان سيتم إستخدام مقاييس
للمساعدة في تقييم فعالية الإجراء بالإضافة إلى كيفية جمع البيانات وتحليلها ومتى يتم ذلك
ومن قبل من. ٦ **خطط الطوارئ** بوضع المدة الزمنية المستغرقة للحصول على إجراء مقبول
من قبل الإدارة العليا. لذلك تعتبر خطط العمل مهمة لعدة أسباب أبرزها: ① تعمل حلقة
وصل بين صياغة الاستراتيجية والتقييم والرقابة. ② تحدد ما يجب القيام به بشكل مختلف

عن الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمليات. ③ تساعد في تقييم الأداء وتحديد أي إجراءات علاجية. ④ تحسين الحوافز نتيجة التخصيص الصريح للمسؤوليات لتنفيذ البرامج ومراقبتها.

(9 - 5): الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف

Management by Objectives (MBO)

منهج استراتيجي لتحديد أهداف المنظمة ونقلها من قبل الإدارة إلى أعضاء المنظمة بهدف تحقيق كل هدف.

تشجع تقنية الإدارة بالأهداف على إتخاذ القرار التشاركي من خلال تحديد الأهداف المشتركة على جميع المستويات التنظيمية وتقييم الأداء على أساس تحقيق الأهداف

المذكورة حيث تربط الأهداف التنظيمية وسلوك الأفراد الخطط بالأداء. تتضمن عملية هذه

التقنية من: ① تحديد وإيصال الأهداف التنظيمية. ② وضع الأهداف الفردية التي تساعد

على تنفيذ الأهداف التنظيمية. ③ تطوير خطة عمل للأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

④ مراجعة الأداء بشكل دوري من حيث صلته بالأهداف وإدراج النتائج في تقييم الأداء

السني. لذلك تعمل تقنية الإدارة بالأهداف على ربط الأهداف على المستويات الثلاث

الشمولية .. الأعمال .. الوظيفية. كما أن إحدى الفوائد الرئيسة لهذه التقنية تتمثل في تدنية مقدار السياسات التشغيلية الداخلية .. حيث أن هذه السياسات قد تسبب صراعات وإنقسامات بين الأشخاص والمجموعات الذين يجب أن يعملوا معاً لتنفيذ الاستراتيجية.

(9 - 6): إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management (TQM)

استراتيجية تؤكد على الجهد المستمر على مستوى المنظمة للحفاظ على جودة خدمة العملاء ورضاهم.

مثلت إدارة الجودة الشاملة فلسفة تشغيلية غايتها إرضاء

العملاء .. التحسين المستمر .. تقليل التكاليف .. تحسين

الجودة .. فوفقاً لهذه الفلسفة فإن العمليات الخاطئة هي

سبب عيوب الجودة. وتتضمن هذه الفلسفة تغييراً كبيراً في ثقافة المنظمة مما يتطلب قيادة

قوية من الإدارة العليا وتدريب الموظفين وتمكينهم الموظفين من المستويات الإدارية الدنيا

والعمل الجماعي من أجل النجاح في المنظمة. وتكون فلسفة إدارة الجودة الشاملة من:

١ **التركيز على تحقيق رضا العملاء** الذي يحظى بأهمية إستثنائية حيث أصبحت الجودة تعرف في ضوء تخطي توقعات العملاء لذلك إرتبطت الجودة بمجموعة من الأبعاد من وجهة نظر العملاء كالمطابقة مع المواصفات .. القيمة .. ملائمة الإستخدام .. الإنطباعات النفسية.

٢ **العملاء الداخليين والخارجيين** تنظر المنظمات إلى عملائها من منظورين العملاء الداخليين (موظفي المنظمة) والخارجيين (الأفراد والمنظمات التي تشتري سلع المنظمة). فرضا العملاء الداخليين يؤثر في طريقة تقديم السلع وهو ما ينعكس على رضا العملاء الخارجيين عن طريق التأثير فيهم لدى تسليمهم تلك السلع.

٣ **القياس الدقيق لكافة العناصر المكونة لعمليات المنظمة** وهذا يعني أنه يجب تدريب الموظفين على ما يجب قياسه وكيفية قياسه وكيفية تفسير البيانات حيث أن إحدى قواعد إدارة الجودة الشاملة تتمثل في تحسين ما يتم قياسه.

٤ **التحسين المستمر للمنتجات والخدمات** أي التغيير نحو الأفضل فالجميع يعي أن العمليات بحاجة إلى المراقبة المستمرة لإيجاد طرق لتحسين المنتجات والخدمات.

٥ **علاقات العمل الجديدة القائمة على الثقة والعمل الجماعي** أي إتاحة الفرصة والحرية لجميع العاملين بالمنظمة من مختلف مستوياتهم للمشاركة بالأنشطة المتعلقة بتطوير أداء أعمالهم والسيطرة عليها وإجراء التحسين في أماكن عملهم لتصبح أكثر إنتاجية.

خرج مدير التسويق في شركات AMK السيدة Roopali Deshmukh من قاعة المؤتمرات في حالة تأمل بعد إجتماع مهم دعا إليه الرئيس التنفيذي. وحضر الإجتماع رؤساء الأقسام المختلفة إذ كان الهدف من عقد الإجتماع مناقشة مستهدفات التقييم للعام المقبل. كان لدى Roopali Deshmukh هدف مبيعات هائل لتحقيقه وتساءلت كيف ستكون قادرة على تحقيق



تلك الأهداف التي تبدو مستحيلة. وقد تفاقم هذا الخوف بسبب حقيقة أن مستويات إنتاجية الموظفين في الشركة كانت تنخفض وقد تعرضت Deshmukh لضغط هائل من الإدارة لتحسين أداء

فريقها. كان عليها أيضاً التعامل مع انخفاض مستويات معنويات الموظفين في فريقها المكون من 24 عضواً. ونخوة أولى أبلغت Deshmukh أعضاء فريقها عن إجتماع خططت لعقده في اليوم التالي. ثم قامت بصياغة خطة عمل كانت تنوي مناقشتها مع فريقها. وفي اليوم التالي بدأت Deshmukh الإجتماع بإبلاغ أعضاء فريقها عن إجتماع الشركة الذي حضرته. ثم قالت **أمامنا مهمة صعبة لهذا العام ومشاركة الجميع ضرورية لتحقيق الأهداف**. ثم دعت بعد ذلك إقتراحات من أعضاء فريقها فيما يتعلق بالدور الذي سيلعبه كل منهم. ثم تقدم الإجتماع إلى تحديد الأهداف الفردية لكل عضو من أعضاء الفريق حيث كان هناك شعور بأن هذا من شأنه أن يساعد في تحقيق الأهداف المنظمة. لذلك تم تحديد الأهداف المحددة والإتفاق عليها من قبل جميع أعضاء الفريق. هدف فريق مبيعات السيدة Deshmukh إلى زيادة أرباح الشركة بنسبة 18٪ خلال الأشهر الستة المقبلة. وقد رسموا خطة عمل لتحقيق الأهداف المحددة للفريق وقرروا أنهم سيلتقون مرة كل شهرين لمراقبة تقدمهم.

بعد شهرين إلتقى الفريق مرة أخرى وحصل على تقدمهم. قدمت **Deshmukh** أيضاً ملاحظات على أداء كل عضو في الفريق. ثم حدد الفريق بشكل جماعي مجالات التحسين وقرروا الإجراءات التي سيتخذونها للتغلب على أوجه القصور لديهم. وقد إستمرت هذه الإجراءات لبقية العام. تم عقد إجتماع المراجعة النهائي قبل الإجتماع السنوي للشركة بحضور الإدارة العليا. فوجئ الفريق بأنهم حققوا أهدافهم. وهكذا ساعدت آليات التخطيط والرقابة الفعالة الفريق على تحقيق أهدافه قصيرة المدى وهذا بدوره ساعد في تحقيق أهداف الشركة. إلى جانب ذلك تم تحفيز الموظفين أيضاً حيث أعطت الإدارة تقديراً مناسباً لمشاركتهم في تحقيق أهداف الفريق. كان الهدف الذي يتعين على الفريق تحقيقه يمثل تحدياً كبيراً. وقد حفز هذا أعضاء الفريق بشكل أكبر حيث كانت لديهم فرص أفضل لإثبات مهارات حل مشكلاتهم. وبالتالي فإن الأداء المتميز لفريق المبيعات ساعد المنظمة على تحقيقها على المدى الطويل.

تساؤلات نقاشية Discussion Questions

☞ من وجهة نظرك أي التقنيات التي إتبعها **Roopali Deshmukh** أثناء تحديد الأهداف لأعضاء فريقها؟

☞ بنظرك ما هي المراحل المختلفة التي ساعدت فريق مبيعات **Roopali Deshmukh** على تحقيق أهدافه؟

☞ من وجهة نظرك ما المزايا المتعددة للتقنية التي إستخدمتها **Roopali Deshmukh** لتحسين أداء فريق مبيعاتها؟

أسئلة التذكر والإسترجاع

1. حدد الانماط الإدارية التي تتطلبها مواءمة الأسلوب الإداري بالاستراتيجية؟
2. عدد الإرشادات العامة لنجاح الإنكماش في المنظمات؟
3. عدد طرائق إدارة ثقافة المنظمة المستحوذ عليها؟ مناقشاً لها؟
4. حدد مكونات خطة العمل شارحاً لها؟
5. عدد مكونات عملية تقنية الإدارة بالأهداف؟
6. عدد مكونات فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟
7. حدد مفهوم كل من:

← التوجيه

← هيئة الموظفين

← خطة العمل

← الإدارة بالأهداف

← إدارة الجودة الشاملة

أسئلة التفكير والرأي

1. بصفتك مالكاً لمحطة لؤي للكتب الجامعية وترغب بإجراء تعاقب وظيفي لرؤساء الأقسام العاملين بالمحطة فأنت التوجهين أفضل الإستبدال الداخلي أم الخارجي؟ ولماذا؟
2. باعتبارك مديراً تنفيذياً لمؤسسة للتدريب والاستشارات وترغب بإجراء تقييم توافقي بين استراتيجية المؤسسة وثقافتها، ما هي الخطوات اللازمة إجراؤها لتحقيق ذلك؟

أسئلة الخيارات المتعددة

1. المنظمات التي تتبع استراتيجية تركيز تركيز على النمو الرأسي أو الأفقي بحاجة إلى

- (A) خبير صناعة ديناميكي
- (B) مدير محفظة تحليلي
- (C) مخطط محفظة حذر
- (D) أخصائي تحول

2. المنظمات التي تركّز على استراتيجية التنوع تحتاج إلى

- (A) خبير صناعة ديناميكي
- (B) مدير محفظة تحليلي
- (C) مخطط محفظة حذر
- (D) أخصائي تحول

