الإدارة والاستراتيجية

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

منشورات جامعة دمشق
كلية الاقتصاد



الإدارة الاستراتيجية

تأليف

الدكتور يونس عواد
أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

الدكتور رعد الصرن
أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

الدكتور مجد صقور
مدرس في قسم إدارة الأعمال

جامعة دمشق

1437 - 1438 هـ

2015 - 2016 م

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة	11
الفصل الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وطبيعة عملها	17
1. تعريف الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية	19
2. مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية	22
3. أهداف الإدارة الاستراتيجية	25
4. أهمية الإدارة الاستراتيجية	26
5. فوائد الإدارة الاستراتيجية	28
6. مهام الإدارة الاستراتيجية	30
7. المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية	32
8. من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية	35
9. تحديات الإدارة الاستراتيجية	35
الفصل الثاني: صناعة القرار الاستراتيجي	39
1. المدير الاستراتيجي	41
2. التفكير الاستراتيجي	45
3. القيادة الاستراتيجية	49
4. القرار الاستراتيجي	56
5. الاستراتيجية والخطة	62
6. الشخصية الاستراتيجية	64
7. دور مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية	68
8. أخلاقيات الأعمال والإدارة الاستراتيجية	69
الفصل الثالث: رؤية المنظمة ورسالتها	73
1. مفهوم الرؤية الاستراتيجية	75
2. أهمية الرؤية الاستراتيجية	78
3. عناصر الرؤية الاستراتيجية	79

4. مفهوم الرسالة وأهميتها..... 82
5. أهمية وضع رسالة واضحة..... 86
6. خطوات إعداد رسالة المنظمة..... 87
7. العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة..... 89
8. معايير إعداد الرسالة الجيدة..... 90
9. العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها..... 91
الفصل الرابع: الغايات والأهداف..... 95
1. مفهوم الغايات والأهداف الاستراتيجية..... 97
2. العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف..... 98
3. الفرق بين الغايات والأهداف..... 101
4. أهمية الأهداف..... 104
5. الخصائص الجيدة للأهداف..... 107
6. الآلية التي يتم من خلالها صياغة الأهداف..... 108
7. الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف..... 109
8. تصنيف الأهداف..... 113
9. كيفية التغلب على تعارض الأهداف..... 114
الفصل الخامس: تحليل البيئة الخارجية..... 117
1. تحليل البيئة الخارجية ومكوناتها..... 119
2. أهمية دراسة البيئة الخارجية..... 121
3. طرائق تحديد العوامل البيئية..... 124
4. تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة..... 126
5. عناصر بورتر لتحليل الصناعة..... 139
6. خطوات تحليل البيئة الخارجية..... 149
7. العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية..... 156

الفصل السادس: تحليل البيئة الداخلية 159

1. مفهوم تحليل البيئة الداخلية 161
2. أهمية تحليل البيئة الداخلية 162
3. أبعاد التحليل البيئي 164
4. مداخل التحليل البيئي الداخلي 166
5. التحليل الداخلي وفشل المنظمات 194
6. خطوات القيام بالتحليل البيئي الداخلي في الواقع العملي 195

الفصل السابع: البدائل الاستراتيجية 201

1. البدائل الاستراتيجية: المفهوم والأهمية 203
2. أنواع الاستراتيجيات 206
3. تقويم البدائل الاستراتيجية واختيارها 237
4. نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية 239

الفصل الثامن: الخيارات الاستراتيجية 243

1. ماهية الخيار الاستراتيجي 245
2. العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي 249
3. أساليب التحليل الاستراتيجي 252
4. اختيار المزيج الأمثل 275

الفصل التاسع: صياغة الاستراتيجية 279

1. مفهوم صياغة الاستراتيجية 281
2. عناصر عملية صياغة الاستراتيجية 283
3. متطلبات صياغة الخطة الاستراتيجية 284
4. خطوات عملية صياغة الاستراتيجية 289
5. القوى الدافعة لصياغة الاستراتيجية 291
6. صياغة الاستراتيجيات الوظائفية 296

7. العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية..... 305

الفصل العاشر: تطبيق (تنفيذ) الاستراتيجية..... 309

1. مفهوم وأهمية تنفيذ الاستراتيجية..... 312
2. متطلبات تنفيذ الاستراتيجية..... 314
3. الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية..... 323
4. اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية..... 325
5. المشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ..... 326
6. الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية..... 326
7. نموذج ماكينزي..... 327

الفصل الحادي عشر: الرقابة الاستراتيجية..... 331

1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية..... 333
2. مفهوم المراجعة الاستراتيجية..... 335
3. الرقابة الإدارية والرقابة التنفيذية..... 336
4. أهمية الرقابة الاستراتيجية..... 337
5. أهداف التقويم والرقابة..... 338
6. الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية..... 339
7. أهداف وطبيعة الرقابة الاستراتيجية..... 340
8. أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية..... 342
9. أساليب الرقابة الاستراتيجية..... 361
10. مستويات الرقابة الاستراتيجية..... 362
11. أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية..... 363
12. خطوات الرقابة الاستراتيجية..... 366
13. أنواع الرقابة الاستراتيجية..... 374
14. خصائص نظام الرقابة الفعّال..... 377

15. تقويم الاستراتيجية..... 378

الفصل الثاني عشر : التحالفات الاستراتيجية 383

1. مفهوم التحالف الاستراتيجي..... 385
2. أهداف التحالفات الاستراتيجية..... 388
3. أنواع التحالفات الاستراتيجية..... 391
4. المبادئ الأساسية للتحالف الناجح..... 394
5. مراحل تكوين التحالفات..... 399
6. خصائص التحالف الاستراتيجي..... 400
7. شروط التحالف الناجح..... 402
8. استراتيجيات تطوير التحالف وتنميته..... 404
9. الأخطار الناجمة عن التحالفات..... 406

الفصل الثالث عشر : تقويم الأداء الاستراتيجي (بطاقة الدرجات المتوازنة) 411

1. مفهوم بطاقات القياس المتوازن..... 414
2. فوائد بطاقة الدرجات المتوازنة..... 418
3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن..... 419
4. العلاقة بين بطاقة الدرجات المتوازنة واستراتيجية المنظمة..... 427
5. العلاقة بين الهدف الاستراتيجي ومقاييس البطاقة..... 432

الفصل الرابع عشر : دراسة الحالة في الإدارة الاستراتيجية 435

1. مفهوم دراسة الحالة..... 437
2. مزايا دراسة الحالة..... 440
3. خطوات تحليل دراسة الحالة..... 441
4. التنفيذ العملي لدراسة الحالة..... 446
5. دليل مرشد لتحليل الحالات في الإدارة الاستراتيجية..... 458

قائمة المراجع..... 468

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مقدمة:

تتميز بيئة الأعمال الحالية بأنها معقدة وسريعة التغير، إذ تتداخل القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقانية والتنافسية وتتغير بشكل لم يسبق له مثيل، ولقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن طرق جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في السوق، والتكيف مع سرعة التغير في طرائق أداء الأعمال التي أوجدتها تقانة المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة الحديثة.

إن هذا التغير المستمر في بيئة منظمات الأعمال جعل الإدارة تواجه ضغوطاً مستمرة لإحداث التغير في إستراتيجياتها الحالية لتتمكن من تكييف قدراتها التنافسية مع متطلبات البيئة واحتياجاتها، وتبنى القوة الدافعة للمنظمة للقيام بالإدارة الاستراتيجية ليكون ذلك منها توجهاً طويل الأجل.

ويمثل مفهوم الإدارة الاستراتيجية Strategic Management نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنظمات الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة والفرص والتهديدات الموجودة فيها. ومن المعروف أن أكثر الأدبيات الخاصة بالمفاهيم النظرية والعملية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية كانت وليدة جهود الإدارة في الدول المتقدمة ومجال التطبيق فيها، مع بعض المعلومات التي كانت تأتي من اليابان ودول الشرق الأقصى، وتظهر بين حين وآخر في الإعلام الخاص بمجال إدارة الأعمال.

وعلى الرغم من أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية قد نال اهتمام الكثير من كتاب الإدارة وتأييدهم لاستخدام هذا المفهوم في المنظمات المختلفة، لكن حماس كتّاب الإدارة لم يواكبه حماس المديرين في كثير من المنظمات لأسباب متعددة قد تعود لإبلاغ التغير السريع في الأوضاع البيئية، أو لعدم رغبة الإدارة في التعبير عن أهداف المنظمات بصورة معلنة وواضحة، أو لتقاعس الإدارة عن دراسة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، أو لاعتقاد البعض أن عوامل نجاح المنظمات لا ترتبط دوماً بالتخطيط الرسمي، وإنما بوجود عوامل أخرى متعددة تسهم في هذا النجاح.

لقد تم تقسيم الكتاب إلى أربعة عشر فصلاً يتناول كل منها موضوعاً مهماً من موضوعات الإدارة الاستراتيجية. وهذه الفصول هي :

الفصل الأول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهمية دراستها، حيث يوضح مفهوم الإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية ومراحل تطورها وأهدافها، وأهميتها، ومهامها، وفوائد دراستها، والمستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية،ومن المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية، وأخيراً تحديات الإدارة الاستراتيجية في المنظمة.

الفصل الثاني : صناعة القرار الاستراتيجي، ويهتم بدراسة المدير الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، والقيادة الاستراتيجية، والقرار الاستراتيجي، والفرق بين الاستراتيجية والخطة، والشخصية الاستراتيجية، ودور مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية، وأخيراً العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والإدارة الاستراتيجية.

الفصل الثالث : رؤية ورسالة المنظمة،ويناقش مفهوم الرؤية والرسالة وأهميتها، وعناصر الرؤية الاستراتيجية، وأهمية وضع رسالة واضحة، وخطوات إعداد رسالة المنظمة،

والعوامل المؤثرة في إعداد الرسالة، ومعايير إعداد الرسالة الجيدة، والعلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها.

الفصل الرابع : الغايات والأهداف، ويناقش مفهوم الغايات والأهداف الاستراتيجية، والعوامل التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف، والفرق بين الغايات والأهداف، وأهمية الأهداف، والخصائص الجيدة للأهداف، والآلية التي يتم من خلالها صياغة الأهداف، والاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف، وتصنيف الأهداف، وأخيراً كيفية التغلب على تعارض الأهداف.

الفصل الخامس : تحليل البيئة الخارجية، ويختص بدراسة مفهوم البيئة الخارجية ومكوناتها، وأهمية دراستها وطرائق تحديد العوامل البيئية، وكيفية تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة، وعناصر بورتر لتحليل الصناعة، وخطوات تحليل البيئة الخارجية، وأخيراً العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

الفصل السادس: تحليل البيئة الداخلية، ويدرس مفهوم تحليل البيئة الداخلية، وأهميتها وأبعاد التحليل البيئي، ومداخل التحليل البيئي الداخلي، والتحليل البيئي، وفشل المنظمات، وخطوات القيام بالتحليل البيئي الداخلي في الواقع العملي.

الفصل السابع: البدائل الاستراتيجية،ويدرس مفهوم البدائل الاستراتيجية وأهميتها، وأنواع الاستراتيجيات، ولاسيما الاستراتيجيات التنافسية العامة المتمثلة بالريادة في التكلفة والتمييز والتركيز، أو الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة المتمثلة بالنمو والتوسع، والتنويع، والاستقرار، والانكماش، وحتى الاستراتيجية المركبة، ومن ثم تقويم البدائل الاستراتيجية واختيارها ، وتقديم نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية في المنظمات.

الفصل الثامن: الخيارات الاستراتيجية،ويناقش ماهية الخيار الاستراتيجي، والعوامل المؤثرة في تحديده، وأساليب التحليل الاستراتيجي بما في ذلك مصفوفة جماعة بوسطن، وأسلوب تحليل الحفظة ، ومصفوفة المنتج/ السوق، وأسلوب تحليل الفجوة، وأخيراً اختيار المزيج الأمثل.

الفصل التاسع : صياغة الاستراتيجية، ويدرس مفهوم صياغة الاستراتيجية، وعناصر عملية صياغة الاستراتيجية، ومتطلباتها، وخطواتها، والقوى الدافعة لصياغة الاستراتيجية، وصياغة الاستراتيجيات الوظائفية، وأخيراً العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية.

الفصل العاشر: تطبيق الاستراتيجية، ويناقش مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميتها، ومتطلبات التنفيذ، والأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية، واختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية، والمشاكل التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية، والأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية، وأخيراً نموذج ماكينزي حول كيفية تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

الفصل الحادي عشر : الرقابة الاستراتيجية، ويناقش مفهوم الرقابة الاستراتيجية، ومفهوم المراجعة الاستراتيجية، والعلاقة بين الرقابة الإدارية والرقابة التنفيذية، وأهمية الرقابة الاستراتيجية، وأهداف التقويم والرقابة، والصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية، وأهداف الرقابة الاستراتيجية وطبيعتها ، وأنواع نظم الرقابة الاستراتيجية، وأساليب الرقابة الاستراتيجية، ومستويات الرقابة الاستراتيجية، وأهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وخطوات الرقابة الاستراتيجية، وأنواع الرقابة الاستراتيجية، وخصائص نظام الرقابة الفعّال، وأخيراً تقويم الاستراتيجية.

الفصل الثاني عشر: التحالفات الاستراتيجية، ويدرس مفهوم التحالف الاستراتيجي، وأهداف التحالفات الاستراتيجية، وأنواعها، والمبادئ الأساسية للتحالف الناجح، ومراحل تكوين التحالفات، وخصائص التحالف الاستراتيجي، وشروط التحالف الناجح، واستراتيجيات تطوير التحالف وتنميته، والأخطار الناجمة عن التحالفات.

الفصل الثالث عشر : تقويم الأداء الاستراتيجي (بطاقة الدرجات المتوازنة)، ويدرس مفهوم بطاقات القياس المتوازن، وفوائد بطاقة الدرجات المتوازنة، وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والعلاقة بين بطاقة الدرجات المتوازنة واستراتيجية المنظمة، والعلاقة بين الهدف الاستراتيجي ومقاييس البطاقة.

الفصل الرابع عشر : دراسة الحالة في الإدارة الاستراتيجية، ويناقش مفهوم دراسة الحالة، ومزايا دراسة الحالة، وخطوات تحليل دراسة الحالة، والتنفيذ العملي لدراسة الحالة، ودليل مرشد لتحليل الحالات في الإدارة الاستراتيجية.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الأول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية وطبيعة عملها

1. تعريف الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية
2. مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
3. أهداف الإدارة الاستراتيجية
4. أهمية الإدارة الاستراتيجية
5. فوائد الإدارة الاستراتيجية
6. مهام الإدارة الاستراتيجية
7. المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية
8. من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية
9. تحديات الإدارة الاستراتيجية

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

إن نجاح أي منظمة أو فشلها يتوقف على قدرتها في تحقيق الغاية والأهداف التي رسمت لها، الأمر الذي لا يمكن الوصول إليه دون استراتيجية واضحة ووافية. من ذلك تبرز أهمية دراسة الإدارة الاستراتيجية، وصياغة مفهومها وتعريفها، وبيان مراحل تطورها وأهدافها وتوضيح أهمية دراستها والبحث في التحديات التي تواجهها، وهذا ما سنركز على دراسته في هذا الفصل.

1 . تعريف الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية :

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية ستراتيجيوس Strategos ، وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية المناطة بمفهوم الاستراتيجية .

لقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى إنها شملت العديد من العلوم والميادين، ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم (السياسة ، الاقتصاد ، الاجتماع ، الإدارة ...الخ)[1] .

أي أن جوهر الاستراتيجية يتمثل في مسايرة حالات القوة والكفاءة المتميزة في ميدان الأعمال بالطريقة التي تتمتع بها دائرة العمل الخاصة بميزة تنافسية على الخصوم المتنافسة في نفس الميدان في المجال العسكري، فالأوامر الاستراتيجية هنا تحتم على القادة أن يختاروا ميدان المعركة الموائي لحالات القوة، والإمكانات الخاصة باستعدادهم وفي نفس الوقت غير الموائية لأعدائهم .

أما في ميدان منظمات الأعمال، فهي تهدف إلى تحقيق مجاراة موائية بين الكفاءة المتميزة للمنظمة والبيئة الخارجية التي تتنافس في إطارها مع غيرها [2] .

---

[1] . الدوري ، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان ، ط1 ، ص 25.

[2] . بنس ، روبرت .أ. ، دعلبة . ن (2008): الإدارة الإستراتيجية : بناء الميزة التنافسية ، ترجمة : عبد الحكم الخزامي ، دار الفجر ، القاهرة ، 29.

إذاً فالاستراتيجية هي :" **تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا** " [1].

كما أن الاستراتيجية حسب بورتر Porter هي :" **عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون**" [2].

وبنفس السياق يرى تومبسون Thompson الاستراتيجية من خلال إطارين: يسمى الأول بالاستراتيجية التنافسية التي تتعلق ببناء الميزة التنافسية وصياغتها في كل قطاع أعمال تعمل فيه المنظمة، ويمكن أن يتحقق ذلك إما بالتركيز على قطاع أعمال معين أو منتجات / خدمات أو مستهلكين معينين، وهذا ما يتفق مع وجهة نظر بورتر.

ويتعلق الإطار الثاني بتحديد قطاع الأعمال الذي يجب أن تدخله المنظمة، وكيفية جمع وهيكلة الأنشطة المطلوبة للدخول في ذلك القطاع، وطريقة إدارتها بشكل ناجح، ويدعى هذا الإطار باستراتيجية المنظمة[3].

والإدارة الاستراتيجية كما يقول Jauch & Glueck هي:" **سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية فعّالة لتحقيق أهداف المنظمة**"[4].

---

[1] .Peny Lee, Tom & others (1993): **Real – time Strategy: improving team based planning for a fast – changing World**, John Wiley and sons, Inc., p. 24

[2] .Porter, Michael E. (1985): **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, The Free Press, New York , p. 12

[3] .Thompson, John L. (1993): **Strategic Management: awareness and change**, (2nd ed.), Chapman & Hall, London, p. 36

[4] .Jauch, Lawrence R. & William F. Glueck (1988): **Business Policy and Strategic Management**, (5th ed.), Mc Graw – Hill Book co., Singapore , p.47

أما Higgins فيعرفها بأنها: " عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، أي هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقات المنظمة مع بيئتها "[1].

ويأتي تعريف دافيد بأنها: " صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ "[2].

وتوصل Minzberg:1987 إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يُعرف باسم Five Ps for Strategy وهي[3]:

أ. الخطة : Plan أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة إنجاز الأهداف.

ب. المناورة : Ploy أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

ج. النموذج : Pattern أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.

د. الموقف: Position الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه. وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.

هـ. المنظور : Perspective الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة.

---

[1]. حنفي ، عبد العزيز صالح (2007) : الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة، عمان ، ط2 ، ص 42.

[2].David, Fred R. (2005): **Strategic Management: concepts and cases**, (10th ed.), Pearson education, Inc., p. 34

[3].Mintzberg , H. (1987): The Strategy Concept I :Five Ps for Strategy , **California Management Review** , Fall ,PP.11-24

ومن جملة ما تقدم، فإن الإدارة الاستراتيجية هي:" **تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .**

وعلى ضوء العقبات والمشكلات التي واجهت الاستراتيجية خلال مراحل تطبيقها كان لابد من ظهور إدارة تغلف هذا المفهوم، وتنظم تطبيقه بشكل يحميه من الزوال المحتم في ظل التشعبات والتعقيدات التي لا مناص منها مع تطور الفكر والأداء البشري، ليظهر ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية .

2 ـ مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية :

استخدم لفظ الاستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية. وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الاستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرص للفرد العسكري، وبالتالي ليس من الضروري أن يدخل القائد معركة حاسمة لتحطيم جيوش أعدائه بل قد يكون من الأفضل استخدام استراتيجية تقوم على تعطيل العدو وتحطيم معنوياته .

والاستراتيجية العسكرية لا تعني استخدام القوة فقط والتهديد باستخدامها، وهي لاتهتم بالحرب فقط ولكن أيضاً بالسلام الذي يتبع الحرب، وهنا تظهر بكل وضوح مشكلة العلاقة بين السياسة والاستراتيجية التي لم تعد وقفاً على العسكريين بل أصبحت فناً يزاوله الجميع، وبالتالي أصبح يطلق على الاستراتيجية فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف سياسية[1] .

---

[1] .Ohmae, Kenichi (1982): **The Mind of the Strategist : the art of Japanese Business**, Mc Graw – Hill, Inc., p. 31

وقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينيات. وتوضح إسهامات الكتّاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل نوجزها وفق التالي :

المرحلة الأولى :التوجه بالتخطيط طويل الاجل

امتدت هذه المرحلة منذ عقد الستينيات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي، أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد. وقد أُطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظراً لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية[1].

المرحلة الثانية : التوجه الاستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي وظهور ما يسمى باستراتيجية الإدارة، وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقويمها. وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشغلت هذه المرحلة فترتي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين[2].

---

[1] . هايز ، منيان (2001) : التخطيط الإستراتيجي الناجح ، دار الفاروق ، القاهرة ، ط1 ، ص 24.

[2] . Bracker , Jeffrey (1980): The Historical Development of the Strategic Management Concept , Academy of Management Review ,Vol.5 ,No.2 ,PP.219-224

ويمكننا القول إن هذه المرحلة هي الفترة المثيرة لدراسة الإدارة الاستراتيجية وممارستها إذ بدأت تتفتح الرؤية لماهية الاستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بنائها على المدى البعيد[1] .

المرحلة الثالثة : التوجه البيني (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية) :

وهي المرحلة التي نستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الاستراتيجية، أي ما يتطلب قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، أي أن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة العاملين والمديرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة نتيجة تعقيدها من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية[2] .

وقد أطلق الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية على هذه المرحلة اسم الفترة الزاهية لدراسة الإدارة الاستراتيجية ، وقاموا بتقسيمها إلى المراحل الفرعية التالية[3] :

أ. مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار).

ب. مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي).

ج. مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي).

د. مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع).

---

[1]. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، بحموعة النيل العربية، القاهرة ، ص 34.

[2]. Goold, Michael & Andrew Campbell (1987): **Strategies and Styles: the role of the Centre in managing diversified corporation**, Basil Blackwell , p. 56

[3]. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

المرحلة الرابعة : التوجه الاستراتيجي المتكامل :

وهي أعقد مرحلة، وتمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها[1]:

أ. إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة .

ب. يركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيل بتذليل أي معوقات .

ج. إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً، وتحديد وجهته خارجياً، مع تدعيم علاقته بتغيرات البيئة المختلفة .

د. تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية .

هـ. تؤثر نوعية المنظمة، وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

3 ـ أهداف الإدارة الاستراتيجية :

إن الهدف هو النهاية العامة المرغوبة التي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف عموماً هي ما تسعى المنظمة لتحقيقه على أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها، ويمكن تصنيفها حسب الفترة الزمنية بـ:

---

[1] Hill, Charles W.L. & Gareth R. Jones (1992): **Strategic management theory: an integrated approach**, Houghton Mifflin co., Boston , p. 78

طويلة، متوسطة، قصيرة. كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة، وأهداف إدارات، وأهداف أقسام. إذ تساعد عملية تحديد الأهداف في تحقيق الجوانب التالية:

أ. تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية .

ب. تحديد رسالة المنظمة.

ج. التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.

د. تقويم الأداء.

مما تقدم لابد من التأكيد على أن الهدف يعبر عن وصف لحالة مستقبلية تسعى المنظمة للوصول إليها، ومن الضروري أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة ومرنة وشاملة ومكتوبة وقابلة للتطبيق والقياس. وهذه الخصائص يمكن تحقيقها من خلال دراسة تحليل أبعاد الأهداف وهي[1] :

1. الكيفية، أي كيف تتكون صفات وخصائص الأهداف.
2. الزمن، أي الفترة الزمنية التي تغطيها الأهداف.
3. المسؤولية ، أي مسؤولية المشرفين على تحقيقها .
4. المدى، ويمثل التعبير عن مستوى الطموح والفكر الواقعي والأداء، والتحقيق على قدر استطاعة المنظمة.
5. التغير، ونقصد به الأهداف التي ليس لها شكل ثابت، ويعاد النظر بها إذا تغير المشتركون في وضعها وإذا تغيرت أهداف الأفراد، أو إذا تغيرت ظروف البيئة.

4. أهمية الإدارة الاستراتيجية :

يركز الفكر الإداري التقليدي في المنظمات بصورة كبيرة على تنفيذ الأشياء بطريقة صحيحة Doing Things Right ويركز بصورة أقل على تنفيذ الأشياء الصحيحة Doing Right Things. وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للتعامل

---

[1] . حنفي ، عبد العزيز صالح (2007) : الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

مع التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية التي تواجه المنظمات. وتعد الإدارة الاستراتيجية طريقة ونظاماً مؤسسياً لإحداث تغييرات استراتيجية في حياة المنظمات تجعلها تقوم بالأشياء الصحيحة.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تقوم بعمليات التخطيط الاستراتيجي حققت أداءً أعلى من المنظمات التي تعتمد على عمليات التخطيط التقليدي. ويعتقد المديرون أن التخطيط الاستراتيجي يقود إلى النجاح والتميز[1].

إن من أهم نتائج تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات زيادة حجم المبيعات ومعدل العائد على الملكية وتوزيعات الأسهم، وأسعار الأسهم، والعائد على رأس المال. ومن هنا نلاحظ أن الإدارة الاستراتيجية تساعد المنظمة في :

1. توقع القضايا الاستراتيجية الهامة من خلال تحسين قدرة المنظمة على إدراك التغيرات في البيئة وتوقعها واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع المشكلات التي تفرزها التغيرات البيئية.
2. المساعدة في عملية تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الإستخدامات الجيدة الناتجة عن الأولويات الاستراتيجية التي تسفر عنها عمليات التحليل الاستراتيجي.
3. إمكانية استخدامها كآلية مؤسسية للتحوط ومواجهة الأزمات والكوارث التي تعترض مسيرة المنظمات خلال دورة حياتها.
4. مساعدة المنظمة كي تكون عضواً فاعلاً في بناء المستقبل وتشكيله.
5. دعم المديرين في التوجه برؤية المنظمة والتركيز على القضايا والأمور المهمة.

---

[1] .Furrer , Olivier & et.al. (2008): The Structure and Evolution of the Strategic Management Field : « Content analysis of 26 years of Strategic Management Research , **International Journal of Management Review** , Vol.10 , Issue.1 , March , PP.1-23

6. تعد أحد الأدوات المهمة المعروفة التي تساعد المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية، والتمتع بمزايا سوق معين وكفاءات جوهرية خاصة.

مما سبق يتضح لنا أهمية الإدارة الاستراتيجية في إدارة استراتيجيات المنظمات بنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري المهم .

5. فوائد الإدارة الاستراتيجية :

تحقق الإدارة الاستراتيجية في كل عمليات استخدامها وفي كل مستوياتها جملة من المزايا والفوائد يمكن إيجازها بالآتي:

1. يسهم مدخل الإدارة الاستراتيجية في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمنظمة، كما يسهم في صياغة كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج وتقويمها.
2. تساعد على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المنظمة، وبذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغيير.
3. تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستراتيجيات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة، حيث يمكن توقع التكلفة والعوائد الناجمة عن البدائل الإستثمارية المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة.
4. تساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل حيث إن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال توجه الأفراد داخل المنظمة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة. كما تسهم في تحقيق

تكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل. وتسعى لحشد كل الطاقات نحو إنجاز الأهداف التشغيلية.

5. تسهم في إعداد كوادر الإدارة العليا وتهيئتها، وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الاستراتيجي، وعرض مجموعة من المشكلات الإدارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عندما تتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا. وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الاستراتيجية إلى تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير، وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل. وهذا يقود الأفراد إلى استمرارية التفكير بالمستقبل.

6. تمكن الإدارة الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، وهي البيئة القطاعية حيث يتم توضيح صورة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المنظمة.

7. تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفاعليتها، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها.

8. تمكن من تحديد الفرص البيئية الداخلية المتاحة، وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية بالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تملكها المنظمة، كما تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية.

9. تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل، وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل لتتمكّن المنظمة في النهاية من حل المشكلات، وفهم الفرص والسعي لاستثمارها.

10. يزيد استخدام هذا المدخل من رضا الأفراد ودافعيتهم ، وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وصياغة الأهداف، والاستراتيجية وبرامج العمل.

11. تزيد الإدارة الاستراتيجية من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب ما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

12. توضيح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على الأنشطة، وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف.

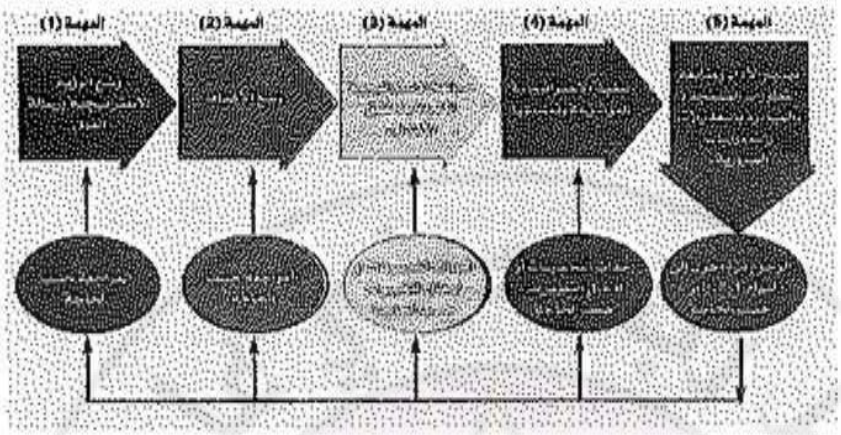
13. تساعد على تحقيق تكامل سلوك الأفراد ضمن إطار الفريق الواحد ، ما ينعكس إيجابياً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.

14. تشجيع بلورة الأفكار المتطورة وتكوينها ، ما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة.

15. تسهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقويمه ضمن إطار البيئة التنافسية ما يحافظ أو يحسّن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.

6. مهام الإدارة الاستراتيجية :

تتكون عملية وضع الاستراتيجية وتنفيذها من خمس مهام مترابطة ومتكاملة إدارياً يوضحها الشكل (1 ، 1).



الشكل (1 ، 1) مهام الإدارة الاستراتيجية

وعلى الرغم من أن تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها، ووضع الأهداف والغايات وتطبيق الخطة الاستراتيجية، وتقويم الأداء تمثل ما تتضمنه الإدارة الاستراتيجية، إلا أن القيام بهذه المهام الخمس بالفعل، لا يمكن تقسيمه بدقة وبشكل عملي إلى أجزاء مستقلة متتابعة ، وذلك للأسباب التالية :

أ. هناك تداخل وارتباط كبير بين المهام الخمس، حيث يتحول تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها إلى إعداد أهداف (يتضمن كل منها أولويات خاصة). كما يستلزم إعداد الأهداف التفكير في الأداء الحالي، وخيارات الاستراتيجية المتاحة لتحسين الأداء، والتدقيق فيما إذا كانت المنظمة لديها المصادر والإمكانات اللازمة لتحقيق أهداف عريضة أم لا.

ومن هنا يمكن القول بأن عملية الإدارة الاستراتيجية هي عملية شديدة التشابك والتداخل، حيث إن الفواصل والحدود بين المهام الخمس لها هي مجرد فواصل نظرية، وليست أسواراً تمنعها من التداخل والتشابك سوياً.

ب. من المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

ج. كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

د. كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة المنظمة ومثالياتها وتسهم في تحقيق أغراضها؟

وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والمتمثل في نائب رئيس المنظمة.

7-3. الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (العمليات، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية.

ويمثل المستوى الإداري عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة الذي يعد نشاطاً مهماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة. فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات، والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار، وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار، والتعيين والفصل، وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة،ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات،كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع الإداري والتزامه بمجموعة من السياسات العامة.

8. من المسؤول عن الإدارة الاستراتيجية؟

يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي : الإدارة العليا، الصف الثاني لها، الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريون الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم من خارج المنظمة.

وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية، وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس إدارة المنظمة ورئيسها أو في المدير العام، أو في العضو المنتدب ،وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية، فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة ما يقومون بهذه الإدارة[1].

وتعين الإدارة عدداً من الخبراء في الإدارة الاستراتيجية وذلك كاستشاريين يساعدون الإدارة العليا في القيام بوظيفة التخطيط الاستراتيجي. وكثيراً ما تستعين المنظمات بعدد من الاستشاريين المختصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والفرق بين الخبراء والمستشارين أن الأخيرين يشاركون في عملية الإدارة الاستراتيجية ككل: أي التخطيط والتنفيذ، أما الخبراء فهم يخدمون في مرحلة واحدة فقط من مراحل الإدارة الاستراتيجية هي التخطيط.

9 ـ تحديات الإدارة الاستراتيجية :

على ضوء فهم جوهر تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأهميته في المنظمات، وما يحققه التطبيق الصحيح لها من أهداف ومنافع جلية لهذه المنظمات يجدر بنا السؤال عن ماهية المعوقات والتحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في معرض تطبيقها في المنظمات فتأتي تلك التحديات بأشكال عديدة أهمها[2] :

---

[1] .Moore , Sarah (1995): Making Sense of Strategic Management : towards a Constructive guide , **Management Decision** , Vol.33 ,No.1 ,PP.19-23

[2] . عبد الرحمن توفيق (2004): منهج الإدارة العليا : كيف تفكر إستراتيجياً ، الجزء الخامس ، بيبك، القاهرة ، ص 85.

1. تعطيل تطبيقها أو تأجيلها لأطول فترة ممكنة عسى أن تأتي الأيام القادمة بجديد، وتصبح حينها الإدارة الاستراتيجية غير ذات معنى .
2. تصور البعض أنها ستكون ذات تكلفة مرتفعة من النواحي المادية والمعنوية، أو النفسية حتى يصلوا إلى مرحلة يخيل لهم أنها فادحة التكاليف مادياً ونفسياً ما يدفع القائمين على المنظمة إلى التراجع، أو تعديل تطبيقها بما يتماشى مع وجهة نظر المعترضين وأهدافهم .
3. سعى البعض إلى تدمير منافع تطبيق الإدارة الاستراتيجية ونتائجها ، وذلك بالتقاعس والتأخير في تطبيقها حتى يبدو الأمر وكأن تطبيقها كان سبباً في انخفاض الإنتاجية وغيرها من السلبيات .

أما أهم العوائق التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية فهي[1] :

أ. غياب أو عدم ملاءمة الرصيد المعرفي المتاح لدى المختصين أو المسؤولين عن الممارسات الفعلية للإدارة الاستراتيجية في المنظمات.

ب. عدم ملاءمة النمط الشائع في تقديم الإستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء أو المؤسسات الاستشارية للمنظمات إذ يقتصر دورهم على مجرد تقديم رأي أو تصور بالإطار العام لإعداد الخطط الاستراتيجية، وفي أغلب الأحوال ينتهي دورهم بمجرد صياغة الخطط الاستراتيجية دون أن يمتد إلى تصحيح دور الإدارة الاستراتيجية ومسؤولية القائمين على تنفيذها ما أدى إلى الاتجاه بعدم الثقة لدى المديرين التنفيذيين وقيادات المنظمات وموظفيها من جدوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية .

---

[1] . أبو بكر ، مصطفى محمود ؛ فهد بن عبدالله العمر (2009) الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ؛ الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 195.

ج. عمق الفجوة بين الاعتراف بأهمية الإدارة الاستراتيجية وضرورتها من قبل الممارسين وبين تحمسهم الفعلي واستعدادهم لتحمل عبء متطلبات ومعوقات تطبيق الفكر والتخطيط الذي تمليه الإدارة الاستراتيجية من جانب آخر. أي أن تراكم حالات ضعف الارتباط بين ممارسة قواعد الإدارة الاستراتيجية ونجاحها، والمنافع التي يحصل عليها أعضاء المنظمة نتيجة غياب منهج التفكير الاستراتيجي السليم ما أدى إلى انعدام الثقة في أهمية بناء وتنمية مهارات التطبيق الفعّال لقواعد الإدارة الاستراتيجية ومرتكزاته .

د. غياب الأدوات المهنية أو عدم وضوحها التي تستخدم في ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية ما أدى إلى عدم تفعيل الالتزام بالمنهج الاستراتيجي.

هـ. ضعف الجانب الإعلامي أو غيابه عن نماذج من المنظمات التي حققت نجاحاً ونمواً واضحاً من خلال ممارسة الإدارة الاستراتيجية بأسلوب صحيح.

و. عدم وضوح المنافع المرتبطة بتطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية وخطأ التصور بأن منافع هذا المنهج وهذه العملية تقتصر على ما بعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية، هذا في حين أن تطبيقها السليم يحقق المزايا والمنافع المأمولة منها بمجرد تطبيقها وممارستها لتتابع وتتراكم المزايا والمنافع بالانتقال من مرحلة إلى مرحلة، ومن خطوة إلى خطوة إلى درجة يمكن القول إنه بمجرد اتخاذ قرار في أي منظمة بتطبيق قواعد ومبادىء الإدارة الاستراتيجية سيتحقق لها الكثير من المنافع نتيجة هذا القرار أو التوجه.

بناءً على ما سبق، يظهر لنا جلية وبوضوح الأهمية القصوى التي يمكن أن تحققها المنظمات عندما تقرر الاتجاه نحو مفاهيم وممارسات الإدارة الاستراتيجية، وبشكل خاص من خلال دراسة أبعادها والتحديات التي يمكن أن تواجهها.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثاني: صناعة القرار الاستراتيجي

1. المدير الاستراتيجي
2. التفكير الاستراتيجي
3. القيادة الاستراتيجية
4. القرار الاستراتيجي
5. الاستراتيجية والخطة
6. الشخصية الاستراتيجية
7. دور مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية
8. أخلاقيات الأعمال والإدارة الاستراتيجية

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

ربما يتساءل كثيرون من يقوم بإعداد الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتعلقة بها ، أي كيفية صناعة هذا القرار ، ومن المدير الاستراتيجي Strategic Manager وما مهامه وأدواره في بناء وصياغة الاستراتيجية ؟ وما المهارات المطلوب توافرها فيهم من أجل تحقيق فاعلية عملية الإدارة الاستراتيجية.

إن المديرين الاستراتيجيين يقع على عاتقهم مهمة تحليل كل من البيئة الداخليةو الخارجية، وإعداد الاستراتيجية وما ينطوي عليها من تحديد للرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وكذلك تنفيذ الاستراتيجية، وما يتضمنه من إعداد برامج وموازنات وإجراءات وأخيراً ممارسة عملية تقويم الاستراتيجية ومراجعتها. ومن هنا يركز هذا الفصل على عملية صناعة القرار الاستراتيجي.

1. المدير الاستراتيجي :

في المنظمات المعاصرة هناك نوعان من المديرين : مديرو العموم General Managers والمديرون الوظيفيون Functional Managers . والمدير العام هو الشخص الذي يحمل مسؤولية أداء المنظمة ككل، أو أحد الأقسام الرئيسية. ويكون شغلهم الشاغل المحافظة على سلامة المنظمة بالكامل وقوتها. ومن ناحية أخرى يتحمل المدير الوظيفي مسؤولية نشاط أو عمل محدد مثل شؤون الموارد البشرية، وعمليات الإمداد، والعمليات، والتسويق والبيع، وخدمة العملاء والحسابات.ويقتصر مجال سلطتهم بصفة عامة على نشاط واحد من أنشطة المنظمة، بينما يتابع المدير العام العمليات في المنظمة بشكل كامل، وتلك المسؤولية تضع المدير العام في موقع متفرد من قيامه بتوجيه أعمال المنظمة ككل بحسه الاستراتيجي .

ويعد الرئيس التنفيذي بمنزلة المدير العام الرئيسي في هذا المستوى. ويتمثل دوره الاستراتيجي في تنمية الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل. ويتضمن هذا الدور تحديد الرسالة والأهداف الرئيسية للمنظمة، وتحديد نوع النشاط الذي ستمارسه، بالإضافة إلى حشد الموارد وتوزيعها على مختلف جوانب النشاط، وصياغة الاستراتيجيات التي تتطلب أنشطة متصلة وتنفيذها، فضلاً عن قيادة المنظمة.

بالإضافة إلى ما سبق، يمثل المدير العام على مستوى المنظمة حلقة الوصل بين الأشخاص الذين يشرفون على تنمية استراتيجيات المنظمة، وأولئك الذين يمتلكون المنظمة (حملة الأسهم). ويمكن النظر إلى مديري العموم، وخصوصاً الرئيس التنفيذي على أنهم حراس على مصالح المساهمين. وتتجسد مسؤوليتهم في ضمان أن الاستراتيجيات العامة التي تتبناها المنظمة تنسجم مع هدف تعظيم الأرباح وحقوق المساهمين. وإذا لم يتحقق ذلك فيحق للمساهمين محاسبة الرئيس التنفيذي ومساءلته.

مديرو مستوى النشاط (وحدات الأعمال):

يتكون مديرو مستوى النشاط من رؤساء وحدات النشاط المستقلة داخل المنظمة والهيئة المعاونة لهم. ووحدة النشاط هي عبارة عن كيان تنظيمي يعمل في قطاع تنظيمي متفرد. وهي بذلك تعد ذاتية المحتوى وتتبعها أقسامها الوظيفية الخاصة بها[1].

ويعد المديرون الاستراتيجيون الرئيسيون على مستوى النشاط بمنزلة مديري قطاعات. ويتمثل دورهم الاستراتيجي في ترجمة توجيهات الإدارة العليا على مستوى المنظمة إلى استراتيجيات لكل نشاط مستقل. وهكذا نجد المدير العام على مستوى

---

[1]. هل ، شارلز؛ جاريث جونز (2001): الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل ، الجزء الأول ، ترجمة: د. رفاعي محمد رفاعي ، د.محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ص 39

المنظمة مشغولاً بالاستراتيجيات التي تشمل مختلف الأنشطة، إلا أن المديرين على مستوى النشاط مشغولون بالاستراتيجيات التي تخص نشاط معين.

مديرو المستوى الوظيفي:

يتحمل هؤلاء المديرون مسؤولية وظائف خاصة في مجال العمل مثل الموارد البشرية والعمليات وإدارة الإمداد والتسويق والبحوث والتطوير ، ولا يهيئ لهم موقعهم الإلمام والإحاطة بكل عناصر الصورة ، إلا أنهم يؤدون دوراً رئيسياً إستراتيجياً فيدخل في إطار مسؤوليتهم تطوير إستراتيجيات وظيفية في مجال التصنيع والتسويق والبحوث والتطوير . وهذا الأمر من شأنه المساعدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعت بمعرفة مديري مستوى النشاط ومديري مستوى المنظمة ككل.

هذا بالإضافة إلى مسؤولية المديرين الوظيفيين عن توفير المعلومات المطلوبة التي من شأنها أن تيسر لمديري العموم على مستوى المنظمة، ومستوى النشاط صياغة إستراتيجيات واقعية وقابلة للتحقيق. وفي الواقع وبسبب أنهم الأقرب إلى العمل عن غيرهم من مديري العموم، فإنه يتعين عليهم خلق أفكار استراتيجية مهمة واستحداثها من شأنها أن تتحول فيما بعد إلى استراتيجيات رئيسية للمنظمة. وهكذا نجد أنه من المهم الاستماع عن كثب لأفكار المديرين الوظيفيين من قبل مديري العموم. كما يدخل في إطار مسؤوليات هؤلاء المديرين تنفيذ الاستراتيجية على المستوى الوظيفي وتنفيذ القرارات الصادرة من مستوى المنظمة ومستوى النشاط.

وتركز الدراسات الإدارية الحديثة على فكرة المدير الاستراتيجي أكثر من ممارسة النمط التقليدي للإدارة . والمديرون الاستراتيجيون هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية فهم الذين يقومون بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

ويضعون ويطبقون القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها، ومن ثم يقوّمون النتائج ويراقبونها ويراجعون الاستراتيجية[1].

أي أن المديرين الاستراتيجيين هم المسؤولين عن إدارة المنظمة ونجاحها أو فشلها طالما أن وظيفتهم الأساسية تتركز في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الاستثمار الأفضل لموارد المنظمة في ظل بيئتها الداخلية والخارجية، وغالباً ما يطلق عليهم أسماء متنوعة أمثال مديرو العموم والرؤساء والإدارة العليا ورؤساء الوحدات الاستراتيجية والملاك والمستشارين ورئيس مجلس الإدارة. ويتميز المدير الاستراتيجي عن غيره من المديرين الآخرين بصفتين أساسيتين، تتمثل الأولى بالقدرة على فهم مغزى الأحداث دون تأثر بظواهر الأمور والتغير في الاتجاهات أو التحفظات. وتتعلق الصفة الثانية بالقدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

ويمكننا تمييز المدير الاستراتيجي الناجح عن غيره من خلال :

1. طبيعة الرؤية التي يمتلكها خلال كل مرحلة من مراحل عمله.
2. الأسلوب الذي يكيف فيه أفكاره المتنوعة بحيث تلائم الظروف المتغيرة.
3. القدرة على تحويل الأفكار إلى أفعال، وقيادة الآخرين نحوها.

إن المدير الاستراتيجي الناجح يعمل وفق مبدأ العمل الجماعي وعمل الفريق، ويتخلى عن النمط الإداري التقليدي المبني على إصدار الأوامر والتسلسل الهرمي للسلطة، فهو يشارك الآخرين في وضع الأهداف والغايات الاستراتيجية، وفي تطوير هذه الأهداف والغايات، أي أنهم من خلال رؤيتهم ينظرون إلى العمل نظرة كلية

---

[1]. السالم ، مؤيد سعيد (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 ، ص 40.

شاملة متكاملة ويوازنون بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية من خلال قراراتهم التي يتخذونها.

2. التفكير الاستراتيجي :

يدل التفكير الاستراتيجي على توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتصرف الاستراتيجي، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد متخذ القرار الاستراتيجي بالقدرة على فحص العناصر البيئية المختلفة وتحليلها والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة في حياة المنظمة والاستفادة من الموارد النادرة. ومن أهم خصائص الأفراد ذوو التفكير الاستراتيجي ما يلي[1]:

1. القدرة على بناء الغايات :

يتميز المديرون الاستراتيجيون بالقدرة على شحذ هممهم وإثارة فكرهم الاستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات Goals بعيدة المدى لمنظماتهم يمكن أن تشتق منها أهداف Objectives. وإن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص، وإنما يختص بذلك مفكر استراتيجي يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد وضع رسالة المنظمة وتحليل أبعادها.

2. البصيرة الناظذة والفراسة في وزن الأمور:

تمثل فراسة المدير الاستراتيجي بُعداً مهماً في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وإنه يتعامل مع جوانب

---

[1]. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ص 48.

مستقبلية يكتنفها الغموض وصعوبة التقدير. وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير الاستراتيجي كلما اتسع المدى الاستراتيجي Strategic Range وهو يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المرغوب فيه مستقبلاً.

3. الاستشعار البيني :

إن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة البيئة الخارجية وتحليلها بما توفره من فرص، أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات. وتمثل الفرص البيئية ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما يمثل التهديد قيوداً تعوق ممارسات وأنشطة المنظمة. ويجب أن تُبنى الاستراتيجية على اقتناص الفرص وتجنب التهديد والمخاطر [1].

4. مهارات تحليل البيانات وتفسيرها :

تعد البيانات بمثابة دم الحياة للمنظمة حيث تتوقف حياة المنظمة على وجود هذه البيانات وتدفقها وحسن استخدامها. ويمتلك الفكر الاستراتيجي بيانات الماضي والحاضر، ولكنه يحتاج لتلك البيانات المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحاً. لذا نجده يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب ويتصل بالعديد من الجهات، ويتجسس أحياناً ليحصل على تلك البيانات المستقبلية، أو تلك التي أعدتها المنظمات المنافسة للتعامل مع سوق الغد. وإن قدرة المدير الاستراتيجي على تحليل البيانات وتسجيلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الاستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك [2].

---

[1] White , Colin (2004): **Strategic Management** , Palgrave Macmillan , New York, P.45.

[2] Porter , Michael E. & Victor E. Millar (1985): How Information gives you Competitive Advantage , **Harvard Business Review** , July – August , PP.149-174

5. مهارة الاختيار الاستراتيجي :

غالباً ما يواجه الاستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار باختيار نمط استراتيجي معين دون آخر. فهناك بدائل استراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، ولكل بديل من هذه البدائل بدائله الفرعية الخاصة به. لذا يقع على عاتق المدير الاستراتيجي مسؤولية حصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف الاستراتيجي ومعرفة مزايا كل منها وعيوبها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها[1].

6. مهارة تحديد الموارد والامكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة :

تتوفر لدى المنظمة العديد من الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية. ويجب على المدير الاستراتيجي أن تكون لديه القدرة على تخصيصها وحسن استخدامها. ومن ثم بيان الموارد والامكانات التي يجب تعبئتها لتحقيق أهداف وغايات المنظمة بما يساعد على تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير على هديها المنظمة (الخطط ، السياسات ، البرامج....الخ)، وهذا يوضح لنا أن هناك فرقاً بين ماذا نريد (أي الاستراتيجية) ، وكيف نحقق ما نريد (الخطط والسياسات والإجراءات)[2].

7. التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة :

إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار، وتفاعل المنظمة مع البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة الإسهام في علاجها. هذا إلى جانب عدم إلحاق الضرر

---

[1].MTD Training (2010): **Thinking Strategically** , Ventus Publishing APS , Book boon .com, P.8

[2].Oladunjoye , O. Titi & Godwin Onyeaso (2007): Differences between Resources and Strategy in Strategic Management : an experimental Investigation , **International Journal of Management** , Vol.24 ,No.3 ,September , PP.592- 604

بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الضالة وتخلفاتها، أو من خلال منتجاتها. كما يجب أن تراعي المنظمة مصالح عملائها وموردیها وجماهيرها عموماً، وأن تحسّن من علاقاتها بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها، وأن تبني علاقتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية. وهذا ما يُطلق عليه اسم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة Corporate Social Responsibility ولا شك أن رعاية المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية يمثل بُعداً مهماً عند بناء الاستراتيجية المناسبة التي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها، وبما يحافظ على معدل نموها في الأجل الطويل[1].

8. مواكبة عولمة الفكر الإداري :

يجب أن يتعرف المفكر الاستراتيجي على أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الأعمال خصوصاً العاملة منها في المستوى الدولي . فلم تعد البيئة المحلية المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخل عوامل البيئة العالمية وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. فإنتاج الفكر الإداري الاستراتيجي وتكوين التحالفات الاستراتيجية الدولية والشراكات الاستراتيجية وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بتنظيم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإداري أصبحت محددات يجب مراعاتها بحيث تستطيع منظمات الأعمال إيجاد مكانٍ لها على الساحة الدولية[2].

---

[1] .Porter , Michael E. & Mark R. Kramer (2006): Strategy & Society : the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility , **Harvard Business Review** , December , PP. 77- 92

[2] .Coulter, Mary (2010): **Strategic Management in Action**, (5th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.,P.15

9. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية :

يقع على عاتق المفكر الاستراتيجي أن يدرس خصائص كل من القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية حيث يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته ، وهي قرارات مركزية تتخذ من قبل الإدارة العليا وغير متكررة وتهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

3. القيادة الاستراتيجية :

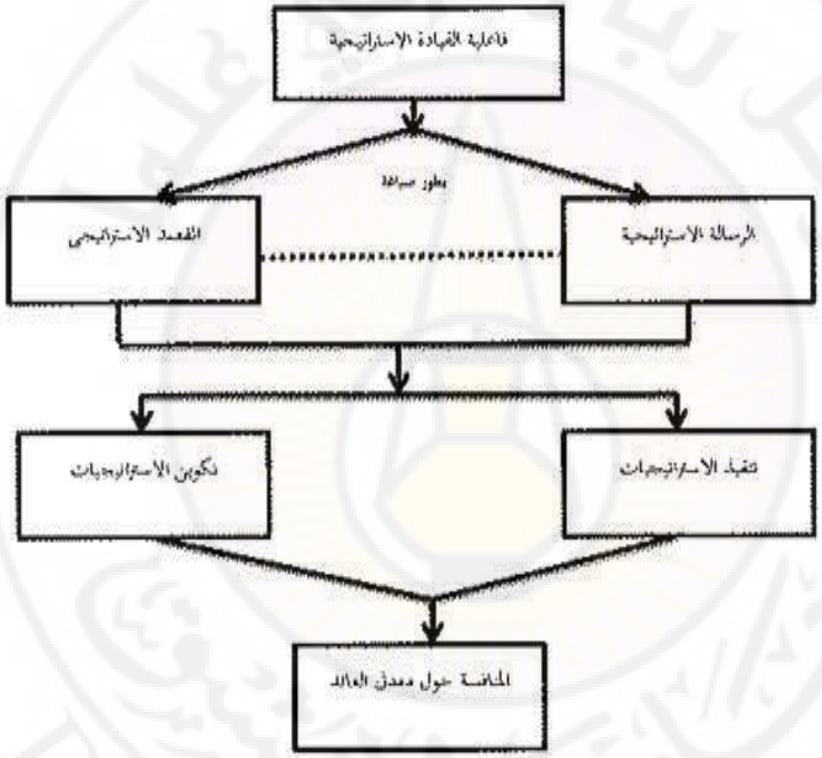
تعرف القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership على أنها : " القدرة على التأثير في الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحسن قابلية المنظمة للنجاح في المدى البعيد"[1]. أي أنها العملية المستخدمة للتأثير في إنجاز الرؤية المرغوبة للمنظمة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد وتوجيهها من خلال السياسات وبناء الإجماع التنظيمي في إطار البيئة الغامضة والمعقدة. وهي عملية تصور المستقبل ثم تنظيم الموارد، وتطوير الإجراءات، وتهيئة المعلومات للوصول إلى ذلك في المستقبل، وهي بذلك عملية ثنائية لتطوير الاستراتيجية وتنفيذها.

وتشمل القيادة الاستراتيجية التي تتخذ طابعاً متعدد الوظائف على الإدارة من خلال الآخرين وإدارة المنظمة ككل وليس وحدة أعمال فرعية، ومواجهة التغيير المتزايد في بيئة المنافسة القائمة. وينبغي على القادة الاستراتيجيين بسبب الطبيعة المعقدة والعالمية لبيئة المنافسة أن يتعلموا كيفية التأثير في السلوك الإنساني وبصورة فاعلة ضمن

---

[1]. المعاضيدي، معن، لمعن حاتم محمد (2011): إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، تنمية الرافدين، المجلد 33 ، العدد 105 ، ص ص 111 - 140

بيئة معينة. ولهذا يستطيع القادة الاستراتيجيون الفاعلون، ومن خلال قدرتهم على تصور المستقبل التأثير في سلوكيات من يعملون معهم والتأثير في أفكارهم ومشاعرهم أيضاً. ولربما تبرز القدرة على إدارة رأس المال البشري مشكلة أكثر العوامل أهمية بالنسبة لمهارات القائد الاستراتيجي[1]. ويوضح الشكل (2 ، 1) العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وعملية الإدارة الاستراتيجية.



الشكل (2 ،1) العلاقة بين القيادة الاستراتيجية

وعملية الإدارة الاستراتيجية

[1]. الخفاجي ، نعمة عباس (2008): الفكر الاستراتيجي : قراءات معاصرة ، دار الثقافة ، عمان ، ط1، ص 179.

إن أحد الأدوار الاستراتيجية الرئيسية للمديرين سواء كانوا مديرين عموميين أو مديرين وظيفيين يتمثل في توفير عنصر القيادة الاستراتيجية لمرؤوسيهم. وتشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، أو القطاع مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية. ومن أهم خصائص القادة الاستراتيجيين ما يلي[1] :

1. الرؤية والفصاحة والثبات: Vision, Eloquence and Consistency

إن منح المنظمة الإدراك والإحساس باتجاهها الحقيقي يعد من المهام الرئيسية للقيادة، ويبدو القادة الأقوياء كما لو كانوا يمتلكون القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة. هذا فضلاً عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدي إلى تشجيع الآخرين وبث الحماس فيهم مع مراعاة العمل باستمرار وثبات من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزءاً من الثقافة السائدة في المنظمة[2].

2. الالتزام: Commitment

القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن على التزامه تجاه رؤيته الخاصة مدعماً ذلك بالمثال والقدوة. وإن الالتزام يعد بمثابة إشارات قوية للموظفين في المنظمة تعني أن القائد جاد حيال القيام بأي شيء يخدم استراتيجية المنظمة.

---

[1] Thompson, Arthur A. JR. & A. J. Strickland III (2003): **Strategic management; concepts and cases**, Mc Graw Hill Companies, Inc., Singapore,P.441

[2] . هل ، شارلز ، جاريث جونز (2008): الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل ، تعريب : د. محمد سيد احمد عبد المتعال ، د.اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، ص 75

3.الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل : Being Well Informed

القادة المميزون لا يعملون من فراغ فهم يقومون بإنشاء شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشؤون العمل في منظماتهم وتطويرها . ويلجأ كثير من القادة والرؤساء إلى إنشاء قنوات خلفية لاكتشاف ما يجري في جنبات المنظمة، وذلك حتى لا يضطروا إلى الاعتماد على المعلومات الواردة من القنوات الرسمية. ولا شك في أن استخدام الطرائق غير الرسمية وغير التقليدية في جمع المعلومات يعد مسلكاً حكيماً، حيث إن القنوات الرسمية قد تكون عرضة للتأثر بالمصالح الشخصية لأولئك الذين يهيمنون عليها ويتحكمون فيها، ومن ثم لا يقدمون الوضع الحقيقي للعمل في المنظمة[1].

4.القدرة على التفويض : Willingness to Delegate

يعد القادة المميزون مفوضين ماهرين ، وهم يعلمون انهم إن لم يلجؤوا للتفويض، فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات التي تنوء بها كواهلهم، كما أنهم يعلمون أن تفويض المرؤوسين في اتخاذ القرارات يعد أداة تحفيزية جيدة. كما أن عملية التفويض تكتسب معنى وبعداً جديدين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين قد أصدروها.

وفي نفس الوقت يعرف القادة المميزون أنهم في حاجة إلى إحكام السيطرة على بعض القرارات الرئيسية. وهكذا نجد أنه بالرغم من أن القادة سيلجؤون إلى تفويض

---

[1].Hannagan , Tim (2002): **Mastering : Strategic Management** , Palgrave Macmillan , New York, P. 174

موظفي المستويات الأدنى في اتخاذ الكثير من القرارات، إلا أنهم سيحجمون عن التفويض فيما يختص بالقرارات الحاسمة والحرجة من وجهة نظرهم.

5. الاستخدام الذكي للقوة: Astute Use of Power

إن القادة المميزين يميلون إلى توخي وتحري الذكاء في استخدام جوانب القوة لديهم. وهذا يظهر بأشياء ثلاثة هي:

أ. إن القادة المميزين يلعبون مباراة القوة بالاعتماد على المهارة مفضلين الحصول على الموافقة الجماعية فيما يختص بأفكارهم بدلاً من استخدام سلطاتهم لفرض تلك الأفكار. كما أنهم يتصرفون كأعضاء أو قادة ديمقراطيين في إطار ائتلاف ديمقراطي بدلاً من سلوكهم مسلكاً ديكتاتورياً.

ب. غالباً ما يتردد القادة المميزون في إلزام أنفسهم علناً بخطط استراتيجية مفصلة أو أهداف دقيقة، حيث إن حدوث أمور طارئة غير متوقعة يتطلب المرونة. وهكذا نجد أن القائد الناجح يجب أن يلزم منظمته برؤية محددة مثل تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى أو رفع جودة المنتج دون تحديد كيفية إنجاز ذلك بدقة، أو متى يتم ذلك. ومن الأهمية بمكان أن نلاحظ أن القادة المميزين غالباً ما يكون لديهم أهداف واستراتيجيات خاصة ودقيقة يتطلعون إلى اعتناق المنظمة لها. كما أنهم يدركون مدى خطورة الالتزام العام آخذين في الاعتبار احتمال حدوث تغيير فضلاً عن الصعوبات التي قد تعترض سبيل التنفيذ.

ج. إن القادة المميزين يمتلكون القدرة على الدفع من خلال البرامج. وهم يدركون مدى خطورة الدفع دفعة واحدة للبرامج الاستراتيجية داخل المنظمة حيث إنه من المرجح ظهور عقبات واعتراضات على تلك البرامج ولو بشكل جزئي. ونظراً لأن القائد الناجح لا يقبل بأقل من القبول الكامل من أجل إحراز تقدم متواضع نحو

الهدف. فهو يحاول الدفع بأفكاره الواحدة تلو الأخرى في كل مرة، حتى تظهر كأنها عرضية أو طارئة بالنسبة للأفكار الأخرى. وبالرغم من أنها في الحقيقة تشكل جزءاً من برنامج كبير أو جدول أعمال غير معلن من شأنه أن يدفع المنظمة نحو اتجاه تحقيق الأهداف التي يتطلع إليها المدير.

إن القيادة الاستراتيجية هي مفتاح الميزة التنافسية في التسعينيات وما بعدها ، وهو قدرة الإدارة العليا على توليد مقدرة بناء اجتماعية لتوليد رأس المال الفكري intellectual Capital والذي يقصد به المعرفة Know- how والخبرة وقوة الفهم والأفكار الإبداعية. ويمكن للقادة الاستراتيجيين الأكفاء تكوين بيئة ملائمة تمكن الأطراف المتعاملة معهم (العاملون والزبائن والموردون مثلاً) من أداء مهامهم بكفاءة. واستناداً إلى ما تقدم فإن القيادة الاستراتيجية في جوهرها هي القدرة على إدارة عمليات المنظمة بفاعلية والحافظ على مستوى أداء عالٍ بشكل متواصل.

وفي مطلع القرن الحادي والعشرين يواجه المديرون العاملون في مختلف دول العالم ضغطاً متواصلاً لتغيير توجهاتهم الفكرية لمواجهة التغيرات السريعة والمعقدة التي تحدث في بيئة الاقتصاد العالمي. ويقصد بالأفكار الإدارية مجموعة الافتراضات والمرتكزات الفكرية والحكمة المقبولة التي تؤطر فهم المديرين للمنظمة وللصناعة التي يتنافسون فيها، فضلاً عن القدرات الجوهرية المستخدمة على مستوى المنظمة أو الصناعة سعياً وراء تحقيق المنافسة الاستراتيجية.

وعندما يخفق القادة الاستراتيجيون في الاستجابة المناسبة والسريعة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية العالمية المعقدة تضعف قدرة المنظمة على تحقيق المنافسة الاستراتيجية وتحقيق العوائد المرتفعة فوق المتوسط، لذلك تشير البحوث المعدة بهذا الصدد إلى أن منافسة المنظمة على الأمد البعيد إنما تعتمد على رغبة المديرين في

الضغط المستمر على الأطر الإدارية Managerial Frames كما تشير تلك البحوث إلى أن المنافسة العالمية هي ليست مجرد منافسة بين سلعة وأخرى، أو بين منظمة وأخرى ، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك حالة منافسة بين مجموعة أفكار وأخرى، وبين إطار إداري وآخر، الأمر الذي يتطلب من القادة الاستراتيجيين تعلم كيفية التعامل مع التنوع والحالات التنافسية المعقدة معرفياً Cognitively Complex Competition. لذا تمكن إحدى أهم المتغيرات تحدياً في التفوق على مجموعة الأفكار الناجحة للمديرين عندما يلزم الأمر ذلك [1].

ومن الواضح أن القدرة على إنجاز الواجبات الأساسية المرتبطة بتحقيق المنافسة الاستراتيجية، إنما تنعكس على تحسين قدرة المديرين على إحداث التغييرات المناسبة لمجموعة الأفكار الخاصة بهم. ويرغب القادة الاستراتيجيون باستمرار في اتخاذ القرارات الواضحة والشجاعة العملية تلك القرارات التي قد تكون صعبة لكنها ضرورية لارتباطها بالظروف الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة. فيؤكد القادة الاستراتيجيون الفاعلون التغذية العكسية التصحيحية المرتجعة من الأنداد Peers ومن الذين هم أعلى مرتبة Supervisiors ، ومن العاملين فيما يتعلق بقراراتهم الصعبة .

وغالباً ما يجري البحث عن هذه المعلومات المرتجعة من خلال الاتصالات المباشرة. وقد تنعكس عدم الرغبة في قبول هذه التغذية العكسية على أن تكون سبباً رئيسياً لفشل المديرين الموهوبين التي بدورها تظهر الحاجة إلى ضرورة تركيز القادة الاستراتيجيين على التغذية العكسية من أولئك الذين يتأثرون بقراراتهم [2].

---

[1]. فوا ، دوسا ، ماري كروسان (2005): القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة : عدلان بن محمد الشهري، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد 45 ، العدد 2 ، ص ص 357- 396.

[2]. فريدمان ، مايك ، بنيامين ب تريجو (2006): فن ومنهج القيادة الإستراتيجية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص 325.

وتقع المسؤولية الأساسية للقيادة الاستراتيجية الفاعلة على عاتق الإدارة العليا وبالخصوص على مجلس الإدارة. أما القادة الاستراتيجيون الآخرون الذين غالباً ما يُعدّون كذلك منهم يتمثلون بأعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا والمديرون العامون على مستوى تقسيمات المنظمة. ولكن بغض النظر عن عناوين القادة الاستراتيجيين ووظائفهم التنظيمية يبقى على عاتق هؤلاء مسؤوليات اتخاذ القرارات التي لا يمكن إهمالها أبداً.

وتعد القيادة الاستراتيجية كشكل من أشكال القيادة غاية في الصعوبة ، ولكنها مهمة وحرجة جداً . لذا لا يمكن صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق عوائد مرتفعة دون القادة الاستراتيجيين الفاعلين . ولكون القيادة الاستراتيجية متطلب من متطلبات النجاح الاستراتيجي وبسبب احتمالية ضعف قيادة المنظمات، لذلك فإن المنظمات المتنافسة في القرن الحادي والعشرين تواجه تحدياً يتمثل بتطوير القادة الاستراتيجيين الفاعلين.

4. القرار الاستراتيجي :

يعد موضوع اتخاذ القرارات من الموضوعات التي شغلت اهتمام كتّاب الإدارة لعدة عقود مضت عند دراسة المنظمات. ويعد هربرت سايمون Herbert Simon عام 1947 من أوائل كتّاب الإدارة الذين اهتموا بعملية اتخاذ القرارات الإدارية وقبولها أساساً للعمل الإداري في المنظمات.

4-1. مفهوم القرار الاستراتيجي:

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأساسها. وعلى الرغم من الأهمية التي نالتها عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات بشكل عام، فإن كتّاب

الإدارة والباحثين فيها قد ركزوا اهتمامهم في البداية على القرارات الروتينية التشغيلية، أي القرارات المهيكلة Structured التي تتم في مستويات الإدارة الدنيا والوسطى التي يمكن أن تخضع خطواتها إلى وصف تفصيلي وتحليل كمي مناسب، بينما لم تنل القرارات الإدارية على مستويات الإدارة العليا التي تمثل القرارات الاستراتيجية غير المهيكلة Unstructured الاهتمام المناسب في البداية.

هذه القرارات الاستراتيجية غير المهيكلة ترتبط بمتغيرات متعددة ولها تأثير بعيد المدى على أداء المنظمة ككل، وعلى بقائها ونجاحها. وتعد أكثر تعقيداً وأشد صعوبة عند إخضاعها للوصف التفصيلي والتحليل الكمي لافتقارها إلى أسلوب محدد الخطوات يساعد على صياغتها وحلها[1].

إن التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة المنظمات في الوقت الحالي قد أثارت اهتمام كتّاب الإدارة إلى أهمية متابعة هذه التغيرات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة للتكيف معها والتخفيف من آثارها على المنظمة. وتمثل هذه القرارات الاستراتيجية عملية تنظيمية إدارية تهتم بجعل المنظمة قادرة على تحديد مشكلاتها الأكثر أهمية، والتعامل معها لضمان فاعلية المنظمة واستمرارها.

وعند الحديث عن القرار الاستراتيجي لا بد من الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعد من الدراسات التي أعطاها كتّاب الإدارة اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي، حيث استند هذا المجال من المعرفة إلى الأدبيات والدراسات التي ارتبطت بالنظرية السلوكية في اتخاذ القرارات كالسلوك السياسي في المنظمة وثقافة متخذي القرار

---

[1]. أيوب ، نادية (2001): نظرة الراد الإدارة العليا في العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، السنة 27 ، العدد 103 ، ص ص 15 – 86.

وقيمهم والعوامل التنظيمية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية، أو خصائص أفراد الإدارة صانعي القرارات وغيرها من العوامل.

كما أنها ارتبطت بالمفاهيم الاقتصادية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية كنتائج الأداء الاقتصادي للمنظمات. ومن المهم أيضاً الإشارة إلى أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة، إذ تتميز هذه القرارات بالتعقيد وغموض البيئة التي تتخذ بها، وشدة تأثيرها على نجاح المنظمات واستمرارها. وهذا يستدعي ضرورة النظر إلى العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وبين العوامل التي تحدد هذه العملية وتسهم في إنجازها، حيث يعد القرار الاستراتيجي وفق هذا المنظور عبارة عن محصلة للتفاعل الموجود بين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وبين كل من خصائص متخذي القرار بما يمتلكون من خبرة وثقافة ودوافع وقيم وتوقعات والأوضاع التنظيمية الداخلية والبيئة المحيطة التي تؤثر في أبعاد هذه العملية وتفرض القيود عليها، بالإضافة إلى التفاعل الموجود بين عملية اتخاذ القرار وخصائص القرار الاستراتيجي نفسه ودرجة تأثيره على المنظمة[1].

4-2. عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي :

تعرّف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأنها : " عبارة عن مجموعة من الأنشطة الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الاستراتيجية ، وتشمل:

أ. تحديد المشكلة.

ب. تحديد كيفية حل المشكلة.

ج. الاتصالات ضمن المنظمة، وبينها وبين الأطراف المتأثرة بالمشكلة.

---

[1] .Hill, Michael A., R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson (2009): **Strategic Management: Competitiveness and Globalization** , OP.Cite ,P.88

د. الاتصالات المتعلقة بالخيار الاستراتيجي.

ويُشار إليها أيضاً بأنها : " عبارة عن نموذج من السلوك الذي يظهر في المنظمات خاصة على مستوى أفراد الإدارة العليا ، الذي يميز أسلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي في هذا المستوى، أي أنها نوع من عملية اتخاذ القرارات التي تتم في ظروف عدم التأكد . وتتضمن هذه العملية الأنشطة الخاصة بصياغة الأهداف وتحديد المشكلة وتوليد البدائل وتقويم البديل الأنسب واختياره.

وتشير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى كيفية ربط القرارات الاستراتيجية بكل من استخدام الموارد المحدودة والفرص المحتملة والمخاطر والتهديدات الموجودة في بيئة متغيرة وغير مؤكدة مع الأخذ بعين الاعتبار القيم الشخصية والمصالح الذاتية لأفراد الإدارة العليا، والأفراد أصحاب التأثير في المنظمة.

أما بالنسبة لأبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فقد نظر إليها كتّاب الإدارة كل من منظور مختلف تبعاً لمجال اهتمامه ودراساته الخاصة، ويمكن وصفها من خلال الخطوات المتسلسلة والمراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، أو يمكن النظر إليها من خلال أبعاد السلوك السياسي في المنظمة كأجزاء مهمة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

إن أبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تتضمن الفحص، والتدقيق للمعلومات التي يتم جمعها حول المشكلة الاستراتيجية، والبدائل الخاصة بها، ثم التفاعل والاتصالات الموجودة بين متخذي القرار الاستراتيجي، ثم سير عملية اتخاذ القرار التي قد تتعرض للتأخير أو المقاطعة، أو إعادة النظر بسبب التفاوض والمساومة، ثم المدى الزمني الذي يستغرقه اتخاذ القرار، وأخيراً المركزية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ويرتبط بأبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بُعد الالتزام الذي يشير إلى قيام المنظمة بفرض الأهداف والوسائل والقيم والقواعد المطلوبة على الأفراد المشاركين في عملية حل المشكلة الاستراتيجية، ثم بُعد المدى الزمني الذي يستغرقه اتخاذ القرار الخاص بمشروع معين، ثم مدى تكرار الاتصالات ضمن المنظمة ذات العلاقة ، وبين المنظمة والجماعات التي تتأثر بالقرار، وأخيراً مدى الاختلاف والجهد الذي يبذل في تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها ، ومشاركة الأفراد الذين يتأثرون بالمشكلة في تحديدها ورسم الحلول لها[1].

كما يمكن الإشارة إلى بُعد الرسمية Formality التي تتعلق بمدى اتباع إجراءات مكتوبة ووثائق معينة وقواعد مرسومة للوصول إلى خطط رسمية محددة.

4-3. أبعاد القرارات الاستراتيجية :

تتضمن القرارات الاستراتيجية الأبعاد التالية[2]:

1. إنها قرارات على مستوى الإدارة العليا :

تؤثر القرارات الاستراتيجية في العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة. لذا فإنها تستلزم تدخل الإدارة العليا عند اتخاذها، فالإدارة العليا في الغالي هي التي يتوفر لديها القدرة على فهم الدلالات الواسعة للقرارات الاستراتيجية وإدراكها ، كما أنها تمتلك القوة أو السلطة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذها.

---

[1] Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin & Alan B. Eisner (2010): **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**, (5th ed.), Mc Graw Hill Companies, Inc., New York ,P. 446

2. الرسي ، جمال الدين والمرسي (2002): التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص. 21.

2. تتطلب استخدام قدر كبير من الموارد التنظيمية وتوظيفها :

تتضمن القرارات الاستراتيجية تخصيص قدر ملموس من الموارد المالية والأصول المادية والموارد البشرية التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية، أو المصادر الخارجية. كما أن هذه القرارات تلزم المنظمة بالعديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبياً، وهو ما يعني الحاجة إلى موارد ملموسة.

3. التأثير على رفاهية المنظمة وازدهارها في الأجل الطويل :

تلزم القرارات الاستراتيجية المنظمة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة قد لا تقل عن خمس سنوات، وتمتد آثارها لسنوات طويلة. فتبني المنظمة لاستراتيجية ما يؤثر في صورتها الذهنية ووضعها التنافسي وحجم أنشطتها ومستويات مبيعاتها وأرباحها، ومن ثم قدرتها على النمو والتوسع والازدهار.

4. التوجه بالمستقبل :

تستند القرارات الاستراتيجية على تنبؤات المديرين المستقبلية، وليس مجرد معرفتهم الحالية عند اتخاذ مثل هذه القرارات، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية.

5. تعدد تأثير أو نتائج القرارات الاستراتيجية :

تمتلك القرارات الاستراتيجية تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة، فالقرارات بشأن مزيج العملاء، والتركيز التنافسي، أو الهيكل التنظيمي على سبيل المثال تؤثر بالضرورة في أنشطة، ونتائج أعمال وحدات الأعمال الاستراتيجية أو الأقسام، أو وحدات العمل، فجميع هذه المجالات سوف

تتأثر بإعادة تخصيص الموارد والمسؤوليات الناتجة عن اتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية[1].

6. أخذ متغيرات البيئة الخارجية بعين الاعتبار:

تتطلب القضايا الاستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية بعين الاعتبار، إذ تمارس جميع منظمات الأعمال أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها، لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر إلى ما هو أبعد من أنشطة المنظمة الداخلية وعملياتها من أجل تحليل سلوكيات المنافسين والعملاء والموردين والممولين والأجهزة الحكومية....الخ وتفسيرها.

إن السمة المميزة للإدارة الاستراتيجية هي تركيزها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. لذا فإنها تركز على تحليل المشكلات والفرص التي يواجهها أعضاء الإدارة العليا، وبجانب العديد من القرارات التي تم اتخاذها في المستويات الإدارية الدنيا،فإن القرارات الاستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المنظمة.

5. الاستراتيجية والخطة :

يمكننا تعريف وجهين للاستراتيجية [2]:

الوجه الأول : ويسمى الموقف الاستراتيجي Strategic Position وهو يعبر عن العلاقات الفعلية بين المنظمة والبيئة.

---

[1]. Hill, Michael A., R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson (2009): **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts & Cases)**, (8th ed.), South – Western, Australia , P. 24

[2]. الصيرفي ، محمد (2010): الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص 48.

الوجه الثاني : ويسمى الخطة الاستراتيجية Strategic Plan وهو يعبر عن العلاقات المستهدفة بين المنظمة والبيئة. فالخطة تشمل على مجموعة أهداف المنظمة والخطوات والقرارات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

فالاستراتيجية إذاً هي أساس الخطة، بل أنها توأم الخطة الملازم لها، فإذا كان من الصعب تصور خطة لأحد المنظمات بدون استراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها، فإنه من المستحيل أن يكون في المنظمة استراتيجية بدون خطة. فالخطة هي الترجمة العملية للاستراتيجية المرسومة، وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة. فالاستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها. وتعطينا القيود حدود الالتزامات والارتباطات والقرارات، كما تعطينا مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لوظائف التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو التنظيم أو غيرها من الوظائف والمجالات الإدارية. وبصفة عامة يمكن إيجاز مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة في الجدول (2 ، أ).

مجالات الاختلاف	الخطة	الاستراتيجية
الطبيعة	تعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد	تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكاناتها للتمسك بها
الاتجاه	تنطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد معتمدة في ذلك على اختيارات موضوعية	تنطوي على نظام للقيم الإنسانية تظهر في عملية اختيار البديل الاستراتيجي
المستوى	يمكن أن تختص بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلاب ذاتي	تختص بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصيص معين
المرونة	لها إجراءات ملزمة غير مرنة لا يمكن تجاوزها	لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت فيها

المسؤولية	يتولاها أخصائيون في التخطيط	تتولاها الإدارة العليا
التركيز	التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ	التركيز على مرحلة التفكير والتكوين

الجدول (2 ، 1) مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة

6. الشخصية الاستراتيجية :

ترتبط عملية تكوين الشخصية الاستراتيجية للمديرين في مختلف المنظمات عامة ومنظمات الأعمال خاصة بمستوى قدرات الإدارة الاستراتيجية، ثم الاستدلال بها لتحديد معايير تستخدم في التعرف على الشخصية الاستراتيجية، ويسترشد بها لفرز المديرين ذوي التوجه والوعي الاستراتيجي المتميز عن سواهم. وتتجلى تلك المعايير بالتالي [1]:

1. التصور الاستراتيجي :

إن التصور الاستراتيجي السليم هو أساس نمو المنظمات في الأسواق المستهدفة، فهو يضمن حسن تعاملها مع مختلف المنتجات الموزعة لمختلف قطاعات الاقتصاد المحلي والعالمي، بل يمتد الأمر إلى العمل بسياسة الاكتفاء الذاتي. ويعد مصدر التفوق والريادة والتميز في استخدام الاستعدادات الاستراتيجية. فالتصور كوّن نقطة البداية لأنشطة المنظمة وبرامجها، وهو ما تسترشد به القيادة الاستراتيجية في تشخيص الفرص والمخاطر والتهديدات، وفي تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة. وينبغي أن يتسم تصور المديرين بالوضوح والدقة والواقعية للاستفادة منه في تصميم مسارات حركة المنظمة نحو أهدافها الاستراتيجية.

[1]. الحداجي ، اسمهان عباس (2008): الفكر الاستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 161.

2. الإيمان بفلسفة المنظمة وإيديولوجيتها:

تمثل فلسفة المنظمة تصور المديرين المثبت في صيغة تعابير راسخة، ومن الممكن الاستعانة ببعض الأسئلة التي يثبت من خلالها ارتكاز تلك الفلسفة إلى مجموعة من مبادئ إرشادية موجهة لحركة المنظمة وشموليتها. كما يمكن حث المديرين على المعرفة والتعلم من فلسفة المنافسين أولئك المتحدين أو المهيمنين في الأسواق الدولية.

3. امتلاك الميزة التنافسية:

من خلال النظر إلى الاستراتيجية في مجال إدارة الأعمال بأنها فكرة أصيلة موجهة بافتراض وجود موقع آخر في السوق الذي تعمل فيه المنظمة ينبغي بلوغه. ويستند هذا الافتراض إلى قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها عبر تبوئها موقعاً قيادياً أو انضمامها إلى مجموعات قيادية في سوقها المستهدف يؤهلها الاستفادة من ميزات الكلفة والسعر والتصميم الفريد للمنتج والخدمة. وتطوّر المنظمة استراتيجيات مباشرة وغير مباشرة مستحضرة ما تحتاجه من موارد مالية ومادية وبشرية ومعلوماتية، إضافة لقدرتها على استقطاب الزبائن وبث السعادة والتألق في نفوسهم[1].

4. استخدام القدرات الاستراتيجية:

يتوقف العمل الاستراتيجي للمنظمة على مستوى التوقد الذهني لمديريها وقدرتهم على المغامرة والمبادرة والإبداع ورسم مسارات الحركة الاستراتيجية في المستويين الشامل والأعمال. وكذلك إبراز الترابط بين نجاح المنظمة ودرجة حرية

---

[1].KrippendroII, Kaihan (2003): **The Art of the Advantage: 36 Strategies to Seize the Competitive Edge**, Thomson: Texere, Australia.

المديرين في استخدام قدراتهم خدمة لمصالح المنظمة مستعيناً بالتصور الاستراتيجي وفلسفة المنظمة.

5. بناء المنظمة:

يركز هذا المعيار على توافق تصور المديرين وبناء المنظمة وتأثيره في تحقيق النجاح الاستراتيجي. ويدعو إلى تمييز أسلوب المديرين في الإدارة العليا في التصور والتفكير عن مديري وحدات الأعمال. وكذلك في المهام ومقدار القوة الاستراتيجية المستخدمة في تصميمهم الاستراتيجية وتنفيذها ودرجة الاستقلالية فيها. وينبغي أن يتسم بناء المنظمة بالعفوية كي يمنحهم قدراً من الحرية والمرونة لاستخدام الاستعدادات الاستراتيجية. كما ينبغي أن تشجع الإدارة العليا المبادرة عند العاملين والسلوك المبدع لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية.

6. المشاركة في التخطيط الاستراتيجي:

يظهر التأكيد في هذا المعيار على توجه الإدارة العليا بمشاركة مديري الأعمال والعمليات في عملية التخطيط الاستراتيجي بما يضمن نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وإكسابهم خبرة في تصميم تلك الخطط. ويمكن استخدام الجهود التخطيطية بصورة فعّالة والقيام بمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتدقيقها وتستعين المنظمات الناجحة بالتدريب لتزويد مديريها بمعرفة عن الأدوات والمقاصد الاستراتيجية لمسؤوليهم المباشرين بما يؤهلهم القيام بتحليل بيئة المهمة.

7. توافق ثقافة المنظمة مع استراتيجياتها:

يعد انسجام استراتيجيات الأعمال وثقافة المنظمة متطلباً أساسياً في دعم القدرات الاستراتيجية. وتأتي ثقافة المنظمة ترجمة للتصور الفلسفي لمديريها وأسلوب تفكيرهم وإبداعهم وروح المبادرة لديهم. كما تمثل الثقافة حيلة المنظمة وعالمها الحي

المتجدد بروح التحمل والثقة والقيم الجمالية والذوق والمرح ضمن إطار الفلسفة والاستراتيجية الشاملتين.

8. المبادرة الاستراتيجية:

وهي رمز التفوق وأساس التوجه الاستراتيجي ومرتكز مبادرة المديرين في المنظمات والبرامج والاتجاهات والمسارات التي يتخذونها، وليس ما يحقق من أهداف، ومن ثم اتباع المديرين رؤيتهم الخاصة. فالأصالة والتلقائية والحدس هي سر الأداء الاستراتيجي المتميز. كما يؤدي الفهم والوعي وقوة الشخصية الاستراتيجية دوراً في المبادرة امتلاكاً وتكاملاً.

9. تحقيق النجاح الاستراتيجي:

وينبثق من قدرة الإدارة الاستراتيجية على انتقاد المواقف والتعامل معها التي تستطيع أن تحرز نجاحاً متفوقاً للمنظمة، وربط ذلك بإيمان المديرين بفسلفة المنظمة وتوظيفهم المختزن من الذاكرة لتوقع التحديات ومستوى النجاح في التعامل معها أو تجنبها.

10. المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:

وتنصرف إلى تمتع المديرين بقدرات واعية على تصميم استراتيجية المنظمة وتنفيذها متأثرين بفلسفة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية التي تملي التفكير ببعث الحياة السعيدة في المجتمع، ودعم برامجه وتحقيق آمال جماهير المنظمة وتطلعاتهم محققين توازناً بين مصالح المنظمة والمجتمع وأهدافهما الحالية والمستقبلية.

إن التتابع الفكري لأبعاد الشخصية الاستراتيجية يقتضي النظر إلى المدير الاستراتيجي على أنه طالب ومعلم ورمز مستعين بأحداث التاريخ وغيره، وما قدمه من

أدلة لشخصيات قيادية صنعت الحياة وحققت المجد لمجتمعنا مؤكداً على التصور والذاكرة والتفكير والسلوك الاستراتيجي للمديرين بخاصة في الإدارة العليا.

