



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية

## المقررات الجامعية

---

# الادارة الاستراتيجية

د. عبدالله علي العفاد

٢٠٢٣ - ٥١٤٤٤ م

يُعد هذا المقرر أحد مقررات متطلبات الكلية في برنامج البكالوريوس، ويتناول الادارة الاستراتيجية من حيث مفهومها، وتطورها، وأهميتها، ومستوياتها، وأهدافها، وعملياتها، وتطبيقها، وفيما يلي توضيح ذلك:

## • الادارة الاستراتيجية

### أولاً: تعريف الادارة

تعد الادارة من أهم الأمور المسؤولة عن تقدم الأمم ونجاح المنظمات داخل المجتمع أو فشلها، ويعود ذلك بسبب قدرتها على توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها واستغلال الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية بكفاءة وفعالية .

-ويعرف فردرريك تايلور (Fredrick Taylor) الادارة بأنها: التحديد الدقيق لما يجب على الأشخاص عمله بأحسن وأكثر الطرق كفاءة.

كما عرفها روبنز ( Robbins & Coulter ) بأنها: "عملية التنسيق والإشراف على أنشطة العمل التي تُنجذب بواسطة الآخرين بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ."

-وعرفت الادارة بأنها" فن التنسيق بين الجهود البشرية والإمكانيات المتاحة من أجل رفع مستوى المؤسسة، وتحقيق الأهداف المنشودة مع مراعاة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

-وفي تعريف آخر، ذكر أن "الادارة عبارة عن أربعة مراحل رئيسية وهي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ."

إذن؛ الادارة هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم، والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

والادارة هي: وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المؤشرات الداخلية والخارجية.

ومن التعريفات السابقة يمكننا التوصل إلى حقائق مرتبطة بمصطلح الادارة وهي على النحو الآتي :

أ. أن الادارة قيادة مجموعة من الأفراد يعملون في مؤسسة او مجموعة مؤسسات .

ب. أينما وجدت الادارة فهناك هدف يجب تحقيقه بفاعلية وكفاءه، و هنالك رابطة بين الأهداف الموضوعة والنتائج المتحققه .

- ت. ان الادارة تتكون من مجموعة من الخطوات وهي؛ تحطيط وتنظيم وتجيه ورقابة .
- ث. أن الإداري الكفو هو الذي يعتمد الأسلوب العملي في ادارته حتى يتمكن من السيطرة على تباين الظروف المختلفة .

### مفهوم الاستراتيجية:

إن مفهوم الاستراتيجية قديم في الفكر البشري، ويختلف فهم الناس لهذا المفهوم، فمنهم من يعده شيئاً مهماً لا يمكن الاستغناء عنه. ومنهم من يعتبره بأنه مجرد خطة فعليه تهدف إلى النجاح والتميز .

يرجع أصل كلمة "استراتيجية" إلى العبارة اليونانية إستراتيجوس (Strategos)، التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك ، وظهرت في بداية الأمر في المجال العسكري وتعني علم الجنرال، كما تعني قيادة "فن الحرب" عند هذا الجنرال أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء .

ثم انتشر استعمال كلمة إستراتيجية حتى دخلت جميع المجالات والأنشطة الإنسانية. فعندما تم نقل المصطلح إلى حقل الادارة أصبح يعني بصورة واضحة أنه "فن القيادة أو الادارة".

### تعريف الاستراتيجية

اجتهد الكثير من أهل العلم والاختصاص في وضع تعريف محدد للاستراتيجية. فعرفها ثوماس بأنها: "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل التلاقي بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة".

وتعرف الاستراتيجية حسب بورتر Porter بأنها: عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون". أما دافيد فقد عرف الاستراتيجية بأنها: "صياغة وتطبيق وتقديم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكن المنظمة من وضع أهدافها ووضع التنفيذ".

وعرف شاندلر (Chandler, 1988) الإستراتيجية بأنها: تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتحصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات).

ويصف (Thompson & et al. 2010) الاستراتيجية بأنها"خطوة عمل إدارة المنظمة لإدارة العمل وتنفيذ العمليات، أي أنها التحركات التنافسية ومداخل الأعمال التي ينفذها مديرها من أجل نمو الأعمال وجدب الزبائن وإسعادهم، والمنافسة بنجاح، وتحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي.

وتوصل الباحث هنري مينتر برج (Minzber: ١٩٨٧) إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين إلى أن الاستراتيجية تلعب خمسة أدوار وهي ما يعرف باسم **Five Ps for Strategy** وهي:

١. الخطة : أي أن الاستراتيجية عبارة "عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة عينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.
٢. المناورة : أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والاتفاق حولهم.
٣. النموذج: أي أن الاستراتيجية هي نموذج متاغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.
٤. الموقف : Position الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه. وهذا الوضع يتصف بالдинاميكية والفاعلية.
٥. المنظور : Perspective الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكتها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة.

يمكن تلخيص ما سبق بأن الاستراتيجية : إطار أو مسار عام تضعه المنظمة ليكون كأساس لجميع عملياتها لتحقيق أهدافها وغاياتها خلال مدة معينة . أو هي "تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل؛ أي أنها توضح طبيعة واتجاه المنظمة وأهدافها الأساسية.

#### تعريف الإدارة الاستراتيجية:

في ضوء الحديث السابق عن مفهوم الاستراتيجية، تتضح الملامح الأولية لمفهوم الإدارة الاستراتيجية. حيث تعتبر من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. وقد ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية" كمفهوم بديل عن سياسات الأعمال" لعدة أسباب ذكر منها:

نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ووجود الظروف البيئية غير المؤكدة وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة؛

وتسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية

ولتوسيع مفهوم الإدارة الاستراتيجية بشكل أكبر، سنعرض عدة تعاريفات لمجموعة من الخبراء والمتخصصين ، ومن ثم يتم تعريفها إجرائيا بناء على مجموعة التعريفات التي سيتم ذكرها:

- عبارة عن فن وعلم يقوم من خلال خطوات رئيسية وهي: صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقدير القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

- عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئه الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

- مجموعة من القرارات والأعمال الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في المدى البعيد وتتضمن المراحل الأربع الرئيسية وهي: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة.

وعرف كل من جوش وجلويك ( Jauch & Glueck ) **الادارة الاستراتيجية بأنها**: «الخطة الموحدة، المتقاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة.»

عرف فريد دافيد ( Fred R David ) **الادارة الاستراتيجية بأنها**: «فن وعلم صياغة، وتطبيق، وتقدير التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ»

ويمكنا تحديد تعريف أكثر عمقا للادارة الاستراتيجية **Strategic Management** بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية رسالة المنظمة في الأجل الطويل، في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقدير الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

وبالرجوع إلى التعريفات السابقة، ويمكن تلخيص ما يلي:

الادارة الاستراتيجية عبارة عن عملية عقلانية تتضمن مجموعة من الخطط القيادية الواضحة والتي تتم ترجمتها من خلال مجموعة من الخطوات الادارية؛ التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة التي تم اتخاذها لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.

### تطور الادارة الاستراتيجية

#### تطور مفهوم الادارة الاستراتيجية:

بدأ تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال عام ١٩٥١ عندما أشار نيومان إلى أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي ، وفي السبعينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد .

وقد نشأ مفهوم الادارة الاستراتيجية بسبب التغير السريع والمتتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير.

وتطور الادارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية).

ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية السبعينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية.

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الاستراتيجية وتحول الاهتمام بمادة الادارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الاستراتيجية. نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الادارة الاستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة. وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ومن ثم اقتناص الفرص البيئة المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات المحتملة وعند ذلك القيام بتحصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية ومتابعة وتقدير تنفيذ الاختيارات الاستراتيجية .

وانقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية السبعينيات. حيث توضح إسهامات الكتاب في مجال الادارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي:

### المرحلة الأولى: التوجه بالخطيط طويل الأجل:

( وفي هذه المرحلة اعتمد التخطيط على الأساس المالي، حيث تهتم المؤسسة بوضع الميزانية السنوية، حيث تكون غاية المؤسسة هي تحقيق الإيرادات السنوية بأكبر كمية ممكنة).

امتدت هذه المرحلة منذ عقد السبعينيات 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 لتوسيع المنتجات، أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليلها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد. وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظراً لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية.

### المرحلة الثانية : التوجه الاستراتيجي المحدود:

(في هذه المرحلة ارتكز تخطيط المؤسسة على التنبؤ، فال المؤسسة تتبع بما ستكون عليه الأحوال خلال السنوات القادمة، و تقوم بدراسة تأثير البيئة الخارجية على نشاط المؤسسة، حيث تحسنت ظروف اتخاذ القرار في هذه المرحلة، والتركيز كان منصباً على الأجل القصير والمتوسط).

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. وتعتبر هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترتي السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين.

ويمكننا القول إن هذه المرحلة هي الفترة المنورة لدراسة الإدارة الاستراتيجية وممارستها، إذ بدأت تفتح الرؤية لماهية الاستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بناها على المدى البعيد.

### المرحلة الثالثة: التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية):

(وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً، وتميز بمرحلة فهم حقيقة السوق وظواهره، ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها، وفي هذه المرحلة تم تقسيم المؤسسة إلى وحدات أعمال إستراتيجية حيث يشارك مدير كل وحدة في التخطيط الاستراتيجي).

وهي المرحلة التي تستطيع 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.

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

١. مرحلة المستويات (مرحلة الاستقرار).

٢. مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي).

٣. مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التناصي).

٤. مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع).

المرحلة الرابعة : التوجه الاستراتيجي المتكامل:

(وفي هذه المرحلة ظهرت الإدارة الاستراتيجية حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية في رسم استراتيجية المؤسسة).

وهي المرحلة الأعقد، حيث تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها الأساسية ما يلي:

١. 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.

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

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

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

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

### أهمية الادارة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية الادارة الاستراتيجية بما يلي:

أ. تقوم الادارة الاستراتيجية بتغذية المنظمة بالفكر الأساسي لها. حيث يعتبر من أهم عناصرها الداخلية والذي يسهم بشكل كبير في تكوين كل من الأهداف والخطط والسياسات المطبقة في المنظمة.

ب. تساهم الادارة الاستراتيجية في التبؤ بالمشكلات التي من الممكن أن تقع في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة. فتعمل على وضع الاستراتيجيات والخطوات المطلوبة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغييرات على صعيد المنظمة.

ت. تقوم الادارة الاستراتيجية بتدريب الموظفين في الادارة التنفيذية والوسطى على التفكير وحل المشكلات التي من المحتمل حدوثها ومواجهتها غداً تم ترقيتهم لمناصب إدارية أعلى. وبذلك تكون الادارة الاستراتيجية قد أعدت كوادر مدربة جيدة لتولي المهام في المستويات الإدارية العليا.

ث. تقييد الادارة الاستراتيجية المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.

ج. تعتبر الادارة الاستراتيجية قناة وصل ذات أهمية كبيرة تربط بين العاملين في المنظمة وذلك من أجل التغلب على المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة بشكل عام.

ح. تساعد الادارة الاستراتيجية على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء، بالإضافة إلى تربية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الادارة.

خ. تساعد الادارة الاستراتيجية على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى لديهم.

د. تساعد الادارة الاستراتيجية المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقديره.

وتوضح أهمية الادارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الادارة، ومن هذه التحديات :

أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقّدة والتقنيات المتقدمة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الاستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

ب) زيادة حدة المنافسة :

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج .

### ج) كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل .

فمثلاً ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يُعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و GM (جنبال موتورز General Motors Company اختصاراً) هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات، تقوم بتصميم وتصنيع وتسويق وتوزيع المركبات وقطع غيار المركبات). يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات .

### د) التغير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، وأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيء إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

### هـ) نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية

### و) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة استراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفـة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة

موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعوا الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المنظمة أو فشلها .

### ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الآفنة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة .

كما تؤدي الإدارة الاستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتحل إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتحصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

ونخلص من هذا إلى نتيجة هامة وهي ارتباط تطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح المنظمة وتعظيم أدائها. وإذا كان الهدف الأساسي لـ علم إدارة الأعمال هو تحسين أداء المنظمة فإن الإدارة الاستراتيجية تساهم بشكل فعال في تحقيق هذا الهدف. وعلى هذا يمكن أن نستنتج أن المنظمات التي لديها نظم فعالة وممارسة حقيقة للإدارة الاستراتيجية سوف تكون أكثر فاعلية في إنجاز أهدافها من المنظمات التي لا تمارس هذه العملية.

### مستويات الإدارة الاستراتيجية:

يمكن أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ، والإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية وأخيراً الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي وفيما يلي شرح هذه المستويات بشيء من التفصيل .

### أولاً:- الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه: "إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى ، بالإضافة إلى أهداف ورسالة المنظمة ككل ، وتحصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها". وبناء على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة ، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات المنظمة ككل.

يهم هذا المستوى للاستراتيجية بالمجال العام للمنظمة، والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل). ويمكن أن تتضمن مسائل التغطية الجغرافية، وتتوسيع المنتجات أو وحدات العمل، والموارد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

ويمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى وتمثل في الآتي:

- 1- تحديد الخصائص والمميزات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المنافسة لها في الأسواق.
- 2- تحديد رسالة المنظمة الرئيسية والأساسية في المجتمع وبصورة واضحة لا لبس ولا غموض فيها.
- 3- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة.
- 4- تحديد وتصنيف المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة.
- 5- تخصيص استخدام الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

وبصورة عامة يتضح أن الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة كل تحاول أن تجيب على هذه التساؤلات:

- 1- ما هو الغرض الأساسي للمنظمة ؟
- 2- ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها ؟
- 3- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون بها ؟
- 4- ما هو ميدان العمل (أو ما هي ميادين الأعمال) التي تهتم بها المنظمة ؟
- 5- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المنظمة؟

**ثانياً:- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:**

يرتبط هذا المستوى من الاستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات مختلفة من المنتجات ، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة و متنوعة ، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة استراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى ، إلا أن كل هذه الاستراتيجيات تخدم الأهداف الاستراتيجية العامة . يشترك في بناء هذه الاستراتيجيات رؤساء الفروع و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على استراتيجية متكاملة وموحدة.

ولكي يتم تحديد الكيان على أنه وحدة عمل استراتيجية يجب أن تتوافر فيه السمات التالية:

1. أن تكون مؤسسة تجارية قابلة للتحديد بشكل مستقل عن غيره.
2. أن يكون له مهمة مميزة و محددة.

٣. أن يكون له منافسون معينون.

٤. أن يكون له مجموعة موظفين تتفىذين يتولون مسؤولية تحقيق الأرباح له.

ويتم فصل عوائد وتكاليف استثمارات الخطط الاستراتيجية لوحدة العمل الاستراتيجية عن تلك المرتبطة بالشركة الأم، إلى جانب تقويمها أيضاً. وتعمل وحدة العمل الاستراتيجية في أسواق متنوعة ذات فرص ومعدلات نمو مختلفة ودرجات مختلفة من المنافسة، وإمكانية مختلفة لتحقيق الربح. لذا فإن المخططون الاستراتيجيون يجب أن يدركوا القدرات المختلفة للأداء كل وحدة عمل استراتيجية، وتصنيص الموارد لها بفعالية. ويجب أيضاً ضمان التكامل بين وحدات العمل الاستراتيجية من أجل تنفيذ الأهداف الإجمالية للمنظمة.

إن الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تمثل الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كصناعة الحاسوب، والبرمجيات، والتطبيقات المعلوماتية، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسؤول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي. أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون اسماً تراثيًّا واحداً. وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديرى الأنشطة الرئيسية في المنظمة.

وعلى هذا الأساس فإن هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية يحاول أن يضع إجابة مقنعة على هذه التساؤلات:

١. ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم وحدة الأعمال الاستراتيجية بتقديمها إلى الأسواق التي تعمل بها؟.  
٢. من هم المستهلكون (العملاء) المحتملون للوحدة في المستقبل؟ والذين تود الوحدة أن تتعامل معهم وتكسب رضاءهم وتلبى جميع طلباتهم، حتى تضمن استمرارهم في التعامل معها، الأمر الذي يعود بالفائدة على المنظمة وهذا هو مفهوم سيطرة العملاء الذي ينص على أن العميل ملكاً لا يرد له طلب طالما أنه لا يعترض على قيمة الفاتورة.

٣. كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثالىات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

### ثالثاً:- الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

وهي استراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل : التسويق ، الإنتاج ، التمويل الموارد البشرية ... إلخ. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الاستراتيجية .

وتحدد "الادارة" الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات الازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعم وتنمية استراتيجية النشاط وصيغها بالصيغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وعادة ما تمثل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية وغيرها، حيث تمثل هذه الوحدات الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعود مديريها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته.

وتتعلق الاستراتيجية الوظيفية أساساً بتعظيم الكفاءة الانتاجية بتجمیع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفاعلية.

**ويمكن التعبير عن الاستراتيجية من خلال الأبعاد التالية:**

- 1- الاستراتيجية هي أعلى مستوى من مستويات الادارة في المنشأة ويعبر عنها من خلال الادارة العليا للمنشأة.
- 2- الاستراتيجية تشمل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمنشأة، وتلك الأنشطة والأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات وتوفيرها.
- 3- الاستراتيجية هي الإطار العام الموحد الذي يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متاغمة في جميع مستويات الهرم الإداري في المنشأة.
- 4- الاستراتيجية وتشتمل على وضع الخطط وتنفيذها حتى تحقيق أهدافها.
- 5- الاستراتيجية تشمل المجال الحيوي لعمل المنشأة والمجال المنافس لها.
- 6- الاستراتيجية تحدد كيفية الاستجابة لفرص المنشأة والمستجدة والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة.
- 7- الاستراتيجية تشمل على كيفية تحديد المنافع والمصالح الفردية والجماعية، المستقلة والمشتركة لمساهمين والمستفدين في المنشأة.

### **أهداف الادارة الاستراتيجية:**

تسعى الادارة الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بعملية الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية ومستوى المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة وعليه فإن الغايات المرجوة من عملية الادارة الاستراتيجية هي :

- 1- صياغة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة .
- 2- صياغة رسالة المنظمة .

- ٣- تحليل الفرص والتهديدات أو القيود في البيئة الخارجية وتحليل مكامن القوة والضعف في المنظمة أي بيئتها الداخلية.
- ٤- بناء وتطوير استراتيجية الأعمال على مستوى المنظمة واستراتيجيات الأعمال على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية وعلى المستوى الوظيفي .
- ٥- تطبيق استراتيجيات الأعمال بكفاءة وفعالية .
- ٦- تنفيذ أنشطة الرقابة الاستراتيجية لضمان الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية .
- ٧- اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة .
- ٨- تقويم الأداء الكلي للمنظمة .
- ٩- إدارة التحالفات الاستراتيجية الدولية والمشروعات الاستراتيجية الدولية واستراتيجيات الاندماج ، الشراء أو الاستراتيجية في الأسواق العالمية .
- ١٠- تحديد الخصائص الأساسية للمنظمة واستثمارها بما يساعد الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.
- ١١- تحديد المنتجات والأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة والأسواق التي يجب الدخول فيها.
- ١٢- تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفاعلية.
- وهناك اهداف اخرى ومنها:**
١. تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
  ٢. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
  ٣. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم علي كفاءة الإدارة.
  ٤. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
  ٥. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

٦. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
٧. وجود نظام للادارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معية يجعل العاملون يشعروا بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
٨. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.
٩. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
١٠. تساعد علي اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

### مهام الادارة الاستراتيجية:

ان من المهام الرئيسية للادارة الاستراتيجية هي:

- وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المنظمة الان وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجي المناسب.
- المحافظة على العلاقة بين المنظمة والبيئة.
- تطوير وتنفيذ مداخل لإنجاز جدول اعمال من اجل التغير الاستراتيجي.
- تهيئة الادارة الاستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الامكان من الميزات التقنية الجديدة التي تتعكس على نوعية المنتج وتكليف الانتاج.

### تحليل بيئة الاعمال الخارجية:

#### **تحليل بيئة الاعمال الخارجية:**

إن بقاء المنظمة ونموها ونجاحها تؤثر به الأحداث التي تتم في البيئة الخارجية وما تحتويه من فرص ومتغيرات لها تأثير كبير في حاضر ومستقبل المنظمة والقرارات التي تتخذها لتحقيق أهدافها الطويلة الأجل. ومع ظهور مدخل النظم في الإدارة أخذ ينظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها. وأن أي تغير في مكونات البيئة المحيطة سوف يؤدي بطريقة أو بأخرى إلى ضرورة قيام المنظمة بمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها. ويتحدد هذا التكيف بمدى التبادلات التي تحدث بين المنظمة والعناصر الموجودة في البيئة والمنافسة التي تدخل فيها مع المنظمات الأخرى.

### المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية

سنحاول في هذا الإطار تحديد ماهية بيئة المؤسسة الخارجية من خلال تعريفها وإبراز أهم خصائصها دراسة أهم التصنيفات لهذه البيئة

#### أولاً: مفهوم البيئة الخارجية:

لقد وردت العديد من التعريف حول مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، واختلفت من باحث لآخر نتيجة تداخل وتعقد مكوناتها، فنذكر منها:

تعرف البيئة الخارجية على أنها " مجموعة من القوى الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها"

وتعتبر البيئة الخارجية أنها العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير والتي تشارك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة. وتكون من مجموعة العناصر الواقعة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر فيها ومكوناتها وأهدافها ونشاطاتها وفاعليتها والبيئة الخارجية المنظمة تصنف إلى بيئه عامة وبيئة خاصة. ويأتي التفريق بينهما في الطريقة التي تؤثر بها تلك العوامل على المنظمة. فالمجموعة الأولى تؤثر في المنظمة بطريقة غير مباشرة أما المجموعة الثانية فتؤثر في المنظمة بطريقة مباشرة.

وبالتالي فإن البيئة الخارجية للمؤسسة هي مصدر لكل فرصة أو تهديد أو تغيير في طبيعة المؤثرات التي تحكم نشاطها، وهذا يؤكد على ضرورة بناء علاقات متميزة بين المؤسسة وعناصر بيئتها، يكون أساسها المتابعة المستمرة والدائمة لكل التغيرات التي تحدث بمرور الزمن.

من خلال ما سبق يمكن القول أن البيئة الخارجية للمؤسسة تمثل في مجموع العوامل والمتغيرات التي تتشاء خارجها وتؤثر عليها، كما يمكن أن تمثل المؤسسة عنصر مؤثر على هذه العوامل ولو بصورة نسبية.

#### خصائص البيئة الخارجية:

تتعجب خصائص البيئة دوار هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تدعو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكييف والتوفيق مع إفرازات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها. ونشير هنا إلى أن عدم الإجماع والاختلاف والتبابن بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة ما هو إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كل منهم حاول أن يعكس وجهة نظره تبعاً للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وسنحاول فيما يلي التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية فيما يلي:

▪ التفرد أو التميز: هيئه مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى، ويتجل في الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.

- الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية: فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر وسرعة التغير.
- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية: حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، أما السيطرة الكاملة فهي أمر صعب بالنسبة للمؤسسة.
- التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية: فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

### ثالثاً: أنواع البيئة الخارجية:

تصنف البيئة الخارجية للمؤسسات من حيث طبيعتها إلى نوعين أساسين هما:

- بيئة بسيطة أو مستقرة: و يتميز هذا النوع بعدم تغير المنتج أو الخدمة الأساسية في هذه البيئة مع مستوى منافسة ضعيف في غالب الأحيان، وكذلك مستوى التغير التكنولوجي بسيط ومعدل نمو السوق في هذه البيئة قليل عموماً. وبالتالي هي بيئة تتميز بالفهم للظروف والأحداث التي تحدث فيها، وكذا التنبؤ بما سيحدث في المستقبل وفق المعلومات وتاريخها.
- بيئة معقدة أو نشطة: تتميز هذه البيئة بسرعة التغير التكنولوجي وزيادة وتغيير طبيعة المنافسة وتطور مستمر وسريع في السوق، فهي بيئة معقدة كون المتغيرات التي تحكم بهذه البيئة معقدة ومتدخلة بالقدر الذي يصعب على ذوي القدرات العادلة معرفتها والتنبؤ بها، وتعتبر نشطة كون المتغيرات في هذه البيئة سريعة التغير مقارنة بالبيئة المستقرة.

### المطلب الثاني: ماهية تحليل البيئة الخارجية:

سنحاول في هذا الإطار تحديد ماهية تحليل بيئة المؤسسة الخارجية من خلال استعراض أهم التعريف لتحليل هذه البيئة، فتوضيح أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة.

#### أولاً : مفهوم تحليل البيئة الخارجية:

هناك العديد من التعريفات التي حاولت توضيح تحليل البيئة الخارجية بصفة عامة والتي من أهمها:

يقصد بتحليل البيئة الخارجية بأنه عبارة عن رصد لما يحدث فيها من متغيرات إيجابية يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمؤسسة، و هذا التغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، حيث أن البيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصة أو تهديداً. بالإضافة إلى أن البيئة الخارجية تتكون من قوى مختلفة تقع خارج حدود المؤسسة و تتفاعل مع بعضها لتأثير على المؤسسات الأخرى بطرق ودرجات مختلفة بحسب نوع النشاط وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياته.

ويعرف أيضاً على أنه مجموعة المراحل المتلاحقة و المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة الاقتصادية، ودراسة طبيعة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المتغيرات، لتحدد في النهاية الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة بهذه البيئة.

وكذلك تعرف عملية تحليل البيئة الخارجية بأنها: استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئه المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثير فيما بينها من جهة وبينها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى.

وعليه يمكن أن ينظر لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بأنه نشاط تقوم به الإدارة العليا، يهدف إلى استكشاف فرص وتهديدات البيئة الخارجية، من خلال دراسة التغيرات الحاصلة والمتوقعة أو المتباينة بها في مكونات تلك البيئة، وعلاقة التداخلية والتفاعلية بين هذه المكونات، وتأثيراتها على المؤسسة.

### أهمية دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية:

١- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.

٢- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تتحقق تلك الاستفادة.

تحديد نطاق السوق المرتقب و مجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية... الخ.

٤- بيان علاقات التأثير والتأثير بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.

٥- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطي لها.

٦- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتقوية إنتاجها وتسويقها... الخ.

وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما:

- أ- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.
- ب- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها.

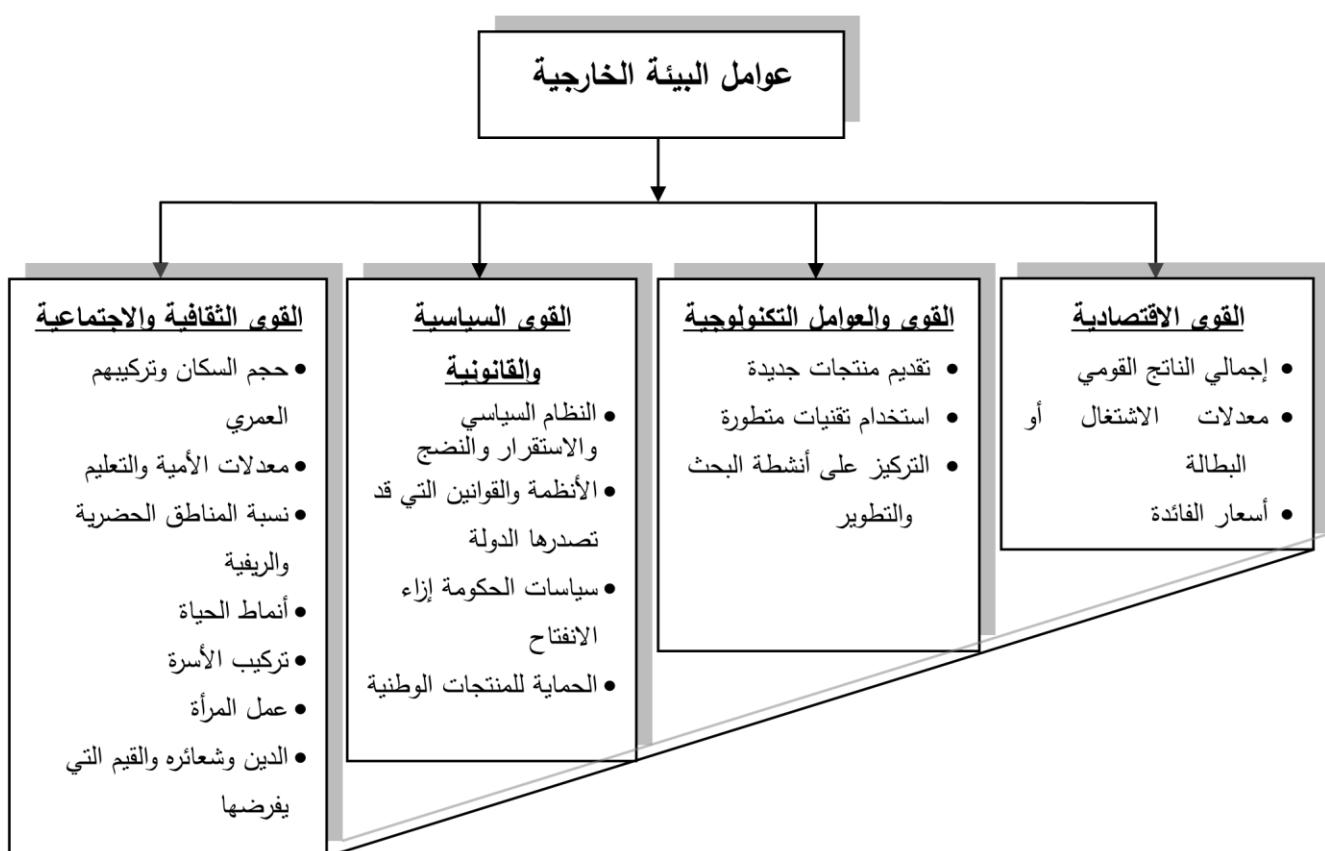
### عناصر البيئة الخارجية للمنظمة :

يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مجموعتين من المتغيرات هما:

- البيئة الخارجية العامة أو الكلية.
- البيئة الخارجية الخاصة أو المباشرة.