3. المنظمات التي تعتمد على استراتيجية الإستقرار بحاجة إلى

- (A) خبير صناعة ديناميكي
- (B) مدير محفظة تحليلي
- (C) مخطط محفظة حذر
- (D) أخصائي تحول

4. المنظمات الضعيفة في صناعة جذابة تحتاج إلى

- (A) خبير صناعة ديناميكي
- (B) مدير محفظة تحليلي
- (C) مخطط محفظة حذر
- (D) أخصائي تحول

5. إستبدال مدير المنظمة بآخر يشير إلى

(A) الاختيار والتطوير الإداري

(B) التعاقب الوظيفي

(C) التدوير الوظيفي

(D) جميع ما ذكر خاطئاً

6. الحركة المنتظمة للموظفين من وظيفة لأخرى يعكس

(A) التدوير الوظيفي

(B) التعاقب الوظيفي

(C) الإثراء الوظيفي

(D) جميع ما ذكر خاطئاً

7. يساهم تدوير الموظفين بين إدارات وأقسام المنظمة بـ

(A) توجيه الموظفين

(B) الملل الوظيفي

(C) التعلم التنظيمي

(D) الإرهاق الوظيفي

8. تقوم المنظمات الناجحة بتقليص حجمها من خلال

(A) إعادة برمجة عملياتها

(B) إعادة الهندسة

(C) إعادة توجيهها الاستراتيجي

(D) كل ما ذكر صحيحاً

9. تتحقق الأهداف الرئيسة للتوجيه من خلال

(A) التنفيذ الناجح للاستراتيجيات

(B) إدارة الثقافة المنظمة

(C) تخطيط العمل

(D) C + B

10. الثقافة التنظيمية المثلى هي التي تدعم

(A) استراتيجية المنظمة

(B) رؤية المنظمة

(C) رسالة المنظمة

(D) A + C

11. تشترك المنظمات التي حدثت فيها تغييرات ثقافية كبيرة بـ

(A) إمتلاك رؤية

(B) إيصال الرؤية

(C) ترجمة الرؤية

(D) C + B + A

12. الأخذ والعطاء المتوازن للممارسات الثقافية يشير إلى

(A) الإستيعاب

(B) الدمج

(C) الفصل

(D) كل ما ذكر خاطئاً

13. السبب الرئيسي لمعيبات الجودة هو

(A) العمليات الخاطئة

(B) السياسات التشغيلية الخاطئة

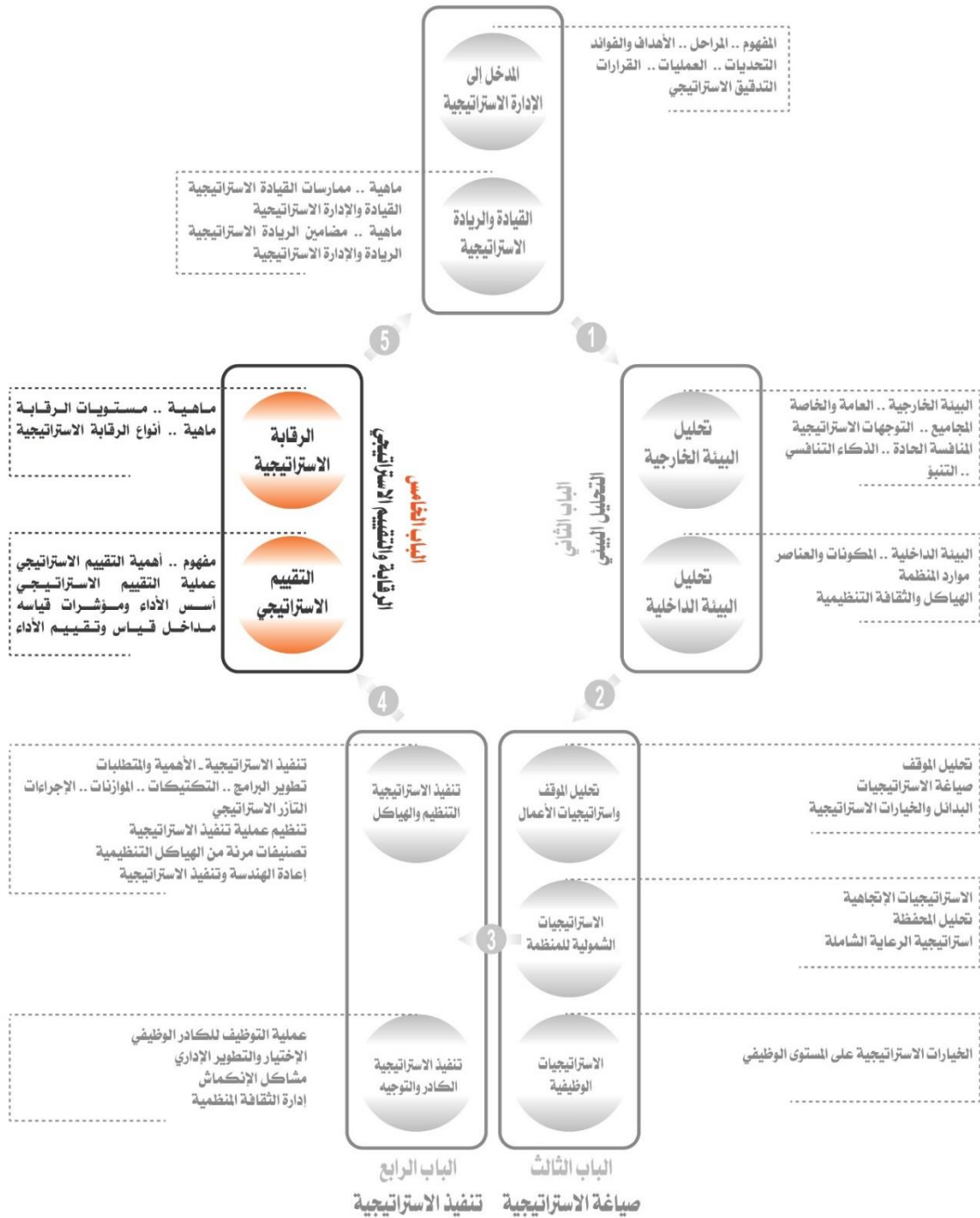
(C) تقليل التكاليف

(D) كل ما ذكر صحيحاً



الرقابة والتقييم الاستراتيجي

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



مقدمة في الرقابة والتقييم الاستراتيجي

يعتبر نشاطي الرقابة والتقييم الاستراتيجي ضروريان وحيويان لضمان تحقيق أهداف العمل المعلنة ورفاهية المنظمة كونها تواجه بيئة ديناميكية تتغير فيها العوامل الخارجية والداخلية بسرعة وبشكل كبير. فالرقابة والتقييم في الوقت المناسب ينهان إدارة المنظمة إلى الإشكالات المحتملة الحدوث قبل أن يصبح الموقف حرجاً. لذلك فإن الرقابة والتقييم الاستراتيجي يعتبران مهمة

معقدة وحساسة ويزدادان صعوبة للأسباب الآتية:

- ١ الإستقرار الكبير في الإقتصادات في السنوات الماضية ودورات حياة المنتج وتطويره أطول والتقدم التكنولوجي أبطأ وحدوث التغيرات أقل وعدد المنافسين قليل ... إلخ.
- ٢ أصبح نشاطي الرقابة والتقييم الاستراتيجي أكثر صعوبة في الوقت الحاضر بسبب الاتجاهات التالية: ① الزيادة الكبيرة في التعقيد البيئي. ② تزايد صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة. ③ العدد المتزايد من التغيرات والتطورات. ④ معدل التقادم السريع لأفضل الخطط. ⑤ زيادة عدد الأحداث المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمات. ⑥ زيادة الفترة الزمنية المتناقصة التي يمكن التخطيط لها بأي درجة من اليقين.

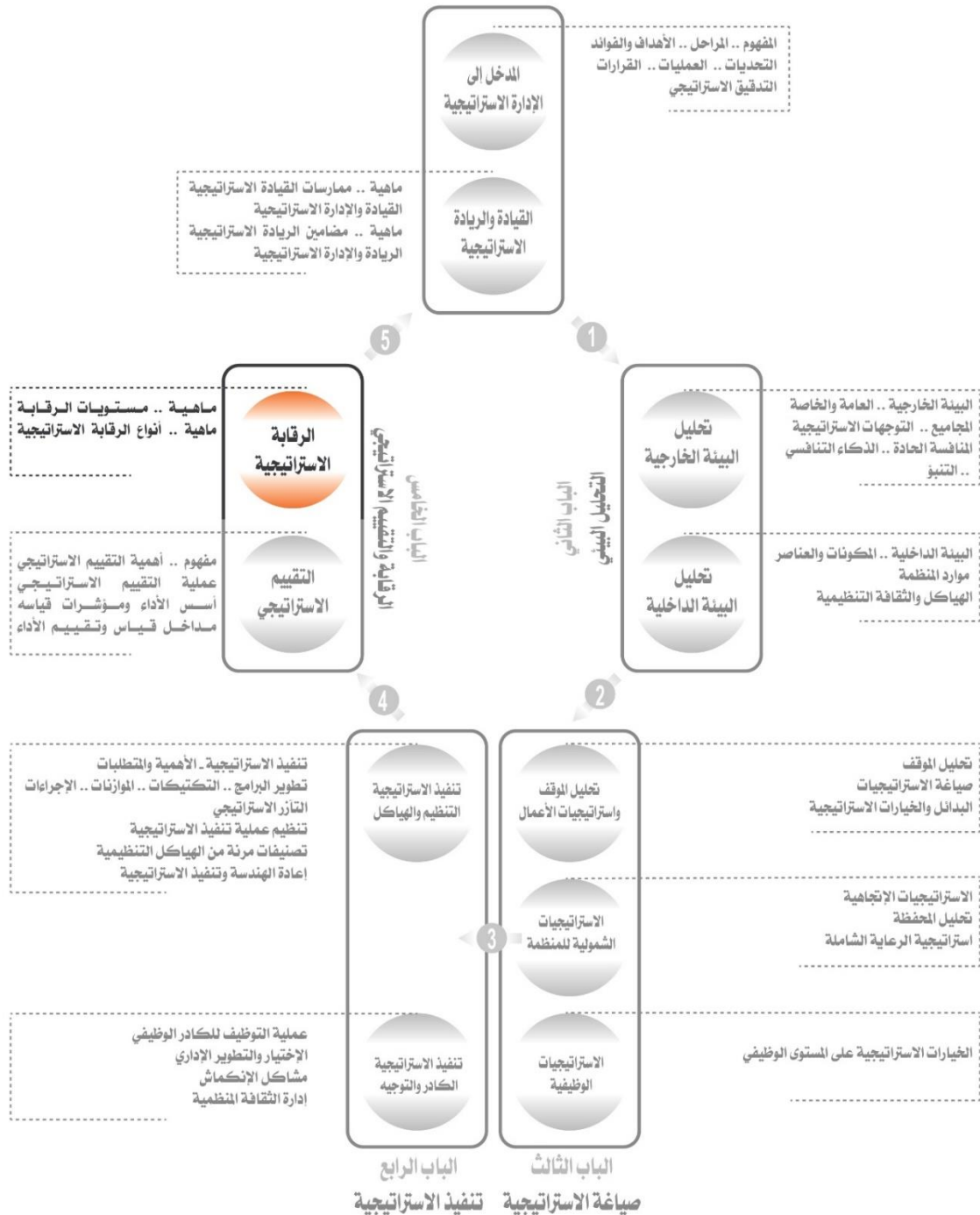


الفصل العاشر

الرقابة الاستراتيجية

الأهداف التعليمية	محتويات الفصل
تعرف ماهية الرقابة الاستراتيجية 1 - 10	ماهية الرقابة 1 - 10
تحديد مستويات الرقابة 2 - 10	مستويات الرقابة 2 - 10
تعرف ماهية الرقابة الاستراتيجية 3 - 10	ماهية الرقابة الاستراتيجية 3 - 10
بيان أنواع الرقابة الاستراتيجية 4 - 10	أنواع الرقابة الاستراتيجية 4 - 10

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



(10 - 1) : ماهية الرقابة

الرقابة

Control

وظيفة إدارية تساعد على التحقق من الأخطاء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية بهدف تقليل الانحراف عن المعايير والتأكد من تحقيق أهداف المنظمة بالطريقة المرغوبة.