7. دور مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية:

يؤدي تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في الإدارة الاستراتيجية إلى زيادة اهتمام المديرين في كل المستويات التنظيمية بها، وتؤثر التصريحات التي تصدر عن مجلس الإدارة بشكل كبير في استجابة الموارد البشرية في المنظمة لأي تغيرات مطلوبة في المناخ العام بالمنظمة، أو في الوسائل الخاصة بوضع أو تنفيذ الاستراتيجية. كما يقع على عاتق مجلس الإدارة خلق ما يمكن أن يُطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Culture. ويؤدي مجلس الإدارة دوراً حيوياً في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. ويتمثل هذا الدور في[1]:

1. يتبنى جهود التخطيط ويحث الجميع على المشاركة الإيجابية.
2. يكون مسؤولاً عن وضع نظام متكامل للتخطيط يتصف بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسؤولين عن عملية التخطيط بمعاونة فريق التخطيط.
3. ينقل تصورات جماعات أصحاب المصالح عند وضع الاستراتيجيات.
4. يقود المناقشات ويعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنظمة والاستراتيجيات.
5. إعداد وإصدار كل الخطابات والمراسلات الداخلية مع أعضاء مجلس الإدارة للبدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي.
6. الإعلان عن بدء كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي وانتهائها.

---

[1]. العارف، نادية (2005): الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، ص 41.

7. تعيين أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، أو الاستعانة بخبراء ومستشاري التخطيط الاستراتيجي وذلك لدفع الجهود في هذا المجال.
8. مناقشة الخطط الاستراتيجية والموافقة عليها وتعديلها.
9. يتابع تنفيذ الخطط من خلال العضو المنتدب ويراقبها.
10. يقدم النصح والمشورة للعضو المنتدب عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
11. يتلقى تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الخطط الاستراتيجية.
12. يحاسب العضو المنتدب من خلال المجلس على أي قصور في التنفيذ، كما يقترح مكافأته في حال الإجادة.
13. التدخل من خلال المجلس في حالة مواجهة المنظمة الأزمات أو الكوارث.

8. أخلاقيات الأعمال والإدارة الاستراتيجية:

تعرّف أخلاقيات الأعمال Business Ethics على أنها: " المبادئ التي تحكم التصرفات داخل المنظمة التي تواجه اتخاذ القرارات والسلوك". وتعد الأخلاقيات الجيدة من المتطلبات السابقة في أي منظمة لوجود إدارة استراتيجية جيدة، لأن الأخلاقيات الجيدة تعني منظمة جيدة. ويسود العالم حالياً شعور متزايد بأهمية أخلاقيات الأعمال، والمديرون الاستراتيجيون هم الأفراد المسؤولون أساساً عن التأكد من مدى التمسك بالمبادئ الأخلاقية السامية، والالتزام بها في كافة أوجه نشاط المنظمة، وحقيقة الأمر هي أن كل القرارات التي تمس الإدارة الاستراتيجية وصياغتها وتطبيقها وتقويمها لها جوانب أخلاقية[1].

[1] ,Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2010): **Strategic Management & Business Policy: achieving Sustainability**, (12th ed.), Pearson Education Inc., N.J., p.83

وبناء عليه نلاحظ الكثير من وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة تنشر المخالفات الأخلاقية لمنظمات القطاع العام والخاص على حدٍ سواء. ومن الناحية البيئية نلاحظ أن هناك الكثير من الدول ومنها سورية (قبل الأزمة) أصبحت توجه الكثير من الجهود نحو المحافظة على البيئة وحمايتها. وقد صدرت العديد من القوانين والمراسيم في هذا الصدد التي تنظر للإضرار بالبيئة الطبيعية على أنه تصرف غير أخلاقي وغير قانوني.

كما أن هناك موجة جديدة من القضايا الأخلاقية المتعلقة بأمان المنتج وصحة العاملين، والتدخين والأمطار الحامضية Acid Rain والتخلص من المخلفات وممارسات المنظمات الأجنبية، والهدايا غير الملائمة وغيرها. وقد أبرزت كل هذه القضايا الحاجة لقيام المديرين الاستراتيجيين بوضع معايير أخلاقية واضحة للمنظمات. وتعد هذه أساساً لوضع السياسات التي توجه السلوك والقرارات اليومية في مكان العمل.

ومن الجدير بالذكر أن وجود معايير أخلاقية لا يشير بالضرورة إلى اتباع المنظمة سلوكاً أخلاقياً، حيث يُنظر إليه كمجرد ديكور أو كأحد متطلبات العلاقات العامة. لذا فإن العديد من المنظمات تهتم بعقد ورش عمل عن الأخلاقيات لتدريب العاملين على كيفية التعامل مع القضايا الأخلاقية التي قد تظهر في مكان العمل.

يجب أن يسود مناخ أخلاقي داخل المنظمات، وأن يتم اختبار الجوانب الأخلاقية عند العاملين والمديرين من خلال ورش العمل أو دورات تدريبية، أو اللقاءات الدورية. ويعود ارتفاع رواتب المديرين الاستراتيجيين مقارنة بالآخرين في المنظمة على أنهم هم الذين يتحملون مسؤولية المخاطر الأخلاقية في المنظمة. وإن الاستراتيجيين هم

المسؤولون عن وضع المعايير الأخلاقية للمنظمة، وتوصيلها للأفراد والتأكد من تطبيقها[1].

وبالرغم من أن المسؤولية الأولى للتأكد من أن المنظمة تتبع المعايير الأخلاقية تقع على عاتق المديرين الاستراتيجيين، إلا أن المديرين يتحملون جزءاً من المسؤولية من خلال التزامهم بالتصرفات الأخلاقية، وأن يكونوا قدوة في هذا المجال. فالمديرون يشغلون مناصب تمكنهم من التأثير على الكثيرين وتعليمهم. وهذا ما يجعل المديرين مسؤولين عن إرساء عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية ووضعها محل التنفيذ.

وحقيقة الأمر أن هناك علاقة وثيقة بين الأخلاقيات والتنافسية، فلا يستطيع أن مجتمع في العالم أن يتنافس لفترة طويلة أو بنجاح طالما أن الأفراد يسرقون من بعضهم البعض، أو لا يثقون في بعضهم البعض. وينظر البعض إلى الممارسات غير الأخلاقية باعتبارها وصفة للإزعاج والقلق وعدم الكفاءة.

وقد أثبت التاريخ على مر العصور أنه كلما ازدادت ثقة الأفراد في أخلاقيات العمل أو المجتمع زادت القوة الاقتصادية. وتقوم علاقات الأعمال أساساً على الثقة المتبادلة والسمعة، وحالياً ترى الكثير من المنظمات أن التدريب الأخلاقي للعاملين وتوافر مناخ أخلاقي يخلق ميزة استراتيجية للمنظمة.

ومن ممارسات الأعمال التي ينظر إليها عادة باعتبارها غير أخلاقية الإعلان المضلل والمعلومات غير الصحيحة على غلاف السلعة، والإضرار بالبيئة وغياب الأمان أو ضعفه في المنتج أو الخدمة، واستغلال المزايا المرتبطة بالمنصب، وإغراق الأسواق بسلع

---

[1]. Hitt , Michael A. & Jamie D. Collins (2007): Business Ethics , Strategic Decision Making and Firm Performance , **Business Horizons** , Vol.50 , PP.353 -377

معينة وعدم المساواة في فرص العمل ورفع الأسعار بدون مبرر. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن المستهلكين يعدون الشركات اليابانية أكثر أخلاقية من الشركات الأمريكية[1].

وينبغي أن تحتوي برامج التدريب على الأخلاقيات على رسائل موجهة من رئيس المنظمة يؤكد فيها على أهمية الممارسات الأخلاقية في مجال الأعمال، وضرورة وضع المعايير الأخلاقية ومناقشتها والإجراءات المتبعة لمناقشة السلوك غير الأخلاقي والإبلاغ عنه. وفي وسع المسؤولين بالمنظمات تحقيق اتساق بين كل من الجانب الأخلاقي والاستراتيجي لاتخاذ القرارات من خلال إدماج الاعتبارات الأخلاقية في التخطيط طويل الأجل، والربط بين عملية تقويم الأداء واتخاذ القرارات الأخلاقية، وتشجيع الأفراد على الإبلاغ عن الممارسات غير الأخلاقية.

---

[1]. العارف، نادية (2003): التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 38.

الفصل الثالث : رؤية المنظمة ورسالتها

1. مفهوم الرؤية الاستراتيجية
2. أهمية الرؤية الاستراتيجية
3. عناصر الرؤية الاستراتيجية
4. مفهوم الرسالة وأهميتها
5. أهمية وضع رسالة واضحة
6. خطوات إعداد رسالة المنظمة
7. العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة
8. معايير إعداد الرسالة الجيدة
9. العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

في خضم السرعة وتسارع التغيرات العالمية التي فرضتها الأحداث على كافة المنظمات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي جعل من الإدارة التقليدية غير قادرة على مواجهة المستقبل والتكيف مع التغيرات المتلاحقة. فكان لا بد من سلوك طريق توضح معالم الاتجاه الذي ستسترشد به المنظمة لبناء الغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، وبالتالي تحديد هويتها ومدى تفردها وتميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة من خلال الرؤية والرسالة الاستراتيجية التي تجيب عن التساؤلات الآتية :

- لماذا وجدت المنظمة؟
- ماذا تريد أن تكون في المستقبل ؟
- ما الاتجاه الذي يجب أن تسلكه؟

1. مفهوم الرؤية الاستراتيجية :

تعرّف **الرؤية** على أنها: "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي المنظمة تحقيقه، ونوعية الإمكانات والقدرات التي تخطط لتنميتها، ونوع وعمق العلاقات التي ترغب المنظمة في بنائها."

ويعرّفها الدكتور أحمد ماهر بأنها: " الصورة التي تأمل المنظمة أن تحققها المنظمة لنفسها والوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه "[1].

وبشكل أوضح وأشمل يمكن تعريف **الرؤية** بأنها:" تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون، وتكون هذه الصورة في حدود 5 إلى 10 سنوات، وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها مع

[1]. ماهر، أحمد (2007): الإدارة الإستراتيجية: الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 24

استغلال نقاط قوتها والتركيز على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل لتحقيق المثاليات وقيم جديدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمنظمة "[1].

من خلال استعراض ما تقدم يتبين لنا أن الرؤية الاستراتيجية هي:

- الصورة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.
- هي طموح تأمل المنظمة في بلوغه.
- هي حلم واقعي لمستقبل المنظمة والإدارة بعد تطبيق الاستراتيجية.
- هي صورة مثالية لتبرير الغاية من وجود المنظمة.
- هي أداة جذب وإطار يحفز الإدارة والأفراد على الالتزام بالأهداف الاستراتيجية.
- هي الداعم والمساند والقاعدة التي تبنى عليها الرسالة.

ولهذا تكون للرؤية الاستراتيجية حاجة ماسة، وقيمة كبيرة لأنها ترسم الاتجاه العام والتطلع لما هو أبعد من حدود الزمن الحاضر، ومواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتبدل في أذواق العملاء والمستهلكين، وتلبية حاجاتهم الحالية والمرتقبة مع مواكبة التقنيات الجديدة والحديثة، واقتناص الفرص المناسبة للتغلب على المنافسين وتحقيق الميزة التي تظهر تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والأخرى في دائرة نشاطها.

إن المدير الناجح والقائد الإداري لا بد له من أن يخطط وقته بدقة، ويجعل لنفسه متسعاً من الوقت يقف فيه مع الذات في حالة تخيل وتأمل ليصنع لنفسه ولمنظمته رؤية

---

[1] Collins ‹James & Jerry Porras (1996): **Building your company's vision**, Harvard Business Review , Vol.74 , No.5 , pp. 110-122

مستقبلية تعكس ما يريد أن يراه من برامج وخطط ومركز ومستقبل له ولمنظمته في أرقى صورة يتمناها .

وهؤلاء المديرون الذين يغوصون في التأمل ويحلقون في تخيُّل المستقبل، هم المديرون الذين يصنعون مستقبل منظماتهم. وكم يتمنى كل قائد إداري واستراتيجي أن يمضي به الزمن بسرعة خيالية ليرى صورة الوضع الذي يتمناه لإدارته وتابعيته ثم يجسدها في خياله لينظر إليها من حين لآخر ويعرضها أمام الأفراد والتابعين لتكون لهم دافعاً ومحفزاً يسعون جميعاً لتحقيقها خطوة خطوة، ورسم الطريق الذي يحوّل هذه الرؤية التي تتسم بالجاذبية والحماس والمثالية إلى خطة استراتيجية تتسم بالمنطقية والعقلانية والواقعية لتحقيق الهدف المطلوب وتحقيق الرؤية التي تم تخيلها مسبقاً.ويوضح الجدول (3 ، 1) المقارنة بين الرؤية والخطة الاستراتيجية.

الرؤية	الخطة الاستراتيجية
1. مثالية في شكلها	1. واقعية في تصرفاتها
2. صورية وحدسية في الخيال	2. منطقية وموضوعية
3. تهتم بالشكل العام للمنظمة	3. تهتم بالجوانب التفصيلية للمنظمة
4. لغة عاطفية وحماسية نسبياً	4. لغة إجرائية تنفيذية
5. علنية	5. سرية
6. تخاطب الروح والخيال	6. تخاطب العقل والواقع
7. تعتمد على التحليل وبناء التصور	7. تعتمد على حسابات ومؤشرات
8. صورة تخيلية	8. تحركات تنفيذية و عملية

الجدول (3 ، 1) المقارنة بين الرؤية والخطة الاستراتيجية

فإذا كانت الرسالة تكتسب أهميتها من تركيزها على مجال نشاط المنظمة الحالي ونوعية احتياجات العملاء التي تسعى إلى إشباعها في الوقت الحالي، إلا أن ذلك لا يتماشى مع المستقبل والحاجة إلى التغيير عندما يصبح الأمر ضرورياً لتحديد ما يجب

القيام به لمقابلة المستجدات والاحتياجات المستقبلية لعملائها والحاجة إلى بقائها واستمراريتها وتحقيق النمو والازدهار لها، ولهذا لا بد للرسالة من أن تدعّم بالرؤية وتتناغم معها خاصة عندما تتصف بيئة المنظمة بالتغيير والتعقيد الديناميكي.

2. أهمية الرؤية الاستراتيجية:

تنبع أهمية وجود رؤية للمنظمة من عدة اعتبارات هي:

1. إنها ترسم معالم خارطة طريق لمستقبل المنظمة من خلال رسم السياسات، وتوحيد جهود الأفراد باتجاه الصورة المرغوبة التي يتمناها الجميع، وشحن طاقة الأفراد وتوجيهها نحو المسار والاتجاه الصحيح .
2. هي طاقة متجددة في رؤية المستقبل، وإثارة حماس الإدارة والعاملين لتحقيق ما يطمحون إليه، وتحويل حلمهم في الوصفية والصورة التي تخيلوا مشاهدتها إلى حقيقة واقعية وملموسة .
3. الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة، حيث تعمل على ترسيخ القيم الداعمة والمساندة للإبداع والابتكار وإطلاق المبادرات الخلّاقة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات الجديدة في وضع البدائل والمفاضلة بينها بما ينسجم مع رسالة المنظمة، وتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية .
4. تساعد على وضع الضوابط العامة في تخصيص الإمكانيات والمورد وتحديد مجالات استخدامها من موارد مالية وقوى بشرية وأنظمة إدارية متقدمة وصورة المجتمع والقوى المؤثرة فيه حتى يتسنى لها رسم الصورة التي ترغب بالوصول إلى تحقيقها.

إن شرح وتفسير الرؤية الاستراتيجية للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها ويعدّ خطوة ضرورية لتوجيه العاملين، وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب.

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الاستراتيجية وبرسالة المنظمة وتحقيق الفهم والإقناع بهما لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

إن الأفراد يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما التغيرات المحتمل مواجهتها، وكيف يمكن التعامل معها. وعندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل المنظمة في عبارات ملهمة وقوية تساعد على استنفار الطاقات وحشد الجهود وتنمية الالتزام فإن الرؤية الاستراتيجية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية هائلة.

3. عناصر الرؤية الاستراتيجية :

يوجد ثلاثة عناصر أساسية مميزة للرؤية الاستراتيجية يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغتها وهي[1]:

3-1. تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة :

إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمراً بسيطاً كما يتصور البعض. وإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند على مجموعة دعائم هي:

أ. احتياجات العملاء (ما الذي يجب إشباعه) :

إن تعريف مجال النشاط في ضوء ما الذي يجب إشباعه، وكيف يمكن تحقيق الإشباع يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة، وإلى أي أنواع النشاط

[1]. المرسي ، جمال الدين واخرون (2002): التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 103- 111

يمكن تصنيفها. وإن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المنظمة ليس كافياً لتحقيق الغرض.

فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية من منظور العملاء، ولكنها تصبح مجالاً للنشاط عندما تنجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء. فبدون الحاجة والرغبة لا يوجد نشاط من الأصل.

ب. مجموعات العملاء:

تكتسب مجموعات العملاء أهمية خاصة في تعريف مجال نشاط المنظمة، حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها.

ج. التكنولوجيا والأنشطة:

تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونهما يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها، وكذلك مدى توسيعها في سلسلة توزيع إنتاج الصناعة التي تنتمي إليها. على سبيل المثال قد تنجح شركة ما في تحقيق التكامل الشامل في أنشطة إنتاج المنتج وتوزيعه مثل شركة شل للبترول.

ومن أمثلة الشركات التي نجحت في استخدام الأساليب الثلاثة في تعريف مجال نشاطها شركة ماكدونالدز، حيث عرّفت نشاطها حول مفاهيم القائمة المحدودة، والمذاق الجيد ذي الجودة المتواصلة، والخدمة السريعة والدقيقة، والأسعار ذات القيمة، والخدمة الاستثنائية للعملاء، والمواقع الملائمة، والتغطية العالمية.

3-2. تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة:

إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات يمثل مهمة شاقة للغاية. فالأمر يتطلب تحليلاً

موضوعياً لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعّال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط. كما يتطلب تنفيذ هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الخلاّق والإبداع والقدرة على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط.

إن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يجب أن تكون واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها، كما يجب أن تكون واقعية كذلك فيما يتعلق بتصوراتها حول قدراتها وإمكاناتها الذاتية.

إن الرؤية الاستراتيجية لا يفترض أن تكون ضرباً من الأوهام ورحلة في عالم الأحلام فيما يتعلق بمستقبل المنظمة. بدلاً من ذلك، فإنها يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التي تستطيع معها تشكيل إطار تصرفات الإدارة وتفعيل استراتيجيتها.

إن الاستراتيجيات الفعّالة تمتلك رؤية نافذة فيما يتعلق بالتغيرات في احتياجات ورغبات المستهلكين، والتطورات التكنولوجية الحديثة، ومداخل اختراق الأسواق الخارجية، وكافة المؤشرات المهمة التي تعكس وجود الفرص أو التهديدات في أسواقها. وإن الرؤية التي يتم اختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع متغيرات الغد.

3-3. تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية:

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الاستراتيجية وتحقيق الفهم والاقتناع بها لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة. وإن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود ويوحد التصرفات وتشجع على التفاني من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة.

وفي الحقيقة، فإنه ما لم يتفهم الأفراد ماذا يجري في بيئة نشاط منظمتهم ولماذا يتم اتباع مداخل جديدة لتحقيق الأهداف، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة يصبحان

فارغتين من حيث المضمون، ويكون من الصعوبة بمكان الحصول على تأييد العاملين وتعاونهم والتزامهم لتنفيذ هذه المداخل الاستراتيجية. وعليه، فإن شرح الرؤية الاستراتيجية الجديدة وتفسيرها بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها يعدّ خطوة ضرورية لإعادة توجيه التنظيم وتنمية استعداده للتحرك في الاتجاه الجديد.

4. مفهوم الرسالة وأهميتها:

وهي الغاية والغرض من وجود المنظمة في قطاع الأعمال والوسط الذي تعمل فيه وأسلوب تنفيذ الأنشطة والمنافع التي تقدمها لمتلقي خدماتها، ومستهلكي منتجاتها، وهويتها ونوعية عملياتها،وأشكال ممارستها للجوانب التنظيمية والإدارية التي تميزها عن غيرها من المنظمات والمنشآت المماثلة، لأن الرسالة تشتق من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه.وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وبالإمكان النظر إليها على أنها: " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة، ولكن بمرور الوقت ومع تغير تشكيلة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وكذلك تنوع الأسواق التي تخدمها تقوم بإدخال بعض التعديلات على رسالتها لتكون أكثر ملاءمة مع التغيرات التي تواجهها.

فالرسالة إذاً تتضمن الاعتبارات الآتية :

أ. وثيقة مكتوبة بمثابة دستور يرسم السياسات، ويحدد الإجراءات في كل مرحلة من مراحل نشاطها.

2. تغطي فترة زمنية طويلة لا تتغير إلا عند حدوث تغيرات كبيرة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
3. تحديد الإطار الذي تعمل ضمنه المنظمة والأسواق التي تتعامل معها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها.
4. صورة فوتوغرافية تعكس حالة المنظمة في أذهان المتلقين لخدماتها والبيئة المحيطة بها على مدار العمر.
5. الأسلوب العلمي والفني المستخدم في عملياتها وإدارة نشاطها.
6. السلوك التنظيمي من القيم والمبادئ التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتعدّ خطوات إعداد وتحديد رسالة المنظمة العصب الرئيسي والحساس في جسم عملية التخطيط الاستراتيجي .

وتنبع أهمية الرسالة من الأسباب التالية :

1. الرسالة تظهر أسباب وجود المنظمة وأهدافها ووظائفها وتوضحها والمركز الذي تطمح بالوصول إليه.
2. تعدّ معايير لتقويم الأداء في كل مرحلة من مراحل النشاط الذي تقوم به.
3. تعدّ الغاية والمقاصد النهائية التي توجه إليها كل الأنشطة والموارد المتاحة لبلوغ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل.
4. تحدد الرسالة وظائف المنظمة وأسباب وجودها، ومجالات التنافس مع الآخرين، والمنظمات المماثلة لها في بيئة الأعمال.
5. التزام قانوني وأدبي تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه، وموافقة من قبل القائمين على المنظمة والعاملين فيها.

وتتراوح الرسائل بين رسائل غير واضحة، ورسائل عامة جداً، ورسائل محددة جيداً. وفيما يلي توضيح لها[1]:

أ. الرسائل الغامضة غير الواضحة :

نظراً لأن الدخول في عملية التخطيط الاستراتيجي يتطلب تخصيص أموال وأوقات طويلة، ولا تقوم من المنظمات، وبشكل خاص المنشآت الصغيرة بوضع رسالة، ويتم المماطلة في هذا الأمر، وإذا سألت المديرين في المنشآت التي ليس لديها رسالة واضحة عن أسباب ذلك، فسوف تكون الإجابة أننا ليس لدينا وقت للتفكير في مثل هذه الأمور الكبيرة. ومن أمثلة الرسائل غير الواضحة " المنظمة تريد البقاء "، أكثر ما تركز المنظمة عليه هو الربح.

ب. الرسائل العامة جداً:

مع توسع المنظمة واتجاهها نحو اللامركزية تقوم المنظمات بتطوير رسائل عامة. وإذا سألت مديري هذه المنظمات عن رسالتها، فإن الإجابة ربما تكون رسالتنا هي تحسين ربحية المنظمة، أو مقابلة احتياجات العملاء بصورة أفضل. ورغم أن هذه الرسائل أكثر تحديداً مقارنة بالأمثلة التي ساقها مديرو المنظمات ذات الرسائل غير الواضحة، إلا أنها لم تفِ سوى بمعايير محدودة من معايير الرسائل الجيدة.

ج. الرسائل المحددة:

وتركز على ما يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المنافسة. وتتضمن هذه الرسائل توقعات أطراف التحالف عن المنظمة مثل المستهلكين والعاملين وحملة الأسهم والمجتمع المحلي والإدارة العليا.

---

[1]. مرسي، لبيل محمد، أحمد عبد السلام سلام (2007): الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 20.

وهناك من يفرق بين الرؤية Vision والرسالة Mission على أساس أن الأخيرة تمثل الواقع الحالي للمنظمة، بينما تصف الرؤية ماذا تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، وأنها أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل. ويوضح الجدول (3، 2) أوجه الاختلاف بين الرؤية والرسالة.

أوجه الاختلاف	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة و أنشطتها	صورة ترغب المنظمة في الوصول إليها
درجة العمومية والتحديد	عامة وشاملة	أكثر تحديداً
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبياً	قريبة نسبياً
درجة الثبات	أكثر ثباتاً	أكثر مرونة

الجدول (3، 2) الفرق بين الرؤية والرسالة

إن واقع الأمر يوضح بأن رسالة المنظمة تؤكد وتركز على التوجه الحالي ونشاط المنظمة الحالي دون إظهار التوجه المستقبلي والوضع الذي ستكون عليه المنظمة بالمستقبل، وترغب فيه كما هو الحال في الرؤية ومضمونها .

ولكن في بعض الحالات قد لا تحدد المنظمة تعريف لنشاطها الحالي، وتقيد نفسها فيه بل تخطط لمزيد من التوجهات المستقبلية والأنشطة المتوقع القيام بها في فترات زمنية مقبلة، فإن المسافة بين مفهوم الرسالة ومفهوم الرؤية تتقارب وتضيق بصورة كبيرة إلى الحد الذي يصبح من الصعب الفصل بين المفهومين .

5. أهمية وضع رسالة واضحة:

لا يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تتحقق بشكل فاعل ما لا لم يكن لدى المنظمة رسالة محددة وواضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعمل فيها. ويعود اهتمام المنظمات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها[1]:

أ. ضمان الإجماع على غايات وأغراض موحدة للمنظمة.

ب. تكوين أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.

ج. بناء ثقافة تنظيمية موحدة.

د. تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.

هـ. تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على المهام وأنشطة، وتحديد المسؤولين عن كل منها.

و. الإسهام في عمليات التقويم والرقابة.

ز. تكوين الأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار.

ومن ناحية أخرى، فإن صياغة رسالة المنظمة يساعد في تعريف الشركاء أصحاب المصلحة بهوية المنظمة، وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، والإسهام في بناء اتجاهات إيجابية نحو المنظمة والعاملين بها.

كما أن صياغة رسالة المنظمة بشكل جيد يؤدي دوراً هاماً في تنمية الاستراتيجية، حيث أنها تمثل معياراً يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الاستراتيجية، إذ لا

[1] David, Fred R. (2009): **Strategic Management: Concepts and Cases**, (12th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.

بد من استبعاد كل استراتيجية لا تخدم رسالة المنظمة بشكل جيد، أو على الأقل إعطائها مرتبة متدنية عند تقويم الاستراتيجيات البديلة.

6. خطوات إعداد رسالة المنظمة:

عند إعداد رسالة المنظمة وتحديدها لابد من اتباع الخطوات الآتية:

1. ما الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المنظمة.
2. تحديد الجهات التي توجه لها أداء هذه الأعمال سواء كانت سلعاً أو خدمات.
3. تحديد الإجراءات وطرائق العمل التي سيتم من خلالها هذا الأداء.
4. تحديد الغرض والقصد من وجود المنظمة في هذا المجال.

وعند تحديد مهام المنظمة ونشاطاتها لابد من تحديد نقطة الانطلاق، وهي سوق المنتج من السلع والخدمات، أي تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها من كل قطاع وجمهور المستهلكين وفئاتهم. كما يجب التعرّف على رغباتهم واحتياجاتهم ثم الطرائق الواجب سلوكها لإشباع هذه الرغبات والاحتياجات.

وقد حدد **بيتر دراكر** عندما قال : " إن المنظمات التي يتم إداراتها بطريقة فعّالة وتتبنى الاستراتيجية في نظامها، لا بد أن ترتكز إدارتها على ثمانية مجالات أساسية للأداء هي ":

1. **مركز وموقف المنظمة في السوق:** أي تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع من قطاعات السوق.
2. **الابتكار والتطوير:** وتعني درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين وتطوير منتجات وخدمات قائمة.

3. **الإنتاجية :** أي التركيز على الطريقة التي سيتم من خلالها استثمار الموارد المتاحة لديها الاستثمار الأمثل والرشيد لتحقيق العائد المجزي كمؤشر على كفاءة المنظمة وإدارتها .
4. **البحث المعمق عن مصادر التمويل المادية والمعنوية :** وتحديد الموارد والمدخلات اللازمة وطرائق استخدامها واستثمارها .
5. **تحقيق العائد على الاستثمار:** أي تحديد نسبة الربحية سواء في صورة معدل العائد على رأس المال المستثمر أو بشكل هامش الربحية.
6. **تحديد مستوى أداء الإداريين و تنمية مهاراتهم في المنظمة :** وذلك من خلال تقويم مستوى الأداء للإداريين بالمنظمة ومعايير وضع واستخدام برامج التدريب والتأهيل اللازمة لمساعدة الإداريين في تطوير طريقة أدائهم للأعمال المكلفين بإدارتها.
7. **مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم:** أي تحديد معايير تقويم أداء العاملين في المنظمة وفقاً للمعايير والمقاييس التي تأخذ بها المنظمة لكي تحافظ على رضاهم نحو وظائفهم بشكل خاص واتجاه المنظمة بشكل عام.
8. **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية :** أي التركيز على دور المنظمة في البيئة التي تعمل بها وإشباع حاجات المجتمع التي تمثل الغرض من وجودها.

ويرى آخرون بأن هناك بعض المشكلات التي تواجه جميع المنظمات التي تعمل في ميدان الأعمال، لذلك فقد تختار المنظمة المشكلة الأساسية التي تمثل بالنسبة إليها أهمية كبيرة، ثم تقوم بوضع وبناء رسالتها حول المشكلة الأهم، ومن ثم توجه إدارتها واستراتيجيتها وفقاً لهذا الاتجاه مثل مشكلة التكامل، أهداف المنظمة وحاجات الأفراد،

أو التعاون مع الخصوم، أو الاندماج، أو تنمية القدرة التنافسية والريادة في التميز عن الآخرين.

7. العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة :

باعتبار أن الرسالة تحدد الغرض من وجود المنظمة في الزمن الطويل وفي البيئة المحيطة بها. وبما أن البيئة والظروف المحيطة قابلة للتغيير فلابد للرسالة أن تساير هذا التغيير وتتماشى معه، وبالتالي إعادة النظر بها ومراجعة صياغتها وفقاً لهذه التغيرات.

وعند إعداد الرسالة أو إعادة صياغتها هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الرسالة، ومن أهمها:

7-1. تاريخ المنظمة :

ويتضمن الأهداف والسياسات والنشاطات التي تقوم بها وما حققته من انجازات وشهرة، لذلك يجب العمل على مقاربتها وعدم الابتعاد عنها عند إعادة صياغة رسالتها.

7-2. السلوك التنظيمي ورؤية الإدارة العليا وتوجهاتها :

تعدّ الإدارة العليا وأصحاب رأس المال من الأفراد الذين لهم تأثير كبير في قرارات المنظمة، فالبعض يهتم بالكمية على حساب الجودة والنوعية، والآخرون يفضلون الربح السريع على تقديم الخدمات مع تحقيق عائد مجزٍ على رأس المال المستثمر أو تعدُ مقياس الكمية مؤشراً على نجاح المنظمة ....الخ. لذلك هذه التوجهات سوف يكون لها دور كبير في الظهور عند إعداد أو إعادة صياغة رسالة المنظمة.

7-3. البيئة السوقية :

تعدّ البيئة التي تعمل فيها المنظمة بشكل عام والبيئة السوقية بشكل خاص دائمة التغيير. فتارة تقدم فرصاً وتارة أخرى تحمل تهديدات ومخاطر، وعلى المنظمة الكفء أن تستعد وتخطط لمواجهة هذه التغيرات بالطريقة المناسبة، وهذا ما يجب أن يظهر في رسالتها التي تعدّ مرآة تعكس الواقع الحالي لها .

7-4. البيئة الداخلية :

وهي الوجه الآخر لرسالة المنظمة الذي يحدد الإمكانيات المتاحة، ومعرفة نقاط القوة والضعف لدراستها وتحليل أسبابها للعمل على دعمها وتكاملها مع البيئة الخارجية حتى تكتمل وتتكامل عملية صياغة الرسالة لتكون بمثابة دليل ومرشد يتسم بالوضوح والاختصار والمرونة والواقعية.

8. معايير إعداد الرسالة الجيدة :

هناك مجموعة من المعايير والمقاييس التي يمكن النظر فيها عند إعداد رسالة المنظمة أو تقويمها، ومن اهمها:

1. أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأطراف الذين هم صلة بنشاط المنظمة للعاملين فيها أو للمستفيدين من أدائها أو منتجاتها.
2. أن تعكس نشاط المنظمة وأهدافها وكذلك الغرض من وجودها.
3. أن تظهر الرسالة سلوك المنظمة والصفات التي يحملها هذا السلوك.
4. أن تكون الرسالة بمثابة دستور ودليل عمل للقائمين على المنظمة.

5. أن تتصف الرسالة بالمرونة الكافية التي تسمح بإعادة صياغتها بما يتناسب مع التبدلات والتغيرات التي قد تحصل في المستقبل.
6. أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية التي تسود في المنظمة.
7. أن تكون هذه الرسالة صادقة وواقعية بالدرجة التي تمكّن المديرين من تحقيق الأهداف المرسومة.
8. أن تحدد الرسالة الأهداف والدافعية التي تحفز على تنفيذ الاستراتيجية.
9. أن تعكس الرسالة ميزة المنظمة في التفوق والمنافسة في ميدان الأعمال والصفات التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
10. أن تكون الرسالة وأسلوب صياغتها مثيراً ودافعاً يحفز الأفراد والعاملين فيه على بذل الجهد الذي يحقق الإنجاز المطلوب بالشكل المناسب والوقت المخصص لذلك.

9. العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها:

إن الأهمية النسبية لفلسفة المنظمة ومكانتها في رسالتها تكمن في كونها ركيزة العمل العلمي والمنطقي لأداء المنظمة، وعلى الرغم من صحة النظرية القائلة بأن الإدارة علم وفن في آن واحد، إلا أن التركيز على جانبها الفني يقلل من إمكانية التنسيق بين مهام أعضاء المنظمة وأنشطتهم، ذلك أن الحالة الفنية تستند على الموهبة الشخصية التي تبرز أهميتها وقيمتها إذا جاءت منسجمة ومتناغمة مع احتياجات وتطلعات الجماعات العاملة في المنظمة.

وقد ينجح القائد الإداري في منظمة صغيرة إذا كان شخصاً موهوباً، إلا أن مثل هذا النجاح قد لا يحقق تماماً إذا كبرت المنظمة وتعقدت، أو زاد عدد أعضائها بحيث

يصبح من العسير التعامل والتنسيق دون أن يكون هناك منهج علمي أساسي لفلسفة مركزية موجهة.

وبالعودة إلى فلسفة رسالة المنظمة نجدها مزيجاً من علم وفن ضمن حقل إدارة الأعمال، حيث إن القاعدة الأساسية لهذه الفلسفة هي الجانب العلمي المستند إلى المبادئ والنظريات والقواعد التي يجب أن تسود الأعمال الإدارية في المنظمة لتضفي عليها الحالة العمومية والشاملة، ثم أن توفر الجانب العلمي لفلسفة المنظمة يمكن لإدارة القمة من إخضاعها للقياس والتقويم وفق الأسس العلمية السائدة للوقوف على العلاقة السببية بين الفعل ورد الفعل.

أما الجانب الفني لفلسفة المنظمة إلى المهارات والقدرات الإنسانية المختلفة (فكرية، فنية) والتي تستند إلى الخبرة المتراكمة لدى مديري الإدارة العليا، التي يمكن من خلالها التعامل مع الأوضاع والحالات التي تواجهها المنظمة، حيث إن ما يصح من علاج الآن قد لا يصح نفس الحل في وقت آخر. ذلك أن المتغيرات التي يمر بها الفرد في المنظمة، أو التي تمر بها المنظمة ذاتها كثيرة ومتعددة. وأن هذه المتغيرات هي في تفاعل مستمر بأشكال مختلفة.

لذا يقع على الإدرة العليا للمنظمة مهمة بناء وصياغة فلسفتها ورسالتها في ضوء هذا المزيج العلمي والفني المستند إلى هيكل المعرفة والخبرة المتراكمة التي تتحلى بها. وفي إطار مسؤولياتها الاجتماعية دون أن ننسى أن المنظمة وحدة جزئية من حالة كلية أكبر، ألا وهي المجتمع.

وتؤكد أكثر المصادر أن أعمال صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها هي من صلب مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة حفاظاً على مستلزمات رسالتها ولغرض الحفاظ لمهمتها، وعندما يكون بمقدور العاملين استيعاب وتطبيق توجهات فلسفة المنظمة ورسالتها بشكل سليم، فإن ذلك سيوفر الإطار المرجعي الذي سوف يعمل على

تسهيل الاتصالات بينهم، وبالتالي يكون بلوغ وتحقيق الهدف أمراً قريب المنال، وذلك أن فلسفة الإدارة توفر الأرضية المناسبة لإتفاق الأفكار والآراء والتوجهات عموماً.وإن مثل هذا الاتفاق حول الفلسفة السائدة يوفر حالة التطابق الفكري والتوجهي تجاه المشكلات والمجالات التي تعزز مسيرة المنظمة.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الرابع : الغايات والأهداف

1. مفهوم الغايات والأهداف الاستراتيجية
2. العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف
3. الفرق بين الغايات والأهداف
4. أهمية الأهداف
5. الخصائص الجيدة للأهداف
6. الآلية التي يتم من خلالها صياغة الأهداف
7. الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف
8. تصنيف الأهداف
9. كيفية التغلب على تعارض الأهداف

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الغايات والأهداف هي النتائج التي تعمل المنظمة على تحقيقها من خلال وجودها وعملياتها. ويمكن النظر للاستراتيجية الإدارية على أنها الوسيلة التي يمكن بها تحقيق هذه الغايات والأهداف. وكثيراً ما تخلط بعض المنظمات في صياغتها للنتائج التي ترجو تحقيقها بين أهدافها وغاياتها من ناحية واستراتيجياتها من ناحية أخرى.

ومن الواضح أن غايات المنظمات وأهدافها التي تعمل على تحقيق الأرباح تختلف عن غايات المنظمات التي لا تعمل على تحقيق الأرباح وأهدافها. فمثلاً تختلف الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها إدارة مستشفى مثلاً عن الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها إدارة شركة مقاولات.

1. مفهوم الغايات والأهداف الاستراتيجية :

يستخدم بعض الكتّاب في الإدارة مصطلحي الغاية والهدف باعتبارهما متساويين ويحملان المعنى نفسه. ولكننا هنا نستخدمهما ليعني كل منهما شيئاً مميزاً. فنعدّ الغاية هي الخاصية النهائية طويلة الأجل المطلقة التي ترجو المنظمة أو الفرد تحقيقها، وأن الهدف هو الخاصية المتوسطة القصيرة الأجل المحددة التي ترجو المنظمة أو الفرد تحقيقها. فتحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية، على الرغم من عدم كفايته وحده لذلك.

ومن ثم، فإن الغايات غير ممكنة التحقيق لكونها مطلقة (أي لا توجد نهاية أو حد أعلى نهائي لها) على الرغم من كون الهدف ممكن التحقيق لكونه محدداً (أي له نهاية أو حد أعلى نهائي). فتعظيم الربح كغاية غير ممكن التحقيق لأن هناك دائماً احتيارات بديلة لتحقيق ربح أكبر من المحقق في أي حالة. وكذا فلا يمكن تحقيق البقاء الدائم لأن الموت والإفلاس شيئان محتملان دائماً.

أما استهداف 12 % كنسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك، فهو شيء ممكن تحقيقه باعتباره علامة على طريق تحقيق الغاية (تعظيم الربح في هذه الحالة) غير محددة النهاية. ومن ثم فتتكون الأهداف من أربعة مكونات هي[1]:

أ. غاية يتعلق بها الهدف (تعظيم الربح مثلاً أو الاستمرارية).

ب. مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك مثلاً لقياس مدى تعظيم الربح).

ج. قيمة مستهدفة لتحقيق الهدف (12 % مثلاً).

د. إطار زمني لتحقيق الهدف (سنة مثلاً).

والخلاصة أن الغايات ما هي إلا أهداف عامة شاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد،وهي تتسم بالعمومية والشمول،ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية. أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة.

2. العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف :

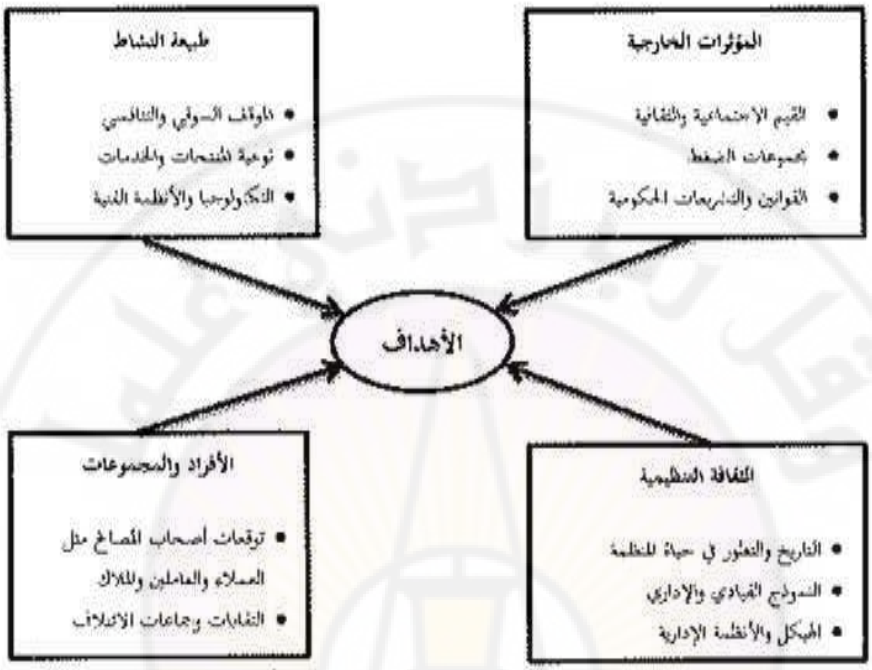
من الأمور المتعارف عليها أن التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية التي تؤثر في مجملها في طبيعة الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها ونوعيتها.

ويتبع ذلك القول بأن الأهداف والاستراتيجيات لا يتم وضعها في فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية، ولكنها تبرز كنتائج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة.

---

[1]. غراب، كامل السيد (1995): الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، ط1، ص 55.

ويظهر الشكل (4 ، 1) نوعية العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية[1].



الشكل (4 ، 1) نوعية العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية

2-1. العوامل المرتبطة بطبيعة النشاط :

يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها، وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف. ومن الأمثلة البارزة لتأثير

---

[1]. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد مرسي (2007): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ، مرجع سبق ذكره، ص 125.

الموقف السوقي ما يحدث الآن من إعادة هيكلة وتطوير الصناعات من أجل تحقيق التوافق مع حالة الركود التي تواجه اقتصادات بلدانها التي تعيش فيها.

كذلك فإن إعطاء الفرصة للشركات الأجنبية في ضوء قوانين تحرير التجارة لمنافسة الشركات الوطنية في الأسواق التقليدية أملى عليها أن تعيد النظر في أهدافها واستراتيجياتها التنافسية.

2-2. الثقافة التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون ويستجيبون لها. وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة. هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم، وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته وخدماته.

على سبيل المثال، إن المنظمات التي تقف موقفاً دفاعياً في السوق يتمثل هدفها الرئيسي في الرغبة في تحقيق الاستقرار، في حين ترتكز استراتيجياتها السوقية في تخفيض السعر والتركيز على الخدمة من أجل الحفاظ على موقعها السوقي الحالي.

2-3. توقعات الأفراد والمجموعات:

تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه، وأولويات هذه الأهداف، والوزن النسبي لها. ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة، مثال ذلك اعتبارات النمو واعتبارات الربحية والرقابة والمرونة، وتخفيض التكلفة، وزيادة المزايا الوظيفية، وزيادة

الإنتاج وتحسين المواصفات.....الخ. وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها.

2-4. المؤشرات الخارجية:

يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته، وكذلك سلوك جماعات الضغط. ويبرز اثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله المجتمع أو يرفضه من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.

مثال ذلك التحول الكبير الذي طرأ على اتجاهات المواطنين نحو حماية البيئة خلال السنوات القليلة الماضية، الأمر الذي أرغم غالبية المنظمات على تعديل أنظمتها وسياساتها الإنتاجية والتسويقية حتى تكون منتجاتها صديقة للبيئة. كذلك فقد أدت الضغوط المتزايدة لبعض جماعات الضغط إلى توقف بعض الشركات– خاصة شركات الأدوية– عن إجراء تجارب أولية لأبحاثها ومنتجاتها على الحيوان ، وبالتالي عن وسائل أخرى لاختبار منتجاتها.

3. الفرق بين الغايات والأهداف:

إذا كانت الرسالة وثيقة خطية تحدد الغرض من وجود المنظمة، والرؤية هي الصورة التي ترغب المنظمة أن ترى نفسها فيها، فإن الاهداف هي المؤشرات التي تساعد على الوصول إلى درجات معينة من الانجاز، ودعوة إلى العمل الجاد والفعّال لتحويل الطموحات إلى حقائق ملموسة.

أي أن كل من الرسالة والرؤية هي توجهات وخطوط عامة، أما الاهداف فهي نتائج ومقاييس محددة تسهم في صياغة خطوات العمل، وبيان مراكز المسؤولية، وتحديد أداء الافراد وعمل الاجهزة والآلات، والتعرف على معدلات النمو والانجاز.

وهناك حكمة إغريقية تقول:لو أن قائد السفينة لم يعرف ولم يحدد الميناء الذي سوف يرسو فيه، فلن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه مهاراته الشخصية والراشدات المتاحة لديه للوصول إلى بر الامان.

سوف نتناول في هذه الفقرة الأهداف التي تستند إلى مؤشرات الانجاز التي يتم استخدامها في التحقق من صحة المسار والمصير، ودقة التنفيذ للوصول إلى الاهداف المحددة. على اعتبار أن الاهداف العامة تعبر عن النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة في ضوء الرسالة والرؤية، وبالاستناد إلى التحليل والتقويم الموضوعي لكل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ومستوى الأداء فيها .

والأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجيات المخططة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه، ماذا، ومتى، وكيف؟ وتختلف الأهداف عن الغايات، حيث إن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو الشهرة.....إلخ.أي ما ترغب المنظمة تحقيقه على المدى البعيد، دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، وتحدد الغايات بناء على رسالة المنظمة.

ويرى العديد من الكتّاب، أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع والمسؤولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية، وكيف يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا.

فالغاية مثلاً من إنشاء مصنع للحديد والصلب تتمثل في تلبية احتياجات السوق المحلي في نشاطات التصنيع والتشييد والبناء والإسهام في التطوير الصناعي. كذلك فإن غايات شركات التأمين قد تكمن في نشر الأمان والاطمئنان على حياة الأفراد وممتلكاتهم. أما غاية المصرف فقد تتركز على تسهيل المعاملات المالية بين الأفراد والمؤسسات في المجتمع.

وتتميز الغاية ببعض الخصائص أهمها الابتعاد عن التفاصيل الدقيقة، والشمول لكافة الجهات التي تخدمها المنظمة، وكذلك المدى الزمني الطويل لأنها تستند إلى مبرر وجود المنظمة ورسالتها المحددة ورؤيتها المستقبلية.

أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل، ومتى نفعل، وأين نفعل، وكم يجب أن نحقق؟. الأهداف تشير إلى النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي والرسالة المحددة والرؤية الواضحة في وضعها على تقدير موضوعي للبيئة الخارجية والأداء الداخلي للمنظمة.

فإذا كانت الرسالة هي وثيقة تحدد غرض وجود المنظمة والرؤية هي الصورة والوضع الذي ترغب في الوصول إليه بالمستقبل، فإن الأهداف هي النتائج المحددة القابلة للقياس التي يجب تحقيقها والتحقق من صحة الوصول إليها. كما أن تحديد الاهداف

الاستراتيجية يساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية ويساهم في بيان مراكز المسؤولية وتقويم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها.

(فالأهداف هي التحديد الدقيق للنتائج المطلوب تحقيقها وفق مؤشرات ومقاييس تترجم وتحول رسالة المنظمة ونشاطاتها إلى حقائق ملموسة).

أي أن الأهداف تمثل المقاييس والمؤشرات التي ترشد المسؤولين عن التنفيذ إلى مدى الوصول إلى الانجاز المطلوب تحقيقه وغياب هذه الأهداف يسبب الفوضى والارتجال في العمل وفقدان الأفراد لدافعية العمل .

4. أهمية الأهداف:

تتجلى أهمية الأهداف بالاعتبارات الآتية:

1. تحدد النتائج النهائية التي يجب الوصول إليها بالكمية والنوعية والزمن اللازم لذلك.
2. تعمل على إرشاد المسؤولين باتخاذ القرارات وتوجيهها بالاتجاه الصحيح.
3. تعدّ معايير ومؤشرات تستخدم للرقابة وتقويم الأداء والمسؤولين عن التنفيذ.
4. تسهم في تحديد مراكز المسؤولية في الإدارات والأقسام التي ستعمل على تحقيق هذه الأهداف.
5. تعمل على ترشيد استخدام الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المطلوبة.

وللأهداف العامة أنواع من حيث الأهمية والفترة الزمنية التي تغطيها، وكذلك حسب الوظائف الفنية في المنظمة.

4-1. الأهداف من حيث الأهمية:

تقوم الأهداف بأدوار عديدة إلى جانب اعتبارها مؤشراً ومقياساً للأداء، فإنها تسهل عملية التوجيه والرقابة والتحقق من عملية اتخاذ القرار، بالإضافة لكونها أداة للاتصال والتنسيق صعوداً وهبوطاً وأفقياً عبر المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة والمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الأفضل منها دون أن يكون هناك تعارض أو تضارب أو ازدواجية في المهام .

وبنفس الوقت تقدم الأهداف حافزاً مهماً لجميع الأفراد فيها لبلوغ الريادة في تنفيذ الأعمال والمهام، وخاصة التي تتطلب تحدياً فكرياً ومهارة مهنية لتجعل كل فرد يسعى برغبة وطواعية لتقديم أفضل ما لديه من قدرات وإمكانيات.

لكل منظمة هدف ويختلف الهدف في أهميته من منظمة لأخرى، فالهدف الذي يعدّ هاماً، ويحتل المرتبة الأولى في منظمة ما، قد يكون أقل أهمية لدى منظمة أخرى، فأهمية الأهداف تبقى نسبية، وتختلف باختلاف المنظمات والظروف والمواقف والترتيب مثل -- الربح – النمو والتوسع – الاندماج مع منظمات أخرى – الحصة السوقية – الجودة أولاً – التنويع والتنميط– الاستقرار المالي – المسؤولية العامة وخدمة المجتمع .....الخ من الأهداف الأخرى.

4-2. الأهداف من حيث الفترة الزمنية:

هناك أهداف يتطلب تحقيقها وتنفيذها في فترة زمنية طويلة، ويتم وضعها وتحديدها من قبل الإدارة العليا مثل هدف – الاستقرار والريادة والشهرة العالمية– وهناك أهداف توضع للزمن المتوسط مثل – الزيادة في الحصة السوقية، وترشيد التكاليف، أو النمو والتوسع – وأهداف آنية أو قصيرة الأجل مثل الكفاءة – تدريب الأفراد وتأهيلهم –

تحسين المنتج ورضا العملاء، ويتم وضعها من قبل الإدارة الوسطى والدنيا، ويطلق عليها الأهداف التنفيذية .

إن عملية تحديد الهدف تتلازم مع الفترة الزمنية لتحقيقه، فكلما كانت الفترة الزمنية أطول كان الهدف أقرب إلى قمة الهرم التنظيمي والمستويات العليا في الإدارة، واتسم بالعمومية والأهمية. وكلما كانت الفترة الزمنية أقصر وأقل كان الهدف أقرب إلى المستويات الإدارية الأدنى التنفيذية والتشغيلية .

ففي الزمن الطويل يمكن التخطيط ووضع الأهداف العامة والمهمة مثل: البقاء — التفوق والريادة — اكتساب الهوية العالمية والشهرة.

أما في الزمن المتوسط فيتم التركيز على هدف — النمو والتطوير — تخفيض التكاليف — التوسيع وزيادة حجم المنظمة.أما في الزمن القصير فيكون الهدف الكفاءة الإنتاجية — زيادة حجم المبيعات — تحقيق رضا العملاء والزبائن.

4-3. الأهداف من حيث الوظائف الفنية في المنظمة:

أ. الإنتاج: تقديم منتجات جديدة، أو تحسين منتجات قائمة بتقنية متطورة.

ب. التسويق:التوسع في الأسواق، وزيادة الحصة السوقية، والقدرة التنافسية واكتساب رضا العملاء والزبائن.

ج. التمويل:تحقيق الربحية والعائد على الاستثمار والاستقرار المالي، والمحافظة على التدفق النقدي والسيولة النقدية.

د. الموارد البشرية: استثمار المورد البشري في التأهيل والتدريب لتحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.

5. الخصائص الجيدة للأهداف :

من مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي أن تتصف الأهداف بالخصائص والاعتبارات الآتية:

أ. أن تكون متوافقة مع مضمون الخطة، وما تشتمل عليه من عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجه المنظمة، ومنسجمة مع الرسالة والرؤية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ب. أن تكون محددة بالكم والكيف والزمن اللازم لتحقيقها.

ج. أن تكون قابلة للقياس وفق مؤشرات رقمية مثل كمية الإنتاج ونوعيته – نسبة الأرباح – قيمة الموارد المستخدمة وكميتها – زمن البدء والانتهاء وفترة الإنجاز.

د. أن تكون قابلة للتنفيذ وممكنة للتحقيق من خلال دراسة الإمكانيات المادية والبشرية ومنافستها مع الأجهزة والأقسام المختلفة " إذا أردت أن تطاع فأمر بالمستطاع ".

هـ. أن تكون مقبولة اجتماعياً وقانونياً – أي لا تخالف عادات المجتمع وتقاليده، ولا تخالف أيضاً الأنظمة والقوانين العامة للدولة ومنظمات المجتمع والأطراف التي على صلة معها والبيئة المحيطة بها.

و. أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة من قبل كل الأفراد المعنيين بالتنفيذ، ولا تحمل اللبس أو الغموض أو التأويل في العبارات أو الصياغة حتى يسهل فهمها وتنفيذ مضمونها بدقة وإتقان.

ز. أن تكون مرنة بالقدر الذي يمكن من خلاله مواجهة التغيرات التي قد تحصل في زمن التنفيذ وتسمح بتعديلها بما يتناسب مع الظروف الجديدة والمتغيرات التي قد تحصل.

6. الآلية التي يتم من خلالها صياغة الأهداف:

عند صياغة الأهداف ووضعها لا بد للمنظمة أن تأخذ في الحسبان مجموعة من الاعتبارات والخطوات بحيث تكون هذه الأهداف تدعم الهدف الأساسي والأهداف التي تليها مع مراعاة الجوانب التنظيمية التي تسهم بتحديد مراكز المسؤولية والإدارات والأقسام التي تعمل على تحقيقها والمؤشرات التي سيتم التحقق من خلالها من كفاءة الأداء وسلامة المسار،وأهم هذه الخطوات هي :

1. ترجمة الرؤية وتحويلها إلى مخرجات يمكن قياسها والتحقق من وجودها. بعد تحديد الرؤية والتصور التي ترغب المنظمة في الوصول إليها يجب أن تضع الخطوات وتتخذ الإجراءات الكفيلة لتحويل هذه الرؤية إلى واقع حقيقي،منطقي،وملموس.
2. وضع المؤشرات وتحديد الأهداف بحيث تلبي وتحقق مصالح الأطراف المتعاملة مع المنظمة وكل من له صلة بها.
3. التأكد من أن كل هذه الأهداف تنسجم وتتوافق مع طبيعة النشاطات التي تقوم بها المنظمة.
4. التحقق من أن هذه الأهداف تتوافق مع عناصر الإنتاج والإمكانيات التي في حوزة المنظمة، من أموال، ومواد، وأفراد، وأجهزة، وآلات وأراضٍ ومبانٍ وخبرات إدارية وتجارب وغيرها، حتى تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ والتحقيق.
5. وضع الأهداف بما ينسجم ويتوافق مع ثقافة المنظمة وفلسفتها الإدارية،مثل الأسلوب والنمط الإداري المتبع وهيكلية الإدارة العليا، وتجانس الأفراد مع بعضهم البعض وأسلوب أداء العمل بروح الفرد أم بروح الفريق الواحد .

6. السعي الدائم والأخذ بالحسبان تطور العصر واستخدام التقنيات الجديدة من طرائق أداء العمل والأجهزة والأدوات التي من شأنها تحسين الأداء وتطوير الخدمات والمنتجات، ومواكبة حاجات المستهلكين وأفراد المجتمع .

7. التنسيق بين هذه الخطوات وبين جعل الأهداف وإزالة التعارض بينها لتشكل جميعها حزمة متكاملة تصب في الهدف الرئيسي وتحقق التصور والرؤية التي تم تخيلها.

7. الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف:

إن من أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف ما يلي:

1. القابلية للقياس الكمي:

إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كمياً، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، إلا أن ذلك يجب ألا يثني من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرائق والأساليب الكمية والوصفية- مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء- التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

2. الوضوح والبساطة والقابلية للفهم:

يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة، وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويجد الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

3. الموضوعية والواقعية:

يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى الذاتية، أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعي مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير وهكذا.

4. الارتباط بعنصر الزمن:

يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة، ولهذا يُقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع، ويُقال خطط طويلة الأجل، وخطط متوسطة الأجل، وخطط قصيرة الأجل، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها.

وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن على النحو المبين في الجدول (4 ، 1) الذي يوضح ربط الأهداف بعنصر الزمن، إذ أن الاختبار النهائي للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا؟.

المدى الزمني / فعالية المنظمة	القصير	المتوسط	الطويل
الأهداف ومعايير التقويم	الإنتاج الكفاءة الرضا	التكاليف النمو	البقاء

الجدول (4، 1) العلاقة بين فعالية المنظمة

من خلال أهدافها وعنصر الزمن

ولهذا فالبقاء يعدّ هدفاً في المدى البعيد، في حين نجد أن الأهداف في المدى القصير تتمثل في:

- الإنتاج: وذلك بكميات ونوعيات معينة تتطلبها البيئة.
- الكفاءة: وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- الرضا: وتمثل هدف تحقيق المنافع التي يحصل عليها كل من العاملين والعملاء والمجتمع.

وعلى المدى الزمني المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل في:

- التكيف: ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع المتغيرات التي تنشأ داخلها وخارجها.
- النمو : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى تدعيم مركزها أولاً بأول وتدريجياً بما يؤدي إلى دعم قدرتها على البقاء في المدى البعيد.

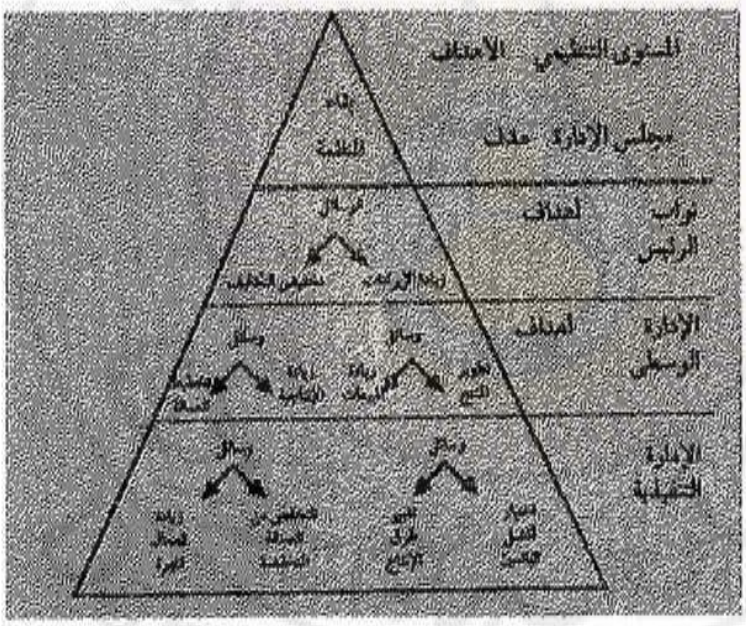
5. مشاركة العاملين في وضع الأهداف:

يجب اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل المجتمع. ولهذا تستعين

بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف Management by Objectives (MBO) الذي يتضمن مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها.

6. الإنسجام والترابط بين الأهداف :

ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقوم المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي بتحقيق رسالتها. ويوضح الشكل (4 ، 1) سلسلة الأهداف والوسائل والمستويات المسؤولة عن كل منها.



الشكل (4، 1) سلسلة الأهداف والوسائل
والمستويات المسؤولة عن كل منها

يلاحظ من خلال الشكل أن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات التنظيمية الأقل، كما أن المستوى التنظيمي الأعلى هو الذي يتولى وضع الأهداف العامة، في حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع أقل قدر من عدم التأكد، ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.

8. تصنيف الأهداف:

تصنّف الأهداف إلى ما يلي:

1. الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية:

أ. **الأهداف الرئيسية:** وتمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكتفى بذكرها للتدليل عليه، وذلك مثل هدف تحقيق الأرباح.

ب. **الأهداف الفرعية:** وتمثل أهدافاً ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية، وذلك مثل هدف تحقيق كمية مبيعات معينة في الشهر.

2. الأهداف المُعلنة والأهداف الواقعية:

أ. **الأهداف المُعلنة:** وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية، كما تهم الإدارة العليا في علاقتها بالملاك، وذلك مثل هدف المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ب. **الأهداف الواقعية:** وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الإنتاج والعمليات التشغيلية والشراء والتخزين وما

شابه ذلك، مثل العمل على تشغيل خمسة مراكز إنتاجية طاقتها ألف وحدة يومياً.

3. الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية:

أ. **الأهداف على مستوى الفرد:** لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لماسلو في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها.

ب. **الأهداف على المستوى التنظيمي:** هناك اختلاف حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

9. كيفية التغلب على تعارض الأهداف:

قد يحدث تعارض فيما بين الأهداف، وتبدو أهمية التصدي لهذا التعارض كلما ارتبط بالأهداف الاستراتيجية وبعضها البعض، إذ قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، كما فيما يكون بين الأهداف التشغيلية وبعضها البعض، وأخيراً قد يكون على مستوى الأهداف الاستراتيجية ذاتها.

وحتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف يجب مراعاة ما يلي:

1. يجب أن يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف الفرعية للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي، بمعنى اهتمام كل إدارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية بحيث لا تطغى مصلحتها الجزئية على المصلحة الكلية للمنظمة، إذ تمثل المنظمة نظاماً متكاملاً ومترابطاً وذا أبعاد فرعية، كالإنتاج

والتسويق والأفراد...الخ وإذا لم يحدث بينها تناسق فلن تصل إلى غرضها الكلي ولن تؤدي رسالتها ومهامها على الوجه الأكمل.

2. إن التعارض فيما بين الأهداف لا يخدم تحقيق الاستراتيجية، ومن ثم يجب وضع أولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها بحيث يكون الترجيح للهدف أكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بالاستراتيجية الأساسية.

3. يجب إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وفقاً لما يستجد من ظروف، وذلك نظراً للتغيير المستمر في الظروف البيئية المحيطة.

4. يجب أن تشارك كل المستويات داخل المنظمة عند وضع الأهداف، أي يتم صنع القرار من أسفل، وإن كان اتخاذه يتم في المستويات العليا.

5. يجب أن ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التي تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين تمر به المنظمة، أو بفرد معين يقودها، لذا لا يجب تغير الأهداف بمجرد تغير الأفراد.

6. يجب أن تحرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد ومستوى أدائهم من خلال حسن اختيارهم وإعدادهم للعمل الذي سيكلفون به مع توفير كافة الظروف التي من شأنها جعل كل الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

7. إن مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية يجب أن يقابله حصول الفرد على مردود يرضيه ويشبع حاجاته ويحقق أهدافه.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الخامس : تحليل البيئة الخارجية

1. تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها
2. أهمية دراسة البيئة الخارجية
3. طرق تحديد العوامل البيئية
4. تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة
5. عناصر بورتر لتحليل الصناعة
6. خطوات تحليل البيئة الخارجية
7. العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تعد دراسة العوامل الخارجية من الموضوعات المهمة عند تحديد الوضع التنافسي للمنظمة واختيار الاستراتيجية المناسبة،حيث يتوقف هذا الاختيار الاستراتيجي على نتائج تحليل كل من معطيات البيئتين الخارجية والداخلية. وتقوم المنظمات الناجحة بعملية التحليل الاستراتيجي لتشخيص عناصر بيئة المنظمة وتحليلها لمعرفة ماهية وقوة المتغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة.

ونظراً لأهمية البيئة الخارجية ودورها المباشر المؤثر في نجاح المنظمة، سوف يبين هذا الفصل تعريف البيئة الخارجية ويحدد ماهيتها وأهم مكوناتها، ويبين أيضاً أهمية عملية التحليل البيئي وتصنيف عناصرها كخطوة أساسية للدخول والتموضع في الأسواق المستهدفة. بعد ذلك يبين هذا الفصل القوى الخمس الرئيسة التي تحدد هيكل الصناعة ومدى جاذبيتها مع استعراض خطوات التحليل البيئي الخارجي وبيان العوامل التي تؤثر في كفاءة تلك العملية.

1. تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها:

البيئة الخارجية للمنظمة هي : " البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ولكن عناصرها ومكوناتها تؤثر في فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي التي قد يتم إدراكها بواسطة الإدارة، أو لا يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً "[1].

وتتمثل عوامل البيئة الخارجية بالعوامل البيئية التالية: الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، الديموغرافية، السياسية والقانونية، وسيتم بحث تلك العوامل

---

1. طارق ، جمال الدين محمد واخرون (2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص151.

لاحقاً بشكل مفصل. في هذا الإطار من المفيد تحديد الخواص العامة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة وهي:

1. تتضمن البيئة كل العناصر والمكونات المتفاعلة التي تقع خارج حدود المنظمة أو داخلها.
2. إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
3. تتأثر المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر، بعوامل ومتغيرات البيئة التي تؤثر في تحقيق المنظمات لأهدافها، ومستوى أداء الأنشطة المختلفة وتكاليفها.
4. قد تميز الإدارة العديد من المتغيرات البيئية، ولكن هناك أيضاً العديد من العناصر البيئية التي قد لا تستطيع تحديدها[1]. وهذا ما يميز الإدارة والكوادر البشرية الفعّالة عن الإدارات السلبية التي تؤدي دور المستجيب فقط للمتغيرات البيئية.
5. يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من تهديدات وقيود، وما تمنحه من فرص وتسهيلات. وهنا يأتي دور المسح البيئي وفعاليته الذي ينبه المنظمة للتطورات المحتملة التي تعرض المنظمة لأخطار إضافية، بل وتحويلها إلى فرص قبل إدراكها من قبل المنافسين.[2]

لقد حددت شركة Kerney للاستشارات الدولية محاور أساسية للتحليل البيئي في قطاع صناعة السيارات منها: العولمة والفرص والتحديات الناجمة عنها، توقيت الدخول للأسواق. وهذا فعلاً ما قامت بتحديده، وتميزت به الشركات اليابانية بنجاح

---

[1].May, R. C., Stewart, W. H., Sweo, R., 2000, Environmental Scanning Behavior in Transitional Economy: Evidence from Russia, **Academy of Management Journal**, Vol. 43 (3), p.p. 403-427.

[2].Hlenkov, D. S. 1997, Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning behavior, **Strategic Management Journal**, Vol. 18, p.p. 287- 302.

عن مثيلاتها الأميركية والأوربية وساعدها على تخفيض الفجوة بين دورة تطوير المنتج وتوقيت الدخول للأسواق المستهدفة[1].

2. أهمية دراسة البيئة الخارجية:

تحظى البيئة الخارجية بأهمية خاصة وذلك لصعوبة وتكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها، مما يحتم على المنظمة استقراء معطياتها والاستعداد ببدائلها الاستراتيجية للمتغيرات المتوقعة.ولكي تحقق المنظمة أهدافها ورسالتها لم يعد يكفي أن تحدد المنظمة الفرص والقيود البيئية في بيئة المنظمة، كذلك فإن بذل المال والوقت في إدارة المهام الأساسية لوظائف المنظمة لم يعد كافياً لتحسين الأداء وبناء الميزة التنافسية[2].

إذاً يجب أن تقوم المنظمة بتحليل متواصل لطبيعة القوى المؤثرة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تسودها المنافسة الشديدة، ومقارنة وضعها بالمنافسين من حيث القيمة التي تقوم بتقديمها للزبائن، وتكلفة الإنتاج. وهذا يتطلب أن تكون المنظمة أيضاً على دراية كافية بالفرص والقيود أو التهديدات ووضع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى استثمار الفرص وتحديد القيود والتهديدات أو تضييقها، أو التكيف معها بشكل يؤدي إلى إنجاز الأهداف وتعظيم الإمكانيات والموارد. ولقد كان هناك عوامل عديدة استدعت ضرورة

---

[1] Thompson. Jr. A., Strickland. A.J.(2007) : **Strategic Management: Concepts and Cases**, McGraw Hill, N.Y, USA.

[2] Rothaermel, F. (2008), **Competitive Advantage in Technology Intensive Industry**, p. 222: in Gary D. Libecap, Marie C. Thursby, Technological Innovation: Generating Economic Results (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth, Volume 18), Emerald Group Publishing Limited, pp.201-225.

دراسة البيئة الخارجية من بينها: ظهور فكرة النظم المفتوحة، وزيادة التدخل الحكومي، إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة والشركات المشتركة والمتعددة الجنسيات[1] .

إذاً يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقويم العوامل البيئية الخارجية تحديد العديد من النقاط أهمها:[2]

- **توفير المعلومات** : وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها. وهناك مصادر معلومات متعددة يجب على المنظمة متابعتها والبحث فيها بل وأكثر من ذلك استخدام أساليب التحسس المختلفة لتحديد وضعها الحالي والمستقبلي. ومن هذه المصادر :
  1. مصادر أولية: مثل المقابلات والمؤتمرات العلمية.
  2. مصادر ثانوية: مثل المجلات والصحف والكتب والدليل المتخصص والتقارير، والدراسات الداخلية، وكذلك نظم الحاسب الآلي وهو من الوسائل السريعة، وغير المكلفة للحصول على المعلومات المكتوبة.

---

1. الغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح، رفاعي محمد رفاعي(2008): الإدارة الإستراتيجية ، دمياط ،النسخة الثانية،الطبعة الأولى ، ص 107.

2. حبتور، عبد العزيز صالح (2007) : الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ،عمان ،دار المسيرة للنشر ، الطبعة الثانية ، ص 151 .

أضف لما سبق يجب تتبع معلومات الاستخبارات التنافسية وأساليب التجسس الصناعي، حيث تعد وسائل مهمة وناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين[1].

- **الأهداف التي يجب تحقيقها :** فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج ومعلومات تلك الدراسات هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، فعلى سبيل المثال (تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة .
- **الموارد المتاحة :** تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تقنيات - الآلات - أفراد) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.
- **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة :** تسهم،في الوقت الحاضر، دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر (بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب الدفع وشروطه وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداداً بالنسبة لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها).
- **أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك:** إن دراسة البيئة الخارجية يساعدنا في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي سوف تتعامل معها المنظمة من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة والعادات. كما تسهم في بيان أنماط

---

[1]. مياون ، عبد العزيز (2007) ، الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره.

السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد الذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها. على سبيل المثال، نجد أن إنفاق المعمرات من النساء أكثر من غيرهن بسبب دخلهن المالي ووقت فراغهن الطويل مع قليل من المسؤوليات المنزلية مقارنة بالأصغر عمراً، لذا فإن خطوط الإنتاج التي تلبي حاجات هذه الفئة لديها فرص نجاح حقيقية، وتتجه المنظمات لتلبية حاجاتهن ورغباتهن.

3. طرق تحديد العوامل البيئية :

إن دراسة مكونات البيئة الخارجية وتحليلها يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، وتؤدي دوراً مؤثراً في تحديد الخيارات والتصرفات الاستراتيجية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. حيث إن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة إستراتيجية المنظمة ورسمها وهما :

أولاً. تحديد الفرص المتاحة التي يمكن للمنظمة استغلالها بما يؤدي لتحسين أداء المنظمة.

ثانياً. تحديد المخاطر أو التهديدات التي تحد من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية، ويجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

ولتحديد العوامل المهمة في البيئة الخارجية من أجل التحوط لها ووضع الاستراتيجيات المناسبة، فإنه يترتب على الإدارة تحديد مجموعة من العوامل التي تعدّها استراتيجية ومهمة وتتغاضى عن عوامل أخرى لا تأخذها بالحسبان. وعلى الإدارات الحديثة التحلي ببعد النظر والشمولية وتجنب قصر النظر الاستراتيجي- وهو الاستعداد

المسبق لرفض غير المألوف والمعلومات السلبية الذي سوف يؤثر في ترتيب الأولويات واختيار البدائل واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. وهناك عدة مداخل لمعالجة قضايا البيئة الخارجية ومنها:

3-1. طريقة مصفوفة الأولويات :

تستخدم لمساعدة المدير الاستراتيجي في تقرير أي الموضوعات والعوامل التي يجب إعطاؤها الأولوية وتحليلها بعمق، وأي العوامل التي يفضّل تحليلها بشكل مبسط .وهناك مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها وفقاً لهذه الطريقة وهي:

1. يتم تحديد عدداً من العوامل المهمة في البيئة "قضايا استراتيجية" لكل عامل مصفوفة.
2. تحديد تأثير هذه العوامل "عالٍ – متوسط – منخفض ".
3. تقويم احتمال الحدوث "عالٍ ---- متوسط – منخفض ".
4. تصنيف العوامل حسب أولوية التأثير على المنظمة.

ويلخص الجدول (5 ، 1) مصفوفة الأولويات.

التأثير على المنظمة / احتمال الحدوث	عالي	متوسط	منخفض
عالٍ	أولوية كبيرة	أولوية كبيرة	أولوية متوسطة
متوسط	أولوية كبيرة	أولوية متوسطة	أولوية منخفضة
منخفض	أولوية متوسطة	أولوية منخفضة	أولوية منخفضة

الجدول (5 ، 1) مصفوفة الأولويات لاحتمال حدوث العوامل البيئية

يبين المحور الأفقي مدى تأثير العامل البيئي على المنظمة، في حين يظهر المحور العمودي احتمال حدوث العامل البيئي. أما خلايا المصفوفة تبين وضع العامل البيئي على سلم الأولويات نتيجة لتقاطع التأثير واحتمال الحدوث.

3-2. طريقة تحليل التأثير:

تعدّ من أشهر أساليب تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة، وتنفذ من خلال الخطوات التالية:

1. توضع مؤشرات الأداء التي تسعى المنظمة لتحسينها على المحور الرأسي.
2. توضع العوامل البيئية على المحور الأفقي كونها فرصاً وتهديدات للمنظمة.
3. يقوم كل عضو في لجنة التخطيط الاستراتيجي بتقويم التأثير المحتمل للعوامل البيئية على مستويات الأداء للمنظمة طبقاً للمقياس التالي:

(6 تأثير إيجابي وقوي)(5 تأثير إيجابي ومتوسط)(4 تأثير إيجابي وضعيف).

(3 تأثير سلبي وضعيف)(2 تأثير سلبي ومتوسط)(1 تأثير سلبي وقوي).

ثم يتم التصويت من قبل أعضاء اللجنة على أهمية المتغيرات البيئية في التأثير على مؤشرات الأداء المستهدفة، ويوضح الجدول(5، 2) طريقة تحليل التأثير.

4. تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة:

هناك العديد من المداخل لدراسة العوامل البيئة المؤثرة عند إدارة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال، ومن أهم هذه المداخل:

- التحليل الشامل للعوامل الخارجية.
- تحليل البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة وعوامل مؤثرة بصفة خاصة.

العوامل البيئية مؤشرات الأداء	السياسية	الاقتصادية	الاجتماعية	التكنولوجية
معدل نمو المبيعات				
نسبة الربحية				
الحصة السوقية				

الجدول (5، 2) طريقة تحليل التأثير

1.4. التحليل الشامل لعوامل البيئة الخارجية:

يمكن إجراء هذا التحليل من خلال دراسة العناصر الرئيسية للعوامل البيئية وتقويمها، ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها أو أثرها بأنشطة المنظمة. وتضع المنظمة نموذجاً مبسطاً لعوامل البيئة الكلية وفرعياتها، بحيث تعمل المنظمة على دراسة تلك العوامل مع التركيز على الفرعيات التي تتعلق بصورة مباشرة بعمليات المنظمة وأنشطتها.

2.4. تحليل البيئة الخارجية إلى كلية وخاصة:

يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين أساسيين من حيث الارتباط والتأثير وهما:

أ. البيئة الكلية: The macro Environment

تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم التي يمكن أن تؤثر في أنشطته ولا تخضع لسيطرة إدارته، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة أو بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو

النشاط الذي تتخصص به. وتؤثر هذه البيئة في كل المنظمات العاملة في المجتمع، وهي في الغالب بيئة واحدة لجميع المنظمات في المجتمع، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية والديموغرافية ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها :

- تحديد فرص الاستقرار والنمو.
- بيان درجة الاستقرار والحرية المتاحة لإدارة المنظمة
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن اتباعها (أي ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة.

ب . البيئة الخاصة: The Task Environment

وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية، ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة، وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة. وتعرف أيضاً بأنها: "العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها".

وهي تشمل المنافسين والمستهلكين وترتبط البيئة الخاصة بأنشطة الأداء داخل المنظمة ارتباطاً مباشراً كالعملاء والموردين والمنافسين والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة، والحكومة وأيضاً ما تمارسه المنظمات القابضة أو الشركة الأم من تأثير على المنظمة.

وهذا ما دعا إلى تسميتها أحياناً بالمجموعة التنظيمية Organizational Set وأحياناً أخرى بالبيئة التشغيلية Operating Environment وأحياناً ثالثة ببيئة العمل Task Environment، فهذه البيئة تمارس تأثيرات متفاوتة على المنظمات

المختلفة، ومن ثم فهي أكثر ارتباطاً بصياغة أهداف المنظمة وتشكيلها بل وأيضاً سبل تحقيقها والوصول إليها.

ويلاحظ أن هناك علاقات فيما بين البيئة الكلية العامة والبيئة المرتبطة، وأن هناك تفاعلات تحدث بين التنظيم وأي عنصر في البيئة الكلية، وأن العنصر حسب درجة تأثيره على التنظيم، فإنه يتحرك من البيئة الكلية إلى البيئة المرتبطة التي تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة منتجاتها، فنجد على سبيل المثال أن البيئة المرتبطة للمستشفى تختلف عن البيئة المرتبطة للمصنع.

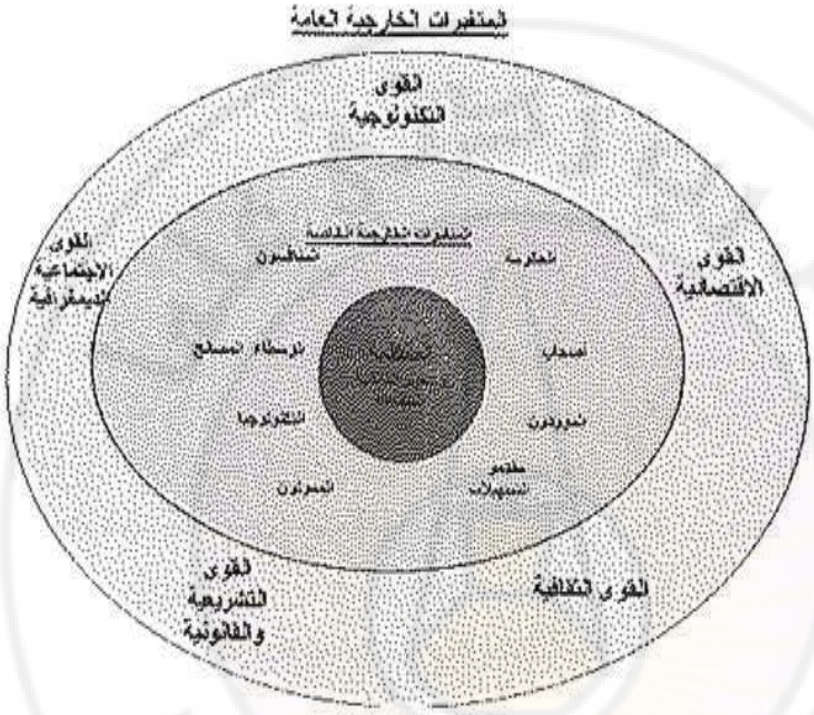
ونظراً لديناميكية عناصر البيئة المرتبطة وتنوعها فإن تحديدها يتطلب تصنيف المجموعات الرئيسية من العناصر في البيئة المرتبطة، وتحديد الخصائص المميزة لها. ويلاحظ أن تحديد البيئة المرتبطة يتم من خلال تحديد المجال التنظيمي Domain Organizational والذي يعرف بأنه: " تلك الأعمال أو الأنشطة التي يحددها التنظيم نفسه من بين العديد من الأعمال أو الأنشطة الممكنة". ويبين الشكل (5، 1) العوامل البيئية الخارجية – عامة وخاصة – المحيطة بالمنظمة.

ويتضح من الشكل(5، 1) أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلي[1]:

1. العوامل التكنولوجية:

إن الاتجاه التكنولوجي بمعناه الواسع في بيئة منظمات الأعمال لا يتضمن فقط الابتكار الذي يمكن أن يخلق ثورة في حياتنا، ولكن أيضاً التحسينات التدريجية في الموارد والتصميم والتطبيق داخل الصناعات الجديدة التي تمثل التغير التكنولوجي، ولقد

كان للتغيرات التكنولوجية السريعة أثر رئيسي في لفت انتباه العديد من المنظمات للاستفادة منها[1].



الشكل (1، 5) العوامل البيئية الخارجية

(العامة والخاصة) المحيطة بالمنظمة.

ولكن في الوقت نفسه يجب أن تدرك تلك المنظمات أن هذا التقدم قد يخلق أيضاً تحديات كبيرة. إن التغيير التكنولوجي يتضمن استعمالات الطرق الحديثة لتحويل المواد إلى منتوجات أو لتحسين الخدمات حيث إن التكنولوجيا تعني على سبيل المثال:

[1].Smith, G., Arnold, D. R., Bizzel, B. G.(1999) :**Business Strategy and Policy**, (3rd ed.), Houghton Mifflin Co., Boston.

المكائن الجديدة ،مخارط ،كبس، كومبيوترات. لكن التغيير التكنولوجي من حيث المفهوم يعني إدخال كل التقنيات الجديدة، إذ يتضمن الكومبيوترات والروبوتات التي تستخدم في الصناعة وخدمة المنظمات، حيث إن الكومبيوترات تساعد الموظفين على القيام في مهمات متنوعة وواسعة مثل إعداد الصفقات المصرفية،بوليصة التأمين على الحياة وتقوم الروبوتات بأعمال الخدمة .

كما وتتحكم الكومبيوترات الآن بجزء كبير من عمليات الصناعة مثل مناولة المعدات، ومراجعة الجودة، والاختماعات. وقد ابتكرت بعض المنظمات أنظمة التصنيع المرن،وهذه الأنظمة ولدت أجزاء أو إنتاجاً كلياً بواسطة التشغيل الآلي من التصميم الأولي إلى التسليم بدون تدخل الإنسان. إن هذه التغييرات التكنولوجية أوقعت حدثاً كبيراً بسبب الإمكانيات العالية للتكنولوجيا إلى الإنتاج بأدنى كلفة ورفع الإنتاجية وتحسين الجودة والأداء الكلي[1].

2. العوامل التشريعية والقانونية:

ومن أهمها القوانين والتشريعات التي تحكم نوع المنظمة وأعمالها وقوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة، وقوانين العمل والتأمينات وقوانين الضرائب والجمارك. فإضافة قيد تشريعي أو قانوني وحذفه يمكن أن يضع قيداً استراتيجياً أو يبرز فرصة استراتيجية. على سبيل المثال، أدى تقليص التشريعات المعمول بها في مجال النقل الجوي والمصارف إلى إحداث تأثير إيجابي هائل على الشركات العاملة في تلك الصناعة .

كما أن تطور السياسات الدولية يؤدي دوراً مهماً، وخصوصاً على الشركات متعددة الجنسية. ويعد أمراً بالغ الصعوبة عند محاولة التنبؤ بها. وهناك منظمات مختصة

---

[1].Ivancevich, JM., Lorenzi, P., Skinner, S., Crosby, P. (1994): **Management: Quality and Competitiveness**, Burr Ridge Ill, Irwin.

بتزويد عملائها عن مؤشرات استقرار الحكومات في العالم، والبعض الآخر يعطي احتمالات بناء على آراء الخبراء، فالملاحظة المبكرة لتلك التغيرات بواسطة المنشأة تستطيع أن تجنبها الكثير من المتاعب أو تجعلها أكثر استعداداً وتهيئة لاغتنام الفرص.

3. العوامل الاقتصادية :

من أهمها: (الدخل -- اتجاهات الأسعار -- التطور التكنولوجي -- مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي --- المنافسة -- الهيكل الاقتصادي -- الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة -- المؤسسات المالية والمصارف وتعاملاتها وانتشارها) حيث يتوقف استخدام بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية،وخاصة فيما يتعلق بمعدلات التضخم ومتانة الاقتصاد ومعدل البطالة والنمو الاقتصادي".

مثلاً : في بداية الثمانينات كان الكساد في سوق السيارات والصناعات المرتبطة به أكبر من حجم الكساد على مستوى الاقتصاد بوجه عام. ولا ننسى التنبؤ بأسعار الصرف، وخصوصاً للشركات الناهضة على أساس المنافسة العالمية، لذا فإن تحليل ميزان المدفوعات والعوامل الأخرى المؤثرة في قيمة العملة له الأثر البالغ على أهداف الشركة، كالطلب على السيارات بالدول النامية يتأثر بسعر الصرف أكثر من المتقدمة.