### أولاً: البيئة الخارجية العامة

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة ب موقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تتنمي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه، وتمثل هذه العناصر في القوى والعوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية القانونية، والاجتماعية الثقافية وفيما يلي توضيح ذلك:



١. القوى الاقتصادية Economic Forces، وهنا نقوم بتحليل حالة الاقتصاد من خلال الوقوف على تحديد إجمالي

الناتج القومي، ومعدلات التشغيل أو البطالة، وأسعار الفائدة.

٢. القوى والعوامل التكنولوجية Technological Forces، ويشمل ذلك الاختراعات المختلفة ، والتقدم العلمي المهم للمنظمة، ومن المؤشرات المهمة لمثل هذه النماذج ما يتعلق بتقديم منتجات جديدة، واستخدام تقنيات متقدمة، والتركيز على أنشطة البحث والتطوير .

٣. القوى السياسية والقانونية Political & Legal Forces، وتشمل هذه القوى النظام السياسي والاستقرار والنضج، بالإضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على المنظمة، ومن المؤشرات المهمة لذلك ما يتعلق بالأنظمة والقوانين التي قد تصدرها الدولة، وسياسات الحكومة إزاء الانفتاح، والحماية للمنتجات الوطنية.

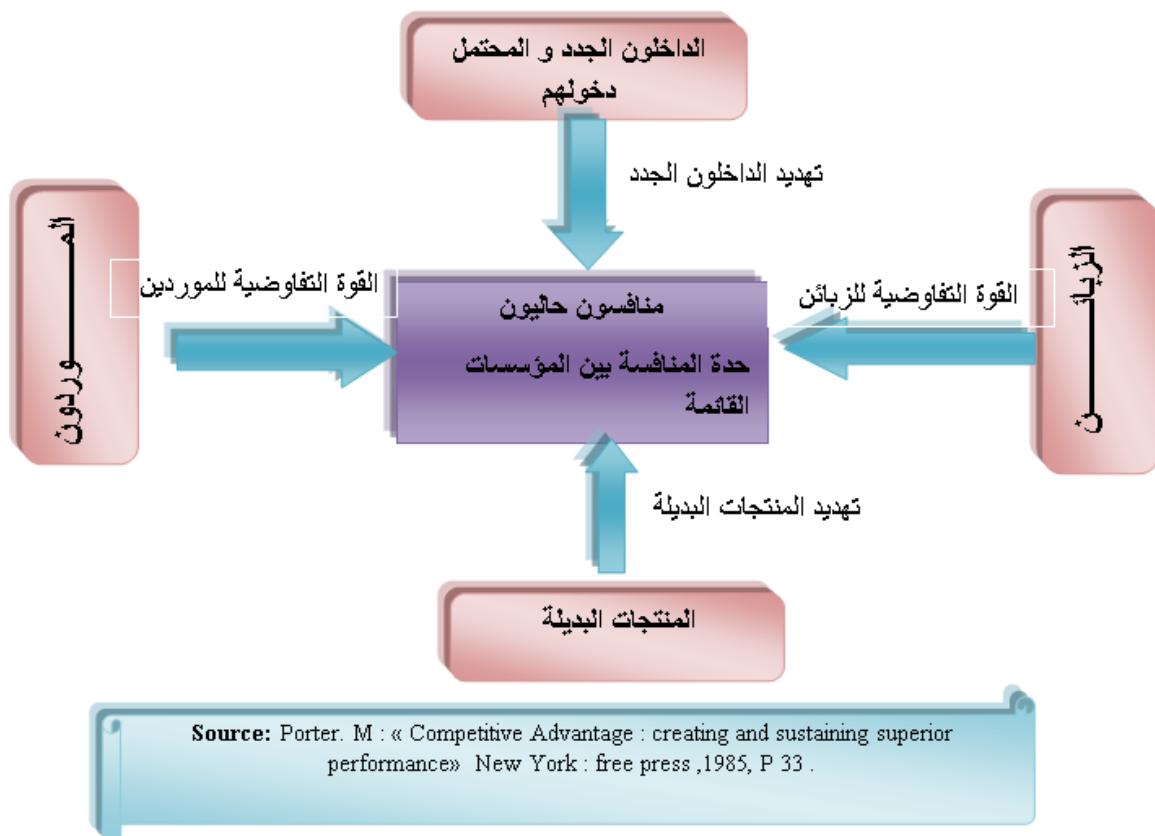
٤. القوى الاجتماعية والثقافية Social & Cultural Forces، وتشمل حالة السكان من حيث الحجم والنمو والوضع الصحي، بالإضافة إلى الأسرة وتركيبها والقيم الثقافية السائدة، ومن المؤشرات المهمة لذلك حجم السكان وتركيبهم العمري، ومعدلات الأمية والتعليم، ونسبة المناطق الحضرية والريفية، وأنماط الحياة، وتركيب الأسرة، وعمل المرأة، والدين وشعائره والقيم التي يفرضها.

#### ثانياً: متغيرات البيئة الخارجية الخاصة(المباشرة):

##### (تحليل البيئة الخارجية الخاصة)

يقصد بالبيئة الخارجية الجزئية التي تعمل في ظلها المنظمة البيئة اللصيقة بالمنظمة وهم أصحاب المصالح وهم من لهم مصلحة مع المنظمة أو من يتعاملون مع المنظمة من تؤثر بهم المنظمة وتتأثر بهم في نفس الوقت، وت تكون البيئة الخارجية الجزئية للمنظمة من مجموعة من العوامل والمتغيرات ومن أهمها:

القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج (مايكل بورتر) للمنافسة العامة.



### تحليل قوى المنافسة

تشكل القوى التنافسية أو ما يعرف بنموذج (مايكل بورتر) للمنافسة العامة من قوة تهديد المنافسين الذين يهددوا عمل المنظمة و يؤثروا عليها وعلى طبيعة عملها في الاسواق المستهدفة وهم:

#### 1. قوة تهديد الانداد (المنافسين) العاملين في نفس قطاع الصناعة.

تمثل شدة المنافسة بين عدد المتنافسين العاملين في نفس قطاع الصناعة الذين يشكلوا مراكز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين.

#### 2. قوة تهديد الداخلين الجدد لقطاع الصناعة (دخول منافسين جدد لقطاع الصناعة) .

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات

الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة ، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير .

### 3. قوة تهديد مساومة المجهزين (الموردين) .

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري ، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد ، وتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود .

### 4. قوة تهديد مساومة المشترين (العملاء) .

تعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال كل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، ونقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .

### 5. قوة تهديد ومنافسة المنتجات البديلة.

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وأمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة .

## خطوات تحليل البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية إلى حد كبير على مدى فاعليتها في فهم وتحليل عوامل ومتغيرات بيئتها الخارجية ، والذي يتم عبر خطوات منهجية تبدأ بجمع البيانات والمعلومات حول هذه البيئة ، وتنتهي بمعالجتها وتشخيص أهم الفرص والتهديدات بها .

### **المطلب الأول: جمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية للمؤسسة:**

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات مرحلة هامة ورئيسية في عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية ، وهي مسألة بالغة التعقيد تحتاج إلى تحضير جيد يبدأ بتحديد أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة ومصادر الحصول عليها .

### أولاً: مفهوم بيانات ومعلومات البيئة الخارجية:

لقد أجمع الباحثين أن صياغة تعريف لبيانات ومعلومات البيئة الخارجية للمؤسسة يجب أن يتضمن بعض من الأساسيةات والتي تتضح من خلال التعريفين التاليين:

- **البيانات:** هي عبارة عن الحقائق، الأفكار، الآراء، الأحداث والعمليات التي تعبّر عن الموقف والأفعال أو تصف متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، وتكون مكتوبة أو شفوية، كما يتم التعبير عنها بكلمات، أرقام، رموز، أو أشكال.
- **المعلومات:** هي بيانات البيئة الخارجية التي تمت معالجتها وحولت إلى صيغة ذات معنى للمؤسسة الاقتصادية، وذات قيمة حقيقة في قراراتها الاستراتيجية.

### ثانياً: خصائص معلومات البيئة الخارجية:

- من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معلومات هذه البيئة ما يلي:
- **الملائمة:** بمعنى أن تتناسب المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله ألا وهو تشخيص الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية، ويمكن الحكم على مدى ملائمتها بمدى تأثير هذه المعلومات على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها.
- **الوقتية:** بمعنى يجب أن تصل المعلومات في الوقت المناسب، أي أن تكون متوفّرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، حيث تعد هذه الخاصية من الخصائص المهمة، خصوصاً في ظل بيئة خارجية سريعة التغير.
- **السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية أو معادلات غير معروفة لا يستطيع مستخدم المعلومات أن يفهمها.
- **الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقة عن الشيء الذي تعبّر عنه، ودقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع وإعداد التقرير عن هذه المعلومات.
- **الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة الجوانب المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها.
- **القبول:** بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة و بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، أي في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول أو إحصائيات أو رسومات بيانية، كما تكون مختصرة وكافية لفهم التغيرات في هذه البيئة.
- **الجودة والتكلفة:** تتحقق جودة البيانات والمعلومات بأمرتين: أحدهما الموضوعية ويقصد بها عدم التحيز في معالجة البيانات وطريقة عرضها، والآخر تجنب الأخطاء والتزوير. أما عن التكلفة فيتعلق الأمر بتكليف الحصول على هاته

المعلومات، حيث يجب أن يكون العائد الذي تتحققه المؤسسة الاقتصادية من جراء استخدام المعلومات معتبراً وأكبر من تكاليف الحصول عليها.

### ثالثاً: أنواع بيانات ومعلومات البيئة الخارجية:

يتم تصنيف البيانات والمعلومات في هذه البيئة إلى عدة أنواع أهمها:

#### أ. البيانات والمعلومات الكمية و النوعية:

- **بيانات ومعلومات كمية:** هي بيانات و معلومات رياضية وإحصائية، تبرز علاقات محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات، و تتميز بالدقة لأنها تقوم على الأرقام والإحصائيات والنسب المحددة.
- **بيانات ومعلومات نوعية:** هي عبارة عن أحكام أو تقييمات أو تقديرات غير محددة بأرقام، ولذلك فإنها تتميز عن الكمية بأنها معرضة للأخطاء التي تكون في الغالب نابعة من التقديرات الشخصية للأفراد، والتي يشوبها النسيان أو التحيز أو عدم الموضوعية، كذلك عدم التوافق والملاءمة لاحتياجات المؤسسة الاقتصادية.

#### ب . البيانات والمعلومات الأولية والثانوية:

- **بيانات ومعلومات أولية:** وهي التي تجمع عن طريق الاتصال المباشر بالجهات التي تكون المؤسسة الاقتصادية على علاقة معها ومن أهم مصادرها: الملاحظة، التجارب، البحث الميداني، التقدير الشخصي.
- **بيانات ومعلومات ثانوية:** هي تلك المنشورة والمتوفرة التي سبق جمعها وتسجيلها، وكذلك تبوبتها في سجلات المؤسسة الاقتصادية ودفاترها، أو تم نشرها بواسطة إحدى الهيئات الخارجية، بالإضافة إلى تلك الدراسات أو النتائج التي سبق أن توصل إليها ونشرها الباحثون الآخرون. ومن أهم المصادر الثانوية ما يلي:
- ✓ **مصادر داخلية:** أي من داخل المؤسسة الاقتصادية والمتوفرة على شكل تقارير وسجلات، كتقارير رجال ومندوبي البيع، وتقارير وسجلات الموزعين والوسطاء.

- ✓ **مصادر خارجية:** تشمل البيانات والمعلومات التي لم تساهم المؤسسة الاقتصادية في جمعها أو معالجتها ،ولها العديد من المصادر التي تمكن هذه المؤسسة من الاستفادة منها، وتوفير الوقت والجهد خاصة في ظل ما يميزها من خصائص تجعلها محل ثقة، ومن أهمها: منظمات هيئة الأمم المتحدة، الوزارات والهيئات المختلفة، الأجهزة المركزية للإحصاء، غرف التجارة والصناعة، المنافسون والمتعاملون مع المؤسسة الاقتصادية، الجمعيات العلمية ذات المصداقية.

**المطلب الثاني: معالجة البيانات وتقدير الفرص والتهديدات:**

بعد جمع البيانات والمعلومات حول بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية من مصادرها المختلفة، يشرع المحلل لهذه البيئة في الخطوة الثانية من عملية التحليل، والتي تبدأ بمعالجة بيانات هذه البيئة، وتنتهي بتشخيص ما فيها من فرص وتهديدات.

**أولاً: معالجة بيانات البيئة الخارجية:**

في هذه المرحلة يتم تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات بيئية ذات معنى وقيمة للمؤسسة الاقتصادية، وتمر هذه العملية بالمراحل التالية:

- **المراجعة:** وهي التدقيق من صحة البيانات المجمعة، وبأنها مستوفاة ولا تخللها ناقص أو تناقضات.
- **تبويب وتصنيف البيانات:** تعتبر عملية تبويب البيانات المرحلة الثانية بعد مراجعتها، فالحصول على بيانات متعددة يصعب وصفها أو تقسيرها لاستخلاص بعض الحقائق أو المدلولات، يستلزم حصر هذه البيانات وعرضها بطريقة مختصرة تساعد على فهمها ووصفها ومقارنتها بغيرها. وبعد عملية تبويب البيانات ترصد في قوائم مناسبة توضح الشكل النهائي للمجموعات المميزة، وتسمى هذه العملية التي يتم فيها تجميع البيانات في مجموعات مميزة ومتجانسة بعملية التصنيف.
- **دراسة البيانات:** هي أعمال العقل والمنطق لفهم العلاقات والتقاعلات بين متغيرات البيئة الخارجية الحالية والمستقبلية، وتحديد مدلولاتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، حيث تتم دراسة بيانات هذه البيئة بالأساليب التالية:
  - أ. **الدراسة والاستنتاج المنطقي:** بعد مراجعة البيانات وتصنيفها فإن المحلل لبيئة المؤسسة الخارجية يقوم بدراستها واستخلاص النتائج النهائية الحالية منها.
  - ب . **الدراسة الإحصائية:** بعد مراجعة البيانات الكمية المجمعة وتصنيفها، فإن المحلل يقوم بدراستها معتمدا على المقاييس والأدوات الإحصائية، والتي تختلف حسب طبيعة البيانات المتاحة، وكذلك حسب طبيعة المعلومات المطلوبة من طرف المؤسسة، ومن أهم هذه المقاييس:
  - **مقاييس التزعة المركزية:** وتسمى أيضاً بالمتosteات، حيث أن المتوسط هو القيمة النموذجية أو الممثلة لمجموعة من البيانات، وهذه القيمة النموذجية تميل إلى الوقع في المركز داخل مجموعة بيانات مرتبة حسب قيمها، كما أن لهذه المتosteات صوراً عديدة لكل منها مميزاتها وعيوبها بالاعتماد على البيانات والهدف من استخدامها، ومن أهمها: الوسط الحسابي، الوسيط، المنوال، الوسط الهندسي، الوسط التوافقى.

- **مقاييس التشتت:** وهي مقاييس تعكس تشتت البيانات الرقمية حول قيمة وسطى، وذلك بغية قياس التفاوت بينها ومقارنتها، ومن أهم هذه المقاييس: المدى ،الانحراف، المتوسط، الانحراف المعياري.
- **الأرقام القياسية:** هي مقاييس إحصائية مصممة لإظهار التغيرات في متغير أو مجموعة من المتغيرات بالنسبة للزمن أو المكان الجغرافي أو أي خاصية أخرى.
- **أسلوب التوقع أو التنبؤ:** تقوم هذه الدراسة على إضافة عنصر الأفق الزمني المستقبلي للبيانات الحالية ، ويتم ذلك بالعديد من الطرق النوعية والكمية التي تتيح معلومات ومؤشرات تساعد على تصميم افتراضات يسترشد بها محل هذه البيئة للتوقع أو التنبؤ بمتغيراتها.

#### أولاً: الطرق النوعية (الوصفية):

- **الحس والخبرة:** وتعتبر من الأساليب النوعية الأكثر شيوعا في القيام بالتوقع أو التنبؤ وفيها يعتمد متعدد متعدد القرارات على خبرته أكثر من النماذج العلمية والإحصائية، مما يجعل نتائج التنبؤ تكون في وقت محدود نسبيا وبتكلفة منخفضة وقراراتها مرنة ، إلا أنها تتسم بالتحيز الشخصي في عملية التقدير والتنبؤ.
- **أسلوب دلفي:** طور هذا الأسلوب من قبل شركة "ارند Rand" الأمريكية كطريقة تنبؤ جماعي تلغي التأثيرات غير المرغوب فيها بين أعضاء اللجنة، فليس من الضروري أن يلتقي الخبراء وجهاً لوجه ولا أن يعرف بعضهم بعضاً، حيث تبدأ الطريقة بأن يكتب كل خبير تقديراته الشخصية حول التغيرات المحتملة لبيئة المؤسسة الخارجية مدعمة أو مبررة مع الافتراضات التي وضعها، ثم تعطى هذه التقديرات إلى منسق يلطف بينها ويلخصها، ليوزع هذا الملخص من جديد في جولة ثانية مع قائمة جديدة من الأسئلة، وتستمر هذه العملية لعدة جولات حتى تتحدد خصائص التنبؤ ونصل إلى شبه اتفاق بين الخبراء من خلال ملاحظة أن الجولات الجديدة لم تضف تغيرات على الجولات السابقة، وبالتالي فهذه الطريقة تتميز بأنها تستفيد من تعدد الآراء والخبرات وتحاشي الآثار السلبية لاجتماع الخبراء وجهاً لوجه كطغيان رأي واحد على المجموعة.

- **العصف الذهني:** هو أسلوب نوعي للتنبؤ يقوم على تغيير تخيلي لأفراد لديهم المعرفة والخبرة بالموقف موضع التنبؤ، وكذلك الخيال الواسع بقدر الإمكان، حيث يقوم قائد حلقة العصف الذهني بتشجيع الأعضاء على توليد أفكار بعض النظر عن جودتها على أساس أنه سيجري تقييمها وتصفيتها بعد ذلك. ولا يسمح للقائد بالمقاطعة أو الانقاد خلال مرحلة توليد الأفكار، أو أن يبني الأعضاء أفكارهم على أفكار سابقة أخرى طرحت.

- **السيناريوهات:** تشير الأدبيات المتخصصة إلى أن استعمال هذا الأسلوب في منظمات الأعمال كان بدءاً من سنة ١٩٦٧ . ومن ثم برزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي بسبب

التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية من البيئة الخارجية، والتي تتسم بالتغيير المستمر والشديد من جهة وصعوبة التكيف معها بالأساليب التقليدية والتنبؤية قصيرة المدى من جهة أخرى، حيث يمثل هذا الأسلوب تهيئة للأذهان من أجل النظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المؤسسة الاقتصادية واحدة منها.

**ثانياً: الطرق الكمية:** وهي طرق تقوم أساساً عند توفر معلومات سابقة قابلة للقياس حول المتغير المتباين به، تتعلق من فرضية النمط الماضي سيستمر في المستقبل، ومن أهمها:

**طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة:** تستخدم هذه الطريقة متوسط قيم من البيانات الأكثر حداة كتبؤ للفترة القادمة، حيث يشير إلى أنه كلما كانت المشاهدة الجديدة متوفرة تستبدل مكان الأقدم ويحسب متوسط جديد، لذلك فالمتوسط سيتغير ويتحرك كلما توفرت مشاهدة جديدة.

**طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة:** في هذه الطريقة تعطى لكل مشاهدة تاريخية وزن معين (وهذا من نعائض الطريقة السابقة). فالوزن يترجم بمعامل الترجيح باعتبار أن السلسلة تتخللها تقلبات حادة خلال فترة زمنية محددة تؤخذ بعين الاعتبار، وتعرف على أنها الوسط الذي يتم تعديله بشكل مستمر مع مرور الفترات الزمنية عن طريق تغيير الأرقام التي يحسب على أساسها، وذلك بإضافة رقم جديد وإسقاط رقم قديم.

**طريقة التمهيد الأسني البسيط:** تستخدم هذه الطريقة مرجح من قيم السلسلة الماضية كالتتبؤ. وهي حالة خاصة من طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة، حيث تتطلب وجود ثلاثة بيانات: القيمة الفعلية الأخيرة الخاصة بالظاهرة محل التتبؤ، آخر قيمة متوقعة، معامل الترجيح.

**طريقة تحليل الانحدار الخطي البسيط:** تستخدم هذه الطريقة لمعرفة الاتجاه العام للظاهرة محل التتبؤ، ومن ثم توقع المستقبل بامتداد خط الانحدار، والهدف منها توضيح العلاقة بين متغيرين (مستقل وتابع).

**السلسل الزمنية:** هذا الأسلوب يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن ما حدث في الماضي سوف يتكرر حدوثه في المستقبل، فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتتبؤ سوف تظل على حالها دون حدوث أي تغير فيها، فيتم جمع البيانات الكمية من مصادرها الأولية والثانوية، ومن ثم عن طريق تحديد ومعرفة الاتجاه الحقيقي للقيم، أو ما يعرف بخط الاتجاه العام وتحديد معادلته، يستطيع المحل أن يحدد أو يقدر ما ستكون عليه هذه البيانات من خلال الفترة الزمنية المطلوبة.

#### **العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية:**

هناك العديد من العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية من أهمها ما يلي:

١- **تغير أو ثبات العوامل البيئية :** إلى جانب تعدد العوامل و تعددتها و تشابكها فإن مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها و تقييمها تؤثر في كفاءة التحليل، و كلما كانت العوامل سريعة التغير كلما كان تحليلها صعب و متشابكا، وقد تتسم العوامل البيئية بالتنوع و لكنها ثابتة أو أن التغيير الذي يطرأ عليها طفيفا، فيكون التحليل أيسر و سط وبالتالي أكفاء.

٢- **تعدد و تنوع العوامل البيئية :** توقف كفاءة التحليل البيئي على مدى تنوع العوامل البيئية و مدى تعقدتها و تشابكها و تأثيرها المتبادل فكلما زادت درجة التنوع و التعقد كلما كان التحليل أصعب و احتاج الأمر إلى طرق و أساليب فنية و إحصائية و مستحدثة لإتمام التحليل، و يجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل و البدء بدراسة أهمها و اكثراها تأثيرا و ارتباطها بأعمال و أنشطة المنظمة.

٣- **تكلفة الحصول على المعلومات البيئية :** يضاف إلى العوامل السابقة التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية و مدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تتعدد المعلومات لكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة ذلك أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها.

٤- **الكفاءات و الوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات :** تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي و الوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل للعوامل البيئية، و العكس صحيح إذ لا يمكن استخلاص النتائج من البيانات الخام دون تحليلها.

### ❖ عمليات الإدارة الاستراتيجية:

ما هي عملية الإدارة الاستراتيجية؟

عملية الإدارة الاستراتيجية هي ثقافة تقييم مستمرة تتبعها الشركة لتتفوق على المنافسين.

فبقدر ما قد يبدو الأمر بسيطاً، فهذه عملية معقدة تغطي دورها صياغة الرؤية الشاملة للمنظمة للأهداف الحالية والمستقبلية.

تحتفل طرق إنشاء وإدراك المنظمات المختلفة لاستراتيجياتها الإدارية، ونتيجة لذلك هناك نماذج مختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية يمكن أن تتبعها المنظمة.

❖ يرى (DRUCKER) أن عملية الإدارة الاستراتيجية تمثل بالآتي:

١- أولاً: وضع رؤية ورسالة المنظمة ( Vision & Mision Formulation)

إن عملية تحديد الرؤية والرسالة أصبحت من أهم خطوات رسم فلسفة المنظمة. ويشير التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصورات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة

الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجية والمحورية في حياة المنظمة، والاستفادة من مواردها النادرة، وهذا كلّه يحتاج إلى توضيح رؤية ورسالة المنظمة بشكل جلي، إذ تبدأ عملية تصميم رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها بالتفكير الاستراتيجي في جملة من الموضوعات الأساسية، تتمثل في:

١. طبيعة الأعمال التي تود المنظمة أن تؤديها.
٢. طبيعة السوق التي ترغب المنظمة في خدمتها.
٣. تحديد إلى أين تود المنظمة أن تتجه.
٤. تحديد نوع المنظمة المرغوب في إنشائها.

### وتتبع أهمية تصميم رؤية ورسالة المنظمة من المناطق التالية:

لا يستطيع المدير تأدية دوره بفعالية ما لم يكن عنده تصور مستقبلٍ واضح عن المنشأة التي يقودها، أي أنه يجب أن يكون على معرفة كبيرة بما يلي:

- الأمور التي يجب على المنظمة فعلها.
  - الأمور التي يجب على المنظمة تجنبها.
  - الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تسير فيه.
١. أن تصميم الرؤية والرسالة بشكلٍ واضح متطلب للقيادة الاستراتيجية المؤثرة، فتعمل كل من الرؤية والرسالة على تحقيق ما يلي:

- توجيه عملية صنع القرار داخل المنظمة.

- رفع درجة تقبل أفراد المنظمة للمهام الموكلة لهم.

- العمل على التزام أفراد المنظمة بتنفيذ المهام الموكلة لهم على أكمل وجه.

- تهيئة المنظمة للمستقبل والتعامل مع مستجداته.

ونتحدث الآن عن الرؤية وأهميتها وكيفية وضعها وتشكيلها.

**أولاً: تعريف الرؤية:**

هي الوضع المستقبلي الذي ترغب المؤسسة في الوصول اليه والذي تعمل من أجله، فهي تعنى بالنظر المستقبلي الذي يحدد توجه المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً تبين رؤية المؤسسة كيف ينوي أصحابها الانقال بها إلى المستقبل، وبالتالي فهي تلعب دور المحفز بالنسبة لإطارات المؤسسة وعمالها. أي أن الأمر يتعلق بالإجابة عن المدى الذي تريده أن تذهب إليه استراتيجياً، فهي تعكس نوايا الاستراتيجية (إلى أين؟، وليس كيف؟).

وتعرف رؤيا المنظمة: بأنها فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للادارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة طموح المنظمة المستقبلي، أي ما تطمح للوصول اليه في المستقبل. أو هي: ( هي تصور مستقبلي للمكانة التي تريده المنظمة ان تكون عليها مستقبلاً).

ونستنتج مما سبق ان المقصود بالرؤيا : صورة المستقبل المرجو للمنظمة وهي تسعى لتساهم وتأثر وتنصي رحلة المنظمة كما تساعد على ترسیخ الانتماء والالتزام.

وتعتبر الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية والتي تجعل المؤسسة تتحرك للأمام بالرغم من أي معوقات، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية.

فالرؤيا الجيدة تساعد على كسر القيود وتتضمن الاستمرارية اتجاه هدف المؤسسة وتساعد على جذب الاهتمام والالتزام لدى العاملين وتشجع على الانفتاح على حلول مبدعة ومتفردة وتشجع على بناء الثقة وتتضمن الولاء من خلال المشاركة وتحدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

#### ثانياً: تشكيل رؤية المنظمة:

هناك بعض الخطوات التي يمكن للمخططين الاعتماد عليها كإرشادات عامة، في تحديد وصياغة رؤية المنظمة، منها:

١. تشكيل فريق من أعضاء المنظمة، من الإدارة العليا مثلاً، وممثلين عن الإدارات والأقسام الفرعية، مهمته صياغة رؤية المنظمة.
٢. تحديد المدة الزمنية التي سيتم التخطيط لها، مثلاً: ٥ أو ١٠ سنوات.
٣. قيام كل عضو في الفريق بكتابه رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمنظمة ومحيطها ، مع ضرورة مراعاته للتغيرات التي يمكن أن تحدث.
٤. اجتماع أعضاء الفريق ، ليقدموا مقتراحاتهم، حيث يتم حصر نقاط الاتفاق والاختلاف في مقتراحاتهم.
٥. حصر نقاط الاتفاق من خلال موافقة أعضاء الفريق على استبعاد نقاط الخلاف.