الرقابة هي العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمراقبة الأنشطة الجارية للمنظمة وأعضائها لتقييم ما إذا كانت الأنشطة يتم تنفيذها بكفاءة وفعالية ولإتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين الأداء. فالرقابة لا تعني مجرد الرد على

الأحداث بعد وقوعها فهي تعني الحفاظ على المسار الصحيح للمنظمة وتوقع الأحداث التي قد تحدث والاستجابة بسرعة للفرص الجديدة. . لهذا السبب فالرقابة عملية استراتيجية لا تقتصر على مراقبة مدى نجاح المنظمة وأعضائها في تحقيق الأهداف الحالية أو مدى إستخدام المنظمة لمواردها الحالية فالأمر أيضاً يتعلق بتحفيز الموظفين والتركيز على المشكلات المهمة التي تواجه المنظمة الآن ومستقبلاً والعمل لإيجاد طرق لتغيير المنظمة بحيث تعمل بشكل أفضل

بمرور الوقت. إن الرقابة يمكن أن تكون موضوعية **Objective** أو معيارية **Normative**.

فالرقابة **الموضوعية** تتكون من عوامل داخل المنظمة يمكن قياسها بشكل موضوعي مثل الربحية وكفاءة المخزون. أما **المعيارية** فتعني أن الموظفين يتعلمون قيم ومعتقدات المنظمة ويعرفون ما هو صحيح من مراقبة الموظفين الآخرين. تتمثل أهمية الرقابة بالنقاط التالية التي

أبرزها: ١ **تحقيق الأهداف** حيث تساعد الرقابة في مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً وإكتشاف الإنحراف وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تنفيذ الأنشطة وفقاً للخطة.

٢ **الحكم على دقة المعايير** حيث تساعد الرقابة الفعالة في الحكم على دقة المعايير ومراجعة

المعايير وفقاً للتغيرات في المنظمة والبيئة. ٣ **الإستخدام الفعال للموارد** وذلك من خلال

رقابة أعمال الموظفين في كل مرحلة من مراحل العمليات بما يؤدي لأقل قدر من الهدر

أو التلف. ٤ **تحسين دوافع الموظفين** وذلك من خلال معرفة الموظفين بالمعايير المستخدمة

للحكم على أدائهم. ١ ضمان الأمر والإنضباط حيث تضمن الرقابة إجراء فحص دقيق لأنشطة الموظفين والمساعدة في الحد من السلوك غير النزيه للموظفين. ٢ تسهيل التنسيق حيث تساعد الرقابة في توفير التوجيه المشترك لجميع أنشطة الإدارات المختلفة وجهود الأفراد لتحقيق الأهداف.

تؤسس الرقابة للتركيز على ① نتائج الأداء الفعلي (المخرجات Output) التي تحدد ما يجب تحقيقه من خلال التركيز على النتيجة النهائية للسلوكيات باستخدام الأهداف وأهداف الأداء أو المعالم وتعتبر الأكثر ملاءمة عندما يتم الإتفاق على مقاييس الإنتاج المحددة ولكن العلاقة بين السبب والنتيجة (الأنشطة والمخرجات) غير واضحة. ② الأنشطة التي تولد الأداء (السلوك Behavior) التي تحدد كيفية القيام بشيء ما من خلال السياسات والقواعد وإجراءات التشغيل المعيارية والأوامر من الإدارة وتعتبر أكثر ملاءمة عندما يكون من الصعب قياس نتائج الأداء إلا أن العلاقة بين السبب والنتيجة (الأنشطة والنتائج) واضحة نسبياً. ③ الموارد المستخدمة في الأداء (المدخلات Input) التي تؤكد على المعرفة والمهارات والقدرات والقيم ودوافع الموظفين وتعتبر هي الأكثر ملاءمة عندما يصعب قياس المخرجات ولا توجد علاقة واضحة بين السبب والنتيجة (السلوك والأداء).

(10 - 2) : مستويات الرقابة

إدارياً نبتين مستويات الرقابة .. فهناك مستوى الرقابة الاستراتيجية (المستوى الأعلى) .. مستوى الرقابة التشغيلية (المستوى المتوسط) .. مستوى الرقابة التكتيكية (المستوى المنخفض).

1st Level

الرقابة الاستراتيجية Strategic Control

وفيها يطمح المديرين في معرفة ما إذا كانت المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح؟ وما إذا كانت الاتجاهات الحالية للمنظمة وتغييراتها تقيمهم على المسار الصحيح؟ للإجابة على هذا السؤال يتطلب تنفيذ الرقابة الاستراتيجية التي تتضمن ① مراقبة الاستراتيجية أثناء تنفيذها وتقييم الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة. ② إعادة تقييم الاستراتيجية بسبب حدث فوري غير متوقع. ③ تزويد المديرين بالمعلومات التي تساعد على تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية العامة تم نشرها كما هو مخطط لها. ④ مراقبة الأحداث الداخلية والخارجية.

2nd Level

الرقابة التشغيلية Operational Control

تتضمن رقابة العمليات متوسطة الأجل حيث تضمن الرقابة التشغيلية بأن الأنشطة متوافقة مع الخطط الموضوعة .. إذ أن إدارة هذا المستوى من الرقابة تستخدم ضوابط تشغيلية للقرارات متوسطة المدى التي عادة ما تكون على مدى سنة واحدة إلى سنتين. يركز هذا المستوى بشكل كبير على المصادر الداخلية للمعلومات ويؤثر على الوحدات الأصغر في المنظمة. وتشير الأخطاء في مستوى الرقابة التشغيلية الفشل في إكمال المشاريع في الوقت المحدد .. وإذا لم يتم الإيفاء بالمعايير المحددة عادة ما يقوم المديرين بفرض إجراءات تصحيحية التي تشمل على التدريب .. الإنضباط .. التحفيز .. الإنهاء.

3rd Level

الرقابة التكتيكية Tactical Control

تؤكد على العمليات الحالية للمنظمة .. حيث يحدد المديرين ما الذي يجب أن تقوم به الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة حتى تحقق النجاح في المستقبل القريب (سنة واحدة أو أقل).

تؤسس أنظمة الرقابة لمراقبة وظائف .. مشاريع .. أقسام إذ تستخدم العديد من المنظمات

مراكز المسؤولية

Responsibility Centers

إسلوب رقابي تستخدمه المنظمات في تقييم أداء المسؤولين في المستويات الإدارية عن مدى إلتزامهم بالتكاليف والإيرادات والأهداف من خلال المقارنة مع الخطط والمعايير المحددة.

مراكز المسؤولية لعزل الوحدة التنظيمية بحيث يتم تقييمها بشكل منفصل عن بقية المنظمة. ويتم تحديد نوع مركز المسؤولية من خلال الطريقة التي يتم بها قياس الموارد والخدمات والمنتجات. وهناك أنواع من مراكز المسؤولية هي

★ **مركز التكلفة المعيارية** Standard Cost Center: يستخدم بشكل أساسي في المنظمات الصناعية حيث يتم احتساب التكاليف المعيارية (أو المتوقعة) لكل عملية على أساس البيانات التاريخية ويتم تقييم أداء المركز من خلال المعادلة التالية: **التكلفة المتوقعة للإنتاج = إجمالي التكاليف المعيارية * عدد الوحدات المنتجة**. والنتيجة تُقارن بالتكلفة الفعلية للإنتاج.

★ **مركز الإيرادات** Revenue Center: وفيه يتم قياس الإنتاج من حيث مبيعات الوحدة دون الأخذ بنظر الاعتبار تكلفة الموارد حيث يتم الحكم على أداء المركز من حيث الفاعلية فقط.

★ **مركز المصروفات** Expense Center: وفيه يتم قياس الموارد بالنقد دون اعتبار لتكاليف الخدمة أو المنتج حيث يتم إعداد الموازنات للمصروفات الهندسية (التكاليف التي يمكن حسابها) والمصروفات التقديرية (التكاليف التي يمكن تقديرها فقط).

★ **مركز الربح** Profit Center: وفيه تتم الرقابة من خلال احتساب الفرق بين الإيرادات (التي تقيس الإنتاج) والنفقات (التي تقيس الموارد) إذ أن العمل فيه يُمكن من تنظيم المنظمة في أقسام لخطوط إنتاج منفصلة للحد الذي يُمكن من الحفاظ على الأرباح.

★ **مركز الإستثمار** Investment Center: وفيه يتم رقابة مركز الإستثمار من حيث الاختلاف بين موارده وخدماته ومنتجاته فالمقياس الأكثر إستخداماً هو العائد على الإستثمار.