4. العوامل الثقافية :

ومن أهمها: (مستوى الأمية وأثرها في سلوك الأفراد -- نظام التعليم الرسمي وأثره على تكوين الأفراد ومعتقداتهم --- الثقافة العامة -- أجهزة الإعلام). وتعكس المتغيرات الثقافية عدداً من الفرص والتهديدات، مثل إحدى شركات الأزياء تنبأت بزيادة الطلب على نمط معين من الألبسة لأن النساء العاملات سيزداد عددهن وسيقضين وقتاً أطول

خارج المنزل وسيقل الإدراك بأن ألبسة معينة تناسب بعض المناسبات بسبب الاستقلالية المالية والاجتماعية .

5. العوامل الاجتماعية و الديموغرافية :

وهي تمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة، ومنها (طبيعة العلاقات الاجتماعية والأسرة والجماعات المرجعية --- النمو السكاني والهيكل العمري للسكان – نماذج السلوك – أسلوب المعيشة). وقد تمثل الاتجاهات الديموغرافية قوة تأثير مهمة في السوق، وتشمل المتغيرات الديموغرافية عدة عوامل مثل: السن، الدخل، التعليم، الموقع الجغرافي.

على سبيل المثال، تشير بعض الدراسات إلى حدوث تبدلات كبيرة في استهلاك المشروبات الغازية بسبب التغيرات الديموغرافية التي طرأت على تركيبة السكان في الولايات المتحدة، فقد ازددت نسبة السكان العمرية فوق الخمسين سنة بنسبة كبيرة إذ أصبحت نسبتهم تزيد على 60% من إجمالي عدد السكان، وقد رافق هذه الزيادة وعي صحي في المجتمع، فقررت شركة Pepsi لمواجهة هذا التحدي الذي سوف يقلل من حصتها في السوق إنتاج أصناف جديدة من المشروبات المعروفة بـ(دايت) والمتفقة مع أنظمة الحمية الطبية.

لقد أصبحت هذه المنتجات الجديدة عناصر نجاح استراتيجية في وجه التغيرات التي طرأت على الذوق العام للمستهلكين. وحدث تطور آخر إذ لاحظت الشركة أن أمزجة المستهلكين تستهوي مشروبات الفاكهة الغازية فأنتجت مشروبات غازية مضافة إليها نكهة الفاكهة.

وعلى المستوى الكلي القومي أيضاً تظهر أهمية السمات الديموغرافية. على سبيل المثال نجد أن خصائص الثروة البشرية المرتبطة بالأرض والبيئة ثبت دورهم في خصائص الإدارة اليابانية إذ كانوا عوامل أساسية ومشجعة لما تمكنوا كقيادة إدارية من الابتكار والإبداع في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والنهوض بالنظام الاقتصادي الياباني، وهذا ما أعطى العامل الديمغرافي في اليابان سمات خاصة بها[1].

وإلى جانب ما سبق فإن الشكل السابق يوضح أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة بالمنظمة، وتتمثل تلك العوامل بالآتي:

1) العملاء :

يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تتشكل منها موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الاستراتيجية ونتائج الأعمال. فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المنظمة أم لا، وعموماً يؤثر بشكل مباشر في مستويات المبيعات والأرباح، ومن ثم في قدرة المنظمة في الاستمرار والنمو.ومن أهم النقاط الواجب دراستها:[2]

أ. بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.

ب. دراسة سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية وتحليلها.

ج. التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة فيما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.

د. دراسة الخصائص الديموغرافية لمستهلكيها.

---

[1]. حنفي ، ابراهيم عبد الله (1998) : استراتيجية الادارة اليابانية، مكتبة العبيكان ، الرياض، ص 13.

[2]. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، وفامي محمد وفامي (2008): الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 116.

ويمكن للمنظمات تحقيق الاستجابة لقوى العملاء في بيئتها المباشرة من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تحاول استكشاف حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على مستويات رضاهم عما يقدمونه من سلع وخدمات، وكذلك اكتشاف أي تغيرات في اتجاهاتهم وتفضيلاتهم.

مثال :أنفقت شركة جنرال موتورز ثلاثة أعوام كاملة مع خمس مجموعات من العملاء تتكون الواحدة منها من 500 فرد قبل تقديم موديلها الجديد من سياراتها المشهورة "كاديلاك" وذلك في التعرف على انتقاداتهم للموديلات الحالية وتفضيلاتهم للموديل الجديد، وقامت باستثمار هذه الآراء في تصميم الموديل الجديد ما مهد له الطريق لاختراق السوق وتحقيق مستويات مرتفعة من المبيعات.

2) الموردون :

وهم المنظمات التي تقوم بتزويد المنظمة بالموارد من (مواد خام وعدد والات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة) فمخرجاتهم تمثل مدخلات المنظمات المشترية، ومن ثم تستطيع أن تؤثر في هيكل التكلفة ومستويات الجودة، وبالتالي على قدرتها التنافسية وإمكانية تحقيق أهدافها السوقية والمالية. ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:[1]

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر .

[1] . مرسي، جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر(2007): الفكر الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 184-185.

- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر وربطها بالنواحي الأخرى، كالجودة، ووقت التسليم، والكمية، والخصم، ومدى مناسبة ذلك لأنشطة المنظمة وعملياتها والتزاماتها.

وقد أدركت بعض المنظمات في السنوات الأخيرة أهمية بناء العلاقات مع الموردين وتوطيدها نظراً للآثار الإيجابية المترتبة على ذلك. وخير مثال على ذلك: وقع اختيار شركة هوندا على مؤسسة Donnelly لصناعة الزجاج للقيام بتصنيع مرايا سياراتها لما تعرفه عن تميز هذه الشركة بالإنتاج المرتفع الجودة وتوافر ثقافة تنظيمية وقيم عمل متوافقة مع تلك التي تسود شركة هوندا. وبالمقابل وإدراكاً لأهمية هوندا كعميل قامت مؤسسة Donnelly بتشييد مصنع متخصص لإنتاج مرآة السيارة لشركة هوندا.

3) الوسطاء :

يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن وجودهم، وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم ....وغيرها. هذا وبجانب دراسة قدرة المنظمة على التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها مما يتطلب تحليل قدرتها وإمكاناتها في هذا المجال.

4) الممولون :

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون "حملة الأسهم " بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت

الإقراض والمصارف وغيرهم وشروط كل منهم فيما يتعلق بفوائد التمويل الممكن تقديمه وآجاله .

5) مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة :

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات، ومن أمثلتها: وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين وغيرها.

6) الحكومة :

وتمثل السلطة الرسمية في الدولة مما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة ما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها والأسعار التي تفرضها والضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة. كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.

7) المنافسون :

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات التي تقدمها المنظمة أو بدائلها. ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرائق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس

وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسون، وبالتالي ييسر ويساعد على بناء استراتيجيتها.

وهكذا أصبحت الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence نشاطاً أساسياً للمنظمات الرائدة تساعدها على تحديد موقعها التنافسي وتجنبها المفاجآت والتنبؤ بتحرك المنافسين وتخفيض فترة الاستجابة للسوق[1].

مثال على التحليل التنافسي والاستخبارات التنافسية نجده في قطاع الصحافة والتنافس الكبير بين وول ستريت جورنال وأسبوع الأعمال وفورتشن، والتنافس أيضاً في القطاع المصرفي حيث تتابع المصارف بشكل لحظي المعلومات عن قروض السيارات، قروض العقارات، أسعار الفائدة، أسعار الصرف وغيرها[2].

8) تكنولوجيا الصناعة:

وتمثل مدى التقدم الآني في مجال أنشطة وعمليات المنظمة، ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد والتكلفة والعائد الخاص بها والمناخ الذي يلائمها داخل المصنع، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ومدى قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية، ومدى وجود أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة[3].

---

1. Walter, B. A., Priem, R. L., 1999, Business Startegy and CEO Intelligence Acquisition, **Competitive Intelligence Review**, Vol. 10 (2), pp. 15-22.
2. Prior, V., 1999, The Language of Comptetive Intelligence, Part4, **Competitive Intelligence Review**, Vol 10 (1), p.p. 84- 87.
3. العربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، رفاعي محمد رفاعي (2008): الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص116.

وفي هذا الصدد يمكن للمنظمة أن تستعين بنموذج التحليل الذي اقترحه مايكل بورتر في صورة تحليل خماسي للصناعة، ولعناصر المنافسة المختلفة.

5. عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة:

أشار بورتر إلى أن هناك خمسة قوى رئيسية تحدد هيكل الصناعة، وأن حركة هذه القوى تعطينا دلالة على مستوى جاذبية الصناعة في المدى الطويل من خلال تسهيل معرفة معلومات مهمة جداً عن الصناعة مثل مستوى الربحية في الصناعة والطلب والعوامل المتعلقة به ومستوى العرض والطاقة الإنتاجية للمصنعين الرئيسيين وغير ذلك.

إذاً يقدم هذا النموذج للمحلل الاستراتيجي وسيلة مناسبة لرؤية الصناعة التي يعمل بها، وتطبيق هذا النموذج بطريقة سليمة يقدم له معلومات على درجة عالية من الأهمية والحساسية تدعم قدرته على اتخاذ قرارات صائبة، ومن ثم تحقيق موقف تنافسي جيد للشركة. ويقسم نموذج بورتر الصناعة إلى خمس قوى رئيسة.

ويقول بورتر إن حركة هذه القوى الخمس هي التي تحدد هيكل الصناعة في الحاضر والمستقبل كما أن تداخلها وتفاعلها يحدد مستوى المنافسة ومتوسط الربحية في الصناعة. وتتمثل عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة فيما يلي[1]:

1) المنافسون في الصناعة.
2) المنافسون الجدد المحتملون.
3) منتجو السلع البديلة.

---

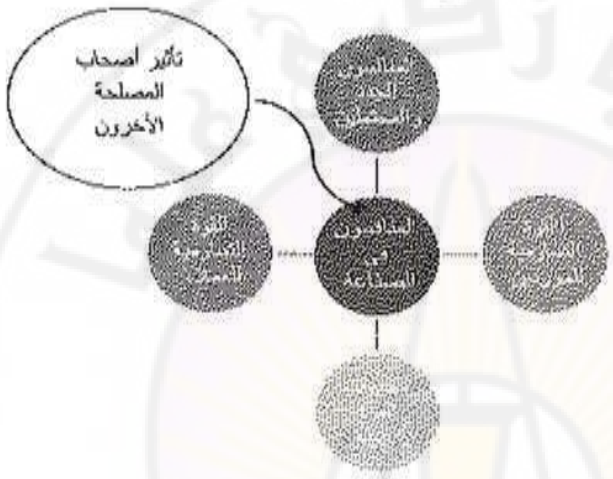
[1] Porter, M. E., 2008, The Five Competitive Forces that Shape Strategy, **Harvard Business Review**, Vol. 57 , January, , pp. 57-71.

4) القوة التفاوضية للموردين.

5) القوة التفاوضية للمشترين.

6) تأثير أصحاب المصلحة الآخرين.

ويوضح الشكل (5 ، 2) نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة.



الشكل (5 ، 2) نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة

من الشكل يتضح أن هناك خمسة عناصر يجب دراستها وتحليلها والوقوف على العلاقات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي للمنظمة .

ويوضح Grant أن الأرباح المحققة للشركة في صناعة ما تتحدد بثلاثة عناصر رئيسة وهي:

- قيمة المنتج بالنسبة للعملاء.
- شدة المنافسة في السوق المستهدف.

- القوة التفاوضية للمنتجين قياساً مع القوة التفاوضية للموردين[1] .

ونناقش فيما يلي بالتفصيل عناصر نموذج بورتر، وكيفية تأثيرها على المنظمة وأعمالها في الصناعة والسوق المستهدف.

1. المنافسون في الصناعة: Existing Rivals

ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى. ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في الصناعة ما يلي :

1) عدد هؤلاء المنتجين المنافسين.
2) درجة تعلقهم بالصناعة أو النشاط.
3) مدى التنوع في المنتجات والخدمات المعروضة.
4) مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة.
5) وجود عوائق الخروج من السوق.

فكلما قلت التكلفة المطلوبة لدخول قطاع ما زادت احتمالية دخول منافسين جدد والعكس صحيح. فمثلاً تكلفة إنشاء مكتبة لبيع الأدوات المكتبية، أو مطعم صغير تعدّ قليلة نسبياً، لذلك دائماً ما نجد هناك من يدخل هذا المجال طالما كان مربحاً ولا يمنع ذلك أن نجد من يخرج منه لشدة المنافسة. ولكن انظر إلى مجال النقل الجوي وصناعة الطائرات مثلاً ستجد التكلفة المطلوبة عظيمة جداً، وبالتالي تقل فرص دخول منافسين جدد.

مثال آخر عن تميز المنظمة تنافسياً نجده في IBM التي حاولت تغيير موازين القوى مع منافسيها من منتجي البرمجيات والنظم وذلك بتطوير Linux وغيرها من

---

[1] .Grant, Robert M. (2010): **Contemporary Strategy Analysis**, (7th ed.), John Wiley & Sons LTD., New York, p. 65.

البرامج المتعددة المصادر والوظائف. وتعمل IBM على تمييز منتجاتها وتطويرها وفقاً لرغبات الجمهور المستهدف لدعم قوتها التنافسية أمام Microsoft وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية[21]. وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين ارتفعت درجة كثافة المنافسة خاصة إذا كان هناك اختلاف بينهم في الاستراتيجيات والأهداف.

2. المنافسون الجدد أو المحتملون : New Entrants

عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة تحليل المجموعات المنتظر دخولها السوق من المنافسين، فلا يجب أن يقتصر الأمر على تحليل المنافسين الحاليين وإنما يجب أن يمتد الأمر إلى الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسين المحتملين مستقبلاً. وعلى المشروع أن يدرس مدى العوائق والتسهيلات أمام المنافسين الجدد، وتحاول استغلالها لمصلحتها عن طريق اقتصاديات الحجم أو تميز المنتج أو الدخول في منافسة سعرية إذ تقوم بعض الشركات بتخفيض أسعارها حتى تقضي على المنافس الجديد ويخرج من السوق .

إن دخول قادم أو منافس جديد إلى الصناعة يعد خطراً على (أو تهديداً ل) المنتجين أو المتنافسين الحاليين أو الموجودين في الصناعة، وله مفعول قوي من ناحية سلبية على جاذبية الصناعة لأن هذا الدخول يؤدي إلى:

أ. زيادة الصراع على الحصة السوقية المحدودة، ويقاسم القادمون الجدد المنتجين الحاليين الحصة السوقية المحدودة.

---

1. Grant, Robert M. (2010): **Contemporary Strategy Analysis**, (7th ed.), John Wiley & Sons LTD., New York, P. 98

ب. ارتفاع إجمالي الطاقة الإنتاجية وزيادة مستوى العرض في الصناعة ما يؤثر في السعر والربحية.

ج. تبدل موازين القوى في الصناعة لأن القادمين الجدد يأتون معهم بأفكار وطرائق ومعارف جديدة ومؤثرة.

د. زيادة الضغط على مصادر المواد الأولية ومدخلات الصناعة، ويشعر المنتجون الحاليون بالضيق والضجر لأن القادمين الجدد يزاحمونهم على موارد الصناعة وقدراتها.

لمواجهة هذه المخاطر يكون من صلب مهمة المحلل أو صانع الخطط الاستراتيجية بناء الحواجز أو المعوقات التي تحول دون دخول منافسين جدد. وكلما ارتفعت حواجز الدخول ارتفعت جاذبية الصناعة وزادت فيها مغريات أو فرص الربحية مع بقاء كافة العناصر أو القوى الأخرى ثابتة، والعكس صحيح أي كلما تراجعت وضعفت حواجز الدخول – وكلما ظهرت ثغرات في أسوار الصناعة – عندها يتمكن القادمون الجدد من غزو الصناعة فتقل تبعاً لذلك جاذبية الصناعة للمنتجين الحاليين وتزداد المخاطر والتهديدات المتعلقة بهذه المسألة.

3. القوة التفاوضية للعملاء: Negotiation Power of Customers

يجب تحليل النقاط التي تمثل عنصر قوة لدى العملاء من حيث عددهم وقوتهم المالية والشرائية، ومواقفهم، وأهمية المنتج بالنسبة إليهم : هل هو منتج نمطي، وهل يمكن تقليده أم أنه منتج مميز ؟. وكذلك يجب على المنظمة أن تدرس عملاءها وقوتهم قبل أن تحدد تحركاتها المستقبلية. حيث يستطيع العملاء التأثير على الصناعة عن طريق الأسعار والكميات ووقت التوصيل ومواصفات الجودة في المنتجات والخدمات التي يشترونها، فقراراتهم بهذا الخصوص تحدد مستوى ربحية الصناعة على المدى الطويل.

وعندما تنخفض القوة التفاوضية للصناعة الموردة فإنها تضطر إلى الرضوخ لشروط المشترين التي تسبب بطبيعة الأمر ضغطاً على أرباح هذه الصناعة. ويشكل ارتفاع القوة التفاوضية للمشترين أو للصناعة المشترية خطراً كبيراً على الشركات العاملة أو الصناعة الموردة، وذلك لأن المشترين يملكون أوراق اللعبة ويستطيعون فرض شروطهم على طاولة المفاوضات.

وعليه فإن العوامل التي تؤثر في القوة التفاوضية للمشترين تحتاج إلى الكثير من التمعن والتحليل والدراسة، لأن ارتفاع العوامل يشكل (مخاطر) على المنشأة والصناعة وانخفاضها يشكل (فرصاً) جذابة للمنشأة وللصناعة بحيث تكون الصناعة مغرية للمستثمرين وقاصدي الأرباح.

وتكون القوة التفاوضية للمشترين قوية في الحالات التالية:

أ. عدد المشترين المهمين (محدود) أو بروز تحالفات وتكتلات بين المشترين (الشراء الموحد). لأن المشترين يتحكمون في عملية التبادل ولهم اليد الطولى في المساومة.

ب. مدى توفر بدائل لمنتجات الصناعة (بدائل عديدة). لأن المشترين يجدون ما يريدون عند منتجين آخرين في صناعات أخرى.

ج. تكاليف التحول عن منتجات الصناعة بالنسبة إلى المشترين (منخفضة). لأن المشترين يستطيعون تبديل منتجات الصناعة بدون تكاليف وأعباء أضافية.

د. تهديد وقدرة المشترين على التكامل الرأسي الخلفي (مرتفعة). لأن المشترين يستطيعون الاستغناء عن الصناعة بإنتاج المواد المطلوبة الإنتاج بأنفسهم ولأنفسهم.

هـ. تهديد وقدرة الصناعة على التكامل الرأسي الأمامي (منخفضة). لأن المشترين لا يجدون مضايقة من الصناعة في مجالهم، ولأن الصناعة مضطرة للتعامل مع المشترين مباشرة.

و. إسهام المواد المشتراة في جودة منتجات المشترين (منخفضة). لأن المشترين لا يحتاجون المواد المشتراة بشكل حاسم وكبير.

ز. نسبة إسهام المواد المشتراة من الصناعة في التكلفة الكلية للمشترين (مرتفعة). لأن المشترين يصبحون أكثر شراسة في البحث عن بدائل وتخفيضات، وكل ما يساعد في تخفيض تكاليفهم.

ح. ربحية المشترين (منخفضة). لأن المشترين يبحثون بقوة عن أية شيء يرفع من ربحيتهم بما في ذلك التفاوض بقوة مع الصناعة الموردة لخفض التكاليف، كما أن الصناعة الموردة تتعامل مع مشترين مهتزين فتحاول مراعاتهم حتى لا تفقد سوقها.

4. القوة التفاوضية للموردين: Negotiation Power of Suppliers

يجب تحليل عناصر التميز والقوة لدى الموردين في عملية البيع من حيث عددهم الحالي والمستقبلي ونوعية الخدمات التي يقدموها وأسعارها، وكذلك توزعهم الجغرافي ومستويات التكامل الخلفي والأمامي الذي يمكن أن تتبعه المنظمة.

ومن حيث التحليل الاستراتيجي، كلما ارتفعت القوة النسبية للموردين ارتفعت قوتهم التفاوضية، وكلما كان ذلك خطراً على الشركات العاملة في الصناعة لأنه سيضعف موقفها في التفاوض. وهناك عوامل ترفع القوة التفاوضية للموردين فيمكن

اعتبار توفرها في الصناعة مخاطر وتهديدات تقلل من جاذبية الصناعة على المدى الطويل وهي:

1. عدد الموردين المهمين:

كلما سيطر عدد قليل من الشركات على صناعة أو سوق التوريد ادهمت الأحوال في الصناعة المشترية. إذا كان عدد الموردين قليلاً أو ارتفعت قدرتهم على التحالف والتكتل (كما في تحالف دول الأوبك) تزداد قوتهم التفاوضية نسبة إلى الصناعة.

2. تمييز منتجات الموردين:

إذا كان منتج المورد متجدداً وفريداً وجودته عالية، يصعب الاستغناء عنه والتحول إلى منتجات أخرى. وكلما ارتفعت تكلفة التحول لدى المشتري صارت القوة التفاوضية للمورد كبيرة، وبعد ذلك خطراً على الصناعة المشترية. وهذه عدد من العوامل التي ترفع تكاليف التحول، ولها علاقة بدرجة تمييز منتجات الموردين:

أ. عندما تكون جودة منتجات الصناعة مرتبطة بهذه المواد المشتراة.

ب. عندما يحتاج تغيير المواد المشتراة إلى إعادة تدريب وإلى أصول ثابتة جديدة.

ج. عندما تكون المواد المشتراة ذات ماركة تجارية مميزة.

د. عندما تدعم المواد المشتراة بخدمات متميزة لما بعد البيع مثل الضمان والصيانة والتدريب.

3. عدم وجود بدائل للمواد الخام:

إذا كانت صناعة الموردين غير مضطرة للصراع مع صناعات أخرى، كلما عرف المورد أن البدائل المتاحة والمنافسة لمنتجاته محدودة زادت قوته التفاوضية وشكّل ذلك تهديداً للصناعة المشترية.

4. تهديد أو قيام الموردين بالتكامل الرأسي الأمامي:

إذا ارتفعت قدرة الموردين على التكامل الرأسي الأمامي بسبب ارتفاع ربحيتهم أو غير ذلك، أو كلما تبلورت نواياهم وخططهم نحو التكامل الرأسي كلما شكّل ذلك ضغطاً على المشترين وكلما زادت المخاطر في الصناعة المشترية لسببين رئيسيين: أن المورد أصبح أو سيصبح منافساً في الصناعة، ولأن المورد يستطيع الاستغناء عن المشترين ويزود مصانعه بالمواد التي ينتجها.

5. تهديد المنتجات البديلة: Threat of substitutes

من بين العناصر المؤثرة في تحليل الصناعة التي يجب الانتباه لأثرها في تحليل موقف الشركات التي تقدم منتجات بديلة لما تقدمه المنظمة، وأثر هذه المنتجات على موقف منتجات المنظمة على المدى البعيد، فتحليل هذه المنتجات يمكن أن يؤثر في التحركات الاستراتيجية المستقبلية للمشروع.

مثال على ذلك الشراء من السوق والشراء عن طريق الشبكة الدولية، ففي بعض البلدان يستخدم الناس خدمة الشراء عن طريق الشبكة الدولية بديلاً للذهاب إلى السوق، وبالتالي ظهر بائعين على الشبكة مثل أمازون في مجال بيع الكتب ما أثر في مبيعات بعض المحلات.

وفي صناعة المشروبات الغازية، كوكا كولا منافس لبيبسي كولا، وتكون العصيرات والألبان بدائل للمشروبات الغازية. هذا المثال يوضح الفرق بين المنافسين ومنتجي البدائل. فالبديل هو منتج ينتج في صناعة مختلفة، ولكنه يشبع الحاجات نفسها التي تشبعها منتجات الصناعة. ويكون هناك تهديد مصيري لمنتجي البدائل في الحالات التالية:

أ. توفر بدائل قريبة وسهلة لمنتجات الصناعة.

ب. انخفاض تكلفة التحول للمستهلكين، وقدرتهم على التغيير، والاتجاه نحو البدائل.

ج. ارتفاع ربحية منتجي البدائل وشراستهم وقدراتهم.

د. توسع آفاق النمو والسيطرة لمنتجي البدائل.

هـ. تحسن معادلة السعر/القيمة للمنتجات البديلة، كونها أكثر إغراء للمشترين من منتجات الصناعة.

وقد اتفق معظم الكتّاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة في البلدان الصناعية، فإن " Austin" أضاف بعدين آخرين لنموذج بورتر حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية، وبما يكفل للمنظمات في البلدان من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة[1]:

البعد الأول : سياسة الحكومة لما لها من تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على هيكل الصناعة.

البعد الثاني : يشمل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية – السياسية – الاجتماعية – الديموغرافية – التكنولوجية) التي تؤثر مع القوى الخمسة التنافسية في هيكل الصناعة.

6) تاثير أصحاب المصلحة الآخرون: Stakeholders Effects

اقترح Freeman إضافة قوة سادسة إلى نموذج Porter لتحليل الصناعة، وهي قوة أصحاب المصلحة في بيئة الصناعة التي تعمل ضمنها المنظمة مثل النقابات

[1].Austin , J, E (1990):**Managing in Developing :Strategic Analysis and Operating Techniques**, Free Press, New York.

والغرف الصناعية والتجارية وجماعة حماية البيئة وغيرهم. ويتفاوت تأثير تلك الأطراف من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى، ولكن يبقى تأثيرها قائماً على جاذبية الصناعة[1].

6. خطوات تحليل البيئة الخارجية:

هناك مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي يتبعها المديرون لإتمام عملية المسح البيئي الخارجي وهي:

6-1. جمع المعلومات و البيانات الكمية و النوعية.

تخصص المنظمات الحديثة فرق تقصي للمعلومات، أو وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات، وتقديمها في شكل يسهل فهمه، وتحليله وتخزينه وتشغيله، حيث إن البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية، ويجب ملاحظة الأهمية النسبية للمعلومات ودراستها وتوقيت جمعها[2].

وهناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل الهيئات الحكومية ومكاتب الاستشارات الدولية والتقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية والدولية والغرف التجارية والصناعية. وهناك كثير من المعلومات والبيانات (الكمية والنوعية) التي يتم جمعها عن البيئة المحيطة للمنظمة وهذه الخطوة ليست سهلة لأنها تحتاج إلى مجهود منظم في البحث عنها وينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح لوضع المنظمة وموقفها في البيئة التي تعمل بها. ونذكر فيما يلي مجموعة من المعلومات المطلوب جمعها:

---

[1]. Freeman, R. E.(1984):**Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman Publishing, Boston, p 141.

[2]. حنفي، عبد الغفار حنفي (2007): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص 155.

- معلومات عن البيئة السياسية: الاستقرار والتوازن السياسي، النظام القانوني للدولة والدستور، السياسة الخارجية والدفاعية، المنظمات والتحالفات الدولية، النظرة إلى المستثمرين الأجانب.
- معلومات عن البيئة الاقتصادية: معدل التضخم، أسعار الفائدة، الجمارك والضرائب، النقد الأجنبي وأسعار والصرف، معدلات الأجور، معدلات الإنفاق والادخار، الرقابة على الاستيراد والتصدير.
- معلومات عن البيئة الاجتماعية: مستوى المعيشة، الطبقات الاجتماعية، نمط الحياة الاجتماعية.
- معلومات عن الصناعة والتجارة: المنافسين، الاستثمارات، السوق، المستهلكون، الموردون.

6-2. الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية

يمكن تعريف الفرص بأنها: " أوضاع أفضل للمنظمة والافتراضات التي تحمل عواقب إيجابية لانتهازها في زيادة المبيعات أو دخول سوق جديدة أو الانقضاض على المنافس "[1]. أما التهديدات فتعني : "مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة، وهي تنشأ من تغيرات غير مطلوبة في عناصر البيئة ولها أثار عكسية على أهداف المشروع".

ومن أبسط الطرائق لاكتشاف التهديدات أو الفرص البيئية هي استعراض المعلومات التي يتم جمعها ثم يتم مناقشتها بواسطة المديرين والمعنيين. والأسلوب المثالي في هذا الصدد هو [2] :

---

[1] .Rue, L. W.; Holland, P. G.(1989) :Strategic Management :Concepts and Experiences, 2nd Ed., McGraw- Hill Inc., U.S.A.

[2] . توسون ، آرثر أيه ، أيه . جي. ستريكلاند (2006): الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم والحالات العملية، الجزء الأول، مكتبة لبنان – ناشرون ، بيروت، ص 133-134 .

1. يقوم مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسية للمديرين وفي شكل مناسب.
2. يقوم المديرون بمناقشة هذه البيانات، أو تقديم تقارير عنها.
3. التنبؤ forcasting أو وضع الافتراضات التخطيطية، ويعني هذا قيام المديرين بتحديد سلوك أي عنصر في المشروع وذلك في المستقبل.

في هذا الإطار، يمكن تمييز الفرصة الاستراتيجية Strategic Opportunity عن الفرصة العادية من خلال التعريف التالي: الفرصة الاستراتيجية هي الفرصة التي تنفرد في أوانها وتعني تلك المواقف أو الأفكار أو المواقع بالذات التي قد يتوقف عليها مستقبل المنظمة ومصيرها وبقاؤها تعبيراً عن أهميته. إذاً الفرصة الاستراتيجية إذا ما مرت دون الانتباه إليها، ودون اغتنامها من قبل المنظمة فسوف تفقد المنظمة ليس العائد الاقتصادي الذي من الممكن تحقيقه من ورائها، وإنما قد تؤدي إلى تهديد بقاء تلك المنظمة، ولاسيما إذا تم اغتنامها من قبل المنافسين.

6-3. تحليل الفرص والتهديدات :

لقد ركزت تعريفات الاستراتيجية على تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية وصياغة غاياتها وخططها بعيدة المدى، وإن هذه العملية مستمرة وليست آنية أو دورية . أي أن عملية فحص البيئة الخارجية بصورة دائمة تعدّ ضرورية لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي ستواجهها.

ويرى (Pearce et al. 1985) أن أهمية فهم الفرص والتحديات وتحليلها يعد من الأساسيات المهمة في حياة المنظمات، لأنه يساعد على تحديد الخيارات، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة للفرصة بما يفيد المنظمة في أن تتضح أمامها البيئة التي

تناسبها وتحقق لها الفائدة الأكبر[4]. والأداة التي توفر ذلك هي تحليل (SWOT) الذي قدمه Keeneth Andrews في بداية السبعينيات من هذا القرن، فما هو :

1. تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية[2].
2. تحليل (SWOT) هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات[3].
3. إنه إجراء تحليل ظرفي – بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المؤسسة الاقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين وتنفيذ التخطيط.

- **تحليل SWOT:**

يوضح الشكل (5 ، 3) مصفوفة تحليل SWOT.

	مؤثرة إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة	مؤثرة سلبا على تحقيق أهداف المنظمة
مصدر داخلي (المنظمة)	Strength نقاط القوة	Weakness نقاط الضعف
مصدر خارجي (البيئة المحيطة)	Opportunities الفرص	Threats التهديدات

الشكل (5، 3) مصفوفة تحليل SWOT

---

[1].Pearce II, John A.; Robison Jr., Richard(1985) : **Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation**, 2nd Ed., Richard D. Irwin Inc., Boston, PP. 257-258.

[2]. الدوري ، زكريا مطلك (2005) : الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .

[3]. ياسين ، سعد غالب (1998): الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن .

إذاً تحليل (SWOT) أداة مهمة وضرورية لكل أنواع المنظمات، لأنها تمكن إدارة تلك المنظمات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. وكما هو مبين في الشكل السابق، يتكون هذا الأسلوب من جانبين:

1. تحليل الجانب الداخلي (نقاط القوة والضعف): الذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً وحقيقة من نقاط قوة وضعف، وأن يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات .
2. تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): الذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى.

ونقدم فيما يلي بعض الأمثلة التي توضح مناطق تحليل SWOT .

1. مناطق القوة :

يمكن أن تعدّ مناطق القوة هي كل شيء يساعد في تطوير ودفع العمل إلى الأمام في المنظمة مثل:

1. موقف مالي جيد .
2. اسم الشركة معروف (عالمياً، إقليمياً ، محلياً) .
3. ما الحاجات الزائدة التي عندك وليس عند غيرك .
4. كفاءات إدارية، فنية، مديرين .
5. تعدد المصادر التي يمكنك الاعتماد عليها .
6. علاقات قوية مع الحكومة .

2. مناطق الضعف :

يجب تحديد نقاط ضعف المنظمة بشكل علمي تحليلي وواقعي، ولا تترك أي معلومة أو تفصيلة مهما كانت صغيرة، لأن كل معلومة هنا سوف تكون جزءاً مهماً من عملية معرفة احتياجاتنا لتحليل نقاط الضعف في المستقبل، وهذه بعض الأمثلة:

1. ضعف الموقف المالي .
2. غياب الكفاءات العلمية في المنظمة .
3. مشاكل في الأسهم .

3. الفرص :

يجب أن تحدد إدارة المنظمة نقاط القوة للشركة، لأنها سوف تؤثر في الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة، ولأنها سوف تكون هدفاً يجب أن نحققه في المستقبل.ومن الأمثلة:

1. موقف مالي جيد يساعدنا في بناء سمعة جيدة للشركة من أجل العملاء والمصارف والشركاء.
2. إفلاس المنافسين.
3. تكنولوجيا جديدة تم طرحها في مجال العمل.
4. الدخول في مناطق جديد للتسويق أو أسواق جديدة.

4. التهديدات :

عندما نقوم بعمل قائمة التهديدات، يجب أن نضع في الاعتبار نقاط الضعف للشركة، لأن نقاط الضعف سوف تهدد المنظمة في المستقبل، لذا يجب أن نحدد قائمة حتى نتدارك نقاط الضعف، وهنا بعض الأمثلة:

1. منافسة واسعة من عدد كبير من الشركة وهي في تزايد.
2. رفض الحكومة المحلية بعض الخطط أو التوسعات المستقبلية.
3. ارتفاع معدلات الفائدة.
4. مشاكل في التدفقات النقدية أو ديون كثيرة .

- كيف نستخدم مصفوفة SWOT؟

تقدم لنا عملية تحليل أنواع الفرص والتهديدات احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المنظمة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات والفرص. وهذا الأمر يحدد مدى توجيه جهود المنظمة لاقتناص هذه الفرص أو مواجهة هذه التهديدات. ويمكن اتباع الخطوات التالية لتحليل الفرص والتهديدات :

1. وضع التهديدات والفرص في شكل قائمة.
2. تحديد تأثير كل عنصر في القائمة: أي مدى أثر كل عنصر من الفرص والتهديدات على كفاءة المشروع ومدى تحقيق أهدافه.
3. تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة، يعني تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي.
4. تحديد أهمية كل عنصر أو درجة استراتيجيته للمشروع: وذلك من خلال المعادلة التالية: (أهمية العنصر - تأثيره * احتمال حدوثه) . وكلما زادت أهمية العنصر تطلب ذلك اهتماماً أكثر من المشروع باعتبار أن الفرص المهمة تحتاج لاقتناص أو أن تكون تهديدات خطيرة تحتاج لعلاج فوري.

7. العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

تتميز البيئة الخارجية للمنظمات بالتعقيد والتشابك مع تفاعل المتغيرات المتسارعة فيها ما يزيد صعوبة دراستها، وزيادة تكلفة تحليلها، والتأثير والتحكم فيها، وهذا يحتم

على المنظمة استقراء معطياتها والاستعداد ببدائلها الاستراتيجية للمتغيرات المتوقعة. هناك بعض المنظمات التي تقوم بتأسيس نظم معلومات لمتابعة المتغيرات من أجل مراقبة إشارات أو دلالات معينة تدل على التحديات أو الفرص المستقبلية.[1]

ولكي تحقق المنظمة أهدافها ورسالتها في هذا الإطار، لا بد من تشخيص وتحديد أهم العوامل التي تؤثر في كفاءة عملية التحليل البيئي الخارجي، وهي[2] :

1. تغير أو ثبات العوامل البيئية :

أن كفاءة التحليل تتوقف على مدى الثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها، فكلما كانت العوامل سريعة التغير والاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً.

وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع ولكنها ثابتة ولو نسبياً، أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيف، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة، ولكنها دائمة التغير .

2. تعدد وتنوع العوامل البيئية :

تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل ، فكلما زادت درجة التنويع والتعقد كان التحليل أصعب، واحتاج الأمر إلى طرائق وأساليب – فنية ورياضية وإحصائية – مستحدثة لإتمام هذا التحليل.

---

[1] .Sawyer, G.(1990): **Business Policy and Strategic Management, Planning, Strategy, and Action**, Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York, p. 27.

[2] . الغزي ، عبد الستار، رفاعي محمد رفاعي (2008): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص124-125.

وفي حالة تعدد وتنوع وكثرة العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال وأنشطة المنظمة

3. تكلفة الحصول على المعلومات البيئية :

لا يتوقف على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغيرها، وإنما يضاف إليها التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول عليها فقد تتعدد المعلومات، ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة الحصول عليها أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها، فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكاليفها

4. الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات :

تعد الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي. هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراءات التحليلات المطلوبة، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة أمكن تحقيق التحليل للعوامل البيئية والعكس صحيح، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقويمها، واستخلاص النتائج المرجوة منها.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل السادس : تحليل البيئة الداخلية

1. مفهوم تحليل البيئة الداخلية
2. أهمية تحليل البيئة الداخلية
3. أبعاد التحليل البيني
4. مداخل التحليل البيني الداخلي
5. التحليل الداخلي وفشل المنظمات
6. خطوات القيام بالتحليل البيني الداخلي في الواقع العملي

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تركز الأدبيات عند تحليل البيئة الداخلية على موضوعين أساسيين هما: خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بشكل أساسي، وما يتضمن تلك العمليات من تحديدٌ عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

هذا، وإن تشابهت العديد من المنظمات من حيث الحجم، أو عدد العاملين، أو حجم رأس المال، إلا أنه لا توجد منظمة متساوية مع أخرى في نقاط القوة والضعف في كل وظائفها. وحتى المنظمات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات تتباين درجات القوة في وظائفها.

سوف يبحث هذا الفصل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وأبعادها ومداخلها وسيتم دراسة الخطوات الأساسية لعملية التحليل البيئي الداخلي، وسبب إخفاق المنظمات في إنجاز تلك العملية الأساسية.

1. مفهوم تحليل البيئة الداخلية:

تتضمن البيئة الداخلية مجموعة الأنشطة والوظائف المتفاعلة والمتناغمة مع بعضها لتحقيق المزيج الأمثل الذي يفترض أن يعطي أفضل المخرجات، وتقديم مزايا تنافسية تجعل المنظمة في وضع متقدم في الأسواق المستهدفة. ووفقاً لـ Wheleen & Hunger تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة كلاً من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد [1].

في حين عدّ آخرون البيئة الداخلية تتألف من أنظمة فرعية، وهي النظام الوظيفي، والنظام المعلوماتي، والنظام الاجتماعي والسياسي والثقافي. وهكذا فإن التحليل الداخلي يبنى على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والوظائف والأنشطة الإدارية

[1] Wheelen, T. L., Hunger, D. (2002) **Strategic Management and Business Policy**,(8th ed.), Prentice Hall, New Jersey.

والتنظيمية، كالتسويق والمبيعات، والهيكل التنظيمي، والإنتاج والسلع، والموارد البشرية وغيرها. ويمكن للمنظمة التحكم والتأثير في مكونات البيئة الداخلية وعناصرها، وتشكيلها بالطريقة الأنسب استراتيجياً لتحقيق أهدافها التكتيكية والاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

ولا بد أن نحدد في هذا السياق مفاهيم أساسية، فالميزة الاستراتيجية تعني عملية فحص العوامل الخاصة بوظائف الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها وأنشطتها وتحليلها وتنفيذها بدرجة أفضل نسبياً من المنافسين الحاليين أو المحتملين .

أما مظاهر القوة في المنظمة فهي كافة النقاط التي تستطيع أن تنافس بها المنظمة في الأسواق التي ستشكل أساساً في تمييز موقفها الاستراتيجي، ومواجهة التهديدات الخارجية. بينما تمثل مظاهر الضعف مواضع الخلل والنقص في العناصر التي تقلل من قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والجوانب الداخلية التي تحد من القدرة على المنافسة في الأسواق المستهدفة[1].

2. أهمية تحليل البيئة الداخلية :

لقد أصبح التحليل الاستراتيجي في القرن الحالي رهان الثقافة الاستراتيجية للمديرين التي ترتكز على الإسهام واستباق الأحداث من خلال تحريك ذكاء المؤسسة وخلق نظم بيئية داخلية تؤدي إلى توسيع ذكائها، وتنويع الرؤى الاستباقية، وسعة المعلومات، وذلك بقصد التعديل السريع للاستراتيجية باعتبار أن الاستراتيجية تتمتع

[1]. صالح عبد العزيز (2007): الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

بعقلانية في سياقها الداخلي. هذا ويستعين التحليل الاستراتيجي بمناهج عقلانية لرسم خريطة الرهانات والإمكانيات المتاحة والتهديدات التي يمكن للتنظيم أن يواجهها[1].

ويمثل تحليل البيئة الداخلية خطوة مهمة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، من خلال ما يلي[2]:

1. الإسهام في تقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
2. بيان نقاط القوة وتحديدها وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرائق لتدعيمها مستقبلاً، بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية، واغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
3. بيان نقاط الضعف وتحديدها حتى يمكن التغلب عليها، ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
4. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والتهديدات). على سبيل المثال، تتميز شركة Sony بالسمعة الدولية المميزة فيما يخص الجودة العالمية، وتفوقها في مجال التكنولوجيا الدقيقة، ومن بين نقاط القوة أيضاً تسهيلات الإنتاج، والإمكانات الفنية رفيعة المستوى، وكفاءة أداء المختصين.

أمّا نقطة الضعف الأولى لدى شركة Sony فتتمثل في اعتمادها بشكل كبير على إنتاج الآلات الإلكترونية للمستهلك. في حين أنّها تمثل مجال نمو بطيء مع تأثرها بحرب الأسعار والمنافسة العنيفة من المنتجات الجديدة، ما حثّ الشركة إلى السعي لخفض مبيعاتها من الآلات الإلكترونية الاستهلاكية من

---

[1]. حريب، عبد القادر(2011): التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، ص: 593.

[2]. المغربي، عبد الحميد (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره.

80% إلى 50% ، إضافة إلى نقطة ضعف أخرى بارزة تتمثل في التحكم الشديد في الشركة من قبل مؤسسيها، وقلّة خبرة مديري Sony عن الشركات الأخرى المنافسة. فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة والضعف، فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

5. الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف يساعد في جعل الخيارات الاستراتيجية للمنظمة واقعية وممكنة التنفيذ.
6. فهم البيئة الداخلية يساعد في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية، وتتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة التي تشكل القاعدة الأساسية في المنافسة وتحقيق النتائج.
7. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.

3. أبعاد التحليل البيئي

تسعى المنظمة من خلال تحليل البيئة إلى تحقيق هدفين أساسيين هما: خلق القيمة، وتحقيق الميزة التنافسية، إذ لا يكفي تحليل البيئة الخارجية للوصول إلى هذين الهدفين من دون إنجاز عملية التحليل البيئي للوقوف على نقاط القوة والضعف، وتعد هذه الخطوة ضرورية لأنها تحدد مقدرة المنظمة على استغلال الفرص والتعامل مع التهديدات التي أسفر عنها تحليل البيئة الخارجية.

وتحدد المنظمة أبعاد عملية التحليل البيئي التالية بقصد التنبؤ والتعامل مع المعطيات الديناميكية للبيئتين الداخلية والخارجية، وهي:

- **تحليل الأداء :**

يساعد معرفة مستوى أداء نشاط الأعمال في تحديد أي الاستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها، كما يساعد في تحديد مجالات القوة والضعف التنظيمية، وتعد الربحية مؤشراً للأداء، ويمكن قياسها بعدة طرائق منها: الأرباح قبل الضرائب، هامش المساهمة، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وغيرها.

أما الأهداف الأخرى مثل الابتكار، الإنتاجية، الموارد المالية، التطوير الإداري والتنظيمي، اتجاهات العاملين ربما تكون مؤشرات تعكس الأداء في الأجل الطويل .

- **تحليل الفجوة :**

إمكانية تغيير الاستراتيجية إذا برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع ومستوى الأداء المرغوب .

- **الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة :**

أحد الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف .

- **المشكلات الاستراتيجية (الحتمية الاستراتيجية) :**

من العوامل ذات الأهمية التي يجب إخضاعها للتحليل وذلك للتأكيد على تلك المواقف التي يعدّ التصرف فيها حتمياً أو ضرورياً وأنه يوجد في بعض الأحيان مشكلات محدودة ذات تأثير هائل على الاستراتيجية وتحتاج إلى برامج لرد الفعل .

- **تحليل التنظيم الداخلي :**

يعدّ مصدراً مهماً لكل من نواحي القوة والضعف، ويجب أن يكون هناك توافق بين الاستراتيجية، وعناصر التنظيم الداخلي.

- **تحليل التكلفة :**

من المهم ألا يرتكز التحليل الداخلي على معرفة التكلفة المطلقة بل معرفة التكلفة الحالية والمستقبلية قياساً على المنافسين من أجل تحديد إمكانيات بروز ميزة تنافسية في مجال التكلفة أم العكس .

- **تحليل محفظة الاستثمار في المنتجات :**

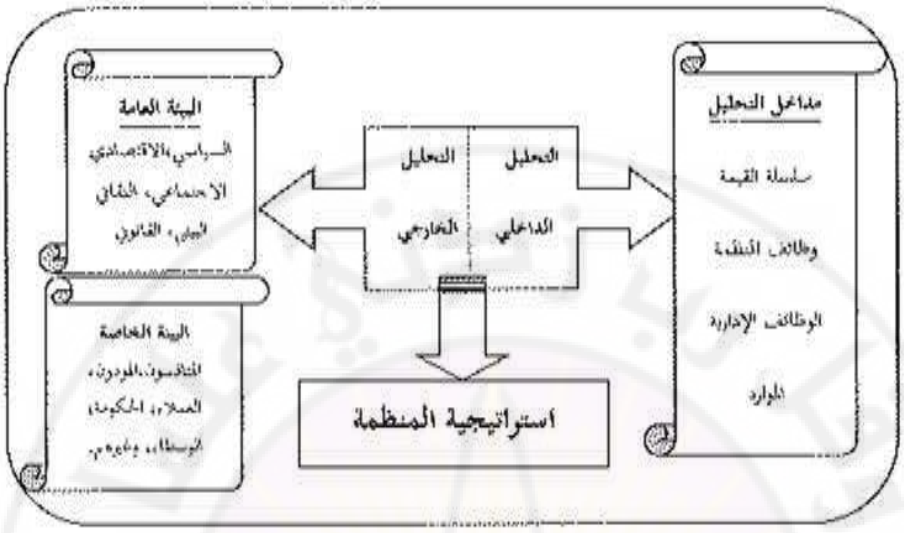
يجب فحص وحدات الأعمال لتحديد مدى جاذبية السوق الخاصة بها، ومدى قوة الشركة في ذلك السوق، وعما إذا كان من المفضل زيادة معدلات الاستثمار أو الحد منها وتقليصها .

- **الموارد والقيود المالية :**

إن إجراء التحليل المالي بغرض تحديد المصادر المحتملة والفعلية والمتوقعة، واستخدامات تلك المصادر يفيد في تحديد مقدرة المنشأة على تمويل موارد المنشأة .

4. مداخل التحليل البيئي الداخلي :

يهدف التحليل البيئي الداخلي إلى تحديد تلك العناصر والمتغيرات داخل المنظمة التي يمكن النظر إليها باعتبارها مجالات حيوية لدعم محاور القوة وتحديد مواضع الخلل والضعف. ويعدّ المتغير مصدراً للقوة إذا مكن المنظمة من تحقيق ودعم الميزة التنافسية. بينما ينظر إلى المتغير باعتباره مصدراً للضعف إذا كان شيئاً ما تؤديه المنظمة بدرجة أقل من المنافسين. والشكل (6 ، 1) يبين الصورة الكلية لعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي مع الأخذ بالحسبان نظرة إدارة المنظمة والمداخل المتاحة أمامها لإجراء عملية التحليل الداخلي، وما ينتج عنه من مؤثرات في اعتماد استراتيجية خاصة بالمنظمة.



الشكل (6 ، 1) التحليل البيئي ومداخل المنظمة

ويمكن لفريق الاستراتيجية، كما هو موضح في الشكل أعلاه، القيام بمهمة تحليل مكونات البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيجاً منها:

4-1. مدخل تحليل سلسلة القيمة:

يستخدم نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر (1985) لتحليل الأنشطة الرئيسة في المنظمة، وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة.

وتعدّ المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم تكلفته وتحليلها ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها. والشكل (6 ، 2) يوضح الأنشطة الأولية والداعمة التي تعمل المنظمة على إدارتها وصياغتها بالشكل الأمثل[1].

[1] Porter, Michael E. (1985): **Competitive Advantage**, Ibid, p. 36.



الشكل (6 ، 2) تحليل الأنشطة وفقاً لنموذج سلسلة القيمة

ويقسم بورتر نشاطات سلسة القيمة إلى نوعين: نشاطات أولية (أساسية) Primary Activities وأخرى داعمة Supportive Activities، ونعرض فيما يلي شرح موجز لتلك الأنشطة.

أ. الأنشطة الاساسية (Primary Activities)

تعرف الأنشطة الأساسية بأنها: " الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وتسويق هذه المنتجات، بالإضافة لخدمة ما بعد البيع". ويرى بورتر أن المواصفات التالية إذا توافرت في نشاط ما فيمكن اعتباره أحد أنشطة القيمة الأساسية[1]:

1. أن تمثل تكاليف هذا النشاط نسبة مرتفعة من التكاليف.
2. أن يتم إنجاز هذا النشاط بطريقة مختلفة ومميزة عن المنافسين.
3. أن يكون مصدراً محتملاً لتحقيق ميزة تنافسية.

[1] Porter, M. (1985), Ibid, p. 36

ويبين الشكل أعلاه أن الأنشطة الأساسية تتكون من العناصر التالية :

1. الإمدادات الداخلية: Inbound Logistics

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية، وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج.

على سبيل المثال، تستثمر شركة تويوتا في نظم المخزون (JIT) بشكل جيد وفعّال، حيث تصل قطع التبديل إلى نقاط التجميع فقط بساعات قليلة قبل الحاجة إليها. وذلك يدعم التزام تويوتا بتلبية رغبات عملائها وطلباتها خلال خمسة أيام فقط، في حين قد يحتاج منافسوها (مثل شركة Honda) إلى 30 يوماً لتلبية رغبة الزبون [1].

2. العمليات:

كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات).

3. الإمدادات الخارجية: Outbound Logistics

تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل المخرجات وتوزيعها وتخزينها أو تسليمها (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ تسليم الطلبات وجدولته في الوقت المحدد. حيث تستخدم شركة Campbell Soup شبكات الكترونية لتسهيل حركة نقل منتجاتها إلى تجار التجزئة وتسويقها وتوزيعها. حيث إنه في كل صباح، يُعلم تجار التجزئة شركة Campbell بحاجتهم من المنتجات بشكل

[1] Maynard, M. (1999) Toyota Promises Custom Order in 5 Days, USA Today, August, Vol. 6. B1.

الكتروني مع بيان مستوى المخزون لديهم، ما يسهل تحضير الطلبيات المحددة وتدفقها بشكل منتظم بين الشركة المنتجة وعملائها[1].

4. التسويق والمبيعات:

تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

5. الخدمة:

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار.

ب. الأنشطة الداعمة: Supportive Activities

أما الأنشطة الداعمة فهي تلك الأنشطة التي تساعد القيام بالأنشطة الرئيسية وتدعمها، وتضفي قيمة على المنظمة، وتشمل:

1. البنية التحتية:

تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، والشؤون القانونية، والتمويل، والمحاسبة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى .

2. إدارة الموارد البشرية:

وتتضمن تخطيط وتنفيذ عملية استحواذ الكوادر البشرية المؤهلة وتعيينها وتدريبها وتحفيزها. إن إدارة الموارد البشرية تدعم كلاً من الأنشطة الأساسية والداعمة (كاستئجار المهندسين والعلماء)، وتدعم أيضاً كل الأنشطة في سلسلة القيمة. على سبيل المثال، تسعى شركة الخطوط الجوية JetBluc لاستقطاب الكفاءات المميزة واستئجارها.

---

[1] Fisher, M. L. 1997, What is Right Supply Chain for Your Product? **Harvard Business Review**, Vol. 75 (2), pp. 105-116.

ولكن كانت تواجه صعوبات في استقطاب الخريجين الجامعيين، لذلك طوّرت الشركة برنامجاً مميزاً لضمان إمدادها بالقوى البشرية المناسبة، حيث عرضت عقد لمدة عام واحد يقوم خلاله المرشح بالعمل بشكل مؤقت مع التمتع بالسفر، ولقاء الكثير من الناس على متن خطوطها الجوية. وبعدها يتخذ القرار بالاستمرار بعمله من عدمه. كذلك عرضت تدريب صديق لكل موظف معه. وهكذا يمكن للطرفين الاشتراك بالعمل والتمتع بالصداقة بنفس الوقت.

إن عروض العمل المميزة من قبل JetBlue كانت نتائجها ناجحة ومؤثرة في استقطاب الكفاءات وأصحاب المهارات المميزة التي أسهمت لاحقاً بشكل أساسي في نجاح عمليات التسويق والبيع والخدمات وغيرها من عناصر سلسلة القيمة[1].

3. التطوير التكنولوجي:

وهي أنشطة تحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

4. الشراء:

وهي الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، وأجزاء أو مواد نصف مصنعة، أو خدمات، وتسهيلات داعمة.

استخدامات أسلوب تحليل سلسلة القيمة:

يساعد استخدام سلسلة القيمة في تحديد جوانب القوة والضعف كالتالي:

1. فحص طبيعة ومدى وجود تناغم Synergies أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة. على سبيل المثال، نجد أن الموظفين الذين أتقنوا الكثير من البرامج التخصصية في أحد أقسام شركة AT&T أصبحوا قادرين

[1].Wood, J.(2003) :Sharing Jobs and Working from Home: The New Face of the Airline Industry, **Aviation Career.Net**, February, P.21.

على نقل معارفهم إلى الأقسام الأخرى في الشركة. حيث إن تلك البرامج لها تطبيقات مهمة في سلسلة القيمة للأقسام الأخرى، وإن نقل خبراتهم مع التطبيقات سوف يقدم قيمة مضافة للأقسام الأخرى والشركة ككل أيضاً[1].

2. الكشف عن الأنشطة التي تستطيع فيها المنظمة أن تحقق قيمة للمستهلك، وتمثل فرص تميز وربحية للمنظمة.

3. إتاحة الفرص لتحسين الأداء، على سبيل المثال، إن استخدام شركة Campbell للشبكات الالكترونية في أعمالها الداخلية والخارجية أسهم بشكل كبير في زيادة تنظيم الإمدادات الخارجية وكفاءة العمليات. كذلك ساعد الشركة في الإمدادات الداخلية من الموردين للمواد الأولية والاستفادة بشكل أفضل في جدولة الإنتاج، وساعد عملاؤها أيضاً في إدارة عمليات الإمداد الداخلي لديهم[2].

4. تحقيق الدقة في قياس التكلفة .

5. المساعدة في تحديد مجالات تخفيض التكلفة، وتحقيق التكامل.

إن الاختلافات بين المنافسين في مقدار القيمة المحققة من خلال سلسلة القيمة يمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية. ولاستخدام هذا المدخل فقد حدد Porter الخطوات التالية[3] :

أ. تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما، وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة.

---

[1].Day, G. S. (2003) :Creating A Superior Customer-relating Capability, **MIT Sloan Management Review**, Vol. 44 (3), PP. 77-82.

[2].Lawrence, T. B., Morse, E. A., Fowler, S. W.(2005): Managing your Portfolio of Connections, **MIT Sloan Management Review**, Vol. 46 (2), pp. 59-66.

[3].Porter M. E.(1985): Ibid , p. 37

ب. تحديد العلاقة أو الارتباط بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات. وتعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي يؤدى بها أحد أنشطة سلسلة القيمة، وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر. ويعني ذلك أن فارق الميزة التنافسية في السوق قد يتحقق جزئياً نتيجة اختلاف الطريقة التي يؤدى بها نفس النشاط في المنظمات المنافسة.

ج. فحص علاقة التناغم المحتملة بين منتجات المنظمة أو وحداتها الاستراتيجية. إن كل عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان أو الإنتاج ، لا يحتوي فقط على إمكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم Economies of scale ولكن أيضاً اقتصاديات النطاق Economies of scope عبر الأنشطة ذاتها. وتتحقق اقتصاديات النطاق عندما تشمل سلاسل القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع أو تكنولوجيا الإنتاج.

4-2. مدخل وظائف المنظمة:

يمكن تحديد مجموعة من الوظائف والأنشطة الداخلية الأساسية كالتسويق، والإنتاج والعمليات، والتمويل والموارد البشرية، التي تعمل الإدارات المعنية على تحليلها وتوجيهها لتحقيق تحالف استراتيجي، وتناغم ديناميكي بينها. وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل منها[1]:

---

[1]. سوف يتم البحث في مداخل وظائف المنظمة بالاعتماد على ثلاث مصادر بشكل مكثف، وهي:

ماهر، أحمد (2007): الإدارة الاستراتيجية، مطبوعات الدار الجامعية، مصر.

مرسي، نبيل و أحمد ، بلوحان (2007): الإدارة الاستراتيجية، مطبوعات المكتب الجامعي الحديث، مصر.

الغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره.

1. وظيفة التسويق:

يهدف التسويق أساساً إلى دراسة الأسواق المستهدفة وتحديد وخلق حاجات للمستهلكين المستهدفين والعمل على إشباعها، ويتضمن تقويم النشاط التسويقي للمنظمة أربعة جوانب أساسية وهي: المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع، وهي تلك الجوانب التي تمثل عناصر المزيج التسويقي. فالاستراتيجيات التسويقية تهدف إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية وهي:

- تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة بواسطة المستهلك.
- تحديد السعر، والجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمنظمة.
- تحديد وسائل الترويج وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب.
- جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها فيها.

وعند تقويم النشاط التسويقي، فإن هناك عدداً من الأسئلة التي يمكن استخدامها في هذا التقويم منها:

- من المستهلكون المحتملون للمنظمة؟ وهل تقوم المنظمة بتقسيم السوق إلى قطاعات بطريقة سليمة؟
- ما الميزة التنافسية التي يراها المستهلك في منتجات المنظمة؟ ولماذا يشتري المستهلك منتجات المنظمة بالذات؟
- ما العلاقة بين السعر وحجم المبيعات المحققة؟ وما الذي يمكن أن يحدث لحجم المبيعات لو قامت المنظمة برفع السعر أو تخفيضه ؟
- من المنافسون الرئيسيون للمنظمة؟ ولماذا يشتري المستهلك منهم؟ وهل دخل إلى الأسواق في الفترة الحديثة منافسون جدد؟

- هل تركت المنظمة قطاعات سوقية كان الممكن أن تستغلها؟ وهل هناك بدائل لاستخدام المنتج لم يتم استغلالها؟
- هل عمق خط المنتجات واتساعه أو مزيج المنتج متسق مع طبيعة الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة؟
- هل يعد غلاف السلعة متسقاً مع حاجات المستهلك؟
- هل يعد نشاط الإعلان نشاطاً فعالاً؟ وهل يصل بالفعل إلى القطاع المستهدف به؟ وهل هناك أي عناصر خداع في الإعلان؟ وهل يتناسب مع مرحلة المنتج في دورة حياته؟
- هل يعمل مزيج الإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات بصورة فعّالة؟ وما الصورة الذهنية للمنظمة عند العملاء المستهدفين؟
- هل تعد منافذ التوزيع المستخدمة حالياً بواسطة المنظمة ملائمة؟

2 . وظيفة التمويل:

يسهم التحليل المالي في تحديد الوضع المالي الحالي للمنظمة والتخطيط المستقبلي لاستثماراتها المالية، مع اكتشاف مواضع الخلل في بعض الجوانب مثل معدل دوران المخزون البطيء، أو الزيادة في تكلفة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، التي قد تؤدي إلى زيادة المبيعات، مع انخفاض الربح المحقق في نفس الوقت. كذلك فإن تحليل الموقف المالي يستخدم في مساعدة مصادر التمويل مثل المصارف، أو شركات الاستثمار الأخرى، في اتخاذ بعض القرارات التمويلية أو الاستثمارية.

ومن أهم الأسئلة التي تستخدم في تحليل الموقف المالي للمنظمة ما يلي[1]:

---

[1]. نشرى ، عبد المعطي عبد الباقي (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،مرجع سبق ذكره، ص 138.

- ما المعايير التي تم وضعها لقياس الأداء المالي للمنظمة؟ وما الذي يحدث عندما لا تستطيع المنظمة الالتزام بهذه المعايير؟
- هل يؤدي التحليل المالي الرأسي إلى اكتشاف بعض البنود المالية التي تبدو أعلى أو أقل من اللازم؟
- هل يظهر التحليل المالي الأفقي بعض الاتجاهات التي يجب أن نهتم بها؟ أي هل تنخفض أرقام المبيعات والتكاليف والربح أم ترتفع؟
- هل الخطط المالية للأقسام التابعة للمنظمة تتماشى مع الخطة المالية العامة للمنظمة؟
- هل يتم استخدام التقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية في القيام بالتخطيط لأنشطة المنظمة؟
- هل يتم إعداد التقارير المالية بشكل ملائم، وبصورة دورية، وفي الوقت المناسب، وهل يتم الاستفادة من هذه التقارير؟
- ما موقف كل من نسب الربحية، أو نسب السيولة، أو نسب التشغيل بالنسبة إلى المنظمة مقارنة بنفس النسب على مستوى الصناعة ككل؟ أو بالنسبة إلى السنوات السابقة لنفس المنظمة؟ أو للتوقعات أو التنبؤات التي تم وضعها سابقاً؟
- هل ينبغي إعطاء اهتمام أكبر بموضوع الرقابة على المخزون؟ أو أوراق القبض؟
- هل تعبر زيادة المبيعات عن زيادة في حجمها أم نتيجة عامل التضخم؟
- ما طريقة حساب الاستهلاك المستخدمة في المنظمة؟ وهل هذه الطريقة تساعد على تحديد قيم الأصول بصورة صحيحة؟
- هل طرق تقويم المخزون المستخدمة في المنظمة تساعد على تقديم رؤية واقعية لقيم المخزون؟

وعادة ما يركز التحليل المالي على تقويم بعض الجوانب أهمها:

- الربحية: وهو الجانب الذي يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام أصولها لكي تحقق ربحاً.
- السيولة: وهي قدرة المنظمة على تحويل أصولها إلى نقدية تمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المستحقة الدفع.
- الرفع المالي: وهو عملية التوازن بين الملكية والديون.
- الكفاءة التشغيلية: وهي قياس أداء الوحدات المختلفة منسوباً إلى حجم المدخلات المستخدمة.

3. وظيفة الإنتاج والعمليات:

تعرف إدارة الإنتاج والعمليات بأنها: " تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق"[1].

وتختص الاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة، والتكاليف، وخدمات المستهلك، وفعالية الإنتاج، وزمن الاستجابة. ومن خلال هذه الاستراتيجيات تصبح المنظمة قادرة على خلق سمعة جيدة بها تميزها عن المنافسين لها في نفس الميدان الصناعي، كذلك فإن الاستراتيجيات الإنتاجية عليها أن تهتم ببعض الجوانب الأخرى إلى جوار الجوانب السابقة، مثل جانب الشراء، وتصميم واستخدام الآلات والتسهيلات الإنتاجية، وكذلك الرقابة على الإنتاج[2].

وبصفة عامة هناك عدد من التساؤلات المهمة التي ينبغي الإجابة عنها عند القيام بتقويم نشاط الإنتاج والعمليات بالمنظمة. ومن أهم هذه التساؤلات ما يلي:

---

[1].Hopp, W., Spearman, M.(2011) :**Factory Physics**, (3rd ed.), Waveland Press Inc.

[2].Chase, R. B., Jacobs, F.R., Aquilano, N.J.(2007):**Operations Management for Competitive Advantage**, (11th ed.), McGraw-Hill companies , Inc., New York.

- ما التكاليف الرئيسة (العمل، المواد، والآلات) الخاصة بعملية إنتاج المنتجات أو الخدمات؟ وهل تم القيام بالرقابة على هذه التكاليف؟
- ما العلاقة بين التكاليف وسعر البيع؟ وهل هذه العلاقة أفضل مما كانت في الماضي أم أسوأ؟
- ما الخطوات التي تم القيام بها بغرض تحديث التسهيلات الإنتاجية المتاحة وتطويرها ؟
- هل يعد تخطيط ورش الإنتاج (أو المصنع) ملائماً للعمليات الإنتاجية؟
- هل تعد مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات المحققة؟ وهل يعد المخزون من المواد الأولية، أو من الأجزاء، أو من المنتجات تحت التشغيل، أو من المنتجات النهائية ذو حجم ملائم؟
- هل يوجد لدى رجال إدارة الإنتاج معلومات تتعلق بالتنبؤ بالمبيعات التي على أساسها يتم وضع الخطط المتعلقة بحجم الإنتاج؟
- هل تصل التقارير الخاصة بالمبيعات، أو الرقابة على الجودة، أو المخزون، أو تكاليف الإنتاج إلى المديرين المسؤولين في الوقت مناسب لتصحيح أي انحرافات أو أخطاء؟
- هل تبقى المباني والآلات في صورة جيدة دائماً نتيجة القيام بصيانتها بصورة دورية؟ وهل هناك جزء من المباني أو الآلات قد وصلت إلى حد التقادم الفني؟ وهل تعد الآلات والمباني جيدة إذا ما قورنت بمباني المنافس وآلاته ؟
- هل هناك علاقة طيبة بين العاملين بإدارة الإنتاج وإدارة التسويق؟ أو بينهم وبين العاملين في إدارة البحوث والتنمية؟ أو بينهم وبين أي عاملين آخرين في المنظمة؟
- هل يوجد فائض في الطاقة يمكن المنظمة من القيام بعمليات التوسع؟

- هل يمكن تحويل التسهيلات الإنتاجية المتاحة للقيام بعمليات إنتاجية مختلفة بسهولة؟
- هل يحدث تذبذب كبير في جداول الإنتاج؟ وهل يحدث هذا التذبذب نتيجة لأي تقلبات فصلية أو موسمية، أو نتيجة لأية تقلبات دورية أو نتيجة لسوء تخطيط الإنتاج؟

4. وظيفة الموارد البشرية:

تهدف وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تنفرد بها، وتميزها عن باقي المنظمات من خلال البحث عن الإبداع والتجديد، وتحقيق رضا الزبون ورفع درجة ولائه. وتسعى هذه الوظيفة كذلك إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية كماً ونوعاً، والمطابقة بينها وبين المهام المطلوبة منها من حيث الفعالية المنتظرة والمؤهلات اللازمة.

إذاً تسعى وظيفة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثها المستمر عن أفضل المهارات، والمحافظة عليها وتنميتها، كما تسهم في تحقيق عدة أهداف استراتيجية كإسهامها في تحسين إنتاجية المنظمة وكذلك تحسين أدائها وتنافسيتها[1].

وعندما تتمتع المنظمة بقوى بشرية ذات جودة عالية فإن ذلك ينعكس على إدارتها انعكاساً مباشراً. وعلى الرغم من وجود وحدة تنظيمية متخصصة داخل المنظمات الكبيرة الحجم تتولى عبء القيام بالأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إلا أن مسؤولية هذه الإدارة تقع على عاتق كل مدير يعمل في المنظمة بصرف النظر عن مستواه الإداري.

---

[1] .Sloman, M.(2007): **The Changing World of the Trainer: Emerging Good Practice**. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

ومن هنا فإن كل الأنشطة المتعلقة بالقوى البشرية التي يقوم بها مدير التسويق، أو مدير الإنتاج، أو المدير المالي، أو مدير البحوث والتطوير، أو أي مدير وظيفي آخر تؤثر تأثيراً ملحوظاً في عملية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

وتستخدم الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية في المجالات الآتية:

- استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالقوى البشرية بطريقة فعّالة.
- تزويد المنظمة بالعاملين المدربين تدريباً جيداً الذين تكون دافعيتهم للأداء مرتفعة.
- تهيئة مناخ العمل المناسب، الذي يؤدي إلى زيادة رضا الأفراد عن عملهم، والقدرة على إشباع (تحقيق) ذاتهم في العمل.
- القيام بتنمية والحفاظ على جودة مناخ العمل التي تجعل الرغبة الشخصية في العمل بالمنظمة عالية.
- نقل السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إلى الأفراد والعمل على توضيحها وشرحها لهم.
- إدارة عمليات التغيير بحيث تحقق التوازن والمنفعة المتبادلة لكل من العاملين كأفراد، وكجماعات، وللمنظمة ككل، وللمجتمع والجمهور الخارجي.

وبصفة عامة فإن الأسئلة الآتية تصلح عند تقويم المنظمة لنشاطها المتعلق بإدارة مواردها البشرية:

- هل يعمل لدى المنظمة أفراد مؤهلون تأهيلاً جيداً؟ وهل يتم تأهيل الأفراد عند القيام بترقيتهم إلى وظائف أعلى؟
- هل معدل دوران الأفراد عالياً؟ وإذا كان كذلك فلماذا؟ هل بسبب الأجر؟ أم بسبب معاملة العاملين؟ أم أي سبب آخر؟

- هل الحصول على دم جديد وأفكار جديدة في المنظمة يتم تقييده من خلال معدل دوران للأفراد منخفض جداً؟
- هل يشعر الأفراد بدرجة عالية من الولاء للمنظمة ؟ وهل توجد لدى العاملين ثقة في إدارة المنظمة؟
- هل كل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية كالاختيار، والتعيين، والترقية...الخ تتماشى مع قوانين العمل؟
- هل ترى المنظمة أن الموارد البشرية العاملة بها هي أحد الأصول المهمة؟
- هل تضع المنظمة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مقدماً؟ وإذا كان ذلك يحدث فكيف يتم القيام بهذه التنبؤات؟ وهل يشارك كل مدير وظيفي في تحديد الاحتياجات أم أنها توضع بواسطة مدير الموارد البشرية وحده؟
- هل يتم تقويم الأداء للأفراد بصورة منتظمة؟ وهل تؤخذ نتائج التقويم كأساس لتحديد الأجور، والحوافز، والترقية؟
- هل يفتح التنظيم الباب لتقديم الأفراد لأفكار جديدة يمكن الأخذ ببعضها؟
- هل تقوم الإدارة بإخطار العاملين بأية توجهات مستقبلية للمنظمة؟ وهل تقوم بإشراكهم في بعض المشاكل المحتملة نتيجة هذه التوجهات الجديدة؟

5. وظيفة نشاط البحوث والتنمية:

إن وظيفة التطوير في أعمال المنظمة تلقى على عاتق نشاط رئيس فيها وهو نشاط البحوث والتنمية. ويتعلق هذا النشاط بتطوير المعرفة لدى رجال الإدارة والعاملين، وبتصميم المنتجات الجديدة، وتطوير المنتجات الحالية، وبتطوير العمليات الإنتاجية وتحسينها بالمنظمة.

ولابد وأن تضع الوحدة المسؤولة عن هذا النشاط عدة استراتيجيات حتى يمكنها أن تحقق مسؤولياتها. وعندما يتم تقويم هذا النشاط فإنه لابد من التعرض لأربعة مجالات أساسية وهي:[1]

- مجال تركيز نشاط البحوث والتنمية (أي هل يركز هذا النشاط على البحوث العلمية النظرية المجردة، أم يركز على البحوث التطبيقية والعملية).
- طبيعة العلاقة بين وحدة البحوث والتنمية والوحدات الوظيفية الأخرى بالمنظمة.
- درجة قوة البحوث والتنمية بالمنظمة ونشاطها.
- النطاق الزمني المتوقع للحصول على نتائج من خلال ما يقوم به هذا النشاط.

وهناك مجموعة من الأسئلة المهمة التي لابد من الإجابة عنها عند القيام بتقويم نشاط البحوث والتنمية في المنظمة. ومن أمثلة هذه الأسئلة ما يلي:

- هل هناك اتفاق داخل المنظمة على النشاط الرئيس لوحدة البحوث والتطوير؟ أي هل وحدة البحوث تعمل على توليد معرفة عامة، أم تعمل على حل مشاكل خاصة بالمنتج أو العملية الإنتاجية؟
- هل يوافق العاملون بوحدة البحوث على الوظائف والأنشطة التي على وحدة البحوث والتطوير أن تقوم بها؟
- هل يتم تعيين الأفراد المناسبين في هذه الوحدة؟ وهل يتم مكافأة هؤلاء الأفراد على ما يقدمونه من أفكار جديدة بطريقة عادلة؟ وهل يقوم هؤلاء الأفراد بالاطلاع على كل جديد في مجال معرفتهم؟
- ما أنواع المهارات والخبرات الفنية التي تمتلكها المنظمة؟ وهل ترتبط هذه الخبرة الفنية بأغراض وحدة البحوث والتطوير؟

---

[1] صقور ، عبد العزيز صالح (2004): الإدارة الإستراتيجية :إدارة جديدة في عالم متغير ، دار الميرة ، عمان ص 216.

- هل يتم تمويل وحدة البحوث والتطوير تمويلاً كافياً لتحقيق أهدافها؟
- ما الحجم النسبي للأموال المخصصة للبحوث والتطوير مقارنة بما ينفق على البحوث والتطوير في بعض المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة؟ وما الأسس التي يتم بناء عليها تخصيص الأموال لوحدة البحوث والتطوير؟
- ما السمعة التي يتمتع بها الأفراد والباحثون العاملون لدى المنظمة في قسم البحوث والتطوير على مستوى المنظمة؟ وعلى مستوى الصناعة؟
- كيف يتم تشجيع عملية الإبداع والابتكار في المنظمة؟
- هل يتم هناك تنسيق بين وحدة البحوث والتطوير، والوحدة المسؤولة عن الإنتاج والعمليات؟
- هل توجد معامل أو حاسبات آلية، أو أدوات بحث كافية لقيام وحدة البحوث بمهامها بطريقة فعّالة؟

6. وظيفة الإدارة:

إن العنصر الأخير من عناصر نشاط المنظمة الذي لابد من تقويمه للوقوف على الأداء داخلها هو النشاط الإداري لديها. أي أنه لابد من القيام بتحليل القدرات الخاصة برجال الإدارة الذين يعملون لدى المنظمة والوقوف على طبيعة ما يقومون به من عمل إداري. فالإدارة- وبصفة خاصة تلك المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة- تكون مسؤولة عن خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين المكونات الوظيفية المختلفة (كالإنتاج، والتمويل....الخ).

وتعد الإدارة العليا للمنظمة في هذا الصدد من أهم المستويات الإدارية. إذ إن هذه الإدارة هي التي تتولى القيام بهذا التخطيط الذي يحقق هذا القدر المطلوب من التكامل والتنسيق.

وبصفة عامة فإن هناك عدداً من الأسئلة الرئيسة التي ينبغي الإجابة عنها عند القيام بتقويم عمل رجال الإدارة العليا في المنظمة. ومن أهم هذه الأسئلة ما يلي:

- هل يوجد إداري في المنظمة يمثل أهمية خاصة لها دون أن يوجد البديل له؟
- هل معدل دوران أفراد الإدارة العليا عالٍ أم منخفض؟
- هل يظل أفراد الإدارة العليا على صلة بأهم التطورات العلمية والعملية التي تحدث في ميدان عمل المنظمة؟ وما الذي تقدمه المنظمة لهؤلاء الأفراد لتحقيق ذلك؟
- هل يقوم رجال الإدارة العليا بوضع أهداف محددة وواضحة لأنفسهم ولمرؤوسيهم؟
- هل الترقية، أو الحوافز والمكافآت تتوقف في المنظمة على تحقيق الأهداف؟ أم أنها تحدد بناء على بعض المعايير الأخرى؟
- هل الخبرة الإدارية المتاحة لرجال الإدارة العليا بالمنظمة تسمح بتدعيم القيام بالتخطيط الاستراتيجي؟ وهل تعوق هذه الخبرة رؤية الإدارة لعدد من التصرفات الجيدة البديلة؟
- هل عملت الإدارة العليا على تكوين بعض القيم الحضارية للعاملين بالمنظمة وتدعيمها وترتبط أساساً بالأداء الفعّال؟
- كيف يتم الحكم على رجال الإدارة العليا من خلال مرؤوسيهم؟ أو من خلال بعض المنافسين؟

Damascus University

4-3. مدخل الوظائف الإدارية:

يتطلب استخدام هذا المدخل في التحليل الاستراتيجي الداخلي ضرورة فحص الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ومراجعتها، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب القوة وكذلك مواطن الضعف[1].

1. وظيفة التخطيط:

ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقويم كيف تخطط المنظمة وتضع مجموعة الاستراتيجيات وخطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل وتنفذها، هذا يجب التركيز على الجوانب التالية[2]:

- مدى وضوح رؤية المنظمة ورسالتها لدى العاملين فيها، والمتعاملين معها.
- مدى توثيق الخطط والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة ونشرها، وألا تكون حبيسة وحكراً لدى الإدارة العليا، وزيادة فرصة الآخرين في المشاركة في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها.
- مدى توجه المنظمة والعاملين بها بالمنظور طويل الأجل في التخطيط.
- مدى مشاركة الأطراف المحورية للمنظمة في أعمال التخطيط الاستراتيجي وأدوات الحصول على المعلومات من هؤلاء الأطراف، ومدى وجود كيان مسؤول عن أعمال التخطيط الاستراتيجي والمتابعة في المنظمة.
- فحص إلى أي مدى ترتبط مؤشرات تقويم الأداء وعواملها في المنظمة بالأهداف والخطط طويلة الأجل التي تتبناها.

---

[1]. مرسي، نبيل وأحمد سليمان (2007): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره.

[2]. المرجع السابق ذكره.

2. وظيفة التنظيم:

ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المنظمة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية، كما يلي:

- التعرف على مدى توافق الهيكل التنظيمي وأشكاله مع الاستراتيجيات، فعلى الهيكل التنظيمي أن يتغير ويتبدل تبعاً لتبدل الظروف والمواقف، أي أن الهيكل يتبع الاستراتيجية المتبعة مع الظروف والمواقف الحالية، وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما فإنه يدل على وجود نقطة ضعف، سنذكر الاستراتيجية والنمط الذي يلائمها من الهياكل التنظيمية في الجدول (6 ، 1)[1]:

نوع المنظمة وطبيعة عملها	الهيكل التنظيمي المتبع
منظمات صغيرة الحجم ومتخصصة بنشاط إنتاجي واحد	هيكل بسيط
منظمات كبيرة الحجم وترغب في النمو واستثمار طاقاتها بنشاطات متعددة	هيكل وظيفي
منظمات متعددة الفروع	في المقر هيكل قطاعي في الفرع هيكل وظيفي
المنظمات التي تعمل في ظروف بيئية متغيرة ومعقدة كالأسواق التكنولوجية	هيكل للمعرفة
منظمات ضخمة تمتلك أقسام مختلفة وتنتج سلعاً مختلفة وفي أسواق مختلفة	هيكل مختلط

الجدول (6 ، 1) العلاقة بين نوع المنظمة وطبيعة عملها والهيكل التنظيمي المناسب

- دراسة الثقافة التنظيمية السائدة، وتشير ثقافة المنظمة إلى مجموعة القيم والمعتقدات والفهم وطرائق التفكير التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد على أنها صحيحة، وتوفر لأعضاء المنظمة الإحساس بالهوية التنظيمية وتولد الالتزام بالمعتقدات والقيم، فهي تمثل الجانب غير المكتوب

[1] صالح ، عبد العزيز(2007): الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، مرجع سبق ذكره.

والشعوري في المنظمة، مع مراعاة أن ثقافة المنظمة هي موضوع خاضع للتطور والتغيير حسب اتجاه مؤشرات التعليم وحركته في المنظمة.

وما يهمنا في التحليل الداخلي هو التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة لا تتعارض مع الاستراتيجيات التي سيتم صياغتها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتعدّ الثقافة كالهيكل متغيراً تابعاً للاستراتيجية.

ومن أبعاد ثقافة المنظمة المسافة بين الرئيس والمرؤوس في المنظمة، والتوجه نحو العمل الجماعي، والتمييز ضد المرأة، والتوجه بالمستهلك.

- التعرف على مدى التفاوت في حجم السلطة الممنوحة للعاملين في المستوى الإداري الواحد.
- التعرف على نطاق إشراف المستويات الإدارية المختلفة، وما إذا كانت واسعة أو ضيقة أو معقولة، حسب ظروف ومتطلبات العمل.
- التعرف على مدى وجود تضارب في الاختصاصات وتداخل في المهام والأنشطة بين الوحدات الإدارية.
- دراسة الكيفية التي يتم بها التنسيق والتكامل بين الوحدات التي تقوم بأنشطة ذات طبيعة تكاملية أو تتابعية.
- التعرف على مدى فاعلية الاتصالات داخل المنظمة، وهل هناك مركزية أو لامركزية في عملية التواصل وفي عملية التنظيم بأكملها.
- التعرف على أوضاع الصراعات التنظيمية ومقاومة التغيير بالمنظمة.
- فحص عبء العمل للوقوف على المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظفين، وهل هي موزعة بشكل يضمن الاستفادة من إمكاناتهم وقدراتهم[1].

---

[1]. مرسي، جمال وأحمد سلمان(2007): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره.

3. وظيفة التوجيه:

على الإداريين الذين يقومون بعملية التحليل الاستراتيجي الداخلي أن يدرسوا أنماط القيادة المتبعة في المنظمة هل هو نمط ديكتاتوري أم أوتوقراطي أم ديمقراطي أم قيادة حرة طليقة أم تفاعلية؟ إذ ليس بالضرورة أن يكون هنالك نمط معين يعدّ الأفضل دوماً، بل تتم عملية التحليل لمعرفة النمط الملائم لاستراتيجيات المنظمة بعد معرفة نقاط الضعف والقوة للأنماط المتبعة، أو التي يمكن أن تتبعها في المستقبل. كما يجب تحليل أنظمة التحفيز المتبعة ضمن مجال وظيفة التوجيه، التي ينبغي الوقوف عندها، وتحديد نقاط القوة والضعف لهذه الأنظمة.

4. وظيفة الرقابة:

ينبغي الوقوف عند تحليل البيئة الداخلية للمنظمة على عملية الرقابة ابتداءً من تحديد المعايير، وصولاً إلى متابعة التنفيذ، وانتهاءً إلى تقويم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وذلك لمعرفة المشاكل التي تواجه المنشأة في عملية الرقابة.

كما ينبغي تحليل وسائل الرقابة الإدارية لمعرفة المشاكل التي تعانيها من اتباع وسيلة ما دون غيرها، والفوائد التي قد تحصل عليها منها، وكذلك الأمر بالنسبة لأنواع عملية الرقابة وأساليبها.

4-4. مدخل موارد المنظمة: Organization's Resources

تعرّف الموارد Resources بأنها: "كل الموجودات والإمكانيات والعمليات والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة". وقد تكون الموارد ملموسة كالأراضي والأموال والمباني، وقد تكون غير ملموسة كسمعة الشركة، واسمها التجاري في السوق، وصورتها الذهنية لدى الجمهور، وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية. يعدّ المورد عنصر قوة عندما يوفر للمنظمة ميزة تنافسية، أي أن المنظمة تستطيع أن تفعله الآن أو في المستقبل بصورة أفضل من المنافسين.

يعدّ المورد عنصر ضعف إذا أنتجته المنظمة بصورة أرداً من الشركات المنافسة، كما تستطيع كل منظمة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصة بها وتحقق لها المزايا التنافسية المستمرة، إذ تعرف مجالات الجدارة على أنها الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بشكل متميز عن الآخرين وتأتي مجالات الجدارة من المصادر التالية :

1. مجالات تحقيق الكفاءة: وتشمل القدرة على جمع الموارد وتنسيقها بكفاءة وفاعلية.
2. مجالات تحسين الكفاءة: وتشمل القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتقديم الخدمات للمستهلك .
3. مجالات الابتكار: وتشمل القدرة على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المنظمة، وعملياتها، ومخرجاتها .
4. أن تتوفر لدى الموارد المعايير التي تحقق المزايا التنافسية المستمرة.

لقد قدم Barney إطار عمل محدد لتحليل كل مورد من موارد المنظمة من حيث إسهامه في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية[1]:

- القيمة**Valuable**: هل يقدم المورد قيمة تساعد على خلق القيمة وتحقيق ميزة.
- الندرة **Rare**: هل يمتلك المنافسين مثله؟
- التقليد **Inimitable**: هل تكاليف التقليد عالية بالنسبة إلى المنافسين؟
- التنظيم **Organized**: هل هيأت الشركة نفسها لاستغلال المورد بشكل منظم ووفرت التسهيلات المساعدة على استثمار المورد بشكل جيد.

---

[1].Barney, Jay (2002): **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, (2nd ed.), Pearson Education, Inc., London, PP.159-172.

وقد سمي هذا التحليل بتحليل مجالات الجدارة VRIO Analysis. وفي حال تحقق مزايا الجدارة الأربعة في المورد فإنه يقدم فعلياً نقاط قوة وقدرة مميزة للمنظمة Distinctive Competency. ولإجراء تحليل موارد المنظمة تحليلاً استراتيجياً، حدد (Grant , 1999) خمس خطوات أساسية[1]:

1. تحديد موارد المنظمة وتصنيفها في ضوء نقاط القوة والضعف.
2. التحديد الدقيق والتقويم الجيد لمجالات الجدارة.
3. تقويم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً إذا تم استخدامه من قبل الشركة.
4. اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار هذه الموارد والقدرات واستغلالها في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة .
5. تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد.