٦. كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والأمال التي يرغب الفريق في أن تتحققها المنظمة، وتكون هذه العبارة هي الصورة المنشودة للمستقبل المرغوب.

إذا تعني عملية الرؤية وضع تصور لطريقة إقناع جمهور المنظمة وأفرادها بالخطة الاستراتيجية، والتأكد من احتواء تلك الخطة على طموحات أفضل من الماضي؛ أي إيجاد صورة ذهنية عن مستقبل المنظمة المنشود، والتأكد من مشاركة جميع الأفراد العاملين في تشكيل أهداف المنظمة، أي أن الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم تصبو إليه المنظمة مستقبلاً، وبالتالي تمتاز الرؤية الاستراتيجية بأنها:

- عبارة موجزة تخاطب القلب والروح والوجدان.
- ترکز على الرغبة في التميز والتقوّق والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب الانتباه.

تشد وتجذب العاملين وتشحذ الهمم لتحقيق تلك الرؤية.

- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

فبعد صياغة الرؤية لا بد من التفكير بالنقاط الآتية:

- كيف تريد المؤسسة أن تبدو بعد عشر سنوات من الآن؟ وما هي صورتها بعد عشر سنوات؟ هذه الصورة ينبغي أن تكون مختلفة عما هي عليه الآن.

- فكر في المنتجات والخدمات والتسهيلات والأسواق المستهدفة والعملاء.

- هل الاتجاه الذي رسمته هذه الصورة هو الاتجاه الصحيح؟

- هل هناك شيء ينقصك في هذا التوجه؟

- هل هذا الاتجاه وهذا التوجه يقوى التزامك ويحفزك؟

- هل تثير فيك هذه الصورة تجاوباً في مشاعرك وعواطفك تجاه المؤسسة؟

- هل هذه الرؤية ممكنة وقابلة للتحقيق؟

- هل هذه الرؤية مفهومة ويمكن استيعابها من الفرد العادي وتثير دافعيتهم للعمل؟

وفي هذا الإطار هناك من يرى بأن الصياغة الكاملة للرؤية ينبغي:

- أن تكون طموحة.. حيث ينبغي إيجادها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.

- واضحة.. بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.
- أن تصف مستقبلاً أفضل.. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئاً يريدونه وليس شيئاً يديرون الآن.
- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المؤسسة التي تريد إرساءها.

### ثالثاً: خصائص الرؤية:

- صورة ضمنية ومفهوم ملزم لمستقبل مرغوب فيه.
- طموحات وأمال المنظمة في المستقبل (التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد والظروف الحالية)، وان كان من الممكن الوصول إليها وتحقيقها على الأمد الطويل.
- حلم مستقبلي واقعي لما يمكن أن يكون عليه المجتمع بنهاية فترة الخطة الاستراتيجية.
- إطار فلسفى لفهم المبرر من وجود المنظمة.
- وتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام وتبني عليها الرسالة.
- خالية من القيود لأنها عامة.

### رابعاً: أهمية الرؤية الاستراتيجية :

- تتبع أهمية وجود رؤية للمؤسسة من عدة اعتبارات هي :
  - أنها ترسم معاً ملخصاً خارطة طريق لمستقبل المؤسسة من خلال رسم السياسات، وتوحيد جهود الأفراد باتجاه الصورة المرغوبة التي يتمناها الجميع، وشحن طاقة الأفراد وتوجيهها نحو المسار والاتجاه الصحيح.
  - هي طاقة متتجدة في رؤية المستقبل، وإثارة حماس الإدارة والعاملين لتحقيق ما يطمحون إليه، وتحويل حلمهم في الوصفية والصورة التي تخيلوا مشاهدتها إلى حقيقة واقعية وملموسة.
  - الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة، حيث تعمل على ترسیخ القيم الداعمة والمساندة للابداع والابتكار وإطلاق المبادرات الخلاقة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترنات الجديدة و وضع البديل والمفاضلة بينها بما ينسجم مع رسالة المؤسسة، وتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

- تساعد على وضع الضوابط العامة في تخصيص الإمكانيات والموارد وتحديد مجالات استخدامها من موارد مالية وموارد بشرية وأنظمة إدارية متقدمة وصورة المجتمع والقوى المؤثرة فيه حتى يتسعى لها رسم الصورة التي ترغب بالوصول إلى تحقيقها.
- إن شرح وتفسير الرؤية الاستراتيجية للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها وبعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين، وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب.
- إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمؤسسة بالرؤية الاستراتيجية وبرسالتها وتحقيق الفهم والإقناع بهما لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمؤسسة.
- إن الأفراد يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمؤسسة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما التغيرات المحتمل مواجهتها، وكيف يمكن التعامل معها. وعندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل المؤسسة في عبارات ملهمة وقوية تساعده على استثمار الطاقات وحشد الجهود وتنمية الالتزام فإن الرؤية الاستراتيجية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية قوية.

#### أمثلة عن الرؤية:

- رؤية جامعة الناصر: الريادة والتميز في بناء مجتمع المعرفة.
- رؤية مؤسسة فاهم: أن تكون منتجاتها الغذائية الخيار المفضل للأسرة.
- رؤية مؤسسة سامسونج: إلهام العالم وإنشاء المستقبل.

وهنالك من يفرق بين الرؤية Vision والرسالة Mission على أساس أن الأخيرة تمثل الواقع الحالي للمؤسسة، بينما تصف الرؤية ماذا تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، وأنها أحلام المؤسسة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

ويتمثل الفرق بين الرؤية والرسالة في كون الرسالة تهتم بتحديد التوجه الحالي للمنظمة، أي أنها تحدد الأعمال أو الأنشطة التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر، كما تبين احتياجات العملاء التي تعمل المنظمة على إشباعها حالياً.

أما الرؤية فإنها تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، من خلال تحديد النوع أو الشكل الذي تريد المنظمة أن تقمصه في المستقبل، وتحديد احتياجات العملاء التي تسعى المنظمة إلى إشباعها في المستقبل، فالرؤية تحديد للمستقبل وكيفية الوصول إليه؛ وقد تكون مختصرة أو مفصلة، أما الرسالة فعبارة تلخص الرؤية وتعبر عنها هي المنظمة وماذا تريد، لذا تعتبر الرؤية بمثابة تطلعات وطموحات مستقبلية لقيادات المنظمة، بينما تُعبر الرسالة عن الغاية أو الغايات من وجود المنظمة.

إذاً، فالرؤية تحديد للمستقبل وكيفية الوصول إليه؛ وقد تكون مختصرة أو مفصلة، أما الرسالة فعبارة تلخص الرؤية وتعبر عن نحن وماذا نريد؟.

### ❖ صياغة رسالة المنظمة (Mission Formulation)

بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المنظمة، فإن الخطوة التالية في نموذج رسم فلسفة المنظمة هي صياغة رسالة المنظمة، وتلخص الرسالة بشكلٍ مختصر الغاية من وجود المنظمة، وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجيب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟، ويسمى البعض الرسالة بالمهمة Task، كونها تركز على مجال عمل المنظمة الحالي، أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن، كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها.

إذا، فالرسالة Mission هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، أي لماذا وجدت المنظمة أصلاً؟، ويمكن تعريف الرسالة بأنها: الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها، منتجاتها، زبائنها وأسواقها، حيث تبين السبب الجوهرى لوجود المؤسسة، هويتها، عملياتها، وممارساتها، وبالتالي فهي تعطى الإطار العام لل استراتيجية.

ويقصد بالرسالة: الغاية التي تفرد بها المنظمة لتميزها عن غيرها من المنظمات ذات الطبيعة ذاتها، وتحدد هدف عملياتها فيما يخص المنتج، والسوق، والتقنية.

### وتصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

1. المتعاملين مع المنظمة، لتحديد من هم، وكيف يمكن خدمتهم.
2. أنواع السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، لتحديد المنتج الرئيس أو الخدمة الرئيسية للمنظمة، أي ما العمل الذي تؤديه المنظمة؟.
3. المكان الذي تمارس فيه المنظمة أنشطتها، فقد يكون محلياً أو إقليمياً أو عالمياً، لتحديد الجمهور، أو المكان أو السوق المستهدف، أي لمن تؤدي المنظمة هذا العمل؟.
4. تحديد هوية المنظمة وصورتها العامة والانطباعات حولها.
5. تحديد مجموعة القيم والمعتقدات التي تسود العمل في المنظمة.
6. تحديد الطريقة الرئيسية للمنظمة لإيصال المنتج أو الخدمة إلى الجمهور المستهدف، أي كيف تؤدي المنظمة هذا العمل؟.
7. تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة، أي لماذا وجدت المنظمة؟.

٨. تحديد نقاط تميز وتفرد المنظمة، أي ما الذي تتميز وتفرد به المنظمة، وكيف تتمي ذلك؟.

وبالتالي فإن رسالة المنظمة يجب أن تغطي عنصراً أو أكثر مما سبق، وينبغي أن تتوافر في الرسالة الجيدة مجموعة من الخصائص والمواصفات وهي:

١. يجب أن تتميز بالوضوح ودقة التعبير والإجاز في الصياغة، وأن تكون سهلة الفهم من قبل الجميع، وأن تكون مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.

٢. ينبع أن تصف المنظمة من حيث تحديد أهدافها وجمهورها، وكيف يمكنها تحقيق ما تريده.

٣. من الضرورة أن تتميز بقابليتها للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وفي ذات الوقت تركز على محور استراتيجي محدد وواضح.

٤. يجب أن تعبر عن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وبينما الوقت تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.

٥. ضرورة أن تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المنظمة، مع مراعاة عوامل النمو والتوسيع المتوقعة في المستقبل.

٦. يجب أن تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقالييد المنظمة، وتراعي الظروف المجتمعية والبيئية الحالية المتوقعة.

٧. ينبع أن تتميز بإمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.

٨. من الضروري أن يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمنظمة، بحيث يمكنها إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.

ويعتبر تشكيل رسالة المنظمة أحد النقاط الأساسية في عملية رسم فلسفة المنظمة، وهو انعكاس أو تلخيص لرؤية المنظمة، وتكون أهمية وجود رسالة للمنظمة فيما يأتي:

١. ضمان إجماع كل أطراف العمل في المنظمة على غاية أو غايات وأغراض واحدة.

٢. تحديد أسس ومعايير واحدة ومحددة لتخصيص الموارد التنظيمية.

٣. خلق مناخ تنظيمي موحد يتم تنظيم عمل المنظمة بموجبه.

٤. تعتبر الرسالة هي النقطة المحورية لجهود العاملين، وكيفية توجيه تلك الجهود.

٥. تؤدي الرسالة إلى تحديد الأغراض التنظيمية المختلفة، وبالتالي يمكن ترجمتها إلى أهداف تفصيلية.

❖ أمثلة لرسائل في منظمات عالمية:

رسالة مؤسسة سامسونج: أن تكون أفضل شركة رقمية في العالم..

رسالة (Google) أن نقوم بتنظيم معلومات العالم وجعلها متاحة عبر أرجاء الكون ومفيدة".

ولتحديد الرسالة يجب الإجابة على الأسئلة التالية من قبل الإدارة العليا للمنظمة:

ما هي طبيعة او نوع الأعمال الخاص بالمنظمة؟.

ماذا يمكن أن يكون مستقبلاً؟.

من هم زبائن المؤسسة؟، وما الذي يعتبر ذو قيمة بالنسبة لهم؟.

ما هو نوع الأنشطة الواجب على المؤسسة القيام بها؟.

### ❖ مخاطر عدم تحديد رسالة المؤسسة

عدم تحديد المنافسين يولد ضعفاً في التعرف إلى:

- المنتجات الأساسية أو الخدمات.

- الأسواق الرئيسية.

- غياب الإتفاق بين العاملين حول النمو والربحية.

- غياب مفاهيم المعتقدات والقيم.

- ضبابية الصورة العامة للمؤسسة التي ترغب في ترويجها لنفسها.

- الريبة في ما يخص نقاط قوتها وضعفها.

### ثانياً: الأهداف والغايات:

يعرف الهدف Objective بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة.

كما يمكن تعريف الهدف بأنه: عبارة عن "جملة تحدد نتيجة مرغوبة أو مستهدفة، تحدد ماذا يجب إنجازه ومتى، لكن الهدف لا يحدد كيف تبلغ النتائج أو كيفية تحقيق الأهداف، وتسعى المنظمة لبلوغ الأهداف من خلال الهيكل التنظيمي وما يضمه من وحدات أو فرق عمل.

ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان متزدفان، والبعض الآخر يفرق بين المصطلحين، الواقع أننا في هذا المقرر سنتبني الموقف الثاني لأن الغايات تعبر عام عن أمر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار و زمن ما سيتحقق. فإذا قلنا إن من غايات المنظمة تحقيق الربح

فإن هذا يعتبر تعبيراً عن غاية، لكننا إذا قلنا إن المنظمة ترمي إلى زيادة أرباحها بنسبة ١٥٪ عام ٢٠١٣ عن أرباحها في عام ٢٠١٢ فإننا تكون قد وضعنا هدفاً محدداً، كما سنعرف فيما بعد.

وتعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة.

### وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها الهدف الجيد، منها:

١. أن يكون مرتبطاً بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.
٢. أن يكون عملياً، وواقعاً، أي يمكن تحقيقه وفقاً للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
٣. أن يتصف بالتحدي، أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.
٤. أن يكون قابلاً للقياس.
٥. أن يكون هناك جدولة زمنية لتحققه.

### وتمثل فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية فيما يأتي:

١. تساهُم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها.
٢. تساعُد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمنظمة، لأنها تنبثق منها.
٣. تساعُد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء.
٤. تضع معايير لتقدير الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتائج معينة من الإنجازات.
٥. تساهُم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تلعب دوراً تحفيزياً هاماً.

وعموماً تصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات، هي: الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية، وسيتم توضيح كيفية صياغة كلًّا منها فيما يلي:

١- **الأهداف الاستراتيجية:** (Strategic Objectives)، تصاغ هذه الأهداف بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة ككل، وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

٢- **الأهداف التكتيكية:** (Tactical Objectives)، يشارك في صياغة هذه الأهداف كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة، وهي أهداف متوسطة الأجل،

وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشق منها، حيث إنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

**٣- الأهداف التشغيلية (Operational Objectives)**، يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

ويرى البعض أنه يمكن تقسيم الأهداف إلى نوعين أساسين، هما:

١- أهداف استراتيجية، وهي معايير تركز على تطوير القوة التنافسية للمنظمة بالإضافة إلى موقعها في السوق على المدى الطويل، ومن أمثلتها:

تحسين جودة الإنتاج.

سرعة تقديم المنتجات الجديدة.

تحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء والمستثمرين وغيرهم.

تحقيق الريادة في التكنولوجيا.

٢- أهداف مالية: وهي معايير تركز على تطوير الأداء المالي للمنظمة، ومن أمثلتها:

تحفيض التكاليف التشغيلية للمنظمة بنسبة معينة، مثلاً 10%.

زيادة الربحية بنسبة 20% خلال الخمس سنوات القادمة.

زيادة القيمة السوقية للأسهم بنسبة 50% عام 2020.

وهناك أنواع مختلفة من الأهداف، والتي يمكن للمنظمة تحديدها، ويمكن تصنيف الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة وفقاً لمجالاتها كما يلي:

- **الأهداف الوظيفية:** وفقاً للأساس الوظيفي تصمم أهداف للعمليات والإنتاج والتسويق والإدارة المالية...الخ.
- **أهداف الاستمرار:** تضم أهدافاً مثل الحفاظ على الحصة السوقية وتنميتها والاحتفاظ بالكفاءات الإدارية وتنميتها.
- **أهداف الربحية "حجم الأرباح الصافية".**
- **أهداف النمو:** تضم أهدافاً مثل زيادة إجمالي الأصول، والحصة السوقية وغزو أسواق جديدة، وإضافة أنشطة جديدة، وشراء أو دمج شركات، وزيادة رأس المال وتنمية الاحتياطات.

- **أهداف الحصة السوقية:** أي نسبة ما تبقيه المنظمة من منتج معين إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج بالسوق .
- **أهداف الإنتاجية** كمقياس للكفاءة يربط الموارد المستخدمة بالنتاج المحقق.
- **أهداف الابتكار:** تطوير سلع وخدمات، أو طرق أداء جديدة .
- **أهداف الكفاءة:** من حيث خفض التكاليف، رفع الجودة والتنافس بالوقت.
- **أهداف السمعة:** هي أن ينظر إلى المنظمة باعتبارها مشهورة وذات سمعة جيدة.
- **أهداف الريادة السوقية:** ان ينظر إلى المنظمة باعتبارها رائدة في الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر . أهداف الريادة التكنولوجية: ان ينظر إلى المنظمة باعتبارها رائدة في الإبداع وتصميم وتقديم المنتجات الجديدة.
- **أهداف الوفاء بالمسؤولية المجتمعية:** تضم أهدافا مثل الحد من التلوث، وتوفير فرص عمل، وتعزيز مناطق جديدة، والتبرع و...الخ.

وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية، والتي يشار إليها اختصارا باللغة الإنجليزية ”SMART“، وفيما يلي بيان هذه الشروط ، وهي:

١. أن تكون الأهداف واضحة ومحددة .**Specific**
٢. أن يكون هناك إمكانية لقياسها .**Measurable**
٣. يوجد اتفاق بين جميع أفراد المنظمة عليها .**Agreed**
٤. أن تكون واقعية، أي يمكن تحقيقها .**Realistic**
٥. أن تكون موقوتة، أي أن لها زمنا محددا لتحقيقها .**Time Limit**

ومن خلال ما سبق يتضح أن الفرق بين الغاية والهدف يتمثل في أن الغاية هي مجموعة من الأهداف (النتائج المستقبلية المحددة)، وعليه يصبح تحقيق الغاية الواحدة يتم من خلال تحقيق الأهداف المكونة لها وهي في الأصل أهداف مترابطة ومتكاملة فيما بينها. فالغاية هي كل ما يمكن أن نعتبره مبدأ ساميأ عاما، بعيد المدى، تحدد فيها النوعية أما الهدف إجراء ملموس قابل للقياس، يحدد كمية، متغير، ويمكن تحقيقه كاملا، مثال على ذلك:

غاية المؤسسة هي : تحسين وضعيتها في القطاع من خلال كسب حصة سوقية جديدة.

تحقيق هذه الغاية يستلزم تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها مثلا:

- رفع القدرة الإنتاجية بنسبة ٢ % سنويا.
- تخفيض تكلفة الإنتاج بنسبة ١ % سنويا.

- زيادة المبيعات بإعادة الانتشار بنسبة ٢% سنوياً.

أما العلاقة بين المصطلحات سابقة الذكر تمثل في تحول الرؤية الاستراتيجية إلى رسالة، هذه الأخيرة التي توضع في إطارها الغايات والأهداف على مختلف أشكالها فتصبح بذلك المسار المستقبلي للمؤسسة.

### ❖ وضع غايات المنظمة:

هناك من يرى أن غايات المنظمة هي تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمٍ لما يراد تحقيقه أو تحديد لوقت الذي سينجز فيه.

والغايات أنواع، وهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كتحقيق الربح مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منتقبيها، الواقع أنه ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة بل إن نجاحها يقاس بمدى تحقيقها لعدد من الغايات، ثم إن وجود غاية واحدة فقط كتحقيق الربح قد يؤدي بالقائمين عليها إلى سلوك غير أخلاقي، إن شركة لصناعة مساحيق الغسيل قد يكون من غاياتها زيادة حصتها السوقية ولكنها ترمي أيضاً إلى إثارة حماس العاملين والتزامهم للعمل في الشركة وإيجاد بيئة نظيفة بعيدة عن التلوث.

من أنواع الغايات في المنظمة أن بعضها يكون مكتوباً ومذكوراً في وثائق المنظمة كبيان المنظمة وتقاريرها السنوية، وفي التصريحات الصحفية التي يدللي بها المديرون أو مسؤولو العلاقات العامة فيها. ورغم ذكر هذه الغايات بشكل معلن إلا أن بعض هذه الغايات قد تتضارب مع بعضها بعضاً، ويعتمد تحقيقها على ما يريد أصحاب المصالح والمساهمون أن يحققوه في المنظمة.

كما أن بعض هذه الغايات تكون في شكل أحلام بعيدة المنال فعلى سبيل المثال فإن شركة إعمار (وهي شركة بناء عقارت ضخمة في دبي) تقول في وثائقها إنها تبغي إلى تبني أسلوب حياة متكامل يغطي مجالات تتراوح بين المتعة والراحة والأعمال التجارية ومراعاة الظروف الصحية للقاطنين وتحقيق الأرباح.

وتنظر الخطوط الجوية الكويتية أن غايتها وضع معايير الاهتمام بالزيتون، وأن تكون خطوطاً جوية يحرص الناس على استخدامها والاستثمار في مشروعاتها والعمل فيها.

وعلى عكس ما ذكر في الفقرتين السابقتين فإن هناك غايات حقيقة ترمي بعض المنظمات إلى تحقيقها؛ فإذا أردنا أن نعرف مرامي وغايات منظمة ما فإن علينا أن نلاحظ وندرس ما يقوم به العاملون في المنظمة فعلاً، فالأعمال تحدد الأولويات. فإذا صرحت جامعة ما أن من غاياتها أن يكون عدد الطلاب فيها محدوداً وأنها تشجع بناء علاقات قوية بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وتعمل على إدماج الطلبة في العملية التعليمية ثم نرى أن قاعات المحاضرات بها تغص بالمئات من الطلبة فإن هذا يدل على انفصام بين الغاية المعلنة والغاية الحقيقة مما يؤشر إلى أن هناك فرقاً بين القول والفعل، وعلى وجود خلل يحتاج إلى ترميم.

وفيما يلي مجالات يمكن أن تضع فيها المنظمة غاياتها الاستراتيجية:

- الربح (الربح الصافي).
- زيادة ثروة المساهمين.
- السمعة (شهرة المنظمة في السوق).
- أوضاع العاملين في المنظمة (حقوق العاملين وشعورهم بالأمان والرواتب).
- القيادة في السوق (Market Leadership) (الحصة في السوق مثلاً).
- القيادة في التكنولوجيا (الابداع والابتكار مثلاً).
- الاستمرار في العمل (تجنب الافلاس مثلاً).
- نزاهة الادارة العليا في المنظمة (لا الواسطة والمحسوبية مثلاً).

### ثالثاً: وضع القيم الجوهرية (Core Values) للمنظمة:

تحرص المنظمات التي تضع خططاً استراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هادياً لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها.

والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضاً محددات سلوكية يرتبها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والآراء والآراء والآراء من حولهم.

إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر، أو حسن أو قبيح، أو ما يجوز وما لا يجوز، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبياً ويشترك في مراءاتها أفراد جماعة من الجماعات.

وعندما تحرص منظمة على وضع قيم جوهرية فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهات لها ولتفكير العاملين فيها وعملية اتخاذهم للقرارات وسلوكهم.

وفي الواقع أن هذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضًا في المنظمة، وكيفية اتخاذ القرارات، والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكاً أخلاقياً في المنظمة. وتتمو هذه القيم في المنظمة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبياً عبر الزمن بفعل قادة المنظمة وتتأثر الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد.

ومن ناحية رسمية؛ وفي إطار الادارة الاستراتيجية، فإن هذه القيم تعتبر جزءاً من عملية صياغة الاستراتيجية للتأثير على سلوك العاملين تحقيقاً لرؤيه المنظمة ورسالتها. ولكي يأخذ وضع القيم الجوهرية في المنظمة شكلاً فعالة فإنه يجب مراعاة ما يلي:

- ١- اختيار معتقدات العاملين الذين ارتبوا أن يعملوا في المنظمة. ويمكن أن تتعلق هذه المعتقدات بالزبائن، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتحسين المستمر في العمل، والإبداع، وما يتصل بذلك من اعتقادات يحملها العاملون معهم إلى العمل.
  - ٢- مخاطبة ما هو صحيح وأخلاقي ونزيه ومستقيم.
  - ٣- تمكين كل فرد من أن يحدد كيف يمكن للقيم الجوهرية في المنظمة أن تؤثر مباشرة على عمله، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتفاعلاته مع الآخرين.
  - ٤- تجاوز موضوع تحقيق مصلحة المنظمة إلى مراعاة اهتمامات الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين في الداخل والخارج والمجتمع المحلي والبيئة الخارجية بشكل عام.
  - ٥- تمكين أصحاب المصالح من أن يتذروا قرارات مستقلة عند تطبيقهم للقيم الجوهرية على قضايا أو تحديات أو أزمات ذاتها.
  - ٦- تمكين العاملين من أن يقيموا القرارات التي اتخذوها في ضوء اتساقها مع القيم الجوهرية للمنظمة.
  - ٧- تمكين المديرين وأعضاء مجالس الادارة من اتخاذ قرارات وأن يسلكوا سلوكاً ما ينسجم مع رؤية المنظمة وقضاياها الاستراتيجية.
  - ٨- صياغة القيم الجوهرية بصيغة الفعل المضارع لتصف ماذا يمكن أن تفعل في الحاضر والمستقبل القريب.
- ومن الأمثلة على قيم جوهرية في منظمات عربية وأجنبية أن شركة أرامكس (وهي الشركة المشهورة في نقل البريد في جميع أنحاء العالم) تضع قيمها الجوهرية على بطاقات عمل الموظفين وتتصدر هذه القيم النزاهة والمواطنة التنظيمية.

أما البنك العربي فإنه يتمسّك بالقيم الجوهرية التالية:

الثقة، الالتزام، والمواطنة، وتميز الخدمات، والاهتمام بالزبون، والتمكين، وعمل الفريق، والشفافية.

### المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

المسؤولية الاجتماعية هي نظرية أخلاقية تقترح أن أي كيان، سواء كان منظمةً أو فرداً، يقع على عاتقه العمل لمصلحة المجتمع ككل. فالمسؤولية الاجتماعية هي أمرٌ يتبع على كل منظمةٍ أو فرد الالتزام بها للحفاظ على التوازن ما بين الاقتصاد والنظم البيئية.

عرف لورد هولم وريتشارد واتس المسؤولية الاجتماعية للشركات، على أنها «...الالتزام المستمر للأعمال التجارية بسلك سلوكٍ أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياةقوى العاملة وأسرهم وكذلك المجتمع المحلي والمجتمع ككل».

ويعرف بيتر دراكر ( drucker Peter ١٩٧٧ ) المسؤولية الاجتماعية بأنها «الالتزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل القضاء على الفقر، تحسين الخدمات الصحية.... . «إلا

ويضع القيمين على المؤسسة النوازن القانونية والأخلاقية في مكان العمل.

وتشكل هذه النوازن أدلة للموظفين تساعدهم في معرفة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل لمؤسسهم؛ ومن ثم عن كيفية استخدام المؤسسة لمواردها لترك أثر إيجابي في المجتمع. وتنطلق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من فكرة استخدام نشاطها لخدمة المجتمع بشكل عام والمصالح المالية للمساهمين فيها بشكل خاص. ويقسم المعنيون بالمسؤولية الاجتماعية إلى قسمين :

- العاملين داخل المؤسسة والمساهمين في ملكيتها.
- الخارجيين وهم جميع الأفراد والمجموعات التي تؤثر أنشطة المؤسسة عليهم.

### أشكال المسؤولية الاجتماعية:

**المسؤولية الاقتصادية:** وتمثل بالعمل الذي يعده النشاط الاقتصادي الأول، والذي من خلاله يتم كسب الأرباح، ولكن لكسب هذه الأرباح يجب معرفة احتياجات ومتطلبات الأفراد المستهلكين للخدمة أو المنتج المقدم مع الحرص على الاهتمام بالجودة ومراعاة السعر، وفهم نظرة المستهلك وتلبية احتياجاته تعد مسؤولية اقتصادية تقع على عاتق الجهة المقدمة للخدمة أو المنتج، وب مجرد جندي الجهة للأرباح؛ فإن موظفيها سيصلهم جزءاً منها، ومن خلالها يتحقق النمو الاقتصادي الذي يؤثر على المجتمع ككل وليس على جهة أو فرد واحد في المجتمع، ويمكن من خلالها حل مشكلة البطالة التي تؤثر على الاقتصاد في المجتمع من خلال نجاح الجهات العاملة واحتياجها الدائم للأيدي العاملة.