(10 - 3) : ماهية الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية
Strategic Control
العملية التي تستخدمها المنظمات لرقابة صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

تركز الرقابة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المستقبلية فهي شكل متخصص من الرقابة وتختلف عن الأشكال الأخرى لا سيما الرقابة التشغيلية في حاجتها إلى التعامل مع اللاتأكد والغموض بنقاط مختلفة في عملية الرقابة. تشمل الرقابة الاستراتيجية على مجموعة من العناصر المعيارية تتمثل في:

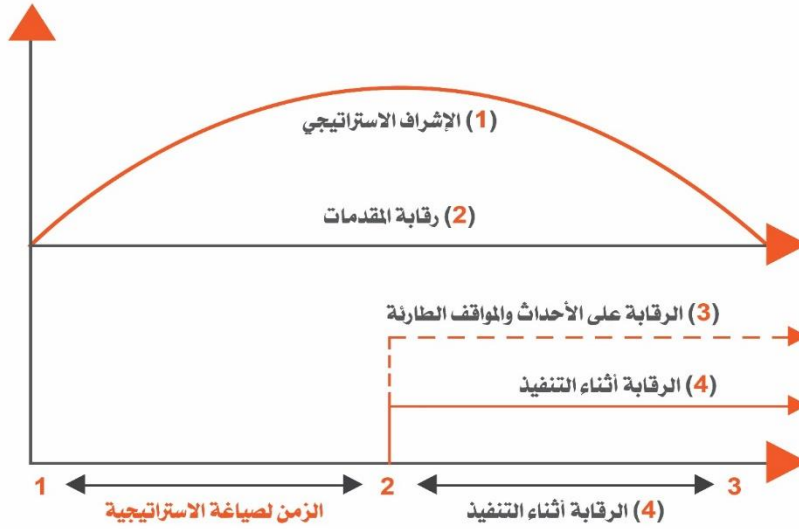
- ① توضيح المحصلات الاستراتيجية **Strategic Outcomes** المنشودة. ② وصف الأنشطة الاستراتيجية **Strategic Activities** التي يتعين القيام بها سعياً وراء النتائج المطلوبة. ③ تحديد طريقة تتبع التقدم **Method to Track Progress** المحقق مقارنة مع رقابة مؤشرات الأداء والقيم المستهدفة المرتبطة بها. ④ تحديد آلية التدخل الفعالة **Effective Intervention Mechanism** التي من شأنها أن تسمح لمديري المنظمة بتغيير .. تصحيح .. تعديل أنشطة المنظمة عندما لا تتحقق الأهداف.

(10 - 4) : أنواع الرقابة الاستراتيجية

هناك أربعة أنواع من الرقابة الاستراتيجية كما موضحة بالشكل (10 - 1).

📌 **الرقابة أثناء التنفيذ** عندما يتم إختيار الاستراتيجية .. من المفترض تنفيذها .. وهذا شرط أساسي للحصول على العدد الأمثل من البرامج والخطط والمشاريع. فالغرض الأساسي من الرقابة أثناء التنفيذ هو التأكد من أن البرامج .. الخطط .. المشاريع تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. إذا تبين أن الالتزام بالموارد له خطة محددة مسبقاً أو أن البرنامج لا تؤدي لتحقيق النتائج المتوقعة فن المفترض إجراء مراجعة مطابقة. لذلك فالرقابة أثناء التنفيذ ليست سوى إعادة تفكير استراتيجي **Strategic Rethinking** لتجنب الهدر المختلف. تتمثل إحدى طرائق الرقابة

أثناء التنفيذ في تحديد مجالات الإخفاق المختلفة ومراقبتها إضافة إلى مراجعة المعالم التي تنطوي على مراجعة نقدية للنقاط الأساسية في التنفيذ الاستراتيجي.



الشكل (10 - 1)

أنواع من الرقابة الاستراتيجية

١ **الرقابة على الأحداث والمواقف الطارئة** التي تعتبر تنبيه خاص يعتمد على إعادة تقييم فوري للاستراتيجية عند وقوع حدث غير متوقع وإيقافه إذ يمكن تنفيذ هذا التنبيه من خلال صياغة استراتيجيات للطوارئ وتعيين مسؤوليات مختلفة للأحداث غير المتوقعة ويمكن أن تكون هذه الأحداث غير متوقعة مثل تفشي الأوبئة أو التغيير المفاجئ.

٢ **رقابة المقدمات** عادة ما يتم صياغة الاستراتيجيات على إفتراضات معينة حول القوى والعوامل التي تؤثر على المنظمة. تشمل هذه القوى والعوامل مجموعتين الأولى مجموعة القوى والعوامل الداخلية .. والثانية مجموعة القوى والعوامل الخارجية. إذ أن لبعض هذه القوى والعوامل نتائج حادة وأن أي إنحراف فيها يؤثر على استراتيجية المنظمة .. لذلك فإن رقابة المقدمات يعتبر ضرورياً لتحديد وتبعية كل التغييرات التي سيتم تقييمها. فالهدف الأساسي من هذا التحديد

والتتبع يتمثل بتقييم تأثيرها على استراتيجية المنظمة وتنفيذها. لذلك يتم اللجوء لرقابة المقدمات للاختبار المستمر لجميع الافتراضات المحددة وبيان مدى صلاحيتها أم أنها بحاجة لإجراء تعديلات. وعادة ما تكون وحدة التخطيط في المنظمة هي الجهة المسؤولة عن ممارسة رقابة المقدمات وتحديد الافتراضات الأساسية عن طريق التحقق بانتظام من صحتها.

٢ **الإشراف الاستراتيجي** يعتبر الإشراف الاستراتيجي أكثر عمومية من رقابة المقدمات والرقابة أثناء التنفيذ إذ يهدف الإشراف الاستراتيجي إلى رقابة مجموعة واسعة من الأحداث خارج المنظمة وداخلها وعادة ما تمثل تلك الأحداث محاور التهديد لاستراتيجية المنظمة حيث يتم إجراء الإشراف الاستراتيجي من خلال مراقبة عامة وواسعة النطاق بناءً على مصادر معلومات مختارة مختلفة بهدف الكشف عن الأحداث التي من المحتمل أن تؤثر على استراتيجية المنظمة.

دراسة حالة :

شركة وول مارت Wal-Mart

تعتبر شركة Wal-Mart التي يقع مقرها الرئيسي في Bentonville أكبر بائع تجزئة في العالم حيث يعتمد نجاحها على الطريقة التي قرر بها مؤسسها الراحل Sam Walton تنفيذ الشركة استراتيجية الكلفة المنخفضة لذلك أنشأ Walton نظام رقابة معقد أعطى الموظفين على جميع المستويات ملاحظات مستمرة حول أداءهم وأداء الشركة ككل. كما قام Walton بتطوير نظاماً للرقابة المالية يزود المديرين بتعليقات يومية حول أداء جميع جوانب العمل. ومن خلال نظام الأرقام الصناعية companywide satellite system المطور على



يمكن تقييم أداء كل متجر وحتى أداء كل قسم في كل متجر. كما قام Walton بتأسيس نظاماً للرقابة لتشكيل سلوك الموظفين وبهذه الطريقة

إستطاعت شركة Wal-Mart توحيد عملياتها مما يؤدي إلى توفير كبير في التكاليف ويسمح للمديرين بإجراء تغييرات على مستوى المتجر بسهولة. أخيراً ، لم يكن Walton مقتنعاً باستخدام رقابة الإنتاج والسلوك والمكافآت المالية لتحفيز شركائه. وقد ساعدت ثقافة شركة Wal-Mart أيضاً على الرقابة وتحفيز الموظفين ومساعدة الشركاء على تحقيق المخرجات الصارمة والأهداف المالية التي حددتها الشركة لنفسها.

تساؤلات نقاشية Discussion Questions

- 👉 بنظرك ما هي الطريقة التي ساعدت Sam Walton في تحقيق النجاح لشركة Wal-Mart؟
- 👉 من وجهة نظرك ما هي انواع الرقابة التي لجأ إليها Sam Walton للمواءمة بين عمليات شركة

Wal-Mart؟

أسئلة التذكر والإسترجاع

1. عدد وبنقاط أهمية الرقابة؟
2. حدد مستويات الرقابة مناقشاً لواحدة منها؟
3. حدد مضامين الرقابة الاستراتيجية؟
4. عدد أنواع مراكز المسؤولية شارحاً لها؟
5. عدد أنواع الرقابة الاستراتيجية بخطط توضيحي؟
6. ناقش العناصر المعيارية للرقابة الاستراتيجية؟
7. حدد مفهوم كل من:

← الرقابة

← مراكز المسؤولية

← الرقابة الاستراتيجية

أسئلة التفكير والرأي

1. من وجهة نظرك أيهما أهم الرقابة الموضوعية أم الرقابة المعيارية ولماذا؟
2. بصفتك مسؤول رقابي في واحداً من المراكز الصحية أي أنواع الرقابة الاستراتيجية الأكثر أهمية ولماذا؟

أسئلة الخيارات المتعددة

1. تلجأ المنظمات إلى الرقابة الموضوعية في حالة

- (A) الحكم على دقة المعايير
- (B) الحفاظ على المسار الصحيح
- (C) قياس العوامل الداخلية للمنظمة
- (D) تحسين دوافع الموظفين

2. الوظيفة الإدارية التي تساعد شركة الولاء في بيان الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية هي:

- (A) الإستخدام الفعال للموارد
- (B) تسهيل التنسيق
- (C) إدارة التغيير
- (D) الرقابة

3. تلجأ المنظمات إلى الرقابة المعيارية في حالة

- (A) تحقيق الأهداف
- (B) ضمان وحدة الأوامر والإنضباط
- (C) الفحص الدقيق لأنشطة الموظفين
- (D) تعلم قيم ومعتقدات المنظمة

4. تستخدم المنظمات مراكز المسؤولية أسلوباً لرقابة

- (A) أداء المسؤولين
- (B) توزيع الموارد
- (C) الاستراتيجية
- (D) الأهداف

5. الحكم على أداء مركز المسؤولية من حيث الفعالية يمثل

- (A) مركز الربح
- (B) مركز التكلفة المعيارية
- (C) مركز الإستثمار
- (D) جميع ما ذكر ليس صحيحاً

6. تعتبر الرقابة الاستراتيجية شكل متخصص من

- (A) الرقابة التشغيلية
- (B) الرقابة الإدارية
- (C) رقابة الجودة
- (D) لا شيء مما ذكر

7. الرقابة أثناء التنفيذ تمثل

- (A) وصف الأنشطة الاستراتيجية
- (B) إعادة التفكير الاستراتيجي
- (C) رقابة مؤشرات الأداء
- (D) توضيح المحصلات الاستراتيجية

8. تساعد الرقابة الفعالة في الحكم على

- (A) دقة الأهداف ووضوحها
- (B) دقة المعايير ووضوحها
- (C) دقة المعايير ومراجعتها
- (D) كل ما ذكر خاطئاً

9. تؤكد الرقابة التكتيكية على

- (A) العمليات متوسطة الأجل
- (B) الاتجاه الصحيح للمنظمة
- (C) تقييم الانحرافات
- (D) العمليات الحالية للمنظمة

10. احتساب الفرق بين الإيرادات والنفقات يمثل

- (A) التكلفة الفعلية للإنتاج
- (B) الربح
- (C) الإيراد
- (D) الاستثمار

11. توضيح المحصلات الاستراتيجية تعتبر واحدة من العناصر المعيارية لـ

- (A) الرقابة أثناء التنفيذ
- (B) رقابة المقدمات
- (C) الإشراف الاستراتيجي
- (D) الرقابة الاستراتيجية