5-4. مدخل تحليل رأس المال الفكري: Intellectual Capital Analysis

يعدّ هذا المدخل جديداً في ميدان التحليل الاستراتيجي الداخلي للمنظمات،إذ يعرّف رأس المال الفكري حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD,1999) على أنه:" القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة للشركة هما رأس المال الهيكلي (التنظيمي)، ورأس المال البشري "[2].

---

[1]. مرسي ، ليلى واحمد سليمان(2007): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره

[2] .OECD(1999):The Organization For Economic Co-operation and Development (OECD), **Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect Programme Notes and Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum.** Paris

في حين يرى (Despres & Chanvel) ان رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية للمنشأة التي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية. ويضيف الكاتبان على أن رأس المال الفكري مبني على فكرة تقول عندما تصل المعرفة إلى مستوى متماسك وملموس يكون فيها التفاعل الإنساني متواصلاً بصورة طبيعية وموصوفاً بدقة، فإن ما يبدو امتيازاً معرفياً لا يتحزأ قد يجعله قابلاً للقسمة والتجزئة، وما يمكن أن يبدو واضحاً ظاهرياً من طبيعتها المكتشفة يجعلها ابتكاراً وإبداعاً[1].

ويؤكد (Awad & Ghaziri)[2] أن رأس المال الفكري يتضمن خبرات العاملين في الشركة، الملكية منها والفكرية. ويرى الكاتبان أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من شركة، وبأكثر من طريقة في ذات الوقت. وحسب معايير الاتحاد الدولي للمحاسبين /1997/ يضم رأس المال الفكري ثلاثة أقسام، هي: رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال العلاقات أو الاجتماعي، ونقدم فيما يلي شرحاً موجزاً لتلك المكونات:

أ. رأس المال البشري:

يرى (Bontias, 2001) أن رأس المال البشري يمثل مخزون المعرفة الفردية في المنظمة، وأيضاً القيم المتراكمة للاستثمارات في تدريب الأفراد وكفاءاتهم المحورية، وهناك العديد من الجوانب التي تنضوي تحت مفهوم رأس المال البشري مثل خفة الحركة الفكرية والاتجاهات والكفاءات المحورية (مجالات الجدارة البشرية)[3] :

---

[1] .Despres, D., Chauvel, D. (2000): **Knowledge Management,** Butterworth Heinemann, Boston, p317

[2] .Awad, E. , Ghaziri, H.(2004): **Knowledge Management,** Pearson Education, Inc, New Jersey.

[3] .Bontias,N.(2001): Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital, **International Journal of Management Reviews,** Vol 3 (1).

1. خفة الحركة الفكرية: تنطوي على عوامل مثل القدرة على التكيف والابتكار والمحاكاة، والقدرة على تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة .
2. الاتجاهات : تتكون من المكون المعرفي المتمثل في الإدراكات والمعتقدات، والمكون الشعوري المتمثل في التقويم والشعور الإيجابي والسلبي،والمكون السلوكي المتمثل في النية والتفضيل والتصرف .
3. الكفاءات المحورية: تتكون من المهارات والمعارف.

ويتألف رأس المال الفكري على مستوى الفرد من توليفة من أربعة عوامل: العوامل الوراثية، التعليم، الخبرة، الاتجاهات عن الحياة والأعمال.

ب. رأس المال التنظيمي:

هو عبارة عن قدرة المنظمة على نقل المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي ونشرها وتوظيفها، أي إلى مواقع إنتاجها التي بحاجة إليها، وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات، ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المنظمة.

ويتمثل الرأسمال الهيكلي في قواعد البيانات والهياكل الثقافية، النماذج التنظيمية وأدلة العمل وحقوق الملكية الفكرية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع[1].

وبحسب تعبير نعم عبود نجم :عند وجود مصنعين لديهما نفس الآلات، مناصب العمل، السكرتيرات، المديرون، وكل العناصر الضرورية للأعمال، وفي النتائج يكون أحد المصنعين أكثر نجاحاً من الآخر،فإن هذا مرده لرأس المال التنظيمي.[2]

ويمكن تصنيف أصول رأس المال التنظيمي بالمنظمة والتي تعدّ مجالاً مهماً لنقاط القوة والضعف إلى : أصول يمكن حمايتها بالقانون كقواعد البيانات التجارية وحقوق

---

[1]. حسن راوية (2002): مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة ، ص364.

[2]. عبود نعم (2010): إدارة المعلومات: إدارة ما لا يقاس، دار الوراق، عمان، ص 135.

الامتياز وحقوق التأليف واسم الشركة والتصميمات المسجلة، أصول لا يمكن حمايتها بالقانون كالأساليب الجديدة في تنظيم الشركة وإدارتها، وقوائم العملاء وكتالوجات المعلومات .

ج. رأس مال العلاقات (الاجتماعي) :

يتضمن المعرفة المجسدة في سلسلة القيمة التنظيمية، وهي تلك المعرفة النابعة من العلاقات التي تكونها الشركة مع الموردين والعملاء وأطراف التحالف الأخرى، وكل المتأثرين وأصحاب المنفعة Stakeholders ، أي نستطيع أن نعدّ التحالفات هي رأس مال في المنظمة ينبغي الوقوف على نقاط قوته وضعفه لتأثيره على الاستراتيجيات.

ولا يتم بناء رأس مال العلاقات من خلال معاملات محددة، لكن من خلال تبادل طويل الأجل للمعلومات والسلع والمعارف بين أطراف العلاقة.

على سبيل المثال: شهرة شركة Nike تعمل في مجال الأحذية إلا أن واقع الأمر أن الشركة لا تشارك بصورة مباشرة في أي مرحلة من مراحل الإنتاج الفعلية، ولكن أنشطتها قاصرة على التخطيط وتصميم المنتج والتطوير والتوزيع والتسويق .

4-6. مدخل النسب الخاصة بأوجه النشاط:

يعد هذا المدخل بحد ذاته طريقة للتحليل الداخلي، كما يعدّ أداة يمكن الاعتماد عليها في المداخل الأخرى كمدخل وظائف المنظمة، إذ يقوم هذا المدخل على حساب النسب المتعلقة بكل وظيفة كالنسب الخاصة بالتسويق، والمالية، والإنتاج، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير.

ويعتمد مدخل النسب على فكرة واحدة وهي إيجاد العلاقة بين متغيرين مهمين فمثلاً عند حساب نسبة السيولة العامة (نسبة التداول) نقوم بتقسيم الموجودات المتداولة على الخصوم المتداولة، وللاستفادة من هذه النسبة ينبغي مقارنتها بثلاث نسب أخرى:

- نسب السنوات الماضية: فعندما تنخفض نسبة سيولة هذا العام بالمقارنة بالعام السابق تعدّ نقطة ضعف وفي حين الزيادة تعدّ نقطة قوة.
- متوسط النسبة في الشركات المنافسة: أي تقارن المنظمة نسبة السيولة الخاصة بها بالنسب الخاصة بالمنظمات المنافسة لمعرفة نقطة القوة والضعف.
- النسب المعيارية في الصناعة : فمن وجهة نظر إدارية ينبغي أن تكون نسبة السيولة نسبة معينة في صناعة ما في ظل ظروف معينة، فإذا كانت نسبة السيولة في المنظمة أكبر من نسبة السيولة المعيارية تكون نقطة قوة يجب النظر إليها عند تحليل البيئة الداخلية ووضع الاستراتيجيات المناسبة، مع وضع المنظمة ومؤشرات أدائها .

5. التحليل الداخلي وفشل المنظمات:

تمثل عناصر البيئة والعمل على تحديدها من قبل المنظمة الخطوة الأولى في تعاملها مع بيئتها وتفهمها لها. ويتم تحليل التأثير البيئي على المنظمة من خلال بعدين، الأول ينظر إلى درجة التعقد في عناصر البيئة، وهل هي بسيطة أو معقدة، والثاني ينظر إلى درجة التغير في تلك العناصر، وهل هي بطيئة أو سريعة التغير.

ويتميز هذان البعدان بالأهمية نظراً لأنهما يحددان مقدار التأكد ودرجته لدى المنظمة عن طبيعة هذه العناصر من خلال ما يتوفر لديها من معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وكذلك الوقت المتاح لديها للتنبؤ بتلك التغيرات. وتزيد درجة التأكد من مخاطر الفشل أو إمكانيات النجاح للمنظمة، كما تجعل من الصعوبة أو من السهولة إحصاء التكاليف والاحتمالات للخيارات المتاحة لديها. ويتم تحليل البيئة وعناصرها المختلفة من خلال تقسيم تلك العناصر إلى مجموعات على أساس الأبعاد الآتية.

إن المنظمات الخاسرة هي المنظمات التي يقل معدل أرباحها بنسبة كبيرة عن المعدل المتوسط لأرباح المنافسين، وذلك بسبب فقدانها لمزاياها التنافسية، والأسباب وراء فشلها هي كالآتي:[1]

1. القصور الذاتي:

أي عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.

2. الالتزامات الاستراتيجية المسبقة:

إن هذه الالتزامات إن تم عقدها لفترة طويلة دون دراسة دقيقة وشاملة لتوجهات السوق المستقبلية، ومراعاة أذواق المستهلكين وتطلعاتهم في إشباع رغباتهم، فإنها سوف تحد من قدرتها في مجاراة المنافسين، وستؤدي إلى قصور تنافسية قد تؤدي إلى خروجها من السوق.

3. التناقض الظاهري:

إن التناقض الظاهري يتجسد في الشركات الناجحة حين تنبهر بما تحرزه من نجاح كبير وسريع، وتعتقد أن السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل، ونتيجة لذلك تصبح الشركة غارقة في توجهاتها الداخلية، ما يؤدي إلى فقدانها رؤية حقائق السوق، وعدم مراعاتها للمتطلبات الأساسية التي تؤدي لتحقيق المزايا التنافسية.

6. خطوات القيام بالتحليل البيئي الداخلي في الواقع العملي:

تقوم إدارة التخطيط الاستراتيجي بعمليات التحليل والتقويم الداخلي للمنظمة، وهذه الإدارة تتمثل في فريق متنوع الخبرات والتخصصات لكي يستطيع فحص ودراسة كافة الجوانب المهمة في المنظمة، من خلال القيام بمجموعة من الزيارات الميدانية

---

[1]. فل ، ديفيد ، وديفيد جوزر (2008): الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل ، مرجع سبق ذكره.

لوحدات المنظمة، وفحص السجلات والمستندات والتقارير والقوائم المالية التي تمكن من التشخيص الدقيق والسليم لأوضاع المنظمة الداخلية.

ويستخدم فريق الاستراتيجية ما يعرف بتحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية Internal Strategic Factor Analysis (ISFA) والذي يتطلب استخدامه المرور بالخطوات التالية[1]:

أ. تحديد من 5-10 مجالات للقوة ومثلها من مجالات الضعف.

ب. تحديد وزن لكل عامل من العوامل السابقة، الذي يتراوح بين الواحد الصحيح "هام جداً" إلى الصفر "غير هام" وذلك في ضوء التأثير المحتمل للعوامل على الموقف الاستراتيجي للمنظمة. مع ملاحظة أن مجموع الأوزان يجب أن يكون واحداً صحيحاً بغض النظر عن عددها.

ج. تحديد ترتيب لكل عامل يتراوح بين (5) ممتاز إلى (1) ضعيف، وذلك في ضوء مدى امتلاك وتميز المنظمة في مجال العامل موضع الترتيب قياساً على المنظمات المنافسة.

د. استخراج النقاط المرجحة لكل عامل عن طريق ضرب الوزن بالترتيب. أي حاصل ضرب الخطوة الثانية في الثالثة.

هـ. التعليق على مبررات استخدام العامل في التقويم، وكيفية تقدير الوزن والترتيب الخاص به.

و. جمع النقاط المرجحة لكل عوامل التحليل الداخلي للوصول على عدد النقاط الكلية المرجحة بالنسبة للمنظمة موضع التحليل. ويلاحظ أن الرقم الكلي للنقاط يجب أن يتراوح بين (5) "أداء مميز" إلى (1) أداء ضعيف، بينما

---

[1]. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي (2007): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص:235.

يعكس الرقم (3) مستوى الأداء المتوسط. وبالطبع يمكن استخدام ناتج عملية التحليل في المقارنة بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى التي تنتمي لنفس الصناعة. ويعرض الجدول (6 ، 2) نموذجاً لهذا التحليل.

من ناحية أخرى، قد تفضل بعض المنظمات إجراء عمليات التقويم بين كفاءة عوامل البيئة الداخلية لديها، وتلك الخاصة بإحدى المنظمات المنافسة أو أكبر المنافسين، وذلك للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها، وبالتالي مجالات التركيز الاستراتيجي. ويمثل الجدول (6 ، 3) نموذجاً مبسطاً لهذا الأسلوب في تقويم متغيرات البيئة الداخلية.

العوامل الاستراتيجية الداخلية (1)	الوزن 2	الترتيب 3	النقاط المرجحة 4	التعليق 5
مجالات القوة				
• جودة المنتج	,15	5	,75	الجودة هي العامل الحاسم
• جودة الإدارة	,05	4	,20	للنجاح
• التكامل الرأسي	,10	4	,40	فهم مجال الصناعة
• علاقات العاملين	,05	3	,15	مصدر للقوة المضافة
• التوجه العائلي	,15	3	,45	جيدة ولكنها تتراجع
مجالات الضعف				اسم تجاري قوي
• البحوث والتطوير	,05	2	,10	
• قنوات التوزيع	,05		,10	التوجه بالعمليات وليس
• الموقف المالي		2		للمنتجات
• وضعية المنتجات	,15	2	,30	التعامل مع منافسين
• التسهيلات الإنتاجية	,20	2	,40	عبء الفوائض مرتفع
	,05	4	,20	ضعف المركز التنافسي خارج السوق المحلي
إجمالي النقاط المرجحة	1,00		3,05	

الجدول (6 ، 2) التحليل الاستراتيجي الداخلي لإحدى المنظمات

عناصر التقويم "العوامل الداخلية"	درجات القوة			لا يوجد اختلاف	درجات الضعف		
	3+	2+	1+		3+	2+	1+
- التسويق							
• اتساع وعمق خطوط المنتجات							
• الحصة السوقية							
• دورة حياة المنتج							
• الإلمام بحاجات العملاء							
• تطوير المنتجات الجديدة							
• شهرة العلامة							
• فعالية الترويج							
• منافذ التوزع							
• استراتيجيات التسعير							
• خدمات ما بعد البيع							
- الإنتاج والعمليات							
• تكلفة وتوافر المواد							
• اقتصاديات الحجم							
• الكفاءة الفنية للتسهيلات							
• معدلات استغلال الطاقة							
• درجة التكامل الرأسي							
• كفاءة استخدام المعدات							
• كفاية أنظمة الرقابة على العمليات							
• التراخيص والعلامات التجارية							
• أنظمة الرقابة على العمليات							
• البحوث والتطوير التكنولوجي							
- التمويل والمحاسبة							
• القدرة على زيادة رأس المال							
• مصادر الحصول على الأموال							
• تكلفة رأس المال							
• رأس المال العامل							
• فاعلية أنظمة الرقابة المالية							
• حجم الموارد المالية							



الجدول (6 ، 3) تقويم عناصر البيئة الداخلية

بالمقارنة مع أقوى المنافسين

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل السابع: البدائل الاستراتيجية

1. البدائل الاستراتيجية : المفهوم والأهمية
2. أنواع الاستراتيجيات
3. تقويم البدائل الاستراتيجية واختيارها
4. نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

بعد أن تقوم المنظمة – من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي "" بوضع رسالتها وبيان رؤيتها، وتحديد الأهداف والغايات التي تسعى لتحقيقها بما يحقق هذه الرسالة، فإنها تقوم بدراسة البيئة الخارجية التي تعمل بها وتحليلها وذلك بشقيها العام والخاص للوقوف على طبيعة الفرص والتهديدات التي تحيط بها، ثم يتوجب عليها القيام بتقويم أدائها الداخلي بما يحتويه من أنشطة إدارية وفنية، وذلك لمعرفة نقاط الضعف والقوة لديها، حيث يمكن أن تستخدم مكامن القوة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية واقتناص فرصها. وقد تم دمج التحليلين السابقين بما يسمى "تحليل البيئة الخارجية والأداء الداخلي "SWOT"[1].

وبعد هذه المرحلة تكون قد تكونت لدى المنظمة رؤية واضحة حول إمكانياتها وقدراتها وظروفها بما يمكنها من تحديد عدد من البدائل الاستراتيجية التي تعبر عن موقفها كي تتم دراستها وتحليلها والمفاضلة بينها لاختيار الاستراتيجية المناسبة وفقاً للظروف والإمكانات المتاحة أمام المنظمة بالشكل الذي تستطيع من خلاله تحقيق الأهداف التي رسمتها لنفسها بفعالية. يناقش هذا الفصل أهمية دراسة وتحديد البدائل الاستراتيجية، وبعد البحث في أنواعها سيتم تقويم البدائل الاستراتيجية واختيارها بما يساعد المنظمات في تشكيل نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية يراعي المعطيات الداخلية، ويأخذ بالحسبان القوى البيئية الخارجية.

1. البدائل الاستراتيجية: المفهوم و الأهمية

يعرف Johnson and Scholes الاستراتيجية بأنها: " اتجاه وتركيز المنظمة في الأجل الطويل مع تحديد الأهداف والأغراض الرئيسة طويلة الأجل، وتخصيص عدد

[1]. Wheelen , T. L., Hunger , J. D.(2008) :**Strategic Management and Business Policy Concept**, 12th Ed, Pearson International Edition, New Jersey , USA.

من البدائل للتصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ أهداف المنظمة ورغبات أصحاب المنفعة Stakeholders [1].

وهكذا فإن إحدى العمليات المهمة تتمثل في تحديد البدائل الاستراتيجية التي يجب أن تحدد بشكل دقيق ومسؤول من قبل الإدارة العليا في المنظمة. ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة التي تم تحديدها في خطوات سابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، وسهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ.

وبناءً على العديد من المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا كل بديل وعيوبه، ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ويتمثل الاهتمام الأساسي لاستراتيجية المنظمة في تحديد مجالات العمل التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها من أجل البقاء، وتعظيم القيمة على المدى الطويل. وفي معرض اختيارها لمجالات العمل التي سوف تنافس فيها، يكون أمام المنظمة بدائل متعددة، فيمكن أن تركز على نشاط واحد، أو يمكن لها أن تنتهج سياسة تنويع النشاط.

فبعد وضع الأهداف الاستراتيجية، وتحديد رسالة المنظمة، وما تُشخص من عوامل بيئية خارجية وداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، لابد من القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب.

---

[1] Johnson, G., Scholes, K.(2005) :**Exploring Corporate Strategy: Text and Cases,** (7th ed.), Harlow : Financial Times Prentice Hall, UK.

والبديل الاستراتيجي هو حصيلة تفاعل عوامل خارجية الفرص والتهديدات والعوامل الداخلية نقاط القوة والضعف، لذا تسعى الإدارة العليا وفقاً لذلك إلى خلق المواءمة بين البدائل، واختيار البديل الأفضل. ويتضمن مفهوم تحديد البدائل عملية تكوين البدائل وتقويمها، واختيار الحل الأمثل الذي سيساعد في سد الفجوة الاستراتيجية، من خلال تشخيص الفرص والتهديدات وعوامل القوة والضعف، وتحديد ملامح الميزة التنافسية.

على سبيل المثال، شركة تعمل في مجال بيع الأجهزة الكهربائية مثل الكاميرات والموبايلات وغيرها، ومن خلال دراسة السوق والمنافسين لاحظت ضعف قدرتها على المنافسة في مجال بيع الكاميرات، وتبين لها أن هناك أجيالاً جديدة من الموبايلات التي قد تحل محل الكاميرات التقليدية. هذه الشركة قد تدرس بدائل استراتيجية مثل:

أ. زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في مجال بيع الموبايلات عن طريق تقديم خدمة فنية عالية، والإبقاء على الكاميرات.

ب. ترك تجارة الكاميرات والتخصص نهائياً في الموبايلات.

ج. الإبقاء على الوضع الحالي.

إذاً تخضع عملية تقويم البدائل لمعايير عدة منها التوافق، إذ لابد أن يكون البديل متوافقاً مع عناصر البيئة الخارجية الكلية والصناعية وقوى التنافس، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة وفلسفة الإدارة، ونمطها القيادي، وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسة. وكذلك تحقيق المنفعة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية. مع ضرورة أن يحظى البديل بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة، والإدارة العليا

والعاملين. إضافة إلى أهمية أن يحقق الميزة التنافسية، والتطابق مع رسالة المنظمة وأهدافها.

2. أنواع الاستراتيجيات:

تنطلق المنظمة في نشاطها من تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات) ثم تعمل على صياغة الاستراتيجية بما يمكنها من إدارة هذه الفرص والتهديدات بشكل فعّال، حيث تعمل على تحديد الرسالة والأهداف الاستراتيجية، ثم تحدد كيف ستنجز هذه الأهداف من خلال وضعها للاستراتيجيات الكلية على مستوى المنظمة الأم واستراتيجيات وحدات الأعمال مع تحديد أنواع الاستراتيجيات التنافسية التي ستدعم وضع المنظمة التنافسي تكتيكياً واستراتيجياً وتثبته.

في هذا الإطار، يعرّف بورتر الاستراتيجية التنافسية بأنها: " الطريقة التي تجعلك مختلفاً، ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة "[1].

أما بالي فيرى الاستراتيجية التنافسية بأنها: " فن تنسيق الموارد (المواد والقوى البشرية والمالية وغيرها) للحصول على المخرجات المطلوبة وتحقيق أهداف المنظمة كالربح والنمو ورضا الزبائن"[2].

وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاثة مكونات أساسية:

---

[1].Porter, M.E.(1985):**Competitive Advantage**, Free Press, New York.

[2] .Paley, N.(2005):**Successful Business Planning Energizing Your Company's Potential**, Viva Books Private Limited, USA. p. 173.

- طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية التوزيع، استراتيجية الموقع، استراتيجية التصنيع.
- مكان التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- أدوات التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة التي تعدّ أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

وقد قسم بورتر الاستراتيجيات التنافسية إلى ثلاث استراتيجيات رئيسة هي[1]:

2-1. الاستراتيجيات التنافسية العامة:

بعد أن تقوم المنظمة بتقويم أدائها الداخلي بما يحتويه من أنشطة إدارية وفنية وذلك لمعرفة نقاط الضعف والقوة لديها، حيث يمكن أن تستخدم نقاط القوة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية واقتناص فرصها، تأتي مرحلة تحديد استراتيجيات تنافسية مميزة تجعلها في موقع متقدم في الأسواق المستهدفة، وتحقق لها نجاحاً متواصلاً يمكن أن يعبر عنه بمفهوم الميزة التنافسية[2].

وهذه الاستراتيجيات كما حددها Porter (1980) في الشكل (7 ، 1) هي[3]:

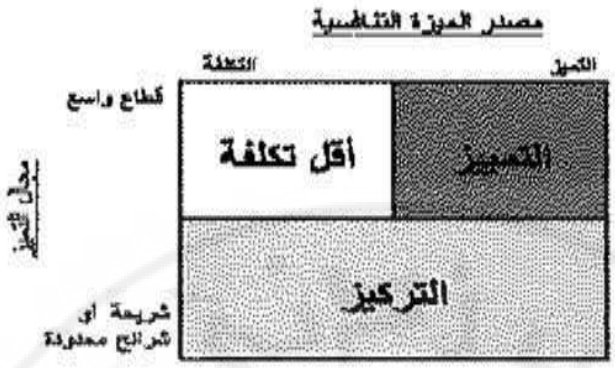
1) استراتيجية الريادة في التكلفة.

2) استراتيجية التميز.

3) استراتيجية التركيز.

---

[1] Porter, M.(1985):Ibid, p. 81.
[2] Ma, H., Karri, R(2005) :Leaders heward: Some Sure Ways to Lose your Competitive Advantage, **Organizational Dynamics**, Vol. 343 (1), p.p. 63-76.
[3] Porter, M. (1980): **Competitive Strategy**, Free Press. New York, p.p. 34-41.



الشكل (7 ، 1) الاستراتيجيات العامة للتنافس

ونناقش فيما يلي هذه الاستراتيجيات بشكل مفصّل:

1.1.2 استراتيجية الريادة في التكلفة، Cost-Leadership Strategy

وهي استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة، حيث تسعى المنظمة من وراء اتباع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين، وذلك بإنتاج السلع والخدمات بتكلفة منخفضة، وبيعها بأسعار أقل من أسعار المنافسين. ويتطلب التطبيق الفعّال لهذه الاستراتيجية مراعاة اعتبارات تتعلق بالمنتج والسوق والكفاءة.

وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة:

1. وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.
2. نمطية المنتج .
3. خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أكان أمامياً أو خلفياً.
4. استخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين.

5. ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.
6. تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
7. استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر في جودة المنتج .
8. بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.
9. الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.
10. استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

فبالنسبة للمنتج غالباً ما يميل رائد التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تميز المنتج لأن التميز مُكلف، ويسعى بالمقابل إلى تحقيق التميز بالتكلفة المنخفضة. أما بالنسبة إلى السوق، تتجاهل الشركات الرائدة في التكلفة الشرائح المختلفة في السوق وتوجه منتجاتها إلى سوق المستهلك العادي لأن التوجه لكل شريحة من شرائح السوق، من شأنه زيادة التكاليف المرتبطة بزيادة حجم التشكيلة السلعية الموجهة لهذه القطاعات. كما أن اتساع الحصة السوقية لهذه الشركات تمكنها من الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير في الإنتاج في تخفيض تكاليفها.

أما فيما يتعلق بالكفاءة، فإنها تقوم بتخفيض تكاليف بعض المجالات مثل التسويق والموارد البشرية ونشاط البحوث والتطوير الذي يحصر اهتمامه في بحوث ترشيد التكاليف وتطوير المهارات المرتبطة بالتصنيع. ومن الأساليب الأخرى لتحقيق الكفاءة[1]:

- أتمتة العمليات التصنيعية التي تتم بشكل يدوي أو نصف يدوي.
- الاستفادة من خصم الكمية بسبب شراء المواد الأولية بكميات كبيرة.

[1] السيد ، اسماعيل (1998) : **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية** ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

- البيع المباشر للمستهلك والاستغناء عن الوسطاء في عملية التوزيع.

- محاولة خلق درجة من التكامل سواء أكان تكاملاً أمامياً أم خلفياً.

ومن الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية سلسلة المتاجر الأمريكية Wal-Mart والبريطانية Pound Land والألمانية Lidle والأميركية General Electric. وعلى الرغم مما تحققه استراتيجية قيادة التكلفة للمنظمة من حصة كبيرة في السوق ومستويات عالية من الأرباح، إلا أنه ينطوي على اتباعها عدد من المخاطر:

1. قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل،خاصة باستخدام تقانات حديثة.

2. اتباع المنافسين لسياسة الوفورات في كلفة العمالة.

3. سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.

4. تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين التي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

5. البحث المستمر عن تخفيض التكلفة سوف يأتي على حساب الجودة وخدمة العميل ما يؤثر في سمعة المنظمة وفقدانها لعملاء حاليين ومحتملين[1].

2.1.2 استراتيجية التمييز: Differentiation Strategy

تنطوي هذه الاستراتيجية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التفرد في تقديم منتجات وخدمات ينظر إليها العميل على أنها متميزة لا مثيل لها. وقد يتمثل التمييز في

[1] المرسي ، جمال الدين محمد ، وآخرون (2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.

التصميم أو الجودة أو العلامة التجارية أو التقنية أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء وغيرها.

تحقق هذه الاستراتيجية عائداً على الاستثمار يفوق مستوى المتوسط، وذلك لأن التميز في إنجاز الأعمال ينطوي على فرض أسعار عالية يقبلها المستهلكون بسبب ولائهم لمنتجات هذه العلامة أو الاسم التجاري، حيث إن هذا الولاء يمثل أحد الحواجز الأساسية التي تمنع دخول المنافسين الجدد للصناعة. ويمكن أن يحقق تميز المنتج من خلال اتباع ثلاث طرق أساسية[1]:

أ. الالتزام بالجودة العالية:

حيث أن تقديم منتجات عالية الجودة يعزز ثقة العملاء بمنتجات الشركة، ويجعلها مرغوبة ومفضلة من جانبهم، وخير مثال على ذلك شركة Mercedes Benz, IBM, Apple.

ب. التطوير والتحديث:

وتعد من أهم العناصر التي تسهم في امتلاك ميزة تنافسية، خاصة بالنسبة إلى السلع التقنية التي تتميز بالتعقيد الفني، حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدراً للتميّز تجذب ميول المستهلكين نحو شرائها.

ج. الاستجابة للعميل:

أي السعي باستمرار لمواكبة حاجات العملاء المتنامية، والعمل على إشباعها بالشكل الذي يقتنع معه العملاء بالتميز والتفرد عن السلع المنافسة كتقديم خدمات ما بعد البيع وخدمات الصيانة.

---

[1]. المرسي، جمال الدين محمد، وآخرون (2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره.

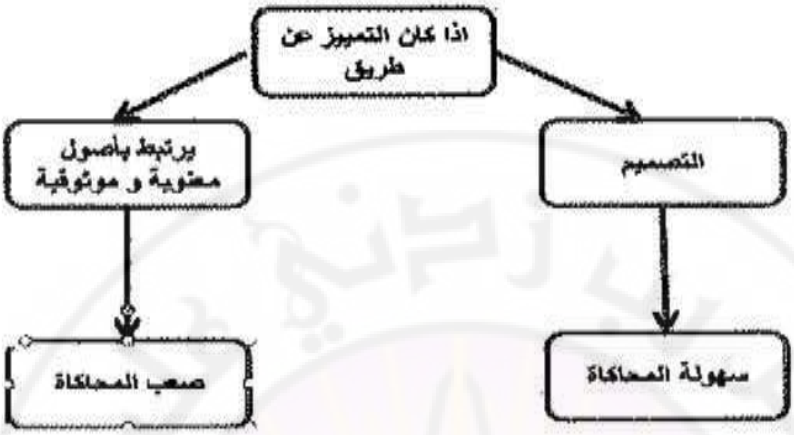
إضافة لذلك، فإن استجابة المنتج للرغبات النفسية للعملاء يعد مصدراً للتميز كتلبية المنتج لاحتياجات التفاخر والمكانة الاجتماعية. ومثال على ذلك شركة Caterpillar لمعدات المكننة الزراعية والآلات الثقيلة التي تكفل تسليم العميل المعدات المطلوبة بفترة قياسية (48) ساعة في أي مكان في العالم. ومن أهم المزايا التنافسية التي تحققها المنظمة من تبني استراتيجية التميز :

1. خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المنظمة من المنافسين.
2. سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .
3. التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.
4. زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .
5. إشباع رغبات المستهلك وحاجاته.

نرى على سبيل المثال شركة Dell التي تبلغ عائداتها 49 بليون دولار وأرباحها الصافية 3 بليون دولار، تميز نفسها في أسواق الحواسيب الثابتة والمحمولة بمشروع مبيعات موجه ومباشر نحو العملاء مع إمكانية تصميم/تعديل المنتجات من قبل العملاء بما يلائم حاجات العملاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات، سواء عبر صالات البيع أو من خلال الانترنت مباشرة، أضف لذلك سرعة الاستجابة التنافسية في الأسواق المستهدفة[1].

وهكذا فإن بعض الشركات قد تلجأ للتميز عن طريق التصميم، أو تقديم منتجات مرتبطة بأصول معنوية وموثوقية كما هو موضح في الشكل (7 ، 2).

[1]. Dell One Company(2003):Two CEOs, **Chief Executive Magazine**, Nov.



الشكل (7 ، 2) أساليب التميز وارتباطها بعمليات المحاكاة

إذ نجد أنه في حال كان التميز عن طريق التصميم فسوف يكون هناك سهولة محاكاة وإنتاج المنتج ذاته من قبل المنافسين، بينما في حال كان يعتمد على أصول معنوية وموثوقية ومرتبطة بولاء المستهلكين فسوف يكون هناك صعوبة بمحاكاة هذا المنتج من قبل المنافسين. ومن أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق استراتيجية التميز:

1. صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل لأسباب عديدة منها (المنافسين، تغيرات اجتماعية، تطورات تقانية).

2. ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة ما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.

3. القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة من قبل المنافسين الذين قد يطرحون المنتجات المقلدة أو البديلة بأسعار تنافسية جذّابة.

4. التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين وتحولهم نحو منتجات أحدث أو بديلة أو مقلدة.

3.1.2 استراتيجية التركيز : Focus Strategy

بما أنه من الصعب أن يتماثل كل المستهلكين في خصائصهم، فإن المنظمة تعمل على تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات، والعمل على خدمتها كلٌ حسب خصائصها واحتياجاتها لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف[1]. ومن النقاط التي يمكن للمنظمة توجيه الجهود والموارد عليها عند اتباع استراتيجية التركيز ما يلي:

أ. التركيز على المستهلك.

ب. التركيز على المنتج.

ج. التركيز على التكنولوجيا.

وتعتمد استراتيجية التركيز على استخدام إحدى الاستراتيجيتين السابقتين، ولكن في قطاع سوقي محدد وليس للسوق ككل. وبهذا تأخذ هذه الاستراتيجية أحد الشكلين:

أ) استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة : Cost Focus

وفيها تقوم المنظمة بالتركيز على قطاع سوقي محدد، وتقديم سعر أقل من المنافسين في ذلك السوق، وتتجنب الدخول في الأسواق الأخرى التي يقدم فيها المنافسون منتجاتهم بسعر أقل، وإلا اهتزت صورة المنظمة وسمعتها.

---

[1] Gibson , J., Ivannevich, J ., Donnelly, J .(2003) :**Organizations Behavior : Structure and Processes** , (11th ed.), McGraw – Hill , Irwin , p. 202.

ب) استراتيجية التركيز مع التمايز: Differentiation Focus

وفيها تقوم المنظمة بالبحث عن الشريحة أو القطاع السوقي المحدود الذي سوف تعمل على خدمته بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تقدم سلعاً وخدمات متميزة، وتتجنب الدخول في الأسواق التي لا تستطيع أن تتمايز فيها بشكل فريد[1].

على سبيل المثال، تعمل شركة Paccer ، صانعة السيارات الكبيرة الناقلة، على حماية نفسها من القوة التفاوضية للمشترين ومن منافسة المنافسين أيضاً، وتعطي اهتماماً كبيراً لرغبات العملاء الذين لديهم حاجات خاصة. وقد صممت في كل ناقلة حجرة نوم خاصة، ومقاعد ذات خصائص إضافية، وبرامج مساعدة إضافية على طرقات السفر. وذلك دعّم موقفها التنافسي في قطاع سوقي محدد، وأعطاها القدرة على تحقيق عوائد إضافية بشكل مستمر[2].

تتيح استراتيجية التركيز للمنظمة التي تتبعها التمتع بالعديد من المزايا، أهمها:

أ. الاستفادة من مزايا التخصص، الذي ينعكس في نواحي عديدة مثل تخفيض التكاليف، وإتقان الإنتاج، ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها، وإشباع حاجات العملاء ورغباتهم...الخ.

ب. القدرة على التجديد والتطوير، حيث تتيح استراتيجية التركيز للمنظمات التي تتبعها الإبداع والابتكار في المجالات التي تتخصص فيها .

ج. اكتساب المزايا التنافسية العالية، نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

---

[1]. ماهر، أحمد (2005): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره.

[2].Porter M, E., The Five Competitive Forces that Shape Startegy, op.cit. p 81

غير أن هناك مجموعة من المعوقات والمشاكل التي ترافق تطبيق استراتيجية التركيز نذكر منها:

1. إن الإنتاج بكميات قليلة تلبي احتياجات قطاعات سوقية صغيرة يحرم المنظمة من الاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير، ويؤدي لارتفاع تكلفة الإنتاج[1].
2. تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز في إدارة تلك الأسواق، وملاحقة التغيرات فيها.
3. البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المنظمة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين.
4. صعوبة التحول من قطاع سوقي إلى آخر بسبب تركيز كل إمكانيات المنظمة في خدمة قطاع محدد، وبسبب التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، وفي التكنولوجيا.
5. عدم قدرة المنظمة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة ما يزيد من احتمال تعرض المنظمة لتحقيق الخسائر[2].

ويوضح الشكل (7 ، 3) الفروق الأساسية بين الاستراتيجيات التنافسية[3].

---

1. المرسي، جمال الدين، مدحت طه، أبو بكر، طارق حمد، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، 2007، مرجع سبق ذكره.
2. المرجع السابق.
3. بورس ، ثابت، جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم ولمناذج تطبيقية، مرجع سبق ذكره.



الشكل (7 ، 3) الفروق الأساسية بين الاستراتيجيات التنافسية

4.1.2 ما الاستراتيجية التنافسية الأفضل ؟

بعد أن استعرضنا ماهية الاستراتيجيات التنافسية العامة، وحددنا أهم المميزات والمشاكل التي ترافق تبني أي استراتيجية منها، نورد الجدول (7 ، 1) الذي يحدد

متطلبات استخدام تلك الاستراتيجيات، وذلك من حيث المهارات والموارد والمتطلبات التنظيمية.

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
الريادة في التكلفة الكلية	• استثمار رأسمالي مستمر وإمكانية توافر رأس المال . • مهارات هندسية/فنية . • إشراف مكثف وكفاءة على العمالة . • تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع . • نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة .	• رقابة شديدة على التكلفة . • تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. • هيكلة تنظيمية ذات مسئوليات محددة. • حوافز تعتمد على حجم المبيعات الحقيقي .
التمايز	• قدرات ومهارات تسويقية عالية . • مواصفات في المنتجات متميزة . • الابتكار والتطوير . • قدرات عالية في مجال البحوث . • شهرة للمنظمة في مجال الريادة في الجودة أو التكنولوجيا . • قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء.	• تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. • مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. • جذب عمالة ذات مهارة عالية ومبدعة ، إضافة إلى العلماء والباحثين.
التركيز	• مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع سوقي معين .	• مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع سوقي معين.

الجدول (7 ، 1) متطلبات استخدام الاستراتيجيات التنافسية الشاملة

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الإبداعات

المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية. ولقد انقسم الباحثون في هذا المجال إلى فئتين. الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أنه من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، وأن عمل الاستراتيجي إن يحقق استدامة. وهذا ما أكدته دراستي [1] M.Porter (1996) و [2]Ghemawat(1986).

أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلاً جديداً يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية وإنتاجية ضخمة. أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة، ويمثل هذه الفئة دراستي D'Aveni.[3] (1995) و[4](1994) Hamel et Prahalad.

وهكذا يحتاج بناء ميزة تنافسية مستدامة إلى جهود متواصلة حتى تتمكن المنظمة من مواجهة المنافسين. ويصنف كيرزنر 2002 المخاطر التي تهدد استمرار الميزة التنافسية في ثلاث مجموعات: مخاطر تنافسية، تغيرات السوق، ومحدودية القدرات، كما هو موضح بالشكل (7 ، 4) [5].

---

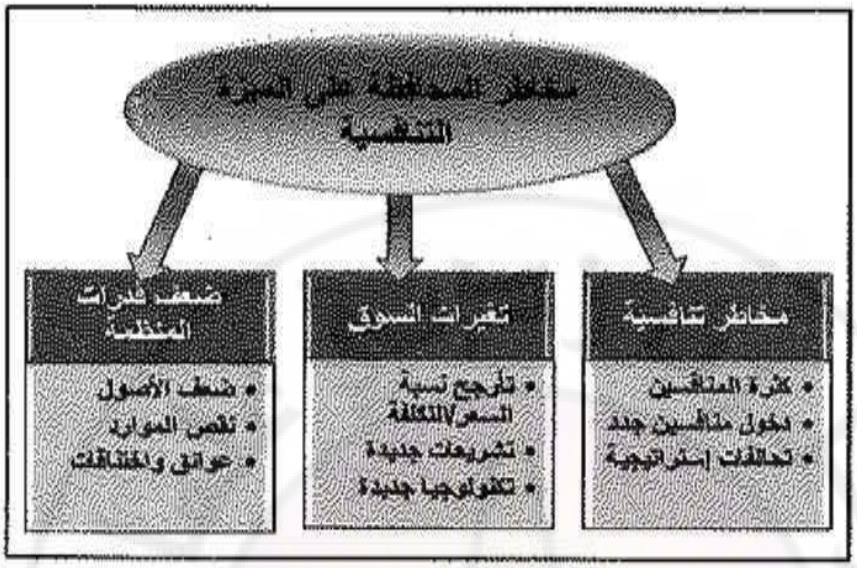
[1].Porter M.E.(1996): What is Strategy, **Harvard Business Review**, Nov/Dec.

[2].Ghemawat, P.(1986) :Sustainable Advantage, **Harvard Business Review**, 64, (5), September-October p.p. 53-58.

[3] .D'Aveni RA.(1995):Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S Framework, **Academy of Management Executive**, 9 (3): 45-60

[4].Hamel, G.H. and Prahalad, C.K. (1994): **Competing for the Future**, Boston, MA: Harvard Business School Press.

[5].Kerzner, H.(2002):**Strategic Planning for Project Management Using Project Management Maturity Model**, USA, John Wiley & Sons. Inc, New York, p. 149.



الشكل(7 ، 4) مخاطر المحافظة على الميزة التنافسية

2.2 الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بمناقشة البدائل المتاحة على المستوى الكلي بما يساعد على اختيار البديل الأفضل، ويطلق على البدائل أيضاً اسم استراتيجيات التوجه لأنها تحدد اتجاه سير عمليات المنظمة وأنشطتها. ولاختيار الاستراتيجية الأنسب، ينبغي على المنظمة أن تجيب عن عدد من التساؤلات منها[1]:

- هل ستستمر المنظمة في نفس مجالات الأعمال الحالية أم أنها ستتحول لأعمال أخرى كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع حصص في السوق؟

[1]. الرسي، جمال الدين، مصطفى أبو بكر، طارق حماد، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، 2007، مرجع سبق ذكره

- هل تتوافر أمام المنظمة الفرص المناسبة للتوسع والنمو أم أنها ستستمر بأعمالها كما هي دون تغيير؟
- هل يجب أن تنمو من خلال التوسع في الأسواق أم بالمنتجات؟
- هل يجب على المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية في مجال الأعمال الحالية؟

وبشكل عام، فإن الاستراتيجيات العامة للمنظمة تتألف من ثلاثة توجهات يطلق عليها أحياناً (الاستراتيجيات الكبرى) وهي:

- استراتيجية النمو والتوسع.
- استراتيجية الاستقرار.
- استراتيجية الانكماش.
- الاستراتيجيات المركبة أو المختلطة.

1.2.2. استراتيجية النمو والتوسع:

إن بقاء الشركات واستمرارها في السوق يحتم عليها أن تنمو وتتوسع بشكل مستمر، ويتم ذلك عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق. وتعد استراتيجية النمو من أكثر استراتيجيات التوجه من حيث الاستخدام. ومن أهم المزايا والأسباب الداعية لها[1]:

1. الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج الكبير.
2. الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج.
3. الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات العملاء.

[1]. المرسي، جمال الدين، مصطفى أبو بكر، طارق حماد، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، 2007، مرجع سبق ذكره.

4. اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية التي لا يستمر نجاح الاستراتيجيات المستقرة خلالها، لذا فإن استراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء.
5. وجود مواءمة بين التوسع والفاعلية.
6. تسهم في تقديم فائدة للمجتمع مع أرباح جيدة للمنظمة.
7. تحقق دفعاً إدارياً كبيراً وتوفر فرص الترقي للعاملين.

وتتمكن المنظمة من تحقيق النمو والتوسع من خلال اتباعها لإحدى الاستراتيجيتين التاليتين، وما تتضمنه كل منهما من استراتيجيات فرعية وهما:

2.2.2. استراتيجية التنويع:

تستخدم استراتيجية التنويع من أجل زيادة اتساع فرص النمو للمنظمة وذلك من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة، أو التوسع لأسواق جديدة إضافة للأسواق الحالية للمنظمة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية.

والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي[1].

ويمكن تصنيف استراتيجيات التنويع إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

أ. التنويع المترابط والتنويع غير المترابط.
ب. التنويع الداخلي والتنويع الخارجي.
ج. التنويع الأفقي والتنويع الرأسي.

---

[1]. السيد ، اسماعيل (1998) : الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره.

1. التنويع المترابط والتنويع غير المترابط:

عندما تتوسع المنظمة وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع استراتيجية التنويع المرتبط، (كأن تقوم منظمة تعمل في مجال الألبسة بإنتاج الأحذية) مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانيات والتكنولوجيا، والاستفادة من مزايا التنويع بصفة عامة كتوزيع المخاطر وتنويع مصادر الدخل. إلا أنه يعاب عليها عدم توافر القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان، وعدم ملاءمة الأسواق والتكنولوجيا المتاحة.

أما التنويع غير المترابط فإنه يحدث عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، ومن أمثلة ذلك قيام Microsoft لصناعة برمجيات الحاسوب بالدخول إلى سوق ألعاب الفيديو من خلال منتجها (x-box) وقيام شركة Disney لأفلام الكرتون بالدخول إلى سوق الألعاب.

وقد تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية لعدم توافر إمكانية التوسع في خطوط إنتاجها الحالية بسبب تراجع الطلب على منتجاتها، وللاستفادة من مواردها المالية وسمعتها ومركزها التسويقي، ولتحسين ربحيتها وكسب العملاء الجدد. إلا أنه يعاب عليها التشتت الذي قد تتسم به عمليات المنظمة وأنشطتها[1].

2. التنويع الداخلي والتنويع الخارجي:

تقوم استراتيجية التنويع الداخلي على دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال الجديدة التي غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات عملها الحالية، وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها وباعتمادها على مواردها الخاصة.

---

[1]. الغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، 2008، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، دبرا

ينطوي هذا النوع من التنويع على التوسع في المنتجات، وذلك بتقديم المنظمة منتجات جديدة إلى جانب منتجاتها القديمة بحيث تستفيد من سمعتها، ومن منافذ التوزيع المتوافرة لديها في تسويق المنتجات الجديدة، وعلى التوسع في الأسواق الذي يتحقق إما عن طريق البحث عن مستهلكين جدد في السوق المحلي من خلال إيجاد استخدامات جديدة لنفس المنتج.

ومن أمثلة ذلك شركة 3M حيث بدأت هذه الشركة بصناعة أوراق الصنفرة ومن خلال اعتمادها على البحث والتطوير على نوع الورق هذا توصلت إلى صناعة الشريط اللاصق، وتوصلت أيضاً إلى صناعة شرائط تسجيل الفيديو، والأفلام متعددة الطبقات، فالتقنيات المرتبطة بصناعة شاشات أجهزة الحاسب (LCD).

ويمكن للمنظمة أيضاً أن تقوم بإقناع عملاء المنافسين وجذبهم للتحول عن السلع المنافسة إلى سلع المنظمة، أو عبر القيام بإجراء تخفيضات سعرية بغرض الوصول إلى عدد أكبر من الطبقات الاجتماعية. كما يمكن للمنظمة إيجاد أسواق جديدة من خلال توسيع المساحة الجغرافية لأسواقها وذلك بالدخول إلى الأسواق الدولية.

وبالتالي يمكن حصر أشكال التنويع الداخلي بما يلي :

- تقديم نفس المنتج لنفس السوق.
- تقديم نفس المنتج لأسواق جديدة.
- تقديم منتج جديد لنفس السوق.
- تقديم منتج جديد لأسواق جديدة. وهو الشكل الأقل استخداماً نظراً لما يحيط به من مخاطر وما يتطلبه من إمكانيات واستثمارات وجهود كبيرة.

أما التنويع الخارجي فهو يحدث عندما تقوم المنظمة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة – عادة ما تكون مترابطة – ولكن عن طريق شراء بعض المنظمات الأخرى أو الاندماج معها.

ومن هنا فإن أكثر أشكال التنوع الخارجي انتشاراً هي الاندماج أو الاستحواذ. ويحدث الاندماج عندما تقوم منظمتان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين منظمة واحدة، قد تأخذ اسماً جديداً يكون دمجاً لاسميهما كما حدث عند اندماج شركتي Sony و Ericsson ليصبح اسم الشركة الجديدة SonyEricsson. وعادة ما تكون المنظمات المندمجة مع بعضها ذات أحجام متقاربة أو متشابهة.

ومن تلك العمليات الاندماج البارز بين أربعة مصارف هي (يونيبنك، بنك المغترب، ليتكسبنك، البنك اللبناني للتجارة) لتكوين مصرف كبير هو البنك اللبناني المتحد للتجارة، كذلك قيام مجموعة لبنانية خليجية (أرك) بشراء ثلاثة بنوك صغيرة وتوحيدها في بنك واحد United Bank of Lebanon (UBL). وكذلك اندماج شركة موبيل وشركة سوبيريور، وشركة شل الهولندية وشركة شل الأمريكية.

وينطوي اندماج الشركات في المفهوم العام على انقضاء الشركة المندمجة وانتقال ذمتها المالية بما تشمله من إيجابية وسلبية إلى الشركة الدامجة أو الجديدة، ولا فرق في ذلك بين اندماج الشركات الخاصة واندماج شركات القطاع العام، إلا أن اندماج الشركات العامة يتم بقرار من السلطة التنفيذية المختصة أو بحكم القانون[1].

ويعد الاستحواذ الشكل الثاني من أشكال التنويع الخارجي. ويحدث هذا الشكل عندما تفقد المنظمة التي تم الاستحواذ عليها كيانها وتذوب في كيان الشركة المستحوذة التي قد تقوم بتحويل أصول المنظمة المستحوذ عليها إلى وحدة عمل تابعة لها، أو قد تحتفظ بها كوحدة استراتيجية مستقلة في إطار الشركة الأم. ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم منظمة كبيرة الحجم بشراء منظمة أخرى صغيرة الحجم[2].

---

[1]. عبد العلي الصغير ، حسام الدين (1987) . النظام القانوني لاندماج الشركات. دار النهضة للطباعة والنشر ، مصر.

[2]. قسيم ، إسماعيل (1998) : الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره.

ومن الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اتباع استراتيجية التنوع الخارجي سواء باستخدام الاندماج أو الاستحواذ ما يلي:

1. تنويع مزيج المنتجات خاصة في حال وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور.
2. الحصول على بعض الموارد ذات الحاجة العاجلة أو المباشرة مثل التجهيزات الإنتاجية، أو منافذ توزيع.
3. زيادة معدل نموها بصورة أسرع من النمو المعتمد على التنويع داخلياً.
4. العمل على خفض درجة المنافسة عن طريق شراء بعض المنظمات المنافسة في السوق.
5. زيادة الفعالية والربحية من خلال المشاركة والتعاون بين المنظمتين خاصة في مجال التمويل والإدارة.

أما بالنسبة للشركات المستحوذ عليها فهذه الأسباب تتمثل في[1]:

أ. الرغبة في استمرار نشاط الشركة خاصة إذا كانت تعاني من تدهور عملياتها.
ب. الاستفادة من المهارات الفنية والإدارية للشركة المستحوذة.
ج. التغلب على المشاكل التي تعاني منها كانخفاض الموارد، ومشاكل التمويل والضرائب وغيرها.

هناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان لنجاح استراتيجية التنويع الخارجي سواء في حالة الاندماج، أو شراء شركة أخرى. ومن أهم هذه الاعتبارات مايلي:

1. تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة.
2. تحديد المكاسب لكل من المنظمتين المنضمتين.

---

[1]. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره.

3. تحديد نقاط القوة والضعف، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من المنظمتين.
4. اشتراك كبار المسؤولين في كل من المنظمتين في تحمل المسؤولية بناء على برنامج اندماج متكامل، وعدم وجود معارضة أو مقاومة له، ويكون ذلك مع توفر إطار من الصلاحيات والسلطات الكفيلة بإنجاح عملية الاندماج.
5. اكتساب ثقافات وأخلاقيات وأفكار وأعراف الذي قد يمثل تبايناً لثقافة المنظمة الأخرى وأخلاقياتها.
6. توفير الموارد المالية والبشرية والتجهيزات المناسبة وتحمل مشاكل الأفراد والمنظمة وأعبائهما التي قد لا تكون في الحسبان عند إتمام عمليات التعاقد.
7. التنسيق الفعّال بين وحدات الشركات المندمجة واللوائح والقوانين والقرارات مع وضع شبكة داخلية على درجة عالية من الكفاءة في الاتصالات.

3. التنويع الرأسي والأفقي:

يتحقق التنويع الرأسي من خلال قيام المنظمة بوظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع. أي عندما تقوم المنظمة بإنشاء مصادر توريد خاصة بها، أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذ توزيع تابعة لها. ومن هنا فالنمو الرأسي يتحقق من خلال ما يعرف بالتكامل الرأسي الذي يأخذ أحد شكلين هما:

التكامل الخلفي في حالة امتلاك الشركة كل أو بعض مصادر التوريد التي تتعامل معها (كامتلاك شركة تعمل في صناعة المشروبات الطبيعية لمزارع الفاكهة التي تحتاجها كمواد أولية لعملياتها، أو امتلاك شركة تعمل في مجال الألبان والأجبان لمزارع أبقار خاصة بها).

والتكامل الأمامي في حالة امتلاك كل أو بعض منافذ وقنوات التوزيع التي تستخدمها لتوزيع منتجاتها (كأن تقوم شركة تصنيع سيارات بشراء شركة معارض لبيع السيارات). وتنطوي هذه الاستراتيجية على خفض تكاليف التوزيع والتوريد، وإحكام السيطرة والرقابة على توزيع المنتجات في السوق، والتحرر من تدخل وتحكم الموردين، والاستفادة من العلاقة المباشرة مع العملاء في السوق بدون وسطاء ما يؤدي لتحقيق درجة أكبر من الميزة التنافسية.

أما التنويع الأفقي فإنه يحدث من خلال امتداد منتجات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة المنتجات والخدمات التي تقدمها للأسواق الحالية[1].

مثال ذلك قيام شركة وورلد كوم التي كانت تعمل في خدمات التليفونات بين المدن، بعمليات تكامل أفقي حيث اشترت شركات اتصالات تعمل في خدمات الانترنت والاتصالات اللاسلكية والاتصالات الدولية. ونلاحظ تشابه هذه الاستراتيجية إلى حد بعيد مع استراتيجية التنويع الداخلي التي سبقت الإشارة إليها.

3.2.2. استراتيجية الاستقرار:

وتسمى أيضاً باستراتيجيات النمو المحدود. وهي أفضل البدائل لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة. ووفقاً لها، تسعى

[1]. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي (2007): الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره.

المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً، من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية دون إحداث أي تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي.

وقد تساعد هذه الاستراتيجية بالدفاع عن وضع المنظمة الحالي وما حققته من نجاح، عبر خيارات تقليل التنافس، وهذا متبع لدى الكثير من الشركات الصغيرة وفي منظمات النشاط الواحد، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة. ويمكن أن يكون خيار الاستقرار مفيداً جداً في الأجل القصير، لكنها قد تكون خطيرة عند تبنيها على المدى الطويل، وفي ظل التطورات المحلية والعالمية المتسارعة بكل أبعادها التنافسية.

وتضم استراتيجية الاستقرار الاستراتيجيات الفرعية التالية: استراتيجية الثبات النسبي، واستراتيجية التمركز، واستراتيجية الربح، واستراتيجية الحركة البطيئة. ومن الأسباب التي تدعو المنظمة لاتباع استراتيجية الاستقرار ما يلي[1]:

1. رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناجحة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة أعمالهم وتقديرها، وحتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات. وهكذا فإن تلك المنظمات تميل للمحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في الأعمال الحالية.
2. الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة والسعي نحو الحفاظ على تلك المستويات.
3. محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.

---

[1]. المرجع السابق.

4. تركيز المنظمة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية ما لديها من مزايا تنافسية وتحسينها.

5. قصور الإمكانات المتاحة لدى المنظمة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في أنشطتها.

6. عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية القادرة على قيادة المنظمة نحو النمو والتوسع.

7. القيود البيئية التي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية. ومن أهم هذه القيود: بطء نمو السكان، وتوقع انخفاض مستهلكي منتجات المنظمة، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة، أو صعوبة الحصول على الموارد اللازمة أو التكنولوجيا.

وهناك العديد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات التي تتبع استراتيجية الاستقرار مثل احتمالات تغير البيئة، وحاجات المستهلكين ومتطلباتهم وعدم قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات المختلفة بما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق، إلى جانب التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. وغيرها التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها. كما أن هناك احتمالات هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي بالمنظمة لثبات الأحوال على ما هي عليه[1].

واستراتيجيات الاستقرار الأكثر استخداماً هي:

- استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن (استراتيجية عدم التغيير):

تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها بخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء

---

[1]. المرسي، جمال الدين وآخرون (2002): التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره.

والأهداف تبقى نسبياً بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يبقى على مستواه السابق.

ونادراً ما ينظر لهذه الاستراتيجية على أنها استراتيجية نهائية للشركة، حيث إن استخدامها يعتمد على استقرار بيئة عمل المنظمة. والاستقرار النسبي يتم في حالة الوضع التنافسي المتواضع للشركة، وفي صناعة تواجه القليل من النمو/ عدم نمو الأمر الذي يشجع المنظمة على الاستمرار في وضعها الحالي أو القيام بتعديلات بسيطة لأجل زيادة مبيعاتها وربحيتها.

- استراتيجية الربح في الأجل القصير:

وهي من الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها في حالات معينة عندما تواجه المنظمة مشكلات تعدّها مؤقتة تنبع من بيئتها الداخلية أو الخارجية (كانخفاض المبيعات أو ظهور سياسات حكومية غير مواتية) تؤدي لتخفيض أرباحها، وتجنباً لإعلان الوضع السيئ للشركة أمام الأطراف ذات العلاقة (كحملة الأسهم والموردين)، فإنها تقوم بمحاولة مصطنعة للحفاظ على استقرار أرباحها من خلال تخفيض الاستثمارات والنفقات الجارية (كنفقات البحوث والتطوير والإعلان) وبالتالي الحفاظ على مستويات الأرباح المعتادة.

وتعدّ هذه الاستراتيجية مجدية إذا تم استخدامها لفترات قصيرة ريثما تتخطى المنظمة أزماتها. إلا أن اتباعها على المدى الطويل قد يؤدي بالمنظمة مزيد من التدهور والفشل الذي قد يصل إلى إفلاسها[1].

- استراتيجية النمو البطيء:

هناك بعض الأفراد الذين لا يعدون النمو من المسائل الضرورية كدعاة حماية البيئة الذين يرون أن عناصر الإنتاج في البيئة لا تسمح بقيام المنظمة بالتوسع السريع الذي

---

[1]. السيد، اسماعيل (1999) : الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره.

يؤدي إلى اندثار عناصر الإنتاج وتآكلها، ومن ثم عدم إمكانية التوسع على الإطلاق. وبالتالي فالأسلوب الوحيد الذي يضمن استمرار هذه العناصر هو قيام المنظمات بالتوسع بمعدل بطيء.

ومن الأمثلة على ذلك ما قامت به دول منظمة الأوبك بتحديد حجم البترول المعروض في السوق عام 1973 ما أجبر المنظمات على تعديل استراتيجياتها التوسعية حتى بالنسبة إلى المنظمات التي لا تستخدم البترول كمادة خام. كما أن التوسع في الإنتاج يعني زيادة مخلفات العملية الإنتاجية، التي قد لا تتحملها البيئة.

إضافة لذلك، فإجراءات التخلص من هذه العوادم قد يؤدي إلى زيادة التكاليف كما أنها قد تؤثر في الأداء، ما يؤدي لانخفاض ربحية المنظمة.

فمثلاً، أدت إجراءات التخلص من النفايات الذرية إلى تقييد التوسع في استخدام الطاقة الذرية للأغراض السلمية (كتوليد الكهرباء). إضافة لذلك، فإن التكنولوجيا المتطورة وإلى جانب ما تقدمه من تسهيلات في العمليات الإنتاجية كزيادة الإنتاج وتوفير الوقت والجهد، إلا أن لها آثارها السلبية أيضاً التي لا تظهر إلا بعد فترة طويلة من استخدامها.

فالمخصبات الزراعية الكيماوية ساعدت على زيادة المحصول الزراعي إلا أنها في الوقت ذاته أدت إلى ظهور بعض الآثار الجانبية كانتشار بعض الأمراض المزمنة. هذه الآثار السلبية وغيرها تضع قيداً على التوسع السريع للمنظمات[1].

4.2.2. استراتيجيات الانكماش:

عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً فلابد من اتباع استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة. ويتبع هذا النمط الاستراتيجي للأسباب التالية:

---

1. إدريس، ثابت و جمال الدين المرسي، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.
- ضرورة تقليل خطوط الإنتاج، وتقليص الأسواق أو الوظائف.
- التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

إذاً عندما تتراجع عمليات المنظمة وتنخفض حصتها السوقية فإنها تصبح أمام اتباع إحدى الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية تخفيض حجم العمليات:

تعمل المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل.

ومن أهم العوامل التي تدفع المنظمات لاتباع استراتيجية التخفيض ما يلي[1]:

1. الظروف الاقتصادية غير الموائية كوجود كساد في السوق، وانخفاض الطلب على المنتجات، أو تغير الأنماط الاستهلاكية.
2. تدهور المركز المالي للشركة بحيث يتم الاستغناء عن بعض العمال وتخفيض الأجور.
3. ندرة الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في عملياتها الصناعية كنقص في المواد الخام التي تعتمد عليها المنظمة.
4. عدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة بالأسواق مما يدفع المنظمة إلى تقليل حجم عملياتها عما هي عليه سواء لفترات طويلة أو قصيرة حتى تتمكن من تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.

[1] المرسي، جمال الدين، مصطفى أبو بكر، طارق حماد، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، 2007، مرجع سبق ذكره.

على سبيل المثال، قامت شركة Honda بتخفيض انتاجها وعملت على تقليص تكاليفها بالحد الأقصى نتيجة للزلزال الذي أصاب اليابان، وبسبب الأسباب الأخرى المذكورة أعلاه.

- استراتيجية التحول لنشاط آخر:

عندما يتراجع مجال الأعمال الذي تعمل به المنظمة بحيث لا يتيح لها تحقيق طموحاتها في الأرباح والتوسع، وعندما تجد المنظمة مجالاً آخر تتوافر فيه فرص جذّابة بالنسبة إليها، فإنها تقوم بتغيير عملياتها والتحول للعمل في المجال الجديد إما كلياً أو جزئياً بحيث تحتفظ بمجال عملها القديم، ولكن بقدر محدود مع التركيز على العمل الجديد، وجعله النشاط الرئيسي لها. كشركة (ماري كارتر) التي كانت تعمل في مجال إنتاج مواد الطلاء ثم تحولت للعمل في مجال الفنادق والشاليهات في المدن الساحلية.

إذ أصبح حجم الإيرادات المتولدة من نشاطها الجديد المصدر الرئيسي لأرباحها مع وجود مردود محدود يأتي من إنتاج مواد الطلاء. وما يساعد المنظمة على إجراء هذا التحول توافر أساس تمويلي ضخم، إضافة لتوافر فريق إداري يتمتع بالمرونة والكفاءة العالية[1].

- استراتيجية التصفية وبيع الأصول:

تشير هذه الاستراتيجية إلى إنهاء أعمال المنظمة بحيث تغلق أبوابها وتصفي أعمالها وتبيع أصولها، ويتم إلغاء اسم الشركة وبالتالي ينتهي الوجود القانوني لها. وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام المنظمة.

ومن المبررات الداعية للجوء لهذه الاستراتيجية[2]:

أ. الخسائر المتتالية التي تلحق بالشركة.

---

[1]. السيد، اسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، 1998، مرجع سبق ذكره.

[2]. المغربي، عبد الحميد، 2008، الإدارة الاستراتيجية مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره.

ب. ضعف الإدارة، وارتباك العمليات التنظيمية فيها.

ج. انسحاب شريك مهم أو أكثر من شركاء المنظمة.

د. عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حال استمرارها.

إضافة لاستراتيجيات الانكماش الأساسية السابقة، تستطيع المنظمة اتباع واحدة أو أكثر من استراتيجيات التقليص التالية:

1. استراتيجية الالتفاف :

وتركز على تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة وتكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها الشركة كثيرة وليست حادة، وتقوم على مرحلتين هما: الانكماش في النشاط وهو مجهود مبدئي لتوقف النزيف مع تخفيض التكاليف. أما المرحلة الثانية وهي التعزيز والتقوية وتنطوي على تنفيذ برنامج معين لتحقيق الاستقرار للشركة.

2. استراتيجية الشركة الأسيرة :

تتمثل بوضع الشركة كأسير لواحد من عملائها الكبار بغرض ضمان وجودها واستمراريتها في السوق، وذلك من خلال عقد طويل الأجل مع هذا العميل، وهذا يتم عندما يكون هناك إنخفاضٌ حاداً في المبيعات والربح.

3. استراتيجية التعرية :

عندما لا تستطيع الشركة أن تنقذ نفسها من خلال استراتيجية الالتفاف أو من خلال البحث عن عميل لتصبح أسيرة له، ويكون لدى الشركة خطوط منتجات متعددة فإنه يمكن أن تختار أن تبيع فرعاً أو جزءاً منها يكون ضعيفاً فيطلق عليها استراتيجية التعرية أو التجريد .

وأخيراً يجب الإشارة إلى أن المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من استراتيجية في نفس الوقت، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة، ثم تتبع بعد ذلك استراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها.

كما أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى لكافة المنظمات، وإنما يعتمد اختيارها على الظروف والإمكانات والموارد والخبرات المتاحة لديها.

5.2.2 الاستراتيجية المركبة:

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية. وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت.

كذلك الحال بالنسبة إلى المنظمات الصغيرة، عندما تجد نفسها أمام مواقف تنافسية حرجة، حيث تكون البدائل الاستراتيجية أمامها محددة، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة، وبالتالي فإن اتخاذ قراراتها بشأن البديل الاستراتيجي قد يكون اضطراراً أكثر من كونه خياراً.

على عكس المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة التي تحتل مركزاً تنافسياً قوياً في السوق، تتنوع البدائل والخيارات المتاحة أمامها، وتكون مساحة التحرك كبيرة، مما يتيح فرصة اختيار البديل الأكثر ملاءمة مع رسالتها وأهدافها وإمكاناتها وظروفها البيئية ونمط قيادتها وطبيعة هيكلها التنظيمي وثقافتها. وقد تستطيع اتباع استراتيجية مركبة تضم أكثر من استراتيجية. أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلاءم ورسالة وأهداف المنظمة. وتلجأ المنظمات لاتباعها في الحالات الآتية:

1. عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة، وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر.
2. تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني استراتيجية مركبة.
3. في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

3. تقويم واختيار البدائل الاستراتيجية :

تتوفر أمام المنظمة بدائل استراتيجية عموماً ، الأمر الذي يفرض انتخاب واحد أو أكثر منها ويتطلب من الإدارة العليا مقارنة كل البدائل المتاحة التي تم استعراضها في الخطوات السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، وسهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ.

وبناءً على العديد من المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا كل بديل وعيوبه ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

وفيما يلي نوضح بعض العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية[1] :

1) الأهداف:

وتمثل الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والسابق تحديدها من قبل الإدارة العليا في الخطوات الأولى لصياغة الاستراتيجية سواء كانت أهدافاً عامة أم فرعية،

---

[1]. المرسي، جمال الدين، مصطفى أبو بكر، طارق حماد، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، 2007، مرجع سبق ذكره.

استراتيجية أو تشغيلية وذلك بمراعاة التنسيق والترابط بين هذه الأهداف والتغلب على ما قد يكون بينها من تعارض.

2) القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية:

يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية سواء العامة والخاصة، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها يجب انتهازها واستثمارها بالكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر وتهديدات أمامها فتتجنبها وتقلل من آثارها.

3) القيود الخاصة بنواحي الضعف والقوة المتعلقة بالمنظمة:

يجب كذلك مراعاة نتائج تحليل البيئة الداخلية بجميع أبعادها الإنتاجية والتسويقية والمالية، وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، إذ بناءً عليها تتحدد الاستراتيجية الممكن اتباعها.

4) عنصر الزمن :

وهو من العناصر المهمة لنجاح الاستراتيجية المتبعة أو فشلها. فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات، كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق الاستراتيجية النتائج والعوائد المرجوة منها يعد من الأمور المهمة في عملية الاختيار الاستراتيجي.

5) اتجاهات المديرون بالمنظمة:

إن اختيار استراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة. نظراً لأن الاستراتيجية يترتب عليها تغيرات في الهيكل التنظيمي وفي أنماط العلاقات داخل المنظمة، ومن ثم التأثير على النفوذ وبالتالي فإن العناصر المؤثرة أو ذوى النفوذ الحاليون واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل استراتيجية ما دون أخرى.

حيث يتم اختيار الاستراتيجية التي تضمن لهذه الإدارة استمرار نفوذها ومحافظتها على علاقاتها بما يضمن بقاءها بمكانها لفترات أطول .

6) مركز الشركة في الصناعة :

ويعد من المعايير الحاكمة للاختيار الاستراتيجي. فالشركات الرائدة ذات الحصة السوقية الأكبر في السوق تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار والتوزيع والإنتاج. وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها على السوق من خلال اتباع استراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق كاستراتيجيات النمو والتوسع. في حين تقوم المنظمات الصغيرة باتباع غيرها من المنظمات الرائدة ما قد يضطرها لاعتماد استراتيجيات مثل الاستقرار والنمو المحدود.

4. نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية :

يوضح الشكل (7 ، 5) نموذجاً متكاملاً للبدائل الاستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي للمنظمة إضافة لوضعها الخارجي والاستراتيجيات الممكن لها اتباعها بناءً على موقعها في كل خلية منه.



الشكل (7 ، 5) وضع الشركة والبدائل المتاحة أمامها.

الشركة في الخلية (أ) مثالية، لأنها تتمتع بنقاط قوة في أدائها الداخلي وبنفس الوقت تتوافر لها فرصاً متعددة في بيئتها الخارجية. الأمر الذي يتيح لها فرصة الاستفادة من مواردها المتميزة في توسيع أسواقها ومنتجاتها أو السيطرة على مصادر التوريد ومنافذ التوزيع التي تتعامل معها أو إنشاء الخاصة بها. كذلك تتيح لها الفرص التسويقية إمكانية تركيز جهودها على قطاعات معينة بحيث تعمل على خدمتها بشكل متميز.

الشركة في الخلية (ب) مهددة، فهي وعلى الرغم من تمتعها بفرص مواتية إلا أنها متعثرة في أدائها الداخلي. ما يفرض عليها المحافظة على وضعها ريثما تدعم موقفها أو تتحول لمجال أعمال آخر يوفر لها أداء أفضل. كما بإمكانها مشاركة مشاريع أخرى للاستفادة من التعاون الإداري والمالي بما يمكنها من تحسين موقفها.

الشركة في الخلية (ج) محظوظة ، تمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخلياً، القوي بيئياً، ومثل هذه الشركة يمكنها تبني استراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات، وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية،كما يمكنها اتباع استراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق، وتعزيز عملياتها وتقويتها كي تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية. هذا ويمكن لمثل هذه الشركة أيضاً انتهاج استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم وتحسن من وضعها المالي.ويمكن للشركة التي تقع في هذا المربع أن تسعى للتعاون مع الشركات الأخرى الأقوى، إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الاندماج ، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في المشروعات المشتركة(مشاركة). وأخيراً فقد لا يكون أمام مثل هذه الشركات خيار إلا أن تترك السوق وتصفي أسهمها وممتلكاتها إذا أحست بأنه لا مفرمن ذلك أو أن مزاياه أفضل من الاستمرار في السوق.

الشركة في الخلية (د) الشركة ذات المشاكل، وهي الشركة الضعيفة داخلياً وبيئياً، ومثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع استراتيجية التخفيض، أو استراتيجية الاستسلام للشركة الأقوى، التي تمثل المنقذ في هذه الحالة، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة فتتردى منتجاتها، وتبيع أصولها، وتصفي أعمالها.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثامن: الخيارات الاستراتيجية

1. ماهية الخيار الاستراتيجي
2. العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي
3. أساليب التحليل الاستراتيجي
4. اختيار المزيج الأمثل

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تتوافر أمام المنظمة مجموعة كبيرة من البدائل الاستراتيجية، فكل منظمة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها، وكذلك بما يتناسب مع تحليل بيئتها الخارجية والداخلية، ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد من التوليفات الممكنة للاستراتيجيات. ويتطلب هذا الاختيار وجود عدد من الأساليب التي تساعد على إنجازه، كما يتطلب وجود عدد من المعايير التي يمكن استخدامها في تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.

يناقش هذا الفصل طبيعة الخيار الاستراتيجي والعوامل التي تؤثر في اتباع مسار استراتيجي معين. كما يتناول هذا الفصل نماذج تحليل محفظة الأعمال التي سيتم البحث فيها بشكل مفصّل. وبعد تقويم البدائل الاستراتيجية باستخدام أدوات التحليل المختلفة من أساليب ومعايير، تأتي مرحلة دراسة المزيج الأمثل وتحديد الخطوات المناسبة التي تمكّن المنظمة من تطبيق التوليفة الاستراتيجية المناسبة.

1. ماهية الخيار الاستراتيجي:

الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة.

وتستلزم عملية الاختيار نوعاً من التفكير والتحليل الاستراتيجيين، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل تضييق عدد تلك البدائل، وتقليص الخيارات أمام المديرين لاتخاذ البديل المناسب. ويطلق على أدوات تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال التي

سيتم البحث فيها بشكل مفصّل في الفقرات التالية، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء، واعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب[1].

ولموضوع الاختيار الاستراتيجي أهمية خاصة للعديد من المفكرين في الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم الاستراتيجية بشكل خاص بغية إثرائه وتعميقه من خلال عرض نماذج مدروسة. وهو يمثل أسلوب نشاط المنظمة وعملية اتخاذ قراراتها الاستراتيجية. وقد عبر عنه خلال ستينيات القرن الماضي باستراتيجية التنوع والتكامل، وبرز أثره في تحقيق منظمات الأعمال للميزة التنافسية في بيئتها، إذ إن دورة حياة المنظمة عبارة عن اختياراتها الاستراتيجية المتعاقبة .

وقد عُرّف بأنه ميل المدير لتنفيذ التغير التركيبي داخل مدى محدد في كل من البيئة والحجم والتكنولوجيا. وأشير لاحقاً إلى أنه ميل المدير لاستخدام تركيب معدل لحل مشكلات تظهر في مواقف توجه وحدات المنظمة. ويقول آخرون بأن صنع اختيارات استراتيجية يحدد الكيفية التي توجد عليها المنظمة داخل محيطها الخاص.

والخيار الاستراتيجي كما يذكر Glueck هو العمل على تحقيق أفضل توافق لأهداف المنظمة من خلال بدائل استراتيجية مناسبة من بين عدد من البدائل على المستوى العام، أو على مستوى الأعمال، أو على مستوى الوظيفة [2].

ويذكر Certo أن الخيار الاستراتيجي هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل، ويعدّ أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة. ويتمثل الاهتمام الأساسي

---

[1] Lynch R.(2006): **Corporate Strategy, Prentice-Hall Pearson Education Limited, 4th Ed, England.**

[2] الدوري، زكريا مطلك (2005): الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الأردن.

لاستراتيجية المنظمة أو الشركة في تحديد مجالات العمل التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها من أجل تعظيم القيمة على المدى الطويل[1].

وفي معرض اختيارها لمجالات العمل التي سوف تنافس فيها، يكون أمام المنظمة أو الشركة خيارات متعددة، فيمكن أن تركز على نشاط واحد، أو يمكن لها أن تنتهج سياسة تنويع النشاط. فبعد وضع الأهداف استراتيجية وتحديد رسالة المنظمة، وما شُخص من عوامل بيئية خارجية وداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، لابد من القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب.

والبديل الاستراتيجي هو حصيلة تفاعل عوامل خارجية: الفرص والتهديدات، والعوامل الداخلية نقاط القوة والضعف، لذا تسعى الإدارة العليا وفقاً لذلك إلى خلق المواءمة بين البدائل، واختيار البديل الأفضل. وتتضمن عملية الاختيار مرحلة تكوين البديل أو البدائل التي تساعد في سد الفجوة الاستراتيجية، من خلال تشخيص الفرص والتهديدات وعوامل القوة والضعف وتحديد ملامح الميزة التنافسية. كما تتضمن مرحلة تقويم البدائل الاستراتيجية، لتحديد مدى ملاءمة كل بديل مع موقف المنظمة الاستراتيجي.

إذ تخضع عملية تقويم البدائل استراتيجية لمعايير عدة منها التوافق، إذ لابد أن يكون البديل متوافقاً مع عناصر البيئة الخارجية الكلية والصناعية وقوى التنافس، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة وفلسفة الإدارة، ونمطها القيادي، وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسة. وكذلك تحقيق المنفعة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية.

---

[1].Cerio, S. C.(1997): **Modern Management: Diversit, Quality,Ethics and Global Environment**, 7th Ed., Prentice-Hill International,Inc., New Jersey.

مع ضرورة أن يحظى البديل بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة، والإدارة العليا والعاملين. إضافة إلى أهمية أن يحقق الميزة التنافسية، والتطابق مع رسالة المنظمة وأهدافها. بعد ذلك تأتي مرحلة الاختيار الاستراتيجي، ومن خلالها تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من عدة بدائل أمامها، ما يجعل محور عملها تجاه البدائل هو الإجابة عن تساؤلات أساسية كما يحددها Boseman وهي [1]:

1. ما أعمالنا الحالية التي نقوم بها؟
2. هل علينا أن نستمر في أعمالنا الحالية بنفس المستوى من الجهود، وكما كانت في الماضي؟ (استراتيجية الاستقرار).
3. هل نخطط للنمو من خلال إضافة أعمال جديدة تحفظة أعمالنا، أو تطوير مستويات جهودنا في أعمالنا الحالية ؟ (استراتيجية النمو).
4. هل نسعى إلى تقليص النشاط أو المغادرة التامة لأعمالنا؟ (استراتيجية الإنكماش).
5. هل نخطط لتنفيذ الاستراتيجيات بالتزامن أم بالتتابع اعتماداً على العمل أو الإنتاج ذي الصلة (الاستراتيجية المركبة)؟

إن كل منظمة يمكنها عمل حزمة من الاستراتيجيات التي تتلاءم مع فلسفتها وأهدافها وبما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية. ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين هذه التوليفات الممكنة. ويتطلب هذا الاختيار وجود عدد من الأساليب والمعايير التي تساعد على إجرائه وإنجازه ويمكن استخدامها في تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة.

---

[1] Boseman, G, A.(1989) : **Strategic Management : Text and Cases** , 2nd Ed, John Wiley and Sons, NY.

فالمنظمة إذاً تقف أمام الاختيار الاستراتيجي، وعليها القيام مباشرة بتحليل بيئتها الخارجية بالإضافة إلى تحليل الأداء الخاص بعملها حالياً والمتوقع في المستقبل والعمل الدؤوب على تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع، وهذا ما يطلق عليه إعادة الهندسة[1].

ويكون تحليل الأداء على عدة مستويات وفي عدة اتجاهات وذلك وفق الآتي:

أولاً: تحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، ويطلق عليه اسم / تحليل على مستوى المنظمة/ويهتم أساساً بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة ككل. وهذا النموذج من التحليل يحتوي في طياته ثلاث خطوات أساسية:

أ. الوضع الحالي للمنظمة في ميدان النشاط الذي تعمل فيه.

ب. درجة جاذبية كل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة للمنظمة.

ج. البدائل الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة على المدى البعيد.

ثانياً: تحليل على مستوى المنتج ويطلق عليه اسم/التحليل على مستوى نشاط الأعمال/ ويهتم بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات. وإن استراتيجيات نشاط الأعمال يتم تنميتها بغرض تدعيم استراتيجيات المنظمة ككل، وبالتالي فالاستراتيجيات على مستوى أنشطة الأعمال يتم استنباطها من الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل، ولابد لها من الانسجام مع توجهات المنظمة طويلة الأجل ومع الموارد المتاحة لها في الأجل الطويل.

2. العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي:

لا يوجد ما يسمى بالاستراتيجية المثلى التي تصلح لجميع المنظمات أو لنفس المنظمة في مواقف مختلفة. ولكن ما يوجد هو استراتيجية مثلى لمنظمة معينة في

---

[1] Jauch . L. R ., Glueck , W. F . (1980): **Business Policy and Strategic Management**, McGraw – Hill Book company, New York , p. 199.

ظروف معينة وفي وقت محدد، فإذا ما تغيرت الظروف، فإن الاستراتيجية قد لا تعد كما كانت من قبل استراتيجية مثلى[1]. وهذا ما يدفع الإدارة للقيام بعملية التحليل البيئي المتواصل وجمع المعطيات الداخلية والخارجية، وتحديد العوامل المؤثرة بعملية اختيار البدائل الاستراتيجية للمنظمة.

هذا ولم يتم الاتفاق على تصنيف موحد للعوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية. فمنهم من يقول إنها العوامل البيئية الخارجية وبيئة الصناعة والبيئة الداخلية. ومنهم من قال إنها العوامل التنظيمية متمثلة بالهيكل التنظيمي، النمط القيادي، دورة حياة المنتج، الأنشطة الداخلية، ومعايير الأداء. فيما أشار آخرون إلى أنها العوامل الشخصية للمدير الاستراتيجي كالمهارات، ونمط القيادة، والاتجاهات والنفوذ والشخصية، وذهب آخرون إلى العوامل السلوكية.

وبالرغم من هذا التباين في الآراء فإن هناك اتفاقاً على الإطار العام الذي يشمل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة، والعوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية، والعوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف، والعوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة، كنمط إدارتها وهيكلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية والثقافية السائدة فيها، والعوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات العاملين وميولهم. ونحدد فيما يلي جملة من العوامل التي تؤثر في الخيارات المتاحة أمام المنظمة وهي:

1. المعلومات:

قد لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة، أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين،تتأثر البدائل المتوفرة،

[1] Steven J.,F., Stephen J. K., Jennifer L. H.(2004) : Globalization and Business Practice, Journal of Management Development, Vol. 23 (8), 2004, PP. 765-776.

وبالتالي فإن استمرارية القيام بصنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمراً غير مناسب.

2. الوقت و محددات الكلفة:

إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلف المسموح بها، يكون قراره غير فعّال، وبالتالي سيتأخر تنفيذ الأعمال عن ما هو مخطط عند القيام بالتنفيذ .

3. بطء الاتصال أو انقطاعه:

تؤدي كثرة المعلومات، التي قد تتضمن المعلومات المناسبة والمفيدة، أو النقص فيها داخل المنظمة إلى عدم استفادة الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي منها، إلا أن عدم الحصول عليها أو تأخر وصولها إلى الإداريين، يؤثر في الخيار الاستراتيجي للمنظمة.

4 .المواقف المماثلة:

إذ أن أعمال المنظمة والسياسات التي سبق تنفيذها قد تؤثر في تفكير صانعي الخيار الاستراتيجي، والاستمرار في العمل بها دون دراسة وتفهم وعدم إدراك البدائل المغرية

5. الإدراك و المعرفة :

إن الخيار الانتقائي المقصود للاستراتيجية من بين ما هو موجود من خيارات يؤثر بشكل كبير في الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار الاستراتيجي معتمداً على المشاهدة، ومن خلال الإدراك والتبصر والحكم الموضوعي، وبالاعتماد على إمكانيات المنظمة الداخلية والخارجية وظروفها ، يتمكن صانعو الخيار الاستراتيجي من الوصول إلى أهدافهم وتحقيقها.

أما بالنسبة إلى العوامل البيئية المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي، فإنه يمكن تصنيفها وفق الآتي:

أ. عوامل خارجية:

وتتضمن متغيرات بيئة المهمة والبيئة الخارجية، إذ تفرض هذه المتغيرات تهديدات وتوفر فرص بيئية تحفز باتجاه تبني استراتيجيات تكيفية بهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

ب. عوامل داخلية:

وتشمل القدرات الداخلية للمنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، حجم المنظمة ودورة حياتها. إذ تمثل هذه العوامل نقاط قوة أو ضعف للمنظمة تبني على أساسها الاستراتيجيات عن طريق استخدام نقاط القوة في المنظمة ومحاولة التغلب على نقاط الضعف فيها، فالخيارات الاستراتيجية يجب أن تكون متجانسة مع هذه المتغيرات لكي تكسبها القوة والقبول من أعضائها

ج. عوامل خاصة:

وهي عوامل داخلية خاصة وتتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية والسلوكية الخاصة بالمديرين الاستراتيجيين التي تمثل قيوداً أو محددات على الاختيار الاستراتيجي.

3. أساليب التحليل الاستراتيجي

من أجل القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الأدوات/ أساليب التحليل. ومن أشهر هذه الأساليب تلك التي تستند إلى:

- مصفوفة (الفرص/ التهديدات/ جوانب القوة/ الضعف).
- أسلوب تحليل الحفظة.
- مصفوفة المنتج / السوق

- أسلوب تحليل الفجوة.

1.3 . مصفوفة (التهديدات / الفرص- جوانب الضعف / القوة) :

ينبغي اختيار أحد البدائل لكي يتم تنفيذه، والسؤال المطروح هو كيف يتم تحديد أفضل استراتيجية، هناك اعتباران مهمان وهما:

الاعتبار الأول: مقدرة الاستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الاستراتيجية التي يقدمها تحليل (الفرص/ التهديدات – جوانب القوة/ جوانب الضعف).

الاعتبار الثاني: مقدرة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد، وبأقل قدر من الآثار السلبية.