**المسؤولية القانونية:** ويطبق القانون على الأفراد وعلى المنظمات في المجتمع، فمن الضروري اتباع القوانين والقواعد، والسير ضمن الحدود التي تضعها حكومة كل مجتمع بهدف المحافظة على التوازن والصالح العام للمجتمع بأكمله.

فمثلاً تعد عملية دفع الضرائب للحكومة من قبل الشركات، والمحافظة على سجلات محاسباتها نظيفة وخالية من التلاعب؛ من الواجبات التي تقع على عاتقها، لأنها تساعد الجهات المختصة في الحكومة على تتبع الحالات الاقتصادية للشركات والتي من خلالها يتم المحافظة على الاقتصاد الفعال في المجتمع.

**المسؤولية الأخلاقية:** وتعني بالأفعال الحسنة التي يتوقعها أفراد المجتمع ولكن لم يتم تقيينها في القانون، ويمكن أن نضرب مثلاً على هذا النوع من المسؤولية المجتمعية بالأعمال التجارية أو الصناعية الصديقة للبيئة، وتكون المنظمة أو الجهة على دراية دائمة ومحذة بأنشطة عملها وكيفية تأثيرها على البيئة.

**المسؤولية الاجتهدية أو الاختيارية:** ويمكن أن يتمثل هذا النوع من المسؤولية المجتمعية من خلال تقديم الأفراد والمنظمات التبرعات بأشكالها سواء أكانت بالأموال أو بتقديم السلع والخدمات، وتقديم الأعمال الخيرية لمساعدة بعض المجموعات في المجتمع، كتوفير التعليم بشكل مجاني من خلال افتتاح المعاهد التدريسية والتدريبية، ومساعدة المتضررين من الكوارث الطبيعية التي قد تحدث.

### أهمية المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة .

#### ١- بالنسبة للمؤسسة :

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال .
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.

#### ٢- بالنسبة للمجتمع :

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة والسيادة، مبدأ تكافؤ الفرص.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات و مختلف الفئات ذات المصالح .

#### ٣- بالنسبة للدولة :

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية ،
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة ،
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات.

#### ■ أهم النقاشات الدائرة حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمة:

- ميلتون فريدمان: يرى بأن المؤسسات لا تتحمل سوى المسؤولية المالية تجاه أصحاب العمل.
- وفي حال اندفاع المنظمة نحو أعمال غير أعظمها ثروة المالكين يمكن أن يهدد استمراريتها.
- بينما يرى آخرون أن المؤسسات وجدت لأداء الخدمة، ومرتبطة ببيئتها، ولديها مسؤولية الحفاظ عليها. بينما يمكن أن تكون مصالح المساهمين في زيادة الثروة. وأن الطريق الأسلم للمؤسسة لأعظمها ربحية المساهمين هو العمل في أجواء وبيئة المسؤولية الاجتماعية.

### **▪ الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:**

حتى تنجح هذه الشركات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي:

- ضرورة إيمان منظمة الأعمال بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب المنظمات، مروراً ب مدیريها التنفيذيين، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل شركة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به الشركة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتبره واجباً عليها؛
- أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريده أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستتّهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة؛
- أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المنظمات يتم متابعته من قبل رئيس المنظمة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية؛
- يجب على الشركة أن تخصص مسؤولاً متفرغاً تماماً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا وينحى الصالحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى الشركة.
- من أكبر المعوقات التي تواجه منظمات الأعمال الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبة هذه المؤسسات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة ذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة؛
- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقاً لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج؛

- إجراء مراجعة بيئية لآثار مخرجات المنظمة مع تبني السياسات الازمة للتعامل مع الهدر والنتائج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات المنظمة المعنية.

هذه بعض العوامل التي من الممكن أن تساعد منظمات الأعمال على أن يصبح لديها برامج اجتماعية ... يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعها وتساهم في تطويره وتنميته وتصبح جزءاً منه وتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى.

### مسؤوليات المنظمة الاجتماعية والأخلاقية

مسؤوليات المنظمات الاجتماعية والأخلاقية			
المسؤولية تجاه حماية البيئة	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية تجاه حماية المستهلك	المسؤولية تجاه المجتمع
الالتزام بالتشريعات البيئية الاقتصاد في استخدام الموارد الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة تجنب مسببات التلوث آلية التخلص من النفايات المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة	تنسق أهداف الشركة مع أهداف المجتمع عدم احتكار المنتجات وجود دليل عمل أخلاقي للمنظمة تشجيع العاملين على الإبلاغ عن الممارسات السلبية عدم التحايل بالأسعار	التبيين السعر الضمان التعنة والتغليف التوزيع الإعلان المقاييس والأوزان النقل والتغذية	إنجاز المشاريع الأساسية تقديم الهبات والتبرعات توفير فرص العمل للنساء وللمعاقين المساهمة في دعم الأنشطة الثقافية والحضارية المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي

### ❖ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

#### تحليل البيئة الداخلية

يعتمد نجاح استراتيجيات المؤسسة على وجوب ت المناسبها مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة مناسبة حتى تستطيع المؤسسة من وضع استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقة، فإن استراتيجية المؤسسة الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة وضعف أدائها، حيث تساعد عملية التقييم المستمر لهذه العوامل الداخلية من تتميمية وإيجاد عدد من البدائل الإستراتيجية لاستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر والتهديدات الخاصة ببيئتها الخارجية.

مفهوم تحليل البيئة الداخلية وعناصرها:

#### أولاً: تعريف البيئة الداخلية:

تعرف البيئة الداخلية على أنها " مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جانبيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لإنطلاق المؤسسة".

كما تعرف أيضاً على " أنها تلك العوامل التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها ، وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجياته، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق"

وعليه يمكن القول أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانيات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعود تحليلها للبنية الأساسية للمؤسسة.

### ماهية تحليل البيئة الداخلية:

يراد بتحليل البيئة الداخلية دراسة أداء جميع الوظائف والموارد داخل المؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف وكذلك الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

ويعبر عن تحليل البيئة الداخلية بأنه عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية).

### أهمية تحليل البيئة الداخلية:

يمثل تحليل البيئة الداخلية الركيزة الأساسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وعلى وجه التحديد فإن تحليل البيئة الداخلية يساهم في تحقيق الآتي:

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية، حيث تعرف المؤسسة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها عملياً والتحكم في عوامل الإنتاج؛
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها، وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛
- الاستفادة من نقاط القوة لديها؛
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص؛
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
- معرفة سمعة المؤسسة، واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك؛
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛

### عناصر البيئة الداخلية :

#### **أولاً: الهيكل التنظيمي :**

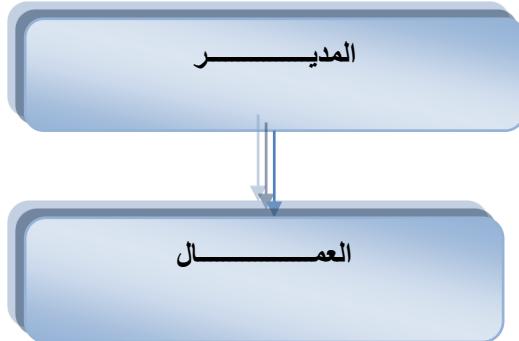
نقصد بالهيكل التنظيمي: ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة الالزمه لتحقيق أهداف المؤسسة كما انه يعكس نوعية وطبيعة

العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها فضلاً عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

ويشير بعض المختصين إلى أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا الطريقة التي تقوم منظمة الاعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة وتنسيق جهود الأفراد والاقسام من أجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمه.

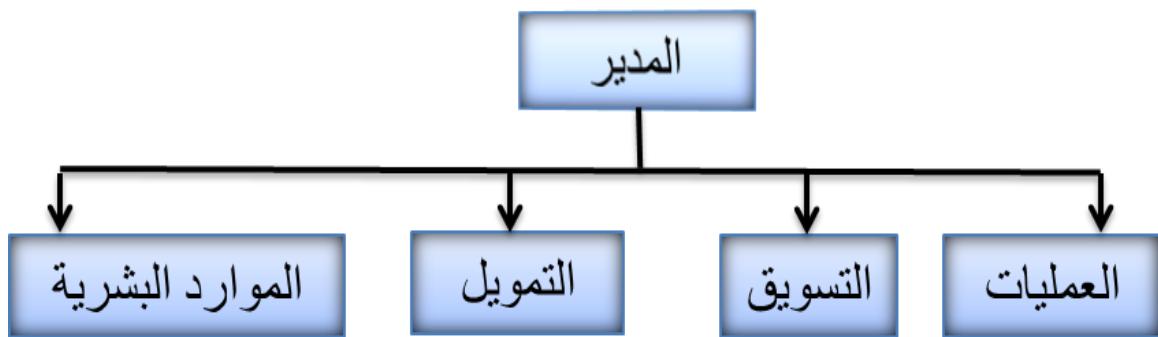
والهيكل التنظيمي يفرض على المؤسسة وجود عدد من المدراء الكفوئين القادرين على أن يجمعوا في أيديهم كل خيوط النجاح والابتكار والتجديد الاستراتيجي كما يتطلب وجود مسؤول رئيسي يعمل بين المدراء ويستوعب نشاطهم وآخر حركاتهم لغرض هيكلة الوظائف ووضع العربية على السكة بدكه ورفع الإستراتيجية بشكل مدروس كالقيادة والقوة والثقافة المؤسسية وتعطي الإدارة القدرة على للعمل مع بقية الموظفين بروح واحدة. وتنقسم الهياكل التنظيمية إلى أشكال رئيسية وهي:

**أ - الهيكل التنظيمي البسيط:** وهذا الهيكل يتكون من مستويين إداريين فقط. فالمدير العام صاحب المؤسسة في أغلب الحالات يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين في المؤسسة يرتبطون به مباشرة.

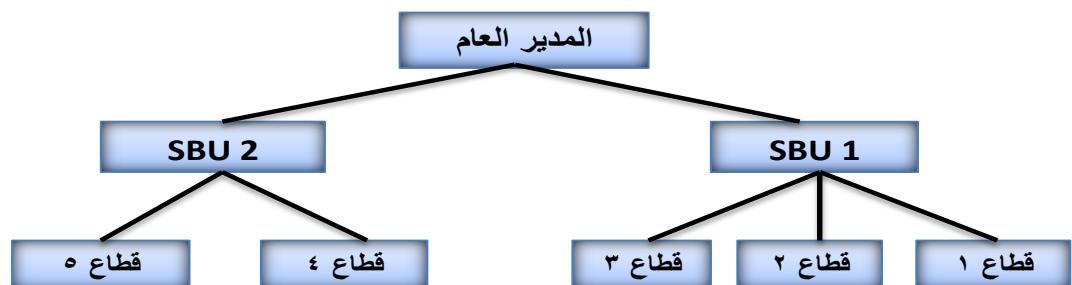


وهذا النوع من الهياكل يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد. بحيث يمتاز الهيكل بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين معه.

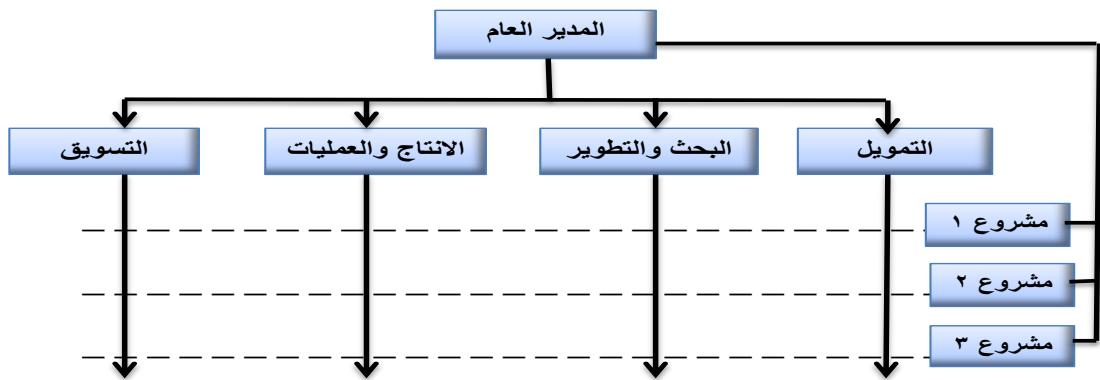
**ب - الهيكل الوظيفي:** ويتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي: العمليات، المالية، التسويق والبحث والتطوير، الشراء ويتتصف هذا النوع بكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد. وهذا الهيكل يناسب الإدارة الراغبة في استثمار طاقاتها بنشاطات متعددة. ويناسب المؤسسات الكبيرة الحجم.



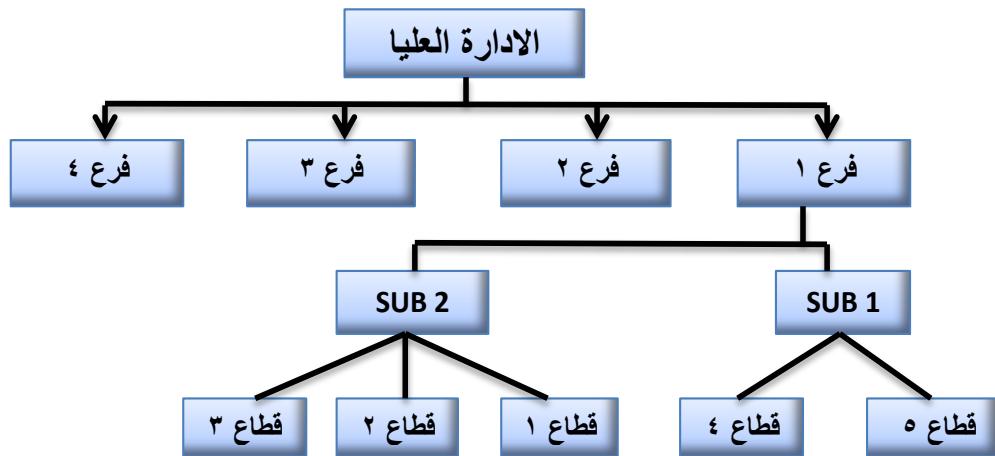
ج - الهيكل القطاعي (تنظيم أقسام المنتجات): وفي هذا الهيكل يضم رؤساء القطاعات ويتوسط المستوى الخاص بالإدارة العليا والإدارات الوظيفية الأخرى ويطلق عليه البعض الهيكل الخاص بوحدات الاعمال الإستراتيجية حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الإستراتيجية. وتحدد فيه مجموعات تنظيمية مستقلة تتكون من قطاعي السوق وتكون السلعة مستقلة ومتمنية وتعطي صلاحية أولوية لإدارة مناطقها الوظيفية.



د - هيكل المصفوفة: في هذا الهيكل يتم دمج مجالات الأقسام والوظائف في وقت واحد وفي نفس المستوى حيث يكون للعاملين رئيسان أحدهما إداري والأخر إداري متخصص ويستدعي الأفراد من الوحدات الوظيفية على أساس مؤقت لوحدة مشروع معينة وتعمل وحدات المشروع كأقسام من حيث كونها مختلفة بالسلع والسوق وهذا الهيكل يجمع بين استقرار الهيكل الوظيفي ومرنة تنظيم المشروع ويكون فعالاً وحيوياً عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة ومعقدة خاصة في التكنولوجية والأسواق.



هـ - **الهيكل المختلط** : هو عبارة عن تجميع أقسام مفصلة تنتج سلعاً مختلفة من أسواق مختلفة، ولكنها تعمل تحت خيمة منشأة واحدة حيث الأقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الآخر ، ولكنها تشتراك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يتعلق بتخصيص الموارد وكذلك التخطيط على مستوى المنشأة ككل.



## ثانياً: الثقافة التنظيمية Organization Culture

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تعبّر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في إفراد التنظيم ، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتوارد فيه المنظمة ، لذلك فإن هؤلاء الأفراد

يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء . لذا يمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل، وهي التي تحدد السلوك المقبول والسلوك غير المقبول في المنظمة.

### ▪ يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر :

الأول: تأثير بيئه الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص على طبيعة عمل المنظمة وتشكيل ثقافتها؛ فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغيير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الإلكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيم الإبداع التكنولوجي .

الثاني: تأثير القيادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معينا من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة: هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد.

الثالث: هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم . من المهم أن يأخذ صانعوا الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف او استراتيجية المنظمة ، والعمل على زيادة القيمة العليا او الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك ، وشركة فورد النوعية أولاً ، وشركة كرايسler هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك.

إن الوعي بثقافة المنظمة وادراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة، لذا يمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل، وهي التي تحدد السلوك المقبول والسلوك غير المقبول في المنظمة.

### وتتضمن ثقافة المنظمة العناصر التالية:

القيم والاعتقادات والاعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة ومنها:

- كيف يتعامل العاملون مع بعضهم البعض (سلوك العاملين تجاه بعضهم).
- كيف يتعامل العاملون مع العملاء والزبائن (سلوك العاملين مع العملاء).
- كيف ينظر العملاء لعلاقاتهم مع اصحاب المصالح والجمهور العام.
- استجابة العاملين للتعليمات والارشادات وانخراط العاملين في المجتمع.
- التزام العاملين بالعمل والدوم والالتزام بأخلاقيات العمل.

- كيف تتعامل المنظمة مع العاملين، وهل تزودهم بالبرامج التدريبية الالزمة والتطوير المهني لهم.

### ▪ مكونات (أبعاد) الثقافة التنظيمية :

ت تكون ابعاد الثقافة التنظيمية للمؤسسة من :

- القصص والحكايات: التي يتم تناقلها بين أفراد المؤسسة جيلا بعد جيل، والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدى بها داخل المؤسسة.
- الأبطال: الأفراد الذين تقدروا او تميزوا بإنجازات واعمال استثنائية وتعترف لهم المؤسسة بذلك بكل احترام وتقدير.
- الطقوس والشعائر: وهي مجمل الاحتفالات والمناسبات التي تحييها المؤسسة، تعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة او عفوية لاستذكار مناسبات الانجاز المتميز.
- القيم: يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء المؤسسة، تشير إلى ما هو مقبول او ما هو جيد او سيء ويلتزم الجميع بمضامينها، فهي إذن تحدد السلوك المقبول او المرفوض داخل المؤسسة.
- المعتقدات: وتمثل المستويات الأعمق للثقافة، كونها في عقول تفكير الأفراد وتشير إلى جميع المعارف والأفكار، القوانيين، الخرافات والأساطير فهي معتقدات حول الذات والآخرين.
- التقاليد: هي شكل مهم من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والسموحاات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة فهي تمثل برنامجا للأفراد يعطي السلوك المناسب أو غير المناسب.

### ▪ وتقدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف الهامة تتلخص فيما يلي :

- الوظيفة الأولى: تمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية الخاصة المتميزة.
- الوظيفة الثانية: تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة.
- الوظيفة الثالثة : تضييف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الإستقرار فيها.
- الوظيفة الرابعة: تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها.

### ▪ أنواع الثقافة التنظيمية :

اتق الكتاب على تقسيم الثقافة التنظيمية لعدة أنواع تختلف من مكان إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ويمكن حصر أهم هذه الأنواع كما يلي :

- 1- ثقافة النفوذ أو القوة:

إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين وتكون القوة والنفوذ بيد من يتحكم بالمنظمة ويشبهه لحد كبير نسيج العنكبوت.

### ٢- ثقافة المشروع (المهمة):

وتنقسم بأنها موجهة نحو العمل والإنجاز والحكم يتم من خلال النتائج، وقوتها تعتمد على خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك صلة وثيقة بين أقسامها، لذا فهي تشبه الشبكة.

### ٣- ثقافة عضوية:

يكون فيها إدراك العاملين للقيم والمعتقدات والاتجاهات الإدارية مرتفع، ومن خصائصها التوجّه نحو العلاقات العاطفية والائتلافية، واحترام الفردية، وتحمل المخاطرة والولاء الداخلي.

### ٤- ثقافة إبداعية:

تتركز في المنظمات التي يبعث العمل فيها على الإنجاز والمخاطرة وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى توتر وإرهاق العاملين وتكون مجازفة كونها خلاقة ومتحدبة.

### ٥- ثقافة داعمة:

حيث تتسم بالتفاعل والتماسك كالعمل بروح الفريق، والتوجّه نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل.

### ٦- ثقافة بiroقراطية:

تعتمد على التمسك بالروتين، وانعدام الثقة بين القائد ومرؤوسيه لوجود الشك وعدم الاستقرار في العمل، إذ تتسم هذه الثقافة بالجمود والرقابة الشديدة، أما قادتها فهم يحتاجون للسيطرة والرقابة والهيمنة بدون مبررات موضوعية، ويميلون إلى العلاقات الاجتماعية وتتسم قراراتها بأنها غير حاسمة.

### ٧- ثقافة العمليات:

وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيمية، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

### ٨- ثقافة الدور:

وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمان الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

### ٩- ثقافة مساندة:

تتميز بيئه العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

### ثالثاً: الموارد **Resources**

تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة؛ المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، الإنتاج، المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها.

وتصنف الموارد إلى ملموسة أو غير ملموسة:

- الموارد الملموسة **Resources Tangible**: تتضمن الأصول المادية كالعقارات والآلات والمصنع والمخزون .الخ.
- موارد غير ملموسة **Resources Intangible**: تتضمن العلامة التجارية وبراءة الاختراع و المهارات ...الخ.
- ويمكن أيضاً تصنيف موارد المنظمة وفق الآتي:
- **موارد مادية** : وهي جميع الأصول المادية المستخدمة في المؤسسة تضم الإنشاءات، الموقع الجغرافي، التجهيزات والتكنولوجيا التي أصبحت تعد مورداً مهماً في العصر الحالي (الحواسيب، والبرمجيات الخاصة).
- **موارد مالية** : جميع الأموال التي تحوزها المؤسسة، و التي تستخدمها لتصور وتنفيذ الاستراتيجيات من أي مصدر على الإطلاق و تشمل النقد من رجال الأعمال وأصحاب الأسهم وحاملي السندات والبنوك، والأرباح المحتجزة ، أو الأرباح المحققة.
- **موارد بشرية**: وتشمل على مجموع مستخدمي المنظمة ومستويات تأهيلهم المختلفة؛ وتشمل التكوين والتدريب، الخبرة، الذكاء، المعرفة والتعليم، العلاقات بين العاملين، رؤية وقيم المديرين.
- **موارد تنظيمية**: هي خصائص فرق العمل في المؤسسة، وتضم : الهيكلة الرسمية للمؤسسة، التخطيط، التوجيه، الرقابة، السمعة طرق الاتصالات بين الأفراد (العلاقات غير الرسمية بين الأفراد)، علاقة المؤسسة بمحبيها..
- **الموارد التقنية**: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتغير المناخ.

و يستطيع كل منظمة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصه بها ويفتح لها المزايا التنافسية المستمرة، وتأتي مجالات الجدارة من المصادر التالية:

- ١- مجال تحقيق الكفاءة: وتشمل القدرة على جمع وتنسيق الموارد بكفاءة وفاعلية.
- ٢- مجال تحسين الكفاءات وتشمل القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المنظمة أو خارجها تقديم الخدمات للمستهلك.
- ٣- مجالات الابتكار: وتشمل القدرة على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المنظمة وعملياتها وخرجاتها.
- ٤- أن تتوفر لدى الموارد المعايير التي تحقق المزايا التنافسية المستمرة.

ويمكن للمورد أن يشكل ميزة تنافسية إذا تتوفر فيه شروط وصفات الميزة التنافسية التالية:

- القيمة Value : أي أن يكون ذو قيمة تنافسية.
- الندرة Rariness: أي عدم استطاعة المنافسين الآخرين الحصول على الموارد.
- التقليد Imitatabilty: صعوبة التقليد إلا بعد وقت طويل أو تكاليف الباهظة .
- التنظيم Organisation : قابل للاستغلال المنظم من قبل المؤسسة (قدرة المؤسسة التنظيمية في حسن استثماره).

#### ❖ أدوات ومدخلات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العوامل، والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية الموجودة داخل أسوار المؤسسة مثل هيكل المديرين، وهيكل القيم والثقافة الداخلية والأنظمة الداخلية، والتسويق، والإنتاج، والتمويل، والموارد البشرية، ونظم المعلومات، والبحث والتطوير، والتي تحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، ويضيف (Wheelen and Hunger, 2006) بأن هذه العوامل قد تكون نقاط قوة أو نقاط ضعف، بحيث تشكل نقاط القوة الرئيسية كفاءة محورية يمكن للمؤسسة استخدامها للحصول على ميزة تنافسية، وتسمى عملية دراسة وتقدير هذه المتغيرات البيئية بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

وتتمثل أهم أدوات تحليل البيئة الداخلية التي يمكن للمؤسسة استخدامها لبناء وتعزيز الميزة التنافسية بالآتي:

#### ١- مدخل تحليل سلسلة القيمة:

##### أداة تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis)

تعد من أهم مدخلات التحليل الاستراتيجي الداخلي لتقدير موارد وكفاءات (قدرات) المؤسسة الإستراتيجية عبر دراسة الأنشطة الأساسية والمساندة لها والروابط بينها.

##### أولاً\_ مفهوم و أهمية تحليل سلسلة القيمة :

١-مفهوم تحليل سلسلة القيمة : يعرف (Porter) سلسلة القيمة بأنها سلسلة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لتقديم منتج ذو قيمة للسوق . تفترض سلسلة قيمة (Porter) أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من المدخلات وعمليات التحويل والخرجات.

أما تحليل سلسلة القيمة : فهو أداة تحليل استراتيجي يتم استخدامها من أجل فهم أفضل لمصادر الميزة التنافسية، وتحديد الأنشطة التي تزيد القيمة للزبائن أو الأنشطة التي تخفض التكلفة، وتحقيق فهم أفضل لعلاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن أو الموزعين، وغيرها من المؤسسات في مجال الصناعة الذي تتنمي إليه. وتعرف كذلك : " بأنها طريقة نظمية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تتحققها المؤسسة عن منافسيها " .

وتعرف القيمة حسب (Porter) أنها : المبلغ الذي يكون المشتري على استعداد لدفعه مقابل حصوله على منتجات المؤسسة . وتحقق المؤسسة أرباحا إذا كانت القيمة تتجاوز تكاليف الإنتاج الإجمالية للمنتج .

## ٢- أهمية تحليل سلسلة القيمة :

تبذر أهميته من خلال المزايا التي يسمح بتحقيقها، ونذكرها في الآتي : السماح بمعارف نقاط القوة والضعف وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛ تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛

التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛ التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة الممارسة داخل المؤسسة؛

ويمكن إضافة :

- يساعد في تخفيف تكاليف العمليات من خلال التعرف على التكاليف المرتبطة بكل نشاط ومحاولة ترشيدتها، خاصة تلك التي تسهم في إضافة القيمة بشكل محدود؛

- يساعد المؤسسة في ترتيب أدائها وهذا بالاحتفاظ بالأنشطة المنتجة لقيمة واستبعاد أو تحويل الأنشطة ذات المساهمة المحدودة في هذا الجانب؛

- تحقيق التمييز من خلال التركيز على الأنشطة المرتبطة بالقدرات الجوهرية والكفاءات المميزة في أدائها بشكل أفضل من المنافسين.

## مكونات سلسلة القيمة :

يقوم النموذج على فكرة تفكير أنشطة المؤسسة إلى عناصر بسيطة لفهم كيفية مساهمة كل منها في خلق قيمة للعملاء، وتأثير كل نشاط على التمايز والتكاليف ومن ثم تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة، ويعزز هذا النموذج بين الأنشطة الأساسية، مثل الإنتاج والتسويق والخدمات اللوجستية والتسليم والخدمة والأنشطة المساعدة(الداعمة) ، مثل

المشتريات وتطوير التكنولوجيا ، وإدارة الموارد البشرية والبنية التحتية (الادارة العامة والخدمات المرتبطة بها) ، ويمكن شرحها فيما يلي :

#### أ. الأنشطة الأولية أو الأساسية (Primary activities) :

وهي الأنشطة التي تتولى التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع . وت تكون من خمسة أنشطة :

١-الإمداد الداخلي (Inbound Logistics) : (وهي العمليات التي تقوم بها الشركة لجلب المواد الخام) وتشمل الأنشطة المتعلقة باستلام وتخزين وتوزيع المواد الخام والمنتجات قيد الإنتاج والاتفاق مع الموردين، يمكن لوظيفة الإمداد الداخلي خلق القيمة بالعمل على خفض تكاليف التخزين من خلال عقد اتفاقيات مع الموردين يتم بمقتضها توريد المواد الخام وفق احتياجات التصنيع مما يخلص المؤسسة من نفقات التخزين، وبالتالي خفض التكاليف . كما يمكن ذلك بامتلاك نظام جيد لتخفيض الاحتياجات، نظام جيد للرقابة على المخزون.