12. يتم اللجوء لأسلوب رقابة المقدمات في حالة

- (A) تقييم الاستراتيجية
- (B) تقييم البرامج والخطط والمشاريع
- (C) الاختبار المستمر لجميع الإقتراضات
- (D) كل ما ذكر صحيحاً

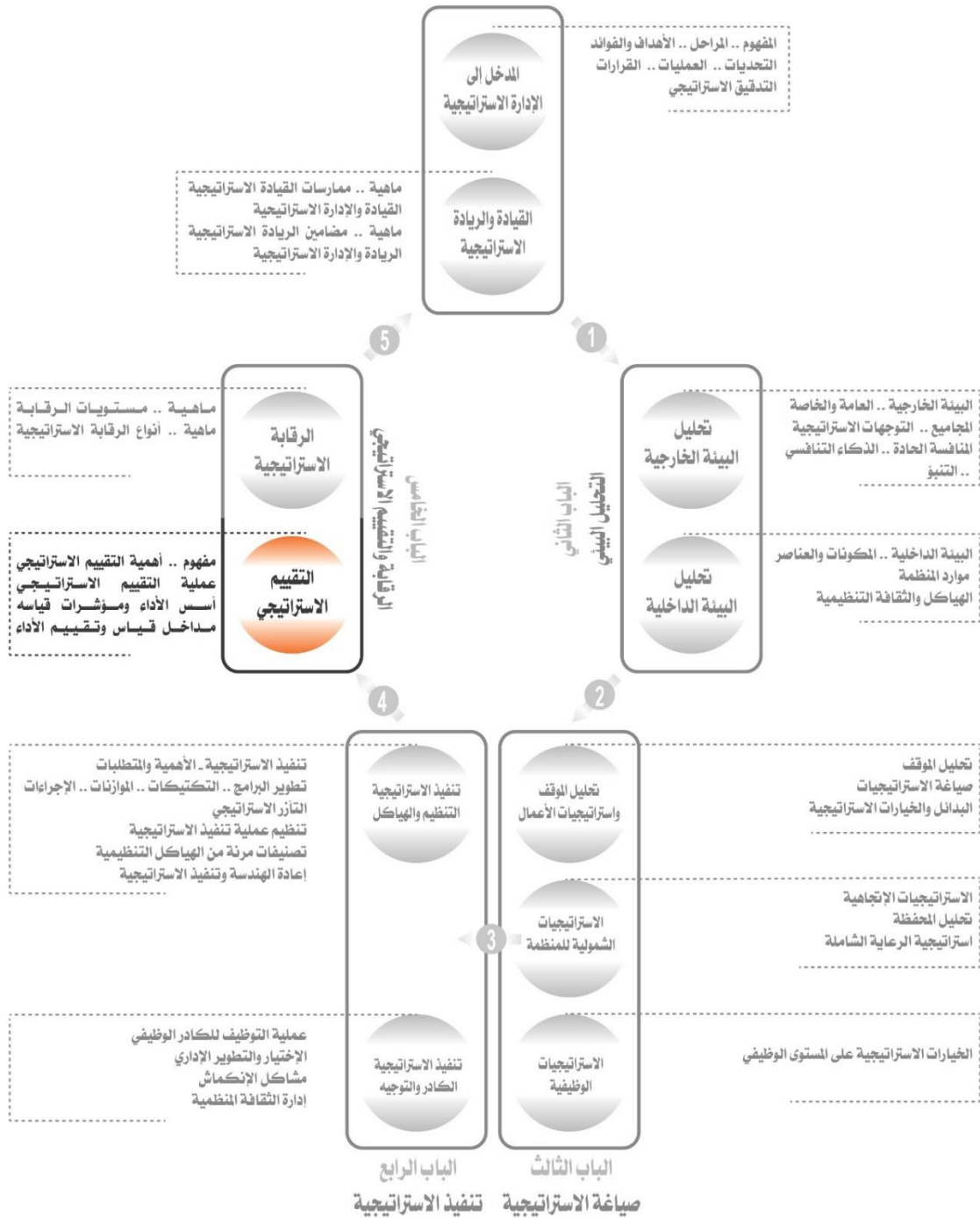


الفصل الحادي عشر

التقييم الاستراتيجي

الأهداف التعليمية	محتويات الفصل
11 - 1 تعرف ماهية التقييم الاستراتيجي	11 - 1 مفهوم .. أهمية التقييم الاستراتيجي
11 - 2 بيان خطوات عملية التقييم الاستراتيجي	11 - 2 عملية التقييم الاستراتيجي
11 - 3 تعرف أسس الأداء ومؤشرات قياسه	11 - 3 أسس الأداء ومؤشرات قياسه
11 - 4 بيان مداخل قياس وتقييم الأداء	11 - 4 مداخل قياس وتقييم الأداء

الباب الأول مقدمة في الإدارة الاستراتيجية



(11 - 1) : مفهوم .. أهمية التقييم الاستراتيجي

تهتم الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى تقييم الأداء الكلي إلى تقييم الاستراتيجيات المطبقة

التقييم الاستراتيجي

Strategic Evaluation

عملية تقييم مدى جودة تنفيذ الاستراتيجية ونجاحها أو عدم نجاحها.

- **التقييم الاستراتيجي** - الذي يشكل المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية ويعتبر من أهم الخطوات الحيوية في عمليتها. ويستلزم مراجعة وتقييم عملية تنفيذ

الاستراتيجية وقياس الأداء .. إذ أن التقييم الاستراتيجي يتم على مستويين **الأول Level 1st** المستوى الاستراتيجي الذي يركز على إتساق الاستراتيجية مع البيئة .. **الثاني Level 2nd** المستوى التشغيلي الذي يفحص مدى جودة متابعة المنظمة لاستراتيجيتها. لذلك يساعد التقييم الاستراتيجي على

١ ضمان أن تنفيذ الاستراتيجية تُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

٢ التحقق من صحة الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة.

٣ بيان ما إذا كانت القرارات المتخذة خلال تنفيذ الاستراتيجية تلي متطلبات الاستراتيجية.

٤ توفير نظرة ثاقبة وخبرة للاستراتيجيين في حال إعادة صياغة استراتيجيات جديدة.

٥ تسليط الضوء على القضايا الناجمة عن التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

ومن خلال عملية التقييم الاستراتيجي يمكن للاستراتيجيين التأكد من ① وضع المقدمات

المنطقية خلال صياغة الاستراتيجية صحيحاً. ② أن الاستراتيجية تُرشد المنظمة نحو تحقيق

أهدافها. ③ قيام المديرين بما يفترض القيام به لتنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال. ④ مستوى

أداء المنظمة وإتباع الجداول الزمنية واستخدام الموارد بشكل صحيح. ⑤ ما إذا كانت

هناك حاجة لإعادة صياغة الاستراتيجية أو تغييرها.

(11 - 2) : عملية التقييم الاستراتيجي

تتضمن عملية التقييم الاستراتيجي الخطوات التالية كما هو موضح بالشكل (11 - 1).

✳️ **1st تحديد ما الذي يجب قياسه** - القرار حول قياس الأهداف التي تمتلكها المنظمة.

معايير الأداء

Performance Standards

تعبر معتمد من الإدارة يعكس عتبات الأداء المتطلبات .. التوقعات التي يجب الوفاء بها ليتم تقييمها عند مستوى معين من الأداء.

✳️ **2nd وضع معايير الأداء** - تبدأ هذه الخطوة بتحديد المعايير

التي من المفترض تحديدها .. تعيينها وبيان المصطلحات المستخدمة للتعبير عنها ولتحقيق ذلك يتطلب 1 تحديد

المجالات الرئيسية للأداء التي تستند إلى المهام الإدارية الرئيسة المتعلقة بالمتطلبات الاستراتيجية (المعايير الموضوعة يجب أن تكون ضمن مجالات الأداء الرئيسية المحددة). 2 استخدام المتطلبات الخاصة اللازمة لأداء كل مهمة لتحديد نوع المعيار الذي تم وضعه. 3 تحديد

مؤشرات الأداء

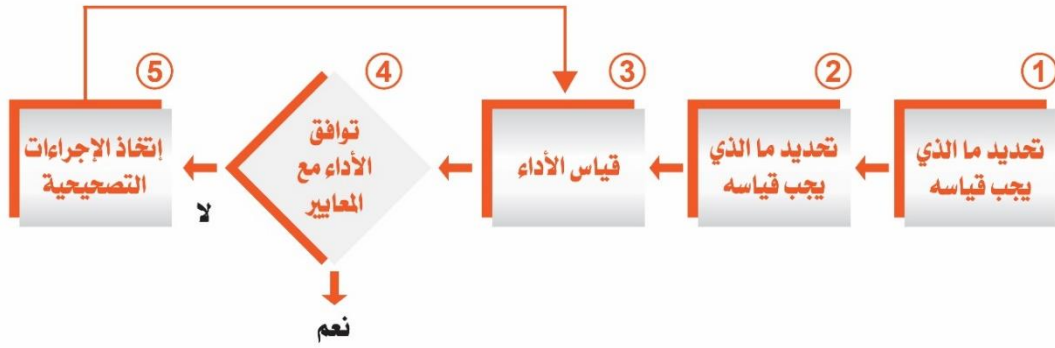
Performance Indicators

مجموعة المقاييس القابلة للقياس المستخدمة لقياس الأداء العام للمنظمة نحو النتيجة المرجوة.