تعد مصفوفة (التهديدات / الفرص- جوانب الضعف/ القوة) من أهم الأدوات التي تساعد الإدارة العليا على القيام بخطوة اختيار الاستراتيجية المقترحة.

ويعتمد تحليل الموقف على استخدام هذه المصفوفة، لتقويم البيئة الخارجية والداخلية وذلك لتحديد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في تلك البيئة الخارجية. وكذلك لتقويم البيئة الداخلية من خلال تحليل جوانب القوة، وجوانب الضعف في المنظمة، ما يؤدي إلى تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص أو تجنب التهديدات.

ومن ناحية أخرى، تمكن المصفوفة المديرين من تحليل موقف شركتهم وتنمية الاستراتيجيات والتصرفات بغرض تحقيق أهدافها ورسالتها بفاعلية وكفاءة.

ولتحديد موقف المنظمة في الأسواق المستهدفة، فإنه يمكن تطبيق الخطوات التالية في مصفوفة (التهديدات/ الفرص- جوانب الضعف/ القوة) فيما يخص البيئتين الداخلية والخارجية[1].

---

[1]. مرسي زين وأحمد سليمان(2007): الإدارة الاستراتيجية، مطبوعات المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص 208.

1. البيئة الخارجية:

يبدأ التحليل بالبيئة الخارجية، وعلى وجه التحديد، التهديدات الخارجية(ت) التي قد تشكل أهمية قصوى للشركة(مثال نقص الطاقة المتاحة) التي تهدد الشركة بشكل خطير. ويتم وضع قائمة هذه التهديدات في المصفوفة كما يظهرها الشكل (8 ، 1)، وتحت عنوان التهديدات (ت).

وبشكل مماثل يمكن تحديد الفرص تحت عنوان (الفرص- ف) وقد توجد التهديدات/الفرص في مجالات مختلفة، مثل عوامل اجتماعية، عوامل سياسية وديموغرافية- التكنولوجيا، والأسواق، والمنافسة. وكما ذكر فإن تحليل هذه العوامل لا يجب أن يعتمد على الحاضر فقط، بل يجب أن يمتد ليشمل وبدرجة أكبر البيئة المستقبلية.

2. البيئة الداخلية:

يتم تقويم البيئة الداخلية من خلال تحديد جوانب القوة (ق)، وجوانب الضعف (ض) ووضعها في قائمة موضحة في الشكل (8 ، 1)، ويتم تحديد هذه الجوانب في مجالات: الإدارة والتنظيم، عمليات التشغيل، التمويل، التسويق، ومجالات أخرى.

عوامل داخلية / عوامل خارجية	جوانب القوة (ق) (Strengths)	جوانب الضعف (ض) (Weaknesses)
الفرص الخارجية (ف) مع الأخذ بالحسبان المخاطر (Opportunities)	تعظيم - تعظيم استراتيجية نمو وتوسع	تدنية - تعظيم استراتيجية تطوير وتحسين
التهديدات الخارجية (ت) (Threats)	تعظيم - تدنية استراتيجية ثبات واستقرار	تدنية - تدنية استراتيجية انكماش

الشكل (8، 1) مصفوفة (ت- ف- ض- ق)

باختصار إن خطوات تطبيق مصفوفة (التهديدات/الفرص- جوانب الضعف/ القوة) هي:

1. تحديد الخصائص والجوانب العامة للشركة: أنواع النشاط ... النطاق الجغرافي- الموقف التنافسي- توجه الإدارة العليا.
2. تحديد العوامل الخارجية وتقويمها: العوامل الاقتصادية – الاجتماعية – السياسية- الديمغرافية- التكنولوجيا- الأسواق والمنافسة ووضع قائمة بالتهديدات التي تواجه المنشأة، وأخرى بالفرص المتاحة أمامها.
3. إعداد التنبؤات، وتقويم المستقبل.
4. تقويم جوانب القوة والضعف في المنشأة ولاسيما فيما يتعلق بـ: الإدارة والتنظيم – عمليات التشغيل- التمويل- التسويق- مجالات أخرى، ووضع قائمة بجوانب الضعف، وأخرى بجوانب القوة كما هو موضح في الشكل السابق.
5. تقديم عدد من البدائل الاستراتيجية.
6. القيام بالاختيار الاستراتيجي مع الأخذ بالحسبان التكتيكات والتصرفات اللازمة لتنفيذه.
7. إعداد الخطط المرتقبة لتنفيذ هذا الخيار الاستراتيجي.

كيف تحدد استراتيجياتك وتصرفاتك وفقاً لمصفوفة (ت – ف – ض – ق) ؟

تشير مصفوفة (ت – ف – ض – ق) كما في الشكل السابق إلى توافر أربع استراتيجيات بديلة ومستقلة عن بعضها البعض، ولكن في الواقع العملي قد تتداخل هذه الاستراتيجيات وينصب التحليل بصفة أساسية على تحديد الاستراتيجيات الواجب إتباعها.

وتنقسم الاستراتيجيات الأربعة داخل المصفوفة إلى الأنواع التالية[1]:

[1]. مرسي ومدبولي (2007): الإدارة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص ص21 213.

أ. استراتيجية تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات (ض- ت) :

وتهدف هذه الاستراتيجية بصفة عامة إلى تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات. فالشركة التي تواجه بتهديدات خارجية، وجوانب ضعف داخلية تقع في موقف خطر للغاية، وفي حقيقة الأمر تعني هذه الاستراتيجية تصفية المنشأة وبيع أصولها، إلا أن معظم الشركات لا تلجأ إلى هذا الخيار إلا بعد استنفاذ عدد من البدائل الاستراتيجية الأخرى مثل اللجوء إلى عملية الاندماج، أو تقليص حجم عملياتها، إما بغرض التغلب على جوانب الضعف، أو الانتظار لتلاشي التهديد مستقبلاً.

ب. استراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض – ف) :

تحاول هذه الاستراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص، فالشركة قد تجد فرصاً في البيئة الخارجية، ولكنها في نفس الوقت تعاني من جوانب ضعف تنظيمية تحول دون تحقيقها لميزة الاستفادة من زيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق.

فعلى سبيل المثال قد تواجه إحدى الشركات بطلب كبير على إحدى المنتجات داخل نفس الصناعة، ولكنها تحتاج إلى تكنولوجيا معينة لا تمتلكها هذه المنشأة لإنتاج هذا المنتج، وإحدى الاستراتيجيات المحتملة أمام الشركة هي:

- الحصول على مثل هذه التكنولوجيات من خلال التعاون مع شركة أخرى تتمتع بالتفوق في هذا المجال مقابل نسبة معينة من الأرباح للشركة الرائدة.
- أو تعيين أفراد لديهم الإمكانيات الفنية المطلوبة.
- أو تدريب العاملين بالمنظمة بما يرفع من مستواهم الفني إلى المستوى المطلوب.

أي باختصار كل ما من شأنه أن يخفض نقاط الضعف ويدعم المنشأة داخلياً لكي تتمكن من الاستفادة من الفرص المتوفرة أمامها، وإذا لم تتمكن المنشأة من ذلك فإن عليها اتباع استراتيجية عدم القيام بشيء، وترك هذه الفرصة للمنافسين لاستغلالها (البقاء على وضعها).

ث. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (ق- ت) :

تعتمد هذه الاستراتيجية على استغلال جوانب قوة الشركة بما يمكنها من تدنية التهديدات في البيئة الخارجية. إن غرض هذه الاستراتيجية هو تعظيم الأولى وتدنية الثانية. لكن هذا لا يعني أن الشركة القوية يمكنها دائماً مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية لذلك على الشركة حتى لو كانت قوية أن تأخذ احتياطاتها بإمكانية مواجهة تهديدات.

وخير مثال على ذلك ما حدث مع شركة جنرال موتورز عام 1960 إذ تعرضت لتهديد من شركة (رائف نادر) لصناعة محركات السيارات الذي قدم ميزة جديدة، بشأن مدى سلامة السيارة وأمانها وهذا سبب لشركة جنرال موتورز العديد من المشاكل والمخاطر في السوق نتيجة للمواجهة بين هاتين الشركتين، لذلك استجابت شركة جنرال موتورز استناداً إلى جوانب قوتها (كونها قوية فإن ذلك مكنها من الاستجابة وإدخال تعديلات، وتكيفت بذلك مع السوق) من خلال التكيف. ومن هذه التجربة يمكن تعلم درس في غاية الأهمية، وهو أن جوانب القوة يجب استخدامها بقدر كبير من التحوط.

ج. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الفرص (ق – ف) :

ترغب أي شركة أن تصبح في موقف يمكنها من تعظيم جوانب قوتها، وفي نفس الوقت استغلالها الموارد ولتحقيق ميزة في سوق منتجاتها أو خدماتها (زيادة فرصها) وإن زيادة جوانب القوة يسهم في كثير من الأحيان تلقائياً بزيادة الفرص أمام المنشأة، فعلى سبيل المثال: تتمتع شركة مرسيدس بمعرفة فنية، وسمعة طيبة في الخدمة، لذلك يمكنها تحقيق ميزة في الأسواق الخارجية فيما يتعلق بالسيارات الفاخرة.

وتحاول الكثير من الشركات الوصول إلى هذه الاستراتيجية حتى لو كانت تستخدم إحدى الاستراتيجيات الثلاث السابقة، فالشركة التي لديها جوانب ضعف ستعمل من

أجل التغلب عليها، وتحويلها إلى جوانب قوة، وإذا كانت تواجه تهديدات سوف تحاول التكيف معها بحيث يمكنها التركيز على الفرص. وأخيراً لابد من الإشارة إلى أنه يمكن للمنظمة أن تختار أكثر من استراتيجية لتنفيذها (تعمل توليفة) من هذه المصفوفة.

2.3 . أسلوب تحليل المحفظة :

يساعد هذا الأسلوب في تقويم مستوى الأداء، إما لوحدات الأعمال الاستراتيجية، أو لخط منتجات، أو الأسواق، سواء كان ذلك مرتبطاً بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل. ونلاحظ أنه عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم، وتتكون من العديد من وحدات الأعمال، فإنها تهتم بمعرفة أمرين مهمين هما:

- كيف تؤدي كل هذه الوحدات ما هو مطلوب منها.
- أداء هذه الوحدات على عدد من الأبعاد: معدل النمو، وحصتها في الأسواق.

. هذه المعرفة تساعد المنظمة على المقارنة بين الوحدات الاستراتيجية التي تنتهي إلى المنظمة، وعلى ضوء ذلك يمكن اتخاذ القرار بشأن الجوانب الآتية:

- ما يخص كل وحدة من الموارد.
- تقدير أفضل أنواع الاستراتيجيات التي يجب أن تلتزم بها كل وحدة في المستقبل.

ومن المنطقي أن نعطي لوحدة الأعمال الاستراتيجية التي تدر عائداً جيداً للمنظمة مقداراً كبيراً من المخصصات الخاصة بالاستثمار، والعكس صحيح. فإذا أرادت المنظمة أن تحقق ذلك يجب عليها استخدام نموذج من نماذج تحليل المحفظة حتى يمكنها أن تقف على أداء كل وحدة من وحداتها مقارنة بأداء الوحدات الأخرى على نفس أبعاد المقارنة / المبيعات- الربح- حصة السوق وغيرها/.

وعندما تكون المنظمة ذات مجال واحد، فإنه يمكنها إما استخدام المنتجات أو الأسواق لتحليل أداء هذا النشاط. وحتى إذا كانت المنظمة تقوم بإنتاج منتج واحد

وتسويقه في عدة أسواق، فإنه يمكنها أن تستخدم تحليل المحفظة على مستوى كل قطاع سوقي من القطاعات السوقية المختلفة التي تعمل بها.

ونماذج تحليل المحفظة عديدة لكن أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام هي[1]:

- النموذج الذي قدمته المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية الذي يعرف بـ BCG نسبة إلى الحروف الأولى التي تكون اسم المجموعة Boston Consulting Group.
- النموذج الذي قدمته شركة جنرال إليكتريك العالمية، الذي يطلق عليه أحياناً نموذج إشارة المرور، ويعبر عنه بمصفوفة جاذبية الصناعة/ جوانب قوة وحدة النشاط.
- وهناك نماذج أخرى مثل نموذج هرفر، ونموذج شل، ولكن سنكتفي بعرض النموذجين الأكثر شيوعاً وهما (نموذج المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن ويعبر عنه بمصفوفة (الحصة/ النمو)، ونموذج شركة جنرال إليكتريك، ويعبر عنه بمصفوفة (جاذبية الصناعة/ جوانب قوة وحدة النشاط).

1.2.3. نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية:

قدمت شركة الاستشارات الإدارية Boston Consulting Group (BCG) نموذجها لتقويم وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمات وهو ما أطلق عليه: مصفوفة النمو – الحصة السوقية The Growth-Share Matrix وقد حقق هذا النموذج قبولاً واتفاقاً كبيرين.[2]

---

[1] Hitt, M. A., Ireland,, R. D. Hoskisson, R. E.(2001):**Strategic Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases**, 4th Ed, Southwestern College Publishing.

[2] قبل تقديم هذا النموذج، كانت الشركات تعتمد على نتائج الموازنات التراكمية لتقييم استثماراتها. وقد أتى نموذج الحصة النمو لتكريس هذا الأخير و لكن بطريقة منهجية ومتطورة. للمزيد من المعلومات حول الموضوع يمكن العودة إلى:

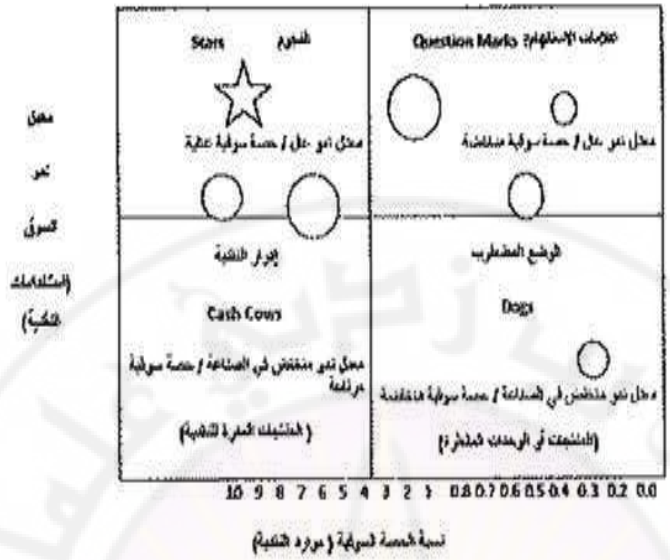
Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, A.(2009): **Strategy Safari: A Guided tour Through The Wilds of Strategic Management**, 2nd Ed, Free Press and Prentice-Hall International.

يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أثر منحنى الخبرة على الأداء عبر الزمن ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما : البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة، ويعبر عن حصة السوق النسبية، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق. وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي: النجوم، علامة الاستفهام، إدرار النقدية (البقرة)، خلية الوضع المضطرب (الكلب).

ويتم تحديد موقع وحدات النشاط أو منتجات الشركة، على المصفوفة وفق الخطوات التالية:

1. حساب حصة السوق بالنسبة إلى كل نشاط (صناعة) من أنشطة الشركة.
2. حساب معدل نمو السوق أو الصناعة لكل صناعة على حدة.
3. تحدد نسبة مبيعات الشركة من كل صناعة إلى إجمالي مبيعات الشركة.
4. يتم تحديد موقع كل صناعة أو نشاط داخل مربعات المصفوفة كما يلي:
   - إحداثياتها على المحور الأفقي هي حصة السوق بالنسبة إلى هذه الصناعة (حصة السوق النسبية).
   - إحداثياتها على المحور العمودي هو معدل نمو السوق في هذه الصناعة.
5. يعبّر عن كل نشاط (صناعة) داخل المصفوفة بدائرة بحيث يكون قطر هذه الدائرة هو نسبة مبيعات الشركة من هذه الصناعة على إجمالي مبيعات الشركة.
6. بناء على تحديد موقع كل نشاط (صناعة) على المصفوفة يتم تحديد الاستراتيجيات المناسبة الواجب اتباعها بشأن كل صناعة.

وتأخذ مصفوفة (الحصة / النمو) الشكل (8 ، 2).



الشكل(8 ، 2) نموذج مصفوفة النمو – الحصة السوقية

إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل نمو السوق . والهدف من تقويم معدل النمو هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية، وبيئة الصناعة تملك الفرص للنمو، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال، وإن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل تهديداً.

أ . المربع الأول : علامات الإستفهام ؟

هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع مثل هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والاستراتيجية الملائمة غير محددة. وغالباً ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة والأعمال وهي في بداياتها. ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وخلق طلب عليها. وعلى المديرين الاستراتيجيين اتباع إحدى البدائل الاستراتيجية التالية :

أ. إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي، وزيادة الحصة السوقية.

ب. إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش، أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.

ج. اتباع إحدى استراتيجيات الاستقرار النسبي، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عالٍ مع تأمين تدفق نقدي عالٍ.

ب . المربع الثاني (النجوم) :

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو، وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية. وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال اتباع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي، والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الاستثمارات والنمو. وبالرغم من أن حجم المبيعات كبير إلا أن الإنفاق الاستثماري قد يجعل الربح أقل مما هو متوقع.

ج. المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة) :

وهي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة، وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية، وتتمتع بمركز تنافسي قوي، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو آخذٍ بالتدهور، وهذه الحالة تقدم منتجات مدرة للنقدية وتقدم أعظم عائد على الاستثمار لقلة المنافسة. والاستراتيجيات المناسبة للمنظمة، أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالة هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة ما يساعد في الدخول في مجالات عمل

جديدة ومتعددة ، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الاستفهام أو النجومية .

د . المربع الرابع : الوضع المضطرب (الكلب) :

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة، ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق، وبالتالي لا فائدة من الاحتفاظ بهذا الاستثمار. وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالانخفاض الكبير في حجم المبيعات، انخفاض الأرباح، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة.

وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها وأحدث تكاليفها بالزيادة، وبالتالي يكون من الأفضل التخلص من هذا النشاط وتصفيته. وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى استراتيجيات الانكماش المتعددة مثل استراتيجية الحصاد أو استراتيجية التصفية أو استراتيجية الهندرة[1].

العلاقة بين نموذج بوسطن ومنحنى الخبرة :

يقوم نموذج بوسطن على افتراض أساسي هو أثر منحنى الخبرة على الأداء عبر الزمن، ولهذا النموذج بعدان أساسيان في عملية التقويم هما: معدل النمو – حصة السوق.

---

[1] إعادة هندسة الأعمال (Business Reengineering) – أو ما يدعى بـ (الهندرة : هندسة + إدارة) مصطلح متداول في علم الإدارة وقد ظهرت الهندرة في بداية الثمانينات وبالتحديد في عام 1992م ، عندما أطلق الكتاب الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) وبعد ذلك اعتبر أحدث الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية و تدعو إلى خلق جيل جديد من الإدارة في أمريكا وتأكيد من التغييرات البدء من جديد في أسس الشركة أو المنظمة ... (استخدام الأنظمة الحديثة تكنولوجيا والمعلومات حديثة = تغيير الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة أو المنظمة. للمزيد من المعلومات يمكن الاطلاع على:

Champy, J.(1995) :**Reengineering Management**, Harper Business Books, New York.

إذاً إن هذا النموذج يعطي رجال الإدارة وسيلة مرئية من أجل اختيار المركز النسبي لمنتجاتها وأسواقها وفحصها وذلك بناءً على:

أ. المركز التنافسي لكل منتج باستخدام حصة المنتج في السوق.

ب. معدل نمو السوق للمنتج.

وهكذا يتم تقويم مركز كل منتج في الأسواق، الأمر الذي يساعد الإدارة على تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة في الأجل الطويل.

ويمثل منحنى الخبرة العلاقة بين الوحدات المنتجة وتكلفة وحدة العمل. ويفترض المنحنى أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح من 20-30 %، وسبب ذلك الانخفاض فيما يلي:

أ. تحقيق وفورات الحجم الكبير.

ب. زيادة فعالية أداء القوى العاملة(أثر التعلم).

ج. تحسين العملية الإنتاجية ذاتها.

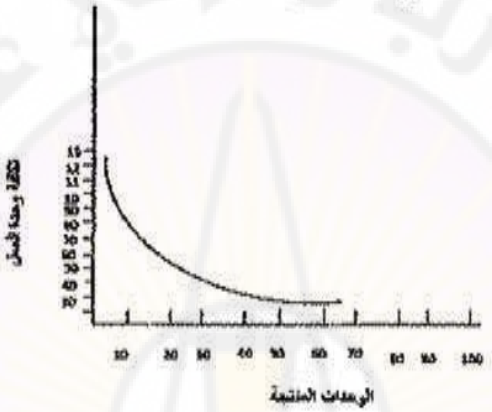
د. الوصول إلى تنميط المنتج.

هـ. الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.

و. تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

وهكذا يجب على المنظمة التركيز على ذلك النشاط أو تلك الأنشطة التي اكتسبت فيها خبرة مما يؤدي إلى وصولها، واحتفاظها بحصة كبيرة في السوق، أو في قطاعات منه، وإن تحقيق المنظمة لحصة كبيرة في الأسواق لا تعني بالضرورة أن تتعامل المنظمة مع السوق ككل دون تقسيمه إلى قطاعات سوقية، فالمنظمة تستطيع أن تقسم السوق إلى عدد من القطاعات المحدودة، ثم تتعامل مع هذه القطاعات بحيث تتمكن منها، وتوفق في الدفاع عنها أمام المنافسين، ومن ثم تحقق حصة كبيرة في السوق.

على سبيل المثال، إن شركة سوني لا تنتج فقط التلفزيونات والمسجلات والفيديو فهي تنتج منتجات أخرى (أي تمتلك أنشطة أو وحدات أعمال أخرى). وعندما تقوم شركة سوني بتحديد حجم الأموال التي يجب تخصيصها واستثمارها لكل وحدة من هذه الوحدات فإنه من المنطقي أن تعطي لوحدة الأعمال الاستراتيجية التي اكتسبت فيها خبرة عالية، وتدر للمنظمة ربحاً جيداً، مقداراً كبيراً من مخصصات الاستثمار، والعكس صحيح. كما هو موضح في الشكل (8 ، 3).



الشكل (8 ، 3) منحنى الخبرة

المضامين الاستراتيجية لمصفوفة بوسطن الاستشارية :

تهدف مصفوفة محفظة جماعة بوسطن إلى تحديد الاستراتيجية التي تستطيع المنظمة أو وحدات الأعمال في ضوئها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمنظمات في المستقبل.

جوانب القوة في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية:

أ. الاهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية.

ب. تسهم في معرفة المنظمة فيما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال، أو منتجات أخرى مكملة.

ج. القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسيين هما: معدل النمو في الصناعة، والحصة السوقية النسبية، ومقسمة إلى أربعة مربعات.

د. تساعد في اختيار الاستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو.

نقاط الضعف في مصفوفة بوسطن الإستشارية :

أ. نموذج مبسط لا يحتوي على عوامل أخرى يجب أخذها بالحسبان.

ب. يهمل هذا التقسيم الأسواق التي توصف بالأسواق ذات النمو المتوسط.

ج. المنتجات أو الخدمات المميزة لا تكون الحصة السوقية فيها مهمة.

د. قد تتميز المنظمات ذات الحصة السوقية المنخفضة بأرباح عالية، ومركز تنافسي قوي.

هـ. مزايا التكلفة المنخفضة لا تقترن بالحصة السوقية العالية أو التكنولوجيا المتقدمة، بل قد يكون العكس من هذا.

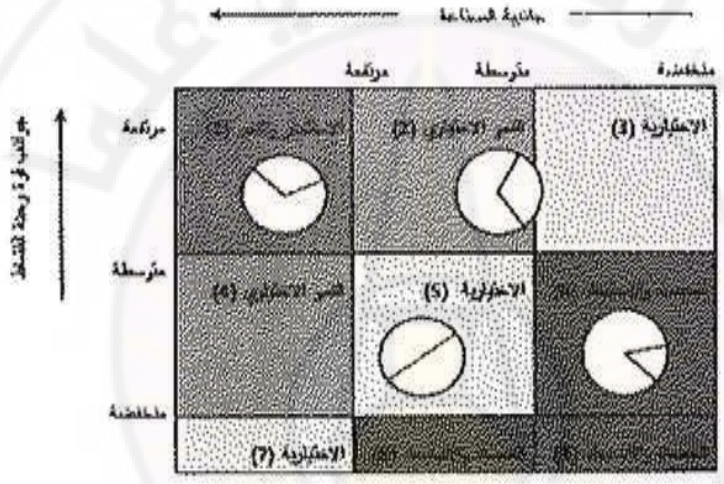
و. لا يمكن تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق.

ز. غرابة الأسماء والمصطلحات في المصفوفة.

2.2.3 ، نموذج شركة جنرال إليكتريك :

وهي نموذج محفظة أعمال طورتها ماكنزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن. وتتألف مصفوفة ماكنزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو الموقف التنافسي، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة.

ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال. ويسمى هذا النموذج أيضاً "نموذج إشارة المرور"، وهو لا يستخدم (معدل النمو) مؤشراً وحيداً على درجة جاذبية الصناعة، كما أنه لا يعتمد على (حصة المنظمة) في السوق.ويعبر الشكل (8 ، 4) عن هذا النموذج الذي يطلق عليه (مصفوفة الجاذبية/ جوانب قوة وحدة الأعمال) أو مصفوفة جنرال إليكتريك.



الشكل (8 ، 4) نموذج شركة جنرال اليكتريك

إن المربع الأخضر رقم (1) يمثل حالة الانطلاق بالنمو والمربعات الزرقاء رقم (2 و 4) تمثل حالة خيارية يمكن للمنظمة أن تقرر الانطلاق بالنمو أو الاستقرار مؤقتاً. أما المربع الأحمر رقم (6 و 8 و 9) يعني توقف، أما الأصفر رقم (3 و 5 و 7) فيعني انتبه واستعد. ومن أهم البدائل الاستراتيجية التي يمكن اتباعها بشأن وحدة النشاط.

1. الاستثمار بغرض النمو.
2. الاختيارية(تختار المنظمة الصناعات ذات الجاذبية الأعلى، وتركز عليها، أو تتخصص فيها).

3. اختيارية النمو.

4. الحصاد أو الاستبعاد.

وهناك العديد من البدائل الاستراتيجية الأخرى ضمن هذا الإطار نذكر منها مثلاً:

- الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع الأخضر ذي الجاذبية المرتفعة وقوة النشاط المرتفع.
  - النمو.
  - السيطرة في السوق.
  - تعظيم الاستثمار.
- الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الزرقاء رقم(2 و 4) وهي حالة (النمو الاختياري).
  - الاستثمار بقوة.
  - الاحتفاظ بالموقع.
- الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الصفراء (الاختيارية).
  - التخصص في الوحدات الأكثر جاذبية أو التركيز عليها.
  - تحديد قطاعات النمو.
  - البحث عن قطاعات في السوق(التخصص في سوق معينة).
  - الاحتفاظ بالموقف الكلي.
  - الاستثمار في ظل مستوى معين(في نوع معين من الوحدات).
- الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الحمراء (الحصاد والاستبعاد)
  - التخلص من بعض الأنشطة(الاستغناء عن بعض خطوط الإنتاج).

- تدنية الاستثمار.
- التصفية وأخذ الخروج في الحسبان.

ولتوضيح هذه الاستراتيجيات أكثر نقدم الشرح الآتي :

- إن كل الأنشطة أو الوحدات التي تقع في الخلايا الممثلة للدرجة العالية لكل من جاذبية الصناعة وقوة النشاط، أو تلك التي تقع على درجة عالية لواحد من هذه الأبعاد، ودرجة متوسط على البعد الثاني هي وحدات أو أنشطة تقع في قطاع (اذهب أو امض).

وعادة ما تُنصح المنظمة بأن تزيد من حجم إنفاقها واستثمارها في الأنشطة أو الوحدات التي تقع في هذا القطاع، وتعد الاستراتيجيات التي تتناسب مع هذا القطاع هي تلك الاستراتيجيات المناسبة لقطاع الوحدات أو الأنشطة الساطعة في مصفوفة بوسطن السابقة وهي استراتيجيات النمو والتوسع المختلفة.

- أما الأنشطة أو الوحدات التي تقع في الخلايا الممثلة لدرجة منخفضة في واحد من الأبعاد، ودرجة متوسطة في البعد الثاني أو منخفضة في كلا البعدين، فإنها تقع في قطاع (توقف). ومثل هذه الأنشطة والوحدات تمثل نفس الأنشطة والوحدات التي تقع في مربع الوحدات المتعثرة في مصفوفة بوسطن السابقة، وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات من خلال استخدام بعض الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جداً من الإنفاق، ومثل هذه الاستراتيجيات قد تتضمن استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه ثم التحول إلى استراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة أو استراتيجية التصفية عند تزايد درجة ضعف أداء النشاط أو الوحدة.

- أما الخلايا الثلاث القطرية والمعبر عنها باللون الأصفر (رقم:3 و 5 و 7) فتقع فيها تلك الأنشطة أو الوحدات التي ينبغي أن تأخذ المنظمة تجاهها موقفاً حذراً، فإذا توافرت بعض الموارد للمنظمة فإنه يمكنها أن تنفقها على تنمية بعض الأنشطة أو الوحدات الواقعة في هذه الخلايا وتطويرها ،والواقع أن الأنشطة أو الوحدات التي توجد في هذه الخلايا تمثل تلك التي توجد في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة بوسطن السابقة.

وإذا لم تتوفر الموارد أو إذا لم ترغب المنظمة في إنفاق الموارد على هذه الوحدات، فإنها تأخذ بعض الاستراتيجيات الانكماشية تجاهها الذي يؤدي إلى تحولها إلى مجموعة الوحدات أو الأنشطة التي توجد في قطاع (توقف) وقد تكون هذه الاستراتيجيات ممثلة في : استراتيجية الحصاد– استراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة– استراتيجية التصفية.

3.2.3 .تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال:

أ . إيجابيات نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي :

1. وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها.
2. وسيلة مرئية.
3. تساعد على تخصيص الموارد بطريقة أفضل.
4. تساعد على تصميم استراتيجيات فاعلة وملائمة للموقف.

ب . سلبيات نماذج تحليل محفظة الأعمال:

1. تعتمد إلى افتراضات تحتاج للتدقيق، وذات طابع خاص.
2. تعتمد على التقدير الشخصي عند تقويم النمو أو المركز التنافسي.
3. تأثيراتها تشمل جميع الوظائف.

4. لا تأخذ بعين الاعتبار التحالفات بين المنظمات.

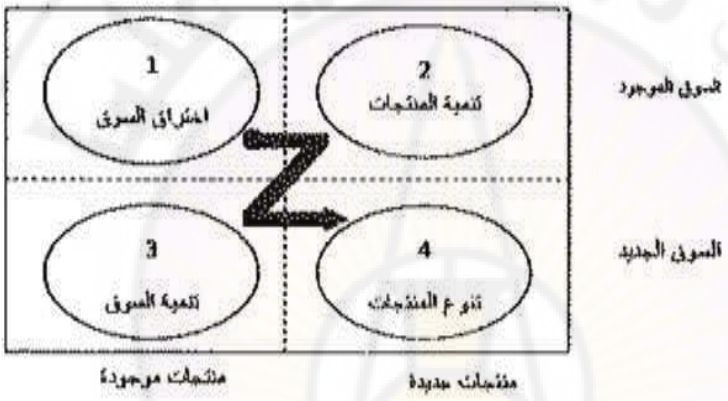
5. لا تهتم بالعوامل الإدارية في المنظمة.

3. 3. مصفوفة المنتج / السوق :

قدم Igor Ansoff مصفوفة للتحليل الاستراتيجي للسوق والمنتجات، وأخذت تسمية مصفوفة النمو لـ Ansoff ، حيث يرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المنظمات للاستراتجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقاً للحرف Z ،كما هو موضح في الشكل (8 ، 5) ، كما يمكن لها تخطي بعضها إذا كانت المنظمة تستند على دراسات وتحليلات مسبقة، والاستراتيجيات الأربعة هي :

- استراتيجية اختراق السوق: تتلاءم هذه الاستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المنظمة، كون السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح فيه نظراً لكبر قاعدة الزبائن، وهذا يعود لسهولة الاختبار، وانعدام المخاطرة فيها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 1.
- استراتيجية تنمية المنتجات: وتهدف للرفع من حصة المؤسسة في السوق، عبر البحث عن سوق جديد لتصريف سلعها وخدماتها الموجودة (القائمة)، ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 2.
- استراتيجية تنمية السوق: تكون هذه الاستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذي قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الاستراتيجية تتطلب قدراً من تطوير المنتجات وتنميتها أو بإمكان المنظمة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 3.

- استراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المنظمة وفق هذه الاستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، وتعد بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق واحتياجات الزبائن وتوجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض استراتيجية الانتحار، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 4.



الشكل (8 ، 5) مصفوفة النمو لـANSOFF

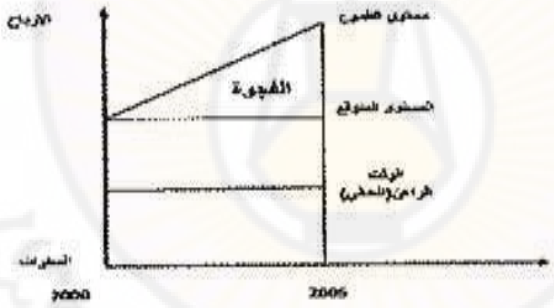
4.3 .أسلوب تحليل الفجوة:

يوضح الشكل (8 ، 6) أسلوب تحليل الفجوة، ويقصد بهذا الأسلوب مقارنة الأداء المتوقع للوحدات التابعة للمنظمة أو نشاطاتها (منتجات،أسواق) بالأداء المخطط لها (الأهداف) (الطموح). وعندما لا تصل معدلات الأداء المتوقعة لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها (طموحها) فإنه يتوجب على المنظمة أن تستخدم استراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة. إن معالجة الفجوة تخضع لأسلوب من يقوم بالتحليل

وتقديره، فلو اكتشف هؤلاء وجود الفجوة وعرفوا أسبابها وقاموا بتحليلها يمكنهم عندئذ استخدام عدد من الإجراءات التي يتم بوساطتها القضاء على هذه الفجوة. وقد تنشأ الفجوة من حالة المقارنة بين مستوى طموح إدارة المنظمة وبين التنبؤات الأولية بالمستوى المتوقع.

إن نشوء الفجوة يتطلب من الفريق الاستراتيجي في المنظمة إما:

- إعادة النظر في مستوى الطموح ليصبح منسجماً مع التنبؤات الأولية التي تم وضعها بناء على المتغيرات البيئية وعناصر القوة والضعف.
- أو البحث وإعادة النظر في طبيعة اختيار الاستراتيجية ومراجعة الخطوات السابقة التي تم القيام بها خلال مراحل التخطيط الاستراتيجي، وذلك لمعالجة هذه الحالة دون اللجوء إلى إعادة النظر في مستوى الطموح، أو الاستغناء والتخلي عن جزء من الأهداف، ومن هنا لابد من تشخيص أسباب الفجوة وتحليلها.



الشكل(8 ، 6) أسلوب تحليل الفجوة

3.4.1. تشخيص أسباب الفجوة الاستراتيجية:

أولاً: التشخيص الاستراتيجي:

ويمثل تقسيم استراتيجية المنظمة الحالية لمعرفة ما الذي يؤثر وسيؤثر عليها بصورة سلبية، وذلك بـ:

1. إعادة تقويم البيئة الخارجية للمنظمة، وما التغيرات التي حدثت فيها وأثرت بصورة سلبية، أو ستؤثر في المستقبل على نجاح استراتيجية المنظمة المتبعة. وفي ظل هذا التشخيص يتم طرح الأسئلة التالية:

- ما العوامل البيئية التي أسهمت في تغيير بعض المواقف في المجتمع كالعوامل الديموغرافية والتطورات التكنولوجية ومعدل الفائدة .. الخ، وما أسباب حدوثها؟
- هل حدثت تغيرات في استراتيجية المنافسين؟
- هل حدثت تغيرات في طبيعة الصناعة؟
- هل ظهرت فرص وتهديدات جديدة نتيجة للتغير في البيئة الخارجية؟

2. فحص الافتراضات التي تم استخدامها في بناء إستراتيجية المنظمة الحالية، ومدى الدقة في التنبؤ بها والأسس التي وضعت عليها.

إن هذا التشخيص يساعد في معرفة فيما إذا كان الخلل في الاستراتيجية ذاتها أو في برامج تنفيذها.

ثانياً: التشخيص العملي (التشغيلي):

يركز هذا التشخيص على تقويم الأداء الحالي للشركة، ومن ثم إلى تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الفجوة، حيث يمكن أن يكون سبب ظهور الفجوة عائد إلى وجود مشاكل تنظيمية (مالية – تسويق– أفراد) وقد يعود إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة في مجال التخطيط والتنظيم، أو نظام الحوافز ..الخ.

ثالثاً: تحليل الفجوة الاستراتيجية:

أي تحليل الأسباب التي أدت لظهور الفجوة. وكلما كان هذا التحليل دقيقاً يتم تحديد الاستراتيجية الأمثل واختيارها التي تستطيع ردم هذه الفجوة أو تقليصها، ويتطلب تحليل الفجوة بشكل سليم وشامل (متطلبات تحليل الفجوة) أن تكون

واضحة الأبعاد أي أن تكون الفجوة بين المتوقع والمطلوب تحقيقه قد تم تحديدها بدقة بالغة وهذا يتطلب:

- أن تكون الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها قد حددت بوضوح.
- التعرف على إمكانيات المنظمة الحالية، وما يتوقع أن تكون عليه.

بعد تحليل الفجوة ووضع كافة البدائل الاستراتيجية بناءً على نتائج التحليل، يتم اختيار الاستراتيجية المثلى من بين هذه البدائل الأكثر انسجاماً واتفاقاً للوصول بالمتوقع إلى الهدف المطلوب، أي ردم الفجوة أو تقليصها قدر الإمكان.

وكلما كان التحليل (تحليل الفجوة) دقيقاً كانت البدائل الاستراتيجية أكثر دقة، وكلما تمكنت الإدارة من اتخاذ القرار الأمثل باختيار الاستراتيجية المثلى التي تعمل أكبر قدر من المواءمة بين الإمكانيات مع مستوى الطموح.

إن هذه الاستراتيجية المثلى تقوم بتعبئة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المرغوبة أي تقليل التباعد بين المتوقع والطموح، وذلك قد يكون بتعديل للاستراتيجية السابقة التي كانت تتبعها المنشأة أو تطويرها أو تبني استراتيجية جديدة.

4. اختيار المزيج الأمثل:

بعد تقويم البدائل الاستراتيجية باستخدام أدوات التحليل المختلفة من أساليب ومعايير والوصول إلى البدائل الاستراتيجية المثلى (المزيج الأمثل)، تأتي مرحلة دراسة توليفة البدائل قبل اعتمادها من قبل المنظمة من منظور عملي وتطبيقي، وعلى الإدارة العليا الإجابة عن السؤال التالي:

- هل يمكن للشركة أن تطبق هذه التوليفة الاستراتيجية المثلى التي تم التوصل إليها باستخدام عدد من الأساليب والمعايير المختلفة؟ أم أن هذه التوليفة غير واقعية ومثالية بدرجة مبالغ فيها؟

وللإجابة عن هذا التساؤل ينبغي إخضاع هذه التوليفة إلى عدة معايير (حيث يتم تكرار السؤال السابق بالنسبة إلى كل معيار لمعرفة مدى تقبل المنشأة لهذه التوليفة، وبالتالي التوصل إلى التوليفة الأنسب بالنسبة للمنشأة). وهذه المعايير هي:

1. استراتيجيات الماضي:

لابد أن تستند الاستراتيجيات القادمة (الجديدة) على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، فمن المستحيل البدء من فراغ، حيث يفضل أن تكون الاستراتيجيات الجديدة بمثابة تطور لاستراتيجيات قائمة ومستقرة، ويتوجب إقناع العاملين بها، كما يتوجب على المنظمة أن تتجنب تعديل الاستراتيجيات البالية أو تدعيمها، إذ لابد من تغييرها واستبدالها بصورة كاملة وشاملة.

2. القدرة على المخاطرة:

قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطر حتى تتمكن الشركة من مواجهة المستقبل (فهل تستطيع المنظمة أن تتحمل درجة مخاطر الاستراتيجية الجديدة أم لا؟).

3. التوقيت الملائم للإستراتيجية:

إن التوقيت الملائم لأي عمل مسألة مهمة وذلك لأن الاستراتيجية الجديدة يمكن أن تتعلق بالمنافسة وقيود المنافسين وبالأموال اللازمة لتطبيقها، وأنه يتوجب أن يكون الوقت مناسباً لكي يتقبل السوق الأفكار والمنتجات الجديدة، (فهل الوقت ملائم لتنفيذ هذه الاستراتيجية الجديدة حسب الظروف الحالية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنشأة أم لا ؟).

4. الموارد المتاحة للمنظمة:

كلما توافرت الموارد المناسبة للمنظمة تمكنت من تطبيق الاستراتيجية الجديدة (التوليفة الاستراتيجية الجديدة) الملائمة لها. وتشير الموارد إلى كل من : التمويل-

التسهيلات المالية- الموارد البشرية.. الخ (فهل تتوفر لدى المنشأة الموارد الكافية لتطبيق هذه الاستراتيجية الجديدة أم لا؟).

5. الصراع التنظيمي:

لا ريب أن تقبل العاملين في المنظمة للاستراتيجية الجديدة إنما يتوقف على صراع القوى والنفوذ القائم داخل منظومة المنظمة أو الشركة، إذا لابد من الانتباه إلى أن المشاكل، وصراع النفوذ واختلاف التوجهات، تؤدي دوراً لا يستهان به في نجاح تطبيق الاستراتيجية الجديدة أو فشلها.

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل التاسع: صياغة الاستراتيجية

1. مفهوم صياغة الاستراتيجية
2. عناصر عملية صياغة الاستراتيجية
3. متطلبات صياغة الخطة الاستراتيجية
4. خطوات عملية صياغة الاستراتيجية
5. القوى الدافعة لصياغة الاستراتيجية
6. صياغة الاستراتيجيات الوظائفية
7. العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

بعد الانتهاء من صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وتحديد استراتيجيات الأعمال التنافسية والتعاونية يصبح من الضروري القيام بصياغة الاستراتيجيات الوظائفية التي تتعلق بالجوانب الوظائفية المختلفة في المنظمة مثل التسويق والتمويل والشراء، ونظم المعلومات، والبحوث والتطوير، والعمليات وغيرها.

كما يجب بعد ذلك القيام باختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي سيتم تطبيقه في المنظمة ، ويساعد على تحقيق أهدافها، وذلك في حدود رسالتها المحددة من قبل.

1. مفهوم صياغة الاستراتيجية:

تمثل صياغة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي، والتحليل البيئي لمنظمات الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة. وتعني صياغة الاستراتيجية تطوير الخطة الرئيسية للمنظمة. ورغم الطبيعة الترابطية والتداخلية بين مختلف مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية، إلا أن التأكيد على كل مرحلة وتحليلها ومعرفتها منفردة يشكل أساس لفهم الدور المرتقب الذي تؤديه الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بل وكافة العاملين في هذه المراحل كل على انفراد من جانب، وكذلك بتداخلها من جانب آخر.

إن صياغة الاستراتيجية تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية تأخذ بعين الاعتبار إمكانية التوصيل الصحيح بين الدراسات والمعطيات، والتحليل النظري والميداني، وبين تجسيدها بخيار استراتيجي ملائم سوف يُنقل إلى أرض الواقع من خلال عمليات

التنفيذ لاحقاً. إنها تتطلب مهارات فكرية وتحليلية، وكذلك عملية ربط النظري بالميداني[1].

ويشير الواقع الفعلي لتجارب منظمات الأعمال إلى أن نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي العام إلى إطار صياغة خطة استراتيجية بملامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع ليس بالأمر السهل. وهكذا يمكن القول إن صياغة الاستراتيجية يمكن أن تولد التجارب الذاتية لكل منظمة في أسلوب التعامل المرغوب بين إهمال البيانات والمعلومات والدراسات، أو الاستفادة الجزئية منها، وبين أسلوب دمج أكبر ما يمكن من هذه البيانات والمعلومات والدراسات في إطار خطة فضفاضة غير واضحة المعالم والحدود. وهنا تتجسد أهمية الصياغة الملائمة حيث تتيح للمنظمة التنافس على أسس صحيحة واقعية لكنها لا تحمل التوجه المستقبلي وفق معطيات تطور بيئة العمل. وتتجلى أهمية صياغة الاستراتيجية في الأمور التالية[2]:

أ. المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة.

ب. مساعدة منظمة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة الإسهامات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات، كذلك تساعد في توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.

---

[1] .Cohen , Kalman J. & Richard M. Cyert (1973): Strategy : formulation, implementation and monitoring , **The Journal of Business** , July , Vol. 46 , No.3, PP.349 -367

[2]. الغالبي، طاهر؛ وائل إدريس (2009): الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، ط2، ص 344

ج. الإسهام في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم.

د. تمثل القاعدة الأساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقاً، فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم له.

2. عناصر عملية صياغة الاستراتيجية :

تتضمن عملية صياغة الاستراتيجية ثلاثة عناصر أساسية هي :

1. القصد الاستراتيجي : Strategic Intent

ويعد الموجه الرئيسي للعمليات الاستراتيجية، فبدون القصد تفقد الاستراتيجية التركيز والتوجه العام، وتصبح عملية الخيار لاتجاه من بين إتجاهات عديدة حالة غير ممكنة. وهو يعطي فرصة للإجابة عن سؤال مهم هو: أين ترغب المنظمة أن تتجه مستقبلاً[1]؟

2. التقويم الاستراتيجي : Strategic Assessement

وهو إيجاد معرفة حقيقية وصحيحة حول البيئة المؤثرة في العمليات الاستراتيجية، وهذا يعني أنها تغطي العالم الخارجي وقابليات المنظمة الداخلية. وإن الدور المركزي

---

[1] . Hamel ,Gary & C.K. Prahalad (1989): Strategic Intent , Harvard Business Review, May - June , PP.63- 76

للتقويم الاستراتيجي هو تركيز وتوكيد الاستراتيجيات ونقلها إلى أرض الواقع وفق أسس سليمة. ويفترض هذا الجانب الإجابة عن السؤال التالي : أين تقف المنظمة الآن؟

3. الاختيار الاستراتيجي : Strategic Choice

ويعد أساسياً في عمليات الإدارة الاستراتيجية لأنه يربط بين ما ذكر أعلاه وجوانب الفعل الحقيقي على أرض الواقع، لذا فإنه يجيب عن السؤال التالي: أي الخيارات تعتمدها المنظمة لتنقلها مما هي فيه الآن إلى ما ترغب المنظمة الوصول إليه؟

3. متطلبات صياغة الخطة الاستراتيجية :

رغم صعوبة تحديد عمليات مقبولة لصياغة الخطة الاستراتيجية وتوضيحها من قبل منظمات الأعمال، وتفيد في جميع المواقف والأحوال إلا أن عملية صياغة الخطة الاستراتيجية تتطلب ما يلي:

أ. **العمليات التمهيدية :** وهي أنشطة تتمحور حول الإرشادات المرتبطة بالاستراتيجية والسياسات التي في ضوئها يتم تطوير الخطط الاستراتيجية من خلال المهام الأربع التالية:

- المراجعة النهائية للأهداف والاستراتيجيات الحالية للتأكد من مدى موضوعية الأهداف، وإمكانية تنفيذها ومعرفة مدى التوافق بين الوسائل والغايات.
- تحديد المسائل الاستراتيجية، أي تشخيص أهم المسائل الاستراتيجية التي تواجه المنظمة مستقبلاً، والعمل على مقابلتها مع الخيارات الاستراتيجية المقترحة لأن

ذلك ينعكس على خيارات المنظمة ومسارات عملها التي تحدد الأوضاع والأنشطة الرئيسية للمنظمة.

- إعداد السياسات الاستراتيجية: ويتطلب هذا الإجراء مناقشة الموقف الاستراتيجي والخيارات المتاحة وأساليب تخصيص الموارد فضلاً عن السياسات الوظيفية للمنظمة وتحليله قيد الدراسة. وتعني المناقشة دراسة المركز الحالي للمنظمة لمعرفة أي الأهداف يمكن أن تتطور استراتيجيات المستقبل باتجاهها، هل هي أهداف التسويق أو أهداف الإنتاج ...وهكذا[1].

كما يتطلب تخصيص الموارد وأساليب التوزيع الأخذ بعين الاعتبار المفاتيح الرئيسية للاستراتيجيات الوظائفية، أي أن تخصيص الأموال والتسهيلات والمعدات والكادر الإداري يتم في ضوء توجه الاستراتيجية والحاجات الأساسية لاستراتيجياتها الوظائفية.

أما السياسات الوظائفية فيتم تطويرها لتشكيل أساس لوحدة العلاقة بين وجهات نظر المديرين التنفيذيين، والأهداف الرئيسة للمنظمة، وأهدافها الفرعية ضمن خطتها الاستراتيجية في ضوء طبيعة الأنشطة السابقة والعلاقة فيما بينها، تطور السياسات الاستراتيجية التي تضمن وحدة العلاقة والتوجيه لكل أقسام المنظمة وأنشطتها باتجاه أهدافها الرئيسة بعيدة المدى.

- القيام بدراسات الحالة لتحديد مدى جدوى الخيارات الاستراتيجية المقترحة.

---

[1]. Eisenhardt , Kathleen M. & Donald N. Sull (2001): Strategy as Simple Rules , Harvard Business Review , January , PP.105-116

ب. **الخيار الاستراتيجي:** Stratgic Choice وهو القرار الذي يتم بموجبه اختيار أفضل خطة استراتيجية من بين البدائل المعروضة لإنجاز الأهداف المرغوبة.

ويشير Macmillan & Tampoe:2000 إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تسهم في جعل عملية صياغة فعّالة وكفوءة كالآتي[1]:

1. **الاهتمام والعناية بالزبائن:** يجب الاهتمام باحتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم ومتطلباتهم وحسابها بدقة، وكيف يمكن أن تتغير هذه الاحتياجات والرغبات. أي يجب على المنظمة أن تكون مقادة بالسوق وحاجات الزبائن أكثر من أن تعمل بردود الفعل لتلبية هذه الحاجات.ويجب أن تعكس صياغة الاستراتيجية ذلك.
2. **العلاقة مع الموردين:** يجب أن يتسع نطاق عمليات صياغة الاستراتيجية ليتجاوز الحدود المتعارف عليها للمنظمة كالعلاقات الخارجية مع الموردين بجميع أنواعهم وتصنيفاتهم، ومن المهم أن تكون للمنظمة طرائق خاصة تتمايز فيها على منافسيها.
3. **تاثير أصحاب المصالح :** من المهم أن تأخذ عمليات صياغة الاستراتيجية غب الحسبان توقعات وتأثيرات جماميع أصحاب المصالح المهمة كالمساهمين والمشرعين وجماعات الضغط وفي إطار نطاق العمل الشامل.

---

[1] Macmillan , Hugh & Mahen Tampoe (2000): **Strategic Management** , Oxford University Press , PP. 66-68

4. **فهم القدرات :** لا يمكن لعملية صياغة الاستراتيجية أن تكون متوازنة ودقيقة إن لم نأخذ في الحسبان قدرات المنظمة وقابلياتها، ويجب أن يكون تقويم هذه القدرات واقعياً وغير متحيز قياساً بالمنافسين، ومن الضروري أيضاً أن يكون هذا التقويم بشكل ديناميكي، أي بشكل مستمر وحيوي.

5. **الاهتمام بالتغيرات التكنولوجية والإبداع:** وهنا من المفترض أن تكون عمليات صياغة الاستراتيجية موجهة نحو التغيير .وفهم طبيعته، وكيف تضيف التكنولوجيا والإبداع قيمة حقيقية للأعمال.

6. **تنوع خبرات ومهارات الموارد البشرية :** إن امتلاك الموارد البشرية لوجهات نظر متعددة ومعارف متنوعة تجعل من عملية إيجاد مزيج من هؤلاء الأفراد مهمة حيوية وضرورية لنجاح عملية صياغة الاستراتيجية. فالمتخصصون في التخطيط لديهم وجهات نظر وقيم ومعارف تختلف عن المهندسين في قسم البحوث والتطوير، وعلى الإدارة أن تعي طبيعة هذا الاختلاف وتجد الوسائل الملائمة واللازمة لجعل الجميع يسهمون بفعالية في عملية صياغة الاستراتيجية.

7. **فهم وتشجيع الإدارة العليا :** إن ما تمتلكه الإدارة العليا من قوة وسلطة يجعل من إسهامها ضرورية في عملية صياغة الاستراتيجية، ويمكن أن يكون العكس مدعات للفشل وعدم النجاح.

8. **إيصال النتائج وردة الفعل على التغذية العكسية :** إن الاستراتيجيات الجيدة لا تظهر فجأة والفكرة الجيدة تحتاج إلى دعم من يعملون على تنفيذها، ويمكن

لعمليات الإيصال والاتصال والحوار وباتجاهات عديدة أن تجعل من عملية صياغة الاستراتيجية أكثر كفاءة وأقرب إلى الدقة والواقع.

9. **الإحساس المنطقي وموازنة العمليات:** إن لم تكن عملية صياغة الاستراتيجية متوازنة ويغلب عليها واحد أو اثنين من بين العناصر المذكورة سابقاً، فمن الضروري تعديل هذا الوضع في وقت يخصص لهذا الغرض، ويجب أن تكون العناية والإحساس بالصياغة شاملاً للعناصر المذكورة سابقاً[1].

10. **تصميم العملية:** من المهم ألا يكون تصميم العملية زائداً عن الحدود المنطقية، بل من المفترض لأن يكون وفق افتراضات معقولة ومنطقية، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار جوانب القوة والضعف في عملية صياغة الاستراتيجية الحالية. كذلك من المفترض أن تكون الطرق المستخدمة مرنة بحيث تتيح مواجهة المواقف الحرجة دون الدخول في تفاصيل غير مبررة. ومن الضروري أن تشمل عمليات الموازنة جوانب التحليل والتركيب الضرورية لوضع الخيارات في التنفيذ الفعّال، بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً من المهم الابتعاد عن كون عملية صياغة الاستراتيجية رتيبة وروتينية ومتكررة باستمرار[2].

11. **الأخذ بعين الاعتبار الدعم الخارجي:** وهنا يمكن أن يكون للمستشارين الاستراتيجيين والإداريين دوراً للإسهام في عملية صياغة الاستراتيجية، ويمكن أن

---

1. Porter , Michael E. (1996): What is Strategy ? , **Harvard Business Review** , November – December , PP.59-78
2. Hitt , Michael A. (2005): Spotlight on Strategic Management , **Business Horizons** , Vol.45 , PP.371-377

تكون هذه الإسهام من خلال التوجهات والأفكار أو المساعدة في تصميم عملية صياغة الاستراتيجية.

4. خطوات عملية صياغة الاستراتيجية:

إن عملية صياغة الاستراتيجية تتطلب جهداً كبيراً من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة ترد‌ها من البيئة الخارجية والداخلية. فالصياغة عملية معقدة وتشمل أكثر من عناصر التفكير البشري تعقيداً ودقة. وفي بعض الأحيان يشترك فيها اللاوعي أيضاً[1].

إن عملية صياغة الاستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات تتمثل بالآتي[2]:

الخطوة الأولى: تصور ما يمكن أن تؤول إليه المنظمة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية رغم تغير الظروف المحيطة بها.

الخطوة الثانية: وفي هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من أن فرص تحقيقها مازالت كبيرة.

---

[1] Mintzberg , Henry (1994): **The Rise and Fall of Strategic Planning** , Prentice – Hall ,Inc., N.J., P.111

[2] . بني حمدان ، خالد محمد ، والزعبي ، وائل محمد إدريس (2007) : الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي : منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، ص 176

الخطوة الثالثة: وفي هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الوضع الحالي للمنظمة وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، وهذا ما يسمى بتحديد الفجوة الاستراتيجية Strategy Gap.

الخطوة الرابعة: وتهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي، وتتطلب هذه الخطوة ما يلي:

- استخدام أقصى درجات التفكير والإبداع.
- العودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا استخدام الاستراتيجيات البديلة وعيوبها.

الخطوة الخامسة: ويتم في هذه المرحلة تقويم البدائل الاستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها، وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة، وكذلك تكلفة ومتطلبات مثل هذه البدائل الاستراتيجية.

الخطوة السادسة: وهنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

الخطوة السابعة: وهنا يتم إعداد وصياغة الاستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي على العديد من العناصر منها:

- توضيح كامل للوضع الحالي للمنظمة.
- توضيح الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

- وصف كل بديل أو أسلوب من الأساليب الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

5. القوى الدافعة لصياغة الاستراتيجية:

يتلخص أساس كون الاستراتيجية الإطار الذي يوجه الخيارات التي تقرر طبيعة المنظمة واتجاهها بانتقاء المنتجات والخدمات التي يراد عرضها، والأسواق التي سيتم عرضها فيها، وعلى المديرين أن يسندوا هذه القرارات إلى قوة توجيهية أو دافع استراتيجي واحد للعمل.

وعلى الرغم من وجود مجموعة من قوى التوجه، إلا أن قوة واحدة فقط يمكن أن تعمل أساساً للاستراتيجية في منظمة ما. وإن الأسئلة المثارة حول تحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للعالم من حولها، وعن أي الأسواق تبحث؟ وإلى أي من العملاء تحاول الوصول تكمن في مفهوم الدافع الاستراتيجي، حيث إن كل منظمة لا بد أن تكون لها قوة دافعة تحركها في تلك الاتجاهات المحددة. ولابد لكل منظمة أن تحدد ذلك الدافع الذي يدفعها أو يوجهها باتجاه محدد معين دون سواه.

إن الدافع الاستراتيجي أو القوة التوجيهية هي ذلك العنصر أو المكوّن الذي يوجه المنظمة نحو عملاء ومنتجات وأسواق بعينها، وهو الذي يشكل صورة المنظمة وآفاق تطلعاتها، ومما لا شك إن وراء كل منظمة قوة أو دافع معين يمنحها هويتها الخاصة بها، وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن محور يتسم بالمواءمة الاستراتيجية يتفاوت من منظمة إلى أخرى لكنه دائماً يكون بنفس الشاكلة في المنظمة الواحدة.

وبعبارة أخرى، فإن أحد عناصر المنظمة هو الذي يؤدي الدور المحوري والرئيسي في تحديد واختيار مضطرد مع إدراك إدارتها العليا للدافع الاستراتيجي، واستفادتهم في تطويعه في تحقيق ذلك النجاح، فالدافع الاستراتيجي هو المحور الذي يشكل القلب النابض بالنسبة إلى أعمال المنظمة، وهو الذي يمنحها ميزتها التنافسية في قطاع أعمالها. وهناك مجموعة من الدوافع الاستراتيجية أو قوى التوجه للمنظمة تتمثل بالآتي[1]:

أ. التوجه بالمنتجات/الخدمات: / Driving by Products Services

إن المنظمة التي تتميز بهذا التوجه هي تلك التي تربط عملها بمنتج واحد معين ونتيجة لذلك فإن منتجاتها المستقبلية سوف تتشابه كثيراً مع منتجاتها الحالية والسابقة من حيث الشكل والخصائص. إن المنتجات المستقبلية لهذه المنظمة ستكون مجرد تعديلات أو توسعات للمنتجات الحالية. وفي هذه المنظمة تكون هناك علاقة خطية ما بين منتجات الماضي والحاضر والمستقبل.

ب. التوجه بنوع العملاء: Driving by Customers

فالمنظمة التي تمارس هذا التوجه هي تلك التي تركز بكامل عملها على فئة محددة دون سواها من العملاء . حيث تحاول هذه المنظمة تلبية مجموعة من الاحتياجات المترابطة التي تنبثق عن تلك الفئة من العملاء.

---

[1] Tregeo , B. & I. Zimmerman (1980): Top Management Stratgy , Simon & Schuster , New York, P.11

ج. التوجه بنوع السوق : Driving by Market

المنظمة التي تمارس هذا التوجه تكون على شاكلة التي تركز على صنف العملاء باستثناء أنه بدلاً من تحديد أعمالها بمجموعة من العملاء، فإن المنظمة التي توجه أعمالها على أساس نوع السوق تركز مستقبلها على صنف معين من الأسواق أو قطاعات العمل.

د. التوجه بالطاقة الإنتاجية: Driving by Productive Capacity

إن المنظمة التي تتبع هذا التوجه عادة ما يكون لها استثمار كبير وواسع في طاقاتها الإنتاجية، حيث ترى هذه المنظمة بأن تشغيل مواقع عملها بأقصى طاقة إنتاجية لها يشكل الأساس لتحقيق الأرباح. ومن جانب آخر، فإن المنظمة التي تتبع التوجه بالطاقة الإنتاجية هي تلك المنظمة التي تكون قد بنت قدرات مميزة، وخاصة في عملياتها الإنتاجية بما يسمح لها بصناعة منتجات ذات خصائص يصعب تقليدها من قبل منافسيها. وبذلك فهي تسعى دائماً إلى إيجاد الفرص التي يمكن من خلالها استثمار كل ما لديها من طاقات في هذا الشأن.

ه. التوجه بالتكنولوجيا: Driving by Technology

والمنظمة التي تمارس هذا التوجه هي تلك المنظمات التي تمتلك تكنولوجيا مميزة في عملها، وتكون لديها القدرة على تقوية تقنيات أو خبرات فنية تكميلية جديدة أو اكتسابها. ومع مرور الوقت تدخل المنظمة التي تمارس هذا التوجه في إنتاج مجموعة

واسعة من المنتجات التي تنبثق جميعها عن التكنولوجيا التي تخصصت فيها، وتلبي احتياجات مجموعة واسعة ومتنوعة من العملاء والأسواق.

وهذه المنظمة تستخدم التكنولوجيا للحصول على ميزة تنافسية، حيث إنها تسعى إلى تعزيز قدراتها في تطوير التقنيات، ومن ثم البحث عن مجالات تطبيق تلك التقنيات. وعندما تجد التطبيقات الملائمة لما لديها من تقنيات، فإنها سوف تعمد إلى تطوير المنتجات النابعة من تقنياتها التي تحقق حالة التميز لتلك المنتجات.وفي الوقت الذي تستثمر المنظمة ميزتها التنافسية في سوق معينة، فإنها تبحث كذلك عن تطبيقات أخرى في أجزاء سوق أخرى، وعموماً فإن المنظمات التي تتبع التوجه بالتكنولوجيا عادة ما تجد أسواق جديدة لمنتجاتها.

و. التوجه بالمبيعات أو التسويق: Driven by Sales / Marketing

إن المنظمة التي تمارس هذا التوجه تتميز بامتلاك طريقة فريدة ومميزة في الحصول على الطلبات من عملائها، ولا بد لكل ما يُعرض من منتجات أو خدمات أن يستفيد من أسلوب البيع هذا.

ونجد أن المنظمة لا ترغب بالمنتجات التي لا يمكن بيعها من خلال طريقة البيع التي تمارسها، ولا تحاول استقطاب العملاء الذين لا يمكن الوصول إليهم من خلال طريقة البيع وقنوات التسويق هذه. لذلك نجد أن اتجاه مثل هذه المنظمات ومنتجاتها وأسواقها تحدده الطريقة المستخدمة في البيع والتسويق.

ز. التوجه بطريقة التوزيع: Driven by Distribution Method

إن المنظمات التي تمتلك طريقة مميزة وفريدة من نوعها في إيصال منتجاتها أو خدماتها من مواقع عملها إلى مواقع عملائها هي التي تمارس استراتيجية التوجه على أساس طريقة التوزيع. ونلاحظ بأن هذا النوع من المنظمات لا يرغب بالتعامل إلا بالمنتجات أو الخدمات التي تستخدم نظامها التوزيعي المميز لديها.

ح. التوجه بالموارد الطبيعية: Driven by Natural Resources

عندما يكون الوصول إلى الموارد الطبيعية أو السعي للحصول على الموارد الطبيعية هو الأساس لبقاء المنظمة، حينئذ تكون هذه المنظمة ذات منحى يستند على التوجه بالموارد الطبيعية.

ط. التوجه بالحجم/النمو: Driven by Size or Growth

إن المنظمات التي تهتم بالنمو من أجل النمو بحد ذاته، أو من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم عادة ما تتجه نحو الاهتمام بالحجم / النمو. ونلاحظ بأن جميع قراراتها تتخذ لزيادة الحجم أو النمو.

ي. التوجه بالأرباح: Driven by Profits

عندما يكون المعيار الوحيد للمنظمة للدخول إلى سوق معينة، أو عرض منتج معين هو الأرباح، حينئذ تكون المنظمة ذات توجه يركز على أساس العائدات أو الأرباح.

وعادة ما ينطوي كل نوع من أنواع قوى التوجه على مفهوم عمل مختلف يمكن تفصيله وبيانه بشكل واضح أكثر بعد القيام بنشر مفهوم قوى التوجه الاستراتيجي

وإدراكه. ولا شك إن مفهوم قوى التوجه الاستراتيجي للمنظمة يؤثر بصورة مباشرة وعميقة في جميع جوانب أنشطتها وقراراتها. فهو الذي يحدد مجال المنتجات والأسواق والهيكل التنظيمي للمنظمة، والتقنيات المطلوبة، ونوع مواقع الإنتاج، وقنوات التوزيع، وأساليب البيع والتسويق، وحتى نوع الأفراد المستخدمين.

وبعبارة أخرى، فإن مفهوم العمل هو الذي يحدد ماهية ومناخ وسلوك المنظمة. وإن مهمة تحديد قوى التوجه الاستراتيجي يتحملها فريق الإدارة العليا بالمنظمة، كما ويقوم بإعادة تقويم ومراجعة الدافع الاستراتيجي بصورة دورية ومنتظمة خاصة في مراحل تصميم الخطة الاستراتيجية للمنظمة وتطويرها.

6. صياغة الاستراتيجيات الوظائفية:

تعد الاستراتيجيات الوظائفية من أبرز الاستراتيجيات التي تقوم الإدارة بالتركيز عليها نظراً لارتباطها المباشر بالمجالات التشغيلية التي تمارسها المنظمة يومياً. وفي ضوء ذلك سنناقش في هذه الفقرة النقاط التالية:

6-1. مفهوم الاستراتيجية الوظائفية:

وهي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة والوحدة الإدارية والاستراتيجيات عن طريق تضخيم إنتاجية المورد

المستخدم. وتهتم هذه الاستراتيجيات بتنمية مجالات الكفاءة وتغذيتها لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية[1].

إن التوجه الرئيسي لأي استراتيجية وظائفية يجب أن ينبع من استراتيجية المنظمة الأم (أو وحدة الأعمال) التي تتبعها هذه الوظيفة. ولتوضيح ذلك نفترض مثلاً أن هناك وحدة أعمال أو شركة معينة تتبع استراتيجية التمايز في المنافسة من خلال التركيز على الجودة العالية للمنتجات المقدمة للسوق، ومن ثم فإنها تحتاج استراتيجية وظائفية تتعلق بالعمليات التي تركز على الجودة، وخفض التكلفة والإنتاج بحجم كبير. وتحتاج أيضاً استراتيجية وظائفية أخرى تتعلق بالموارد البشرية التي يجب أن تركز على استقطاب المهارات العالية من العاملين، وتدريبهم لتنمية مهاراتهم في الأداء، وتحتاج إلى استراتيجية وظائفية في التسويق تركز على قنوات التوزيع والترويج لتوسيع حجم الطلب .

ومن ناحية أخرى، إذا كانت الشركة أو وحدة الأعمال تتبع استراتيجية تنافسية أخرى مثل الريادة في التكلفة، فإن ذلك يتطلب مجموعة أخرى من الاستراتيجيات الوظائفية لدعم هذه الاستراتيجية على المستوى الأعلى.

6-2. الكفاءات الجوهرية : Core Competencies

ويقصد بها تلك الأشياء التي يمكن للشركة أو وحدة الأعمال القيام بها بدرجة متفوقة جداً، إنها مجالات قوة أساسية. فعندما تكون هذه المجالات للكفاءة عالية بالمقارنة بالمنافسين، فإنه يمكن أن يطلق عليها الكفاءات المميزة Distinctive

---

[1]. السالم ، مؤيد سعيد (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 191.

Competencies. ولكي تكون الشركة ذات مجالات كفاءة متميزة لا بد أن تنجح في الاختبارات الثلاثة التالية[1]:

أ. قيمة المستهلك: Consumer Value أن تسهم الشركة بفاعلية في تكوين إدراك إيجابي في عقلية المستهلك من أن السلعة التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها أفضل بكثير مما لدى المنافسين.

ب. التفرد التنافسي: Competitor Unique أي أن تكون الشركة متميزة بخصائص فريدة تفوق إمكانيات وخصائص المنافس.

ج. التمدد أو الانبساط : Extendibility يجب على الشركة أن تمثل شيئاً يمكن استخدامه لتنمية منتجات جديدة، أو للدخول لأسواق جديدة.

ويمكن للشركة الحصول على كفاءاتها المميزة بطرائق متعددة كامتلاكها أصول متميزة مثل براءات الاختراع، أو أن يكون لديها نظام متطور أكتسبته عن طريق الشراء أو التعاقد مع الشركات الأخرى، أو من خلال المشاركة والتحالف مع الغير، أو أن يكون لديها خبرة ممتازة في مجال معين تم أكتسابها بمرور الوقت. ولكي تنجح الاستراتيجية الوظائفية لا بد أن تبنى على مجالات كفاءة متميزة في الوظيفة ذات العلاقة بها.

---

[1] .Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2004): **Strategic Management & Business Policy**, (9th ed.), Pearson Education, Inc., N.J., PP.165-166

6-3. الاستراتيجيات الوظائفية المختلفة في المنظمة:

1. استراتيجية التسويق: Marketing Strategy

تتعامل استراتيجية التسويق مع تطوير المنتج والتسعير والبيع والتوزيع لمنتج معين. وتتضمن هذه الاستراتيجية الوظائفية عدة استراتيجيات فرعية مثل استراتيجية تنمية السوق، واستراتيجية تنمية المنتج واستراتيجية الترويج....الخ.

استراتيجية تنمية السوق: Market Development Strategy وهدفها الحصول على حصة سوقية أكبر من خلال إشباع السوق أو التغلغل فيه إلى جانب تنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

استراتيجية تنمية المنتج: Product Devlopment Strategy وتساعد الشركة على تحقيق تنمية منتجات جديدة للأسواق الحالية أو تنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة. وهناك بعض الشركات نجحت في هذه الاستراتيجية من خلال تنمية منتجات جديدة للأسواق الحالية أو الجديدة محلياً وعالمياً.

استراتيجية التوزيع: Distribution Strategy وهنا يجب أن تقرر الشركة، هل سوف تقوم بتوزيع منتجاتها وبيعها عن طريق الموزعين أو الوسطاء أن تقوم بتوزيع وبيع منتجاتها بنفسها بالتوزيع المباشر.

استراتيجية التسعير: Price Strategy وهنا على الشركة أن تقرر هل سوف تتبع استراتيجية التسعير من خلال كشط السوق Skimming أو من خلال

التغلغل في السوق Penetration فالاستراتيجية الأولى تعتمد على البيع بسعر عالٍ للمنتج عندما يكون جديد وذلك في الفترات الأولى من تقديمه، ومن ثم تحقيق أرباح عالية. أما الاستراتيجية الثانية فتعتمد على سعر منخفض مع تحقيق حصة سوقية كبيرة بسبب كبر حجم المبيعات.

وهناك العديد من الاستراتيجيات التسويقية الأخرى، مثال ذلك في مجال الإعلان والترويج، فإن الشركة قد تختار بين استراتيجية الدفع Push أو السحب Pull وهناك العديد من الشركات الغذائية في أمريكا وبريطانيا وكندا تتبع استراتيجية الدفع من خلال إنفاق مبالغ كبيرة لتنشيط المبيعات للحصول على أماكن لمنتجاتها في متاجر التجزئة، ويتم ذلك عن طريق الخصم التجاري والعروض الخاصة داخل المتجر In -Store Special Offers والمسموحات وغيرها لدفع المنتجات خلال نظام التوزيع[1].

أما استراتيجية السحب فهي قيام الشركة بإنفاق مبالغ طائلة على الإعلان الموجه للمستهلكين من أجل ترشيخ صورة السلعة في ذهن المستهلك، وبالتالي سوف يسأل عنها في المتجر دون غيرها من السلع.

2. استراتيجية التمويل :

تتفحص الاستراتيجية المالية وتحدد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها. ويمكن للاستراتيجية المالية

---

[1]. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي (2007): **الإدارة الإستراتيجية** ، مرجع سبق ذكره ، ص 322.

أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لاستراتيجية الأعمال.

إن الاستراتيجية المالية تحاول تعظيم القيمة المالية للمنظمة، وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة. وإن المستوى المرغوب من الاستثمارات الجارية مقابل الاستثمارات طويلة الأجل هو من بين القضايا الاستراتيجية التي تهتم بها الاستراتيجية المالية.

3. استراتيجية البحوث والتطوير : Research & Development Strategy

تركز هذه الاستراتيجية على المسائل الخاصة بتحسين السلعة وتطويرها، والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية. وتتعامل هذه الاستراتيجية مع المزيج المناسب للأنواع المختلفة من البحوث والتطوير(أساسية، خاصة بالمنتج، خاصة بالعمليات الإنتاجية) ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة.

ومن الاختيارات الاستراتيجية المهمة هنا هو هل تكون المنظمة رائدة في التكنولوجيا، أي تقوم بإنتاج سلعة يصعب تقليدها من قبل المنافسين؟ أن تكون تابعة تكنولوجياً، أي تقوم بتقليد منتجات المنافسين؟.

4. استراتيجية العمليات : Operations Strategy

تهتم هذه الاستراتيجية بتصنيع المنتجات من حيث كيفية الإنتاج ، ومكان الإنتاج وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية ، وتوزيع الموارد المادية والعلاقات مع الموردين.

إن هذه الاستراتيجية الوظائفية تتعامل أيضاً مع المستوى الأمثل للتكنولوجيا الواجب استخدامها من جانب المنظمة في عملياتها الإنتاجية، كما أن استخدام النظم المتكاملة للحاسبات الآلية في التصنيع والرقابة على الجودة أصبح من المحددات الأساسية لاستراتيجية العمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية.

5. استراتيجية الشراء : Purchasing Strategy

تركز هذه الاستراتيجية على الحصول على المواد الخام والأدوات الاحتياطية والتسهيلات اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة. كما يدخل ضمن اهتمامات استراتيجية الشراء مصادر التوريد من حيث الاختيار والعلاقة معهم والتفاوض معهم لتوفير احتياجات الإنتاج ومستلزماته بالمواصفات المطلوبة، وبأقل تكلفة وفي الوقت والمكان المناسبين.

ومن بين الخيارات المهمة التي تدخل ضمن اهتمامات هذه الاستراتيجية الوظائفية ما يتعلق بالموردين من حيث الاعتماد على أكثر من مورد أم مورد وحيد أم التوريد المتوازي Parallel Sourcing.

ففي حالة الشراء من مصادر متعددة تشتري الشركة من أكثر من مورد للحصول على احتياجاتها المختلفة. ويحظى التوريد متعدد المصادر بتفضيل أكثر بالمقارنة مع النظم الأخرى لأسباب عديدة كالاستفادة من المنافسة بين الموردين والحصول على أقل الأسعار للمواصفات المطلوبة ومع أفضل الشروط الأخرى للتوريد ، وكذلك تقليل مخاطر التعطيل أو توقف الإنتاج بسبب عدم الاعتماد على مورد واحد.

ومن ناحية أخرى، فإن بعض الشركات تفضل الشراء من مصدر واحد Solc Sourcing لخفض تكاليف الشراء . وتقوية العلاقات مع المورد. وأخيراً قد تفضل بعض الشركات التوريد المتوازي الذي بموجبه يمكن التعامل مع موردين اثنين كموردين وحيدين لجزئين مختلفين من الأجزاء المصنّعة مثلاً، ولكن في نفس الوقت فإن أحد هذين الموردين قد لا يستطيع توريد الكمية في الوقت المناسب لذلك يمكن اللجوء للمورد الثاني لتوريد الفرق في الكمية.

6. استراتيجية الموارد البشرية : Human Resource Strategy

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعّال.

لذلك تعد استراتيجية الموارد البشرية من الاستراتيجيات الوظائفية المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة

مثل تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، والتدريب، والنقل والترقية، والحوافز وتقويم الأداء وغيرها. وتتمثل إسهامات هذه الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للشركة في توفير مهارات عالية وبتكلفة مناسبة.

كما يمكن أن تسهم في ذلك أيضاً من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة، وبغرض تحقيق أهداف استراتيجيتها التنافسية التي تعتمد على الريادة في التكلفة تلجأ بعض الشركات إلى استخدام العمالة المؤقتة. كما تهتم الشركات أيضاً بالحصول على موارد بشرية متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية، وذلك لدعم مركزها التنافسي.

7. استراتيجية نظم المعلومات : Information Systems Strategy

تتجه المنظمات إلى استراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإداراتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات، ومن ثم دعم الميزة التنافسية للشركة. وتستخدم الآن نظم المعلومات على نطاق واسع في مجالات الإنتاج وخدمة العملاء والإدارة والحفظ والتوثيق، والتنبؤ بالمبيعات والرقابة على الجودة، وعمليات اتخاذ القرارات وغيرها.

لقد أصبح هذا النوع من الاستراتيجيات الوظائفية أصبح من ملامح التميز التنافسي في شركات الأعمال، ولأن كل منظمة أعمال تشتمل على عدد من المستويات الإدارية، وكذلك عدة وحدات أعمال وإدارات وظائفية فسيكون لدينا أنواع مختلفة من

نظم المعلومات، إذ لا يوجد نظام واحد للمعلومات في المنظمة قادر على توفير كل المعلومات التي تحتاجها مستوياتها المختلفة وبصورة كفوءة.

7. العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية :

إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة، فإن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً، لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً.

بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الاستراتيجية ككل، ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الاستراتيجية، ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيارات وصياغة الاستراتيجية المناسبة لتصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب، وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة. ويوضح الشكل (9 ، 1) مصفوفة صياغة وتطبيق الاستراتيجية.



الشكل (9 ،1) مصفوفة صياغة وتطبيق الاستراتيجية

يوضح الشكل أهمية كل من عمليتي صياغة وتطبيق الاستراتيجية في مصفوفة تعبر عن أربع نتائج ممكنة لعلاقة صياغة الاستراتيجية في محور تطبيق الاستراتيجية، والنجاح هو أكثر النتائج احتمالاً عندما يكون لدى المنظمة صياغة جيدة للاستراتيجية، وتطبيق جديد أيضاً. بمعنى أن الإدارة أنجزت كل ما يمكن أن تنجزه من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلا إذا حدثت متغيرات سلبية مؤثرة في هذه العملية[1].

لعبة الحظ أو المغامرة، وتشير إلى الأوضاع التي تكون فيها عملية صياغة الاستراتيجية ضعيفة، ولكن يجري تطبيقها بصورة جيدة. إزاء هذا الوضع يمكن توقع نتيجتين، الأداء الجيد للاستراتيجية قد يتجاوز عناصر الضعف الموجودة في الخطة أو يخدم الإدارة من فشل وشيك.

والخلية التي تمثل الإشكالية أو مصدر الإزعاج تؤثر كتطبيق ضعيف للاستراتيجية التي سبق أن تمت صياغتها بصورة جيدة، إما بسبب تركيز الإدارة على عملية صياغة الاستراتيجية أو عدم الاهتمام الكافي بالتطبيق. ويكون الأداء الضعيف للاستراتيجية غير

[1]. ياسين ، سعد غالب (2010): الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري ، عمان ، ط1، ص 139

واضح لأن حركة الإنجاز عندما تأخذ اتجاهاً خاطئاً في معظم الأحيان تدفع المديرين إلى إعادة صياغة الاستراتيجية، أو إجراء تعديلات عليها من دون التأكد فيما إذا جرى تطبيق الاستراتيجية بصورة صحيحة أم لا، ما ينتج عن ذلك أن الاستراتيجية المعدلة تكون غير ملائمة وينتهي التطبيق إلى الفشل أيضاً.

ويحدث الفشل على الأغلب عندما تكون صياغة الاستراتيجية ضعيفة وإجراءات تطبيقها ضعيفة أيضاً. في هذه الحالة تواجه الإدارة مشكلة صعبة ومعقدة للعودة إلى الوراء والإنطلاق من بداية صحيحة، وبخاصة إذا أعادت الاستراتيجية المعدلة أو الجديدة نفس منهجية التطبيق السابق، فإن النتيجة ستكون الفشل أيضاً.

إن التحليل السابق يؤشر لمسألتين:

الأولى : إن عملية تطبيق الاستراتيجية هي على الأقل عملية مهمة بنفس مستوى أهمية صياغة الاستراتيجية، ومع الأسف يميل صانعو الاستراتيجية إلى افتراض أن التطبيق الكفء للاستراتيجية سيحدث بالتأكيد من دون تقديم دليل عملي على ذلك.

الثانية : تتصل بنوعية التطبيق الفعّال للاستراتيجية، أي ضرورة البحث عن أسباب فشل الاستراتيجية التي تقع في الخلايا الثلاثة الأخرى من المصفوفة، وذلك بهدف تهيئة مستلزمات تحليل عناصر التكامل في عمليات تصميم وتطبيق استراتيجية المنظمة.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل العاشر: تطبيق الاستراتيجية

1. مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته
2. متطلبات تنفيذ الاستراتيجية
3. الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية
4. اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية
5. المشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ
6. الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية
7. نموذج ماكينزي

Damascus University



وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

باعتبار أن نجاح عمليات الإدارة الاستراتيجية مرهون بعملية التنفيذ، التي تعد خلاصة المراحل السابقة، حيث تعد عمليات الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتبادلة التأثير، إذ لا قيمة للجهد المبذول في مرحلة التحليل والصياغة ما لم ينقل على أرض الواقع بالتزام عالٍ وتنفيذ فعّال. وإن وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعّال والكفء يمثل المرحلة الأكثر صعوبة وأهمية، حيث إن أفضل الاستراتيجيات المصاغة نظرياً يمكن أن تؤدي إلى فشل تام ما لم تدعم بتنفيذ فعّال، من خلال إجراء التغيرات المطلوبة والهيكل التنظيمي المناسب، وخطط التشغيل اللازمة، وتحفيز العاملين للالتزام بها، ومن ثم التحقق من كفاءة التنفيذ.

مهما كان حجم المنظمة وطبيعة نشاطها فإنها تتأثر بكافة مستوياتها التنظيمية بتنفيذ الاستراتيجية،لأن التنفيذ يمس كافة المجالات الوظيفية ووحدات المشروع. وهناك مجموعة من الاعتبارات لابد من أخذها بالحسبان قبل البدء بعملية تنفيذ الاستراتيجية:

1. مراعاة أهمية عنصر الزمن، والالتزام بالوقت المحدد في مجال التخطيط الاستراتيجي.
2. تعريف كافة أفراد التنظيم بالخطة التي تم صياغتها نظرياً، ووضعهم في الصورة الحقيقية للخطوات والإجراءات الواجب إتباعها.
3. أن تقوم الإدارة العليا والمسؤولين عن التخطيط وصياغة الاستراتيجية بحشد كل الجهود باتجاه الهدف، وإرشاد التابعين إلى طريقة الأداء الصحيحة لتنفيذ الخطة التي شاركوا بصياغتها، والتزموا بتنفيذها من أجل الوصول إلى النجاح المنشود.
4. ضرورة تحديد مستويات الأداء المطلوبة حتى تكون الرقابة واقعية وفعلية وواضحة.

وفي سباق أهمية الزمن وعندما يكون للوقت معنى، سارعت شركة أودي لصناعة السيارات بسباق مع الزمن لتصميم موديلات جديدة وتقديمها للسوق، ولكن بنفس

الوقت وجدت أن هناك شركات أخرى يابانية لصناعة السيارات تجاريها وتنافسها في التصميم والابتكار، فقامت بالتعديل على استراتيجيتها لتصميم محركات قوية ومتميزة في القوة وتوفير الوقود، وقد نجحت بذلك قبل أن تطرح الشركات الأخرى منتجاتها الجديدة في السوق، وهذا ما أكسبها ميزة تنافسية جعلتها تزيد من حصتها السوقية، وتحتفظ بمركزها في السوق أمام عملائها الحاليين والمرتقبين .

1. مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته :

تمثل عملية التنفيذ المرحلة التالية مباشرة بعد صياغة الاستراتيجية وهي المرحلة الأكثر صعوبة، إذ تبين هذه المرحلة كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية من جهة، ومدى كفاءة المستويات الإدارية الأخرى وجاهزيتها من جهة ثانية .

وتعرف عملية **تنفيذ الاستراتيجية** بأنها: " سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات التقديرية والمؤشرات والإجراءات[1]". وتشمل هذه الأنشطة الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام تقويم الأداء والرقابة عليه .

كما تعرف **عملية تنفيذ الاستراتيجية** أيضاً بأنها: " تهيئة المنشأة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيز على بنية التنظيمات، والإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية، والهياكل التنظيمية الداعمة

---

[1]. الدوري ، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 325

للاستراتيجية، وبناء الهيكل الوظيفي، وتحديد درجة المركزية واللامركزية في المنظمة بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية"[1].

وقدم الباحثان **جونسون وجوش Jauche & Johnson تعريفاً لعملية تنفيذ الاستراتيجية** على أنها : " العملية التي يناط بها تحويل الاستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، ونظم للأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الإدارية والقيادة "[2].

بناءً على ما تقدم، يمكن النظر إلى عملية تنفيذ الاستراتيجية على أنها: "تهيئة المنظمة للقيام بسلسلة من العمليات والإجراءات المترابطة لتحويل الاستراتيجية المكتوبة إلى واقع عملي، من خلال بناء الهياكل التنظيمية ونظم الاتصالات والتنسيق بين الوحدات الادارية، مع تحديد المستلزمات من الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والقيادة الداعمة لها ".