٢-الإنتاج والعمليات (Operatios) : (وهي العمليات التي تتم داخل الشركة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية) ويتضمن تحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي ، وتشمل أنشطة التصميم والتعبئة والتغليف والاختبارات والرقابة على الجودة ونوعية وكفاءة الأجهزة والمعدات، وصيانة الآلات . في حالة السلع يتجسد الإنتاج في التصنيع، أما بالنسبة للخدمات تتجسد عملية الإنتاج في تسليم العميل للخدمة فعلا، ويمكن لوظيفة الإنتاج خلق قيمة من خلال تأدية أنشطتها بكفاءة الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خفض التكاليف، كما يمكن ذلك أيضا من خلال تأدية الأنشطة المرتبطة به بما يتماشى مع جودة المنتج العالية التي تؤدي على التمييز وخفض التكاليف

٣-الإمداد الخارجي (Outbound Logistics) : (وهي عملية شحن المنتجات إلى خارج الشركة) وتشمل أنشطة تجميع، نقل، تخزين وتوزيع المنتجات التامة ونظام الحصول على أوامر الشراء، تنفيذ وجدولة الطلبيات، وكل الأنشطة التي يتضمنها نقل المنتجات التامة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

٤-التسويق والمبيعات (Marketing& Sales) : (وهي عمليات البيع، تسويق البضائعه ) وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل وحيازة السلعة من المؤسسة على العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع شخصي وغير شخصي وتسعير وتدريب رجال البيع و اختيار مناطق البيع ووسائله. كما يمكن يمكن لوظيفة التسويق والمبيعات خلق القيمة من خلال اكتشاف احتياجات المستهلك وربطها بوظيفة البحث والتطوير ، الأمر الذي يتربّ عليه تصميم منتجات مناسبة لتلك الاحتياجات، كما يمكن أن يؤدي تدعيم العلامة التجارية والإعلان إلى زيادة القيمة التي يتتصورها المستهلك حول المنتج، وخلق انطباع جيد عن المنتج، الأمر الذي يدفع باتجاه خلق القيمة.

٥- **الخدمات (Services)** : (وهي الخدمات التي تقدم للزبائن من قبل الشركة ، مثل التركيب والشحن ، والصيانة أو الاصلاح) ويتجسد دورها في توفير خدمات ما بعد البيع وخدمات الدعم، ويمكن أن تساعد هذه الوظيفة في خلق مفهوم القيمة لدى المستهلك من خلال حل مشكلات المستهلكين وتقديم الدعم لهم بعد شراء المنتج،<sup>٥</sup> مثل : التركيب والإصلاح، بيع قطع الغيار، الصيانة الدورية وتقديم المشورة الفنية، النقل وغيرها.

### ب. الأنشطة المساعدة أو الداعمة (Support activities) :

وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأساسية على زيادة فعاليتها أو كفاءتها فهي التي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية. وتكون من أربعة أنشطة :

١- **التمويل (المشتريات) (Procurement)** : هي وظيفة تخدم كل الأنشطة سواء الأساسية أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه من مواد أولية، آلات، قطع غيار، تجهيزات مكتبية وغيرها، ويمكن لهذا النشاط المساهمة في خلق القيمة بخفض التكاليف إذا تم الحصول على الاحتياجات (مواد أولية، تجهيزات ،...) بأسعار منخفضة من خلال الحجم مثلا ، استغلال الظروف المواتية أو قوة التفاوض.

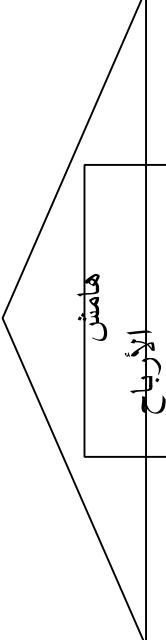
٢- **التطوير والتكنولوجيا (Technology Development)** : وتشمل الأنشطة التي تتعلق بتصميم المنتج، وتحسين طريقة أداء الأنشطة في سلسلة القيمة وتشمل : المعرفة الفنية، والإجراءات، والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة . تؤدي هذه الوظيفة إلى تحسين المنتجات بطرح تصاميم متقدمة للمنتجات مما يجعلها أكثر فاعلية وجاذبية من وجهة نظر المستهلك، ومن جانب آخر تعمل على تحسين أساليب وعمليات الإنتاج لتكون أكثر كفاءة، مما يخفض التكاليف وبالتالي المساهمة في خلق القيمة.

٣- **إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)** : وتشمل أنشطة الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتحديد المسار الوظيفي والتحفيز ، وهذه الأنشطة تتعلق بكل أجزاء المؤسسة أيضا ويحمل أن تمثل نقطة قوة أو ضعف. وتتضمن هذه الوظيفة ل المؤسسة امتلاك المزيج الجيد من المهارات البشرية لأداء الأنشطة المتعلقة بخلق القيمة بشكل فعال، وبالتالي يدخل التدريب الكافي، أنظمة التحفيز والمكافآت والتعويض ضمن المهام الضرورية المتعلقة بخلق القيمة في إطار مسؤوليات وظيفة إدارة الموارد البشرية.

٤- **البنية التحتية (Firm Infrastructure)** : ويمثل البيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة، ويشتمل نشاط البنية الأساسية على الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة والثقافة التنظيمية للمؤسسة؛ إذ يمكن للإدارة العليا أن تمارس نفوذا في تشكيل تلك الجوانب في المؤسسة، كما يمكنها-في إطار من القيادة القوية- أن تقوم بتشكيل البنية التحتية من خلال تأدية كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة .

وإجمالاً فقد أشار (M. Porter) إلى أن الأنشطة الأساسية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي بصورة مباشرة، لذلك فهي عادة ما تكون مصدراً لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، حيث يمكن تحديد التكاليف بسهولة لكل نشاط وإدارتها بشكل صحيح، أما الأنشطة المساعدة فتضيف قيمة للمنتج بشكل غير مباشر، لذلك فهي عادة أهم مصدر لميزة التمايز، حيث أنه في الوقت الحاضر أصبحت الميزة التنافسية تنشأ بشكل رئيسي من التحسينات أمن إدخال واستعمال الابتكارات التكنولوجية في نماذج وتصاميم المنتج، أو في عمليات، أساليب وتقنيات الإنتاج. أي أنها تتعلق بشكل كبير بالجوانب غير الملموسة مثل التعلم التنظيمي، الروتينيات التنظيمية، الخبرة المتراكمة، لذلك فإن الأنشطة المساعدة مثل : "نظم المعلومات والبرمجيات" ، "البحث والتطوير" ، "الادارة العامة" ، "ادارة المورد البشري" ليست أقل أهمية من الأنشطة الأساسية.

### نموذج سلسلة القيمة حسب (Porter)



The diagram illustrates the Porter Value Chain hierarchy. At the top is the "البنية التحتية للمؤسسة (ادارة عامة، تخطيط استراتيجي، محاسبة وتمويل)" (Infrastructure). Below it is the "ادارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التطوير)" (Human Resource Management). The middle section contains three support activities: "التطوير التكنولوجي (البحث والتطوير، تحسين المنتج والعمليات)" (Technological Development), "التمويل-المشتريات- (شراء المواد الأولية، الآلات، الإمدادات)" (Funding-Purchasing), and "الخدمات (التركيب، الصيانة، قطع الغيار)" (Services). The bottom section contains five primary activities: "التسويق والتوزيع (الإعلان، الترويج، التسويق، العلاقات مع قوات التوزيع)" (Marketing and Distribution), "الإمداد الخارجي (المخازن، وتوزيع المنتجات تامة الصنع)" (External Procurement), "الإنتاج (المكان، التجميع، الاختبار، التعبئة، والتغليف)" (Production), "الإمداد الداخلي (مناولة المواد الأولية والمزرون)" (Intra-firm Procurement), and "الأنشطة الأساسية" (Core Activities).

الأنشطة الداعمة	الأنشطة الأساسية
البنية التحتية للمؤسسة (ادارة عامة، تخطيط استراتيجي، محاسبة وتمويل)	
ادارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التطوير)	
التطوير التكنولوجي (البحث والتطوير، تحسين المنتج والعمليات)	
التمويل-المشتريات- (شراء المواد الأولية، الآلات، الإمدادات)	
الخدمات (التركيب، الصيانة، قطع الغيار)	
التسويق والتوزيع (الإعلان، الترويج، التسويق، العلاقات مع قوات التوزيع)	
الإمداد الخارجي (المخازن، وتوزيع المنتجات تامة الصنع)	
الإنتاج (المكان، التجميع، الاختبار، التعبئة، والتغليف)	
الإمداد الداخلي (مناولة المواد الأولية والمزرون)	
الأنشطة الأساسية	

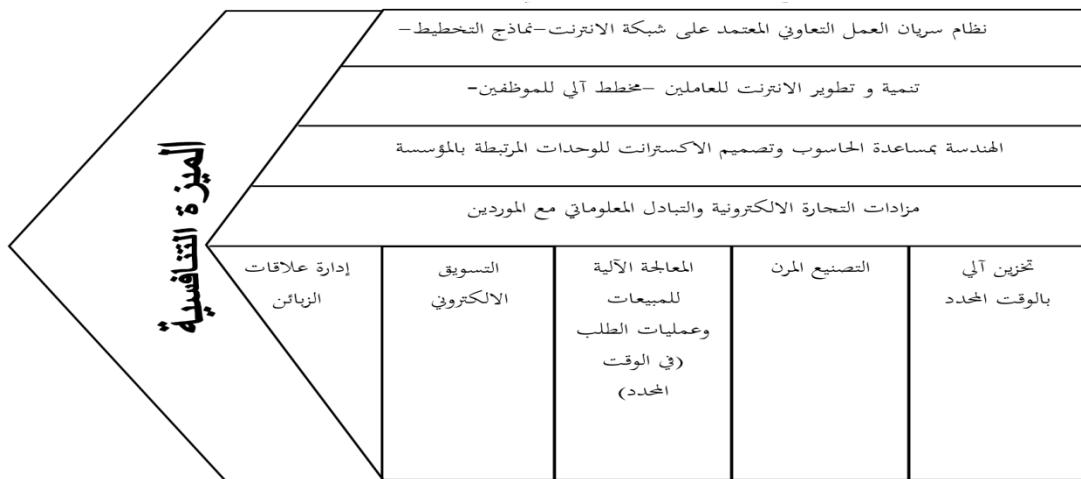
Source : Michael E. Porter, Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities, Harvard Business School, 14Canada June 22, 2012, Pth Annual Rotman School Conference for Leaders Toronto6.

تجدر الإشارة إلى محاولات تكيف سلسلة القيمة استجابة للتطورات المتتسارعة، والحاصلة في بيئه الأعمال خاصة تزايد الدور الاستراتيجي لـ تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، وتمثلت تلك المحاولات في إدخال نظم المعلومات وإدارة المعرفة بوصفها نشاطاً أساسياً في إضافة القيمة، واعتبار نشاطي الموارد البشرية والتمويل (الشراء) أساسيين في سلسلة القيمة . ودخل نشاط الادارة الإستراتيجية بوصفه نشاطاً مسانداً لتحقيق القيمة، بينما احتلت القدرات الجوهرية (الكفاءات المحورية) مركزاً لسلسلة القيمة.

من ناحية أخرى لقد غطت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جميع الالات والأنشطة الوظيفية في المؤسسة، وأصبح لها دور جوهري في سلسلة القيمة بدءاً من عمليات التوريد وانتهاء بإدارة علاقات الزبائن، من خلال تغير طرق

أداء الأنشطة وجعلها أكثر أوتوماتيكية وأقل تكلفة، مما يحسن الروابط ويساهم في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسات .  
ويمكن توضيح ذلك بالشكل أدناه .:

### اندماج تكنولوجيا المعلومات في سلسلة القيمة



ولقد شهد هذا التحليل عدة تطورات وتحديات، وأصبح تطبيقه بالمؤسسة منفردا لا يكفي، وعلى المؤسسة البحث عن الاندماج في سلاسل قيمة أكبر على مستوى القطاع أو الإقليم أو العالم وهو ما يعرف بسلاسل القيمة القطاعية، الإقليمية أو العالمية ، كما ظهر مفهوم جديد على يد كل من : (Porter) و (Kramer) سنة 2006 وهو القيمة المشتركة، يهدف إلى إدماج البعد الاجتماعي والبيئي في نشاطات حرف المؤسسة لتحقيق قيمة إقتصادية.

### ثالثا- خطوات تطبيق تحليل سلسلة القيمة : ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية :

1-مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة، وذلك للوقوف على الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة و تلك التي تعتبر نقاط ضعف؛ حيث تقيم الأنشطة الأولية في السلسلة على ضوء مساهمتها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية، أما الأنشطة المساعدة فتقيم حسب مساهمتها في تحقيق الكفاءة والفعالية للأنشطة الأولية ؛

2-مراجعة حلقات الوصل أو الروابط (Linkages) المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (Value activity) (كالتسويق مثلا) وتكلفة نشاط آخر (كالرقابة على الجودة مثلا)؛

3-مراجعة التعاوض المحتمل ( التداوب أو التكامل) (Potential synergy) بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحدات الأعمال ؛ إذ لكل عنصر قيمة ، أي تحقيق مزايا إضافية نتيجة تحسينات في السلسلة والعلاقة بين السلاسل المختلفة أو تحقيق اقتصاديات المدى (اقتصادياتُ السلم) ؛ أي تحقيق عوائد نتيجة استخدام الفعالية لفائدة أكثر من منتج أو نشاط كاستخدام الآلات أو قنوات التوزيع لخدمة أكثر من منتج أو نشاط، وتشير اقتصاديات المدى إلى العوائد الاقتصادية التي تتحققها المؤسسة من تقديم عدد كبير من السلع والخدمات المختلفة بنفس الموارد ؛

٤- مقارنة سلسلة قيمة المؤسسة مع سلاسل قيمة المنافسين؛ حيث أن التحديد الدقيق لمصادر الميزة التافسية يقتضي إجراء هذه المقارنة، وتوضح في حالتين :

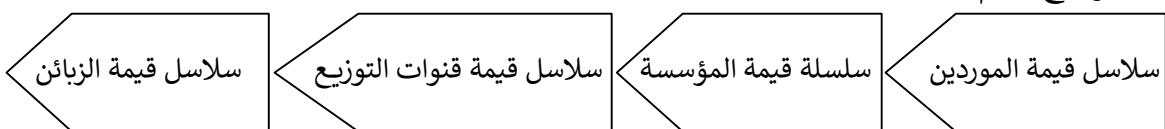
أ. سلاسل القيمة متشابهة؛ في هذه الحالة اكتساب المزايا التافسية مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التحكم الأفضل في أحد أنشطة سلسلة قيمتها وفي درجة التنسيق بينها.

ب. سلاسل القيمة مختلفة؛ في هذه الحالة تكون حلقات القيمة للمؤسسة مختلفة عن المنافسين من خلال الاختلاف في تسلسل أنشطة سلسلة القيمة مما يجعل تحديد مصادر الميزة التافسية مرتبط بتقييم قوة المخطط التنظيمي لسلسلة القيمة ومدى مساحتها في إضافة القيمة.

هذه المقارنة غرضها تحديد مدى قوة واستدامة المزايا التافسية ؛ حيث أن المزايا القائمة على الاختلاف في سلسلة القيمة تكون أكثر قوة واستدامة من تلك القائمة على التقليد من خلال تشابه سلاسل القيمة ، يرى (Poretr) أنه يمكن للمؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية حاسمة وهذا بتنظيم أنشطة سلسلة القيمة لديها بطرق أصلية وبفاءة مميزة يصعب تقليدها.

**رابعا\_نظام القيمة :** تمثل سلسلة القيمة للمؤسسة جزءاً من نظام أشمل يتضمن سلاسل القيمة للموردين، وسلاسل القيمة لقنوات التوزيع والزبائن، وهو ما يعرف بنظام القيمة، والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :

شكل يوضح نظام القيمة



يبين الشكل أعلاه أنه لا تتوقف الميزة التافسية للمؤسسة على سلسلة القيمة لديها فقط، بل مرتبطة بامتداداتها الخلفية والأمامية أي سلسلة الموردين وكل الأطراف المغذية للمؤسسة بالدخلات وسلسلة القيمة لقنوات التوزيع، "أي الأطراف التي تتولى توزيع وتسويق منتجات المؤسسة إلى الزبائن ؛ فمن جهة تحصل المؤسسة على مدخلات لها من الموردين مما يجعل مزاياها ترتبط بجودة أنشطتهم، ومن جهة أخرى تمر مخرجات المؤسسة عبر قنوات التوزيع بطريقة قد تؤثر على القيمة النهائية المدركة من قبل الزبائن"

لأجل حيارة الميزة التافسية وتعزيزها؛ عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة قيمة المؤسسة فقط، بل يجب العمل على معرفة الطريقة أو الأسلوب الذي تندمج به في نظام القيمة الخاص بالصناعة. بمعنى الأخذ بالبعد الخارجي لأن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بيئته الخارجية.

تطبيق هذه الأداة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ممكن، إلا أن خاصية الجوارية (القرب) تجعل من الأنشطة متداخلة يصعب فصلها عن بعضها، أي أن الأنشطة موجودة لكن ليس بالوزن الذي ذكره (مايكل بورتر) فهي مُصاغة وفق خصائص المؤسسات الكبيرة، وفي هذا السياق وضع (Roy McLarty ٢٠٠٥) نموذجاً مكيناً حسب خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أشار (Payson Johnston ٢٠١٨) إلى أساسيات تطبيق سلسلة القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## ٢- مدخل مقاربة الموارد (RBV: Resource-based view)

مفهوم تحليل مقاربة الموارد :

يقصد بتحليل مقاربة الموارد تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمؤسسة لتمكنها من تحقيق ميزة على منافسيها، ويهتم هذا التحليل بحصر الكفاءات المحورية (القدرات الجوهرية) والمميزة أي التي تتميز بها المؤسسة .

أما الموارد فهي من الأصول التي تتحكم بها المنظمة؛ وتشمل هذه الأصول الموارد المتاحة للمنظمة، والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والموارد المالية، والموارد المادية من مكائن، وأجهزة، وبناء، وقوفـات نقل وتوزيع. ويصنف (Barney, 1991) موارد المؤسسة إلى :

- موارد مادية : وهي جميع الأصول المادية المستخدمة في المؤسسة تضم الإنشاءات، الموقع الجغرافي ،التجهيزات والتكنولوجيا التي أصبحت تعد مورداً مهماً في العصر الحالي (الحواسيب، والبرمجيات الخاصة).

- موارد مالية : جميع الأموال التي تحوزها المؤسسة، والتي تستخدمها لتصور وتنفيذ الاستراتيجيات من أي مصدر على الإطلاق وتشمل النقد من رجال الأعمال وأصحاب الأسهم وحاملي السندات والبنوك، والأرباح المحتجزة ، أو الأرباح المحققة.

- موارد بشرية : وتشمل التكوين والتدريب، الخبرة، الذكاء، المعرفة والتعليم، العلاقات بين العاملين، رؤية وقيم المسيرين.

- موارد تنظيمية : هي خصائص فرق العمل في المؤسسة، وتضم : الهيكلة الرسمية للمؤسسة، التخطيط، التوجيه، الرقابة، السمعة طرق الاتصالات بين الأفراد (العلاقات غير الرسمية بين الأفراد)، علاقة المؤسسة بمحيطها...

وتشير الكفاءات إلى قدرات المنظمة لاستثمار مواردها، وقد تشمل قدرات تسويقية، وقدرات إنتاجية، وقدرات مالية. وتشمل الكفاءات أو المؤهلات الجوهرية مجموعة مؤهلات وقدرات تمتد عبر عدد من الدوائر الوظيفية المنتشرة في المنظمة، فقد تشمل القدرة على طرح منتجات جديدة لأنها تملك قدرات بحث وتطوير وتسويقي؛ أو تملك قدرات في استثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب تسويق جديدة، أو قدرات إدارية، وتتميز الكفاءات الجوهرية بكونها مورداً ثميناً ومهماً لا يستهلك، وتحتاج المنظمة مواصلة الاستثمار فيه، وربما تمتلك المنظمة ما يعرف بالكفاءات المميزة ، وهي كفاءات ومؤهلات جوهرية متميزة على ما يتتوفر للمنافسين، وهناك عدة مصادر يمكن من خلالها الحصول على الكفاءات، منها:

- براءة اختراع تم الحصول عليها من مؤسسي الشركة.

- ٠ مصدر من شركة أخرى عن طريق الشراء أو الاندماج، كأن تحصل على نظام التوزيع المتتطور من شركة ثانية.
- ٠ مصدر يكون نتيجة تحالف مع طرف ثان، كأن تشتراك مع شركة أخرى لتصميم منتج جديد.
- ٠ تنمية داخلية وتكون بتأنٍ وعلى مدى الزمن داخل الشركة، كأن تتمي المنظمة كفایاتها وقدراتها في تصنيع أجهزة معينة.
- ٠ توفر استراتيجية مثمرة لتنمية الكفایيات من خلال قربها من المنافسين والمجهزين وغيرهم، أي أن تكون ضمن مجموعة وعندود من الأعمال ذات الصلة، وبالتالي يسهل عليها الحصول على المعلومات المهمة لتنمية كفایاتها الجوهرية.  
ولإجراء تحليل موارد المنظمة تحليلًا استراتيجيًّا حدد (Grant، ١٩٩٩) خمس خطوات أساسية هي:
  ١. تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف.
  ٢. التحديد الدقيق والتقويم الجيد لمجالات الجدارة.
  ٣. تقويم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً إذا تم استخدامه.
  ٤. اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة.
  ٥. تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليل نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.

ويعني استخدام هذا النموذج في التقييم إعداد قائمة بموارد الشركة المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية والمعرفية؛ والتي تدخل ضمنها الموارد المعنية كالسمعة مثلاً، ثم يتم تقييم كل مورد في ضوء قيمته للزيون، وندرته، وامكانية تقليده، وامتلاك التنظيم الذي يسمح باستثماره، ويمثل المورد الذي يتمتع بهذه الخصائص مورداً مهما ونقطة قوة، ويمكن تقييم كل مورد بمقارنته مع ما كان عليه في السابق أو مع الموارد المناظرة لدى المنافسين أو كما هو متاح في القطاع عموماً.

ومن الأبعاد المهمة التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار في تحليل الموارد تحديد استدامة الكفایيات للموارد المميئة Continuum of Resource Sustainability، بمعنى تحديد إلى أي مدى تتعرض تلك الموارد للتقادم، فديمومة المورد وسرعة التقادم هي على شكل خط متصل Continuum من الاستدامة ، فالمورد بطيء التقادم يكون له استدامة عالية، والمورد سريع التقادم تكون استدامته متدينة ويمكن القول بأن التحليل التنظيمي المستند على الموارد يفيد في تحديد قائمة بالموارد التي تمتلك قدرات وكفایيات جوهرية للعمل، وتعتبر ذات أهمية قصوى في نجاح المنظمة أو فشلها، إضافة إلى تحديد وتقييم الموارد التي تشكل نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المنظمة، أو تعتبر نقاط ضعف يمكن أن تسهم في تراجع وتعثر عمل المنظمة.

#### الكافاءات المحورية (القدرات الجوهرية):

يعرفها (Hamel & Prahalad) "بأنها مجموعة من التقنيات والمهارات والتكنولوجيا التي تمكن المؤسسة من تحقيق

أداء تنافسي متتفوق ومميزة عمل فريدة وتكون صعبة التقليد من قبل المنافسين".

ويشيران بأنها تعكس التعلم الجماعي داخل المؤسسة من خلال دمج وتنسيق مهارات وتقنيات الإنتاج. ولا يتم هذا إلا بالتكامل بين جميع وظائف وأنشطة المؤسسة.

وتعتبر الكفاءة بأنها : " القدرة على مزج وتنسيق الموارد المختلفة بصورة فعالة ، في إطار عملية محددة، وهي مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة بغرض بلوغ نتيجة محددة تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بلاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.

أما عن أنواع الكفاءات، فتصنفها (Cécile Dejoux ٢٠١٣) إلى ثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويافق الكفاءات التنظيمية (كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الجوهرية والتي تمثل الميزة التافسية وفق نظرية الموارد. وفيما يلي شرح أنواع الكفاءات:

١- **الكفاءة الفردية** : هي مزيج من مجموعة من المعرفات النظرية والمعارف العملية والسلوكية التي يمتلكها الفرد، والتي تسمح له في سياق معين بالوصول إلى مستوى من الأداء الجيد المتوقع.

٢- **الكفاءة الجماعية** : حسب (Dejoux, 1998) هي محصلة الكفاءات الفردية الناتجة عن التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) التأزر، وترتکز على العلاقات التفاعلية الداخلية بين أعضاء المجموعة، وتتوفر الكفاءات الجماعية للمؤسسة قدرة أكبر على حل المشكلات التي لا يمكن معالجتها بشكل فردي ، فهي تعمل على تنمية الكفاءات الفردية، وتعبر عن قدرة مجموعة على أداء نشاط معين وهي مكون أساسى للكفاءات التنظيمية ( المحورية ) .

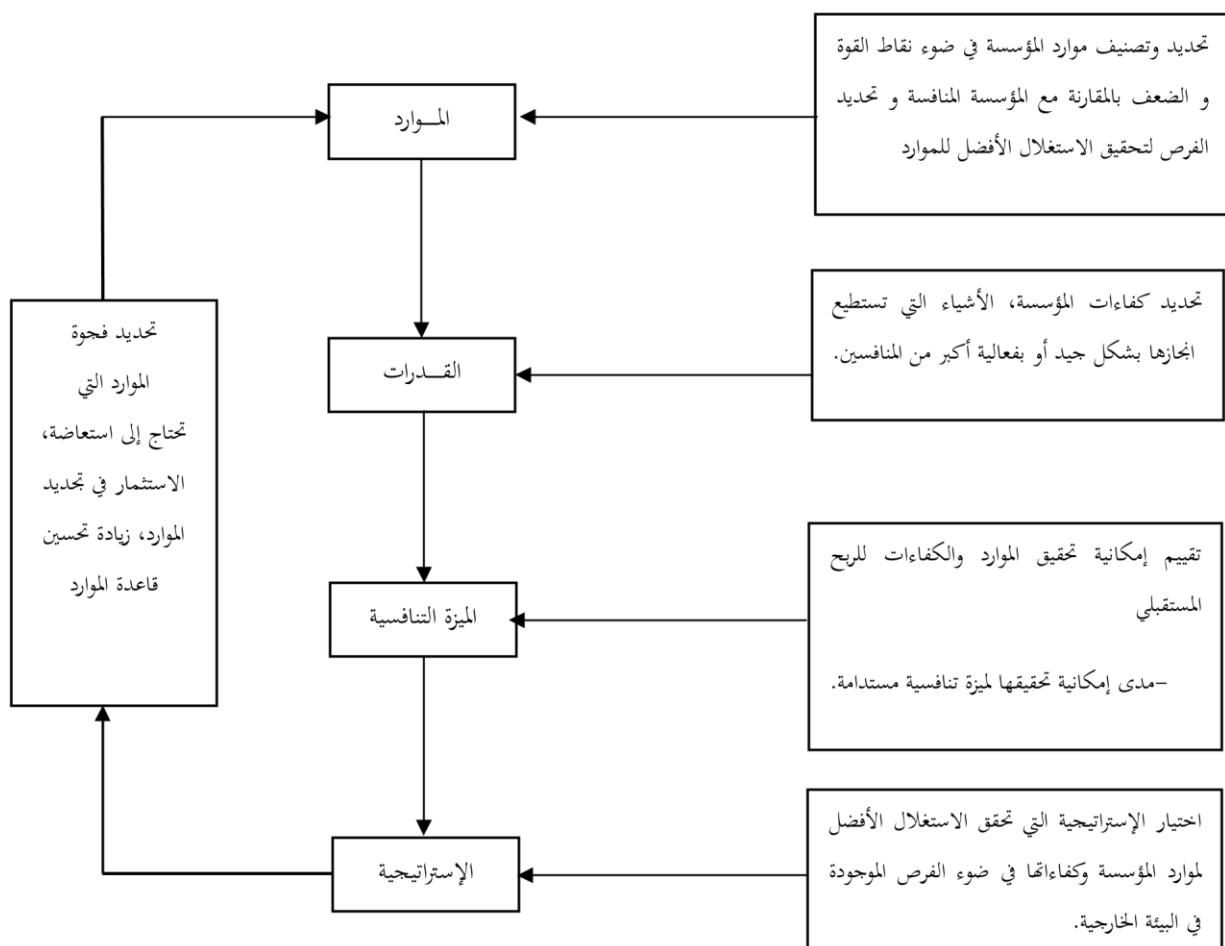
٣- **الكفاءات التنظيمية**: يمكن تعريفها بأنها : "عمل جماعي هادف ومقصود يجمع بين الموارد والكفاءات في معظم المستويات الأساسية لخلق القيمة" . كما يصفها (Grant, 1991) بأنها تنسق للموارد على أكثر من مستوى، وترتبط بشكل أساسى بالتجربة والخبرة المتراكمة، مما يجعلها تعطي تميزاً وظيفياً للمؤسسة.