مؤشرات الأداء التي تلي المتطلبات الخاصة للتقييم. حيث أن هذه المؤشرات تأخذ منحني الكمي والنوعي

فعلى أساس المعايير الكمية يتم تقييم الأداء بطريقتين إما بمقارنة أداء المنظمة بإنجازاتها السابقة أو المقارنة بأداء متوسط الصناعة / أداء المنافسين. أما على أساس المعايير النوعية فإن المنظمات تحتاج إلى معايير مثل الإتساق Consistency (تقييم الاستراتيجية تجاه أهداف المنظمة والإفتراضات البيئية والظروف الداخلية). الملاءمة Appropriateness (تقييم الاستراتيجية فيما يتعلق بقدرات الموارد وتفضيل المخاطر والأفق الزمني). قابلية التطبيق Workability (تقييم الجدوى ومحاكاة الاستراتيجية). 3rd قياس الأداء - يحقق قياس الأداء نجاحاً كبيراً وملحوساً عندما يكون هنالك نوع من التناغم بين استراتيجية المنظمة ومؤشرات الأداء .. إذ يجب على المديرين أن يقرروا كيفية قياس الأداء وعدد مرات القيام بذلك إذ تختلف الطرق المستخدمة لقياس الأداء فعادة يتم استخدام بيانات مثل عدد المواد

المستخدمة .. الوحدات المنتجة .. عدد العيوب .. جودة المخرجات والعائد على الإستثمار. ومن المفترض تحديد ما إذا كان يجب أن يكون قياس الأداء على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي بناءً على عوامل مثل مدى أهمية الهدف بالنسبة للمنظمة ومدى سرعة تغيير الموقف ومدى صعوبة أو تكلفة إصلاح المشكلة مرة واحدة. ★ 4th توافق الأداء مع المعايير - يكشف تقييم الأداء الفعلي تجاه معايير الأداء ما إذا كان ① الأداء الفعلي يتطابق مع الأداء المدرج في الميزانية ② الأداء الفعلي يختلف عن الأداء المدرج في الميزانية بشكل إيجابي ③ الأداء الفعلي يختلف عن الأداء المدرج في الميزانية بشكل سلبي. حيث تقوم المنظمات بتحديد مجموعة من الحدود المقبولة لتحديد ما إذا كان يمكن قبول النتائج بشكل مرض .. فإذا انحرف الأداء الفعلي عن الأداء المدرج في الميزانية ضمن الحدود المقبولة المحددة يمكن اعتبار الأداء مقبولاً والتباين غير مهم. أما إذا كان الأداء أقل من الحدود المقبولة المحددة من المفترض توجيه الجهد لإيجاد الأسباب الجذرية للانحراف والخروج بإجراءات تصحيحية لذلك. ★ 5th إتخاذ الإجراءات التصحيحية - في حالة خروج الأداء الفعلي عن الحدود المقبولة يتطلب إتخاذ إجراء تصحيحي إذ يمكن أن يحدث الانحراف داخلياً أو خارجياً .. متوقعاً أو عشوائياً .. مؤقتاً أو دائماً. فإذا كان الأداء الفعلي أقل من الحدود المقبولة يتطلب إجراء تحليل شامل للعثور على الأسباب الجذرية وإذا لم تستطع الإمكانيات التنظيمية تلبية متطلبات الأداء يتطلب اعتماد معايير أداء يمكن بلوغها. وفي حالة الانحراف الكبير قد تضطر المنظمة إلى التفكير في إعادة صياغة الاستراتيجية.



الشكل (1 - 11)

خطوات عملية التقييم الاستراتيجي

(11 - 3): أسس الأداء ومؤشرات قياسه

مهدت مجمل التطورات السابقة الحاصلة في مجال الأداء | الأداء
 الطريق لتطوير مفاهيم أكثر دقة ووضوح للتعبير عن الأداء | النتائج النهائية لنشاطات المنظمة.
 وطرائق ومؤشرات قياسه .. لذلك إنطلقت محاولات التطوير من إتجاهات عديدة لتحقيق مستويات أداء عالية يمثل الهدف الأعظم للمنظمات فهو يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها وإستخدامها في إتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة. إضافة إلى أن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد .. توثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة .. التعرف إلى نقاط القوة والضعف .. توفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي .. توجيه عملية تحسين أعمال المنظمة. إن الأسباب التي تدعو المنظمات للقيام بقياس أداءها تتحدد في إطار الفوائد المتحققة من عملية القياس التي تعدد والمتمثل أبرزها في:

١ يمكن القياس من تركيز الإهتمام على ما يجب إنجازه ويحفز على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

٢ يوفر القياس التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف.

٣ يؤدي قياس الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.

٤ يحسن قياس الأداء الإتصالات الداخلية بين العاملين فضلاً عن الإتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملها.

تُصنف مؤشرات الأداء إلى العديد من التصنيفات وفقاً لتوجهات وأهداف المنظمات وللتمكن من فهم هذه التصنيفات يعرض أدناه مثلاً لتوضيح مضمون كل تصنيف من تصنيفات مؤشرات الأداء.

■ مثال: أسس مصنع لصناعة نوع من أنواع الكيك أطلق عليها FANTASY بهدف تحقيق التميز. حيث أن مدخلات صناعتها يتطلب (الدقيق .. البيض .. الزيت .. زبدة الكاكو). أما عمليات صناعتها فتتضمن (الوقت المبذول .. كفاءة الماكينة .. ملائمة المكونات مع بعضها البعض). أما المخرجات فتتضمن الكيك من حيث (الطعم .. الرائحة .. طريقة التقديم). فيما ستتضمن المحصلات العدد الحقيقي لقطع الكيك الغير معيبة. أما التأثير فيتمثل بتحقيق رضا الزبائن وولائهم لقطعة الكيك.

■ ووفقاً للمثال السابق تصنف مقاييس الأداء إلى:

★ مقاييس المدخلات Input Measures - المتضمنة الموارد المادية .. البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات.

★ مقاييس العمليات Process Measures - المتطلبات والخطوات لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.

- ✦ **مقاييس المخرجات Output Measures** - المنتج أو الخدمة المقدمة.
 - ✦ **مقاييس المحصلات Outcome Measures** - المنتج أو الخدمة النهائية السليمة 100%.
 - ✦ **مقاييس التأثير Impact Measures** - المتضمنة الآثار المباشرة وغير المباشرة لتحقيق التميز.
- وهناك تصنيف آخر يمثل بـ:
- ✦ **مقاييس الأسباب Lagging Measures** - التي تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة.
 - ✦ **مقاييس النتائج Leading Measures** - التي تتنبأ بالأداء المستقبلي.
 - ✦ **مقاييس السلوك Behavioral Measures** - التي تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة.

جئناك العديد من المنظمات تبعاً للاتجاهات المعاصرة إلى تبني مؤشرات لقياس أدائها وذلك من خلال الأخذ بالمؤشرات المالية إلى جانب المؤشرات غير المالية.

(11 - 3 - 1): المؤشرات المالية

شكل الجانب المالي بمؤشرات عديدة الإطار الأكثر استخداماً لقياس الأداء في منظمات الأعمال فإستخدام المؤشرات المالية لأغراض قياس الأداء أصبح من الأمور الواسعة الإنتشار إلى درجة يمكن معها القول بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المنظمات ومراكزها المالية بدون إستخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى. يمكن تقسيم المؤشرات المالية إلى خمسة أنواع وكما موضح بالجدول (11 - 1).

الجدول (11 - 1): تقسيم المؤشرات المالية

النسبة	معادلة (صيغة) القياس	الغرض من القياس
نسب السيولة		
نسبة التداول	الموجودات المتداولة المطلوبات المتداولة	بيان قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل
نسبة السيولة السريعة	الموجودات المتداولة - المخزون السلعي المطلوبات المتداولة	بيان قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون الاعتماد على بيع مخزونها
نسب الرافعة المالية		
نسبة الديون إلى إجمالي الموجودات	إجمالي الديون إجمالي الموجودات	بيان النسبة الإجمالية للأموال المقدمة من الدائنين
نسبة الديون إلى حقوق الملكية	إجمالي الديون إجمالي حقوق الملكية	بيان النسبة الإجمالية للأموال المقدمة من الدائنين مقابل المالكين
نسبة الديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية	إجمالي الديون طويلة الأجل إجمالي حقوق الملكية	التوازن بين الديون وحقوق الملكية في هيكل رأس مال المنظمة طويل الأجل
نسبة الفوائد المكتسبة	الأرباح قبل الفوائد والضرائب إجمالي رسوم الفائدة	بيان المقدار الذي تخفض فيه الأرباح دون أن تصبح المنظمة غير قادرة على الوفاء بتكاليف الفائدة السنوية
نسب النشاط		
معدل دوران المخزون	المبيعات مخزون البضاعة تامة الصنع	بيان ما إذا كانت المنظمة تحتفظ بمخزون فائض وما إذا كانت تباع مخزونها ببطء مقارنة بمتوسط الصناعة
إجمالي دوران الموجودات	المبيعات إجمالي الموجودات	بيان ما إذا كانت المنظمة تولد مقداراً كافياً من الأعمال لحجم الإستثمار بموجوداتها

يتبع الجدول (11 - 1): تقسيم المؤشرات المالية

النسبة	معادلة (صيغة) القياس	الغرض من القياس
نسب النشاط		
دوران الذمم المدينة	$\frac{\text{مبيعات الإئتمان السنوية}}{\text{الذمم المدينة}}$	بيان متوسط المدة التي تستغرقها المنظمة في تحصيل مبيعات الإئتمان
دوران الموجودات الثابتة	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{الموجودات الثابتة}}$	بيان إنتاجية المبيعات واستخدام الماكائن والمعدات
متوسط فترة التحصيل	$\frac{\text{الذمم المدينة}}{\text{إجمالي مبيعات الإئتمان / 365 يوماً}}$	بيان متوسط المدة التي تستغرقها المنظمة لتحصيل مبيعات الإئتمان (بالأيام)

نسب الربحية		
هامش الربح الإجمالي	$\frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{المبيعات}}$	بيان إجمالي الهامش المتاح لتغطية نفقات التشغيل وتحقيق ربح
هامش الربح التشغيلي	$\frac{\text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{المبيعات}}$	بيان الربحية دون الاهتمام بالضرائب والفوائد
هامش الربح الصافي	$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$	بيان مقدار الأرباح بعد خصم الضرائب لكل دينار من المبيعات
العائد على إجمالي الموجودات (العائد على الإستثمار)	$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الموجودات}}$	بيان الأرباح بعد خصم الضرائب لكل دينار من الموجودات
العائد على حقوق المساهمين	$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي حقوق المساهمين}}$	بيان الأرباح بعد خصم الضرائب لكل دينار من إستثمار المساهمين في المنظمة
عائد السهم	$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{عدد الأسهم المتداولة}}$	بيان الأرباح المتاحة لحملة الأسهم العادية

يتبع الجدول (11 - 1): تقسيم المؤشرات المالية

النسبة	معادلة (صيغة) القياس	الغرض من القياس
نسب الربحية		
معدل سعر السهم	$\frac{\text{السعر السوقي للسهم الواحد}}{\text{ربحية السهم}}$	بيان جاذبية المنظمة في أسواق الأسهم
نسب النمو		
المبيعات	نسبة النمو السنوي في إجمالي المبيعات	معدل نمو مبيعات المنظمة
صافي الدخل	نسبة النمو السنوي في الأرباح	معدل نمو أرباح المنظمة
ربحية السهم	نسبة النمو السنوي في ربحية السهم	معدل نمو ربحية سهم المنظمة
توزيعات الأرباح لكل سهم	نسبة النمو السنوي في أرباح الأسهم لكل سهم	معدل نمو توزيعات الأرباح للأسهم المنظمة

(11 - 3 - 2): المؤشرات غير المالية

تعتبر مؤشرات الأداء غير المالي أداة أساسية للتقييم الاستراتيجي فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقيس سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلك، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مؤشرات الأداء غير المالي مهمة لإستمرار نجاح المنظمة في الأجل الطويل. وأبرز مميزات مؤشرات الأداء غير المالي تتمثل بـ:

① الأداء سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المنظمة فهي تساعد المديرين على إتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. ② يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المنظمة فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة ويمكن إتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة ③ تناول مشكلة إستجابة المنظمة للزبائن في الوقت المناسب ④ تركز على الأصول غير الملموسة حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك المنظمات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن ⑤ تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم ⑥ تقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف المنظمة.