وتتجلى أهمية تنفيذ الاستراتيجية من خلال :

1. الانتقال بالخطط والأفكار والخيارات التي تم إقرارها نظرياً إلى حيز التطبيق وتحويلها إلى نتائج فعلية مستهدفة.
2. تسهم عملية التنفيذ في تعظيم مركز المنظمة في السوق من خلال التطلع إلى أهداف جديدة، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وفقاً للاستراتيجية المنتخبة.
3. تساعد على ضبط التزام العاملين بالخطط، وتنمي لديهم المعرفة بطرق العمل الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرجة في الخطة.

---

[1]. حنيور ، عبد العزيز صالح (2007) : الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 324.

[2]. الحسيني، فلاح حسن عداي (2006): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، ط2، ص 197

4. تساعد على بناء التجربة الذاتية للمنظمات من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة أمام المنظمة التي يمكن الاعتماد عليها.

5. ترفع من قدرات المنظمة في التميز والمنافسة والسعي الدائم للحفاظ على مركزها في السوق، وتعالج الثغرات والانحرافات عند عملية إعادة التخطيط.

2. متطلبات تنفيذ الاستراتيجية :

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية الربط بين ما يجب أن تصل إليه والأسلوب الذي ينبغي أن تتبعه للوصول إلى ذلك الهدف. ولكي تستطيع المنظمة أن تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات فإنها تحتاج إلى ما يلي :

1. تحديد الأهداف السنوية :

يتم تحديد الاهداف السنوية بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري القطاعات والإدارات والأقسام. وإن عملية المشاركة في وضع الاهداف تقود إلى الرضى والقبول من قبل أفراد التنظيم للأهداف الموضوعة [1]. وتعد الاهداف السنوية عاملاً رئيسياً تأتي في مقدمة المتطلبات لأنها :

أ. تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع الموارد وتخصيصها.

ب. تعد من أهم المعايير الضرورية لتقويم المديرين.

ج. تعد محدداً رئيسياً لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

د. تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والأقسام والإدارات.

وقد تكون الأهداف السنوية على شكل رموز معينة أو مؤشرات (مؤشرات الربحية، النمو، الحصة السوقية.....إلخ).

---

[1]. العزي ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص 213.

2. صياغة السياسات:

تشير السياسات إلى الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد والأشكال والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

وتساعد السياسات المديرين والعاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم. وتمثل أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية وتخفض من الزمن والوقت الذي يقضيه المديرون في اتخاذ القرارات. وحتى تكون السياسات جيدة يجب أن تتصف:

- أن تكون داعمة للاستراتيجيات.
- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.
- الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة من وقت لآخر، حتى لا تفقد فوائدها ودواعي وجودها.
- أن تتصف بالمرونة، أي أن تكون قابلة للتعديل أو التبديل.

3. تقدير حجم التغيير :

وهنا يحدد مقدار التغيير الواجب إدخاله على الاستراتيجية لتنجح عملية التنفيذ وهناك استراتيجيات تحتاج إلى تغييرات طفيفة على عملها الحالي، وأخرى تحتاج إلى تغيرات كثيرة ، وبعضها يحتاج إلى تغيرات جذرية[1] .

وهناك خمسة أنواع للتغيرات الاستراتيجية:

1. **الاستراتيجيات المستقرة:** لا يتم التغيير هنا، والاستراتيجية المقررة يمكن تنفيذها على أساس الاستراتيجيات السابقة من خلال مراقبة النشاط بصورة كبيرة .

---

[1]. العمري ، رضا (2015): الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 300

2. **التغيير الاستراتيجي الروتيني:** التغيير يكون هنا بسيطاً، والتعديلات تتم بشكل اعتيادي تم التنبؤ بها كجذب الزبائن واستمالة أذواق عملاء جدد على سبيل المثال.

3. **التغيير الاستراتيجي المحدود:** ويتضمن إضافة تغييرات على الاستراتيجية السابقة، كأن تقوم بإدخال نوع جديد من المنتجات تابع للأنواع المنتجة السابقة.

4. **التغيير الاستراتيجي المهم (الجذري):** وتضم هذه التغييرات الاندماج أو الاستحواذ ، كأن يتم الاندماج مع شركات أخرى ما يتطلب إعادة تغيير كل البرامج والإجراءات والسياسات المتخذة ، والتغييرات التي تتم ضمن الصناعة الواحدة .

5. **إعادة التوجه التنظيمي:** وهنا التغيير يكون أعمق من سابقه، ويتم التغيير بشكل جذري أيضاً، كأن تنتقل الشركة من صناعة إلى صناعة أخرى. وهذا التغيير يحتاج إلى مهارات وتكنولوجيات كبيرة ومتطورة.

ومن أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه" كيرت لوين" الذي يرى بأن تغيير الاستراتيجية لابد أن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:

أ. مرحلة إذابة الثلوج.

ب. مرحلة التغيير.

ج. مرحلة إعادة التثليج.

فالمرحلة الأولى (إذابة الثلوج): ويقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الاستراتيجية أو السلوك المعمول به حالياً، إذ يجب تغيير الاستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة. ولتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سواء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقليص حصة المنظمة في السوق، فاستخدام تحليل الفجوة الذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام

بعض المعايير كالربحية وبين الأداء المستهدف يمكّن المنظمة من إقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة التخلص من السلوك الحالي واستخدام استراتيجيات جديدة .

أما المرحلة الثانية (التغيير): حيث يكون موضوع هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها ووضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وهي مرحلة تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً، وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تطوير المنظمات والتي تساعد الإدارة عند إدخالها في تطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة.

أما المرحلة الثالثة (إعادة التثليج): وتعني من خلالها المنظمة بناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها، وقد تتضمن عملية إعادة التثليج محاولة المنظمة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة .

4. تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي :

يعد الهيكل التنظيمي تابعاً للاستراتيجية لأن الهياكل ساكنة نسبياً، أي تتسم بالثبات والمرونة، بينما الاستراتيجية متحركة فعلياً ومتغيرة باتجاه المستقبل[1]. وبالتالي يجب أن يكون هناك توافق وتكامل بنيوي بين الهياكل والاستراتيجية، باعتبار أن الهيكل المصمم هو بمثابة المجال الحركي الحيوي الذي يجري من خلال تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة.

وفي دراسة أجراها ألفريد تشاندلر في كتابه:" الاستراتيجية والهيكل" أكد أنه من الضروري أن ينبع الهيكل التنظيمي للاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا، لأن بعض

---

[1]. الدقن، منصور؛ وائل إدريس (2009): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 446.

الهياكل تناسب استراتيجيات معينة ولا تناسب كل الاستراتيجيات. ويجب الأخذ بعين الاعتبار الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية [1].

تضم الهياكل التنظيمية الرسمية العلاقات والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات كما خططتها الإدارة، أما الهياكل التنظيمية غير الرسمية فتضم العلاقات بين الأفراد التي تنشأ على أساس غير رسمي، وقد يكون الهيكل التنظيمي غير الرسمي أداة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية .

وحتى يتوافق تصميم الهيكل مع الاستراتيجية يتطلب [2]:

- التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- إسناد الأنشطة والمهام للأفراد.
- اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن.
- تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة .

ويتم اختيار أي هيكل تنظيمي جديد وفقاً لعاملين:

- **الأول** : يتعلق بمدى ملاءمة هذا الهيكل للاستراتيجية وقدرته على تنفيذ كل الأنشطة والفعاليات ذات الصلة بتطبيق الاستراتيجية.
- **الثاني**: المفاضلة بين مزايا الهياكل التي سيتم اختيارها وعيوبها وتتناسب مع الاستراتيجية المراد تطبيقها.

---

[1]. مرسي، جمال الدين، أحمد عبد السلام سلام (2007): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 274

[2]. مقبلين ، سعود علي (2007): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين .

أما أبعاد الهيكل التنظيمي فتتمثل بالمركزية أو اللامركزية، والمستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، ودرجة المشاركة في القرار، ومستوى الرسمية وغير الرسمية، وجميعها تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الهيكل التنظيمي.

فمثلاً : قد تستهدف الاستراتيجية تخفيضاً في النفقات، ما يتطلب إجراء تغييرات على الهيكل الموجود ذلك من خلال تخفيض عدد من الوظائف وإعادة النظر بنطاق الإشراف وتقليل المصروفات الإدارية، أو من الممكن أن تهدف الاستراتيجية إلى زيادة الربحية من خلال التوسع في خط المنتجات ما يتطلب إضافة وظائف جديدة تحقق الهدف المقرر في ضوء الاستراتيجية المقررة .

وللهياكل التنظيمية خمسة أنواع، وكل نوع يناسب استراتيجية معينة :

1. الهياكل على أساس **الوظائف:** وهو يناسب استراتيجية النشاط المهيمن أو النشاط الوحيد.
2. الهياكل على الأساس **الجغرافي أو السلعي:** وهو يناسب استراتيجيات الشركات ذات الحجم الكبير التي تتطلب استراتيجياتها تحقيق التوافق مع حاجات وخصائص معينة لمنطقة جغرافية أو مجموعة من المستهلكين .
3. الهياكل على أساس **وحدات النشاط:** ويناسب استراتيجية الشركات ذات الأنشطة المتنوعة والمتعددة والتي تتطلب استراتيجياتها العديد من الأنشطة لإنتاج المنتجات الرئيسية. **مثال** : قامت شركة جنرال إليكتريك بتجميع 190 وحدة في 43 وحدة نشاط استراتيجية، ثم إعادة تجميعها في عدة قطاعات رئيسية .
4. الهياكل على الأساس **القطاعي:** وهو يناسب استراتيجية الشركات التي تقوم بإنتاج عدة منتجات رئيسة غير مرتبطة ببعضها. مثال شركة بيبسي كولا

العالمية تنقسم إلى ثلاثة قطاعات رئيسية وهي المشروبات الغازية، والأغذية الخفيفة، والمطاعم، ولكل قطاع عدة وظائف مساعدة مثل التسويق والدعاية والإعلان والبحث والتطوير ....إلخ.

5. الهياكل على أساس **العلاقات المتشابكة (المصفوفة)**: وهو مختلط بين الأنواع السابقة حيث تكون الوظائف الرئيسية فيه مشتركة، وتمارس دورها الوظيفي الأصلي في كل القطاعات المختلفة الموجودة.

وهذا يتطلب تفويض المزيد من السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير وانجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسؤولة عن انجاز مهمات محددة لكل المشاريع. وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسؤول المباشر عن تطبيق الاستراتيجية. وهو يناسب استراتيجية الشركات ذات المنتجات المتعددة، وغير المترابطة وفي قطاعات مختلفة.

5. تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي الافتراضات الأساسية التي تقود المنظمة وتحركها ، وتتكون ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء، وهي من صنع الانسان . **وأبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في:**

- العادات السلوكية كالاحتفالات والطقوس واللغات المشتركة.
- معايير العمل المشتركة بين أعضاء المنظمة.
- القيم السائدة في المنظمة.
- الفلسفة التي تقود سياسة المنظمة نحو العاملين أو العملاء.
- قواعد اللعبة الخاصة بالعمل في المنظمة التي على الفرد الجديد القادم للمنظمة تعلمها.

- المناخ أو المشاعر السائدة في المنظمة أو المنقولة بواسطة العاملين في المنظمة أو عملاء المنظمة.

وتؤثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للإنجاز، أو التفوق في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي يجب المحاولة على تغيير الثقافة التنظيمية عند تنفيذ الاستراتيجية، بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية المختارة، لأن الثقافة التنظيمية أداة مهمة من أدوات تنفيذ الاستراتيجية.

6. توزيع وتخصيص الموارد :

تعد عملية توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا والضرورية من أجل التطبيق الفعّال للاستراتيجية المقترحة .وهذه الموارد تشمل :

- **الموارد البشرية**: وتمثل العنصر البشري الموجود في المنظمة، وتتم التغيرات بالعنصر البشري سواء بإضافة المزيد منهم، أو الاستغناء عن جزء منهم أو تطويرهم وتدريبهم.
- **الموارد المالية**: المتمثلة في الأموال السائلة في البنك أو الصندوق، والخصوم المتداولة وحقوق الملكية.
- **الموارد المادية**: وتشمل العقارات المنقولة وغير منقولة، ومخزونات المواد الخام ونصف المصنعة.
- **الموارد التكنولوجية**: وتمثل كل المعارف والمهارات، والأساليب والأدوات التي تمكن المنظمة من الاستمرار في ممارسة نشاطاتها المختارة.

وإن توزيع الموارد على الإدارات والأقسام المتخصصة لا يعني بالضرورة نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية. **وهناك عدة أولويات يجب مراعاتها عند توزيع الموارد:**

أ. الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.

ب. مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير.

ج. البناء التنظيمي المناسب.

د. مراعاة غموض الاستراتيجية.

هـ. مراعاة مختلف المخاطر.

و. الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة، ومتى تحتاج إليها.

7. الإدارة الفعّالة للعمليات التنظيمية [1] :

حتى يمكن إدارة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح فإن ذلك يتطلب :

بناء المعايير لقياس الأداء :

ينبغي ترجمة الاستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في ضوئها الحكم على الأداء الفعلي. وتمثل المعايير المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق الغرض المقرر، ويجب أن تتسم هذه المعايير بالواقعية والثبات النسبي، والدقة والوضوح، وربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية.

الدافعية ونظام الحوافز :

تؤدي أنظمة الحوافز والمكافآت دوراً مهماً في تنفيذ الاستراتيجية. ويجب أن تتسم أنظمة الحوافز بالدقة والموضوعية والعدالة والشمولية والقدرة على تحقيق حاجات العاملين ليكونوا أكثر اندفاعاً لتنفيذ الاستراتيجية. ويجب وضع نظام للمكافآت والحوافز بحيث يرتبط بمدة الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية، وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقويم.

---

[1]. الطربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 221

ورغم بعض الاستراتيجيات طويلة الأجل، إلا أنه يمكن تقويم الأجال الطويلة إلى آجال قصيرة تعطى عليها المكافآت والحوافز وليست بالضرورة أن تعطى على النتائج بل تعطى على الخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة.

نظام العقاب والردع:

والهدف منه منع السلوك غير المرغوب فيه أثناء تنفيذ الاستراتيجية.

8. تكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها:

وذلك من خلال تطوير المهارات الإنسانية والفكرية والفنية.

- **فالمهارات الفنية:** تتعلق بمبدأ معرفة الفرد أو إتقانه للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه.
- **أما المهارات الإنسانية:** فهي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل والتواصل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
- **المهارات الفكرية:** وتتعلق بمدى المعرفة المتعمقة لدى المديرين التي تمكنه من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنظمة التي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

3. الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية :

هناك ثلاثة أنظمة رئيسية داعمة لتنفيذ الاستراتيجية هي[1]:

3-1. البرامج :

وهي بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال والهدف من البرنامج وضع استراتيجية تتم عبر مجموعة من الخطوات المحدودة. وهذ البرنامج قد يكون إعادة هيكلة الشركة ، أو تغيير ثقافتها الداخلية ،أو البدء بجهود بحث وتطوير.

---

[1]. الدوري ، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 305

مثال على البرنامج:

كان تقرر الشركة بدلاً من إنشاء منفذ توزيع لمنتجات، تقوم بشراء منافذ تجزئة لتوزيع المنتجات جاهزة. وهذا ما قامت به شركة Jones --sun plus عندما اشترت Ajax continental أحد المنافذ الجاهزة حيث وضعت أسعاراً أقل.

مثال آخر عن البرامج : اتباع شركة Boeing الأمريكية برامج جعلتها القائدة والرائدة في مجال صناعة الطائرات من خلال كونها اعتمدت على مصادر إمداد خارجية، وخفضت الزمن اللازم للتجميع من 20 يوماً إلى ثلاثة أيام .

3-2. الموازنة :

وهي بيان لتكلفة كل برنامج على حدى، معبر عنه بصورة نقدية. وتتكون الموازنة من عدة أنواع هي

- **الموازنة الاستراتيجية (الرئيسية)**: وتخصص لتغطية متطلبات الإدارة الاستراتيجية التي تتكون من ميزانية رأس المال.
- **الموازنة التشغيلية**: تتمثل بمبالغ نفقات كل وحدة أعمال استراتيجية، ولكل قسم من الأقسام الوظيفية في الوحدة يخص الأنشطة الضرورية لإنجاز الخطط والأهداف.
- **الموازنة المالية**: وتمثل محاولة بالتدفق المتوقع من الموارد والنفقات خلال فترة الميزانية. كما تتضمن تحديد التغيرات التي تحصل في رأس المال، وفي حجم النقد المطلوب والمتوقع.

3-3. الاجراءات :

وهي مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تحدد كيفية أداء وظيفة ما بالتفصيل. على سبيل المثال، بحثت سلسلة مطاعم شركة ماكدونالد من وضع إجراءات غاية في التفصيل

4. اختيار مداخل لتنفيذ الاستراتيجية :

هناك عدة مداخل يتم اختيار أحدها عند تنفيذ الاستراتيجية هي[1] :

1. **المدخل القائد:** وفيه يقوم المديرون بصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ يقع على عاتق العاملين إذ يقوم المديرون بالإشراف على تنفيذ الاستراتيجية.
2. **مدخل التغيير التنظيمي:** وهو يقوم على دفع الأفراد في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال التغيير في الهياكل أو العاملين. وفي هذا المدخل تستخدم الأدوات السلوكية. وهو ينفذ استراتيجيات أكثر صعوبة من المدخل القائد.
3. **المدخل التعاوني:** وفيه يلجأ المديرون إلى جعل العاملين وفريق من المستشارين الاستراتيجيين يقومون بصياغة الاستراتيجية حتى يتم تنفيذها بسهولة دون مقاومة ويلعب المديرون دور المنسقين والمشرفين .
4. **المدخل الثقافي:** وهو توسيع للمدخل التعاوني، وفيه يقوم المدير بإيصال تصوراته حول المهمة بأكملها وعرضها بالمنظمة، والسماح للعاملين بتصميم نشاطات عملهم رغم هذه المهمة.
5. **المدخل التعاظمي (النمو والتوسع):** وفيه يشجع المديرون المرؤوسين على تطوير الاستراتيجيات السليمة الخاصة بهم وتأييدها وتنفيذها . وهذا المدخل يتحرك من الأسفل باتجاه الأعلى، إذ لا يركز هذا المدخل على الأداء فقط بل يتعدى إلى الاهتمام بالعاملين أنفسهم .

---

[1]. الدوري ، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 302

5. المشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ:

تواجه الإدارة مشاكل كثيرة أثناء تنفيذ الاستراتيجية، وهنا على الإدارة إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ، ومن هذه المشاكل[1] :

أ. عدم الملاءمة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المختارة .

ب. عدم قدرة أنظمة المعلومات والاتصال على إعطاء تغذية عكسية، وتقويم صحيح لجهود التكيف مع التغير الحاصل أثناء تنفيذ الاستراتيجية .

ج. إن تنفيذ الاستراتيجية يحتوي في طياته على إجراء تغييرات، وهذه التغييرات تمثل مخاطر وحالة من عدم التأكد يجب التعامل معها بجدية .

د. اعتماد أنظمة المكافآت والتحفيز والتطوير والتدريب على العمل بوتيرة معينة من خلال الاستراتيجيات السابقة، وهذا يمثل مشكلة تعيق تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

هـ. قد تحتاج عمليات التنفيذ إلى وقت أطول مما هو مخطط لها.

و. عدم وجود موارد بشرية مؤهلة لأداء الوظائف بالشكل الأمثل كما هو مقرر ضمن تنفيذ الاستراتيجية .

6. الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية :

قد لا تتم عملية تنفيذ الاستراتيجية بالشكل المرغوب الذي يجب أنْ تكون عليه أو كما تتمناها إدارة المنظمة لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية :

1. عدم وضوح الرؤية والخطط المقررة عند أعضاء الإدارة بالشكل الصحيح.
2. عدم التحديد الدقيق والواضح للأهداف الاستراتيجية.
3. عدم التوافق بين فريق الإدارة العليا حول الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

---

[1]. الغالبي طاهر، وائل إدريس (2009)، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 442.

4. ضعف الإدارة في توجيه المستويات التنفيذية وإيصال المعلومات عن عمليات الخطط الاستراتيجية.

5. عدم وجود تغذية عكسية للأداء المتحقق، وهذا ما يحرم الإدارة من امتلاك المعلومات من المتابعة وتصحيح الانحراف.

6. فشل العمليات الإدارية في تقديم الدعم والمساندة لأنشطة عمليات تنفيذ الاستراتيجية.

7. تخصيص غير ملائم للموارد على أنشطة التنفيذ.

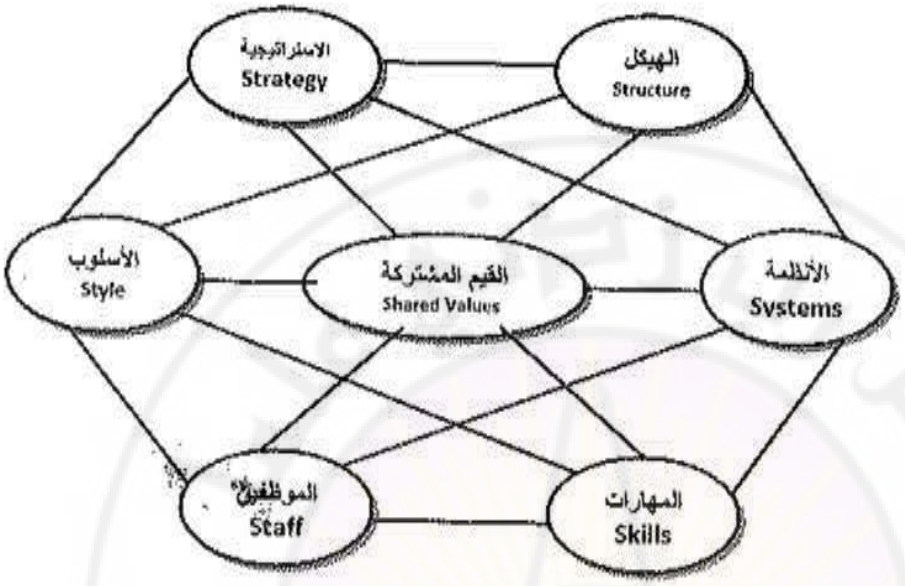
7. نموذج ماكينزي حول كيفية تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية :

قامت شركة ماكينزي (Mackinsey) للاستشارات بإعداد رسم شبكي للأنشطة التنظيمية التي يجب تحقيق التكامل بينها حتى نستطيع تحقيق الأهداف المقررة في استراتيجية المنظمة.

وأُطلق على هذا النموذج بسباعي الأبعاد (7 S)، لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق فهذا يعني نقصاً في التوافق بين الاستراتيجية، وبين أحد عناصر هذا النموذج [1]. ويوضح الشكل (10 ، 1) نموذج ماكينزي.

---

[1]. مرسي، دلال محمد، أحمد عبد السلام سليم (2007): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 263



الشكل (10 ، 1) نموذج ماكينزي

وفيما يلي شرح لمكونات نموذج مكنزي :

- **الاستراتيجية :**

هي أسلوب التحرك والعمل لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات مع الأخذ بالاعتبار نقاط الضعف والقوة سعياً لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين الحاليين والمرتقبين من التصرفات بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عن المنافسين، وتحسين الموقف إزاء المستهلكين، وتخصيص الموارد.

- **الهيكل :**

ويعبر عن الخريطة التنظيمية والمهام التي توضح عملية تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد، وكيفية ترتيبها، وأيضاً تحقيق التكامل بينها.

- **الأنظمة :**

وتعني العمليات والنظم التي تظهر طرائق سير العمل داخل المنظمة مثل (نظم المعلومات، نظم الموازنة الرأسمالية، أنظمة التصنيع، أنظمة رقابة الجودة، أنظمة قياس الأداء).

- **الأسلوب:**

وهو الطريق الذي تسلكه الإدارة، وتعبر عنه في الشكل والمضمون وتعتقد بأنه السلوك الأمثل الذي يعبر عن الطريقة التي تتصرف بها المنظمة في أداء مهامها.

- **الموظفون:**

ويقصد بهم الأفراد داخل المنظمة، وليس المقصود في شخصيات الأفراد فقط، بل أيضاً ببياناتهم الديموغرافية على مستوى المنظمة ككل، وبالتالي كيفية التأثير عليهم، وتحفيزهم لدفعهم إلى التعاون فيما بينهم وبين الإدارة، وتوظيف ذلك من أجل تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

- **القيم المشتركة:**

وتعبر عن المعتقدات والمبادئ والتطلعات الرئيسية التي غالباً ما تكون غير مكتوبة حيث تذهب لأبعد من العبارات البسيطة لأهداف المنظمة. وهي تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة، بالتعاون والمشاركة من جانب معظم الأفراد.

- **المهارات :**

وهي عبارة عن الإمكانات أو القدرات أو الكفاءات أو الخصائص التي يتميز بها العاملون بالمنظمة، وما يجعلها تتفوق به على المنظمات الأخرى والمماثلة .

نستنتج مما سبق مدى الصعوبة التي تميز عملية تنفيذ الاستراتيجية ، فأن تقول إنك ستفعل شيئاً ما، أسهل من مباشرة فعله، وبالتالي الاستراتيجية سواء كانت على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمات لا تفشل في صياغتها لأنها تكون مجرد تدريب مبدئي على الورق، لكن الفشل في التنفيذ الذي يكون واقعاً تدريبياً وعملياً. ومن هنا يجب الاهتمام بهذه العملية في كافة أنشطتها دون إهمال أي نشاط من أنشطتها، لأن نجاحها يعني نجاح الإدارة الاستراتيجية، وفشلها يعني فشل الإدارة الاستراتيجية بأكملها .

الفصل الحادي عشر : الرقابة الاستراتيجية

1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية
2. مفهوم المراجعة الاستراتيجية
3. الرقابة الإدارية والرقابة التنفيذية
4. أهمية الرقابة الاستراتيجية
5. أهداف التقويم والرقابة
6. الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية
7. أهداف وطبيعة الرقابة الاستراتيجية
8. أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية
9. أساليب الرقابة الاستراتيجية
10. مستويات الرقابة الاستراتيجية
11. أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
12. خطوات الرقابة الاستراتيجية
13. أنواع الرقابة الاستراتيجية
14. خصائص نظام الرقابة الفعّال
15. تقويم الاستراتيجية

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تعدّ المراجعة الاستراتيجية إحدى المهام الأساسية للإدارة التي تستخدم وسيلة تشخيصية لتحديد المجالات التي تنطوي عليها نقاط الضعف أو الخلل على مستوى المنظمة. والرقابة والمراجعة الاستراتيجية هي الأداة التي تساعد المخططين الاستراتيجيين على معرفة وتحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحرافات أو خلل في أنشطة المنظمة، التي تؤثر سلباً في الأداء الكلي والشامل للمنظمة،وبنفس الوقت تسهم في إيجاد الحلول وتنمية البدائل المتاحة لمعالجة هذه الانحرافات .

إن تحديد الرسالة، ووضع الأهداف والغايات، واختيار الاستراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ لا يعني أنها حققت النجاح، بل لا بد من إجراء عملية المراجعة والتقويم للتحقق من صحة التنفيذ وسلامة المسار، خاصة في ظل الظروف المتغيرة والمتسارعة التي تقتضي المتابعة وإعادة النظر تجنباً للوقوع في الخطأ، أو العمل على تصحيح هذا الخطأ قبل أن يستقر ويصعب تصحيحه، حيث يترتب على تغيّر كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الاستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميّزها، لذلك من الضروري قيام الاستراتيجيين دورياً بمراجعة الاستراتيجيات وتقويمها والرقابة على تنفيذها[1].

1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية :

تقوم المنظمات بإعداد خططها المتضمنة للأهداف التي ترغب في الوصول إليها من الإيرادات والأرباح، والخطة الناجحة هي التي تضع المعايير والمقاييس اللازمة لضمان التأكد، والتحقق من تحقيق هذه الأهداف.

---

[1] .العارف، نادية (2005): الإدارة الاستراتيجية بمرجع سبق ذكره ، ص327

فالرقابة هي وظيفة ونظام يساعد الإداريين في ترشيد الاستراتيجية وتقويمها للتحقق من سلامة المسار وكفاءة التنفيذ، وفاعلية الأداء لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الكفاءة والفاعلية، أو تجنب الخلل والانحرافات، وإن وقع العمل على تصحيحها .

لقد قال هنري فايول المؤسس لعلم الإدارة في وظيفة الرقابة بأنها:" عملية التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعة، وللسياسات المرسومة، وللإجراءات المقررة. أما موضوعها فهو بيان نقاط الضعف والخلل للعمل على تلافيها أو تصحيحها، وهي تدخل في كل شيء في الأشياء والإنسان والتصرفات". ولقد عرف فايول الرقابة بوضوح، وحدد مهامها بعمق وإن لم يسمّها بالرقابة الاستراتيجية .

وعرّف Procter الرقابة الاستراتيجية بأنها: " تلك العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب فيها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية".

كما يُنظر إلى الرقابة الاستراتيجية على أنها: " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها ".

كذلك يمكن القول بأن الرقابة الاستراتيجية هي: " تلك العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضاءها لتقويم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الفاعلية والكفاءة ". وبنفس الوقت فإن الرقابة تعد : " أداة لقياس وتقويم كفاءة الاستراتيجيات وفاعليتها نحو بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة ".

يتبين لنا من التعريفات السابقة أن الرقابة الاستراتيجية تتطلب متابعة جانبين أساسيين هما الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، وجانب البيئة التنافسية

الخارجية لها لمعرفة اتجاهات التغير المحتملة التي تؤثر في عمليات المنظمة ومستقبلها.

وهذا الفهم للرقابة الاستراتيجية، وتقويم الأداء، يفسر لنا ماهية الرقابة الاستراتيجية، ولا يخلط بينها وبين الأقسام الأخرى للرقابة .

2. مفهوم المراجعة الاستراتيجية :

وهي وسيلة وأداة بيد القائمين على التخطيط الاستراتيجي تعمل على تحديد الأسباب التي تكمن وراء جودة الأداء وتشخيصه ومطابقته للخطط الموضوعة، أو وجود مشكلات في أنشطة المنظمة وأعمالها التي تؤثر سلباً في الأداء الكلي للمنظمة. كما تساعدهم على تنمية حلول بديلة لمعالجة هذه المشكلات وهي أحد الفروع الأساسية للمراجعة الإدارية التي تستخدم وسيلة تشخيصية لتحديد نقاط الضعف أو الخلل، ومن ثم العمل على تصويب المسار بالإتجاه الصحيح، وما ترغب المنظمة في الوصول إليه[1].

إن المراجعة الاستراتيجية تقوم بمراجعة كل الموضوعات الأساسية التي اشتملت عليها عملية الإدارة الاستراتيجية وهي :

- تقويم نتائج الأداء الحالي
- مراجعة الأسلوب الإداري المتبع
- مسح البيئة الخارجية وتقويمها
- مسح البيئة الداخلية وتقويمها
- تنمية البدائل الاستراتيجية وتقويمها
- تنفيذ الاستراتيجية

[1] .ادريس ، ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي (2007): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص441

- عملية الرقابة وتقويم الاستراتيجية نفسها .

3. الرقابة الإدارية والرقابة التنفيذية :

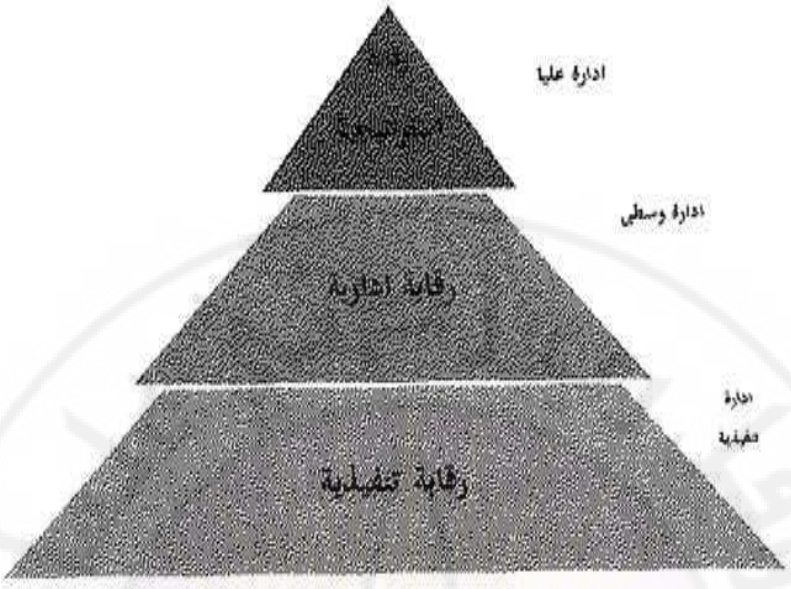
3-1. الرقابة الإدارية :

وهي حلقة الوصل والربط بين الرقابة الاستراتيجية في مستوى الإدارة العليا ورقابة التنفيذ الجارية في المساحات العملياتية للمنظمة. تركز هذه الرقابة على إنجاز أهداف ثانوية متعددة تتضمنها الخطط المساعدة إذ توضح هذه الخطط الأهداف التي تنشدها الوظائف والمشاريع والوحدات التنظيمية القائمة وتفسرها، وتهدف إلى ضمان ظهور نتائج فعلية مطابقة للنتائج المرسومة استراتيجياً من قبل الإدارة العليا. ومن الناحية التنظيمية فإن الرقابة الإدارية تبدأ عملياً من المستويات الإدارية التنفيذية وتمتد صعوداً إلى قمة الهرم التنظيمي، لذلك فهي تعدّ ذات إطار عمل أوسع من الرقابة الاستراتيجية .

3-2. الرقابة التنفيذية :

يتم وضع نظام الرقابة التنفيذية الذي يسمى في بعض الأحيان بالرقابة العملياتية أو التنفيذية لضمان سير الأعمال بشكل فاعل وكفوء لتضمن للمديرين في المنظمة سير الأعمال اليومية وفقاً للخطط والأهداف المرسومة، فهي تؤكد على ما يحدث في الفترة الزمنية القريبة، وتهتم بشكل أساسي بالواجبات والمهام والأعمال الآنية على العكس من الرقابة الإدارية التي تهتم بالأشخاص بشكل أساسي ومستوى أدائهم .

إذاً يتمثل الفرق بينها وبين الرقابة الإدارية في أنها تكون في المستويات الإدارية التنفيذية وتنظر باهتمام إلى واجبات وأعمال ومعاملات الأفراد، وكذلك فإن الرقابة التنفيذية تكون موضوعية بينما تكون الرقابة الإدارية ذاتية، ويمكن أن نضع كل نوع من أنواع الرقابة الثلاث في الشكل الهرمي(11 ، 1) للإدارات في المنظمة .



الشكل (11 ، 1) هرم التسلسل الرقابي

4. أهمية الرقابة الاستراتيجية :

تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية لعدة اعتبارات منها[1]:

- بما أن العمل يقوم به العنصر البشري فهو بالتالي عرضة للانحراف والخطأ ما يستوجب مراقبته لتفادي الوقوع في الخطأ، أو تصحيح الانحراف إذا ما وقع.
- وجود فاصل زمني بين التخطيط والتنفيذ الذي قد يحدث خلاله العديد من التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية، وبالتالي عدم ملاءمة الخطط.

ويمكن أن نتصور أهمية الرقابة الاستراتيجية لأنه في حال غيابها يمكن أن يحدث التالي:

---

[1] .إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي (2007): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص429

أ. الإسراف في استخدام الموارد المادية .

ب. ضياع الوقت أو عدم كفاءة استغلاله.

ج. البطء في إنجاز الاعمال .

د. تدني الإنتاجية.

هـ. ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.

و. عدم الوصول إلى الأهداف، وبالتالي صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

5. أهداف التقويم والرقابة:

إن الغايات الأساسية لوظيفة الرقابة تتمثل في مساعدة الإدارة على التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة وللسياسات المرسومة، بالإضافة لبعض الأهداف الأخرى التي قد تعد جانبية نذكر منها:

أ. تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية الخارجية.

ب. تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية الداخلية.

ج. ترشيد التكلفة.

د. توحيد الإجراءات والسلوكيات اللازمة لتنفيذ الخطط.

هـ. المساعدة في التخطيط، وإعادة عملية التخطيط.

و. تحديد مراحل التنفيذ، ومتابعة التقدم فيه.

نلاحظ أن هدف الرقابة والتقويم لا يقتصر على التعرف على الانحرافات عن الخطط والمعايير، بل يتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعّال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. وهذا ما يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب، حتى يتم اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو تراكمها بزمن كافٍ للعمل على تلافيها، أو تصحيحها بالوقت المناسب.

وتتخذ الإدارة الاستراتيجية مجموعة من الإجراءات، أو يصدر عنها أيضاً العديد من القرارات، وعادة ما يكون من هذه القرارات له نتائج سريعة وملموسة، وأخرى غير ملموسة، وتتعلق بفترة زمنية أطول تؤثر في المدى الطويل، وستكون النتائج الخاطئة غير قابلة للتصحيح أو من الصعب جداً إصلاحها وتغييرها، وتشتمل عملية التقويم للاستراتيجية على ثلاث مهام أساسية هي .

أ. دراسة الأساس الذي تقوم عليه الاستراتيجية وتحليله.

ب. مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية، أو قياس الأداء التنظيمي.

ج. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وبنفس الوقت لا تعني عملية التقويم أنها مجرد عملية إجراءات سهلة التنفيذ، بل هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه عملية التقويم

6. الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية :

أ. زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة، الداخلية منها والخارجية.

ب. زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة لما يكتنفه هذا المستقبل من غموض، كالتغيرات السياسية المفاجئة، وما يتبعها من تغير في القوانين الاقتصادية.

ج. زيادة عدد المتغيرات البيئية كالحروب والكوارث الطبيعية والاجتماعية.

وهنا يمكننا القول بأن الرقابة الاستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة للأحداث بعد وقوعها، بل أنها أيضاً تعني وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة .

لذلك تعد الرقابة الاستراتيجية وظيفة فعالة من وظائف الإدارة في تحديد مدى نجاحها في بلوغ أهدافها، وتحقيق رسالتها انسجاماً مع رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية، خاصة أن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار سواء أكانت هذه البيئة داخلية أم خارجية، ولا يعد نجاح المنظمات في الوقت

الحاضر هو الضامن للنجاح في المستقبل، وهذا يرجع لعدة أسباب أهمها: أن الاقتصاد المحلي والعالمي أصبح أكثر ديناميكية من السنوات الماضية ودورة حياة المنتج أقصر زمناً، والتقدم التكنولوجي يسير بوتيرة متسارعة ، والمنافسون الحاليون والمرتقبون يزدادون عدداً ، لذلك ازدادت البيئة تعقيداً، وأصبح التنبؤ بالمستقبل صعباً، حيث انخفض الإطار الزمني الذي يمكن التخطيط داخله بدرجة معينة من الدقة، فضلاً عن التقادم السريع للخطط مهما كانت دقيقة، وهو الأمر الذي جعل من عملية الرقابة أكثر صعوبة.

ومن خلال هذا الواقع يصبح لزاماً على المعنيين في المنظمة، وعلى الاستراتيجيين فيها النظر باستمرار بأن الاستراتيجية التي تم إعدادها وتصميمها، وكذلك الخيار الأمثل الذي تم اختياره لا يعني ضمان النجاح وتحقيق الغايات ، فدائماً ما يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الاستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها.

كما أنه قد ينتج عن عملية الإدارة الاستراتيجية قرارات قد تكون لها انعكاسات واضحة على المدى الطويل، فقد تؤدي القرارات الخاطئة منها إلى حدوث أخطاء كبيرة لا يمكن تصحيحها، لذا فإنه من الضروري على الاستراتيجيين أن يقوموا بمراجعة الاستراتيجية وتقويمها والرقابة على تنفيذها بصورة دورية ومستمرة، لأن عملية الإدارة الاستراتيجية ذاتها لا تتوقف أبداً.

7. أهداف وطبيعة الرقابة الاستراتيجية:

تهدف الرقابة الاستراتيجية بالدرجة الأولى إلى معرفة مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية في ضوء ما تم تصميمه مسبقاً، والتأكيد على أن الاستراتيجية المنفذة هي المقصودة. وبالتالي وضع المنظمة على الطريق الصحيح على مدار الوقت.

كما تهدف إلى استقصاء اتجاه المنظمة وحركتها وتلمسها نحو تحقيق أهدافها المعلنة والضمنية، وتحقيق استراتيجيتها وقدرتها على الإنجاز، وعلى الأداء في ظل البيئة والمنافسة الشديدة.

وحيث يتطلب تنفيذ الاستراتيجية اختيار التوافق السليم بين الهيكل التنظيمي ونظام الرقابة لتحقيق استراتيجية المنظمة حيث تتجسد مسؤولية الهيكل التنظيمي في تعريف الأشخاص بمهامهم وأدوارهم وربطهم بها، فضلاً عن تحديد كيفية تنسيق تلك المهام والأدوار، إلا أن الهيكل التنظيمي لا يوفر ذلك من تلقاء نفسه، أو يحتوي على الآلية التي يمكن استخدامها في تحفيز الأفراد. ومن ثم تكون الحاجة إلى عنصر الرقابة.

ويتمثل الغرض من الرقابة الاستراتيجية في إمداد المديرين بما يساعدهم على نجاح التنفيذ وتصويب الأداء من خلال أن الرقابة هي :

أ. وسائل تحفيز الموظفين للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ب. تغذية مرتدة خاصة بمدى جودة أداء المنظمة وأعضائها.

فالبناء يمثل الهيكل بالنسبة إلى لمنظمة، أما الرقابة فتمثل العضلات والأوتار والأعصاب، والإحساس الذي يمنح المديرين الفرصة لتنظيم الأنشطة ورقابتها.ومن المهم أن تكون الرقابة في الوقت الصحيح كي تنبه الإدارة على مشاكل محتملة أو فعلية قبل تأزم الموقف.

وقد قامت إحدى الدراسات بمحاولة لتحديد التوقيت الملائم للتقويم والرقابة الاستراتيجية في العديد من المنظمات، وقد افترض الباحثون وجود علاقة طردية بين عدد مرات الرقابة والتقويم وزيادة تعقد البيئة وعدم استقرارها، وقد كشفوا عن وجود علاقة عكسية بين عدد مرات مراجعة الخطة والبيئة التنظيمية، فالمديرون في المستويات العليا الذين يعملون في بيئة ديناميكية

يقومون بأنشطة التقويم بدرجة أقل من هؤلاء العاملين في بيئة مستقرة، وقد توصلوا إلى أن التنبؤ يزداد صعوبة في ظل بيئة معقدة وغير مستقرة مما يترتب عليه شعور الاستراتيجيين بأن التقويم والرقابة المتكررة للخطط طويلة الأجل ليست ضرورية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذا ينطبق على المنظمات الكبيرة بدرجة أكبر من المنظمات الصغيرة.

8. أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية :

إن اختيار نظام الرقابة الذي يلائم استراتيجية المنظمة وهيكلها يطرح عدة تحديات مهمة في وجه الإدارة. فعلى الإدارة تحديد النظام الرقابي المناسب لتحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل دقيق.

ولعل من أهم مداخل الرقابة الاستراتيجية هو مدخل بطاقة الأداء المتوازن للرقابة الاستراتيجية بالإضافة لهذا المدخل هناك مداخل وأنظمة أخرى يوضحها الجدول (11 ، 1) وسوف نناقش كل نوع منها بالتفصيل.

الضوابط المالية	ضوابط المخرجات	ضوابط السلوك	الثقافة التنظيمية
سعر السهم	أهداف الأقسام	الموازنات التشغيلية	القيم
العائد على الاستثمار	الأهداف الوظيفية والفردية	المعايرة	قواعد السلوك
		نظم المكافأة الاستراتيجية	العلاقات الاجتماعية

الجدول (11 ، 1) مداخل الرقابة الاستراتيجية

1. الضوابط المالية Finanicial Control:

تعد من أكثر المقاييس استخداماً لمراقبة أداء المنظمة وتقويمه، إذ يحدد المديرون الاستراتيجيون الأهداف المالية التي يرغبون لشركتهم تحقيقها، ومن هذه الأهداف النمو والربحية والعائد لحملة الأسهم، ومن ثم يقيسون إلى أي

مدى تم تحقيق هذه الأهداف. وتتميز المقاييس المالية بالموضوعية، إذ أن أداء منظمة من المنظمات يمكن أن يُقارن بأداء منظمة أخرى في ضوء أسعار الأسهم في البورصة، وعائداتها الاستثمارية، وحصتها من السوق ونسبة ما لديها من سيولة، الأمر الذي يترتب عليه إيجاد طرائق ووسائل للمديرين الاستراتيجيين للحكم على أداء المنظمة بالنسبة إلى أداء المنظمة الأخرى.

سعر السهم:

يعد سعر السهم مقياساً مفيداً لمستوى أداء المنظمة، حيث يتحدد سعر السهم وفق المفهوم التنافسي من خلال العرض والطلب على سهم الشركة في السوق، وتعدّ قيمة السهم مؤشراً على توقعات السوق فيما يخص مستقبل أداء الشركة. وبالتالي فإن التغييرات التي تطرأ على سعر السهم تزود المساهمين بمعلومات مرتدة حول أداء الشركة وأداء مديريها.

ويعد سعر السوق للأسهم مقياس مهم للأداء، إذ يمكن للمديرين مراقبته عن كثب، ولديها حساسية عالية حيال ارتفاعه وانخفاضه، ولاسيما انخفاضه، ونظراً لأن سعر الأسهم يعكس إيراداتها المستقبلية على المدى الطويل، فإنّه يمكن اعتبارها مؤشراً لكفاءة الشركة في المدى لطويل.

مثال: عندما فشلت أسعار سهم فورد في تسجيل صعود عام 1996، أعار الرئيس التنفيذي «ألكس تروتمان» اهتمامه لشكاوى حاملي الأسهم التي دارت حول ارتفاع تكاليف عمليات التطوير وارتفاع أسعار السيارات. وقام «تروتمان» على أثر ذلك باتخاذ إجراءات لخفض التكاليف ورفع العوائد الاستثمارية للشركة وأسعار الأسهم.

معدّل العائد على الاستثمار:

ويحسب من خلال: معدّل العائد على الاستثمار = صافي الدخل على رأس المال المستثمر. ويستخدم لتقويم أداء المنظمة ككل بالمقارنة مع المنظمات الأخرى، كما أنه يستخدم لتقويم فاعلية الاستراتيجية بالنسبة إلى المنظمات الأخرى المماثلة.

ويمكن أن يستخدم أيضاً لمقارنة أداء الأقسام المختلفة ضمن المنظمة الواحدة، ويتميز العائد على الاستثمار بعدد من المزايا أهمها:

1. صفة الشمول، إذ يمكن استخدامه لقياس كفاءة استخدام الأموال، وكفاءة عمليات الإنتاج والتسويق.
2. عندما يستخدم مقياساً للأداء يمكن أن يحد من الطموح غير الحذر لدى بعض المديرين.
3. عندما يستخدم مقياساً لأداء الأقسام أو الفروع أو العمليات المرحلية أو ربحية منتجات معينة، فإنه يساعد في الحكم على كفاءتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح انحرافات أدائها عن المستويات المعيارية.
4. يعدّ أداة جيدة للتخطيط إضافة إلى كونه أداة مفيدة للرقابة.

2. رقابة المخرجات Output control:

تعد رقابة المخرجات نظاماً يمكن للمديرين الاستراتيجيين من خلاله تقدير أهداف الأداء المناسبة لكل قسم، ولكل إدارة ولكل موظف، ومن ثم مقارنة مستوى الأداء الحقيقي بالنسبة إلى تلك الأهداف، وغالباً ما يرتبط نظام المكافآت في هذه الشركات بالأداء المستهدف، وكذلك توفر رقابة المخرجات هيكل حوافز من أجل تشجيع وحفز العاملين في كل مستويات المنظمة.

أهداف الأقسام:

تمثل أهداف الأقسام توقعات إدارة الشركة بالنسبة إلى أداء كل قسم وفقاً لأبعاد الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء. وتتجه إدارة الشركة عادة لوضع أهداف للأقسام تتسم بالتحدي لتشجيع مديري الأقسام على ابتكار استراتيجيات، وهياكل تنظيمية أكثر فاعلية في المستقبل.

فمثلاً، قام الرئيس التنفيذي لجنرال موتورز «جاك وولش» بوضع أهداف واضحة للأداء لأكثر من 150 قسماً من أقسام جنرال موتورز، ولقد توقع لكل قسم أن يتبوأ الصدارة أو يأتي في المركز الثاني في مجاله الصناعي من حيث حصته السوقية. هذا ويُمنح مديرو الأقسام قدراً من الاستقلالية لصياغة استراتيجية تتوافق مع تلك الأهداف.

الأهداف الوظيفية والفردية:

تعد رقابة المخرجات على المستويين الوظيفي والفردي بمثابة تنمية للرقابة على مستوى الأقسام، ويتولى مديرو الأقسام وضع أهداف للمديرين الوظيفيين، بما يسمح للقسم بتحقيق أهدافه، وكما هو الحال على مستوى القسم، فإنه تجري صياغة الأهداف الوظيفية لتشجيع عمليات تطوير الكفاءات التي توفر ميزة تنافسية للمنظمة.

وتعمل الأركان الأربعة لبناء الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعملاء) كأهداف يتم بناءً عليها تقويم الأداء الوظيفي، ففي وظيفة البيع مثلاً، الأهداف المتعلقة بالكفاءة (مثل تكاليف المبيعات)، والجودة (مثل عدد الوحدات المرتجعة) والاستجابة للعملاء (مثل الوقت المطلوب للاستجابة لحاجات العميل) التي يمكن أن يتم إرساؤها لكل موظف.

أخيراً، يتولى المديرون الوظيفيون تحديد الأهداف التي يتوقع من العاملين إنجازها لتهيئة الأجواء لتحقيق الوظيفة لأهدافها، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكلف أعضاء فريق المبيعات بأهداف محددة (مرتبطة بالأهداف الوظيفية) ويطلب منهم تحقيقها، ومن ثم يجري تقويم الوظائف والأفراد على أساس تحقيقهم أو عدم تحقيقهم لتلك الأهداف. وفي البيع، فإن الأجر يرتبط بشدة بالأداء والإنجاز، ولاشك أن تحقيق الأهداف يدل على فاعلية استراتيجية المنظمة في مقابلة الأهداف التنظيمية.

الإدارة بالأهداف:

تلجأ منظمات كثيرة لمباشرة نظام الإدارة بالأهداف (MBO) من أجل رقابة المخرجات بفاعلية، ويعدّ هذا النظام وسيلة لتقويم قدرة المديرين على تحقيق أهداف المنظمة وإنجازها. وتبرز أهمية هذا النظام بالنسبة إلى الرقابة على المخرجات في كونه يقوم على وضع أهداف وأغراض محددة لكل مستوى تنظيمي في المنظمة.

وعملية وضع الأهداف هذه تتسم بالمشاركة حيث يجتمع المديرون في المستويات المختلفة بمعاونيهم لتحديد الأهداف المناسبة والموازنات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي يخلق شعوراً إيجابياً لدى العاملين تجاه تحقيق أهداف ساهموا في وضعها بأنفسهم الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء وفاعليته.

إن الاستخدام غير الملائم لرقابة المخرجات، يمكن أن يتولد عنه صراع بين الأقسام. وعلى العموم، فإن وضع أهداف للمخرجات عبر مجلس المديرين، مثل أهداف العائد على الاستثمار بالنسبة إلى الأقسام، يمكن أن يؤدي إلى نتائج كارثية إذا حاولت الأقسام بنزعة فردية تعظيم أرباح القسم على حساب

الأهداف العامة للمنظمة، والأكثر من ذلك، فإنه ربما تبدأ الأقسام، في محاولة للوصول إلى أهداف المخرجات، في تحريف الأرقام، وتنهمك في تلاعب استراتيجي بالحسابات والأرقام لتجمل من صورة أقسامهم.

إن رقابة المخرجات يجب أن تستخدم بالارتباط مع الضوابط السلوكية والنمط الثقافي السائد في المنظمة إذا ما أرادت الشركة تشجيع السلوكيات الاستراتيجية الصحيحة.

3. رقابة السلوك: Behavior control

تتمثل الخطوة الأولى في تنفيذ الاستراتيجية في قيام المديرين بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، ومن أجل تفعيل هذا الهيكل، يجب على الموظفين أن يتعلموا نوعيات السلوك المتوقع أداؤها وأنماطه، وهنا نجد أن المديرين الاستراتيجيين يستخدمون في هذا الصدد الرقابة على السلوك، التي هي بمثابة نظام للرقابة داخل إطار المنظمة يشتمل على مجموعة من القواعد والإجراءات لتوجيه التصرفات أو السلوكيات الخاصة بالأفراد والوظائف والأقسام.

إن مغزى أو غرض استخدام ضوابط السلوك لا يقتصر على تحديد الطرق للوصول إلى الأهداف فقط، بل أيضاً على معايرة وتنميط طرق ووسائل الوصول لتلك الأهداف. إذ تعمل هذه القواعد على تنميط السلوك ومعايرته وبالتالي تجعل من الممكن التنبؤ به، وإذا ما اتبع الموظف تلك القواعد والتزم بها، فإنه يمكن أداء المهام ومعالجة القرارات بنفس الأسلوب مراراً وتكراراً. الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية التنبؤ بدقة الأداء، وهو الهدف الرئيسي من نظم الرقابة. وتتمثل الأنواع الرئيسية لرقابة السلوك في الموازنات التشغيلية والمعايرة، ونظم المكافأة الاستراتيجية.

الموازنات التشغيلية : Operating budgets

بعد تحديد الأهداف التي ينبغي على المديرين عند كل مستوى أن يحققوها، فإنه يتم وضع الموازنات التشغيلية التي تنظم كيفية تحقيق المديرين والعاملين لتلك الأهداف، وتعدّ الموازنة التشغيلية بمثابة برنامج عمل يحدد الكيفية التي يعتزم المديرون استخدام الموارد التنظيمية بها لتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أكثر فاعلية. وفقاً لأسلوب الموازنة التشغيلية، يقوم المديرون عند مستوى معين بتخصيص حجم موارد محدد للمديرين في المستوى الأدنى لاستخدامها في إنتاج السلع والخدمات.

وفي ضوء هذا التخصيص، ينبغي على المديرين تقرير الكيفية التي سيوزعون بها مقداراً معيناً من الأموال على أنشطة تنظيمية مختلفة، حيث يُقوّم أداء المديرين في المستوى الأدنى من خلال مدى قدرتهم على عدم تجاوز تلك الموازنة، وعلى حسن استغلال الموارد التي خصصت لهم.

مثلاً: قد يكون لدى مديري قسم الغسالات في شركة جنرال إلكتريك «GE» موازنة بـ 50 مليون دولار لتطوير خط إنتاج جديد، وبيع منتجاته من الغسالات، وهنا عليهم أن يقرروا حجم الأموال التي يجب تخصيصها للمجالات المختلفة من بحوث وتطوير في العمليات الهندسية، وعمليات البيع، وتسويق المنتج الجديد وغيرها من اجراءات، حتى يتمكن القسم من تحقيق أعلى إيرادات ممكنة، وأفضل أداء في ضوء الموازنة التشغيلية المرسومة له.

7. المعايرة : Standardization

يقصد بالمعايرة: الدرجة التي تحدد بها المنظمة كيفية اتخاذ القرارات بحيث يمكن التنبؤ بسلوك الموظفين. وفي الممارسة الفعلية هناك ثلاثة أمور يمكن للمنظمة معايرتها هي: المدخلات، أنشطة التحويل، والمخرجات.

1. معايرة المدخلات:

وهي إحدى الطرائق التي تستطيع المنظمة من خلالها الرقابة على سلوك الأفراد والموارد. وبقصد بمعايرة المدخلات قيام المديرين بغربلة وتنقية المدخلات وفقاً لمقاييس أو معايير معدّة مسبقاً، التي تحدد أنواع المدخلات التي يُسمح باستخدامها داخل المنظمة، فإذا تمثلت المدخلات في الموظفين أنفسهم، فإن إحدى طرائق معايرتهم تتمثل في تحديد القدرات والمهارات التي ينبغي توافرها فيهم، ومن ثم اختيار أولئك المرشحين الذين يمتلكون هذه المهارات والقدرات.

وفيما لو كانت المدخلات التي نريد معايرتها عبارة من مكونات أو مواد أولية، فإنه يمكن تطبيق نفس الاعتبارات، وقد اشتهر اليابانيون بما يطلبونه فيما يتعلق بالجودة العالية والقدرة على التحمل بشكل صحيح ودقيق في أجزاء المكونات لتقليل مشكلات المنتج في إطار مرحلة التصنيع، هذا ويساعد نظام التخزين اللحظي Just – in – time على معايرة تدفق المدخلات.

2. معايرة أنشطة التحويل:

إن الغرض من معايرة أنشطة التحويل هو برمجة أنشطة العمل، حتى يتسنى إنجازها بنفس الأسلوب ونفس الوقت على مدار العمليات، والهدف من وراء ذلك إمكانية تحقيق التنبؤ، وتعدّ الضوابط السلوكية من الوسائل الرئيسية التي يمكن للمنظمة استخدامها في معايرة الإنتاج، مثلاً تقوم مطاعم الوجبات السريعة مثل ماكدونالدز وبرجركنج بمعايرة كل الأوجه والجوانب في عمليات التشغيل وتنميطها، مما يترتب عليه صناعة وجبات سريعة نمطية ومتناسقة.

3. معايرة المخرجات:

يتمحور الهدف من معايرة المخرجات حول تحديد سمات أو خصائص أداء المنتج النهائي أو الخدمة، بالنظر إلى الأبعاد وقوة الاحتمال التي يجب أن

بتوافق معها هذا المنتج، ولضمان أن تلك المنتجات قد حررت معاييرها، تقوم الشركات بتطبيق ضوابط الجودة، واستخدام معايير مختلفة لقياس تلك المعايرة، وأحد تلك المعايير قد يكون عدد السلع المرتجعة من قبل العملاء، أو عدد شكاوى العملاء، ويمكن أن تشير عينة من المنتجات التي تؤخذ بصفة دورية من خط الإنتاج عما إذا كانت تلك المنتجات تحمل المواصفات الأساسية للأداء وتتوافق معها.

ومع ازدياد حدة المنافسة، تلجأ المنظمات إلى تخصيص المزيد من الموارد لمعايرة المدخلات، ليس فقط بمجرد خفض التكاليف، ولكن أيضاً للحفاظ على العملاء، فإذا حاز المنتج على رضا العملاء فإنهم غالباً سيستمرون في شرائه من الشركة.

7. النظم الاستراتيجية للمكافأة: Strategic Reward Systems

من الطرق الفعّالة التي تعتمدها المنظمات من أجل الرقابة على سلوك الموظفين هو ربط نظم المكافأة بنظم الرقابة، واستناداً إلى استراتيجيتهم يجب على المديرين الاستراتيجيين أن يقرروا نوعية السلوكيات التي تمنح عنها المكافآت، ومن ثم يقومون باستحداث نظام للرقابة لقياس تلك السلوكيات وربط المكافآت بها.

هذا ويعد تحديد كيفية ربط المكافآت بالأداء قراراً استراتيجياً حاسماً، لأنه يسهم في تحديد هيكل الحوافز التي تؤثر في الطريقة التي يتصرف بها المديرون والموظفون على كل مستويات المنظمة، ويعد تصميم نظام الحوافز بمثابة عنصر حيوي وفعّال بالنسبة إلى عملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويقويها.

مثلاً، يمكن تشجيع المديرين للعمل في اتجاه مصالح حاملي الأسهم من خلال منحهم مكافآت في شكل أسهم ملكية، وذلك بالنظر إلى أداء الشركة في المدى الطويل. وعندما يصبح المديرين مساهمين يكونون أكثر حماساً في السعي لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، بالإضافة للأهداف قصيرة الأجل.

وكما يؤثر تصميم نظام المكافآت في الطريقة التي يتصرف بها المديرون والموظفون، ويجد أن معظم المكافآت تؤثر أيضاً في نوعيات القيم والقواعد السلوكية والأنماط الثقافية التي تتطور في المنظمة. حيث إن فريق الإدارة العليا التي تحصل على مكافآت مرتبطة بخيارات صناديق الأسهم، يكونون أكثر مبادأة وأكثر اهتماماً برفع مستوى التحديث، بالمقارنة مع فريق الإدارة العليا الذي يُمنح كل فرد فيه رواتب مقطوعة.

إن نظم المكافأة المتاحة أمام المديرين الاستراتيجيين تنقسم إلى:

- نظم المكافأة الفردية.
- نظم المكافأة على مستوى المجموعة أو المنظمة.

نظم المكافأة الفردية:

أ. خطط العمل بالقطعة:

تستخدم هذه الخطوط عندما يمكن قياس المخرجات بشكل موضوعي، وتدفع رواتب الموظفين وفقاً لهذا النظام على أساس كل وحدة من المخرجات المنتجة، ويزيد استخدام خطط العمل بالقطعة عندما يعمل الأفراد بمفردهم مع إمكانية قياس أدائهم مباشرة. وتلجأ الشركة لتطبيق ضوابط صارمة للجودة لضمان قبول الجودة لأن هذا النظام يشجع الكمية لا النوعية.

ب . نظم العمولة :

تشبه إلى حد ما خطط العمل بالقطعة، إلا فيما يختص بعدم ارتباط هذه النظم بما تم إنتاجه، بل بمقدار ما تم بيعه، وتتركز هذه النظم بصفة رئيسية على مواقف البيع، وغالباً ما ترتكز رواتب أفراد فريق البيع بصفة أساسية على العمولة لتشجيع الوصول إلى تحقيق الأداء المتفوق.

ج . خطط العلاوات والحوافز :

تقتضي هذه الخطط مكافأة الأفراد الرئيسيين في الشركة على مستوى أدائهم الفردي، مثل الرئيس التنفيذي والنائب الأول للرئيس، حيث إن أداء هؤلاء الأفراد عادةً ما يكون واضحاً للمنظمة ككل، وكذلك للمساهمين وحاملي الأسهم، ويجب على الشركة أن تتقدم بحذر على هذا الصعيد إذا ما أرادت تجنب المشكلات، مثل التركيز على أهداف المدى القصير بدلاً من أهداف المدى الطويل.

فمثلاً، صرف العلاوات على أساس العائد ربع السنوي أو السنوي بدلاً من كل خمس سنوات له تأثير مختلف على الأسلوب الذي يتصرف المديرون على أساسه.

د . الترقية :

تعد الترقية مصدراً مهماً من مصادر المكافأة بالنسبة إلى الأفراد على مستويات المنظمة، ويتنافس المديرون فيما بينهم على الترقية إلى المستوى التالي في الهيكل التنظيمي، حيث يصبح المديرون الوظيفيون ذوو الأداء العالي هم مديرو الجيل التالي على مستوى القسم، ويصبح مديرو الأقسام الاستراتيجية ذوو الأداء العالي هم الجيل الثاني لمديري الشركة، وتأتي أهمية الترقية نظراً لأن العلاوات والرواتب ترتفع بشكل كبير عندما يصعد المديرون في السلم الوظيفي.

نظم المكافأة على مستوى فرق العمل أو المنظمة :

إحدى طرائق ربط الأجر بالأداء، حيث إن الاعتماد المتزايد على هياكل فريق المنتج وفرق العمل قد دفع كثيراً من المنظمات على تطوير نظم للمكافآت الجماعية للتشجيع على تحقيق مستويات الأداء العالي. وأشهر هذه الأنظمة يتمثل في العلاوات الجماعية، والمشاركة في الربح، وخيارات صندوق الأسهم وعلاوات المنظمة.

أ . نظم العلاوات الجماعية :

أحياناً تقوم الشركة بإنشاء فرق للمشروع أو جماعات عمل، تكون مسؤولة عن كل العمليات المرتبطة بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة. تلك الترتيبات تسهل قياس الأداء الجماعي، وتطرح مكافآت ترتبط بحجم إنتاجية المجموعة.

هذا النظام يمكن أن يكون محفزاً بصورة كبيرة، إذ يمكن للموظفين من خلاله العمل على تطوير أفضل إجراءات عملية لإنجاز المهام العملية، وأن يتحملوا مسؤولية تحسين إنتاجيتهم، وعلى سبيل المثال، تقوم شركة وول مارت بدعم خطة العلاوات الجماعية التي ترتكز على التحكم في عمليات الاختلاس.

ب . نظم المشاركة في الأرباح :

يجري تخطيط هذه النظم لمكافأة الموظفين بالنظر إلى معدّلات الأرباح التي تحققها الشركة خلال فترة معينة من الزمن. ومثل هذه الخطط تشجع الموظفين على الإحاطة بأنشطتهم والشعور بالارتباط بالمنظمة ككل، وتستخدم شركة وول مارت هذا الأسلوب في تطوير النمط الثقافي الخاص بها.

ج . خطط خيارات الأسهم الخاصة بالموظف :

تتجه الشركات أحياناً نحو إرساء خطة تعتمد على مشاركة الموظف في أسهم الشركة فضلاً عن مكافأة الموظفين بالنظر إلى معدّلات الأرباح القصيرة الأجل، وهذا يتيح الفرصة للموظفين لشراء أسهم الشركة بسعر أقل من سعر السوق، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى تحفيز الموظف، فالموظفون كمساهمين لا يركزون على الأرباح قصيرة الأجل فحسب، بل على التقديرات الرأسمالية طويلة الأجل، لأنهم بمثابة مالكي الشركة.

وبالتالي إذا ما شارك ما يكفي من الموظفين فإنهم يستطيعون السيطرة على نسبة كبيرة من الأسهم، كما في شركة «بونايتد إيرلاينز»، ويجعل هذا الأسلوب الموظفين يهتمون بمستوى أداء الشركة بشكل حيوي.

ويمكن لخطط تملك الموظفين لأسهم الشركة أن تسهم في تطوير نمط ثقافي معين باعتبار الموظفين مشاركين في الأرباح الناتجة. علاوة على ذلك، فإن شركات مثل كوداك وجي إم تفرض على المديرين شراء أسهم الشركة وعندما يصبح المديرون حاملي أسهم، فإنهم يكونون أكثر تحفيزاً لتبني أهداف طويلة الأجل بدلاً من تلك القصيرة الأجل.

د . نظم العلاوات الخاصة بالمنظمة :

الربح ليس القاعدة الوحيدة التي قد تمنح الشركة على أساسها المكافآت على الأداء. فقد ترتكز المكافآت مثلاً على الاقتصاد في التكاليف وزيادة الجودة، ومعدّلات الارتفاع في الإنتاج، ونظراً لأن هذه النظم تتطلب قياس المخرجات بشكل دقيق، لذلك عادة ما تستخدم في خطوط التجميع أو شركات الخدمات، ويعدّ هذا النظام داعماً أساسياً لأنظمة دفع الرواتب الأخرى.

وتعد الرقابة باستخدام نظم المكافآت بمثابة استكمال للصيغ والأشكال الأخرى للرقابة، فالمكافآت تمثل الوقود الذي يؤدي إلى تشغيل نظام التحكم بصورة فعّالة، ولضمان ارتباط المكافآت بالسلوك الاستراتيجي الصحيح، فإنه يجب ربط المكافآت باستراتيجيه المنظمة، إضافةً لتصميم نظم المكافآت بطريقة لا تؤدي إلى توليد صراعات بين الأقسام أو الأفراد.

4. الثقافة التنظيمية: Organizational culture

وهي عبارة عن نظام اجتماعي يتضمن مجموعة من الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والأعراف والعادات التي تشكل قيم العاملين في المنظمة وقناعاتهم واتجاهاتهم ، وتؤثر في سلوكياتهم وأدائهم، وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للعمل على نجاح المنظمة ونموها واستمرارها.

إن التنفيذ الناجح للاستراتيجية يتطلب توفر عنصر مهم هو إدارة الثقافة التنظيمية، والمجموعة الخاصة والمميزة من القيم والأعراف السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في أي منظمة، وإن قيم المنظمة هي عبارة عن أفكار ومعتقدات حول أنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها، وحول أنواع معايير السلوك الملائمة التي يجب أن يستخدمها أعضاء المنظمة لبلوغ تلك الأهداف.

وقد اشتهر بيل جيتس الرئيس التنفيذي لميكروسوفت باعتماد ثقافة المبادرة والتطوير في المنظمة التي تقوم على توفر قيم الريادة والابتكار والمكيفة والعمل الجاد والالتزام والأمانة والصراحة والاتصالات المفتوحة، وقد أكد جيتس على ضرورة منح مديري المستوى الأدنى حيزاً كبيراً من الاستقلالية في مجال صنع القرار، كما شجعهم على خوض غمار المخاطرة وتحمل نتائجها، بمعنى أن يكونوا مبادرين، وأقل قرباً من البيروقراطية.

وينبثق من القيم التنظيمية، الأعراف والقواعد السلوكية والخطوط الإرشادية أو التوقعات التي تصف أنماط السلوك الملائمة من قبل الموظفين في مواقف خاصة، والتحكم في سلوكيات أعضاء المنظمة تجاه الآخرين. وتشمل الأعراف السلوكية السائدة بين مبرمجي ميكروسوفت على العمل لساعات طويلة، وخلال إجازات نهاية الأسبوع، مع منحهم حرية ارتداء ما يحبونه من ملابس، وتناول ما يحبونه من أطعمة خفيفة، والاتصال مع الموظفين الآخرين من خلال البريد الالكتروني والشبكة الداخلية للشركة، هذا ويجري تعلّم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال التهيئة الاجتماعية التنظيمية organizational Socialization وفيها يندمج الأفراد ويتعلمون القواعد السلوكية وقيم الثقافة، حتى يصبحوا أعضاء في المنظمة.

الرقابة من خلال الثقافة تتسم بالقوة:

إن الرقابة المنبثقة عن الثقافة التنظيمية تتسم بالقوة، إذ أنه بعد الاندماج والتفاعل مع تلك القيم، فإنها تصبح جزءاً من قيم الفرد ذاته، والذي بدوره يتبع القيم التنظيمية دون تردد أو تفكير حولها، وغالباً ما يجري نقل القيم والقواعد السلوكية المرتبطة بالثقافة التنظيمية إلى أعضاء المنظمة من خلال القصص والأساطير واللغة التي يستخدمها الأفراد في المنظمة وغيرها من الوسائل الأخرى.

وتوظف الثقافة التنظيمية كنوع من نظام الرقابة يمكن للمديرين الاستراتيجيين أن يؤثروا من خلاله في نوعية القيم والأعراف السلوكية التي تتطور داخل المنظمة، تلك القيم والأعراف السلوكية بدورها تحدد السلوكيات الملائمة وغير الملائمة، التي تؤثر في الطريقة التي يتصرف بها أعضاؤها وتشكّله.

إن المديرين الاستراتيجيين مثل «بيل جيتس» يعملون بشكل منعمد على زرع قيم توضح لتابعيهم ضرورة الالتزام بأداء أدوارهم بطرق مبتكرة، ومن ثم هم يعملون على ترسيخ قواعد وأعراف سلوكية تقتضي بأنه لكي يصبح الموظفون مبتكرين ومبادرين، يجب أن يشعروا بحرية التصرف والاستقلالية، حتى ولو كان هناك احتمال للفشل. وقد يقوم مديرون آخرون بتشجيع قيم تقتضي ضرورة تحري الموظفين الحيطة والحذر في تعاملهم مع الآخرين، وضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، وتسجيل تصرفاتهم كتابة حتى يمكن مساءلتهم عما حدث.

على سبيل المثال، في أحد البنوك أو صناديق التأمين تؤدي المخاطر المرتبطة بفقدان أموال المستثمرين إلى جعل مفهوم الحذر في الاستثمار ملائماً بدرجة عالية، وهكذا نتوقع من مديري الأنواع المختلفة من المنظمات، أن يعملوا على زرع وتشجيع وتطوير قيم تنظيمية تتناسب مع استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي بأفضل شكل ممكن.

الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية:

تأثير المؤسس:

تستحدث الثقافة التنظيمية بواسطة القيادة الاستراتيجية التي يوفرها مؤسس المنظمة وإدارتها العليا، ويعدّ دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية، خاصة في تحديد الثقافة، حيث إن المؤسس يفرض قيمه وبصماته وأسلوبه الإداري على المنظمة.

على سبيل المثال، استمر تأثير الدور المحافظ لوولت ديزني على الشركة التي أسسها إلى ما بعد وفاته، وكان المديرون يخشون تجربة أنماط جديدة من الترفيه خشية ألا يروق ذلك لوولت ديزني، ولقد اقتضى الأمر تعيين فريق إدارة جديد

تحت قيادة مايكل إيزنر للالتفاف حول أقدار الشركة وتغييرها، بما يتيح لها التعامل مع حقائق وواقع صناعة الترفيه الجديدة.

ولقد انتقل نمط القيادة الذي أرساه المؤسس إلى مديري الشركة، ومع نمو الشركة، فإنها تجتذب وبشكل نموذجي مديرين وموظفين يتشاركون نفس القيم، وهكذا أصبحت ثقافة الشركة أكثر تفرداً، وأعضاؤها أكثر تشابهاً.

إن قوة تلك القيم المشتركة وفاعليتها تتمثل في رفع معدلات التكامل، وتحسين التنسيق بين أعضاء التنظيم، فعلى سبيل المثال، تجد أن اللغة المشتركة التي تسود المنظمة، هي نتيجة تشارك الأفراد نفس القيم والمعتقدات، وهذه اللغة تيسر التعاون بين المديرين، وكذلك تجد أن القواعد والإجراءات والإشراف المباشر يكون لها أهمية أقل عندما تأخذ القواعد السلوكية والقيم مكانها في ضبط السلوكيات وتحفيز الموظفين.

مدخل سام والتون الخاص بعملية الرقابة الاستراتيجية:

يعد المركز الرئيسي لمتاجر «وول مارت» الكائن في بينتون فيل بولاية أركنساس هو أكبر متاجر تجارة التجزئة في العالم، إذ حقق هذا المركز عام 1996 مبيعات تجاوزت مائة بليون دولار. ويكمن نجاح هذا المركز في طبيعة نظم الرقابة الاستراتيجية التي أرساها المؤسس «سام والتون».

لقد أراد والتون لكل مديرية وعماله أن يكونوا مساهمين في صياغة المفهوم الخاص بوظائفهم، وأن يكونوا ملتزمين بالهدف الرئيسي لوول مارت الذي يتمحور حول إرضاء العميل بشكل كامل، واتجه والتون لاستحداث نظام رقابة استراتيجي يهيئ للموظفين على كل المستويات الحصول على معلومات مرتدة بشكل مستمر حول طبيعة أداء الشركة.

ارتكز والتون في نظامه الرقابي على مجموعة نقاط أساسية:

1. قام بتطوير نظام رقابة مالية سهل إمداد المديرين بمعلومات مرتدة بشكل يومي عن مستويات الأداء المتعلقة بكل جوانب العمل. ويستطيع المديرون في المركز الرئيسي تقويم كل متجر من المتاجر من خلال نظام معقد للاتصالات بالأقمار الصناعية يغطي كل الشركة، بل ويغطي كل قسم في كل متجر، ويجري تزويد مديري المتاجر بمعلومات تتعلق بمعدّل أرباح المتجر وإجمالي حركة السلع، ويقوم المديرون بدورهم بتوصيل تلك المعلومات إلى موظفي وول مارت الذين كان يقدر عددهم بـ 625000 موظف. وعبر تقاسم المعلومات، يهدف هذا الأسلوب لتشجيع كل الأطراف على تعلم أساسيات تجارة التجزئة، ومن ثم العمل على تحسين الأداء.

وإذا ظهر أن متجراً يعاني من ضعف في الأداء، يقوم المديرون ومعاونيهم بعقد اجتماع لمعرفة الأسباب وإيجاد الحلول للمساعدة على رفع مستوى الأداء، ويقوم مديرو وول مارت بعمل زيارات روتينية للمتاجر التي تعاني من مشكلات، ووضع خبراتهم في خدمة هذه المتاجر، ويقوم مديرو القمة كل شهر باستخدام طائرة الشركة لزيارة متاجر وول مارت في شتى المواقع حتى يكونوا على اتصال دائم بإيقاع العمل، كما اعتاد مديرو وول مارت أن يجتمعوا السبت من كل أسبوع لمناقشة النتائج المالية للأسبوع المنصرم، ورؤاهم المستقبلية.

2. أصر والتون على ربط الأداء بالمكافآت، وفي ظل هذه السياسة يُقاس الأداء الفردي لكل مدير بقدرته على تحقيق الأهداف المحددة، أو المخرجات المستهدفة، وينعكس ذلك على زيادة الأجور والرواتب، وفرص الترقي (الترقية إلى متاجر أكبر في إمبراطورية الشركة المكونة من 2000 متجر

وحتى في المركز الرئيسي، إذ أن الشركة وبشكل روتيني ترقي من داخل الشركة بدلاً من استجلاب المديرين من شركات أخرى).

3. أرسى والتون ضوابط دقيقة للرقابة تتعلق بالقواعد والموازنات وكذلك تشكيل سلوك الموظفين، وإن كل متجر يقوم بأداء نفس الأنشطة بنفس الطريقة، ويتلقى كل الموظفين نفس نوعية التدريب لذا فهم يعرفون كيف يتصرفون تجاه العملاء. وبهذا الأسلوب يكون بمقدور وول مارت تنميط عملياتها الأمر الذي يترتب عليه تحقيق معدّل كبير من التوفير في التكاليف، كما يسمح للمديرين بالتغيير اللازم بسهولة عند الضرورة.

4. لم يكتف والتون باستخدام المخرجات وضوابط السلوك والمكافآت المالية لتحفيز موظفيه، بل اتجه إلى إرساء قيم ثقافية قوية فضلاً عن مجموعة من القواعد والأنماط السلوكية لشركته. وتشتمل تلك القواعد والسلوكيات المطلوب من موظفي الشركة اتباعها ذلك المفهوم الذي يُعرف بـ «اتجاه الأقدام العشرة ten foot attitude» ذلك الأسلوب الذي شجع والتون موظفيه على تطبيقه عندما يكون أحدهم على بعد عشرة أقدام من العميل فإنه يتعين عليه النظر إليه مباشرة وتحيته وإبداء والاستعداد لخدمته، وكذلك قاعدة «غروب الشمس Sun down Rule» والذي يقضي بضرورة قيام الموظفين بالاستجابة لطلبات العملاء بحلول الغروب في نفس اليوم الذي يستقبلونهم فيه، بالإضافة إلى قاعدة «لهجة وول مارت Walmartcheer» التي تستخدم في كل متاجر وول مارت.

أما أقوى القيم المتعلقة بالعميل التي ابتكرها والتون فهي تلك التي تتمثل في القصص التي يرويها أعضاء الشركة لبعضهم فيما يتعلق بشؤون الشركة واحتفاءها بعملائها، ومن هذه القصص واحدة بطلتها «شيلا» التي

خاطرت بنفسها عندما قفزت أمام سيارة لتحول بينها وبين الاصطدام بصبي صغير، وكذلك عن «آنيتي» التي تخلت عن لعبة ثمينة كانت قد اشترتها لابنتها لتحقق بذلك رغبة أحد أبناء العملاء في عيد ميلاده.

نلاحظ أن متاجر وول مارت عبر مؤسسها سام والتون طبقت نظام رقابي استراتيجي جمع بين الأنواع المختلفة في النظم سواء كانت ضوابط مالية أو مخرجات أو رقابة سلوك، وإن كان التركيز الأكبر على عنصر الثقافة التنظيمية التي ساعدت وول مارت على النجاح.

9. أساليب الرقابة الاستراتيجية: Strategic control styles

هناك عدة وسائل للرقابة يمكن تقديمها كما يلي:

1. الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية:

مثل: أساليب التحليل المالي، تحليل المصادر والاستخدامات المالية، تحليل التعادل، أساليب قياس الكفاءة والفعالية.

2. الرقابة التي لا تعتمد على الموازنات:

مثل: التقارير الخاصة والإحصائية (كتحليل الانحدار والارتباط ومقياس التشتت ومقاييس النزعة المركزية) ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية والاجتماعية والملاحظة الشخصية، وأسلوب تقويم ومراجعة البرامج والعمليات Pert والمسار الحرج Critical path.

3. المعايير الكمية:

وهي التي تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية مثل: (حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح).

4. استخدام المقارنة المباشرة وغير المباشرة:

وهنا يمكن استخدام القياس المقارن سواء على مستوى الصناعة ككل كقياس أداء منظمة ونتائجها بمنظمة مثيلة لها، أو على مستوى وحدات النشاط مقارنة أداء وحدة أعمال ونتائجها مع وحدة أعمال أخرى للكشف عن مدى تحقيق الاستراتيجية المخططة.

10. مستويات الرقابة الاستراتيجية: Strategic control levels

تصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات:

1. الرقابة على المستوى الاستراتيجي (Strategic Control): التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل، وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
2. الرقابة على المستوى التكتيكي (Tactical control): وتشمل الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الخطط الموضوعة.
3. الرقابة على المستوى التشغيلي (Operational control): وتتمثل في الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

ويتعين على كل المستويات أن يقوموا بتطوير مجموعة من المقاييس لتقويم الأداء على هذه المستويات. وتلك المقاييس يجب أن ترتبط بالأهداف المتعلقة بتحقيق التفوق في كل من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل. وكذلك يجب الأخذ بالاعتبار أن المقاييس المستخدمة في كل مستوى لا تسبب مشكلات للمستويات الأخرى.

11. أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:

إن أهمية الرقابة الاستراتيجية تكمن في أن التغيير الاستراتيجي يرتبط ويؤثر مباشرة في بقاء المنظمة .وتبرز الأهمية الحيوية للرقابة الاستراتيجية في كونها تساعد المديرين على الوصول إلى الكفاءة المتنوعة، والجودة المتميزة، والتحديث الفائق، والاستجابة المتفوقة للعملاء، وهي الأركان الأربعة الأساسية للميزة التنافسية:

الرقابة والكفاءة: Control and efficiency

من أهم مقاييس الكفاءة هي الإنتاجية، ولكي تحدد كفاءة المديرين في استغلال الموارد التنظيمية، يتعين عليهم أن يكونوا قادرين على القياس بشكل دقيق لعدد وحدات المدخلات (مواد أولية، موارد بشرية،....الخ) التي تستخدم في إنتاج وحدة من المخرجات (سلع وخدمات).

كما ينبغي عليهم أن يكونوا قادرين على قياس عدد وحدات المخرجات التي يجري إنتاجها، ويحتوي نظام الرقابة على المقاييس أو المعايير المعتمدة التي تسمح للمديرين تقويم مدى كفاءتهم في إنتاج السلع والخدمات، وإذا قام المديرون بإحداث تغييرات على الطرق التي يستخدمونها في إنتاج السلع والخدمات لإيجاد طريقة أكثر كفاءة في الإنتاج، فإن تلك المعايير أو المقاييس ستساعدهم في تحديد مدى نجاحهم في ذلك.

الرقابة والجودة: Control and quality

تساعد الرقابة الاستراتيجية في قياس مستوى الجودة حيث يقوم المديرون الاستراتيجيون باستحداث نظام للرقابة يعمل باستمرار على قياس جودة السلع والخدمات كي يتمكنوا من إدخال تحسينات مستمرة على الجودة ، الأمر الذي

يمنحهم مزايا تنافسية. فالرقابة الاستراتيجية ذات أهمية في تحديد جودة السلع والخدمات، كونها توفر للمديرين تغذية عكسية فيما يتعلق بجودة المنتج.

في الوقت الحالي، محور المنافسة هو زيادة جودة السلع والخدمات، فعلى سبيل المثال، في صناعة السيارات، وفي داخل كل فئة سعرية، تتنافس السيارات فيما بينها من حيث السمات، والخصائص، والتصميم، والمصداقية. لذلك فإن شراء العميل سيارة «فورد تاوروس» أو «هوندا أكورد» أو غيرها يعتمد بدرجة كبيرة على عنصر الجودة الذي تتمتع به السيارة. وإذا ما قام مديرو المنظمة بشكل دوري بقياس عدد شكاوى العملاء، وعدد السيارات المرتدة للإصلاح والصيانة، فسيتوفر لديهم مؤشر جيد عن مدى جودة منتجهم.

الرقابة والتحديث: Control and innovation

يمكن للرقابة الاستراتيجية أن تسهم في رفع مستوى التحديث داخل المنظمة، ويأخذ التحديث الناجح مكانه، عندما يخلق المديرون بيئة تنظيمية يشعر فيها العاملون بأن لديهم حرية تمكنهم من أن يكونوا مبدعين، في ظل نظام لامركزي للشركة، مما يجعلهم يشعرون بقدر من الحرية في التصرف وتحمل المخاطر.

ويمكن القول، إن التحديث يرتبط بشكل أساسي بثقافة وقيم المنظمة التي تعمل على غرسها في العاملين، فشركات كبرى مثل ميكروسوفت وغيرها أحد أهم عوامل نجاحها هو التطوير والتحديث المستمر من خلال اعتماد ثقافة تنظيمية مبنية على قيم الريادة والابتكار والملكية والأمانة والصراحة والاتصالات المفتوحة والمبادأة.

الرقابة والاستجابة للعملاء: Control and responsiveness to customers

تساعد الرقابة الاستراتيجية على سرعة الاستجابة للعملاء، ويمكن للمديرين الاستراتيجيين أن يساعدوا منظماتهم كي تكون أكثر كفاءة في الاستجابة للعملاء، إذا ما قاموا بتطوير نظام الرقابة الذي يسمح لهم بتقويم مدى إيجابية اتصال موظفيهم بالعملاء، إن مراقبة سلوك العاملين يمكن أن يساعد المديرين على إيجاد طرق لزيادة مستوى أدائهم، وقد يتحقق ذلك من خلال إتاحة برامج للتدريب على المهارات أو من خلال استحداث إجراءات جديدة تسمح للعاملين بأداء وظائفهم بشكل أفضل.