إن الكفاءة حتى وإن اختلفت تصنيفاتها إلا أن مضمونها واحد، فهي بالأساس القدرة على استغلال المعرف (النظرية العملية، السلوكية) بما فيها الخبرات المتراكمة والروتينيات التنظيمية في المزج بين الموارد، لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن الوجهة الإستراتيجية الكفاءة هي نقطة قوة للمؤسسة وامتلاكها يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية مماثلة في الميزة التافسية سواء خفض التكلفة أو تمييز المنتج.

خطوات تطبيق مقاربة الموارد :

هناك خمس خطوات رئيسية لتطبيق مدخل الموارد، نوضحها بالشكل أدناه :

شكل يوضح خطوات تحليل الموارد والكفاءات للمؤسسة



Source: Robert M. Grant, A Resource Based Theory of Competitive Advantage :

Implications for Strategy Formulation, California management review, Vol 33, (N 03) December 1999, pp. 7.

**1- التحديد والتصنيف الدقيقين لموارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف:** ويتأتى ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من العوامل الأساسية، من أهمها أنظمة المعلومات الإدارية ويمكن تقسيم الموارد في المؤسسة إلى عدة أقسام رئيسية وهي :

الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية والموارد التنظيمية.

إذ يمكن القول أن المهمة الأولى لمقاربة الموارد هي تعظيم الأرباح عبر فترات زمنية، ولتحقيق هذا الهدف يجب البحث عن العلاقة بين كل من الموارد والكفاءات (القدرات) والربحية، وتثير هنا العلاقة عددا من التساؤلات فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية للموارد وتمثل في :

- ما هي الفرص الموجودة حالياً والتي تساعد على تحقيق الاستخدام الاقتصادي للموارد؟
- ما هي احتمالات الاستغلال الكفاءة للموارد؟

٢- تحديد وتقدير الكفاءات المحورية للمؤسسة بدقة : تعكس الكفاءات المحورية (القدرات الجوهرية) ما تقوم به المؤسسة بشكل مميز وفائق نتيجة استخدام الموارد بشكل متكامل؛ ويمكن تحديد وتمييز الكفاءات والقدرات بدقة بالاعتماد على التصنيف الوظيفي لأنشطة المؤسسة (تصنيع، تسويق، تمويل، إدارة موارد بشرية،... إلى آخره).

إضافة إلى التحديد الكمي للموارد، يجب على المؤسسة القيام بتقدير نوعي في إطار البيئة التنافسية المحيطة، ولقد اقترح كل من (Boal, 1991) و (Drerix, Cod, 1989, J. Barney, 1994) خمسة اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات وهي:

**الاختبار الأول:** اختبار الملاءمة؛ بحيث تعتبر الموارد والكفاءات ملائمة إذا كانت تسمح للمؤسسة باستغلال الفرص الحالية و المستقبلية، وتجنبها المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية، بمعنى وجود ملاءمة بين الموارد والكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة مما يمنحها قدرة على التكيف مع البيئة التنافسية؛

**الاختبار الثاني :** يتعلق بالندرة ؛ حيث يتم الفصل بين الموارد العادي والموارد النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة استراتيجية؛

**الاختبار الثالث :** اختبار النقلية (التقليد) ؛ والذي يفصل الموارد والكفاءات التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها صعباً؛ ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الموارد، وعلى هذا الأساس كلما كانت الموارد غير محسوسة (غير ملموسة) والكفاءات ضمنية (غير موثقة) كلما كانت صعبة التقليد؛

**الاختبار الرابع :** اختبار التحويل ؛ الذي يهتم بقابلية تحويل الموارد وبنوعيتها، وكذا يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة على مواردها وكفاءاتها، فالموارد ذات الطبيعة الخاصة يصعب إعادة استخدامها في ظروف مغایرة أو نقلها إلى مؤسسة أخرى عكس الكفاءات الفردية التي يسهل تحويلها من مؤسسة لأخرى.

**الاختبار الخامس :** اختبار الاحلالية ؛ الذي يبين الموارد والكفاءات التي يمكن تعويضها بموارد وكفاءات أخرى تؤدي نفس الدور، يعتبر هذا الاختبار في غاية الأهمية، لأنه في حالة ما إذا كانت الكفاءة مثلاً : غير قابلة للنقل والتحويل، فإن المنافس يمكن أن يستبعد دورها كمصدر للميزة التنافسية ويكون كفاءة بديلة.

وإذا كانت الموارد غير ملائمة (ليست ذات قيمة) فهي نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة (موارد ضعيفة)، لا تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية ؛ أما إذا كانت الموارد قيمة لكن ليست نادرة لن يؤدي هذا إلى تحقيق ميزة تنافسية وتكون المؤسسة في وضع تكافؤ تنافسي؛ وإذا كانت الموارد قيمة ونادرة لكن سهلة النقل، فإن هذا يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية مؤقتة ؛ أما إذا كانت الموارد والكفاءات ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للنقل بسهولة في هذه الحالة يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وسيجد المنافسون صعوبة في تقليلها ؛ وأما إذا كانت الموارد والكفاءات التي تحوزها المؤسسة ذات قيمة ونادرة وصعبة النقل والتحويل والإحلال في هذه الحالة فقط فإن المنافس يقوم بتحييد دورها كمصدر للميزة التنافسية .

٣-تقييم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة على عاملين أساسين هما :

ـ مدى استدامة الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة انجازها؛

ـ قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردتها وقدراتها.

٤-اختيار الإستراتيجية التي تحقق التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة : تصاغ الإستراتيجية التنافسية على أساس تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات المحورية للمؤسسة، ومما لا شك فيه أن الإستراتيجية المختارة ستتوقف على خصائص الموارد والكفاءات المحورية الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث :

- درجة استمراريتها؛

- صعوبة تقليلها؛

- عدم إمكانية تحويلها؛

- صعوبة تتميّتها ذاتياً من قبل المنافسين.

٥-تجديد فجوات الموارد وتنمية قاعدة الموارد : ولتجديد الموارد يمكن اعتماد مدخلين هما : التجديد الداخلي، التجديد الخارجي، ونشرحهما فيما يلي :

- التجديد الداخلي : يمكن للمؤسسة أن تقوم بتجديد مواردتها وكفاءاتها بصفة ضمنية، من خلال الأنشطة اليومية، أو بصفة صريحة من خلال تحديث المعرف عن طريق التكوين واليقظة الإستراتيجية.

- التجديد الخارجي: يمكن للمؤسسة أن تقوم بتجديد مواردتها وكفاءاتها من خلال ما يلي :

أ-التحالفات : هي اتفاقيات تتم مابين المؤسسات، من خلال عقد تعامل إداري للتنسيق فيما بينها بغرض التبادل أو التشارك في مواردها المختلفة (براءات مشتركة، اتفاقيات تقنية)، ونقل أو تبادل كفاءاتها (اتفاقيات تبادل الكفاءات الإدارية) ومن إيجابيات التحالف أنه يوفر التعلم، تبادل المعلومات ويحقق الثقة .

ب-النمو الخارجي : ويشمل عمليات الاندماج والاستحواذ وينتج عنهم كيان جديد ،فالاندماج تعني أن تتعهد مؤسسات أو أكثر، بتجمیع مواردهما لتشكيل مؤسسة واحدة، أما الاستحواذ فيتضمن شراء مؤسسة أو نشاط بأكمله . وقد يكون أفقيا مع المنافسين، أو عموديا مع الموردين والموزعين، ومن إيجابيات استخدام عمليات الاندماج والاستحواذ للمؤسسة زيادة حجمها وقوتها التفاوضية مع الموردين والموزعين والممولين، زيادة حصتها في السوق، وتحقيق وفورات الحجم من أجل خفض التكاليف وبالتالي تقوية موقعها التناصفي، كما تسمح هذه العمليات بالحصول على علامات تجارية جديدة والتدوين بسرعة . سرعة التطوير والاستفادة من المهارات الفنية والتقنية، نقل التكنولوجيا الفنية والإدارية .

### ٣-مدخل المقارنة المرجعية:

أولاً-مفهوم وأهمية المقارنة المرجعية :

١- مفهوم المقارنة المرجعية : يعرفها (Horngren,et.al, 2003) : " أنها عملية مستمرة لتحسين الأنشطة والمنتجات والخدمات في ضوء أفضل مستويات الأداء المتوفرة لدى المؤسسات المتنافسة، أو العمليات المماثلة داخل المؤسسة ذاتها ويرى (Hilton,et.al,2003) أن المقارنة المرجعية تقنية لتحديد الميزة التناصفيه من خلال دراسة منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة ومقارنتها بأداء أفضل المؤسسات.

وتعرف كذلك بأنها : "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل، والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي".

فهي أسلوب إداري يرتكز على مقارنة أداء المؤسسة بأداء مؤسسات أخرى لتحديد مجالات تفوقها وللتعلم من الآخرين.

٢-خصائص المقارنة المرجعية :

من خلال التعريف سالفة الذكر يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- عملية مستمرة لتقدير أداء المؤسسة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، هدفها تحسين الأداء لمواكبة التطور السريع الحاصل في أساليب وطرق العمل بسبب عولمة الأسواق؛
- عملية منهجية ومهيكلة ومنظمة تقوم على المقارنة لتحديد أفضل الممارسات لدى المؤسسات الرائدة؛
- يمكن تطبيقها على جميع جوانب المؤسسة أو بعضها؛ فتشمل المنتجات والخدمات، العمليات والطرق الخاصة بإنتاج المنتجات وتسويقها، أنظمة وطرق التسيير؛ ويمكن إضافة :
- قد تكون المقارنة المرجعية داخل المؤسسة نفسها (بين الوظائف والعمليات) أو داخل قطاع الصناعة مع المنافس المباشر (مؤسسات متماثلة)، أو خارجه مع المنافس غير المباشر، أي بين مؤسسات تمارس أعمالا في قطاعات مختلفة. بحثا عن الأداء الأفضل، وتجدر الإشارة إلى أن عملية المقارنة لابد أن تتم في إطار شرعي و قانوني.

### 3 - أهمية ومزايا تطبيق المقارنة المرجعية : تمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التالية :

- معرفة الفجوة بين أداء المؤسسة ونظيرها من المؤسسات المنافسة؛
- يمكن اعتبارها الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء؛
- تكامل أفضل الممارسات في المؤسسة وإيجاد الرغبة لدى الإدارة العليا والموظفين على تبني التغيير؛
- تقود إلى التحسين المستمر؛
- تزود المؤسسة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي؛
- معرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها؛
- تبني أعلى درجات من المنافسة بين مختلف الوظائف؛
- تساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد؛
- ترود المؤسسة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المؤسسات الرائدة مستقبلا.

### مجالات المقارنة المرجعية :

هناك بعض الآلات التي تعمل في إطارها المقارنة المرجعية وهي :

- مراجعة دورية لموقع المؤسسة التناfsية والبحث عن محاور جديدة للتميز؛
- مراجعة دورية لموقع العمل ونقل أفضل مفاهيم وابتكارات التحسين المادي و المعنوي؛
- مراجعة تصميم المنتج والخدمة بصورة دورية مقارنة بتصاميم المنافسين والرواد؛
- مراجعة تصميم أساليب الإنتاج لتناسب مع التطور المستمر للمنتج والارتفاع المستمر في كفاءة ومهارات العاملين؛
- مراجعة مستمرة لمواصفات الأمن والسلامة لموقع العمل و المعدات والأدوات المستخدمة للحد من حوادث العمل وإصابات العاملين؛
- مراجعة مستمرة لأسلوب الأداء البدني لجميع العاملين لضمان الانتفاع الأمثل بقدراتهم البدنية والحفاظ على سلامتهم؛
- مراجعة مستمرة لمستوى الأداء الفني والمهارة للعاملين لتصميم وتطوير برامج التدريب المناسبة.

### ثانياً-أنواع المقارنة المرجعية :

لقد أدى تطبيق المقارنة المرجعية من طرف العديد من المؤسسات باختلاف أحجامها ونشاطها على تكيف هذا الأسلوب الإداري بحسب الحاجة، فظهر العديد من الأنواع، وكل نوع يمكن أن تتفرع منه أنواع أخرى ، أما اختيار نمط المقارنة فإنه يتوقف على عدة عوامل منها : جوانب العمل المراد تحسينها، توافر نماذج للأداء المتميز، توافر الخبرات والموارد اللازمة لإجراء المقارنة المرجعية، توافر مصادر للمعلومات والبيانات حول الأداء . وعلى العموم يمكن للمؤسسة أن تختار أحد الأنواع الآتية :

أ. المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking) : وهي مقارنة ضمن أقسام المؤسسة أو بين فروعها لتحديد أفضل أداء مقدم من أنشطة المؤسسة ، تعتبر هذه المقارنة نقطة البداية و يجب إعطاءها أهمية في المؤسسة قبل النظر إلى خارج المؤسسة، ويتمثل هدفها الرئيسي في الاستفادة من تجارب ناجحة لوحدات أو أنشطة أو أقسام داخل المؤسسة، لأن الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المؤسسة من أقسامها أو وحداتها التشغيلية، وما تتعلمها يمكن أن يتلخص حول التكلفة المنخفضة السرعة في الانجاز، سرعة تبادل البيانات، وتجري عملية المقارنة داخليا باعتماد وحدات تنظيمية أو أقسام ذات أداء متميز داخل المؤسسة أساسا للمقارنة مع السعي للبحث عن أفضل الممارسات و التطبيقات ثم نشرها على الوحدات والأقسام الأخرى لنفس المؤسسة لتحسين أدائها. تتميز هذه الطريقة بسهولة التطبيق بطريقة إيجابية نتيجة لتوفر المعلومات الضرورية للقيام بالمقارنة وانخفاض تكلفة و زمن الانجاز و تسمح بتحسين القدرة على الاتصال والتعاون في المؤسسة . ويندرج ضمنها :

**المقارنة المرجعية الذاتية** : وهي أن تقارن المؤسسة نفسها مع أدائها في السنوات السابقة، وتنفيذ هذه النوعية من المقارنة في معرفة حالة الأداء إذا كان في تحسن وتطور أو أنه يسوء أو في حالة ثبات ، ويتميز هذا النوع من المقارنة بأنه الأكثر انتشارا داخل المؤسسات على اختلاف أحجامها، مجالات نشاطها وأشكالها، وذلك نظرا لسهولة تطبيقه وتوفير المعلومات، وانخفاض تكلفة انجازه، إلا أنه لا يعطي الصورة الحقيقة لأداء المؤسسة.

### ب. المقارنة المرجعية الخارجية (Benchmarking External) :

وتكون في إجراء مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة، والتي تعمل أو تمارس نشاط المؤسسة نفسه أو في مجال نشاط آخر، وقد تمتد المقارنة إلى مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوفر المؤسسات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة، وقد أدت بعض العوامل الاقتصادية والسياسية مثل العولمة والتقدم التكنولوجي إلى تشجيع العمل في مشروعات دولية مشتركة ، بهدف تطوير الخدمات و المنتجات .

ويمكن تقسيم المقارنة المرجعية الخارجية إلى ثلاثة أنواع :

١. **المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking)** : وتقوم على أساس إجراء المقارنة مع منافسين ينشطون في نفس المجال أو ينتمون لنفس المجموعة الإستراتيجية مع التركيز على أفضل المؤسسات ، بهدف قياس فجوة الأداء بين المؤسسة وبينهم ومحاولة تسلیط الضوء على العوامل الرئيسية التي تفسر تلك الفجوة ، وذلك في مستويات أداء متشابهة في التكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسلیم، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، المعرفة، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة التسويقية،... وبقيمة الالات التي تتعكس على الأداء . تكمن الميزة الرئيسية للمقارنة المرجعية التنافسية في استخدام المنافسين لمعالجات وتقنيات مشابهة لما تمتلكه المؤسسة، مما ييسر النقل والتعلم المتبادل بين المؤسسة والشريك المنافس، مع إدراك أفضل للوضع التنافسي، وإمكانية تحسينه . كما أنها أسلوب فاعل في الصناعات ذات التقنيات الجديدة . ومن جهة أخرى فإن بلوغ الأداء المتوقع لن يكون بمعرفة وتقلید طرق المنافسين وأساليبهم فحسب، بل بالتفوق عليها .

هذا النوع من المقارنة يعتبر صعبا نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات، وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومهارات كبيرة والإشكال المطروح في هذه الحالة هو عن الدوافع التي تجعل المؤسسات الرائدة تقبل بتبادل المعلومات مع منافسيها، إذ لابد من الأخذ في الحسبان احتمال تطبيق المقارنة المرجعية على أحد المنافسين الذي قد يستعملون معلومات مغلوطة بغرض التضليل والواقع يبرز أنه حتى المؤسسات الرائدة تستعمل المقارنة التنافسية للتعرف على

موقعها الفعلي وعلى فجوة الأداء التي تفصلها عن أقرب منافسيها الأمر الذي يدفعها لقبول قواعد المقارنة ولتبادل المعلومات معهم .

والمقارنة مع المنافسين تختلف عن التجسس الصناعي، لأن المقارنة تكون مفتوحة وقبول الطرفين، وهي تختلف أيضاً عن التحليل التنافيسي عن طريق دراسة السوق وتحليل المنتوجات واستجابات الزبائن والموردين .

٢. المقارنة المرجعية الوظيفية والعملية (Benchmarking Functional) : وتسمى أيضاً المقارنة المرجعية للعملية (Process Benchmarking)، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية،...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين،...) بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى . وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال (القطاع) أو مجالات (قطاعات) أخرى، مثل ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في أحد الفنادق المتميزة، أو مقارنة أساليب حفظ السجلات بين المؤسسات في قطاعين مختلفين، ويتميز هذا النمط من المقارنة أنه غير تنافيسي مما يتيح فرص التعلم .

٣. المقارنة المرجعية الإستراتيجية (Benchmarking Strategic) : وتسخدم عندما تبحث المؤسسات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى في هذه الالات، ويمكن أن تشمل على الجوانب المهمة مثل : الخدمات، والمنتجات المنافسة، وتغيير أنشطة و المجالات العمل وتقديم خدمات جديدة . وينتسب هذا النوع من المقارنة بصعوبة التنفيذ وبطول الوقت الذي تستغرقه، حتى تتحقق الأهداف المقصودة.

وللمقارنة المرجعية الإستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة، وتحسين كفاءة العمليات الحالية، ويتربّ على هذا النوع من المقارنة إحداث نقلة كبيرة في مجال التركيز الكلي للمؤسسة، بحيث تتم إعادة هيكلة المؤسسة، إعادة تحديد الأهداف، إعادة هندسة إجراءات العمل، إعادة تصميم خطوط الإنتاج، أو تحديد الالتزامات التنافيية للمؤسسة .

### ثالثاً- نماذج المقارنة المرجعية :

يقصد بنماذج المقارنة المرجعية الخطوات (المراحل) الواجب إتباعها لتطبيق النموذج والاستفادة منه في المؤسسة، وعلى الرغم من نقاط الالقاء المتعدد بين هذه النماذج لكنها تمثل وجهات نظر مختلفة استناداً لبيانات التطبيق المتباينة، ومن بين أهم هذه النماذج نذكر نموذج (Robert Camp) وهو مدير التوزيع في مؤسسة (Xerox) بالاستناد إلى خبرته في

مجال تطبيق المقارنة المرجعية في هذه المؤسسة، والذي يحدد خمس خطوات رئيسية لتطبيق نموذج المقارنة المرجعية بنجاح وهذه الخطوات هي :

١- **الخطيط (Planning)** : ويمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، ويتم بموجب هذه الخطوة تحديد فريق المقارنة الذي سيتولى ما يلي :

\* تحديد الالات والعمليات التي ستتم مقارنتها؛

تحديد المؤسسة (الشريك) التي ستتم المقارنة معها؛

\* تحديد طرق جمع البيانات ونوعها؛

\* تحديد كيفية قياس أداء كل من المؤسستين الشريكين في المقارنة.

٢- **التحليل (Analysis)** : تتضمن هذه الخطوة الفهم الكامل والعمق للعمليات الحالية في المؤسسة وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، وذلك بعرض :

\* تحديد فجوات الأداء الحالية حجمها ونوعها وأسبابها؛

\* تحديد عوامل تفوق الشريك المقارن؛

\* الوصول إلى أفضل الممارسات؛

\* الصياغة المستقبلية للأداء الجيد.

٣- **التكامل (Integration)** : ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تطبيقي لمعالجة الفجوة والتقوف من خلال :

\* تحديد الالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل العاملين؛

\* تحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.

٤- **التنفيذ (Action)** : ويبداً التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات أهمها :

\* تعديل وتطوير وتكيف أفضل الطرق والممارسات المكتسبة من الشريك المقارن؛

\* تطبيق أفضل الطرق المكتسبة بالصياغة التي تتلاءم مع بيئة المؤسسة؛

\* مراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق؛

\* إعادة إجراء المقارنة مع المؤسسة المقارنة (الشريك المقارن).

٥- النضوج (مابعد التنفيذ) (Maturity) : ويتحقق هذا حينما تتصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك المقارن إلى داخل المؤسسة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمؤسسة ككل.

### ❖ الاستراتيجيات الكبرى:

الاستراتيجيات الكبرى هي: الاستراتيجيات على مستوى الشركة المصممة لتحديد اختيار الشركة فيما يتعلق بالاتجاه الذي تتبعه لتحقيق أهدافها المحددة. ببساطة، الأمر يتعلق باتخاذ القرار باختيار الخطط طويلة المدى من بين مجموعة البديل المتاحة. وتسمى الاستراتيجيات الكبرى أيضاً بالاستراتيجيات الرئيسية أو استراتيجيات الشركات.

هناك أربعة بدائل استراتيجية كبرى يمكن للمنظمة اتباعها لتحقيق أهدافها طويلة المدى؛ هي:

(استراتيجيات الاستقرار، واستراتيجيات النمو، واستراتيجيات الانكماش، والاستراتيجيات المركبة)

تهتم الاستراتيجيات الكبرى بالقرارات المتعلقة بتخصيص ونقل الموارد من عمل إلى آخر وإدارة محفظة الأعمال بكفاءة، بحيث يتم تحقيق الهدف العام للمنظمة. ومن خلال القيام بذلك، تتوفر للشركة مجموعة من البديل، ولتحديد أي منها تختار، تساعد الاستراتيجيات الكبرى في العثور على إجابة لها.

يمكن تعريف الأعمال من خلال ثلاثة أبعاد: مجموعات العملاء، ووظائف العملاء، وبدائل التكنولوجيا. تتكون مجموعة العملاء من فئة معينة من الأشخاص الذين يتم تقديم السلع والخدمات لهم، وتعني وظائف العميل الخدمة المعينة التي يتم تقديمها. وتغطي البديل التكنولوجية أي تغيرات تكنولوجية يتم إجراؤها في عمليات الشركة لتحسين كفاءتها.

أشكال الاستراتيجيات:

تنقسم الى أربعة استراتيجيات رئيسية هي: استراتيجيات الاستقرار ، واستراتيجيات النمو ، واستراتيجيات الانكماش ، والاستراتيجيات المركبة. وكما هي مبين في الجدول أدناه:

الاستراتيجية العامة	الاستراتيجية الخاصة (الفرعية)
<b>استراتيجيات الاستقرار</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استراتيجية الثبات النسبي.</li> <li>استراتيجية التمركز.</li> <li>استراتيجية الربح.</li> <li>استراتيجية التريث.</li> <li>استراتيجية الحركة البطيئة.</li> </ul>
<b>استراتيجيات النمو</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استراتيجية التركيز؛</li> <li>استراتيجية التكامل الخلفي.</li> <li>استراتيجية التكامل الأمامي.</li> <li>استراتيجية التكامل الأفقي.</li> <li>استراتيجية الشراكة المؤقتة.</li> <li>استراتيجية التوسيع؛</li> <li>استراتيجية التوسيع المركب.</li> <li>استراتيجية التوسيع المختلط.</li> <li>الاستراتيجيات المكثفة</li> </ul>
<b>استراتيجيات الانكماش</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل.</li> <li>استراتيجية التجدد.</li> <li>استراتيجية التحول.</li> <li>استراتيجية التصفية.</li> </ul>
<b>الاستراتيجية المركبة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استراتيجية المخاطر المشتركة</li> <li>استراتيجية التحالف الإستراتيجي</li> <li>استراتيجية التكتل</li> </ul>

**أولاً: استراتيجيات الاستقرار:**

تسمى أحياناً استراتيجيات النمو المحدود، وتعد من أفضل الاستراتيجيات للمنظمة الناجحة، التي تعمل في صناعة مستقرة نسبياً وبيئة خارجية غير مضطربة. تسعى المنظمة وفق هذه الاستراتيجية الى الاستمرار على نهجها الحالي والتركيز عليه بهدف تعزيز وتحسين ميرتها التنافسية، والدفاع عن الوضع الحالي، والنجاح الماضي. وتتبع هذه الاستراتيجية في المنظمات ذات النشاط الواحد التي تتميز بصغر حجمها، وكذلك في المنظمات ذات الأنشطة المتعددة والكبيرة الحجم.

والمسمى بـ **استراتيجيات النمو المستقر** تعتبر نسبياً قليلة المخاطر Relatively Low Risk وفعالة بالنسبة للمنظمات الناجحة التي تعمل في صناعات نامية، وتمارس نشاطها في بيئة مستقرة. وتعتبر هذه الاستراتيجيات للعديد من المنظمات أفضل الاستراتيجيات الفعالة. ومن الأسباب التي تجعل الإدارة تبني استراتيجيات النمو المستقر:

- استقرار البيئة: عندما لا ترغب الإدارة في المخاطرة بتبني استراتيجيات مختلفة كثيراً عن استراتيجياتها الحالية. لأن الاستراتيجيات القائمة تحقق للمنظمة أهدافها المرسومة.

- التغيير في الاستراتيجيات يتطلب التغيير في توزيع الموارد المختلفة Resources Allocation (موارد بشرية، مالية، مادية، وإدارية..)، وهذا يعتبر تحولاً صعباً إلى حد كبير في منظمة قائمة، ويحتاج إلى فترة زمنية طويلة.
- النمو السريع Too-Rapid growth قد يؤدي إلى حجم إنتاج كبير يتجاوز القدرات والموارد الإدارية الحالية، وهذا قد يقود إلى عدم الكفاءة.

#### ميررات تبني استراتيجيات الاستقرار:

١. تسهم في محافظة المنظمة وتركيزها على جهودها الإدارية في مجالات الاعمال الحالية بغية تعزيز موقعها التنافسي في الصناعة.
٢. تصور الادارة ان الكلف الاضافية للاعمال الجديدة اكثرا من نفقاتها الحالية. ومع مرور الوقت قد تغير المنظمة استراتيجياتها تبعاً للظروف.
٣. قناعة اصحاب المنظمات بالارباح المتواضعة والحفاظ عليها.
٤. عجز المنظمة عن توفير الموارد لتحقيق النمو.
٥. تصبح اتجاهات الاداء غير مرغوبة للمنظمة او لأحد انشطتها لاسيما عندما تمر بمرحلة الشيخوخة.
٦. اعتقاد المدراء ان النمو والتوسيع يزيد من المخاطرة.

#### ومن أنواع استراتيجيات النمو المستقر:-

- **استراتيجية الثبات النسبي:** هي الاستراتيجية التي تستمر فيها المنظمة بتقديم منتجاتها وخدماتها بالطريقة الحالية او المتبعة في الماضي، وذلك لقناعتها ان ادائها مرضي.
- **استراتيجية التمركز:** هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة من خلال تجميع انشطتها في توليفة واحدة دون اهمال أي نشاط ناجح، وتنقسم هذه الاستراتيجية بالشمول، وترتبط بالمدى البعيد، ماعدا بعض المواقف الاستثنائية.
- **استراتيجية الربح:** هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة بهدف توفير سيولة نقدية. واحياناً تضحي المنظمة بالنمو في المستقبل بغية تحقيق ارباح قصيرة الامد. وقد تلجأ المنظمة إلى تخفيض النفقات (مثل نفقات الاعلان والبحث

والتطوير) من اجل تخفيف التكاليف وزيادة الارباح، الا ان ذلك قد ينعكس سلباً على الحصة السوقية والربحية في الامد البعيد.

- **استراتيجية التريث:** هي الاستراتيجية التي تخفض فيها المنظمة مستوى اهدافها من استراتيجية النمو السريع الى النمو المحدود او المستقر وذلك من اجل تعزيز جهودها ومواردها لتحقيق الفاعلية والكفاءة.

- **استراتيجية الحركة البطيئة (الحيطة والحذر):** هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة نتيجة لحدوها من الظروف البيئية الخارجية غير الملائمة لاستراتيجية النمو السريع، او بسبب ظهور عوامل بيئية خارجية (سياسية، حكومية، قانونية... الخ) تذر بضرورة التخلي عن استراتيجية النمو السريع والتحول الى استراتيجية نمو بطيئة وحذرة، تجنبأً لخطورة تلك العوامل على اهداف المنظمة.