(11 - 4) : مداخل قياس وتقييم الأداء

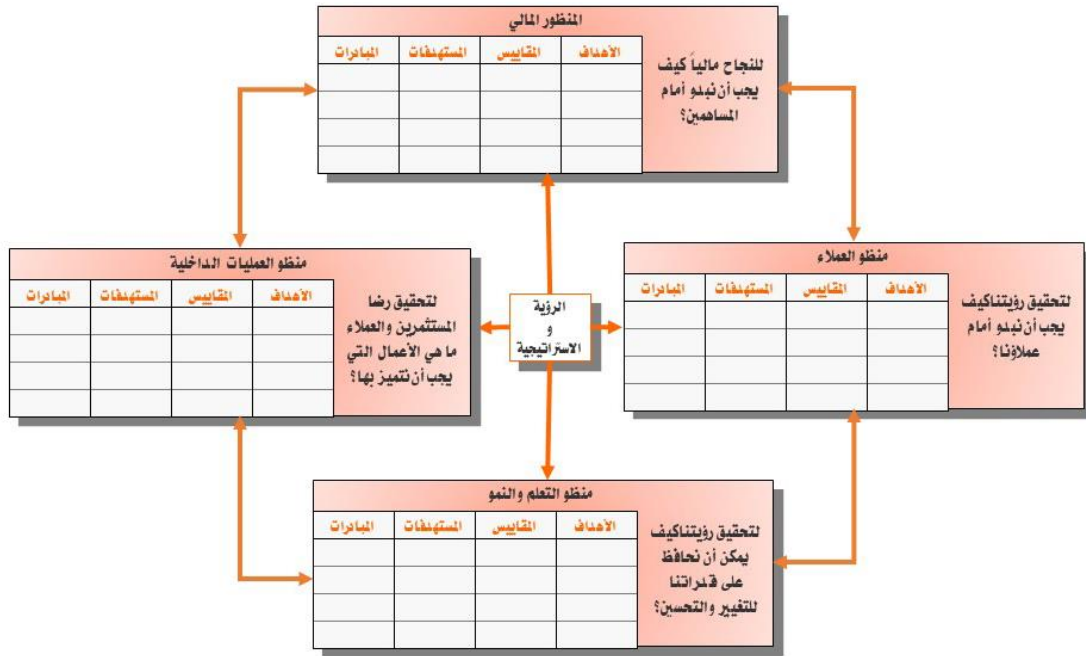
(11 - 4 - 1) : بطاقة التقييم المتوازن

بطاقة التقييم المتوازن

Balanced Scorecard

مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.

تعد بطاقة التقييم المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الإتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء بإتجاه تحقيق الأهداف .. كونها مدخل مبني على فرضية أن القياس هو مطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية يجب أن يحظى بإهتمام كبير من القمة الإستراتيجية، فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح. والشكل (11 - 2) يوضح بطاقة التقييم المتوازن.



الشكل (11 - 1)

بطاقة التقييم المتوازن

إن طبيعة وأهمية مفردة التوازن **Balanced** التي وردت في تسمية البطاقة بوصفها حلقة رئيسة في تحقيق أسس التفاعل والتكامل بين منظوراتها ظاهرة من خلال:

- 1 إحتواء البطاقة كلاً من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) 2 تقيس البطاقة الأداء المالي الحالي والمستقبلي للمنظمة 3 تربط البطاقة بين الغايات والأهداف الاستراتيجية وبين الأنشطة والفعاليات والخطط قصيرة الأجل 4 تقيس البطاقة الأداء المالي الذي يهم (المالكين) والتشغيلي (الأدوات داخل المنظمة) 5 تظهر البطاقة علاقة السبب والنتيجة للأنشطة التشغيلية وإنعكاساتها على نتائج المنظور المالي بشكل مترابط 6 تعمل البطاقة على الموازنة بين مؤشرات السبب **Lead** ومؤشرات النتيجة **Leg** للأداء في المنظمة.

تبلورت أهمية بطاقة التقييم المتوازن من خلال المنافع العديدة من إستخدامها وتوظيفها في منظمات مختلفة التي يمكن إجمال أهمها بالآتي:

① تزود المديرين بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم ② تمكن المنظمة من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات وإكتساب الموجودات غير الملموسة ③ تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء .. تدنية وقت الاستجابة .. تحسين النوعية .. تأكيد العمل الجماعي .. تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة .. الإدارة على المدى البعيد ④ تلزم المديرين على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر ⑤ تترجم الرؤية والاستراتيجية ⑥ تعرف الإرتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء ⑦ تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء ⑧ المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي ⑨ تعطى الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

تضم بطاقة التقييم المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عملها والمتمثلة بالآتي:

✦ **الرؤية المستقبلية Future Vision** - التي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

✦ **الاستراتيجية Strategy** - التي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الاهداف أو خطط تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة.

✦ **المنظور Perspective** - عنصر رئيسي في الاستراتيجية وغالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين وهناك أربعة منظورات أساسية في البطاقة هي المالي .. العملاء .. العمليات الداخلية .. التعلم والنمو.

★ **الأهداف Objectives** - تبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

★ **المقاييس Measures** - تبين تعكس قياس أداء التقدم بإتجاه الأهداف ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي.

★ **المستهدفات Targets** - تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

★ **إرتباطات السبب والنتيجة Cause & Effect Linkages** - تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن).

★ **المبادرات الاستراتيجية Strategic Initiatives** - برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

(11 - 4 - 2): المقارنة المرجعية

حظي مفهوم المقارنة المرجعية بإهتمام العديد من الكُتاب والباحثين كونه مصطلحاً حديثاً نسبياً في الدراسات الإدارية مما دفع الكثير منهم إلى تناوله بالدراسة والتحليل.

المقارنة المرجعية

Benchmarking

تقنية للبحث عن أفضل الممارسات تقود الى الاداء المتفوق.

تتضمن عملية المقارنة المرجعية الخطوات التالية: ① تحديد العملية التي سيتم فحصها وعادة ما يكون نشاطاً لديه القدرة على تحديد الميزة التنافسية لوحدة الأعمال. ② البحث عن مؤشرات القياس السلوكية والمخرجات للعملية لتحديد المؤشرات الصحيحة. ③ تحديد مجموعة المنافسين والمنظمات الأفضل في فئتها للوصول إليها والمقارنة على أساسها. ④ حساب الفروق بين مؤشرات قياس أداء المنظمة ومؤشرات القياس المثلى وتحديد سبب الفروق. ⑤ تطوير برامج تكتيكية لسد فجوات الأداء. ⑥ تنفيذ البرامج ثم مقارنة نتائج مؤشرات القياس الجديدة مع تلك الخاصة بأفضل المنظمات.

شركة برودكوم للتكنولوجيا Broadcom Technologies

يقع مقر شركة Broadcom المعروفة سابقاً باسم Avago في San Jose وكاليفورنيا وسنغافورة وتقوم بتصميم وتطوير وتزويد المكونات والأنظمة التناظرية والرقمية والإلكترونيات الضوئية. في مايو 2015 أعلنت Avago عن خططها للإستحواذ على Broadcom مقابل (37) مليار دولار



(17) مليار دولار نقداً و 20 مليار دولار في

الأسهم). أدى هذا الإستحواذ إلى زيادة كبيرة

في مكانة براءات الإختراع لشركة Broadcom في

قطاعات مثل تقنيات الإتصالات مما جعلها تاسع

أكبر حامل براءة إختراع في فئة موردي أشباه الموصلات. ضمت مجموعة منتجات Broadcom المتنوعة على أربعة أسواق مستهدفة بما في ذلك الإتصالات اللاسلكية وتخزين المؤسسات والبنية التحتية السلكية والصناعية. في أغسطس 2015 أعلنت Broadcom عن إطلاق منتجات 40G ثنائية الإتجاه لوحدة الإرسال والإستقبال الليفية متعددة الأوضاع التي تم تصميمها للتوصيل البيني لمركز البيانات عالي السرعة وتطبيقات الشبكات. قدمت شركة Broadcom حلاً فعالاً من حيث التكلفة لترقية الأيثرنت في مركز البيانات من خلال روابط 40 جيجابت إيثرنت على الألياف الضوئية متعددة الأوضاع والمزدوجة. في أكتوبر 2015 أطلقت Broadcom أول قناة قراءة HDD جديدة متعددة القراءات في الصناعة من السيليكون مما يدعم تطوير منتجات الجيل التالي من وحدات تحكم HDD مع معدلات بيانات عالية الأداء وتمكين التسجيل المغناطيسي للقارئ المصفوفي لتوفير كثافة أكبر من 1.3 تيرابت لكل بوصة مربعة. إن مكاسب السعة التي تم تمكينها بواسطة قنوات قراءة محركات الأقراص الثابتة هي ما يقرب من 10 مرات أكثر من تقنيات قنوات الجيل السابق. بالإضافة إلى ذلك فإن التكنولوجيا

الجديدة أكثر فعالية من حيث التكلفة من نظام الأقراص الصلبة ذي القارئ الفردي السابق على الرقائق. حيث لا تحتوي التكنولوجيا الجديدة على أي قيود على الأداء مما يجعلها مثالية للنشر في جميع أسواق الشركات والمستهلكين على محركات الأقراص الثابتة.