ولكي يكون نظام الرقابة الاستراتيجية فعالاً في المجالات التي تختارها المنظمة لابد أن يكون:

أ. قادر على اكتشاف الانحرافات المهمة بسرعة كي تتمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

ب. أن يكون اقتصادياً بحيث تتجاوز عوائده تكاليف إنشائه.

ج. أن يكون شاملاً ويغطي جميع جوانب النشاط الحيوية والمهمة للمنظمة.

د. أن يتسم بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم في بعض المجالات، وأقل من اللازم في مجالات أخرى.

ولكي يتحقق هدف التوازن في النظام الرقابي المستخدم، وكذلك تحقيق عرض المعلومات الحرجة فقط، أما الإداري المسؤول عن الرقابة الاستراتيجية فإنه يجب على المنظمة تحديد مناطق الأداء الحرجة التي ينبغي أن تركز عليها

عملية الرقابة وكذلك نظم المعلومات التي تستخدم في النظام الرقابي. ومن أهم المناطق الحساسة والحيوية في الأداء مثلاً: الميزانية الرأسمالية للمنظمة، الميزانيات الخاصة بالمبيعات، ميزانية المصروفات والنفقات المختلفة.

هذا ويعد نظام المعلومات الكفء العمود الفقري لنظام الرقابة، لأنه يزود من يحتاج إلى المعلومات بالكمية والنوعية والوقت المناسب.

12. خطوات الرقابة الاستراتيجية:

إذا تتبعنا خطوات الرقابة الاستراتيجية نرى أن مفردات التقويم والرقابة تتضمن الخطوات الثماني المترابطة التالية:

1. تقويم نتائج أداء المنظمة الحالي من خلال تحديد معدل العائد على الاستثمار، الأرباح، الإنتاج، والرسالة الحالية والأهداف والاستراتيجيات والسياسات.
2. تقويم أداء الاستراتيجيين (مجلس الإدارة والإدارة العليا).
3. مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الاستراتيجية.
4. مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
5. تحليل أماكن الضعف أو الخلل والأسباب التي أدت أو ستؤدي إليهما ومراجعة وتعديل الخطط الاستراتيجية والتكتيكية حسب الضرورة.
6. إيجاد وتقويم وتحديد الاستراتيجية المثلى البديلة في ضوء التحليل الذي تم في الخطوة السابقة.
7. وضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ بعد تهيئة كل الظروف المناسبة لتنفيذها.
8. تقويم الاستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم مجاوزة الحد الأدنى من الانحراف المخطط.

يمكن القول إن هناك خطوات أساسية يتفق عليها معظم الباحثين للقيام بالرقابة الاستراتيجية:

1 . وضع معايير الأداء.

2 . قياس الأداء.

3 . مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، وتحديد الانحرافات إن وجدت.

4 . اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقويم الانحرافات.

1 ـ وضع المعايير:

الخطوة الأولى في عملية الرقابة هي وضع معايير الأداء التي تشتق من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تتصف بالقابلية للقياس بموضوعية وثبات. هذه العملية ليست سهلة خاصة عندما يتوافر أمام المنظمة عدد من البدائل وعليها الاختيار من بينها. هذه المعايير ترتبط بالمجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة.

ومن أهم المعايير التي تظهر في كل مجال وظيفي ما يلي:

- المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك مثل:
  - الوقت الخاص بالتسليم.
  - نسبة مردودات المبيعات.
- المعايير المرتبطة بالإنتاج مثل:
  - معدّل التقادم في المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج.
  - معدّل دوران المخزون.
  - نسبة المواد التالية أو الضائعة أو المهدرة أثناء العملية الإنتاجية.
- المعايير المرتبطة بالموارد البشرية مثل:
  - معدّل دوران العمل.

. معدّل الغياب.

. معدّلات الأجور والمنافع الأخرى المقارنة.

- المعايير المرتبطة بالأداء المالي مثل:

. معدّل العائد على الاستثمار.

. معدّل العائد على الأصول.

. معدّل العائد لكل سهم.

. الحصة السوقية.

. هامش الربح.

وتوضح رسالة المنظمة تلك المجالات الهامة (الأولويات) التي يجب أن تركز عليها أثناء قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية. وإذا كانت المنظمة بصدد التعاقد مع عاملين جدد فإن معايير الحصول على الموارد البشرية تصبح لها الأولوية.

شروط المعايير الجيدة :

- **الواقعية**: أي أن تكون واقعية ومنطقية وغير مستحيلة التحقيق بحيث تحث الأفراد على بذل المزيد من الجهد من دون المبالغة فيها، بحيث يتعذر الوصول إليها مما ينعكس بالنهاية على معنويات العاملين، وعلى النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- **الارتباط بالنشاط**: يوجد بالمنظمة العديد من الأنشطة المتباينة والمختلفة في نوعيتها وطبيعتها. ومن المنطقي أن يؤثر هذا الاختلاف في نوعية المعيار الواجب تطبيقه، لذلك يجب أن تكون المعايير والمقاييس مرتبطة بالنشاطات التي سيتم التحقق من نتائجها وجودة أدائها .

- **الدقة** :بحيث تكون هذه المعايير واضحة ومفهومة لا تحتمل التأويل والتفسير الخاطئ من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقويمهم، أو الذين يقومون بعملية التقويم وقياس الأداء .
- **المرونة**: أن تكون هذه المعايير مرنة قابلة للتعديل والتبديل بحيث تتلاءم مع التغيرات والتبدلات التي قد تحصل في الظروف البيئية سواء الداخلية أو الخارجية.

عدم المغالاة في عدد المعايير :فهذا يعقد العملية الرقابية، وقد يؤدي إلى أهمال بعض المعايير الرئيسية نتيجة لتعدد المعايير .

2. قياس الأداء:

يجري قياس الأداء الفعلي في ضوء المعايير التي تم وضعها في الخطوة الأولى. ويتطلب قياس الأداء أن تحدد الإدارة مستى ستتم عملية القياس، بالإضافة لتحديد نوعية المقاييس التي ستستخدم في القياس، وعلى الإدارة أن تحرص على خلق التوازن بين المقاييس الكمية والنوعية.

أ. توقيت القياس:

يختلف توقيت القياس باختلاف الهدف من ورائه، فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية، أو الرقابة التي تهدف إلى الموافقة على التصرف من عدمه، أو الرقابة التي تهدف إلى تقويم النتائج عقب الانتهاء من القيام بالعمل موضع الرقابة.

فالرقابة التوجيهية تقوم على أساس اكتشاف الانحرافات في الأداء عن المعايير الموضوعة واتخاذ الإدارة الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل الانتهاء من العمل موضع الرقابة، وتستخدم بدرجة كبيرة خلال مرحلة وضع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

أما الرقابة الخاصة بالموافقة أو عدم الموافقة فتأتي بعد الانتهاء من أداء مرحلة لعمل ما يتم في مراحل متتابعة بغرض تقويم نتائج هذه المرحلة واتخاذ قرار بالانتقال إلى المرحلة التالية من عدمه، وتستخدم عادة في بعض المراحل الوسيطة أثناء قيام المنظمة باختبار وتنفيذ استراتيجيتها.

أما النوع الأخير من الرقابة يبدأ فيه قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وذلك بعد انتهاء العمل بالكامل (بجميع مراحله)، أي يستخدم هذا النوع من الرقابة لتقويم مستوى الأداء في الفترات الماضية. فمثلاً قد تستخدم نتائج المبيعات مؤشراً على درجة فعالية الحملة الإعلانية عقب الانتهاء منها.

ب . المقاييس الكمية والنوعية :

تعدّ مشكلة خلق درجة معقولة من التوازن بين الكم والجودة من المشاكل الرئيسية التي تواجه الرقابة، وتأتي هذه المشكلة من كون أن كل منهما يمكن أن يأتي على حساب الآخر، فقد يزداد حجم الأداء على حساب الجودة، وقد تكون الجودة على حساب الأداء، كذلك تبرز المشكلة في أن الإدارة لا تواجه عادة مشاكل في عملية القياس عند استخدامها لمعايير الأداء الكمية. فمن السهل على الإدارة أن تقيس عدد الوحدات المنتجة أو المباعة.

أما المقاييس المرتبطة بالجودة فهي صعبة القياس لأنها قد تنطوي أحياناً على بعض جوانب الحكم الشخصي الأمر الذي يجعلها غير موضوعية، فمن المؤشرات الخاصة بالجودة درجة استخدام المنتج بسهولة ويسر. وبشكل عام هناك خلاف حول ما يمثل الجودة المجهدة لعديد من المنتجات في الأسواق. ولهذا السبب فإن الإدارة عادة ما تركز على قياس الجوانب الكمية في الأداء، واستخدام المعايير الكمية في الرقابة.

وإن كان هناك بعض المشاكل المرتبطة باستخدام المعايير الكمية، فمعظم المعايير الكمية تلائم الأهداف السنوية أكثر من ملاءمتها للأهداف طويلة الأجل، كما أن اختلاف الأساليب المحاسبية قد يؤثر في نتائج العديد من المعايير الكمية، كذلك عادة ما يتدخل الحدس في تحديد المعايير الكمية.

ج. المراجعة الاستراتيجية:

لقد أصبحت المراجعة الاستراتيجية أحد الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المنظمة ككل، أو لقياس الأداء في بعض وحداتها، وتتمثل المراجعة الاستراتيجية في الاستعانة بمجموعة استشارية تتولى القيام بعملية التقويم في المجالات التالية:

- درجة فعالية المنظمة في علاقتها بالمجتمع. وتتضمن ذلك فعالية المنظمة في الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، ودرجة استجابتها لحاجات مستهلكي منتجاتها، والصورة الذهنية للمنظمة في أذهان الجمهور.
- فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة، ويشمل ذلك تقويم كل من درجة التعاون والتعارض وفعالية الاتصالات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
- درجة إسهام الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بمثيلاتها في نفس الصناعة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من جوانب القوة، والتغلب على نقاط الضعف.

3. مقارنة الأداء بالمعايير:

يعد تطابق نتائج قياس الأداء مع المعايير الموضوعة بشكل دائم أمر غير واقعي، عملياً تستطيع الإدارة أن تحدد مدى (نطاق) مقبول يختلف فيه الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة بالزيادة أو النقص، ويطلق على هذا النطاق اسم نطاق السماح. وفي حال تجاوز الأداء للمعايير الموضوعة، فإن على الإدارة ألا تأخذ هذه الزيادة على أنها شيء جيد في كل الأحوال.

فالإدارة الجيدة هي التي تحاول أن تعرف الأسباب وراء زيادة الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة، فقد يكون تجاوز الأداء للمعايير يعبر عن وجود بعض المشاكل، فمثلاً زيادة مقدار المبيعات عن المعايير الموضوعة لها قد يعني نفاذ المخزون من المنتجات النهائية وبالتالي عدم قدرة المنظمة على تلبية بعض الطلبات مستقبلاً.

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة وتقتضي قيام الإدارة ببعض التصرفات لتصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة في حال وجود هذه الانحرافات. ومن هذه التصرفات تعديل المعايير، أو القيام بتعديل الاستراتيجيات، أو مراجعة رسالة المنشأة، أو تعديل الهيكل التنظيمي. ويجري تنفيذ هذه الخطوة على مرحلتين فأولاً يتم تحديد أسباب الانحرافات ومن ثم القيام بالتصرف المناسب لمعالجتها.

تحديد أسباب الانحرافات:

هناك عدد من الأسئلة يمكن للإدارة أن تجيب عليها حتى تحدد أسباب ظهور الانحرافات عن المعايير، وتشمل هذه الأسئلة ما يلي:

1. هل تعد الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات داخلية أم خارجية؟

2 .هل هذه الأسباب أسباب فجائية أو كان من المفروض التنبؤ بها مقدماً؟

3 . هل هذه الأسباب دائمة أم مؤقتة؟

4 . هل الاستراتيجيات الحالية ملائمة في ظل أسباب الانحرافات الحالية؟

5 . هل تستطيع المنظمة التعامل مع هذه الأسباب؟

الإجراءات التصحيحية :

إن تلك الاستراتيجيات التي لا تستطيع تحقيق معايير الأداء المطلوبة تؤدي إلى استثارة نوعين من الاستجابة؛ وأكثر أشكال الاستجابة التنظيمية لهذه الحالة هو قيام المنظمة بتعديل الاستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة. وهذا التعديل قد يتراوح بين زيادة درجة جودة الاستراتيجية أو استبدالها باستراتيجية أخرى بشكل كامل، أما التصرف الثاني للمنظمة فهو قيامها بتعديل المعايير المطلوبة. ولابد للمنظمة أن تقوم بتقويم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي بصورة دورية.

وعادة ما ينطوي هذا التصميم على الإجابة على سؤال رئيسي هو" هل تعمل المعايير المستخدمة في النظام الرقابي على تحقيق المنظمة لرسالتها؟" أي أن الأداء الحالي قد يتطابق مع المعايير الموضوعة ولكنه لا يسهم في تحقيق رسالة المنظمة.

ويقدّم «هاسي»و«لابجهام» وجهة نظر في مجال اتخاذ الإجراءات التصحيحية:«عادة ما تقوم مقاومة التغيير على أسس عاطفية قد يتعذر التغلب عليها بالمناقشة المنطقية، قد تقوم هذه المقاومة على أساس المشاعر مثل فقدان المركز، أو النقد الضمني للقدرات الحالية، أو الخوف من الفشل في ظل الوضع الجديد، أو الشعور بالضيق الناتج عن تجاهل رأي الفرد، أو عدم تفهم

الحاجة إلى التغيير، أو عدم الأمان المترتب على تغيير الطرق والأساليب المعتادة، لذا فمن الضروري التغلب على تلك المقاومة من خلال خلق أوضاع تتيح فرصة المشاركة وتقديم الشرح والتفسير الكامل لمتطلبات التغيير».

13. أنوع الرقابة الاستراتيجية :

هناك نوعان من الرقابة الاستراتيجية هما الرقابة الدافعة والرقابة الواثبة، وفيما يلي شرح مفصل لكل نوع منهما [1]:

1- الرقابة الاستراتيجية الدافعة :

يستخدم هذا النظام في المنظمات التي تعمل في ظل بيئة تتصف بالاستقرار النسبي، وبقدرة المنظمة على التنبؤ بأي تغيير فيها وبدرجة عالية من الصحة، وعادة ما يحاول هذا النظام أن يحافظ على القوة الدافعة للاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

والجوهر الأساسي لهذا النظام الرقابي هو إعادة التأكيد بأن الافتراضات الأساسية والخاصة بالبيئة التي بنيت عليها الاستراتيجية لا تزال افتراضات ذات درجة عالية من الصدق والصحة رغم الاختلافات البسيطة التي قد حدثت بالفعل في البيئة.

وأي استراتيجية جديدة إذا حدث تعديل بسيط في البيئة لن تكون أكبر من مجرد تعديلات بسيطة في الاستراتيجية الحالية، أي أن الاستراتيجية الجديدة سوف تكون امتداداً طبيعياً للاستراتيجية الحالية، ويكون دور الأفراد القائمين على الرقابة الاستراتيجية هو تمكين المنظمة من تعديل استراتيجيتها تعديلاً محدوداً بحيث يتم الحفاظ على القوة الدافعة للاستراتيجية الحالية .

ويوجد عدة أساليب في هذا النظام الرقابي هي:

---

[1]. الحميد ، احمد عامل (1998) : الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، ص ص 402 - 404

أ- تحديد مراكز المسؤولية الرقابية :

يوجد في المنظمة عدة أنواع من مراكز المسؤولية هي مراكز التكاليف، ومراكز الإيرادات ومراكز الربحية ومراكز الاستثمار. مراكز التكاليف هي المراكز التي يكون فيها الإداريون مسؤولين بالرقابة على التكاليف التي يستطيعون السيطرة والتحكم بها، ومراكز الإيرادات أو العائد وهي تقوم أساساً على الرقابة والسيطرة على المخرجات التي يتم تقديمها بواسطة المركز، وهذه العائدات غالباً ما تكون على شكل عائد نقدي وتضطلع به إدارة التسويق والمبيعات .

أما مراكز الربحية فتقوم أساساً بالرقابة على العائد والتكاليف معاً، أو الفرق بين الإيرادات والمصروفات وهو الربح. وقد وجدت هذه المراكز لتلافي عيوب مراكز التكاليف المستقلة عن مراكز الايرادات، ففي هذه الحالة قد يركز الإداري في مركز التكاليف على تخفيض التكاليف فقط دون الأخذ بعين الاعتبار ما سيؤثر ذلك في الإيرادات، وأيضاً قد يركز الإداري في مراكز الإيرادات على تعظيم الإيرادات دون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الخاصة بهذه الإيرادات. ولهذا تعمد المنظمة عند تحديد مراكز المسؤولية الرقابية إلى تحديد مركز الربحية الذي يوازن بين الإيرادات والتكاليف لقياس الربح المحقق بالفعل .

أما مراكز الاستثمار فتأخذ بالحسبان حجم الأصول اللازمة لتوليد قدر معين من الأرباح، فهي لا تهتم بكمية الأرباح المحققة فقط، ولكن تأخذ في حسبانها أيضاً حجم الاستثمارات اللازمة لتوليد هذه الارباح.

ب- تحديد عوامل النجاح الرئيسية :

إن كل أنواع مراكز المسؤولية الرقابية التي تعرضنا لها في الجزء السابق تمثل نمط الرقابة بعد الانتهاء من العمل بالكامل، أي بعد حدوث التكاليف أو بعد حدوث الإيراد أو بعد حدوث الأرباح أو حتى القيام بالاستثمار. أما هذه الطريقة (تحديد

عوامل النجاح الرئيسية) فهي تعد من الطرق الخاصة بنمط الرقابة التوجيهية، فهذه الطريقة تقوم بفحص عوامل النجاح الرئيسية للاستراتيجية المستخدمة، واذا ما كانت الاستراتيجية الحالية لا تزال استراتيجية جيدة من عدمه بناءً على هذه العوامل .

وعوامل النجاح الرئيسية تمثل المتغيرات ذات التأثير المباشر والقوي على نجاح الاستراتيجية من عدمه وهناك نوعان لهذه المتغيرات:

النوع الأول وهو الذي يمثل درجة جاذبية النشاط الذي يؤثر في احتمالات معدلات النمو ومستويات المخرجات للمنظمة ودرجة ربحية قطاع الأعمال ودرجة المنافسة في كل قطاع. أما المجموعة الثانية من المتغيرات فهي التي ترتبط بمناخ الأعمال بصفة عامة، وتشمل هذه المجموعة عدد المنظمات المنافسة بالسوق ودرجة شدة المنافسة، والطاقة الخاصة بالصناعة التي تعمل بها المنظمة.

ج- الاستراتيجيات ذات الطابع العام :

وهنا يتم مقارنة استراتيجية الشركة مع بعض القواعد والمعايير الخاصة بالصناعة ككل أو مع الاستراتيجيات المستخدمة في منظمات الأعمال الأخرى التي توجد في نفس مرحلة النمو الخاصة بالمنظمة .

وهنا لابد من وجود قاعدة بيانات أساسية لعدد كبير من المنظمات التي تعمل في نفس ميدان الصناعة الخاص بالمنظمة التي يتم تجميعها لعدد من السنوات. وقد يتم الاعتماد على النظريات الاستراتيجية التي تضع بعض المعايير الخاصة بتقويم استراتيجية المنظمة مثل نموذج جماعة بوسطن الاستشارية ونموذج شركة شيل ..الخ.

2- الرقابة الاستراتيجية الواثبة :

في حال كانت بيئة المنظمة تتصف بالاستقرار النسبي فإننا نستخدم الرقابة الدافعة. أما في حالة البيئة التي تتصف بالتغير الدائم وخاصة في البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية (التي لا تأخذها الرقابة الدافعة بعين الاعتبار) فإنه لابد من

أن تعيد المنظمة النظر في استراتيجياتها المتبعة بالكامل، ولا يكفي مجرد التعديل عليها كما هو الحال في الرقابة الدافعة، وهنا تجد المنظمات لزاماً عليها أن تقوم بتغيير جذري وجوهري في طبيعة الاستراتيجيات التي تستخدمها .

وهذا لا يتم إلا من خلال الرقابة الواثبة، ومن الطرق المتبعة في هذا النظام الرقابي ما يلي:

1- **التركيز على النشاطات الاستراتيجية** : وهنا تقوم الإدارة بتحديد الأنشطة المهمة والأهم وترتيبها وفقاً لأهميتها وأولويتها في التنفيذ، وتحقيق النتائج المرغوبة، ومن ثم توجيه أنظار المديرين إليها لمنحها الاهتمام اللازم، وإجراء التعديلات الضرورية عليها لتتناسب مع التغيرات التي قد تحصل ومعالجتها في الوقت المحدد عندما يكون للوقت معنى وتجنباً للسير في المسار الحرج.

2- **تحليل الميدان الاستراتيجي** : تهدف هذه الطريقة إلى فحص درجة التعاون والمشاركة بين عوامل الإنتاج التي توجد بالفعل، وتلك التي تفتقر إليها المنظمة .

3- **استخدام التقنية والبرامج الذكية** : من خلال وضع مؤشرات ومقاييس كمية يتم من خلالها معرفة صدق النتائج ودرجة واقعية الأداء الخاصة بالمنظمة، وكذلك درجة تفاعلها في استخدام الامكانيات الموفرة لديها الأستخدام الأمثل والرشيد .

4- **التنسيق والتكامل**: ويعني اختبار فاعلية التنسيق بين أنشطة المنظمة، وأساليب التعامل بين المنظمة والبيئة المحيطة، ووضع الحلول للبدائل المحتملة تحسباً للظروف المرتقبة والمفتوحة على كل الاحتمالات.

14. خصائص نظام الرقابة الفعّال:

ينبغي أن يتسم التقويم الفعّال للاستراتيجية بعدد من الخصائص وهي [1]:

---

[1]. العارف، نادية (2005): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص414.

1. أن تكون أنشطة تقويم الاستراتيجية اقتصادية لأن المبالغة في المعلومات قد تضر أكثر من أن تفيد.
2. أن تكون أنشطة تقويم الاستراتيجية ذات مغزى، أي يجب أن تكون مرتبطة بأهداف المنظمة.
3. أن توفر أنشطة تقويم الاستراتيجية المعلومات في الوقت المناسب.
4. يجب أن يعكس التقويم الصورة الحقيقية لما يحدث.
5. لابد أن تتعاون كافة الادارات مع بعضها البعض في مجال تقويم الاستراتيجيات.
6. أن تتسم أنظمة التقويم بالبساطة، فالأنظمة المعقدة قد تثير الإرباك واللبس ولا تحقق النتائج المنشودة.
7. لا بد أن يتلاءم نظام التقويم مع حجم المنظمة فالنظام في المنظمات الكبيرة يختلف عنه في المنظمات الصغيرة.

15. تقويم الاستراتيجية:

من الصعب القول بأن استراتيجية ما هي المثلى، أو هي الأكثر ملاءمة أو أنها ستنجح. ولكن في الإمكان تقويم الاستراتيجية للكشف عن نقاط الخلل بها. ويعد تقويم الاستراتيجية مهماً للمنظمة خاصة أن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية سواء الداخلية أو الخارجية بسرعة كبيرة.

وقد قدّم رومالت أربع قواعد أساسية يمكن استخدامها في تقويم الاستراتيجية: التجانس، التوافق، الجدوى، الميزة. حيث التوافق والميزة يعتمدان على التقويم الداخلي، بينما التجانس والجدوى يعتمدان أساساً على التقويم الخارجي.

التجانس: Consistency

يجب أن تمثل الاستراتيجيات أهدافاً وسياسات متجانسة، فكثيراً ما يعكس الصراع التنظيمي المشاكل بين الإدارات أو أعراض مشاكل إدارية، كما أنه قد يشير إلى عدم تجانس استراتيجي. وهناك ثلاثة مؤشرات يمكن الاستعانة بها لتحديد ما إذا كانت المشاكل التنظيمية ترجع إلى عدم تجانس في الاستراتيجية:

1. إذا استمرت المشاكل الإدارية بالرغم من تغيير في المسؤوليات والأفراد القائمين عليها، وإذا كانت هذه المشاكل تقوم على أساس القضايا وليس الأفراد، عندئذٍ فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.
2. إذا كان نجاح إحدى الإدارات يعني فشل إدارة أخرى، فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.
3. إذا استمرت ظاهرة تكثيف الاتصالات الصاعدة ورفع المشاكل والقضايا إلى قمة الهرم التنظيمي لحلها هذا يعني أن هناك خللاً وتعارضاً، فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

التوافق: Consonance

يشير التوافق إلى حاجة الاستراتيجية لدراسة اتجاه المجموعات، بالإضافة إلى الاتجاهات الفردية عند تقويم الاستراتيجيات، ويجب أن تمثل الاستراتيجية استجابة للبيئة الخارجية والمتغيرات الحرجة التي تحدث بداخلها. وتكمن إحدى الصعوبات عند محاولة توفيق القوى الداخلية مع الخارجية عند وضع الاستراتيجية في أن معظم الاتجاهات ناتجة عن التفاعل بين الاتجاهات الأخرى.

الجدوى : Feasibility

ينبغي ألا تستنزف الاستراتيجية الموارد المتاحة، وألا تخلق مشاكل يتعذر حلها، يتمثل الاختبار النهائي للاستراتيجية في جدواها: أي هل يمكن تنفيذ الاستراتيجية على أساس الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة في المنظمة؟ يسهل قياس الموارد المالية في المنظمة، وهي تمثل القيد الأول الذي يتم تقويم الاستراتيجية على أساسه .

أحياناً يسهو البعض عن إمكانية توفير مصادر مستحدثة للتمويل، ومن القيود الأخرى غير الكمية إلى حد ما لاتزال تمثل قيداً أكثر جموداً على الاختيار الاستراتيجي: الأفراد والإمكانيات التنظيمية. ومن الأهمية بمكان عند تقويم الاستراتيجية مراجعة إمكانية المنظمة من واقع الماضي على تنفيذ الاستراتيجية، وهل تملك الإمكانيات والقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة لتنفيذ استراتيجية معينة.

الميزة التنافسية :

على الاستراتيجية أن تعمل على توفير المناخ لخلق الميزة التنافسية في نشاط من الأنشطة التي تجعلها تتفوق على مثيلاتها من المنظمات، وتتمكن من المحافظة عليه. وغالباً ما تصل هذه المنظمات إلى امتلاك هذه الميزة من خلال امتلاكها لعنصر أو أكثر من عناصر الانتاج ، إما الامكانيات المادية، أو المعرفة والمهارات الفنية والتقنية ، أو المركز الذي يجعلها تتميز عن غيرها.

وقد يترتب على تخطيط استثمار الموارد بشكل جيد ورشيد مزايا تنافسية استراتيجية ، كذلك يؤدي المركز دوراً حيوياً في استراتيجية المنظمة، وعندما تكسب المنظمة مركزاً قوياً وحيداً فإن المنافسين يترددون في الهجوم عليها ، وقد يلجؤون عندئذ لمناورات جانبية، ويظل التميز الناجم عن المركز قائماً طالما أن

الظروف والعوامل الداخلية والخارجية مستقرة ولم تتغير، لذا فإن الشركات المستقرة بصعب زعزعة مركزها حتى إذا كان مستوى المهارات بها متوسطاً فقط.

وبالرغم من أن المزايا المرتبطة بالمركز لا يشترط ارتباطها بحجم المنشأة، إلا أن الواقع يشير إلى أن المنشآت الضخمة تعمل في أسواق، وتستخدم إجراءات تحول حجمها إلى ميزة. بينما الشركات صغيرة الحجم تتجه نحو مراكز منتج/ سوق التي تمكنها من استغلال مزاياها الأخرى.

وتتمثل الخاصية الرئيسية لمركز جيد في أنها تمكن الشركة من الاستفادة من سياسات قد لا تفيد المنافسين الذين لا يحتلون نفس المركز بنفس الدرجة، لذا عند تقويم الاستراتيجية ينبغي أن تدرس المنظمة طبيعة المزايا المرتبطة بالمركز في ظل استراتيجية محددة.

من خلال ما تم عرضه خلال الفقرات السابقة من هذا الفصل يتبين لنا مدى أهمية الرقابة الاستراتيجية كوظيفة من وظائف الإدارة الاستراتيجية التي تساعد على وضع إطار لتقويم مدى تحقيق المنظمة لكل من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ومدى ملاءمة كل بديل من البدائل الاستراتيجية في ظل الظروف البيئية الموجودة، وكذلك تساعد في توفير معلومات تساعد في عملية التخطيط، وإعادة التخطيط المستقبلية للمنظمة .

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثاني عشر : التحالفات الاستراتيجية

1. مفهوم التحالف الاستراتيجي
2. أهداف التحالفات الاستراتيجية
3. أنواع التحالفات الاستراتيجية
4. المبادئ الأساسية للتحالف الناجح
5. مراحل تكوين التحالفات
6. خصائص التحالف الاستراتيجي
7. شروط التحالف الناجح
8. استراتيجيات تطوير وتنمية التحالف
9. الأخطار الناجمة عن التحالفات

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

يتسم القرن الحادي والعشرون بالتغيرات المتسارعة نتيجة رفع القيود الدولية أمام حركة المنظمات والازدياد المتنامي للأنشطة التجارية والتقدم التكنولوجي السريع والمستمر، مما كان له الأثر البالغ في جميع مجالات الحياة العصرية وديناميكيتها واتجاهها المستمر نحو التغيير، لذلك أصبح من الضروري لكافة المنظمات وخاصة منظمات قطاع الأعمال التنبؤ بهذه التغييرات لضمان استمراريتها في الأسواق الاقتصادية وبقائها.

وقد ظهرت التحالفات الاستراتيجية كأحد السبل التي تستطيع من خلالها المنظمات مواجهة بعض تلك الظروف المتغيرة، وأصبح الأداة الفعّالة للمنظمات في إرساء مبدأ التعاون. وعلى المستوى العالمي، أصبحت التحالفات حجر الأساس للتنافس مما تطلب من الإدارات العليا ومتخذي القرارات فهم عملية التحالف والبحث في طرق إدارتها وتطوير استراتيجياتها[1].

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفاهيم التحالفات الاستراتيجية، واستعراض أنواع التحالفات وأسباب تكوينها ومقومات نجاحها، وعرض المراحل التي تمر بها التحالفات ودور الإدارة في كل مرحلة، ووضع نظام لإدارة التحالفات الاستراتيجية، وبيان دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية وتحسينها.

1. مفهوم التحالف الاستراتيجي :

يقصد بالتحالف قيام منظمتين أو أكثر بإحلال التعاون بينها محل المنافسة بما يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والحد من التهديدات الخارجية، وذلك مع اقتناع الأطراف من عدم جدوى المنافسة التي قد تتسبب في فاقد اقتصادي للجميع. وهكذا ظهرت التحالفات بديلاً وخياراً استراتيجياً بين منظمات الأعمال من أجل إما

---

[1]. Doz, Y. L and Hamel, G. (1998) : **The Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**, Harvard Business School Press, Boston.

اقتسام الأسواق أو الموارد، أو الاستفادة من إمكانيات الغير وخبراتهم. وقد أخذ مفهوم التحالف الاستراتيجي عدة مصطلحات من بينها "التعاون الاستراتيجي، التنسيق الاستراتيجي، اتفاق بين المؤسسات، تنفيذ تشاور، اتفاق تعاقدي، اتفاق تعاوني، مشروع مشترك "[1].

ومهما كان المصطلح المستخدم للتحالف فهو اتفاق رسمي لمنظمتين أو عدة منظمات مستقلة محلية أو تابعة لبلدين، أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما، وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة. وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم، وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح، وظروف البيئة المحيطة، ولا توجد تحالفات جامدة ساكنة، ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الديناميكة.[2]

وتحظى التحالفات ببعض الميزات التي تجعلها في موقع مفضل على الاندماجات والاكتسابات. فهي- أي التحالفات- أكثر مرونة، وتميل لأن تكون غير رسمية نسبياً، وهي مثالية للعمل عبر الحدود بالنسبة إلى الشركات ذات الجنسيات المختلفة حيث تؤمن للشركات دخول أسواق جديدة والتعامل بتكنولوجيات حديثة، وذلك بالاعتماد على توظيفات أموال صغيرة نسبياً[3].

ونظراً لأهمية التحالفات بأبعادها الاقتصادية والمالية والقانونية، فقد عملت الكثير من الأدبيات على وضع تعريف محدد للتحالف الاستراتيجي، حيث عرّف (1998)

---

1. العوضي، رفعت، اسماعيل إسحق (2007): الاندماج و التحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

2. النجار، فريد (1999) : التحالفات الاستراتيجية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، ص19.

3. Fred , J., Samuel, C, W.(2001) : **Mergers and Acquisitions**, McGraw-Hill, U.S.A, P.126.

Gulati التحالفات الاستراتيجية بأنها:" اتفاق اختياري بين شركتين أو أكثر يتضمن تبادل منتجات أو تقنية أو خدمات وتقاسمها أو تنميتها لتحقيق أهداف مشتركة"[1].

ويرى Caswell & Bretherton (2000) أن التحالفات عبارة عن ارتباطات محددة وواضحة طويلة الأجل تتضمن تبادل بعض موارد الشركات أو دمجها مع منافسيها للحصول على المزايا التنافسية، وبالتالي فهي سبب مهم لنجاح الشركة في المدى الطويل[2].

في حين يرى Isidro (2000) أن التحالفات الاستراتيجية عبارة عن اتفاقات بين الشركات يتم بموجبها دمج الموارد لممارسة نشاط جديد، أي يتم عقد التحالف عندما لا تستطيع شركة بمفردها الوفاء باحتياجات السوق[3].

يمكن أن نستخلص مما سبق، أن التحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وبالتالي استغلال القدرات المتوفرة، وتبادل المعرفة لتحقيق أهداف مشتركة، حيث تتفق المنظمات على التعاون والاستثمار، وهذا من خلال العقود التي تهدف إلى تحقيق عمل ما في ثقة متبادلة (الأهداف المنتظرة- تبادل المزايا- التحكم والملكية المشتركة)، ويكون هذا بشأن مشروع محدد ومعين كتقديم منتج جديد، تطوير تكنولوجية، دخول أسواق جديدة، توسيع حصة المنظمة في السوق.

---

1. Gulati, R. (1998) :**Alliances and Network** , Strategic Management Journal, 19, p. 29.
2. Peter J. Caswell & Phillip W. Bretherton(2000) : **Reaching for Stars: Is the Alliance Succeeding?. A Case study**, Visionary Marketing for the 21 Century : Facing the Challenge, Anzmac.
3. Isidro , Isable M. (2001) : **Small Business and the Power of Strategic Alliance**, http://www.powchoebiz.com.

والتحالف يكون تمدداً ومحدوداً حيث يحتفظ كل شريك بالنشاطات الخاصة به. ويكون التحالف تدريجياً وقابلاً للانعكاس حيث إنه بعد أن تتحقق أهداف التحالف، يمكن للشركاء أن يتحرروا من الالتزام. كما أن عملية التحالف تتضمن تبادل المعلومات، وتتشكل شبكات منتجة لخدمات فعّالة للشركاء والمتعاملين.

2. أهداف التحالفات الاستراتيجية :

تتجه اليوم المنظمات أكثر فأكثر إلى التحالفات الاستراتيجية للوصول إلى أداء مُدعم، وللحصول والحفاظ على ميزة تنافسية، فالتحالفات الاستراتيجية كشكل تنظيمي جديد تحقق نتائج مهمة في هذا الميدان، ولاسيما أن التنافس على المستقبل لن يكون بين منتج وآخر، بل بين كيان وآخر. وهي لن تكون فقط منافسة سعرية، بل ستكون السرعة والجودة والهندسة اللحظية وولاء الزبائن مجالات للتنافس.

أضف لذلك سيكون التنافس الحقيقي على الصناعات الجديدة والتحالفات التي تقتضي نظرة استراتيجية وشمولية[1]. بناءً على ما سبق يُنتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق جملة من الأهداف ومنافع عديدة لجهات متعددة بنفس الوقت: للحكومة، للمنظمات المتحالفة، وللمجتمع ككل. ونورد فيما يلي أهم الأهداف:

أ. بالنسبة للحكومة :

أ. تسهم التحالفات في استخدام المنظمات للموارد المتاحة بشكل فعّال وكفء على المستوى الوطني. على سبيل المثال، كانت Airbus ثمرة لجهود كبيرة بين الحكومات الأوروبية لخلق كيانٍ قادرٍ على التنافس مع شركات قوية في قطاع الطيران مثل Boeing . لقد أدركت الدول التالية: إسبانيا، فرنسا، بريطانيا،

---

[1]. الفاسري ، صباح ، طاهر محسن الغالبي (2007): الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص 257.

وألمانيا الغربية، أن شركات الطيران المحلية أصبحت غير فعّالة، ونتيجة لذلك توجهوا نحو تأسيس Airbus عام 1967.

ب. تشكل التحالفات مشاريع واعدة في خلق وظائف جديدة تساعد في نمو اقتصاد الدولة بشكل عام.

ج. إن نجاح التحالفات بين المنظمات وما ينتج عنها يشكل رصيداً إضافياً يسهم في تحسين المركز التنافسي للدولة في المجال الاقتصادي ككل.

د. تشكل التحالفات فرصاً جذّابة لتدفق رأس المال الأجنبي.

هـ. إن تشكل التحالفات ونجاحها وتحقيقها للبنود السابقة يسهم في تقليل الأعباء الحكومية الاجتماعية والاقتصادية من خلال المشاريع الاقتصادية والفرص والآفاق الجديدة التي توفرها عملية التحالف.

ب. بالنسبة إلى المجتمع:

أ. تقدم المنظمات المتحالفة خدمات ومنتجات جديدة تنتج عن النشاط التحالفي بحد ذاته. ومن أمثلة ذلك التعاون بين شركة كويلاند الأمريكية وشركة كرلوسكار الهندية حيث تحالفتا لإنتاج أجهزة تكييف تناسب احتياجات الطبقة الوسطى بالهند وقدراتها.

ب. تسهم المنظمات المتحالفة في زيادة المزايا المقدمة للعملاء نتيجة لتفعيل الحالة التنافسية في الأسواق المستهدفة.

ج. تحقيق مستويات جودة عالية في المنتجات والخدمات.

د. تقليل مستويات المشاكل المتعلقة بالبيئة وذلك من خلال ضمان استثمار الموارد بشكل كفء، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات الحليف المعرفية والتطبيقية في هذا المجال.

ج. بالنسبة للمنظمات المتحالفة:

أ. تقليل المنافسة بين المنظمات المتحالفة: تتفق المنظمات على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معاً، فتقل بينها المنافسة على الأسواق في مجالات محددة.

ب. اقتسام المخاطر: كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للمنظمة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر، فوجود منظمتين متحالفتين تنشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.[1]

على سبيل المثال تحالفت شركة Siemens مع شركة Motorola من أجل تطوير نوع من رقائق السيليكون، وهكذا قللت الشركتان من المخاطر الاستثمارية التي يمكن أن تنتج عن الفشل التقاني، واستطاعت الإنتاج بكميات اقتصادية تمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج.

ج. التكامل في الإبداع والإنتاج: إن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمنظمة بمفردها، لكنها قد تكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات منظمتين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال وتحقيق تكامل إنتاجي وإبداعي وتكنولوجي مربح. ومثال على ذلك، قيام Porsche بتحالف مع شركة Harley-Davidson من أجل الدخول للسوق الأمريكية بحيث تقوم الشركة الأولى بتجميع مكونات محركات الشركة الثانية. وكذلك اتفاق شركة Hitachi مع شركة Texas Instruments لتطوير نظم تخزين ومعالجات (مثال: إنتاج 256 ميغابايت) ومع شركة GE لإنتاج مضخات غازية متطورة.

---

[1] النجار، فريد (1999): التحالفات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص10.

د. تجاوز عقبات التسويق: تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك، وقد يسبق وجود المنظمة في الأصل دراسات للسوق تمثل تكاليف إضافية، كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية. ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المنظمة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته ودخول أسواق جديدة، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.[1] وهذا ما فعلته شركة Procter and Gamble التي أقامت عقد مشاركة مع شركة Godrej في الهند لدخول الأسواق الهندية.

هـ. اتساع نطاق المعرفة: لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديماً[2].فقد كان التركيز فيما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال. أما حالياً فقد أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الإنترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة، وتتطلب المعرفة تحالفات استراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، مما يسمح للمنظمة اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق .

3. أنواع التحالفات الاستراتيجية :

تكمن أهمية التحالفات الاستراتيجية بأنها تأتي متسقة تماماً مع ما يحتاجه العصر

---

1. أحمد، علاش، مصدوري الزين (2009): التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الثالث، لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

2. حازم حامد ، مايكل دورلر ، حافة المعرفة ، إصدار المنظمة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة.

الحالي في ظل وجود مخاطر كثيرة تهدد حياة المنظمات في التنافس على الموارد والعملاء، حيث إنها تقود إلى تطبيق مفهوم التعاون، ومواجهة المخاطر، وتقاسم المنافع بين المنظمات المتحالفة. وتتنوع التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات وفقاً للمحاور التالية:

أ. النشاط: صناعي، خدمي، مالي، تجاري، زراعي.

ب. المدى الزمني: قصير، متوسط، طويل.

ج. درجة المخاطرة: محدودة، متوسطة، عالية.

د. النطاق: محلي، إقليمي، دولي، عالمي.

هـ. وقد ينشأ التحالف بين منظمات متنافسة أو منظمات غير متنافسة وقد يصاحبها تغيير في الملكية، وقد لا يصاحبها ذلك التغيير.

ويمكن للتحالف أن يأخذ أحد الأنواع التالية:

أ. المشاريع المشتركة:

ويكون هذا النوع من التحالف خيار المنظمات عندما يكون هناك مشروع معين يصعب على المنظمة تنفيذه بشكل مستقل، لذلك تنشأ هذه العلاقة بين منظمتين أو أكثر، وهدفها تنفيذ مشروع معين خلال وقت محدد.[1] ويمكن للشركاء أن يقوموا بتأسيس شركة مستقلة يمتلكون فيها نسبة من الأسهم مقابل حصتهم من الاستثمارات في الشركة المشتركة. ومع ذلك، فإنهم لا يقومون بشراء الأسهم أو تبادلها فيما بينهم. فالغرض من تعدد الشركات المشتركة هو تكوين تحالف استراتيجي بين شركات مستقلة تقوم بينها مصالح مشتركة وخبرات تكمل بعضها البعض.[2]

---

[1]. النجار، فريد (1999): التحالفات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص. 14.

[2]. كوبل، ريتشارد (2006): دمج وشراء الشركات، دار الفاروق، القاهرة.

ب. المصادر الخارجية:

تلجأ المنظمات لهذا الشكل من أجل تخفيض التكلفة، أو الحصول على جودة وتقنية أعلى من الحليف المحتمل، مثال ذلك الحصول على موارد طبيعية وبشرية وتكنولوجيا مساعدة في عملية الإنتاج. ومن أمثلة ذلك التحالف الذي تم بين شركتي كينكو Kinko وشركة زيروكس لإنشاء شبكة مراكز لإرسال الوثائق ذات الحجم الكبير بحيث تغطي الشبكة عن طريق نوع كبير من أجهزة الفاكس.

وبموجب ذلك التحالف تمكنت شركة كينكو من تقديم خدمة ممتازة للمهندسين المعماريين، وجنت إيرادات وأرباحاً ضخمة من تلك الخدمة، أما زيروكس فقد حققت الأخرى زيادة في مبيعاتها من تلك الأجهزة.

ج. ترخيص استخدام التقنية:

ويكون خيار المنظمات من أجل الدخول في أسواق جديدة بتكلفة منخفضة وذلك من خلال ترخيص العلامة التجارية والملكية الفكرية، وتكون درجة المخاطرة عالية في هذا الشكل.

د. ترخيص صنع المنتج أو الخدمة وبيعها:

يكون خياراً للمنظمات لتوسيع نطاق بيع المنتجات والخدمات من خلال ترخيص يشمل فقط صنع المنتج أو الخدمة وبيعها في منطقة جغرافية محددة.

هـ. ترخيص الامتياز:

خيار آخر للمنظمات للدخول في أسواق جديدة، ولكن دور المنظمات الرئيسية أو ما يعرف بالمنظمات "الأم" محدود من خلال استلام رسوم الامتياز فقط، وتكون درجة المخاطرة بهذا الشكل متدنية.

و. البحوث والتطوير :

هدف المنظمات هنا تخفيض تكاليف البحث والتطوير ما ينتج عنه تقليص دورة المنتج، وسرعة إضافة التحسينات على المنتجات والخدمات.

ز. شراكة تسويقية :

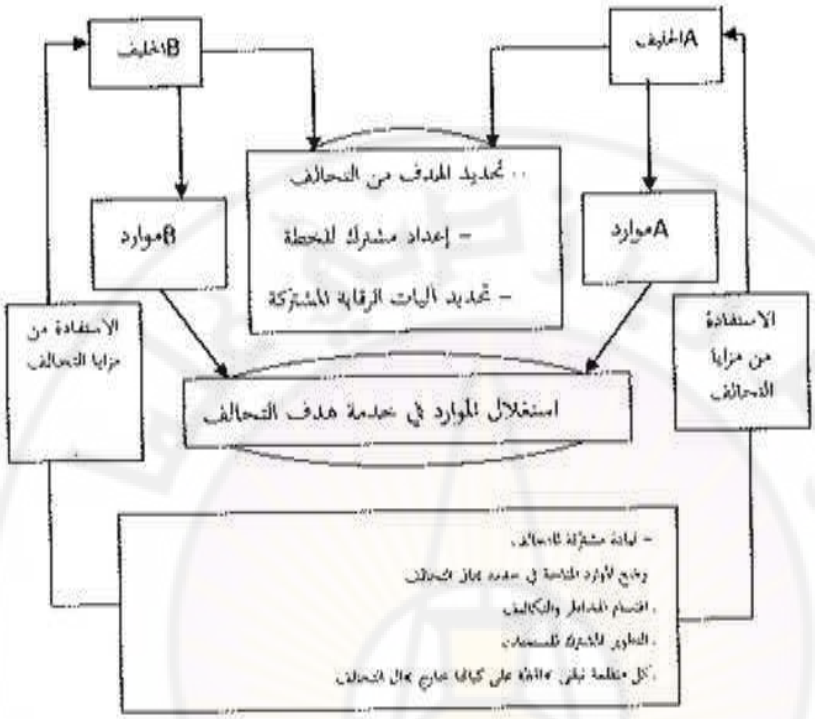
تسعى من خلالها المنظمة إلى الاستفادة من خبرات المنظمات الرائدة في مجال التسويق، وذلك لتسويق وتوزيع منتجاتها وخدماتها بطريقة أكثر فاعلية، أو من أجل الدخول إلى أسواق جديدة. وكمثال على ذلك التحالف بين كل من whirlpool & Hearst. Boston لتطوير موقع تسويقي وبيعه على الانترنت الذي يهدف إلى تقديم معلومات عن منتجات التجهيزات المنزلية وأدائها وأماكن وجودها وأسعارها.

4. المبادئ الأساسية للتحالف الناجح :

لقد ظهر نموذج التحالفات الاستراتيجية ليصبح الأداة الفعّالة للمنظمات في إرساء مبدأ التعاون مكان مبدأ المنافسة ما أدى إلى تجاوز تلك المنظمات العديد من العقبات والأزمات على المستوى المحلي والإقليمي وصولاً للعالمي. هذا، ويمكن تلخيص التحالف الاستراتيجي لمنظمتين في الشكل (12 ، 1)[1].

---

[1] . عباس أحمد، مدحور الزين (2009): التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.



الشكل (12 ، 1) مبادئ التحالف : تصور على أساس أربع نقاط مفتاحية

يبين الشكل السابق تحالفاً بين منظمتين استطاعتا تحديد هدف مشترك بينهما، وتسعيان معاً لتحقيقه، وأدركت كل منظمة استحالة تحقيق الهدف منفردة، إما لضعف الموارد المالية، أو لقلة الخبرة، أو لكون الهدف يحتاج إلى قدرات أكبر من إمكانية كل منظمة على حدة. وكما هو مبين في الشكل أعلاه، تقوم المنظمات المتحالفة[1]:

1 . بتحديد الهدف أولاً، ثم وضع الخطة الكفيلة بتحقيق الهدف، مع الاتفاق أولاً على الرقابة المشتركة طول مدة التحالف، وهذا ما يرفع الشك، ويمنع الاحتيال،

---

[1] . علاقي أحمد مصطفى، التربية (1999): مرجع سبق ذكره.

ويزرع الثقة، ويسمح باستمرار التحالف.

2. بعد ذلك يتم وضع الموارد المتاحة لدى المنظمتين لخدمة هدف التحالف ، وليس بالضرورة أن تكون المشاركة بالموارد من نفس النوع، فقد تشارك المنظمة A بالمال وتشارك المنظمة B بالخبرة، فالتحالف أصلاً إنما وجد لفقدان إحدى المنظمتين لأحد عناصر القوة، ولا يمنع ذلك أحياناً من تجانس الموارد بين المنظمتين إذا كان الهدف من التحالف هو التوسع أكثر .

3. يتم استغلال الموارد الموضوعة في خدمة التحالف، ويسمح ذلك باستفادة المنظمتين من النتائج الإيجابية لهذا التحالف .

وللوصول إلى تحالفات فعّالة وناجحة هناك مبادئ أساسية نذكر فيما يلي أهمها[1]:

المبدأ الأول: التركيز على تفعيل مبدأ العمل المشترك وليس فقط تحديده

إن بناء الثقة والتأسيس للعمل المشترك بين المنظمات ذات المصلحة في عملية التحالف يشكل أساساً لنجاح تلك العملية. وعلى العكس من ذلك، يؤدي انحلال الثقة بين الحلفاء وعدم القدرة على اتخاذ حلول فعّالة بشأن الخلافات إلى حدوث خلل متراكم وفشل عملية التحالف برمتها. وهكذا، فإن نجاح التحالف يعتمد بشكل رئيس على قدرة الأطراف على العمل كما لو أنهم موظفون لدى شركة واحدة.

ولكي تحدث هذه الشراكة في العمل يتوجب على أعضاء كل فريق أن يعرفوا كيف يعمل الفريق الآخر، أي كيف يصنع القرارات، ويخصص الموارد ويشارك المعلومات، وهذا بدوره يتطلب فهم واضح من كل طرف للآخر فيما يخص هيكله التنظيمي وسياساته وإجراءاته وثقافته التنظيمية .

---

[1]. Hughes, J.& Weiss,J.(2007) : **Simple Rules for Making Alliances Work**, Harvard Business Review, November , p. 122.

المبدأ الثاني: تطوير المعايير الخاصة بأهداف التحالف وتطوره

تحتاج عملية التحالف مدة زمنية لظهور نتائجه وجني الفوائد الناجمة عنه من قبل الأطراف المتحالفة التي ما أن تجلس على مائدة التفاوض حتى تبدأ بوضع المعايير اللازمة لقياس العوائد المتوقعة مثل: زيادة العائدات، تخفيض التكاليف، وزيادة الحصة السوقية. هذا ويحتاج التحالف بطبيعته جهوداً كبيرة قبل أن ينتج عنها العوائد المتوقعة.

وفي حال عدم ظهور المؤشرات الإيجابية، فإن ثقة الشركاء في هذا التحالف قد تبدأ بالانهيار، ويبدأ اهتمامهم وتركيزهم بالتحول نحو أنشطة أخرى مع تحويل تدريجي للموارد لمجالات عمل أخرى، والمعنويات تنخفض بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى فشل التحالف وزواله.

المبدأ الثالث: استثمر الاختلافات واجعل منها رافعة لخلق قيمة إضافية

يقضي المديرون في المنظمات المتحالفة وقتاً طويلاً في العمل على تخفيض حدة الصراعات والوصول إلى اتفاق حول ما الذي يتوجب عمله وكيفية ذلك. وهناك مفهوم شائع بين الشركات في هذا الصدد يتجلى بأن الاختلافات تبطئ فعالية التحالف وكفاءته ، وأنه يتوجب العمل على حل الصراعات التنفيسية بطريقة غير تقليدية بل ومميزة للعمل والإنجاز.

وينظر البعض إلى الاختلافات على أنها جوانب سلبية وعيوب يجب حذفها، لذا فإن الجهود المنصبة على استبعاد هذه الاختلافات تحد من قدرة الشركاء على الاستفادة من إسهام أهم، وأبرز نقاط الاختلاف في تكوين التحالف نفسه في المقام الأول وتحويل تلك النقاط إلى عناصر تميز وخلق قيمة إضافية من تفاعلها مع بعضها.

المبدأ الرابع: تحويل التركيز من الهيكلية الرسمية باتجاه تعزيز التعاون المشترك

إن من أهم الصعوبات التي تواجه التحالف، والمتعلقة بتنظيم عمل الأفراد، هو الميل للتركيز على التسلسل الهرمي، وتحميل المسؤوليات، وخاصة في حالات وقوع

الأخطاء وحدوث الخلل. إن تلك الطرائق التقليدية تتطلب إعادة النظر في العلاقة القائمة بين الحلفاء، بدلاً من استهلاك الوقت والجهد لاكتشاف المخطئ وتوجيه اللوم المتبادل.

ويمكن للمنظمات المتحالفة إعداد قائمة بنماذج العلاقات والسلوك بين الطرفين تحتوي مثلاً النقاط التالية:

- يجب مشاركة المعلومات بين الحلفاء، بما في ذلك الاستراتيجيات الداخلية والتغيرات التي تحصل في بيئة كل طرف، بحيث يمكن مناقشة تأثير هذه المعلومات على التحالف.
- عند مناقشة التحديات والصعوبات، يجب تقديم الحلول الممكنة، وليس فقط عرض المشاكل .

المبدأ الخامس: إعطاء الاهتمام الكافي لأصحاب المنفعة الداخليين بنفس القدر الذي يعطى للشركاء

يعطي قادة التحالف عادة جل اهتمامهم لتطوير العلاقات فيما بين المنظمات، وتحديد أدوار الارتباط لتأطير التفاعلات فيما بينهم. وقد يؤدي هذا التركيز المفرط إلى فقدان السيطرة والتحكم على العناصر الداخلية إلى حد ما. هذا الشعور بفقدان السيطرة يظهر عندما تستدعي الحاجة مساهمة بعض أقسام الشركة في التحالف من خلال تقديم الوقت والموارد، وإعداد السياسات اللازمة لدعم التشارك مع الطرف الآخر.

إذ يجب على أصحاب القرار أن يوزعوا اهتمامهم على كافة الأطراف العاملة والمتفاعلة سواء داخل المنظمة أو مع الشركاء. ويعطى الاهتمام الكافي من طرفي التحالف ليوضح كل منهما دور أقسامه الوظيفية وأهميته في دعم التحالف.

5. مراحل تكوين التحالفات:

عرّف التحالف الاستراتيجي بأنه: " عبارة عن علاقة تعاقدية بين منظمتين أو أكثر للعمل مع بعضهما البعض في استغلال مواردهما لتحقيق أهداف مشتركة خلال مدى زمني محدد". وتمر التحالفات الاستراتيجية بعدد من المراحل وهي:

1. مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالف والبحث عن الشريك:

يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن التحالف مفيد للجميع وأنه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية وتنفق المنظمات وقتاً وجهوداً كبيرين في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعدها في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة.

وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمات في التعلم، ولكن التعلم يأخذ اتجاهاً واحداً ذلك أن المنظمات تبدأ في التعرف على الأهداف الاستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء، ويكون التركيز هنا على معرفة بيئة التسويق الخارجية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات تبدأ في البحث عن المعلومات الدقيقة، وعن مهارات الشركاء وأهدافهم.

2. مرحلة اكتشاف الشريك:

وفيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم، ويباشرون في وضع الأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل. ومن الملاحظ إن اكتساب المهارة يظل هنا في اتجاه واحد ومبنياً على التجربة، ولكن مبادئ تبادل التعلم تبدأ بالظهور، ويبدأ الحلفاء في محاولة التعرف على البيئة الداخلية لبعضهم البعض. كما تبدأ الشركات في محاولة سد الفجوة التنافسية بين أعضاء التحالف عن طريق التعلم المتبادل.

على سبيل المثال، إن كلاً من Microsoft وHP لديهما سمات مختلفة في الخبرة الفنية، والثقافة، ونموذج العمل وغير ذلك. وإن هذه الاختلافات هي التي ألهمت الشركتين للتحالف، وشكلت لهما تحدياً مهماً في نفس الوقت. في البداية كان كل

طرف محتاراً من سلوك الآخر. وأدى ذلك إلى أن ينظر كل طرف إلى الآخر على أنه غير كفء، ولا يستحق الثقة. وجاءت نقطة التحول عندما بدأ المعنيون بإدارة التحالف بتوثيق الاختلافات بين الشركتين، ومن ثم عقد جلسات عمل مع أعضاء فريق التحالف لمناقشة كيف تم النظر إلى هذه الاختلافات وإدراكها، ومناقشة فيما إذا كانت هذه الاختلافات تفيد التحالف في حال إذا لم يتم تجاهلها أو استبعادها. ومن خلال هذا الاستكشاف المشترك للاختلافات، برزت رؤية جديدة، قيمة وبناءة ،عززت من أداء التحالف بين الشركتين، وحولت اختلافاتهم إلى نقاط قوة[1].

3. المرحلة الثالثة والرابعة : مرحلتا التوسع وتوطيد العلاقة :

يظهر في هاتين المرحلتين عدد من الخصائص المشتركة، وفيها يكون اعتماد الحلفاء على بعضهم البعض كبيراً، كما أن الثقة بينهم تكون عالية، ويزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة عن اكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسين العائد على كل حليف، وهنا ينتشر التعليم المتبادل وتتركز جهود الحلفاء في هذه المرحلة على إعادة تركيز التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية.

6. خصائص التحالف الاستراتيجي :

تتفق المنظمات على تأسيس تحالف ما وتبدأ بالتعاون والاستثمار من خلال العقود التي تهدف إلى تحقيق عمل ما في ثقة متبادلة (الأهداف المنتظرة- تبادل المزايا- التحكم والملكية المشتركة- يقوم على الأجل المتوسط والطويل- النتائج الموزعة)، ويكون هذا بشأن مشروع محدد كتقديم منتج جديد، تطوير تكنولوجية، دخول أسواق

---

[1]. Hughes, J.& Weiss J.(2007) : **Simple Rules for Making Alliances Work**, Harvard Business Review, November , p. 122.

أجنبية، توسيع حصة المنظمة في السوق. نذكر فيما يلي خصائص التحالف الاستراتيجي وهي[1]:

أ. قد تكون التحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل احتواء لشركة كبرى أو مظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المنظمات.

ب. قد تكون التحالفات الاستراتيجية في فترة زمنية محددة أو غير محددة، وقد تكون قصيرة الأجل، أو متوسطة الأجل، أو طويلة الأجل، والتحالفات الاستراتيجية قد تكون متكافئة في المخاطر والمصالح، كما قد تكون في صيغة عقد إذعان تحقق مكاسب طرف على حساب خسائر ومخاطر الطرف الآخر، كما أن التعاون هو إمكانية الاعتماد على الثلاثي (المنظمة- المجموعة- الأفراد) من أجل العمل على تحقيق هدف محدد في الزمن.

ج. التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين، وهذا حتى يكون مرور التيار سهلاً بين المتعاملين لتبادل وجهات النظر والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.

د. التحالف الاستراتيجي يجب أن يكون متوازناً أي التوازن في السلطة والمردودية.

هـ. يختلف التحالف حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم، وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح والظروف البيئية المحيطة، ولا يوجد تحالف استراتيجي جامد ولكن يتغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة. مثال: حجم التهديدات والمخاطر، التجارة الدولية والعالمية، التكتلات الاقتصادية والدولية، حجم المخاطر السياسية.

---

[1] . مجلة العلوم الإنسانية، www.nhumainsanis.net العدد 17، جانفي 2005.

و. يتم تركيز الجهود في التحالف على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام، إذ من الضروري الحرص على عقد جيد مع المتعاملين، وقد يكون أحياناً غير كاف لتدارك كل المخاطر التي يحتمل ظهورها خلال فترة التحالف.

7. شروط التحالف الناجح :

يدعم التحالف الناجح الجهود المشتركة للسيطرة على التحديات وتسهم في توفير الاحتياجات من المهارات والموارد والخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الدولية. ويتطلب التحالف الناجح التفكير في الشروط الأساسية والموجبات لبناء ذلك التحالف التي تساعد على تحقيق مختلف الأهداف بطريقة مضبوطة ودقيقة. ونذكر فيما يلي عدداً من الشروط الأساسية لنجاح تحالف استراتيجي[1] :

أ. الفهم الواضح لقدرات المنظمة الحالية والمستقبلية: لقد أصبح استشراف المستقبل أمراً ممكناً من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، التي تسمح باستغلال القدرات المتاحة على أفضل وجه، هذا ما يعطي للمنظمة رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أم لابد لها من تحالف استراتيجي .

ب. التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة: التحالف لا يعني رغبة عابرة لا تحتاج إلى دراسة وافية ومعمقة، وإنما هي قرار رشيد يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعليه ينبغي للمنظمة الراغبة في التحالف أن تضع أمامها البدائل المتاحة، وأن تدرس بعناية سيناريوهات التحالفات المتوقعة .

---

[1]. علاء احمد، منصور، الزيز (2009): مرجع سبق ذكره.

ج. معرفة قيم الشريك وأهدافه: لا يمكن إقامة تحالفات مع من لا يشارك في تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، ولا يلتزم بشروط التحالف، ولا من تكون أهدافه متعارضة مع أهداف المنظمة الراغبة في التحالف، أو يملك فلسفة مغايرة أو رسالة متعارضة مع رسالة المنظمة

د. إدراك المخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالف: إن التحالف لا يعني دوماً إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أيضاً أنه يحقق المكاسب فقط، لذا لابد من الموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإذا كان التحالف يحقق مكاسب أكثر من المخاطر الناجمة عنه، كان التحالف مفيداً للمنظمة، وإلا امتنعت عن هذا التحالف.

هـ. عدم الذوبان: إن التحالف لا يعني الاندماج المؤدي إلى زوال المنظمتين وظهور منظمة جديدة، ولا يعني الاستحواذ الذي يجعل المنظمة الكبيرة تستحوذ على المنظمة الصغيرة، وإنما يستخدم التحالف لتجميع القوى وتحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فالتحالف يحفظ للمؤسسات المتحالفة كيانها.

و. الثقة المطلقة: إن انعدام الثقة يعني أن كل شريك يسعى للاستفادة من قدرات شريكه دون أن يمنحه أسراره، وهذا يؤدي إلى فشل التحالف، لذا يجب أن تكون الثقة متبادلة بأن لا يتعدى التحالف الحدود المرسومة له .

ز. القيادة الفعّالة: عندما تسيطر الخصومة على تحالف ما، تفقد الثقة، وقد يؤدي ذلك إلى خصومات تجعل من التحالف مصدراً للمشاكل، لذا ينبغي بمجرد إقامة التحالف تحديد الفرق والمديرين المسؤولين عن قيادة التحالف والتنسيق بين الأقسام في المنظمتين، ويتطلب ذلك تعاوناً وثقة متبادلة وتركيزاً على مجالات التحالف فقط دون أن يتعدى ذلك إلى أمور جانبية .

ح. سلامة شبكة المعلومات: إن انسياب المعلومة بين الأقسام والمصالح ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة أساسية في نجاح التحالف، وقد أصبح نظام المعلومات ركيزة أساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة التي تسعى للبقاء في السوق والتوسع، وفي حالة احتكار المعلومات من قبل أحد أطراف التحالف، فإن ذلك يؤدي إلى الشك في نوايا الآخر، وقد أوردنا سابقاً أن الثقة تشكل ركناً أساسياً للتحالف الناجح .

8. إستراتجيات تطوير وتنمية التحالف :

تختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم، وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح وظروف البيئة المحيطة، ولا توجد تحالفات جامدة ساكنة، ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الديناميكية الحركة[1]، مما يتطلب تبني استراتيجيات تحالف متنوعة وتطويرها حسب الأهداف المتوقعة من طرف المنظمة ، ومن بين هذه الاستراتيجيات[2]:

أ. ضمان السيطرة عن طريق التكاليف:

بمجرد تقادم المنتج تقوم المنظمة باستبداله بمنتج آخر بالنسبة إلى المستهلك حتى لو كان ذا علاقة تجارية مميزة، لذا يبقى التحكم في السعر عن طريق تخفيض التكاليف العنصر المؤثر لجلب المستهلك مرة أخرى وإعادة تنشيط المبيعات.

---

1. الدهار ، نزيه (1999): التحالفات الاستراتيجية ، مرجع سابق .
2. آيت زيان، آيت زيان، خطر التحالفات، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، ص5.

ب . إستغلال الفرص الجديدة في السوق :

من أجل تحديد علاقة التحالف واستمراريتها، تبحث المنظمة عن فرص جديدة للاستثمار بهدف جذب الشريك الأجنبي، وهذا بهدف التطوير الداخلي للتكنولوجية، الاندماج، تحالفات رأسية أو عمودية، تكوين (عقد المشاركة) venture-joint.

على سبيل المثال، قامت شركتا GM و Toyota بتأسيس عقد مشاركة venture-joint في فرمونت بكاليفورنيا. حيث استفادت GM من Toyota وتعلمت منها الكثير في مجال نظم الإنتاج الرشيق، واستفادت الأخيرة من الأولى في مجالات التصميم والتسويق.

ج. العرض الدائم للنتائج:

يجب على المنظمات المتحالفة عرض النتائج والدروس المستنبطة من التحالف، وهذا من أجل التأكيد على المتابعة والتطوير الدوري المستمر في أشكال التعاون المشترك وآلياته وتقنياته.

د. الوصول إلى الكتلة الحرجة :

يقصد بها الحجم الكافي من اندماج عدة منظمات لنفس النشاط في منظمات كبيرة من أجل ضمان بقائها واستمراريتها، وهذا لمواجهة التكتلات الأخرى في السوق[1].

---

[1]. الصناعات الدوائية، التجارة العربية، البريطانية، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة العربية البريطانية، لندن العدد 11.12 السنة السادسة نوفمبر/ديسمبر 1999، ص:13

هـ. التعرف والحصول على تكنولوجية جديدة :

تعد التكنولوجيا عنصراً ضرورياً للتنمية لأنها الثروة التي تبحث عنها المنظمة، وللحصول عليها هناك عدة طرائق منها: التحالف مع المنظمات الناشئة، التطوير الداخلي للتكنولوجية عن طريق اتفاق التراخيص، التحالف مع المنظمات ذات الخبرة العالية، الأبحاث والتطوير عن طريق التعاون، علاقات مع الميدان الجامعي، وينطوي هذا ضمن المجال العلمي للأبحاث من أجل التطوير والتحسين.

وهناك في الحقيقة العديد من الاستراتيجيات التي تسهم في تطوير التحالف وتنميته حيث لا يمكن حصرها في ظل التغيرات البيئية والأنظمة والأهداف والمصالح والرغبات، ويبقى على المنظمة اتخاذ القرار حول الاستراتيجية الملائمة.

9. الأخطار الناجمة عن التحالفات :

رغم أن التحالفات تقدم ميزات عديدة للمنظمات المتحالفة كضمان المنافذ، وتبادل المعارف والكفاءات، ولكنها في نفس الوقت تولد وتخلق أخطاراً مهمة. ففي سنة 1980 شدّد Ouchi في دراسته على فكرة رئيسية، وهي أن عدم اليقين يمثل المشكل الأساسي لكل تعاون. فالشركاء يواجههم: عدم اليقين المرتبط باختيارهم للتعاون نتيجة المحيط الذي يوجدون فيه، أو المحيط الذي يصبون إلى الاندماج فيه، وكذلك عدم اليقين الناتج والحاصل عن الإطار التعاوني نفسه[1].

ومن أشهر الأمثلة على إخفاق تحالف استراتيجي هو التحالف الذي تأسس بين AT&T العملاق في عالم الاتصالات، و Olivetti ، الشركة الإيطالية المصنعة

---

[1]. أيت زيان، أيت زيان، خطر التحالفات، مرجع سبق ذكره.

للتجهيزات المكتبية. ففي عام 1983، تحملت A'T&T 22% من قيمة المخاطر لدى Olivetti وهي المطلوبة للدخول معاً في التكنولوجيا والمصادر المالية والأسواق.

لقد اعتقدت AT&T أنها بذلك ستستفيد من التحالف بدخول أسواق جديدة، وتم تأسيس التحالف على عجل للاستفادة من الزمن، وتحقيق انطلاقة سريعة في الأسواق. وقد أخفق التحالف لأسباب عديدة كان أهمها اختلاف الأهداف وعدم حسن الأداء وتكافئه بين الشريكين. ويرى Das et teng (1996)، أن الخطر الذي يمكن أن يواجه التحالف ينقسم إلى عدة أنواع[1] :

أولاً. الخطر المرتبط بحسن الأداء وخطر العلاقات:

وعادة ما يطلق عليه اسم "خطر عدم – حسن الأداء" – فهو مرتبط أساساً بالمحيط، السوق، وبكفاءات المتعاملين (مثل تلك الصعوبات المرتبطة: بالتكنولوجية، بتطوير السوق وظهور منافسين جدد).

إن هذا النوع من الخطر، يعني أن التحالف لا يحقق دائماً الأهداف الاستراتيجية المسطرة من طرف الشركاء عند إنشائهم للتحالف، وذلك مهما كانت جهود "التعاون" التي يتحلى بها المتحالفون.

ويمكن لـ " عدم حسن الأداء" أن يكون تجارياً (بمعنى أن المنتج لا يحقق النجاح المرجو) أو مالياً (عدم مردودية الاستثمارات). وإن التغلب على هذا النوع من الخطر يتطلب تحسين نوعية المنتجات، وخلق نوع من التكاملية بين الموارد والكفاءات التي يسهم بها كل شريك.

---

[1] : أيت زيان، أيت زيان، خطر التحالفات، المرجع السابق، ص 9.

ثانياً. الأخطار المتعلقة بسلوك الشريك:

إن مفهوم " السلوك الانتهازي" تم تطويره وتحليله بصفة دقيقة في الأدب الاقتصادي المتخصص في " اقتصاد تكاليف المعاملات" (Williamson،1979) وهذا النوع من الأخطار الناتج عن عدم تماثل المعلومة أو تناسقها، عادة ما يكون مرتبطاً بالوجود المحتمل للانتهازية.

ويقترح (Parkhe, 1995) تعريف السلوك الانتهازي بأنه: " عدم إحترام بنود الإتفاق وذلك بهدف استغلال الطرف الآخر من أجل الحصول على ربح، كالاحتفاظ بالمعلومات أو تزييفها، تملك تكنولوجيا أو موارد بشرية استراتيجية لدى الشريك، تأخر في الدفع وغير ذلك.

وهنا يؤكد Hamell & et al. أن التعاون والتحالف ما هو إلا التنافس بأشكال مختلفة. ففي أواخر الثمانينيات، أسست شركة Schwinn الأمريكية، أكبر مصنع للدراجات الهوائية، تحالفاً مع شركة Giant of Taiwan، لمقابلة الطلب الكبير في الأسواق المحلية والعالمية. الدراجات المصنعة من قبل الشركة التايوانية كانت قليلة التكاليف وإنتاجيتها عالية أكثر بكثير من تلك الأمريكية. مع عام 1992، أفلست الشركة التايوانية بينما دعمت الشركة الأمريكية موقفها التنافسي وانطلقت بقوة أكبر في الأسواق الدولية كأكبر مصنع للدراجات في العالم[1] .

وحسب (Delerme،2003) فإن الأخطار المتعلقة بالانتهازية، يمكن أن نميزها بما يلي[2]:

---

[1].Gomes, B, C. (1994) : **Group Versus Group: How Alliance Networks compete,** Harvard Business Review, July-August, PP. 62-74.

[2] . آيت زيان، آيت زيان، مرجع سبق ذكره، ص. 8.

1. إختلاف الأهداف:

يجب أن نأخذ بعين الاعتبار، إمكانية خوض الشريك للحل التعاوني من أجل اقتناء كفاءات ومهارات جديدة، موارد جديدة أو أكثر من ذلك، من أجل معرفة الاستراتيجية التنافسية للمنافس. بالتالي، فإن اختلاف الأهداف، يمكن أن يؤدي برغبة أحد الشركاء في ابتلاع وامتصاصه الشريك الآخر، بالرغم من أن العقد هو طرفي، أو على الأقل يطمح إلى تحقيق ربح لكلا الطرفين والحفاظ على درجة معينة من استقلالية الشركاء. وهكذا، يجب أن نفرق بين الأهداف المعلنة والأهداف الخفية، وذلك من أجل حماية المنظمة من النوايا الانتهازية للشريك.

2. نقص شفافية الشريك:

إن مثل هذه السلوكيات يمكن لها أن تؤثر سلبياً في المنظمة في مجال التعلم. إن عملية نقل المعارف بين مختلف الشركاء والحلف الجماعي للمعرفة، تكون أسهل في إطار التحالفات، وذلك عن طريق تقاسم المعلومات بين أعضاء المنظمات. وإن عدم تملك المعرفة تعود عادة إلى خصائص ومزايا المعرفة ذاتها، ويمكن أن تكون كذلك نتيجة نقص الشفافية للشريك، أو نتيجة الاستراتيجية المختارة والمطبقة من طرف هذا الأخير.

3. ارتداد أحد الشركاء:

عادة ما يؤدي ارتداد أحد الشركاء إلى قطيعة، أي عدم تجديد الاتفاقية والعقد.

ثالثاً. الاخطار المرتبطة بعلاقة التعاون:

من المعروف أنه كلما تعدد المتعاملون وتنوّعوا كانت إمكانيات النزاعات واحتمالاتها كبيرة. بمعنى أنه وراء مفهوم الجماعة يختبئ شيئان متناقضان : النظام

واللانظام (الفوضى). بالتالي، فإلى جانب السلوكيات الانتهازية، يمكن أن تظهر صعوبات علاقاتية أخرى. وكذلك فإن التعاون بين المنظمات قد يؤدي أيضاً إلى تقاسم المعارف والأصول، الشيء الذي يعرض المنظمة إلى خطر هروب الكفاءات والمهارات إلى جانب الخطر المرتبط بضرورة التحكم في المكافآت، والعلاوات التي التزمت بها المنظمة .

الفصل الثالث عشر: تقويم الأداء الاستراتيجي (بطاقة الدرجات المتوازنة)

1. مفهوم بطاقات القياس المتوازن
2. فوائد بطاقة الدرجات المتوازنة
3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
4. العلاقة بين بطاقة الدرجات المتوازنة واستراتيجية المنظمة
5. العلاقة بين الهدف الاستراتيجي ومقاييس البطاقة

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

في ضوء التطورات الحديثة للفكر الإداري ، ومراعاة التحديات المعاصرة، والدراسات والبحوث الاستراتيجية اهتم عدد من الباحثين بدراسة الأداء الاستراتيجي للمنظمات وتحليله وتقويمه ما أدى إلى ظهور قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC أو بطاقة الدرجات المتوازنة على يد الباحثين Kaplan and Norton في عام 1992 ، حيث يهتم بتحقيق التوازن في عمليات قياس الأداء بين مختلف الأبعاد ، ولمختلف الأطراف، ومراعاة العناصر الزمنية المتعددة . ويمثل هذا الفصل محاولة للتعرض لموضوع قياس الأداء المتوازن بما ييسر على المنظمات إمكانية الاستفادة منه وتطبيقه.

لقد ظهرت بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام 1925 ، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد(الميزانيات ، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دوبونت .. الخ) ، ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات الشركات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة ، حيث تمثل دور الرقابة الإدارية في التأكد من كفاءة الأداء بالشركة، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات.

وبعد الحرب العالمية الثانية ، تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنظمات أكثر تعقيداً، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إنقال كاهل عمليات الرقابة بالشركات بمطالب جديدة ، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجياً على المدى البعيد، ولهذا حمل عقد الثمانينيات معه عدداً من المفاهيم والأدوات مثل إدارة الجودة الشاملةTQM، والكايزن Kaizen ، وإعادة هندسة العمليات، وغيرها.

ولهذا استلزم التوجه الاستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية بما يحتوى العوامل الداخلية والخارجية معاً ،

وأن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الاستراتيجية التي تمد المنظمة بالقدرة على الاستمرار في حلبة المنافسة مستقبلاً[1].

وفي ضوء ما سبق طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan and Norton ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992. حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الاستراتيجية ، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء ، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام ، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه.

1. مفهوم بطاقات القياس المتوازن :

تعرّف بطاقة الدرجات المتوازنة Balanced Scorecard بأنها : " نظام جديد لتوحيد المقاييس المستقاة من الاستراتيجية، فبينما تنطلق المقاييس المالية من الأداء السابق توجه بطاقة الدرجات المتوازنة للأداء المالي المستقبلي، ويشمل التوجيه العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، ويكون التوجيه من خلال توضيح وترجمة دقيقة لاستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس ملموسة"[2].

ظهر مفهوم هذا النظام لأول مرة في عام 1992 في مقال نشرها Robert Kaplan وزميله David Norton في مجلة Harvard business Review حيث تم التركيز في هذا المقال على ربط الرقابة التشغيلية قصيرة الأجل برؤية واستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل، وذلك من خلال الوصل بين الرؤية والاستراتيجية بأربعة محاور أساسية هي[3]:

1. المحور المالي.

---

1 .Pearce II , John A. & Richard B. Robinson Jr.(2009):**Formulation, Implementation, & Control of Competitive Strategy** , (11th ed.), Mc Graw - Hill Companies, Inc., New York , p. 416

2 .Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996): **The Balanced Scorecard: translating strategy into action,** Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts,p.8

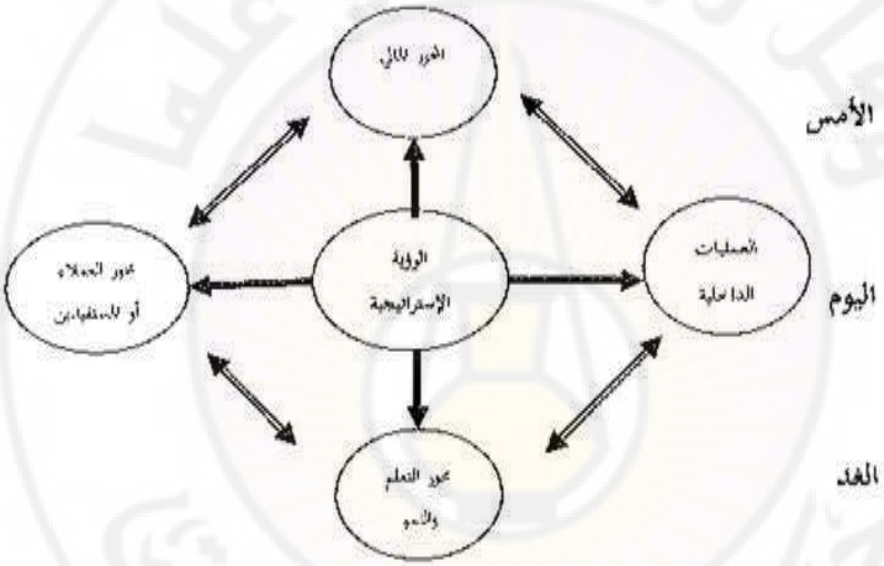
3 . Kaplan , Robert S. & David P. Norton (1992): **The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance** , January – February , PP.70-80

2. محور العمليات الداخلية.

3. محور العملاء.

4. محور التعلم والنمو ورضا الموظفين.

ويوضح الشكل (13، 1) فكرة نظام بطاقات القياس المتوازن بالمحاور الأربعة المذكورة أو بالأبعاد الزمنية الثلاثة: الأمس واليوم والغد[1].



الشكل (13، 1) مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة

يبيّن الشكل السابق أهمية الأبعاد الزمنية في النظام، فما يفعله العاملون اليوم قد لا يكون له آثار مالية ملموسة إلا بعد فترة. وبناءً عليه من الضروري توسيع نطاق الرقابة المالية وغير المالية، وجعلها مراقبة مستمرة.

---

[1]. Olve, Nils – Goran & others (2000): **Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, LTD., Chichester, p.6

ويعد نظام بطاقات القياس المتوازن إطار عام لتطبيق الاستراتيجيات، حيث يبدأ هذا النظام من الرؤية القيادية Vision والاستراتيجية Strategy التي يشتق منها عوامل النجاح الحرجة Critical Success Factors(CSF) ومن ثم عملية بناء المقاييس في كل من المحاور الأربعة ،إذ تساعد هذه المقاييس في وضع الأهداف وقياس أداء المؤسسة. وبالتالي فإن هذا النظام هو نظام مشتق من الرؤية القيادية للمؤسسة ومن استراتيجيتها، حيث يعكس النواحي الأكثر أهمية في العمل .

إن قياس الأداء التنفيذي يركز فقط على المعلومات المتعلقة بالنتائج المالية للمنظمة، وبالتالي فإن هذا النوع من القياس قاصر على تمثيل المجالات الأخرى التي تعد مهمة في المنظمة. وقد أتى نظام بطاقات القياس المتوازن كي يسد هذا القصور ويزود المديرين بالأداة التي تغطي النواحي المالية، إضافة إلى قياس النواحي غير المالية والمتعلقة بالعميل أو المستفيد من الخدمة والعمليات الداخلية والتعلم والنمو[1].

إن وصف هذا النظام بالمتوازن Balanced يعود إلى كونه يغطي النواحي المالية وغير المالية في المنظمة ولا يقتصر فقط على النواحي المالية[2]. بالإضافة إلى أن المديرين يحاولون إيجاد التوازن بين عدة أنواع من المقاييس هي:

1. المقاييس قصيرة الأجل Short term والتي تركز على الأنشطة قصيرة الأجل، والمقاييس طويلة الأجل Long term التي تركز على قياس الآثار بعيدة الأجل كالاستثمار في العملاء (المستفيدين) أو الموظفين.

---

[1]. جورات ، تيلر وآخرون (2003): الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن : افكار عالمية معاصرة ، ترجمة : علا أحمد إصلاح، مركز المديرين الدولية للإدارة (دارك) ، القاهرة ، ص 34.

[2].Niven, Paul R. (2002): **Balanced Scorecard step – by - step: Maximizing performance and Maintaining results**, John Wiley & Sons, Inc., New York , p. 12

2. المقاييس الخارجية External والمتعلقة بالجماهير الخارجية كالعملاء / المستفيدين أو المساهمين /الملاك. والمقاييس الداخلية Internal والمتعلقة بالعمليات والنمو والإبداع.
3. المقاييس الموضوعية Objective كالمقاييس المالية ومقاييس ذاتية أي خاضعة للأحكام الشخصية Subjective كالمقاييس المتعلقة بالعملاء أو المستفيدين من الخدمة.
4. المقاييس المرجعية Laggingوهي التي توضح أداء سابقاً، وتركز على نتائج مثل حصة السوق أو رضا العاملين ، والمقاييس الإرشادية Leading وهي التي تقود أو تحفز الأداء مثل قياس عدد أيام الغياب أو قياس معدلات الشكاوى.

ينبغي التفكير بنظام بطاقات القياس المتوازن على أنه نظام إداري وليس فقط برنامج لقياس الأداء. فهذا النظام هو خليط من القياسات والاتصال الفعّال فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية. وبناءً عليه، فهو نوع من النظام الإداري الذي تحتاجه المنظمة لكي تتمكن من البقاء والاستمرار في ظل الظروف الحالية السائدة. وهذا النظام يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بشكل أسرع، وذلك نظراً لما يوفره للإدارة من معلومات حديثة خلال وقت قليل.

يقول Kaplan وزميله Norton: " **إن نظام بطاقات القياس المتوازن يزود الإدارة بماهية المعرفة ونوعية المهارات والأنظمة التي يحتاجها العاملون (التعليم والنمو أو الموارد البشرية والتطوير) لبناء القدرات والكفاءات الاستراتيجية السليمة (العمليات الداخلية) التي تضيف قيمة إلى السوق (العميل أو المستفيد) التي بدورها تؤدي إلى قيمة أكبر (الأمور المالية)**".

هناك الكثير من المنظمات التي قامت بتطبيق نظام بطاقات القياس المتوازن في مجال الصناعات والخدمات. وتقدر مجلةFortune أن حوالي ستين بالمائة (60%) من الشركات التي تحددها المجلة قد استخدمت أو تقوم بدراسة استخدام النظام.

2. فوائد بطاقة الدرجات المتوازنة :

إن عملية القياس أمر ضروري يجب أن توليه الإدارة الاهتمام الأكبر، فكما يقول المثل: " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته " ***If you cannot measure it, you cannot manage it*** ويمكن تلخيص أهم فوائد النظام بما يلي:

1. ترجمة رؤية المنظمة وسياستها واستراتيجيتها لأهداف فرعية لكافة المستويات الإدارية مما يجعل كافة العاملين في المنظمة يعملون في اتجاه واحد "تحويل الاستراتيجيات إلى أعمال يومية".
2. توفير أساس جيد لاتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها النظام للإدارة تساعده في اتخاذ القرار المناسب في الوقت الملائم.
3. يساعد في تنظيم مقاييس الأداء الرئيسية مع استراتيجية المنظمة، وذلك في كافة المجالات.
4. يعطي الإدارة فكرة شاملة عما يجري في المنظمة.
5. اكتشاف نقاط الضعف في أداء الدوائر المختلفة من خلال قياس مدى الانحراف عن الأهداف الموضوعة مما يمهد الطريق لمعالجة القصور في الوقت المناسب.
6. تفعيل عملية الاتصالات والإسهام في فهم أهداف المنظمة واستراتيجيتها من قبل العاملين.
7. تعزيز المراجعات الدورية المنتظمة لاستراتيجية المنظمة بهدف تطويرها.

3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

أجمع الباحثون على وجود أربعة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم والنمو، إذ تهتم بطاقة الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون والعملاء والعاملين، ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل بعد من هذه الأبعاد مع استراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل؛ وبين المخرجات المرغوب فيها، ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة. وهي على النحو التالي :

1. البُعد المالي : Financial Perspective

يعد البُعد المالي البُعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة، ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم منظمات الاعمال للوصول اليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.