### ثانياً: استراتيجيات النمو:

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات ترفع المنشأة مستوى اهدافها عما كانت عليه سابقاً، وتطور منتجات جديدة، وتفتح أسواقاً جديدة، و تستحدث عمليات إنتاج جديدة، وتخلق استخدامات جديدة لمنتجات قديمة. وتلجاً المنشأة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في عدة حالات منها :

- عندما تكون الصناعات التي تتنمي إليها المنظمة مضطربة ومتقلبة، لأن اتباع استراتيجية نمو مستقر لا يحقق - هنا - سوى نجاح قصير المدى.

لأن النمو يحقق أرباحاً أفضل للمنظمة.

لأن النمو يعكس فائدته على المجتمع ككل.

تلجاً المنظمات لاستراتيجيات النمو لأنها تحظى بشعبية كبيرة لدى معظم مدري الأعمال، كونها تمكن المدراء من تغطية أخطاء المنشأة، وتزيد من فرص ترقيتهم، ولاقتزان النمو بشكل عام بالنجاح.

وعلى المنظمة التي تتبع استراتيجية النمو أن تمتلك الموارد الكافية للنمو، بما في ذلك الموارد المالية.

### واستراتيجيات النمو أنواع نتناولها الآن بعض الشرح:

عندما تقرر المنظمة بأن تنمو، فإنه يصبح من الضروري أن تختار أحد بدلين، فإذاً أن تلجاً لاستراتيجية التركيز في القطاعات الراهنة، أو استراتيجية التوسيع إلى قطاعات جديدة، وسيتم فيما يلي توضيح البدائل الاستراتيجية التي تحتاج المنظمة الاختيار من بينها لتحقيق النمو.

- **استراتيجية التركيز Concentration Strategy** : تعني أن تتم المنظمة وتوسيع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل فيها؛ وعندما تقرر اعتماد هذه الاستراتيجية فإن عليها الاختيار من بين البدائل الآتية:

### ١- استراتيجية التكامل الأمامي Forward Integration

استراتيجية التكامل الأمامي هي امتلاك أو زيادة الرقابة على أنشطة ووسائل ومنافذ توزيع مخرجات المنظمة (سلع وخدمات)، والتعامل المباشر مع عملائها، ومن الأمثلة على تطبيق هذه الاستراتيجية هو منح الامتياز (إجازة البيع أو الصناعة للمنتج)، أو قيام شركة البترول بفتح محطات توزيع مملوكة لها والبيع مباشرة للمستهلكين، أو قيام مصنع الغزل والنسيج بفتح معارض خاصة به لبيع منتجاته من الأقمشة ... وهكذا. ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالات عدّة منها:-

- عندما يكون الموزعون الحاليون للشركة ذوي تكلفة عالية، أو لا يمكن الاعتماد عليهم، أو غير قادرين على تلبية الاحتياجات التوزيعية للمنظمة.
- عندما يصعب على المنظمة التي تنتهي استراتيجية التكامل الأمامي الحصول على موزعين جدد يتمتعون بقدرات وإمكانات جيدة يستطيعون من خلالها توفير مزايا تنافسية للشركة.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد البشرية والمالية والإدارية المطلوبة لإدارة وتشغيل الأعمال والأنشطة المتعلقة بتوزيع منتجاتها الجديدة.
- عندما يحصل الموزعون وتجار التجزئة الحاليون على هامش ربح عال يدفع الشركة المنتجة إلى القيام بتوزيع منتجاتها بنفسها.

### ٢- استراتيجية التكامل الخلفي Backward Integration

استراتيجية التكامل الخلفي هي السيطرة وامتلاك أنشطة ووسائل توريد احتياجات المنشأة من قبل المنظمة نفسها دون اللجوء إلى الموردين. ومن الأمثلة على ذلك قيام مصنع الغزل والنسيج بامتلاك مزارع خاصة به لزراعة القطن بدلاً من شرائها. أو قيام المطاعم المتخصصة ببيع البطاطس المقلية بامتلاك مزارع لزراعة البطاطس بدلاً من شرائها من الموردين.

- ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في حالات عدّة منها:-
- عندما تكون تكلفة الموردين الحاليين عالية، أو لا يمكن الاعتماد عليهم، أو عاجزين عن توفير احتياجات المنظمة من قطع الغيار والمواد الخام.
  - عندما تمتلك المنظمة الموارد البشرية والمالية المطلوبة لإدارة الأعمال الجديدة الخاصة بإمداد المنظمة بمواردها الأولية وقطع الغيار.

- عندما يحصل الموردون الحاليون على هامش ربح عال يغرى الشركة الحالية بالاستثمار في مجال توفير احتياجاتها من المواد الخام وقطع الغيار بنفسها دون اللجوء إلى الموردين.
- عندما تحتاج المنظمة إلى الحصول على مواردها بشكل سريع، ولا يستطيع الموردون القيام بذلك، ومن المعروف أن التكامل الخلفي عادة أكثر ربحية من التكامل الأمامي، إلا أنه أقل مرنة بسبب وجود أصول مكلفة ليس من السهل بيعها، مما يشكل عائقاً في سبيل الشركة إذا ما أرادت الخروج من هذا المجال.

### ٣- استراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration

استراتيجية التكامل الأفقي هي قيام الشركة بامتلاك أو زيادة السيطرة على الشركات المنافسة، وتمارس هذه الاستراتيجيات عادة في حالة المنشآت التي تعمل في صناعة واحدة، كصناعة السيارات، أو المياه الغازية. وتأخذ هذه الاستراتيجية التي يكثر استخدامها - أشكالاً متعددة منها:-

- الاندماج **Mergers**: وهو ضم شركتين أو أكثر، حيث يتم استبدال الأسهم الخاصة بكل من الشركتين المندمجتين بأسهم موحدة للشركة الجديدة، وتكون النتيجة تكوين شركة جديدة، ويتم الاندماج في العادة بين شركات متماثلة في الحجم وبشكل ودي، وتحمل الشركة الجديدة في الغالب اسمًا مشتقاً من أسماء الشركات المندمجة.
- التملك **Acquisition** : وهو شراء شركة واحتواؤها بالكامل كقسم أو شركة تابعة للشركة المشترية، ويحدث الشراء عادة بين شركات متقاوتة في الحجم، وقد يتم التملك بطريقة ودية أو غير ودية، ويتشابه الشراء الودي مع الاندماج، أما غير الودي (السيطرة أو الاستيلاء القسري) **Takeover** فيتم من خلال شراء الأسهم وتجاهل الإدارة العليا للشركة المسيطر عليها.

ويتم اللجوء إلى استراتيجيات التكامل الأفقي في الحالات التالية :-

- عندما تتنافس المنظمة في صناعة نامية .**Growth Industry**
- عندما يعطي زيادة الحجم ميزة تنافسية كبيرة للشركة الجديدة.
- عندما تمتلك المنظمة الموارد الرأسمالية والكفاءات البشرية المطلوبة لإدارة التوسعات بنجاح.
- عندما تستطيع المنظمة اكتساب مزايا الاحتكار في قطاع معين دون أن تواجه معارضة قانونية لهذا الاحتكار.

### ب- استراتيجية التنويع **Diversification Strategy**

تعني دخول المنظمة إلى قطاعات اقتصادية أخرى، ويكون أمام المنظمة خيارات استراتيجية على الاختيار من بينهما، مما: استراتيجية التنويع المتمرکز، و استراتيجية التنويع المختلط.

### A- استراتيجية التنويع المتمرکز Concentrated Diversification Strategy

استراتيجية التنويع المتمرکز هي إضافة منتجات جديدة مختلفة، غير أن لها علاقة وارتباطاً بالمنتجات القائمة، وقد تكون هذه العلاقة أو الارتباط في جانب أو أكثر، منها استعمالات المستهلك للمنتج، أو منافذ التوزيع، أو المهارات الإدارية، أو تشابه المنتجات، مثل مصنع صابون غسيل الملابس ينتج صابوناً للأجسام، أو مصنع عطر رجال يصنع عطوراً للنساء.

ويتم اللجوء إلى استراتيجية التنويع المتمرکز في عدة حالات منها:-

- عندما تنافس الشركة في صناعة غير نامية أو نموها بطيء.
- عندما يساهم إضافة منتجات جديدة لها علاقة بالمنتجات الحالية في تعزيز المنتجات الحالية بشكل فعال.
- عندما يمكن بيع المنتجات الجديدة ذات العلاقة بالمنتجات الحالية بسعر تنافسي عالي.
- عندما يمكن بيع المنتجات الجديدة ذات العلاقة بالمنتجات الحالية في موسم آخر مختلف عن موسم بيع المنتجات القائمة، كأن يكون المنتج الجديد صيفياً، والمنتج القائم الحالي شتوياً.
- عندما تكون المنتجات الحالية للشركة قد وصلت إلى مرحلة الهبوط Decline Stage التي تمثل إحدى مراحل دورة حياة المنتج.

### B- استراتيجية التنويع المختلط Conglomerate Diversification

استراتيجية التنويع المختلط هي إضافة منتجات جديدة، ولكنها غير مرتبطة بالمنتجات الحالية القائمة، ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالات عدة منها:-

- عندما تعاني الصناعة الأساسية التي تنتهي إليها المنظمة من هبوط في مستويات المبيعات و الأسعار.
- عندما تمتلك المنظمة رأس المال المطلوب والخبرات والقدرات الإدارية المطلوبة للمنافسة بشكل ناجح.
- عندما تمتلك المنظمة الفرصة لشراء أعمال ليس لها علاقة بالمنتجات الحالية، لكنها تمثل فرصة استثمارية جذابة.
- عندما تتشعب السوق من المنتجات الحالية للشركة.
- عندما يكون التركيز في الاستثمارات على صناعة واحدة لها محاذيرها القانونية.

### D. الاستراتيجيات المكثفة Intensive Strategies

الاستراتيجيات المكثفة سميت بذلك لأنها تتطلب مجهوداً مكثفاً لتطوير الوضع التنافسي لمنتجات المنظم، وتشمل الاستراتيجيات المكثفة استراتيجية اختراق السوق، واستراتيجية تطوير السوق، واستراتيجية تطوير المنتج.

#### د- ١. استراتيجية اختراق السوق **Market penetration strategy**

استراتيجية اختراق السوق هي استراتيجية تسعى إلى زيادة الحصة السوقية لمنتجات الشركة في السوق الحالية، وذلك من خلال القيام بجهود تسويقي كبيرة، وتستخدم هذه الاستراتيجية بشكل واسع، إما منفردة أو مع استراتيجيات أخرى، وهذه الاستراتيجية تشمل زيادة عدد رجال البيع ، زيادة نفقات الإعلان، توزيع هدايا ترويجية، وزيادة الدعاية. وتستخدم المنشآة هذه الاستراتيجيات في حالات عدة أهمها:-

عندما تكون السوق الحالية لمنتجات الخاصة بالشركة غير مشبعة.

عندما تكون هناك إمكانية لزيادة معدل استخدام المستهلكين الحاليين لمنتجات الشركة الحالية.

عندما تكون الحصة السوقية للمنافسين الكبار في تناقص بينما مبيعات الصناعات الكلية في ازدياد.

عندما تعطي الزيادة في حجم الإنتاج ميزة تنافسية لمنشأة.

#### د- ٢. استراتيجية تطوير السوق **Market Development Strategy**

استراتيجية تطوير السوق هي استراتيجية تقوم على أساس تقديم المنتجات الحالية إلى أسواق جغرافية جديدة، سواء كانت هذه الأسواق محلية أو دولية. وتلجأ الشركات لهذه الاستراتيجية في عدة حالات أهمها:-

- عندما تتوفر أسواق جغرافية جديدة لمنتجات الشركة.

- عندما تمتلك المنظمة طاقة إنتاجية زائدة تكفي لفتح أسواق جديدة.

- عندما تمارس المنظمة عملها الحالي بطريقة ناجحة.

- عندما تمتلك المنظمة الموارد الرأسمالية والبشرية لإدارة العمليات التوسيعية.

- عندما تمتلك المنظمة قنوات توزيع تعتمد عليها، وغير مكلفة، وذات جودة مناسبة.

- عندما تصبح الصناعة التي تتنمي إليها المنظمة ذات سمعة جيدة محلياً ودولياً.

#### د- ٣. استراتيجية تطوير المنتج **Product Development Strategy**

استراتيجية تطوير المنتج هي استراتيجية تسعى إلى زيادة المبيعات من خلال تطوير أو تعديل مواصفات السلع والخدمات الحالية، وتطوير المنتجات يحاج عادة إلى أبحاث ونفقات تطوير كبيرة. وتستخدم المنشآت هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- عندما تتنافس المنظمة في صناعة تتسم بتطور تكنولوجي سريع، مثل الحاسوب وأجهزة الاتصالات.

- عندما تمتلك المنظمة قدرات بحثية وتطويرية.
- عندما يقدم المنافسون الرئيسيون منتجات بجودة عالية ويسعر تناصي.
- عندما تمتلك المنظمة منتجات ناجحة في مرحلة النضج ، وبالتالي تستفيد المنظمة من هذه الميزة في تطوير منتجات جديدة لجذب الزبائن بسبب تجاربهم الإيجابية مع المنتجات الحالية للمنظمة.

### ثالثاً: الاستراتيجيات الانكمashية أو الدفاعية Defensive Strategies

في الاستراتيجيات الانكمashية أو الدفاعية تخفض المنشأة مستوى أهدافها مما كانت عليه سابقاً، وتتجه الإدارة لاتباع هذه الاستراتيجيات عندما تكون المنشأة غير ناجحة في أعمالها، أو عندما لا تصل المنشأة إلى تحقيق أهدافها عن طريق اتباع أي من الاستراتيجيات السابقة. ومن أنواع هذه الاستراتيجيات:-

#### أ. استراتيجية تقليل/تخفيض النفقات (التحول) Retrenchment Strategy

استراتيجية تقليل/تخفيض النفقات (التحول) هي استراتيجية تقوم المنظمة فيها بإعادة تنظيم وترتيب نفسها من خلال تخفيض النفقات. وتأخذ هذه الاستراتيجية ثلاثة مراحل :

**المرحلة الأولى:** هي مرحلة الانكمash الهدف إلى تخفيض الحجم وتخفيض التكاليف، وفي هذه المرحلة يتم بيع بعض المبني والأراضي لتوفير التدفقات النقدية المطلوبة، ويتم أيضاً خفض اعتمادات البحث والتطوير والإعلان والتدريب، ويتم إعادة ترتيب خطوط الإنتاج، وإغلاق الأعمال الهامشية، وأتمته الإجراءات، وتخفيض عدد العاملين، وتنظيم الأعمال الرقابية.

**المرحلة الثانية :** هي مرحلة الدعم والاستقرار، وتنطوي على وضع برنامج لثبت الوضع الجديد الناشئ عن الإجراءات التي اتخذت في المرحلة الأولى، ومن ثم يتم في هذه المرحلة مراجعات متعمقة للتعرف على مجالات التحسين التي يمكن إجراؤها على المدى الطويل، وعندما تتحقق الشركة بنجاح مرحلتي الانكمash والاستقرار فإنها تستطيع في هذه الحالة الدخول إلى المرحلة التالية لها وهي المرحلة الثالثة.

**المرحلة الثالثة :** وهي مرحلة إعادة البناء، وفيها تحاول الشركة العودة إلى استراتيجيات التوسيع الأخرى. وأثناء تطبيق هذه الاستراتيجية فإن الإدارة تعمل بموارد محدودة وتواجه ضغوطاً من المساهمين والموظفين والمجتمع.

وتشتمل المنشأة هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :-

عندما تواجه المنظمة انخفاضاً في الكفاءة والربحية، وانخفاضاً في الروح المعنوية لدى العاملين، وضغوطاً من قبل المساهمين لتحسين الأداء.

أو عندما تمتلك المنظمة جدراً وكفاءة متميزة ولكنها عاجزة عن تحقيق أهدافها بشكل مستمر ودائم.  
عندما تتمو المنظمة بشكل سريع وكبير مما يتربّع عليه الحاجة لإعادة تنظيم المنظمة.

### ب. استراتيجية التخلص (التجرد) Divestiture Strategy

استراتيجية التخلص (التجرد) هي عبارة عن بيع قسم **Division** أو جزء من المنظمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية غالباً لتوفير رأس المال للتملك، أو الاستثمارات المستقبلية، أو لتخلص المنظمة من الأعمال غير المربحة، التي تتطلب مبالغ كبيرة لتشغيلها، أو للتخلص من الأعمال التي لا تتناسب مع طبيعة الأنشطة الأخرى في المنظمة.

وتمارس المنشأة هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- عندما تمارس المنظمة استراتيجية تخفيض النفقات/ التحول وتقشل في تحقيق التحسينات أو التطوير المطلوب.
- عندما يحتاج القسم الذي تم التخلص منه إلى موارد كبيرة تفوق إمكانيات المنظمة لجعله قسماً تناصياً.
- عندما يكون القسم مسؤولاً عن الأداء السيء للمنظمة بشكل عام.
- عندما يكون وجود القسم لا يتلاءم مع طبيعة أعمال المنظمة، وهذا ناتج عن الاختلاف الجذري في السوق، المواد الخام، الزبائن.

### ج. استراتيجية التصفية Liquidation Strategy

استراتيجية التصفية هي استراتيجية يقصد بها بيع كل أصول الشركة وإغلاق أبوابها، والتصفية هي اعتراف بالعجز، وهي استراتيجية صعبة ومؤلمة، ولكن من الأفضل تطبيقها بدلاً عن الاستمرار في العمل وخسارة مبالغ كبيرة نتيجة لذلك. ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- عندما تكون المنظمة قد طبقت استراتيجية تخفيض النفقات والتخلص ولم تنجح أي منها.
- عندما يرغب المساهمون في الشركة تقليل خسائرهم من خلال بيع أصول الشركة.
- عندما يكون الخيار الوحيد أمام الشركة هو إعلان الإفلاس **Bankruptcy**، فإن استراتيجية التصفية تشكل وسيلة أفضل ووسيلة منظمة ومخططة للحصول على أكبر قدر ممكن من النقدية من بيع أصول الشركة.

### رابعاً: استراتيجيات المزيج (الاستراتيجيات المركبة) Strategies Combinations

هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة من خلال ضم كل من استراتيجية (استقرار، نمو، انكماش)، أو تعمل على تكوين مزيج يتلائم ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وقد تتبع المنظمة الاستراتيجية المركبة عندما تستدعي الحاجة اجراء

تعديلات على الاستراتيجية المنفذة (مثل الانتقال من استراتيجية الاستقرار الى استراتيجية الانكماش أو بالعكس)، وذلك بما ينسجم مع معطيات الظروف البيئية الخارجية أو الداخلية.

#### مبررات تبني الاستراتيجيات المركبة

-تنوع انشطة المنظمة ووحداتها، حيث يتطلب كل نشاط تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية وحدة ونشاط آخر.

-تأثير تغير الظروف البيئية.

-اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

الاستراتيجيات الفرعية للاستراتيجيات المركبة ومنها:

#### ب- استراتيجية المخاطر المشتركة

في ظل هذه الاستراتيجية تقوم مؤستان أو اكثر بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد.

تعود أسباب اتباع هذه الاستراتيجية إلى:

-ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة بشكل لا يمكن لمؤسسة واحدة تحملها.

-اعتباره أساسا لتجربة ما إذا كان الاندماج بين هذه المؤسسات سيكتب له النجاح من عدمه.

-حاجة المهمة أو العملية إلى خبرات متعدة لا تتوفر في كل مؤسسة على حدا.

#### ت- استراتيجية التحالف الاستراتيجي:

هو شكل مميز من المخاطر المشتركة لأن المؤسسات المعنية بالتحالف لا تتبادل حصص أو أسهم فيما بينها.

وفي بعض الأحيان الأخرى، يكون التحالف الاستراتيجي مشابها لاتفاقات إجازات التراخيص.

تستفيد المؤسسات المتحالفه عن طريق إجازات التراخيص، بأن تسمح إداتها للأخرى بإنتاج سلعها خارج حدود بلادها وذلك لاستفادة من المزايا التنافسية سواء من التكنولوجيا، أو المواد الأولية، أو الأيدي العاملة الرخيصة.

#### ج- استراتيجية التكتل:

يعرف التكتل بأنه عبارة عن علاقات مشابهة بشكل كبير بين أنشطة صناعة ما. يسمى في اليابان keiretsus وفي كوريا الجنوبية chaebols.

-في اليابان، يتجمع أكثر من 50 مؤسسة حول شركة تجارية أو مصرف لتنسيق أعمالهم وتبادل ملكية أسهمهم فيما بينهم.

-في كوريا الجنوبية، يجمع chaebols تكتلا من المؤسسات فيما عدا تلك المملوكة من المصارف الحكومية أو تلك التي يديرها مدراء متخصصون.

## ❖ استراتيجية الأعمال:

مفهوم استراتيجية الأعمال:

يقصد باستراتيجية العمل Business Strategy تلك الاستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات، وليس الشركة الأم التي قد تكون من عدة وحدات عمل، وكذلك ليست استراتيجيات الوظائف التي تتعلق بوظائف المنظمة.

والأساس في استراتيجية العمل هو تحسين الموقع التنافسي للشركة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه، أي علاقة الشركة ووحدة العمل بالمنافسين؛ لذا يطلق على استراتيجية العمل أحياناً الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy والتي عادةً ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBUs، إذ تركز هذه الاستراتيجيات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

تركز استراتيجيات الأعمال على بيان كيفية تنافس المنظمة مع المنظمات المنافسة، وكيفية تحقيق مكانة تنافسية لمنتج معين، أو في سوق معينة، أو قطاع معين، وبالتالي تختلف استراتيجية العمل عن الاستراتيجية العليا للمنظمة في كونها تركز على مجال محدد من مجالات عمل المنظمة، بمعنى أنها أكثر تركيزاً من تلك الاستراتيجية، وهناك الكثير من استراتيجيات الأعمال، منها ما يتعلق باستراتيجيات التسويق والتمويل والترويج والبحث والتطوير وتنمية الأسواق وتحليل البيئة الخارجية، وغيرها.

الميزة التنافسية واستراتيجية الأعمال (Competitive Advantage & Business Strategy)

يشير امتلاك المنظمة لميزة تنافسية إلى نجاحها في تحديد و اختيار استراتيجيات أعمال لوحداتها المختلفة، لذا فإن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمات لتنفيذ أعمالها المختلفة، خاصة تلك المرتبطة بوحدات الأعمال التي تكون منها المنظمة ينبغي أن تكون استراتيجيات تنافسية، بمعنى أن تكون تلك الاستراتيجيات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهنا يجب تحديد نمط المنافسة التي ترغب وحدات العمل المختلفة الدخول فيها؛ فقد تكون منافسة قائمة على أساس التكلفة المنخفضة، أو منافسة قائمة على أساس التميّز في النوع أو الخدمة المقدمة.

وهناك الكثير من الركائز والأسس من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فيمكن أن تكون من خلال قيادة الكلفة، أو التمايز، أو النمو، أو التحالفات، أو الإبداع، أو تحسين الكفاءة الداخلية، أو التوجّه نحو الزبائن، كما يمكن أن تشمل: الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبائن . وهناك ثلاثة شروط أساسية يجب توافرها في استراتيجية الأعمال لغرض تحقيق الميزة التنافسية هي:

١. تقديم منتج بجودة عالية وتكلفة منخفضة، مع ضرورة تقديم خدمة متميزة للزبائن، ومن خلال التركيز على جزء معين من السوق.

٢. ضرورة توافر خبرة عالية، خاصة في مجال الحصول على الموارد الضرورية التي تضمن التميز في تقديم المنتجات.
٣. توفير حماية عالية للأعمال من ردود أفعال المنافسين من خلال المحافظة على السرية فيما يتم إنتاجه وبأي طريقة يتم الإنتاج.

### الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال:

تصنف الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال الى نوعين اساسيين هما استراتيجيات تنافسية وأخرى تعاونية سناحول التعرف عليهما في ما يلي:

#### ١- الاستراتيجيات التنافسية:

قدم مايكل بورتر نموذجا للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الاعمال عرف باسم (استراتيجيات مايكل بورتر التنافسية)، وبالرغم أن كثيرين قدمو نماذج مختلفة للاستراتيجيات التنافسية إلا أن نموذج بورتر لا يزال الأكثر أهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال.

يرى بورتر أن المزايا التنافسية تتحقق لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين وأن الطريقة لخلق هذه القيمة تتجسد في خفض معدلات التكلفة أو تمييز المنتوج بطريقة تؤدي بالمستهلكين إلى إعطائه مزيدا من القيمة وبالتالي استعدادهم للشراء، أو بالتركيز على شريحة معينة من المستهلكين وتعتبر استراتيجية التركيز نتيجة المزج بين الاستراتيجيتين السابقتين، وفي هذا الاطار يقول بورتر:

يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الاستراتيجيات لينجح وإن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محشووا في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط.

ويمكن توضيح تلك الاستراتيجيات في الشكل التالي:

شكل يبين الاستراتيجيات التنافسية ل (Porter)

التمايز (Differentiation)	التكلفة الأقل (Lower Cost)	سوق مستهدف واسع (Broad Target)
استراتيجية التمايز Differentiation	استراتيجية الريادة في التكلفة Cost Leadership	سوق مستهدف واسع (Broad Target)
استراتيجية التركيز Focus Strategy	استراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus	سوق مستهدف ضيق (Narrow Target)
استراتيجية التركيز على التمايز Differentiation Focus	استراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus	

وفيما يلي شرح للاستراتيجيات التنافسية:

#### أ- استراتيجية الريادة في التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وتجسد هذه الإستراتيجية مدى قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارنة بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين.

وتحتاج هذه الاستراتيجية بعدة مزايا تشجع المؤسسات على تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، ومن أهم هذه المزايا ما يلي:

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتحل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات وتكون فعالة في الحالات التالية:

- عندما يكون السعر هو المتغير الحقيقي الذي يحكم اختيارات الزبائن؛

- عندما تكون الطرق المتاحة لتميز المنتج محدودة؛

- عندما لا يهتم المشترين بالفروقات بين العلامات التجارية الموجودة (لا يوجد وفاء للعلامة التجارية)؛

- عندما يكون هناك عدد كبير من المشترين لديهم القدرة على المساومة.

**تحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط هي:**

- وجود طلب من تجاه السعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على السلعة.

- نمطية السلع المقدمة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائياً بالنسبة للمشترين.

**توجد تسع محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتمثل**

**هذه المحددات في:**

- وفورات اقتصadiات الحجم.

- وفورات منحني التعلم والخبرة.

- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي.

- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

- تخفيض تكاليف الأنشطة المتراكبة مع بعضها.

- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.

- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بعرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.

- تخفيض التكلفة من خلال اختيار موقع المصانع ومكاتب المنظمة والمخازن وعمليات الفروع.

اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:

➢ تخفيف عدد المنتجات المعروضة.

➢ الحد من الخدمات المقدمة للمشترين بعد الشراء.

➢ درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.

➢ مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرًا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التفاف الخمس، وأيضاً مدى أهميتها في زيادة مقدرة المنظمة على تحديد سعر الصناعة.

### **ب- استراتيجية التمايز:**

تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال تميزها عن منافسيها عندما تعرض خدمة أو منتجًا فريداً وبسعر يتجاوز العرض العادي والذي يشتريه الزبائن لقاء القيمة، والمتمثلة في (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... إلخ) ، وبالإضافة إلى أن التمايز يسمح للمؤسسة بأخذ سعر فوقى فإنه يسمح لها بالحصول على مزايا متساوية لولاء واسع من الزبائن في فترات التقهقر أو نقص النشاط الفصلي.

هناك العديد من المجالات لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن منتج المؤسسات المنافسة، ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترات زمنية أطول نجد:

- التمييز على أساس التفوق التقني.

- التمييز على أساس الجودة.

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك مقابل المبلغ المدفوع.

يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.

- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية.

- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع.

- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.
- وتنزيل درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليلها بسهولة.
- وهناك عدة شروط تضمن للمؤسسة المطبقة لهذه الاستراتيجية النجاح وهي:
  - التمييز يضيف قيمته، يجب أن يضيف التمييز قيمته للمنتج بحيث يلاحظه المستهلك ويبين هذا التمييز السعر الذي سيدفعه المستهلك (السعر المرتفع)؛
  - إعادة استثمار جزء من الأرباح المحققة في مجال البحوث والتطوير؛
  - الحفاظ على السبق في تقديم الجديد والبقاء في مقدمة الشركات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لجعل من الصعب تقليل منتجاتها؛
  - يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية المبتكرة في المنتج، كما يجب الأخذ في الاعتبار استعداد المستهلك لدفع هذه الزيادة في السعر؛
  - الاستماع الجيد لحاجات السوق.
- إن استراتيجية التمييز تؤدي غالبا إلى معدلات عالية من الربحية مقارنة باستراتيجية التكلفة المنخفضة، حيث أن التمييز يؤدي إلى حاجز أفضل للدخول إلى الصناعة، ومن ناحية أخرى، إن استراتيجية التكلفة المنخفضة تحقق في الغالب حصة سوقية أكبر بالمقارنة بنظيرتها التي تقوم على التمييز.
- كقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:
  - عندما يقدر المستهلك قيمة الاختلاف في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
  - تعدد استخدامات المنتج وتوفيقها مع حاجات المستهلك.
  - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

### ج- استراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود ، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراضيأساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية مما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

والفرق بين إستراتيجية التركيز والاستراتيجيات التنافسية الأخرى هو اقتصار المؤسسة في إستراتيجية التركيز على التعامل مع جزء صغير من السوق وليس كلها بكفاءة وفعالية، كمؤسسة (BMW) التي تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية فقط.