تساؤلات نقاشية Discussion Questions

- ☞ من وجهة نظرك هل إستخدمت شركة Broadcom بطاقة التقييم المتوازن؟ وكيف؟
- ☞ بنظرك ما الإنهيار الذي حصل لشركة Broadcom؟ وهل كانت إدارتها جيدة؟
- ☞ من وجهة نظرك هل قامت شركة Broadcom بتحديد استراتيجيات تقييم وظيفية فعالة؟

أسئلة التذكر والإسترجاع

1. حدد وبنقاط كيف يُمكن التقييم الاستراتيجي من مساعدة الاستراتيجيين؟
2. حدد الفوائد التي تدعو المنظمات لقياس أدائها؟
3. عدد مميزات مؤشرات الأداء غير المالي؟
4. حدد أهمية بطاقة التقييم المتوازن؟
5. حدد مفهوم كل من:
 - ← المقارنة المرجعية
 - ← بطاقة التقييم المتوازن
 - ← المستهدفات
 - ← معايير الأداء
 - ← التقييم الاستراتيجي

أسئلة التفكير والرأي

1. بصفتك مدير إنتاج في مصنع لإنتاج رقائق البطاطا (الشيبس) حدد مؤشرات أداء كل من المخرجات .. العمليات .. المخرجات .. المحصلات .. التأثير؟
2. باعتبارك مديراً مالياً لواحدة من مؤسسات المجتمع المدني حدد أهم مجاميع المؤشرات المالية لقياس أداء هذه المؤسسة؟

أسئلة الخيارات المتعددة

1. تتم عملية التقييم الاستراتيجي على مستويين
(A) مستوى العمليات .. مستوى الأفراد
(B) مستوى الجودة .. مستوى التميز
(C) المستوى الاستراتيجي .. المستوى التشغيلي
(D) مستوى الموارد .. مستوى القدرات
2. عملية لتقييم جودة تنفيذ الاستراتيجية ونجاحها أو عد نجاحها يشير إلى
(A) تقييم الأداء الكلي
(B) تقييم الجودة
(C) تقييم القرارات المتخذة
(D) التقييم الاستراتيجي
3. يعتبر وضع معايير الأداء واحداً من عملية
(A) تحديد ما الذي يجب قياسه
(B) تحديد المجالات الرئيسية للأداء
(C) قياس الأداء
(D) التقييم الاستراتيجي
4. النتائج النهائية لنشاطات المنظمة يعبر عن
(A) الأداء
(B) التغذية العكسية
(C) التحسين المستمر
(D) التطوير

5. يُعبر الأداء بعد ظهور الحقيقة عن

(A) مقاييس المحصلات

(B) مقاييس المخرجات

(C) مقاييس النتائج

(D) جميع ما ذكر خاطئاً

6. الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة واحداً من مؤشرات قياس

(A) المدخلات

(B) العمليات

(C) السلوك

(D) جميع ما ذكر خاطئاً

7. تُعبر نسبة الديون إلى حقوق الملكية عن

(A) إجمالي الديون إلى إجمالي حقوق الملكية

(B) إجمالي الديون طويلة الأجل إلى إجمالي حقوق الملكية

(C) إجمالي الديون قصيرة الأجل إلى إجمالي حقوق الملكية

(D) جميع ما ذكر خاطئاً

8. التسمية الثانية للعائد على إجمالي الموجودات يمثل

(A) العائد على حقوق المساهمين

(B) العائد على الإستثمار

(C) صافي الدخل

(D) صافي المبيعات

9. البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل يعبر عن

- (A) الاستراتيجية
- (B) الأهداف
- (C) المستهدفات
- (D) المبادرات الاستراتيجية

10. برامج العمل الموجهه للأداء الاستراتيجي وتسهيل عملية التنفيذ والإنجاز تمثل

- (A) الاستراتيجية
- (B) المبادرات الاستراتيجية
- (C) المقارنة المرجعية
- (D) الأهداف

11. تقنية للبحث عن أفضل الممارسات التي تقود إلى الأداء المتفوق تمثل

- (A) فجوات الأداء
- (B) بطاقة التقييم المتوازن
- (C) المقارنة المرجعية
- (D) إتخاذ الإجراءات التصحيحية

12. الآثار المباشرة وغير المباشرة لتحقيق التميز مقياساً لـ

- (A) التأثير
- (B) الأسباب
- (C) النتائج
- (D) السلوك

دلائل إرشادية

لتحليل الحالات الدراسية في حقل الإدارة الاستراتيجية

أولاً: ماهية الحالات الدراسية

Case Study

دراسة مفصلة ومعمقة لموضوع معين ضمن سياق العالم الحقيقي.

الحالة الدراسية

تعتبر الحالة الدراسية وصف مختصر بالكلمات أو الأرقام لوضع معين واقعي أو مفترض يعرض لسيناريو أحداث معينة لدراستها وتحليلها بهدف تشخيص المشكلة وإستنتاج الحلول وإبداء الآراء وكتابة التقارير. وغالباً ما تنطوي على معضلة أو تضارب أو مشكلة تتطلب الإتفاق على حلها من قبل جميع الأطراف فالحالة الجيدة عبارة عن وسيلة من خلالها يتم نقل شيء من الواقع. إذ أن الحالة الدراسية تساعد في إتخاذ القرارات وتساهم بفرز المعلومات الدقيقة في صورة آراء وحلول لمواجهة التحديات وتذليل العقبات.

ثانياً: الحالات الدراسية في حقل الإدارة الاستراتيجية

إن معظم المعلومات المتعلقة بالحالات الدراسية في مجال الإدارة الاستراتيجية تبنى على حقائق واقعية مع أن هناك بعضها يبنى على الآراء والمعتقدات والإفتراسات وتحتاج تلك الحالات إلى مناقشات شاملة ودقيقة بصورة أكثر عمقاً من غيرها من الحالات في المستويات الأخرى. وبصفة عامة فهي تحتوي على توصيف متعمق للعلاقات الإدارية والمجالات التسويقية والتمويلية ونواحي العمليات والإنتاج والبحث والتطوير وقضايا التحليل وتحتاج إلى التعبير عنها إلى تقارير تدعم القدرات التطبيقية والعملية في مجال مفاهيم وعلاقات الإدارة الاستراتيجية. وعموماً فتحليل الحالات في حقل الإدارة الاستراتيجية يفيد في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ① ما أهم نقاط قوة .. ضعف المنظمة؟ ② كيف يمكن وصف وتحليل الأوضاع المالية للمنظمة؟ ③ ما الفرص .. والتهديدات التي تحيط بالمنظمة؟ ④ ما رؤية .. رسالة .. قيم .. أهداف المنظمة؟ ⑤ من هم منافسي المنظمة؟ وما استراتيجياتهم؟ ⑥ ما سبل ووسائل تنفيذ استراتيجية المنظمة بكفاءة وفعالية؟ ⑦ ما مشكلات تنفيذ استراتيجية المنظمة؟ ⑧ كيف يمكن للمنظمة أن تتكيف وتواجه مشكلات تنفيذ استراتيجيتها؟

ثالثاً: خطوات تحليل الحالات الدراسية في حقل الإدارة الاستراتيجية

✦ **1st التحقيق وتحليل تاريخ المنظمة ونموها** - فاضي المنظمة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الحالة الحالية والمستقبلية لها مما يستلزم التحقق من تأسيسها والحوادث والبنية والنمو وذلك بإنشاء جدول زمني للأحداث والمشكلات والإنجازات. ✦ **2nd تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة** - باستخدام المعلومات التي تم تجميعها في الخطوة الأولى يتم المتابعة عن طريق فحص وإعداد قائمة لوظائف إنشاء القيمة الخاصة بالمنظمة ثم يتم تطوير ❶ قائمة بالمشاكل التي حدثت وملاحظة التأثيرات على المنظمة ❷ قائمة بالأشياء التي تفوقت بها المنظمة. ✦ **3rd جمع المعلومات عن بيئة المنظمة الخارجية** - باستخدام تتضمن تحديد الفرص والتهديدات وتشمل البنود الخاصة التي يجب ملاحظتها المنافسة داخل الصناعة والقوى التفاوضية والتهديد بمنتجات بديلة. ✦ **4th تحليل النتائج** - باستخدام المعلومات الواردة في الخطوتين الثانية والثالثة يتم إنشاء تقييم لهذا الجزء وذلك بمقارنة نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات الخارجية بهدف بيان ما إذا كانت المنظمة في موقف تنافسي قوي والإستمرار في الوتيرة الحالية بنجاح. ✦ **5th تحديد استراتيجية المنظمة** - وذلك من خلال تحديد وتقييم رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها وتحليل خطوط أعمالها والمنظمات التابعة لها إضافة إلى مناقشة إيجابيات وسلبيات استراتيجية المنظمة لتحديد ما إذا كان تغيير الاستراتيجية قد يفيداً على المدى القصير أو الطويل. ✦ **6th تحليل التنفيذ** - وذلك بتحديد وتحليل بنية وأنظمة التحكم التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها وتقييم التغيير التنظيمي ومستويات التسلسل الهرمي ومكافآت الموظفين وغيرها من المشكلات التي تهم المنظمة.

رابعاً: مزايا دراسة الحالات وتحليلها في حقل الإدارة الاستراتيجية

يمكن القول أن أهم مزايا دراسة الحالات وتحليلها في الإدارة الاستراتيجية تتمثل بـ:

- ① إحساس الدارسين والممارسين بالمتعة نتيجة قيامهم بمناقشة مختلف جوانب الحالة وإطلاقهم لعنان أفكارهم وخروجهم عن المألوف من إعتياد الإستماع والإستقبال .
- ② سهولة تذكر الدارسين والممارسين للأراء والنظريات والنماذج التي عرضوها وناقشوها.
- ③ تنمية المهارات وتطويرها من خلال تقييم المواقف وتطبيق النظريات وذكر الأمثلة الواقعية والإفتراضية.
- ④ تنمية الجوانب الإجتماعية والإنسانية في الإدارة إذ غالباً ما يتم مناقشة ودراسة الحالة بشكل جماعي يدعم تعاون الأفراد ويحقق أيضاً التنافس فيما بين الدارسين لإبداء أفضل الآراء لإتخاذ القرار الصحيح.
- ⑤ تنمية الفكر الإبداعي لدى الأفراد من خلال دعوة الأفراد للبحث عن الحلول المبتكرة.
- ⑥ تنمية الفكر الاستراتيجي إذ يتطلب تحليل الحالات في مجال الإدارة الاستراتيجية الرؤية الثاقبة والبصيرة الخلاقة للمتوقع مستقبلاً من أحداث.

المراجع الإثنى عشر المعتمدة في إعداد الكتاب

1. Barney, J and Hesterly, W. (2019). **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**. 6th Edition, Pearson education Limited.
2. Dyer, J., Godfrey, P., Jensen, R and Bryce, D. (2020). **Strategic Management: Concepts and Cases**. 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc.
3. David, F., David, F., and David, M. (2020). **Strategic Management Concepts: A Competitive Advantage Approach**. 17th Edition, Pearson education Limited.
4. Dess, G; McNamara, G; Eisner, A and Lee, S. (2021). **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**. McGraw-Hill Education: New York.
5. Jones, G., Schilling, M and Hill, C. (2019). **Strategic Management: Theory & Cases - An Integrated Approach**. 12th Edition, Cengage Learning.
6. Hitt, M; Ireland, R and Hoskisson, R. (2020). **Strategic Management Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases**. 13th Edition, South-Western: Cengage Learning.
7. Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G and Scholes, K. (2020). **Fundamentals of Strategy**. 5th Edition, Pearson education Limited.
8. López, J and Martín, L. (2018). **Fundamentals of Strategic Management**. 2nd Edition, Thomson Reuters.
9. Pearce, J and Robinson, R. (2014). **Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition**. 14th Edition, McGraw-Hill Education.
10. Rothaermel, F. (2021). **Strategic Management**. 5th Edition, McGraw-Hill Education: New York.
11. Stacey, R and Mowles, C. (2016). **Strategic Management and Organizational Dynamics**. 7th Edition, Pearson education Limited.
12. Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A and Bamford, C. (2018). **Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability**. 15th Edition, Pearson education Limited.