ويتم تقويم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجيب هذا البُعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال .

وليس من الضروري أن تؤخذ المقاييس المالية دائماً من النظام المحاسبي للمنظمة، قد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم الشركة مقياساً مهماً للنجاح، وذلك عندما تكون الشركة مدرجة في بورصة الأوراق المالية.

إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الأخيرة بأهداف مقاييس أداء، التي تبين مدى التحسين في النتائج النهائية للمنظمة.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة. وقد لخص Kaplan & Norton هذه المراحل في ثلاث مراحل رئيسية هي:

أ. مرحلة النمو (Growth).
ب. مرحلة الاستقرار (Sustain).
ج. مرحلة النضج (Harvest).

ففي مرحلة النمو حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات، والدخول في أسواق جديدة، واجتذاب عملاء جدد، والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، وعمليات التشغيل، وتنمية قدرات العاملين وامكانياتهم .

وفي مرحلة الاستقرار تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركيز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل الناتج من التشغيل، وعائد المساهمة، والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة .

أما في مرحلة النضج فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنظمة، بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الايرادات .

ويمكن للمنظمات اعتماداً على مؤشرات البُعد المالي أن تحقق استراتيجيتها من خلال ثلاثة أسباب رئيسية هي :

أ. نمو الإيرادات ومزيج المنتجاتRevenue Growth and Mix:
ويقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة اجتذاب عملاء جدد، والتغلغل في أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات بما يتوافق والمعطيات المختلفة.

ب. تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية Cost Reduction and Productivity: ويقصد بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية محاولة تخفيض التكاليف المباشرة للمنتجات والخدمات، وتخفيض التكاليف غير المباشرة، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المنظمة المختلفة بهدف تحسين انتاجيتها.

ج. استغلال الأصول Assets Utilization: ويقصد باستغلال الأصول تخفيض مستوى رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

ويؤكد كابلان ونورتن على أن هذه الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي استراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف استراتيجية كل وحدة وكل نشاط.

2. بُعد العملاء: Customer Perspective

لقد أكد كل من Kaplan & Atkinson على أهمية هذا البُعد كون إدارة المنظمة تسعى للوصول إلى أعلى درجة من رضا العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين ومن ثم الحفاظ على حصة المنظمة السوقية وتنميتها، وتستطيع المنظمة من خلال هذا البُعد أن تحصل على الإجابة على الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها .

وتعتمد معظم منظمات الأعمال في العصر الحالي على وضع متطلبات العملاء وحاجاتهم في جوهر استراتيجيتها، لما يعكسه هذا البُعد من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم المنتجات (سلع أو خدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة.

وبطاقة الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على بُعد العملاء الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا العملاء، والاحتفاظ بالعميل، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل، التي تعتمد بشكل أساسي على اتباع المنظمة لأسلوب تحليل ربحية العملاء .

ويهتم هذا البُعد بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن، وما القيمة التي ترضي الزبون؟ ولماذا سيكون راغباً بالدفع عندها؟ بمعنى أن هذا البُعد يركز على توجيه بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلم وتطوير ونمو المنظمة لتحقيق أقصى غاية من رضا العملاء. وبذلك يعدّ هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة الأداء المتوازن.

وقد بيّن كابلان ونورتن أن هناك مجموعة من الخصائص تحدد القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمات المختلفة وهي :

أ. سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة Products / Service Attributes.

ب. العلاقة مع العميل Customer Relationship .

ج. السمعة أو الشهرة Image and Reputation.

ويتضمن جانب سمات المنتج أو الخدمة وخصائصه دوره الوصفي بالنسبة للمستهلك، سعره وجودته ومميزه والوقت الذي يتوفر به، أما جانب العلاقة مع العميل فيضمن نقل السلعة أو الخدمة للعميل، ومدى استجابة المنظمة لمتطلبات العميل، في حين يتمثل جانب الشهرة والسمعة للمنظمة في قدرتها على التعريف بنفسها للعملاء، وأبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المنظمات .

3. بُعد العمليات الداخلية: Internal Processes Perspective

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية والحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي يتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء وغايات المساهمين وأهدافهم ، أي ما تقوم به المنظمة من أفعال في سبيل ارضاء العميل .

ويوضح Kaplan & Norton أن المنظمة تستطيع أن تحدد الأدوات أو الوسائل التي تمكنها من تحقيق التحسن في القيمة التي يتوقع العميل تحقيقها، وكذلك الأدوات التي ستمكنها من تحقيق التحسن في الإنتاجية، التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الأهداف المالية، بعد أن تحدد المقاييس الخاصة بكل من بُعد العميل والبُعد المالي، حيث إن تحسين العلاقات مع العملاء وزيادة كفاءة عمليات التشغيل الداخلية ستؤدي

إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق وفورات في التكلفة، مما يترتب عليه تحسين في الأداء المالي في شكل زيادة في إيرادات المبيعات.

ويوضح Kaplan & Norton بأن مقاييس بعض عمليات التشغيل الداخلية تشتق من العمليات التي لها تأثير كبير على عوامل رضا العميل التي تؤثر في كل من : زمن دورة الانتاج، مهارات العمال، الانتاجية ، إضافة لما سبق يتوجب على المنظمات أن تحدد وتقيس الجوانب الأساسية التي يمكن أن ينافسوا فيها، وكذلك التكنولوجيا الضرورية للحفاظ على ريادة المنظمة للسوق.

ويتضمن بُعد عمليات التشغيل الداخلية أربعة مستويات من العمليات هي: بناء الشهرة (بناء حق الامتياز) : وذلك عن طريق استجابة المنظمة لعمليات الابتكار بغرض تطوير منتجات وخدمات جديدة بهدف الدخول الى أسواق جديدة وقطاعات عملاء جديدة .

أ. زيادة القيمة المحققة للعميل: من خلال توسيع العلاقات المتبادلة مع العملاء الحاليين وتعميقها.

ب. تحقيق التميز التشغيلي : عن طريق تحسين ادارة سلسلة التوريد، العمليات الداخلية ، استخدام الأصول ، إدارة الطاقات، الموارد وعمليات أخرى .

ج. التوصل إلى جعل المنظمة " منظمة جيدة ": من خلال بناء العلاقات القوية والفعّالة مع الأطراف الخارجية.

ومن المقاييس المرتبطة ببُعد عمليات التشغيل الداخلية ما يلي :

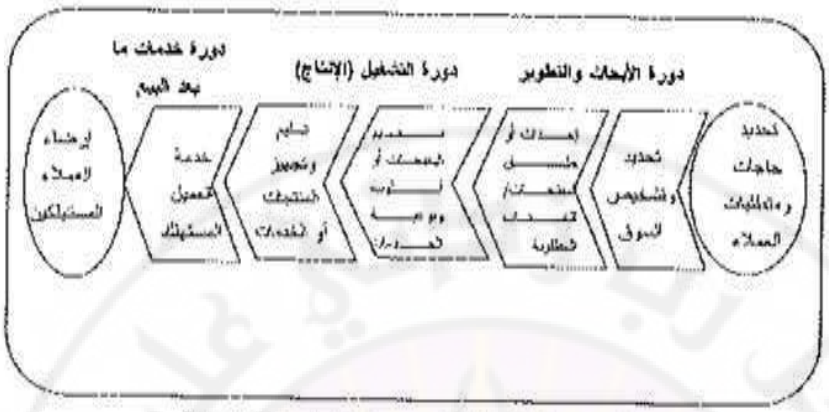
- الجودة : تعتمد عملية القياس على الكيفية التي تحدد بها المنظمة هدف الجودة، ويمكن الحصول على ذلك عن طريق التغذية العكسية عن عدد الوحدات المعيبة .
- التكلفة: تشتمل على المقاييس التي تتضمن معلومات عن أسعار مكونات المنتج، التكلفة الكلية لإنتاج المنتج التي تتضمن تكاليف مثل المعيب، جدولة الإنتاج وأوامر الشراء.
- التوقيت: تتضمن مقاييس توفر تغذية عكسية عن الزمن أو المدة من لحظة تقديم المستهلك لطلب شراء المنتج إلى لحظة تسليمه له.
- انتاجية العمليات الداخلية : تقاس عن طريق تقويم الوقت المطلوب لاستكمال وإنهاء العمليات الإنتاجية للمنتج، أو هو مقياس كمي يعبر عن عدد الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها ومن ثم بيعها خلال فترة من الزمن .

وبناء على ما تقدم، نستطيع القول إنه بالرغم من أهمية المقاييس التي تركز على رضاء العميل (مقاييس بُعد العميل)، إلا أنها يجب أن تترجم إلى ما يجب أن تقوم به المنظمة داخلياً لتحقيق توقعات العملاء، ويتوجب على المديرين التركيز على عمليات التشغيل الداخلية الأساسية التي تساعدهم على إرضاء العميل وتحقيق متطلباته [1].

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمات الأعمال إلى ثلاث دورات كما هي موضحة بالشكل (13، 2):

[1] Niven, Paul R. (2005): **Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance**, John Wiley & Sons, Inc., N.J.

سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية



المصدر: (Kaplan and Atkinson, 1998: 371).

الشكل (13 ، 2) سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية

4. بُعد التعلم والنمو: Learning and Growth Perspective

أدت المنافسة العالمية الشديدة في منظمات الأعمال الحديثة إلى التوجه نحو التطوير والتحسين المستمر في المنتجات والعمليات، وتقديم منتجات جديدة ومتميزة للأسواق في أسرع وقت ممكن، وبأعلى جودة، وبأقل تكلفة ممكنة، وإشباع رغبات العملاء واحتياجاتهم ، وتلبية توقعاتهم وتطلعاتهم المستقبلية. لذلك فإن هذا البُعد يعكس مدى استمرارية المنظمة في المنافسة على المدى الطويل والاستجابة السريعة للتغيرات المتوقعة في السوق، حيث ترتكز المقاييس والمؤشرات المستخدمة في هذا البُعد على عمليات البحث والتطوير، ومعرفة رغبات السوق واحتياجاته [1].

[1]. Kaplan , Robert S. & David P. Norton (1996): **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System** , Harvard Business Review , January – February , PP.71-86

ويعد بُعد النمو والتعلم بُعداً أساسياً لدعم الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر وتعزيزها، حيث يعكس البنية الأساسية التي تدعم قدرة المنظمة على الاستمرار في توليد القيمة لجميع أصحاب المصلحة في المنظمة (المساهمين ، العملاء ، العاملين ، المجتمع) حيث يعمل المديرون من خلال بُعد النمو والتعلم على تحديد مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، التكنولوجيا، المناخ التنظيمي المطلوب لدعم استراتيجية المنظمة.

وبما أن هذا البُعد يعدّ أساس الإستمرار والمنافسة كونه يحدد البنية الأساسية التي يجب على المنظمة إنشاؤها لتحقيق النمو والتحسن في المدى الطويل، فمن غير المتوقع أن تحقق المنظمات أهدافها طويلة الأجل بالنسبة إلى العملاء، والعمليات الداخلية اعتماداً على المستوى التقني والإمكانيات المتاحة حالياً.أي يتوجب على المنظمة القيام بعمليات الابتكار والتطوير في جوانب عديدة تشتمل على ما يلي :

- العمليات الداخلية: عن طريق تطوير استخدام المعدات والآلات أو تطوير قدرات ومهارات العاملين لدى المنظمة، وتحسين تكنولوجيا ونظم المعلومات.
- العملاء: عن طريق ابتكار طرائق جديدة لخدمة وإرضاء العملاء، أو تطوير المنتج نفسه أو ابتكار منتجات جديدة مطلوبة للبيئة التنافسية الجديدة.
- الجانب المالي : عن طريق البحث عن أسواق وعملاء جدد .

4. العلاقة بين بطاقة الدرجات المتوازنة واستراتيجية المنظمة :

يعتمد نظام التقويم المتوازن للأداء على الإعداد الجيد والتفصيلي لمحتويات ما يُعرف ببطاقة الدرجات Scorecard للمنظمة حيث يتم ربط محتويات هذه البطاقة من أهداف ومؤشرات مع استراتيجية وحدات النشاط للمنظمة في ضوء الاستراتيجية العامة

المحددة لهذه المنظمة، لذلك فإن أهمية التحديد الدقيق لعناصر تلك البطاقة وأهدافها ومؤشراتها تعود إلى مجموعة من العوامل أهمها [1]:

أ. تصنف هذه البطاقة طبيعة المهام الأساسية التي تبنتها المنظمة ضمن استراتيجيتها لتحقيقها مستقبلاً، وهذا يخلق تفاهماً مشتركاً داخل وحدات المنظمة وأقسامها نحو تحقيق تلك الأهداف والغايات.

ب. نظراً لأن هذه البطاقة يتجمع بها أهداف ومؤشرات قياس كل هدف للعناصر والمحاور الأساسية للمنظمة، فإنها تمثل نموذجاً تجميعياً للاستراتيجية العامة للمنظمة الذي من خلاله يسمح لكافة العاملين بالمنظمة التعرف على مقدار مساهمة كل منهم في نجاح المنظمة وأدائها في نهاية الفترة. لذلك فإنه بدون تلك البطاقة فإنه يمكن للأفراد والعاملين بالمنظمة والأقسام داخلها أن يعظم كل منهم الأداء، إلا أنهم لن يستطيعوا أن يساهموا مجتمعين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ج. تحدد هذه البطاقة بدقة أثر المجهود المتوقع من كل طرف على تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإنه إذا كانت هذه الأهداف محددة بدقة، وكذلك المؤشرات الخاصة بكل منها فإنه يترتب على هذا التحديد الدقيق أن يتحقق النجاح في ظل بذل المجهود المتوقع للاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة. أما إذا كانت عملية التحديد للأهداف ، وكذلك مؤشرات قياسها لم تحدد بدقة فإنه يترتب على ذلك احتمال حدوث استثمارات، وبذل الكثير من الجهد من أطراف مختلفة

---

1. يوسف، محمد محمود (2005): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 161

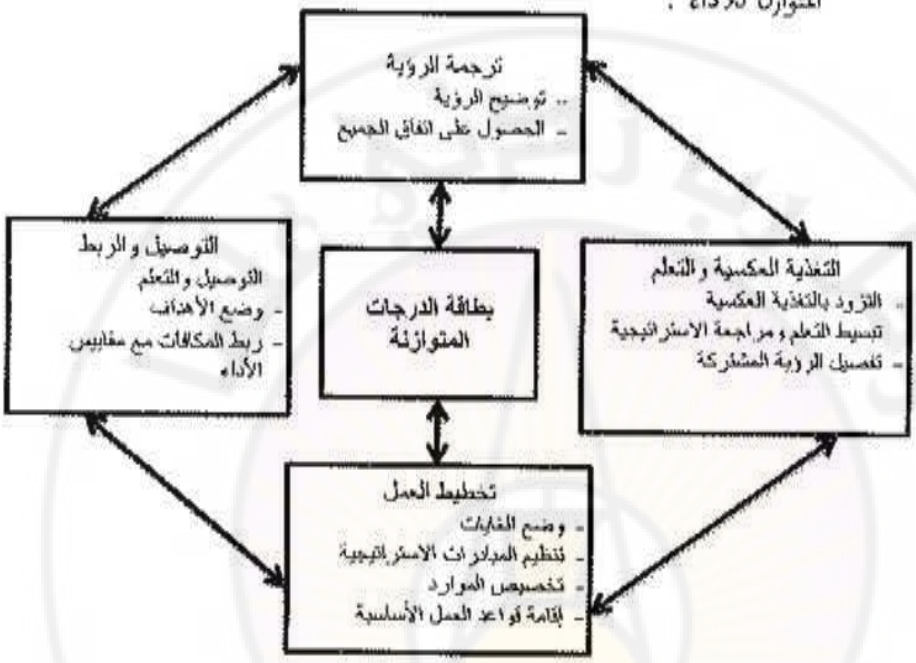
داخل المنظمة دون تحقيق الهدف المطلوب بل يتم فقدان الكثير من هذه المجهودات دون عائد.

إن الطريقة التقليدية للتزود بالمعلومات البيئية الداخلية والخارجية لم تعد تفي بالغرض المطلوب في بناء وصياغة الاستراتيجية، لذا قام كل من Kaplan & Norton بتطوير نموذج القياس المتوازن للأداء ليستخدم في مجال الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى استخدامه في مجال قياس الأداء، حيث تم الربط بين الاستراتيجية والنظام المتوازن للأداء في تطوير قياس الأداء مع إيجاد علاقة بينه وبين الاستراتيجية.وإن تطبيق بطاقة الدرجات المتوازنة تتضمن العمليات الأربع التالية، ويوضح الشكل (13 ، 3) هذه العمليات[1]:

أ. **ترجمة الرؤية :** Translating the Vision إن الرؤية هي أساس تحديد ووضع الاستراتيجية، ومن الأمور المهمة في تطبيق بطاقة القياس المتوازن تحديد الاستراتيجية المناسبة لتعظيم قدرة المنظمة على المنافسة، إذ يجب ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف محددة لوضع الاستراتيجية التي تعظّم نقاط القوة في المنظمة بغية تحقيق الأهداف الموضوعة، ووضع مجموعة من المقاييس التي تحدد

[1].Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2001): **The Strategy -- focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment,** Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts , p. 24

هذه الاستراتيجية التي تشكّل في الوقت نفسه مؤشرات قياس في بطاقة التقويم المتوازن للأداء[1].



الشكل (13 ، 3) عمليات بطاقة الدرجات المتوازنة

ب. **التوصيل والربط** ؛ Communication & Linking بعد أن يتم وضع بطاقة التقويم المتوازن لأداء المنظمة يقوم كل قسم من أقسامها الإدارية بتحديد مقاييسه الخاصة به كجزء من عملية الاتصال والربط، ويجب أن تشارك مختلف المستويات الإدارية في تصميم بطاقة التقويم المتوازن عن طريق

---

[1]- الزير ، رانيا (2008): إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية : حالة عملية مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، ص 31.

توصيل وايصال استراتيجية المنظمة لجميع الأقسام الإدارية وربط الأهداف العامة للمنظمة واستراتيجيتها مع استراتيجية وأهداف تلك الأقسام.

ج. **تخطيط العمل:** Business Planning تتسم موارد المنظمة بأنها محدودة، كما يوجد تنافس شديد بين برامج التغيير المتعلقة بهذه الموارد، وتساعد بطاقة الدرجات المتوازنة بتوفير أساس لتوزيع هذه الموارد من خلال وضع الأهداف والموازنات الخاصة بأقسام المنظمة.

د. **التغذية العكسية والتعلم :** Feedback & Learning يتلقى المديرون معلومات عكسية حول استراتيجيات أقسامهم واستراتيجية المنظمة من خلال عملية تقويم الأداء وفقاً لمقاييس بطاقة الدرجات المتوازنة، ويساعد ذلك على تركيز انتباه الإدارة على النتائج من خلال أربعة محاور مما يساعد على التغيير المستمر للاستراتيجية حسب الظروف المتغيرة.

ويظهر الفكر الاستراتيجي لبطاقة الدرجات المتوازنة في النقاط التالية[1]:

1. وضع الرؤية.
2. صياغة رسالة المنظمة.
3. تحليل البيئة.
4. تحديد الأهداف.
5. تحديد الاستراتيجيات المناسبة.

---

[1].Nair, Mohan (2004): **Essentials of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, Inc., N. J. , p.73

5. العلاقة بين الهدف الاستراتيجي ومقاييس البطاقة :

يوضح الجدول (13 ، 1) العلاقة بين الهدف الاستراتيجي والمقاييس المحركة والمحققة للأداء.

محور التحليل	الهدف الاستراتيجي	المقاييس والمؤشرات الاستراتيجية	
		مقاييس لقياس مستوى محركات الأداء Lead	مقاييس لقياس النتائج المحققة Lag
المالي	تحقيق الربحية وتحسينها من خلال تخفيض التكلفة ، أو توفير تشكيلة نوعية للمنتجات	العمل لتشكيلة المنتجات على زيادة حصة المنتجات ذات هامش المساهمة الأكبر عن المنتجات صاحبة هامش المساهمة الأقل	معدل العائد على الاستثمار نصيب السهم في الأرباح نمو المبيعات تكلفة أقل لأداء الخدمة أو إنتاج المنتج
العملاء	رضا العملاء	دراسة عناصر تحقق رضا العملاء مستوى جودة المنتج	حصة السوق درجة الاحتفاظ بالعملاء
عمليات التشغيل الداخلي	تفهم احتياجات العملاء ابتكار منتجات وخدمات تحقق هذه الاحتياجات العمل على خفض مشكلات التشغيل والإنتاج رفع كفاءة أداء العملية الإنتاجية	تطوير دورة خدمة العملاء بما يتلاءم مع تحسين عمليات التشغيل الداخلية	إيرادات المنتجات أو الخدمات الجديدة مقدار التغيير الناتج عن تشكيلة المنتج أو الخدمة معدل الخطأ في تقديم الخدمة أو نسبة العيوب في المنتج (لخفضها) إلى أدنى حد
التعلم والنمو	تنمية المهارات الاستراتيجية للعاملين العمل على توفير المعلومات	معدل تغطية الوظائف الاستراتيجية نسبة إتاحة المعلومات	مستوى رضا العامل نسبة الإيراد لكل عامل

	الاستراتيجية للمنظمة	الاستراتيجية المهمة للمنظمة	
		نسبة تحقيق الأهداف والالتزامات الشخصية للعاملين	

الجدول (13 ، 1) العلاقة بين الهدف الاستراتيجي والمقاييس المحركة والمحققة للأداء

تتوقف جدوى نوعية المؤشرات التي تستخدم لقياس الأداء في كل محور من محاور التقويم المتوازن للأداء على طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وظروف الحال.ففي بعض الحالات قد يتم استخدام مؤشر معين لقياس الأداء إلا أنه لا يتلاءم وظروف الحال داخل المنظمة أو على العملاء.

فقد يكون نظام التسليم الفوري للعملاء بمجرد استلام الطلب أحد مقاييس الأداء التي تعبر عن مدى إمكانية تحقيق رضا العملاء، إلا أنه في ظروف الرواج وارتفاع الطلب على منتجات المنظمة، فإنه للحفاظ على مستوى هذا المؤشر بشكل جيد قد يتطلب الأمر أن تقوم المنظمة بتوفير مخزون كبير من المنتجات لتنفيذ التسليم الفوري للعميل لأي طلب خاص به.

ويمثل هذا المخزون تكلفة استثمارية وأموالاً توظفها المنظمة لفترات قد تستمر لعدة شهور، وبالتالي يعود ذلك بالضرر على المنظمة ككل. ومن ثم فإن التعامل مع هذا المؤشر في تلك الحالة يكون ليس عن طريق تكوين مخزون يتسبب في حدوث تكلفة مرتفعة بل يكون عن طريق إعداد نظام يتم فيه تسليم البضاعة للعملاء خلال فترة زمنية (مثل أسبوع أو أيام) من تاريخ طلبهم لهذه البضاعة، وبالتالي تتاح فترة المنظمة

لتدبير احتياجات العملاء طوال الفترة نفسها التي تلتزم بها المنظمة بتوفير هذه الطلبات للعملاء، ومن ثم فإن هذا يتطلب استخدام أي مؤشر أهمية تفهم ظروف الحال المرتبطة بالمنظمة وأثرها في حالة استخدام هذا المؤشر لقياس الأداء.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقويم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. على سبيل المثال، السعي لزيادة رضاء العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل.

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف، وطرق تحقيقها. وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء. إذ يركز على تحقيق الأهداف المالية كما يتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف. حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعّال .

الفصل الرابع عشر : دراسة الحالة في الإدارة الاستراتيجية

1. مفهوم دراسة الحالة
2. مزايا دراسة الحالة
3. خطوات تحليل دراسة الحالة
4. التنفيذ العملي لدراسة الحالة
5. دليل مرشد لتحليل الحالات في الإدارة الاستراتيجية

Damascus University

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

يعد تحليل الحالة ودراستها مكوناً مهماً في دراسة الإدارة الاستراتيجية. والغرض الأساسي من تحليل الحالة ودراستها هو تعليم الدارسين والمهتمين بالإدارة الاستراتيجية وتدريبهم وتعويدهم على كيفية معالجة المشكلات المرتبطة بالاستراتيجية، أو التي من الممكن مواجهتها في واقع المنظمات. وتعد الحالة بمثابة دراسة لما حدث بالفعل في نوعية معينة من الأعمال، أو في صناعة ككل عبر عدة سنوات، كما أنها تؤرخ الأحداث والمواقف التي واجهتها منظمة ما، وكيفية تعامل المديرين معها بأسلوب معين. لذا تعد الحالات أداة ذات قيمة كبيرة للمهتمين بدراسة الإدارة الاستراتيجية. وسنركز في هذا الفصل على كيفية استخدام دراسة الحالة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

1. مفهوم دراسة الحالة: Case Study

تعرف الحالة في مجال الإدارة الاستراتيجية بأنها: " وصف لبعض عناصر بيئة المنظمة الداخلية والخارجية أو كلّها، بالإضافة إلى أبعاد الاتجاه الاستراتيجي التي تهم المنظمة على المدى البعيد كرؤيتها، ورسالتها، وقيمها، وأهدافها الاستراتيجية، بهدف تحليلها وإبداء الآراء بشأنها وإعداد ما يلزم من تقارير ومقترحات"[1].

وعرّفها Hitt وزملاؤه على أنها : " تحليل شامل وعميق لظاهرة ما ، فهي تحاول الحصول على معلومات كافية عن الحالة موضوع البحث مع التركيز على جانب معين منها، وتجميع البيانات عن الحالة المبحوثة وفق أسلوب علمي منظم يهدف إلى تحديد الفجوة بين الدراسات الأكاديمية وواقع الحال، والعمل على إغلاق هذه الفجوة أو

[1]. الغالبي، طاهر، وائل إدريس، (2009): الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 580

تقليصها إلى أدنى حد ممكن من خلال وضع الحلول المناسبة بوصفه الهدف الرئيس للمشكلة"[3].

وتفيد دراسة الحالات في فحص موقف المنظمات وتحليله، وخاصة فيما يتعلق بمراجعة ظروفها البيئية الخارجية، والتعرف على قدراتها وإمكاناتها الداخلية بما يمكنها من بناء أهدافها، وتحديد حصتها السوقية، والمناطق التي يمكنها أن تحقق فيها النجاح، كما تفيد في اختيار البديل الاستراتيجي الذي يمكن للمنظمة تبنيه من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة سواء تعلق بتثبيت موقف المنظمة، أو سعيها نحو النمو والتوسع، أو اتجاهها نحو تقليص عملياتها، وتخفيض حجم ممارستها التسويقية أو الإنتاجية.

تحدد الحالة وصف مختصر بالكلمات أو الأرقام لوضع إداري معين واقعي أو مفترض يعرض لسيناريو أحداث معينة لدراستها وتحليلها بهدف تشخيص المشكلات واستنتاج الحلول، وإبداء الآراء، وكتابة التقارير، وذلك تنمية لمهارات الدارسين والممارسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل منظمات الأعمال.

فعندما يتم الاعتماد على مدخل الحالات لتنمية مهارة الدارس في اتخاذ القرارات بعرض أوضاع معينة تتعلق بالتحليل البيئي الداخلي أو الخارجي سواء كانت تلك الأوضاع واقعية تخص إحدى الشركات في حقيقة الأمر، أو افتراضية تبنى بياناتها على منطق التصور والخيال، فإنها تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحليل البيئة والتعرف على عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

كذلك الحال إذا تركزت البيانات حول عملية الاختيار، فإنها تنمي قدرة الدارس أو الممارس على اتخاذ قرارات، ومن ثم فإن الحالة الجيدة هي تلك التي تفرز المعلومات

[3] .Hitt, Michael A., R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson (2009): **Strategic Management** , op .cite , p. iii

الدقيقة من الدارس في صورة آراء وحلول وقرارات تنقله من دور الدارس إلى وضع الممارس متخذ القرارات الذي يقبل مواجهة التحديات وتذليل العقبات.

إن معظم المعلومات المتعلقة بالحالات في مجال الإدارة الاستراتيجية تبنى على حقائق واقعية، مع أن هناك بعضها يبنى على الآراء والمعتقدات والافتراضات، 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 والبحوث والتطوير، وقضايا التحليل بما يشعر القارئ بدوره في تشخيص الوضع واتخاذ ما يلزم من قرارات، وتحتاج إلى التعبير عنها بعد ذلك في صورة تقارير بما يدعم القدرات التطبيقية والعملية في مجال مفاهيم وعلاقات الإدارة الاستراتيجية، وغالباً ما يطلق على استخدام أسلوب تحليل الحالات مصطلح التعلم عن طريق العمل Learning by Doing.

وتختلف الحالة عن المدخل النظري في تناول موضوعات الإدارة الاستراتيجية اختلافاً جوهرياً. فمدخل تحليل الحالات يعتمد على تفاعل مجموعة الدارسين والطلاب والممارسين من خلال المهارات الفكرية والكلاسيكية والاتصالية المستخدمة. وعموماً فإن أسلوب تحليل الحالات يفيد في تنمية المهارات المتعلقة بالإجابة على التساؤلات التالية:

- ما أهم عوامل قوة وضعف المنظمة.
- كيف يمكن وصف الأوضاع المالية للمنظمة وتحليلها.
- ما الفرص والمخاطر التي تحيط بالمنظمة.

- ما رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها وأهدافها.
- من هم منافسو المنظمة، وما هي استراتيجياتهم؟
- ما غايات المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
- ما سبل ووسائل تنفيذ المنظمة لاستراتيجياتها بكفاءة وفعالية، وما مشكلات التنفيذ المتوقعة، وكيف يمكن للمنظمة أن تتكيف معها ونواجهها للتغلب عليها.

2. مزايا دراسة الحالة:

يزود أسلوب دراسة الحالة الطلاب والدارسين والمهتمين والممارسين بالعديد من المهارات، كما يعمل على تدعيم المعارف والمعلومات، ومن ثم يمكن القول أن أهم مزايا دراسة وتحليل الحالة في مجال الإدارة الاستراتيجية تتمثل فيما يلي[1]:

1. إحساس الدارسين والممارسين بالمتعة نتيجة قيامهم بمناقشة مختلف جوانب الحالة، وإطلاقهم لعنان أفكارهم وخروجهم عن المألوف في محاضراتهم من اعتياد الاستماع والإستقبال.
2. سهولة تذكر الأراء والنظريات والنماذج التي عرضوها وناقشوها، وذلك لاستفادة الفرد بأكثر من حاسة لاستقبال المثيرات المحيطة، فهو يقرأ الحالة، ويبدي رأيه، ويستمع لأراء الآخرين، ثم يعمل فكره لمزج كل هذا واستنتاج رؤى جديدة.
3. تنمية المهارات وتطويرها من خلال تقويم المواقف وتطبيق النظريات، وذكر الأمثلة الواقعية والافتراضية.

---

[1]. الطائي، طاهر، وآل إدريس (2009): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 583

4. تنمية الجوانب الاجتماعية والإنسانية في الإدارة. إذ غالباً ما يتم مناقشة الحالة ودراستها بشكل جماعي يدعم تعاون الأفراد. ويحقق أيضاً التنافس فيما بين الدارسين لإبداء أفضل الآراء لاتخاذ القرار الصحيح، وإن عملية الاتصال السائدة بين الأفراد عند دراسة الحالة ومناقشتها لا شك أنها توطد العلاقات بينهم، وتزيد من تفاعلهم.

5. تنمية الفكر الإبداعي لدى الأفراد من خلال دعوة الأفراد للبحث عن الحلول المبتكرة، فالدارس أو الممارس غالباً ما يمزج ما درسه نظرياً مع معطيات الحالة المعروضة، ثم يسعى جاهداً للبحث عن الحل المناسب.

6. تنمية الفكر الاستراتيجي، إذ يتطلب تحليل الحالات في مجال الإدارة الاستراتيجية الرؤية الثاقبة والبصيرة الخلاقة للمتوقع مستقبلاً من أحداث، وكذلك الحال فيما يتعلق بوضع الرسالة، أو تحليل البيئة أو عمليات الاختيار الاستراتيجي، والمراجعة الاستراتيجية، كلها موضوعات تتطلب عمق الفكر ودقة التحليل والاستنتاج.

3. خطوات تحليل دراسة الحالة:

يتضمن التحليل المفصّل للحالة عدة خطوات هي[1]:

1. تحليل تاريخ نمو الشركة عبر الزمن ومراحله:

يتم في هذه الخطوة التعرف على أي تطور أو حدث حرج في تاريخ الشركة يتعلق بالهيكل التنظيمي، والاستراتيجيات السابقة، والمنتجات المقدمة، وميادين النشاط أو الأعمال التي تطرقت إليها، والإدارة العليا للشركة، وقراراتها الاستراتيجية عبر الزمن.

---

[1]. مرسي، نبيل و أحمد سلامان (2007): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 394.

2. التحليل الداخلي للشركة :

بعد الانتهاء من معرفة التاريخ السابق للشركة، ومراحل تطورها ونموها ، يمكن البدء بإجراء تحليل داخلي للشركة موضع الحالة للتعرف على الإمكانيات والموارد المتاحة لديها. ويتم ذلك من خلال فحص الجوانب الوظيفية للشركة، وتحديد الوظائف أو الأنشطة التي تعد مصدر قوة لها، وتلك التي تعد مصدر ضعف، كذلك يمكن الاستعانة بتحليل حلقة القيمة وأيضاً مصفوفة جوانب القوة والضعف. ويوضح الجدول (14 ، 1) قائمة إرشادية ببعض جوانب القوة وجوانب الضعف.

جوانب القوة	جوانب الضعف
1. خطوط منتجات متعددة	1. خطوط منتجات محدودة
2. كفاءة عمليات التصنيع	2. ارتفاع تكاليف التصنيع
3. مهارات تسويقية مرتفعة	3. خطط تسويقية رديئة
4. نظم إدارية كفوءة	4. نظم إدارية رديئة
5. مهارات بحوث وتطوير	5. انعدام الجوانب الابتكارية للبحوث والتطوير
6. كفاءة نظم المعلومات	6. عدم كفاءة نظم المعلومات
7. كفاءة الموارد البشرية	7. عدم كفاءة الموارد البشرية
8. سمعة طيبة للعلامة التجارية	8. سمعة رديئة للعلامة التجارية
9. مهارات إدارية متنوعة	9. إدارة سيئة لمحفظة الأنشطة
10. مزايا تنافسية متعددة	10. فقدان للمزايا التنافسية
11. خبرات إدارية متنوعة	11. خبرة إدارية محدودة
12. نمط إداري مناسب	12. أسلوب إداري سيء
13. نظم رقابة مناسبة	13. عدم ملاءمة نظم الرقابة

الجدول (14 ، 1) قائمة إرشادية ببعض جوانب القوة وجوانب الضعف

3. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

يتم في هذه الخطوة تحليل البيئة الخارجية العامة والبيئة الخاصة بالصناعة على النحو التالي[1]:

أ. تحليل البيئة الخارجية العامة:

وتعني تحليل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والديموغرافية باعتبارها عوامل مهمة تؤثر في أي مجال أو نشاط.

ب. تحليل بيئة الصناعة:

وتعني إجراء تحليل على مستوى الصناعة أو الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة.

ويعرض الجدول (14 ، 2) أمثلة الفرص والتهديدات التي تواجه الشركات.

الفرص	التهديد
- التوسع في مجالات النشاط الرئيسية	- زيادة حدة المنافسة المحلية
- الدخول في قطاعات سوقية جديدة	- زيادة حدة المنافسة الأجنبية
- اتساع مدى أو نطاق المنتجات	- تغير أذواق المستهلكين
- التنويع نحو مجالات نشاط جذابة	- ظهور بدائل جديدة للمنتج
- التوسع نحو الأسواق الأجنبية	- ارتفاع الضرائب والرسوم الجمركية على الواردات من المواد الأولية
- تطبيق مهارات البحوث والتطوير في مجالات أخرى	- تغير العوامل الديموغرافية
- الدخول في مجالات نشاط مترابطة مع النشاط الأصلي	- التغير السلبي في العوامل الاقتصادية
- إمكانية التكامل الأمامي	- دخول منافسين جدد في السوق
- إمكانية التكامل الخلفي	- ظهور أشكال جديدة للمنافسة في الصناعة
	- انهيار الحواجز أو القيود على الدخول في

[1]. مرسي، خيل و أحمد سلمان (2007): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 192.

– إمكانية توسيع محفظة الأنشطة – انخفاض حدة المنافسة في السوق	مجال النشاط

الجدول (14 ، 2) أمثلة الفرص والتهديدات التي تواجه الشركات

4. تحليل الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل :

تتطلب هذه الخطوة ضرورة التعرف على الاستراتيجية الكلية التي تكون الشركة بصددها. ويمكن في ظل هذه المرحلة استخدام أساليب تحليل المحفظة للتعرف على الموقف الحالي لمجالات نشاطها المختلفة، وكذلك موقفها المستقبلي. ومن جانب آخر يمكن التفكير في مدى استفادة الشركة من فكرة أثر مشاركة الموارد في حالة تنوع مجالات نشاطها، وترابطها مع بعض.

5. تحليل الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط (الأعمال) :

يتطلب هذا التحليل ضرورة إلقاء الضوء على مجالات النشاط، وهل هي تعمل في مجال نشاط وحيد أم لا. ففي هذه الحالة تعد استراتيجية وحدة النشاط (الأعمال) هي نفسها الاستراتيجية الكلية للشركة. أما لو كانت الشركة لديها عدة وحدات نشاط، فإن كل وحدة نشاط سوف يكون لها استراتيجيتها الخاصة بها. ويركز هذا التحليل بصفة خاصة على:

أ. الاستراتيجيات العامة للتنافس التي تشمل قيادة التكلفة والتمايز والتركيز.

ب. استراتيجيات الاستثمار داخل كل وحدة نشاط التي تشمل مراحل النمو الأولى والنمو والركود والتشبع والتدهور.

ومن جانب آخر، يمكن التعرف على الاستراتيجيات الوظيفية لدى الشركة (التمويل، الموارد البشرية، التكنولوجيا، الشراء، التصنيع والتسويق..الخ.). وبغرض رسم

الصورة العامة التي تكون الشركة بصددها، وللتعرف على مدى ملائمة المجالات الوظيفية لاستراتيجية وحدة النشاط أو الأعمال. أي أن التعرف على أسلوب الشركة في تنفيذ استراتيجياتها الحالية على مستوى النشاط، وعلى المستوى الوظيفي بالشكل الذي يساعد في تقديم التوصيات المتعلقة بالتصرفات المستقبلية.

6. تحليل الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية:

إن الهدف من التعرف على الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية هو إلقاء الضوء على كيفية قيام الشركة بتنفيذ استراتيجياتها الحالية. بمعنى أنه لا بد من وجود درجة عالية من المواءمة والتناغم بين الاستراتيجية المتبعة وكل من الهيكل والنظم الإدارية. فهل الهيكل التنظيمي الحالي للشركة ملائم للاستراتيجية، فمثلاً هل تستخدم الشركة هيكلاً وظيفياً غير مناسب لاستراتيجية التنويع التي تتبعها حالياً.

ومن جانب آخر، هناك ضرورة لحدوث التوافق بين الاستراتيجية وكل من نظم الحوافز، والرقابة والمعلومات، وثقافة الشركة، ودرجة المركزية واللامركزية المتبعة، وأساليب التكامل المستخدمة، وهيكل القوة داخل الشركة، والصراعات والنزاعات التنظيمية، والاعتبارات السياسية في صنع القرارات الاستراتيجية، وبالتالي، فإن أي تعديل في استراتيجية الشركة يترتب عليه حدوث تغيير على العناصر السابقة.

7. كتابة التوصيات:

تتمثل الخطوة الأخيرة في كتابة التوصيات بناءً على التحليل السابق للحالة، ولابد من تقديم توصيات ذات جودة وكفاءة مرتفعة نتيجة التحليل الجيد للحالة. وتعد التوصيات بمثابة حلول للمشكلات الاستراتيجية التي تواجهها الشركة، أو أنها وسيلة

لزيادة أرباحها مستقبلاً.لذا يجب أن تكون التوصيات منسقة مع تحليل الحالة، أي أن تكون نتاجاً منطقياً لكل المناقشات السابقة بشأن الحالة.

ومن جانب آخر، يجب أن تركز التوصيات على طرق محددة لإحداث التغيير في الاستراتيجية الكلية، أو استراتيجية وحدة النشاط، أو الاستراتيجية الوظيفية أو الهيكل والنظم الإدارية. ويجب أن تكون التوصيات ملائمة لكل حالة على حدة. ومن أمثلتها:

أ. زيادة الإنفاق على برامج البحوث والتطوير.

ب. تصفية أنشطة معينة.

ت. التحول من التنويع غير المترابط إلى التنويع المترابط.

ث. زيادة مستوى التكامل والتعاون بين الأقسام الإدارية باستخدام فرق العمل.

ج. التحول إلى نوع آخر من الهياكل التنظيمية يتلاءم مع تنفيذ استراتيجية جديدة.

والجدير بالذكر، أنه قد يكون من غير المناسب القيام بكل الخطوات السابقة نظراً لعدم ملاءمة مخطوة من الخطوات أو عنصر من العناصر للموقف موضوع التحليل. والمطلوب في هذه الحالة هو تنمية نوع معين من الشفافية والإحساس بمتطلبات الحالة، وبالتالي ليس من الضروري تطبيق الخطوات السابقة بحذافيرها ، فهي مجرد مرشد وموجه للدراسة والتحليل.

4. التنفيذ العملي لدراسة الحالة :

إن الهدف من دراسة الحالة في مجال الإدارة الاستراتيجية هو مساعدة المديرين على الربط بين الواقع النظري والعملي، وتكوين تراكم معرفي يدعم قابلية الأفراد على التعامل مع الحالات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، فغالباً ما يقوم المديرون باستخدام النظريات

والنماذج في إدارة منظماتهم، وقد تكون هذه النماذج ذات مفهوم نظري، وقد تكون أحياناً غير واضحة، لذا لابد من التفاعل مع الواقع من خلال الاعتماد على الخبرات والمهارات لتحليل وتقويم القضايا والوصول إلى حلول لها من خلال تكييف نحو مصغر بصيغة حالة تضم الأبعاد التي يتضمنها الواقع العملي، حيث تبنى أغلب المعلومات المتعلقة بالحالات الدراسية المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية على حقائق واقعية.

إن دراسة الحالة تعد تمثيلاً للحقائق يتفاعل معه الدارس، وكأنه يعيش التفاصيل الواقعية، مع أن هناك بعضها يبنى على الآراء والمعتقدات والافتراضات، وتحتاج تلك الحالات إلى مناقشات شاملة ودقيقة بصورة أكثر عمقاً من غيرها من الحالات في المستويات الأخرى. وفي الواقع العملي لا بد من الاسترشاد بالخطوات التالية أثناء تحليل حالة أي منظمة ودراستها وفق التسلسل التالي:

أولاً. قراءة الحالة:

تمثل قراءة الحالة واحدة من أهم خطوات معالجة الحالة العملية التي تبدأ في[1]:

أ. القراءة الأولية السريعة: وتهدف إلى التعرف على عموميات الحالة العملية، ودورة تلخيص محتوياتها، أو محاولة استخلاص نتائج معينة.

ب. القراءات اللاحقة التفصيلية : وفي هذه المرحلة تقرأ الحالة لمرات عديدة، ويتوقف عدد القراءات على عدة عوامل منها:

- مدى انتظام معلومات الحالة.

---

[1]. فراس كامل السيد (1995): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 317.

- وضوح فكرة الحالة أو تشعب أركانها.
- المهارات التي يمتلكها القارئ.

وعموماً ، فإن التحليل المفصّل لدراسة الحالة يجب أن يتناول جوانب معينة أهمها[1]:

1. التسلسل الزمني للأحداث: إذ تثبت ابتداء الأحداث التي تسهم بشكل رئيسي في تشكل المنظمة وتحديد خصائصها وأعمالها الرئيسة كالسوق والأموال والمرافق الإنتاجية كما هو موضح بالجدول (14، 3) الذي يقدم نموذجاً لتسلسل الأحداث.

الأحداث الرئيسية	التفاصيل
الأحداث ذات العلاقة بالأفراد	مشكلات النقابات، أجور العاملين
أحداث السوق	إضافة منتج ، رفع سعر منتج
الأحداث المالية	الخسارة المباغة ، خسارة النقدية
المرافق الإنتاجية	توسيع المصانع القديمة ، إنشاء مصانع جديدة

الجدول (14، 3) نموذج لتسلسل الأحداث

2. إدراك البيئة:

أي تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات كما هو معروض في خطوات تحليل دراسة الحالة.

3. تحليل SWOT:

بعد التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية للشركة، وكذلك جوانب القوة والضعف يتطلب الأمر موازنة القوة والضعف مقابل الفرص والتهديدات لمعرفة فيما إذا

[1]. Hill, Charles W.L. & Gareth R. Jones (1992): **Strategic management theory** , op.cite , p. 424

تستطيع الشركة الاستمرار في متابعة أعمالها الجارية، وذلك من خلال تحليل SWOT حيث يعمل المحلل على جمع المعلومات عن بيئة المنظمة وتقويمها. وفيما يلي تحليل موجز لأهم خطوات تقدير البيئة وتقويمها[1]:

أ. التعريف بأعمال المنظمة: ويساعد هذا التعريف على تحديد الخصائص الأساسية للمنظمة.

ب. تقدير الفرص والتهديدات البيئية: وهذا يتطلب معرفة العوامل المهمة في البيئة، ومراقبة التغييرات، والتنبؤ بالتأثير المتراكم في خصائص الصناعة والعوامل المهمة في البيئة للتعرف فيما إذا كان اتجاه التغيرات سلبياً أم إيجابياً.

ت. التعريف بعوامل النجاح الرئيسة في الصناعة: وتتمثل في طبيعة المنافسة ودرجتها الصناعية في المستوى العالمي، ومعوقات الدخول للصناعة، والخروج منها، والقوة التنافسية للمنتجات البديلة، وقوة مساومة المشترين الصناعيين، وقوة مساومة الموردين. وتقع مسؤولية تحديد عوامل النجاح على عاتق الإدارة العليا، ويفترض أن تتماثل مع استراتيجية المنظمة، علماً أن عوامل النجاح تختلف من منظمة لأخرى، وهي معرضة للتبدل مع الزمن.

ث. تقويم القوة والضعف: يهدف هذا التقويم إلى تقدير الصورة النهائية لمركز المنظمة، ومحصلة اتجاهها نحو القوة والضعف، ويتطلب تحديد عدد قليل من عوامل النجاح من خلال مقارنة محصلة قوة المنظمة أو ضعفها بنقاط القوة أو الضعف التي يعرضها منافسوها، ومن ثم عزل المجالات التي تكون فيها موارد

---

[1]. الدوري، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 352.

المنظمة ومهاراتها أقوى أو أضعف من منافسيها الرئيسيين، إذا تشكل النتيجة النهائية الأسس التي ترتكز عليها استراتيجية المنظمة.

ثانياً: تنظيم معلومات الحالة الدراسية:

تتضمن هذه المرحلة فرز المعلومات الأساسية المتعلقة بالحالة عن المعلومات غير الضرورية التي لا تتعلق بالمشكلة، وتلخيص أهم المعلومات المتعلقة بالحالة إذا كانت طويلة.

وننصح الدارس هنا بإعادة ترتيب معلومات الحالة العملية طبقاً للإطار العام للتحليل الاستراتيجي حتى يتسنى له الرجوع إلى هذه المعلومات في تحليله للحالة موضع البحث، ويتمكن من تنسيق المعلومات المتاحة كما يلي[1]:

1. عوامل بيئة المنظمة الخارجية التي تتوزع إلى العوامل التالية:
   - العوامل الحكومية (التشريعات القانونية).
   - العوامل التنافسية (السوقية).
   - العوامل الاقتصادية (معدل التضخم، سعر الفائدة).
   - العوامل الاجتماعية (معدل البطالة، مستوى الأجور).
   - العوامل الجغرافية.
   - عوامل التكنولوجيا.
2. عوامل بيئة المنظمة الداخلية التي تتوزع إلى العوامل التالية:

[1]. طراد، كامل السيد (1995): الإدارة الإستراتيجية، موضع سبق ذكره، ص 309.

- العوامل التسويقية(التوزيعية).
- العوامل التمويلية (المحاسبية).
- العوامل الإنتاجية (العمليات).
- عوامل الأفراد والعلاقات العمالية.
- عوامل موارد المنظمة وأهدافها وغاياتها.

ويفيد هنا تجميع المعلومات لتحديد استراتيجية المنظمة ومركزها التنافسي في السوق، بالإضافة إلى استراتيجيات منافسيها والمركز التنافسي لكل منهم، وأيضاً استراتيجيات أي منظمة أخرى تستلزم دراسة الحالة العملية ومركزها التنافسي.

ثالثاً: تحديد المشكلة الرئيسية (الاستراتيجية) :

يمكن تحديد المشكلة الرئيسية في الحالة العملية بالبحث عن الانحراف الرئيسي عن الهدف أو الأهداف المحددة مسبقاً للإدارة، التي تسبب في عدم التوازن بين واقع المنظمة وما كانت تتوقعه إدارتها. هذا إضافة إلى تحديد المشكلات الأخرى المساندة في الحالة على أن يكون هذا التحديد واضحاً مدعماً بالشرح والتحليل المنطقي المبني على الحقائق من واقع الحالة[1].

وفي هذا الصدد يجب التفرقة بين ثلاثة أنواع من الحالات التي يمكن مواجهتها ويتطلب كل منها قراراً مميزاً عن غيره من القرارات. فقد تفرض الحالة المطروحة اتخاذ قرار

---

[1]. الدوري ، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 354.

استراتيجي أو قرار إداري أو قرار تشغيلي، كما قد تظهر البيانات أو المعلومات المتاحة أن هناك موقفاً استراتيجياً يعقبه ضرورة اتخاذ بعض القرارات التشغيلية أو العكس.

وينبغي أن لا يتبادر إلى الذهن أن المشكلة تظهرها مجموعة مظاهر تدنٍ أو انخفاض أو تدهور فحسب ، وإنما قد تكمن المشكلة في مجرد الرغبة في تحسين وتطوير الموقف الحالي، بمعنى آخر إذا كانت الحصة السوقية لأحد المصارف على سبيل المثال 20 % ويحقق أرباحاً معقولة مقارنة بغيره من المصارف ، وأنه يرغب في تحسين حصته التسويقية وزيادتها لتصل إلى 25 % فإن هذا يعني أن المصرف يواجه مشكلة الرغبة في تطوير موقفه السوقي[1].

ويتطلب تعرف المدير على المشكلة الإدارية وتحديدها بالدقة المناسبةأن وتعرفه على العامل المؤثر والفعّال في هذه المشكلة وهو ما يطلق عليه العامل الاستراتيجي، ذلك أن تعرفه على هذا العامل واختياره من بين عدة عوامل أخرى يوفر عليه الكثير من الوقت والجهد، خاصة وأنه يواجه في تحديده للمشكلة الرئيسة للحالة العملية تعدداً وتشعباً في جوانب المشكلة.

رابعاً : الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها :

يتوقف تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة على عدة عوامل من بينها ما يلي[2]:

---

[1]. الفرا ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) : الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص 253.

[2]. السيد ، اسماعيل (1998) : الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 240.

أ. طبيعة المشكلة التي يتم دراستها وتحليلها.

ب. المدى الزمني الذي تغطيه المشكلة.

ت. نوع القرار الذي سيتم اتخاذه.

ث. عدد البدائل المتوقع طرحها للحل.

ج. مصادر البيانات، وإمكانية الاتصال بها.

ح. نوعية البيانات فيما إذا كانت وصفية أم رقمية أولية أم ثانوية، آراء أم حقائق أم اتجاهات.

هذا وإن التشخيص الجيد للمشكلة يقود إلى تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة بشكل دقيق وتجميعها في الوقت المناسب، بما يمكن المحلل أو الدارس من تحليلها بالأساليب والطرائق المناسبة، ومن ثم تفسير تلك البيانات، وإجراء عمليات الاستنتاج الصحيحة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب.

خامساً: تحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة الحل:

تأتي أهمية البديل الاستراتيجي من مدى مسايرته لرسالة المنظمة وغايتها وإمكاناتها المتاحة، ولقد بذلت العديد من الجهود لتقديم التقسيمات المختلفة للبدائل الاستراتيجية الممكن الاختيار من بينها، ومنها ما قدمه Thomas لتقويم استراتيجيات التوسع على سبيل المثال والتي يتم عرضها كالتالي[1]:

[1] Thomas , R.B. (1977): **Buisness Policy** , Philip Allan Publishers LTD., Oxford , P. 213

1. استراتيجية تنمية الأسواق المحلية واتساعها وزيادة شرائح الزبائن في واحد أو أكثر من الأسواق، أو بطرائق التوزيع المختلفة، أو من خلال التحسينات والتعديلات التي تجرى على المنتج.

2. استراتيجية الأسواق الجديدة والزبائن، ولكن من خلال منافذ جديدة عبر تشكيلة المنتجات الحالية.

3. استراتيجية تصدير المنتجات من خلال منافذ جديدة عبر أسواق دولية جديدة.

4. استراتيجية اتساع مدى المنتجات من خلال نفس الصناعة، ولكن بمراعاة ظهور استخدامات جديدة تعتمد صيغاً أساسية في استخدام التكنولوجيا.

5. استراتيجية تنويع المنتجات اعتماداً على الدراسات والبحوث.

سادساً: تقويم البدائل المتاحة للحل:

يمكن القول إن تقويم البدائل الاستراتيجية يتم بصورة عامة في ضوء نتائج تحليل SWOT والهدف من التقويم لبدائل الحل اختيار الحل الذي يمثل أفضل العوائد والمنافع وأقل التكاليف، بحيث تراعى موضوعية الحل وواقعيته، ويتمثل البديل الذي يتم اختياره في تمكين المنظمة من استخدام مواردها المالية والبشرية أفضل استخدام. هذا إضافة إلى مراعاة بعض المعايير المعنوية التي من بينها المخاطر، وعدم التأكد، والإنسجام بين رجال الإدارة في المعتقدات والقيم ودرجة الولاء والتعاون السائدة، وتحمل المسؤولية والحماس.

ويشير أنسوف Ansoff إلى أن عملية تقويم البدائل الاستراتيجية لاختيار الاستراتيجية المناسبة يجب أن تسير في شكل متسلسل، وعن ذلك يقول إن صياغة القواعد التي تحدد الاستراتيجية المختارة يجب أن تبنى وفق الخطوات التالية[1]:

1. المفاضلة بين البدائل المتاحة ، مثلاً التنويع أو عدم التنويع في منتجات الشركة.
2. اختبار الأسواق والمنتجات التي تعتمد عليها الشركة بصورة جوهرية.
3. توصيف وتحديد المجالات التي تمارس من خلالها الشركة نشاطها مع تحديد خصائص الأسواق والمنتجات بدقة.

سابعاً: اختيار الاستراتيجية الممكنة التنفيذ :

يمكن اعتماد عدد من العوامل التي تؤثر في كيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة أهمها الآتي:

1. مقدار الوقت المتاح لإجراء عملية الاختيار، ومدى السرعة المطلوبة لإتمام المفاضلة بين البدائل، ومدى اقتصادية الاختيار من حيث الجهد والنفقات.
2. مقدار المخاطر التي يمكن تحملها في كل استراتيجية، ومخاطر الاستراتيجية المختارة.
3. طبيعة العائد المنتظر تحقيقه من البديل الاستراتيجي المختار، ومدى الاهتمام بعناصر الربحية.

---

[1] . Ansoff , H.I. (1995): **Corporate Strategy : an analytic Approach to Growth and Expansion** , McGraw-Hill , Inc., New York , p.252

4. مدى توافر إمكانات تنفيذ البديل المختار.

5. الأهداف التي يحققها البديل المختار والاعتبارات المرتبطة بالموقف الإداري.

ونؤكد هنا مرة أخرى على عدم وجود بديل أمثل لحل أي مشكلة إدارية، فقد تتعدد الحلول المناسبة للمشكلة الواحدة، ويعتمد الأمر على مدى منطقية الاختيار لهذا البديل، ولكن على الدارس تبرير اختياره للبديل المناسب من وجهة نظره الشخصية. ومن المناسب هنا أن يذكر الدارس كيفية تطبيق هذا البديل.

ثامناً: تنفيذ الاستراتيجية:

يعد تنفيذ البديل المختار بمثابة تحويل المعلومات والمواصفات والاتفاقيات السابقة إلى أنشطة فعلية، أي تحديد الأعمال المختلفة التي تتضمنها الاستراتيجية ثم توزيعها في صورة مهام محددة وتخصيصها على الأفراد بمراعاة التنسيق فيما بينها، ثم تصميم نظام المعلومات الإدارية اللازم، ورسم البرامج الواضحة للأعمال بشكل جدول زمنياً حسب المستويات المختلفة، وإعداد الموازنات المطلوبة، ووضع معايير الأداء اللازمة مع تصميم نظم الرقابة والمتابعة اللازمة .

لقد قسم Glueck عمليات التنفيذ الاستراتيجي في مجموعات ثلاث تتعلق الأولى منها بالأفراد من خلال وضع الشخص المناسب لضمان سير الاستراتيجية في الاتجاه الصحيح، وتهتم المجموعة الثانية بوضع العمليات التنظيمية(بناء العلاقات بين الأفراد والإدارات) على أسس واضحة، أخيراً نجد أن المجموعة الثالثة التي ترتبط

بالعمليات الوظيفية تدور حول البيان الدقيق لكل وظيفة (الوظائف اللازم إتمامها، ولكل بُعد من أبعادها بما يمثل تناسق في الأدوار المطلوبة من كل إدارة بما يسهم في التطبيق الصحيح للاستراتيجية[1].

تاسعاً : متابعة الاستراتيجية ومراجعتها :

يجب القيام بعمليات المتابعة كإجراء رقابي على عمليات تطبيق الاستراتيجية من خلال المراجعات الاستراتيجية التي قد تجريها أطراف خارجية في حالة الاعتماد على مكاتب الخبرة والاستشارات والمصارف ورجال القانون وغيرهم. وقد تجرى لها عملية المراجعة من قبل أطراف من داخل المنظمة كرئيس المنظمة، ورجال الإدارة العليا، والمسؤولين عن وحدات الأعمال ومراكز الربحية.

ويجب الاهتمام بهذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي، وعدم النظر إليها كآخر مرحلة، بل أنها تدخل في المراحل الأخرى بحيث تتم عمليات المتابعة أولاً بأول حتى لا تتفاقم الأخطاء ويزيد الانحراف.

عاشراً : مناقشة الحالات الخاصة :

ينطبق الأسلوب المقترح السابق فقط على الحالات التي تحتوي على موقف متأزم أو مشكلة صريحة أو ضمنية مطلوب البت فيها، أما إذا لم تحتو الحالة على ذلك ، يكون الغرض من مناقشتها هو عرض حالة نجاح منظمة معينة كمثال على حسن

---

[1].Glueck , W. (1976): **Buisness Policy : Strategy formulation and Management Action** , McGraw -Hill , New York, p. 256

الإدارة أو أسلوب المناقشة المتبع. ففي مثل هذه الحالات يمكن التعرض إلى المراحل الآتية فقط [1]:

أ. تحديد الموضوع الرئيس للحالة.

ب. تحليل العناصر الرئيسة للموضوع.

ت. وضع البدائل المتاحة للمنظمة.

ث. البديل الذي اختارته المنظمة ومنطق الاختيار.

ج. اقتراح التوصيات.

5. دليل مرشد لتحليل الحالات في الإدارة الاستراتيجية [2]:

نتعرض فيما يلي للقائمة التفصيلية لتحليل الحالات العملية في مجال الإدارة الاستراتيجية. وهي تعد بمثابة دليل مرشد للمشاركة عند مناقشته، ودراسته لموضوع الحالات العملية، ويلاحظ قبل دراستها واستقراء مجالاتها بعض النقاط الضرورية وهي:

1. إن موضوعات هذه القائمة قد قدمت بشكل تفصيلي من خلال الموضوعات التي طرحت سابقاً، ويمكن تناول هذه الموضوعات بشكل تفصيلي للحالات المتكاملة فقط، أما تلك الحالات التي يقتصر التحليل فيها على إحدى

---

[1]. الدوري، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 359.

[2]. تم الاعتماد في إعداد هذا الدليل على كتاب الغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ص ص 392- 399.

موضوعات الإدارة الاستراتيجية فلا يجب حينئذ تشتت الحديث، وذكر موضوعات لا تمت للتساؤلات المطروحة بصلة.

2. إن التقويم المقترح للموضوعات المقترحة يمكن أن يأخذ مدى متدرجاً يبدأ من صفر إذا كان الموضوع محل التقويم ضعيف جداً ويتدرج حتى الرقم 10 إذا كان الموضوع محل التقويم ممتازاً.

3. إن هذا الدليل يصلح للتطبيق في الشركات والمنظمات الكبيرة، وهو مفيد جداً إذا تم تطبيقه بصورة موضوعية.

4. إن المجالات السبع لماكينزي قد سبق التقديم لها في الفصل المتعلق بتطبيق الاستراتيجية وتنفيذها.

وفيما يلي الأبعاد الجوهرية لقائمة تحليل الحالات العملية في مجال الإدارة الاستراتيجية:

رسالة المنظمة :

غايات المنظمة	التقييم	أهداف المنظمة	التقييم

أنواع الاستراتيجيات	التقييم
- الإستراتيجية الرئيسية Grand Strategy	
- إستراتيجيات المنظمة	
- إستراتيجيات وحدات الأعمال	

الإستراتيجيات الوظيفية	التقييم
• إستراتيجيات التسويق	
• إستراتيجيات التمويل	
• إستراتيجيات الإنتاج والعمليات	
• إستراتيجيات الموارد البشرية	
• إستراتيجيات نظم المعلومات	
• إستراتيجيات التنظيم الإداري	

العوامل الجوهرية فى البيئة الخارجية	التقييم
• العوامل الاقتصادية العامة	
• العوامل التكنولوجية	
• العوامل الإجتماعية	
• العوامل السياسية	
• عوامل البيئة التنافسية	
• المنافسون	
• المنتجات البديلة	
• المشترون / الممولين	
• المشاركون والوسطاء	
• العملاء	

تحليل SWOT	التقييم
نواحى القوة التنظيمية Strengths	
• المجالات العامة	
• المجالات التسويقية	
• المجالات المالية	
• مجالات الإنتاج والعمليات	
• مجالات الموارد البشرية	
• مجالات المعلومات	
• المجالات الإدارية	
• المجالات السبعة لماكينزى Mckinsey's Seven Ss	

تحليل SWOT	التقييم
نواحي الضعف التنظيمية Weaknesses	
• المجالات العامة	
• المجالات التسويقية	
• المجالات المالية	
• مجالات الإنتاج والعمليات	
• مجالات الموارد البشرية	
• مجالات المعلومات	
• المجالات الإدارية	
• المجالات السبعة لماكولزى	
الفرص المتاحة للتنظيم Opportunities	
• من النواحي الاقتصادية	
• من النواحي التنافسية	
المخاطر المعوقة أمام التنظيم Threats	
• من النواحي الاقتصادية	
• من النواحي التنافسية	
• من النواحي التكنولوجية	
• من النواحي الإجتماعية	
• من النواحي السياسية والقانونية	

قائمة التحليل المالية
أ) معلومات التحليل الخاص بالنسب المالية : 1- ..... 2- ..... 3- .....
ب) معلومات القوائم المالية : 1- ..... 2- ..... 3- .....
جـ) معلومات المراجعة للإستراتيجيات والسياسات المالية : 1- ..... 2- ..... 3- .....
د) الأوضاع الاقتصادية المتوقعة والظواهر الأخرى : 1- ..... 2- ..... 3- .....
و) المعلومات الخاصة بالتنبؤات للسنوات القادمة : 1- ..... 2- ..... 3- .....

النمـــاذج

النماذج ممكنة التطبيق و الاستخدام لتحليل هذه الحالة :

-1

-2

-3

-4

حـــل المشكـــلة

تحديد المشكلة :

كيف أمكن التعرف عليها :

- ما هي الافتراضات الواجب مراعاتها ل هذا الوضع عن المستقبل لعلاج و حل المشكلة ؟

Damascus University

تنفيذ بدائل الحل		
إعداد قائمة بكل بديل أساسي وبيان النواحي الإيجابية والسلبية		
البدائل	الإيجابيات	السلبيات
- إستراتيجيات المنظمة		
-1		
-2		
- إستراتيجيات الأعمال		
-1		
-2		
-3		
- الإستراتيجيات الوظيفية		
-1		
-2		
-3		
-4		
-5		

الاختيار الإستراتيجي	
الاختيار الإستراتيجي النهائي	أسباب الإختيار
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	

تطبيق الاختيار الاستراتيجي النهائي :

وهنا يجب الإجابة عن الأسئلة التالية مع مراعاة الاختيار الاستراتيجي النهائي :

1. من الذي سيقوم بالتطبيق؟ وهل يمكن دعمهم وحفزهم؟
2. كم ستتكلف عملية التطبيق؟ وهل نملك الموارد والامكانات المطلوبة؟
3. متى ستتم عمليات التنفيذ؟
4. ماذا سنفعل للتأكد من أن كل مواردنا يمكن الاستفادة منها لتطبيق الاختيار الاستراتيجي؟
5. هل المجالات السبع لماكينزي متاحة على نحو مُرض؟

Damascus University

قائمة المراجع

باللغة العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2000): **التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. أبو بكر، مصطفى محمود ، فهد بن عبدالله النعيم (2007): **الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
3. أحمد، علاش، منصوري الزين (2009): **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة**، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
4. إدريس، ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي (2007): **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
5. آيت زيان، ايت زيان، خطر التحالفات، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر.
6. أيوب ، ناديا (2001): نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية** ، السنة 27 ، العدد 103 ، ص ص 15 – 86.
7. بتس ، روبرت . أ ، ديفيد . لي (2008): **الإدارة الاستراتيجية : بناء الميزة التنافسية** ، ترجمة : عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر ، القاهرة ، ط1.
8. بني حمدان ، خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس (2007) : **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر**، دار اليازوري، عمان .
9. توفيق ، عبد الرحمن (2004): **منهج الإدارة العليا : كيف تفكر استراتيجياً** ، الجزء الخامس، بميك، القاهرة.

10. توسون ، أرثر أيه. ، أيه . جي. ستريكلاند (2006): **الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم والحالات العملية، الجزء الأول**، مكتبة لبنان – ناشرون ، بيروت.

11. جاري هامل ، مايكل بورتر ، حلقة المعرفة ، إصدار المنظمة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.

12. جوران ، نيلز وآخرون (2003): **الأداء البشري الفعّال بقياس الأداء المتوازن : أفكار عالمية معاصرة** ، ترجمة : علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة.

13. حبتور ، عبد العزيز صالح (2007) : **الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير** ، دار المسيرة، عمان ، ط2 .

14. حسن، راوية (2002): **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة.

15. الحسيني، فلاح حسن عداي (2006): **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة**، دار وائل، عمان، ط2.

16. خريب، عبد القادر(2011): **التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني.

17. الخفاجي ، نعمة عباس (2008): **الفكر الاستراتيجي : قراءات معاصرة** ، دار الثقافة ، عمان ، ط1.

18. الدوري ، زكريا (2005): **الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** ، دار اليازوي ، عمان ، ط1 .

19. الزير ، رانيا (2008): **إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية : حالة عملية مقارنة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد.

20. السالم، مؤيد سعيد (2005): **أساسيات الإدارة الاستراتيجية** ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1.

21. سليطين، سوما علي (2007): **الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء منظمات الأعمال**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين .

22.السيد ، اسماعيل (1998) : **الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية** ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

23.صالح ،عبد العزيز (2007): **الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

24.الصناعات الدوائية، التجارة العربية - البريطانية، مجلة صادرة عن الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة العربية البريطانية، لندن العدد11.12 السنة السادسة يوليو/اغسطس1999.

25.الصيرفي ، محمد (2010): **الإدارة الاستراتيجية** ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.

26.العارف، نادية (2005): **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

27.العامري ، صالح ، طاهر محسن الغالبي (2007): **الإدارة والأعمال** ، دار وائل للنشر ، عمان.

28.عبد الغني الصغير، حسام الدين (1987): **النظام القانوني لاندماج الشركات**، دار الثقافة للطباعة، القاهرة، مصر.

29.عبود، نجم (2010): **إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس**، دار اليازوري، عمان.

30.علاش أحمد، منصوري الزين(2009): **التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر.

31.العوضي، رفعت، اسماعيل يسوني (2007): **الاندماج و التحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

32.الغالبي، طاهر، وائل إدريس (2009): **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل، عمان، ط2.

33.غراب، كامل السيد (1995): **الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية**، جامعة الملك سعود، ط1.

34.فريدمان ، مايك ، بنيامين ب تريجو (2006): **فن ومنهج القيادة الاستراتيجية** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

35. فيرا ، دوسيا ، ماري كروسان (2005): القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة : عجلان بن محمد الشهري، **مجلة الإدارة العامة** ، الرياض ، المجلد 45 ، العدد 2 ، ص ص 357 - 396.

36. كويل ، جرايان (2006): **دمج وشراء الشركات** ، دار الفاروق ، القاهرة .

37. ماهر، أحمد (2007): **الإدارة الاستراتيجية: الدليل العملي للمديرين**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

38. مجلة العلوم الإنسانية، www.uluminsania.net العدد 17، السنة الثانية1، 2005.

39. المرسي ، جمال الدين محمد وآخرون (2007): **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.

40. المرسي ، جمال الدين وآخرون (2002): **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية : منهج تطبيقي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .

41. مرسي ، نبيل محمد (2006) : **الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .

42. مرسي، نبيل محمد، أحمد عبد السلام سليم (2007): **الإدارة الاستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

43. مرسي، نبيل و أحمد سليمان (2007): **الإدارة الاستراتيجية**، مطبوعات المكتب الجامعي الحديث، مصر.

44. المعاميدي ، معن ، أيمن حاسم محمد (2011): إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال : دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ، **تنمية الرافدين** ، المجلد 33 ، العدد 105 ، ص ص 111 – 140.

45. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) : **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين** ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .

46.المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): **الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن** ، المكتبة العصرية ، المنصورة .

47.المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح، رفاعي محمد رفاعي(2008): **الإدارة الاستراتيجية** ، دمياط ،النسخة الثانية، النسخة الأولى.

48.المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2004): **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية**، البنك الإسلامي للتنمية، بحث رقم (66)، جدة.

49.منيف ، ابراهيم عبد الله (1998) : **استراتيجية الادارة اليابانية**، مكتبة العبيكان ، الرياض.

50.النجار ، فريد (1999) : التحالفات الاستراتيجية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ،ط1.

51.هاينز ، ستيفن (2001) : **التخطيط الاستراتيجي الناجح** ، دار الفاروق ، القاهرة ، ط1.

52.هل، شارلز ، جاريث جونز (2008): **الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل** ، تعريب : د. محمد سيد احمد عبد المتعال، د. اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض.

53.هل، شارلز، جاريث جونز (2001): **الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل ، الجزء الأول** ، ترجمة: د. رفاعي محمد رفاعي ، د. محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض.

54.ياسين ، سعد غالب (1998): **الإدارة الاستراتيجية** ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن .

55.ياسين ، سعد غالب (2010): **الإدارة الاستراتيجية** ، دار اليازوري ، عمان ، ط1.

56.يوسف ، محمد محمود (2005): **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.

باللغة الإنكليزية :

1. Peter J. Caswell & Phillip W. Bretherton (2000): **Reaching for Stars: Is the Alliance Succeeding? A Case study**, Visionary Marketing for the 21 Century: Facing the Challenge، Anzmac.

2. Ansoff, H.T. (1995): **Corporate Strategy: an analytic Approach to Growth and Expansion**, McGraw-Hill, Inc., New York.
3. Austin, J, E (1990): **Managing in Developing: Strategic Analysis and Operating Techniques**, Free Press, New York.
4. Awad. E., Ghaziri, H.(2004): **Knowledge Management**, Pearson Education, Inc., New Jersey.
5. Barney, Jay (2002): **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, (2nd ed.), Pearson Education, Inc., London.
6. Bontias. N.(2001): Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital, **International Journal of Management Reviews**, Vol 3 (1).
7. Boseman, G, A.(1989) : **Strategic Management : Text and Cases** , 2nd Ed, John Wiley and Sons, NY.
8. Bracker , Jeffrey (1980): The Historical Development of the Strategic Management Concept , **Academy of Management Review** ,Vol.5 ,No.2 ,PP.219-224
9. Certo, S. C.(1997): **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and Global Environment**, 7th Ed., Prentice-Hill International, Inc., New Jersey.
10. Champy, J.(1995) :**Reengineering Management**, Harper Business Books, New York.
11. Chase, R. B., Jacobs, F.R., Aquilano, N.J.(2007):**Operations Management for Competitive Advantage**, (11th ed.), McGraw-Hill companies , Inc., New York.
12. Cohen , Kalman J. & Richard M. Cyert (1973): Strategy : formulation , implementation and monitoring , **The Journal of Business** , July , Vol. 46 , No.3 ,PP.349 -367
13. Collins ,James & Jerry Porras (1996): **Building your company's vision**, Harvard Business Review , Vol.74 , No.5, pp. 110-122
14. Coulter, Mary (2010): **Strategic Management in Action**, (5th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.

15. D'Aveni RA.(1995):Coping with Hyper competition: Utilizing the New 7S Framework, **Academy of Management Executive, 9** (3): 45-60
16. David, Fred R. (2005): **strategic management: concepts and cases**, (10th ed.), Pearson education, Inc.
17. David, Fred R. (2009): **Strategic Management: Concepts and Cases**, (12th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.
18. Day, G. S. (2003) : Creating A Superior Customer-relating Capability, **MIT Sloan Management Review**, Vol. 44 (3), PP. 77-82.
19. Dell One Company(2003): Two CEOs, **Chief Executive Magazine**, Nov.
20. Despres, D., Chauvel, D. (2000): **Knowledge Management,** Butterworth Heinemann, Boston.
21. Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin & Alan B. Eisner (2010): **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**, (5th ed.), Mc Graw –Hill Companies, Inc., New York.
22. Doz, Y. L and Hamel, G. (1998) : **The Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering,** Harvard Business School Press, Boston.
23. Eisenhardt , Kalhleen M. & Donald N. Sull (2001): Strategy as Simple Rules , **Harvard Business Review** , January , PP.105-116
24. Elenkov, D. S. 1997, Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning behavior, **Strategic Management Journal**, Vol. 18, p.p. 287- 302.
25. Fisher, M. L. 1997, what is Right Supply Chain for Your Product? **Harvard Business Review**, Vol. 75 (2), pp. 105-116.
26. Fred , J., Samuel, C, W.(2001) : **Mergers and Acquisitious,** McGraw-Hill, U.S.A
27. Freeman, R. E. (1984): **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman Publishing, Boston.

28. Furrer, Olivier & et.al. (2008): The Structure and Evolution of the Strategic Management Field : a Content analysis of 26 years of Strategic Management Research , **International Journal of Management Review** , Vol.10 , Issue.1 , March , PP.1-23
29. Ghemawat, P.(1986) :Sustainable Advantage, **Harvard Business Review**, 64, (5), September-October p.p. 53-58.
30. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2003): **Organizations Behavior: Structure and Processes**, (11th ed.), McGraw Hill , Irwin.
31. Glueck, W. (1976): **Business Policy: Strategy formulation and Management Action**, McGraw Hill, New York.
32. Gomes, B, C. (1994) : **Group Versus Group: How Alliance Networks compete**, Harvard Business Review, July-August, PP. 62-74.
33. Goold, Michael & Andrew Campbell (1987): **Strategies and Styles: the role of the Centre in managing diversified corporation**, Basil Blackwell.
34. Grant, Robert M. (2010): **Contemporary Strategy Analysis**, (7th ed.), John Wiley & Sons LTD., New York.
35. Gulati, R. (1998): **Alliances and Network**, Strategic Management Journal, 19, p. 29.
36. Hamel ,Gary & C.K. Prahalad (1989): Strategic Intent , **Harvard Business Review** , May - June , PP.63- 76
37. Hamel, G.H. and Prahalad, C.K. (1994): **Competing for the Future**, Boston, MA: Harvard Business School Press.
38. Hannagan, Tim (2002): **Mastering: Strategic Management**, Palgrave Macmillan, New York.
39. **Harvard Management Update** (2000): Corporate Strategy : a managers guide, January, PP.3-5
40. Hill, Charles W.L. & Gareth R. Jones (1992): **Strategic management theory: an integrated approach**, Houghton Mifflin co., Boston.

41. Hitt , Michael A. & Jamie D. Collins (2007): Business Ethics, Strategic Decision Making and Firm Performance , **Business Horizons** , Vol.50 , PP.353 -377
42. Hitt , Michael A. (2005): Spotlight on Strategic Management, **Business Horizons** , Vol.45 , PP.371-377
43. Hitt, M. A., Ireland,, R. D. Hoskisson, R. E.(2001):**Strategic Management : Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases,** 4th Ed, Southwestern Collage Publishing.
44. Hitt, Michael A., R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson (2009): **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts & Cases),** (8th ed.), South – Western, Australia.
45. Hopp, W., Spearman, M.(2011) :**Factory Physics,** (3rd ed.), Waveland Press Inc.
46. Hughes, J. & Weiss. J. (2007): **Simple Rules for Making Alliances Work,** Harvard Business Review, November.
47. Isidro, Isable M. (2001): **Small Business and the Power of Strategic Alliance,** http://www.powehoebiz.com.
48. Ivancevich, JM., Lorenzi, P., Skinner, S., Crosby, P. (1994): **Management: Quality and Competitiveness,** Burr Ridge Ill, Irwin.
49. Jauch. L. R., Glueck, W. F. (1980): **Business Policy and Strategic Management,** McGraw – Hill, Book company, New York.
50. Jauch, Lawrence R. & William F. Glueck (1988): **Business, policy and strategic management,** (5th ed.), Mc Graw – Hill Book co., Singapore.
51. Johnson, G., Scholes, K.(2005) :**Exploring Corporate Strategy: Text and Cases,** (7th ed.), Harlow : Financial Times Prentice Hall, UK.
52. Kaplan , Robert S. & David P. Norton (1992): **The Balanced Scorecard : Measures that drive Performance** , January - February , PP.70-80

53. Kaplan , Robert S. & David P. Norton (1996): **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System** , Harvard Business Review , January - February , PP.71-86
54. Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996): **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
55. Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2001): **The Strategy–focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
56. Kerzner, H.(2002):**Strategic Planning for Project Management Using Project Management Maturity Model**, USA. John Wiley & Sons. Inc., New York.
57. Krippendroff, Kaihan (2003): **The Art of the Advantage: 36 Strategies to Seize the Competitive Edge**, Thomson: Texere, Australia.
58. Lawrence, T. B., Morse, E. A., Fowler, S. W.(2005): Managing your Portfolio of Connections, **MIT Sloan Management Review**, Vol. 46 (2), pp. 59-66.
59. Lynch, R.(2006): **Corporate Strategy**, Prentice-Hall Pearson Education Limited, 4th Ed, England.
60. Ma, H., Karri, R.(2005) :Leaders be ward: Some Sure Ways to Lose Your Competitive Advantage, **Organizational Dynamics**, Vol. 343 (1), p.p. 63-76.
61. Macmillan, Hugh & Mahen Tampoe (2000): **Strategic Management**, Oxford University Press.
62. May, R. C., Stewart, W. H., Sweo, R., 2000, Envorinmental Scanning Behavior in Transitional Economy: Evidence from Russia, **Academy of Management Journal**, Vol. 43 (3), p.p. 403-427.
63. Maynard, M. (1999) Toyota Promises Custom Order in 5 Days, **USA Today**, August, Vol. 6. B1.
64. Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, **California Management Review**, Fall.

65. Mintzberg, Henry (1994): **The Rise and fall of Strategic Planning**, Prentice Hall, Inc., N.J.
66. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, A.(2009): **Strategy Safari: A Guided tour Through The Wilds of Strategic Management**, 2nd Ed, Free Press and Prentice-Hall International.
67. Moore , Sarah (1995): Making Sense of Strategic Management : towards a Constructive guide , **Management Decision** , Vol.33 ,No.1 ,PP.19-23
68. MTD Training (2010): **Thinking Strategically** , Ventus Publishing APS , Book boon .com
69. Nair, Mohan (2004): **Essentials of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, Inc., N. J.
70. Niven, Paul R. (2002): **Balanced Scorecard step – by – step: Maximizing performance and Maintaining results**, John Wiley & Sons, Inc., New York.
71. Niven, Paul R.((2005): **Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance**, John Wiley & Sons, Inc., N.J.
72. OECD (1999): The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), **Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect Program Notes and Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum**. Paris
73. Ohmae, Kenichi (1982): **the mind of the strategist: the art of Japanese Business**, Mc Graw – Hill, Inc.
74. Oladunjoye , G. Titi & Godwin Onyeaso (2007): Differences between Resources and Strategy in Strategic Management : an experimental Investigation , **International Journal of Management** , Vol.24 ,No.3 ,September , PP.592- 604
75. Olve, Nils – Goran & others (2000): **Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, LTD., Chichester.

76. Paley, N.(2005):**Successful Business Planning Energizing Your Company's Potential**, Viva Books Private Limited, USA.

77. Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. (2009): **Formulation, Implementation, & Control of Competitive Strategy**, (11th ed.), Mc Graw – Hill Companies, Inc., New York.

78. Pearce II, John A.; Robison Jr., Richard(1985) : **Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation**, 2nd Ed., Richard D. Irwin Inc., Boston, PP. 257- 258.

79. Perry Lee, Tom & others (1993): **Real – time Strategy: improving team based planning for a fast – changing World**, John Wiley and sons, Inc.

80. Porter , Michael E. & Mark R. Kramer (2006): Strategy & Society : the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility , **Harvard Business Review**, December , PP. 77- 92

81. Porter , Michael E. & Mark R. Kramer (2006): Strategy & Society : the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility , **Harvard Business Review**, December , PP. 77- 92

82. Porter , Michael E. & Victor E. Millar (1985): How Information gives you Competitive Advantage , **Harvard Business Review** , July – August , PP.149-174

83. Porter , Michael E. (1987): From Competitive Advantage to Corporate Strategy , **Harvard Business Review** , May – June , PP.43- 59

84. Porter, Michael E. (1996): What is Strategy? , **Harvard Business Review** , November – December , PP.59-78

85. Porter, M. E., 2008, The Five Competitive Forces that Shape Strategy, **Harvard Business Review**, Vol. 57, January, pp. 57-71.

86. Porter, M.E. (1985): **Competitive Advantage**, Free Press, New York.

87. Porter, Michael E. (1985): **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, The Free Press, New York.
88. Porter, M.E.(1996): What is Strategy, **Harvard Business Review**, Nov/Dec.
89. Prior, V., 1999, The Language of competitive Intelligence, Part4, **Competitive Intelligence Review**, Vol. 10 (1), p.p. 84- 87.
90. Rothaermel, F. (2008), **Competitive Advantage in Technology Intensive Industry**, p. 222: in Gary D. Libecap, Marie C. Thursby, Technological Innovation: Generating Economic Results (Advances in the Study of Entreprencurship, Innovation & Economic Growth, Volume 18), Emerald Group Publishing Limited, pp.201-225.
91. Rue, L, W.; Holland, P, G.(1989): **Strategic Management: Concepts and Experiences**, 2nd Ed., McGraw- Hill Inc., U.S.A.
92. Sawyer, G.(1990): **Business Policy and Strategic Management, Planning, Strategy, and Action**, Harcourt Brace Jovanovich Inc., New York.
93. Sloman, M.(2007): **The Changing World of the Trainer: Emerging Good Practice**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
94. Smith, G., Arnold. D. R., Bizzel. B. G.(1999) :**Business Strategy and Policy**, (3rd ed.), Houghton Mifflin Co., Boston.
95. Steven, J., F., Stephen J. K., Jennifer L. H. (2004): Globalization and Business Practice, **Journal of Management Development**, Vol. 23 (8), 2004, PP. 765-776.
96. Thomas, R.E. (1977): **Business Policy**, Philip Allan Publishers LTD., Oxford.
97. Thompson, Arthur A. JR. & A. J. Strickland III (2003): **Strategic management; concepts and cases**, Mc Graw – Hill Companies, Inc., Singapore.

98. Thompson, John L. (1993): **Strategic Management: awareness and change**, (2nd ed.), Chapman & Hall, London.
99. Thompson. Jr. A., Strickland. A.J.(2007) : **Strategic Management: Concepts and Cases**, McGraw Hill, N.Y, USA.
100. Tregco, B. & I. Zimmerman (1980): **Top Management Strategy**, Simon & Schuster, New York.
101. Walter, B. A., Priem, R. L., 1999, Business Strategy and CEO Intelligence Acquisition, **Competitive Intelligence Review**, Vol. 10 (2), pp. 15-22.
102. Warren , Kim (1999): The Dynamics of Strategy , **Business Strategy Review** , Vol.10 , Issue.3 , PP.1-16
103. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2008): **Strategic Management and Business Policy Concept**, 12th Ed, Pearson International Edition, New Jersey, USA.
104. Wheelen, T. L., Hunger. II. (2002) **Strategic Management and Business Policy**,(8th ed.), Prentice Hall, New Jersey.
105. Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2004): **Strategic Management & Business Policy**, (9th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.
106. Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2010): **Strategic Management & Business Policy: achieving Sustainability**, (12th ed.), Pearson Education Inc., N.J.
107. White, Colin (2004): **Strategic Management**, Palgrave Macmillan, New York.
108. Wood, J.(2003) :Sharing Jobs and Working from Home: The New Face of the Airline Industry, **Aviation Career.Net**, February

اللجنة العلمية: أ.د. محمد ناصر أ.م.د. تيسير زاهر أ.م.د. سامر المصطفى
المدقق اللغوي: د.علي كردي

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات الجامعية