وينت تحقق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي، أو التمييز والتكلفة الأقل معا.

**تحقيق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو تخصص في الحالات الآتية:**

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتمنية من المشترين ومن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

**ونميز نوعين من هذه الاستراتيجية:**

**- إستراتيجية التركيز على التكلفة:** وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق التكلفة في السوق المحددة وذلك بتركيز على فئة لها حاجات خاصة من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة.

**- إستراتيجية التركيز على التمايز:** تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حدتها وعليه يجب خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع، و اختيار فئة محددة تتهم أبعاد هذا التمييز.

**للدخول في إستراتيجية التركيز توجد خطوتين هامتين:**

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها فلابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقى.

### ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس

أنواع الاستراتيجيات				
التركيز	التمييز	قيادة التكلفة	تميز المنتج	الخيارات
منخفض و مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج فريد	مرتفع أساساً من خلال تقديم منتج فريد	منخفض أساساً من خلال السعر	تميز المنتج	
منخفضة قطاع أو عدد محدود من القطاعات	مرتفعة عدة قطاعات سوقية	منخفضة السوق ككل	قطاعات سوقية	
أي نوع من جوانب التفرد و التمييز	البحوث و التطوير، المبيعات و التسويق.	التصنيع و إدارة الموارد	جوانب التميز و التفرد	

## 2- الاستراتيجيات التعاونية: Cooperative Strategies

تطوّي هذه الاستراتيجيات على التعاون مع المنافسين، وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين، وهي بهذا المعنى تذهب إلى أبعد من العلاقات الطبيعية بين الشركات، لكنها لا تصل إلى حد الاندماج، وتنقسم الاستراتيجيات التعاونية إلى نوعين رئيسيين، هما:

1. استراتيجيات التواطؤ أو التآمر Collusion Strategy، تعني هذه الاستراتيجيات التعاون الفعال ضمنياً أو صراحة لمجموعة من الشركات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار، وهي استراتيجيات يمكن أن تكون مخالفة للقوانين، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين، هما:

أ- استراتيجية المؤامرة الصريحة (Explicit Collusion Strategy)، تعني اتفاق المنظمة بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة حول مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، من أجل تخفيض حدة المنافسة.

ب- استراتيجية المؤامرة الضمنية (Tacit Collusion Strategy)، تعني قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات التي يتبعها المنافسون، والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير.

2. التحالفات الاستراتيجية (Strategic Alliances)، تعني الشراكة بين اثنين أو أكثر من المؤسسات التجارية لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسة ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادةً للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية، أو

للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لنقليل المخاطر السياسية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

وبرغم المزايا الكثيرة التي يمكن أن تتحقق للمنظمات نتيجة التحالفات الاستراتيجية إلا أن هناك الكثير من المخاطر والمشاكل لهذه التحالفات، ما يجعل أكثر التحالفات وقتية؛ لذا، على المنظمة أن تنتبه إلى التحالفات التي تقييمها لتقليل هذه المخاطر.

### ❖ (استراتيجيات الأعمال المتعددة)

#### تحليل المحفظة

يقصد بتحليل المحفظة تلك الوسيلة التي تساعد المنظمة التي تملك عدداً من وحدات العمل الاستراتيجية SBU's أن تحدد ما الذي تفعله إزاء كل منها؛ وهو أداة تحليل لمساعدة المنظمة الأم في تحديد استراتيجيتها المختلفة الخاصة بوحدات العمل، أي أنها وسيلة لتعامل المنظمة الأم مع وحدات العمل التي تملكها وكأنها محفظة كمحفظة الأسهم لمستثمر في سوق المال؛ وتكون وحدة العمل بمثابة البديل للأصول بالنسبة للشركة الأم .

ويعتبر أسلوب تحليل المحفظة وسيلة مهمة لمساعدة الشركة الأم في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما هي حالة نجاح أو تعثر كل وحدة عمل تملكها المنظمة، وأي منها تحتاج تصفيته والتخلص منه لأنه لا يحقق لها عوائد تذكر؟.
٢. بالنسبة للفعاليات والوحدات الناجحة، ما هو الوقت والموارد التي تخصصها المنظمة لها حتى تستمر كوحدات ناجحة؟.
٣. ما هو الوقت والموارد التي تخصصها لإقامة وحدات عمل استراتيجية جديدة وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، لأن تحليل المحفظة يكشف عن توفر فرص واعدة لها؟.

#### أدوات تحليل المحفظة:

يوفر المختصون في الإدارة الاستراتيجية عدداً من الأدوات المختلفة لتحليل المحفظة، وقد تم تطوير أكثرها من قبل مكاتب الاستشارات التي تقدم الاستشارات للشركات العملاقة من أجل مساعدتها في تحليل محفظتها من وحدات العمل الاستراتيجية، ومن أهم أدوات تحليل المحفظة وأكثرها شهرةً ما يلي:

١. انموذج مجموعة بوسطن الاستشارية.
٢. انموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال الكتريك.
٣. انموذج مصفوفة هوفر.

## اولاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية:

مصفوفة بوسطن BCG يُطلق عليها أيضاً اسم "مصفوفة النمو والمشاركة" وهي نموذج يستخدم لتحليل منتجات الشركات لمساعدة في **التخطيط الاستراتيجي** طويلاً الأجل. وتساعد المصفوفة الشركات على تحديد فرص النمو الجديدة وتحديد كيفية الاستثمار في المستقبل.

تقدم معظم الشركات مجموعة متنوعة من المنتجات، ولكن بعضها يقدم عوائد أكبر من غيره. وتتوفر مصفوفة بوسطن BCG للشركات إطاراً لتقييم نجاح كل منتج لمساعدة الشركة على تحديد المنتجات التي يجب استثمار المزيد من الأموال فيها وأيها يجب التخلص منها تماماً. ويمكن أن تساعد أيضاً مصفوفة بوسطن BCG الشركات على تحديد منتج جديد لتقديمه إلى السوق.

BCG و فوائد مصفوفة

هي أداة تحليلية يتم الاستعانة بها بهدف تحديد الحصة السوقية أو النمو السوقي لمنتج ما من منتجات الشركة، وعلى آثار هذا التحليل تضع الشركة إستراتيجية التعامل مع المنتج، وأولوية توجيه الدعم لمنتج ما ورفع الدعم عن منتج ما.

وتعتمد هذه المصفوفة على بعدين رئيسيين، **المحور الاقفي** يمثل حصة السوق النسبية، **والمحور العمودي** يمثل معدل نمو الصناعة (نمو السوق). وتتقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تمثل وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق. وهذه الخلايا هي: النجوم، علامات الاستفهام، ادرار النقدية، والوضع المضطرب.

٤. طريقة إعداد مصفوفة بوسطن BCG

لتحليل شركتك، ستحتاج إلى بيانات حول الحصة السوقية النسبية **Relative Market Share** لمنتجاتك أو خدماتك ومعدل نمو السوق.

عند تحليل نمو السوق، تحتاج إلى **تحليل منافسي** بموضوعية والتفكير فيما يتعلق بالنمو خلال السنوات الثلاث المقبلة. ( **القوى التنافسية الخمسة** لマイكل بورتر **Porter's Five Force** إطار عمل مفيداً لهذا النوع من التحليل). إذا كان سوقك مجزأً للغاية **extremely fragmented** ، فيمكنك استخدام حصة السوق المطلقة بدلاً من ذلك.

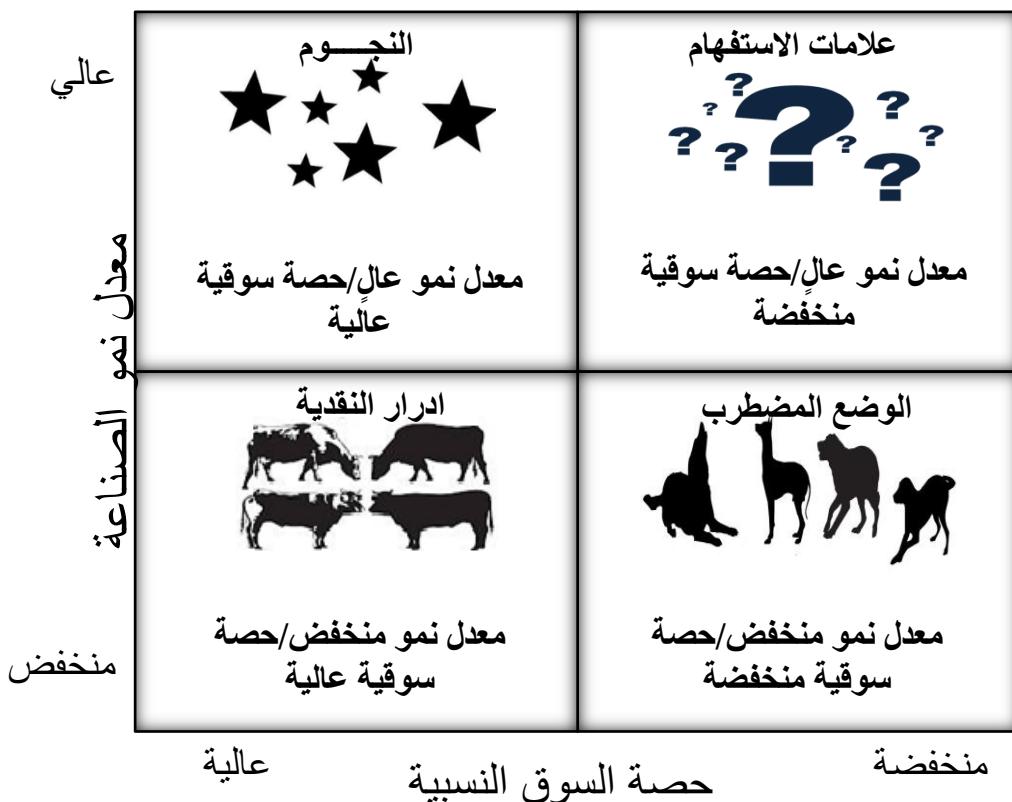
❖ حصة السوق النسبية

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{للمنتاج او اعمال لوحدة السوقية الحصة}}{\text{السوق في منافس اكبر مبيعات}} \times 100$$

إذا كانت الحصة النسبية للشركة او لوحدة الاعمال الاستراتيجية عالية فإنها ستتيح مجموعة من المزايا منها تقليل الكلف، والبيع بسعر اقل من اسعار المنافسين، ومن ثم زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الارباح، والذي يسهم في تحقيق تدفق نقدي عالي يساعد المنظمة في استخدامه لدعم وحدات الاعمال الاستراتيجية الاخرى. اما اذا كانت الحصة منخفضة فلن تتحقق المنظمة مزايا تنافسية بسبب النقص في اقتصاديات الحجم او بسبب ارتفاع التكلفة.

### ❖ معدل نمو الصناعة

معدل نمو الصناعة يعني تحديد فيما اذا كانت بيئة الصناعة تُظهر فرصاً لوحدات الاعمال الاستراتيجية، إذ يتم تقييم معدل النمو لوحدة الاعمال على وفق سرعة او بطيء معدلات النمو. فالنمو اسرع من المعدل هو نمو عالي ويمثل قوة، والنمو المنخفض في الصناعة هو أقل من المعدل ويمثل تهديد.



١. علامات الاستفهام: في هذا المربع تتخفض المبيعات مقارنة بأكبر المنافسين في الصناعة نفسها الامر الذي يؤدي الى انخفاض الارباح، لذلك يختار المدراء الاستراتيجيين احد البدائل الآتية:
- اتباع احدى استراتيجيات النمو لتدعم المركز التافسي للمنظمة أو لوحدة الاعمال من اجل زيادة الحصة السوقية وتحقيق تدفق نقدي. ويطلب هذا البديل موارد مالية وعناصر مدخلات اخرى. (استراتيجية نمو)
  - المحافظة على الحصة السوقية السابقة مع تخفيض معدل النمو. (استراتيجية انكماش)

- الاحفاظ بمعدل نمو عالٍ، وتعزيز موقف المنظمة من خلال البيع النقدي من اجل تحقيق تدفق نقدي عالي.  
(استراتيجية استقرار)

٢. النجوم: في هذا المربع يرتفع حجم المبيعات بشكل مستمر، وتكون المنتجات ذات مكانة عالية وسمعة طيبة لدى المستهلك، مع تحقيق ارباح كبيرة. ويطلب المحافظة على النجمية: الاستمرار بالاستثمار، والانفاق على البحث والتطوير، والسعى لتخفيض التكاليف. (استراتيجيات النمو والتوسع)

٣. ادرار النقدية: في هذا المربع تكون الحصة السوقية عالية لكن بمعدل نمو بطيء، مع نقدية عالية وربح عالي. والاستراتيجيات المناسبة لوحدات الاعمال هنا هي التي تحقق تدفق نقدي عالي على الامد الطويل. (استراتيجيات النمو)

٤. الوضع المضطرب: تعاني المنظمات في هذا المربع من المخاطر المترتبة على اعمالها، وذلك بسبب مركزها التافسي الضعيف، وبالتالي تحملها كلف عالية. وينخفض هنا حجم المبيعات، وكذلك الارباح، واقبال المستهلكين. وتلجأ المنظمات الى اتباع استراتيجيات الانكماش المتعددة (مثل استراتيجية التجدد، او الحصاد، او التصفية) لانقاذ ما تبقى من تلك الوحدات او الاعمال. (استراتيجيات انكماش)

#### جوانب القوة في مصفوفة بوسطن:

١. تركيزها على الجوانب التي تخلق النقدية لوحدات الاعمال بغية تعظيم قيمة محفظة الاعمال.
٢. تحديد حاجة المنظمة لوحدات اعمال او منتجات اخرى تضاف لمحفظتها الحالية.
٣. تصنيف وحدات الاعمال او المنتجات من خلال بعدين واربع مربعات، وبيان مدى مساحتها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
٤. اختيار الاستراتيجية المناسبة في ضوء حصة السوق ومعدلات النمو.

#### جوانب الضعف في مصفوفة بوسطن:

١. اقتصر تركيز المصفوفة على بعدين فقط ولم تؤخذ بنظر الاعتبار عوامل اخرى.
٢. اهمال الحصة السوقية ومعدلات النمو المتوسطة.
٣. بالرغم من اهمية الحصة السوقية في تحديد المركز التافسي، الا ان هناك منظمات قادرة على بناء مركز تافسي قوي من خلال تميّز منتجاتها لخدمة احتياجات قطاعات خاصة.
٤. هناك منظمات او وحدات اعمال تمتلك حصة سوقية منخفضة لكنها قادرة على تحقيق ربحية عالية وامتلاك مركز تافسي قوي في قطاعات مختارة من السوق.

٥. الرابط بين الحصة السوقية ومزايا التكلفة ليس صحيحاً دائماً. فهناك شركات تمتلك حصة سوقية منخفضة وتستخدم تكنولوجيا غير حديثة لكنها تحقق تكلفة انتاج منخفضة اعلى من الشركات التي تمتلك تكنولوجيا حديثة.
٦. عدم قدرة النموذج على تصنيف وحدات الاعمال او المنتجات بشكل دقيق.
٧. غرابة المصطلحات المستخدمة في وصف وحدات الاعمال وعدم مقبوليتها.

### ثانياً: مصفوفة جنرال الكترك (General Electric Matrix (GE)

التعريف بالمصفوفة:

تعد مصفوفة "ماكنزي جنرال إلكتريك" إطار عمل يتيح للشركات الكبيرة متعددة الأعمال أسلوباً منهجياً يساعد في ترتيب أولويات استثمارهم ضمن وحدات العمل.

✓ وهي نموذج محفظة أعمال طورتها ماكنزي للإسشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك ، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن . وتنتألف مصفوفة ماكنزي من شكل يحتوي على تسع مربعات موزعة على بعدين ، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التناصفي ، بينما يمثل البعد الرأسى فيها جانبية الصناعة . ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة اعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.

ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي : قوية ، ومتوسط ، وضعيفة.

✓ تفسير المصفوفة (المكانة التناصافية/جانبية الصناعة):

- يقصد بجانبية الصناعة، ما قد يجذب المنظمة سواء ما تعلق بأهمية الصناعة نفسها أو ما قد تمثله الصناعة للمنظمة من أهمية وفرص وغيرها (أبعاد التشخيص الخارجي)؛

وتشير جانبية الصناعة إلى مدى صعوبة أو سهولة منافسة الشركة في السوق وكسب الأرباح. وكلما زادت ربحية الصناعة أصبحت تلك الصناعة أكثر جانبية. وعند تقييم جانبية الصناعة، يجب على المحللين أن ينظروا في كيفية تغير الصناعة على المدى الطويل بدلاً من المستقبل القريب، لأن الاستثمارات المطلوبة للمنتج تتطلب عادةً التزاماً طويلاً الأمد.

- تتكون جانبية الصناعة من العديد من العوامل التي تحدد بشكل جماعي مستوى المنافسة فيها. ولا توجد قائمة محددة بالعوامل التي يجب تضمينها لتحديد جانبية الصناعة، ولكن العوامل الأكثر شيوعاً؛ تتمثل في حجم الصناعة ، ونمو الصناعة، وربحية الصناعة....

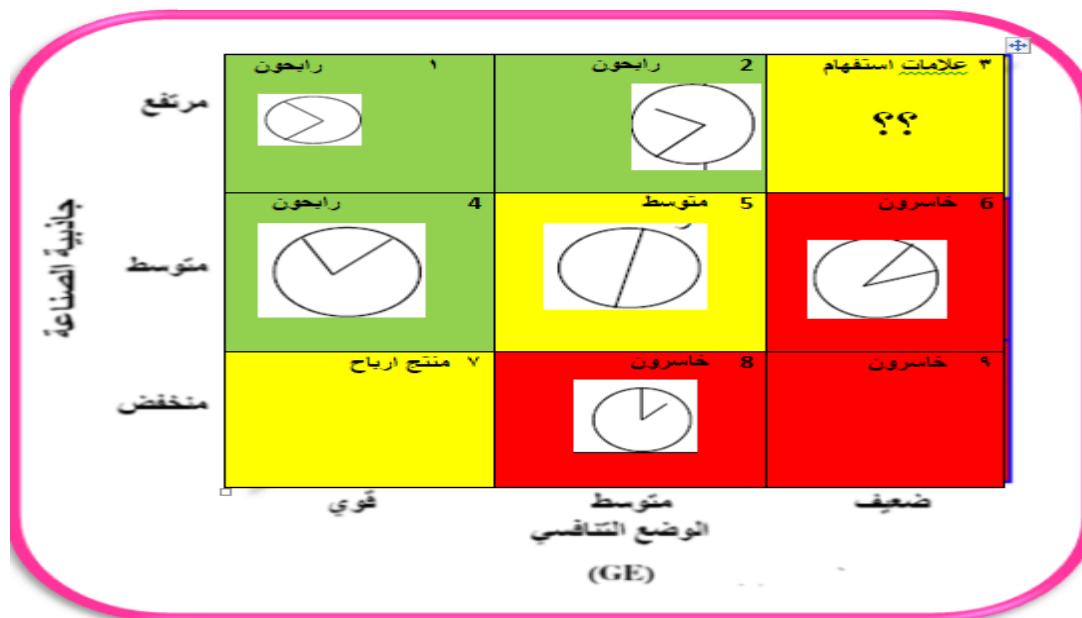
- وتشير المكانة إلى ما تمتلكه المنظمة من قوى وقدرات. أي أن قوة الأعمال؛ توضح مدى قوة وحدة أعمال معينة، من حيث المنافسة ضد منافسيها. بمعنى آخر، يحاول المديرون تحديد ما إذا كانت وحدة العمل تتمتع بميزة

تنافسية مستدامة (أو على الأقل ميزة تنافسية مؤقتة) أم لا. وإذا كانت الشركة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة، فإن السؤال التالي هو: "إلى متى ستستمر؟"

❖ عوامل قوة الأعمال الأكثر شيوعاً التي يجب وضعها في الإعتبار هي:- حصة السوق الحالية، ونوعية المنتج، وخدمات ما بعد البيع، معدل النمو مقارنة بالمنافسين والميزة التنافسية قوة العلامة التجارية معدلات زيادة العملاء...

❖ تم تطبيق هذه المصفوفة في أعقاب استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ومن قبل مكتب مكنزي McKinsey للاستشارات وبالتالي تسمى أحياناً بهذا الاسم. أو يمكن تسميتها في بعض الأحيان مصفوفة إشارات المرور Traffic Lights لكون المصفوفة تتكون من ثلاثة ألوان هي الأخضر والأخضر والأخضر و تتكون من احداثين هما قوة الصناعة Market Attractiveness وجاذبية السوق Business Strength وينتج عنها عدد من الخلايا ويمكن توضيحها بالشكل (1) التالي:

شكل (1) بوضوح مصفوفة ماكنزي



يتم تحديد موقع وحدات الاعمال أو المنتجات، حسب المصفوفة، لكل بعد على ثلاثة مستويات هي : قوي، ومتوسط، وضعيف، على عكس ما قدمته مصفوفة BCG التي اقتصرت على مستويين هما قوي، وضعيف فقط. ويكون كل بعد من هاذين البعدين من مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المعمق وإضفاء قوة لتقويم وحدات الاعمال أو المنتجات في المصفوفة . وسنورد أدناه خطوات تقويم أبعاد تلك المصفوفة.

## • كيفية إعداد مصفوفة جنرال إلكتريك

الخطوة الأولى: تحديد جاذبية الصناعة لكل وحدة عمل؛

تم تحديد جاذبية الصناعة بأربع خطوات:

1. وضع قائمة بالعوامل التي يجب تضمينها عند قياس جاذبية الصناعة. يحدد المديرون الاستراتيجيون مجموعة عوامل تمثل جاذبية الصناعة، مثل حجم السوق، ونمو السوق، وشدة المنافسة، والربحية.
2. تعين الأوزان. تشير الأوزان إلى مدى أهمية العامل لجاذبية الصناعة. يجب تخصيص رقم من ٠,٠١ (غير مهم) إلى ١,٠ (مهم جداً) لكل عامل. يجب أن يساوي مجموع كل الأوزان ١,٠. واحد صحيح.
3. تقييم العوامل. تقييم كل عامل لكل منتج أو وحدة عمل. يعطي المديرون تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في المحفظة تتراوح بين "٥-١" أو "١-١" ، حيث يشير الرقم "١" إلى جاذبية الصناعة المنخفضة و "٥" أو "١" إلى جاذبية صناعية عالية.
4. إيجاد مجموع النقاط. إجمالي النقاط هو مجموع كل الدرجات المرجحة لكل وحدة عمل. يتم حساب الدرجات المرجحة بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي، ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة قوة الاعمال/ المركز التناصي في ضوء العوامل المحددة في الجدول الافتراضي (٣) والتي حصلت على مجموع (٤,٣٥)، وهذا يشير إلى تتمتع المنظمة بمركز تناصي قوي جداً.

مثال لتقييم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكنتزي

### جدول (٣) مثال لتقييم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكنتزي

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن A	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي Ax B
حجم الصناعة	0.10	3	0.30
نمو الصناعة	0.30	5	1.50
ربحية الصناعة	0.20	4	0.80
كثافة رأس المال	0.10	5	0.50
دور التكنولوجي	0.05	5	0.25
شدة المنافسة	0.20	4	0.80
معدل الدوران	0.05	2	0.10
المجموع	1.00		4.25

## تقويم قوة الاعمال/ المركز التناصفي:

تمر عملية تقويم قوة الاعمال لوحدات الاعمال أو المنتجات بأربعة خطوات كالتي اتبعت في تقويم جاذبية الصناعة، وكل خطوة يمكن إيضاحها عند الرجوع إلى الجدول رقم (٤) إذ يعرض كيف يمكن للمنظمة تقويم المركز التناصفي لوحدة أعمالها أو منتجاتها وهذه الخطوات هي :

- ١- يقوم المدراء الاستراتيجيون بتحديد عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الاعمال أو المنتجات. يتضمن الجدول رقم (٤) مجموعة من العوامل هي حصة السوق، المعرفة التكنولوجية، نوعية المنتج، منافسة الأسعار، تكاليف العمليات، والقدرة الانتاجية.

جدول (٤) مثال لتقويم قوة الاعمال/ المركز التناصفي لمصفوفة ماكنزي

عوامل النجاح الرئيسية	الوزن	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي Ax B
حصة السوق	0.15	5	0.75
المعرفة التكنولوجية	0.25	5	1.25
نوعية المنتج	0.15	4	0.60
خدمات ما بعد البيع	0.20	5	1.00
منافسة الأسعار	0.05	3	1.15
تكاليف العمليات	0.10	3	0.30
القدرة الانتاجية	0.10	3	0.30
المجموع	1.00		4.35

- ٢- تحديد وزن لكل عامل في المجموعة، وتحديد الاهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون مجموع الاوزان الواحد الصحيح .

- ٣- يقوم المدراء الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لقوة الاعمال/ المركز التناصفي لكل وحدة أعمال تتراوح بين (١-٥) درجات. إذ تمثل الدرجة (١) مركز تناصفي ضعيف جدا، والدرجة (٣) مركز تناصفي متوسط، ودرجة (٥) تشير إلى مركز تناصفي قوي جدا

- ٤- القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي، ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للمحصول على نتيجة قوة الاعمال/ المركز التناصفي في ضوء العوامل المحددة في الجدول الافتراضي السابق والتي حصلت على مجموع (٤,٣٥)، وهذا يشير إلى تتمتع المنظمة بمركز تناصفي قوي جدا.

**مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة ماكنتي**

تشتمل مصفوفة ماكنتي على الآتي:

- ثلاثة وحدات اعمال أو منتجات تقع في ثلاثة مربعات تمثل الفائزين نتيجة احتلالهم درجات عالية لكل من بعدي جاذبية الصناعة، وقوة الاعمال، أو تلك التي تقع على درجة عالية لأحد البعدين ومتوسطة على البعدين الآخر. في هذه الحالة فإن الاستراتيجيات الملائمة هي استراتيجيات النمو والتوسيع.
- ثلاثة وحدات اعمال أو منتجات تقع في ثلاثة مربعات تمثل الخاسرين نتيجة وقوعهم في مستويات منخفضة في بعدي جاذبية الصناعة، وقوة الاعمال، أو حصولهم على مستوى متوسط لأحد الابعاد وضعيف للبعد الآخر. في هذه الحالة فإن الاستراتيجيات الملائمة هي احدى استراتيجيات الانكماش (الحصاد، التصفية التدريجية، التصفية الكلية).
- مربع علامات الاستفهام كما هو الحال في مصفوفة بوسطن ويمثل ضعف في المركز التنافسي في صناعة جذابة جداً. هنا يتم اتباع احدى استراتيجيات النمو (الدخول في استثمارات جديدة او منتجات جديدة) للتحول الى موقع الفائزين. او اختيار استراتيجية التجدد للاستفادة من العوائد المتحققة نتيجة لذلك.
- مربع يصف وحدة الاعمال او النشاط بمنتجي ارباح وهو يشبه ادوار النقدية في مصفوفة بوسطن. إذ تمتلك المنتجات او وحدات الاعمال في هذا المربع مركز تنافسي قوي في صناعة غير جذابة.
- مربع يمثل وحدة اعمال او منتجات ذات جاذبية صناعية متوسطة، وقوة اعمال متوسطة. وهنا لا يمكن للوحدات او المنتجات توليد القوة لكنها بنفس الوقت ليست ضعيفة.

**نقاط القوة في مصفوفة ماكنتي**

١. تسمح بتحليل اكثراً تفصيلاً من مصفوفة بوسطن، لاحتوائها على مربعات اكثراً.
٢. تتمثل الحصة السوقية لكل وحدة اعمال او منتج بجزء من دائرة تمثل حجم الطلب الكلي للصناعة.
٣. توفر طريقة لتحديد الأنشطة التجارية التي يجب أن تحصل على الاستثمار
٤. يصبح المدراء أكثر وعيًا بكيفية أداء منتجاتهم أو وحدات أعمالهم.
٥. تحدد الخطوات الإستراتيجية التي تحتاج الشركة إلى اتخاذها لتحسين أداء محفظة أعمالها.

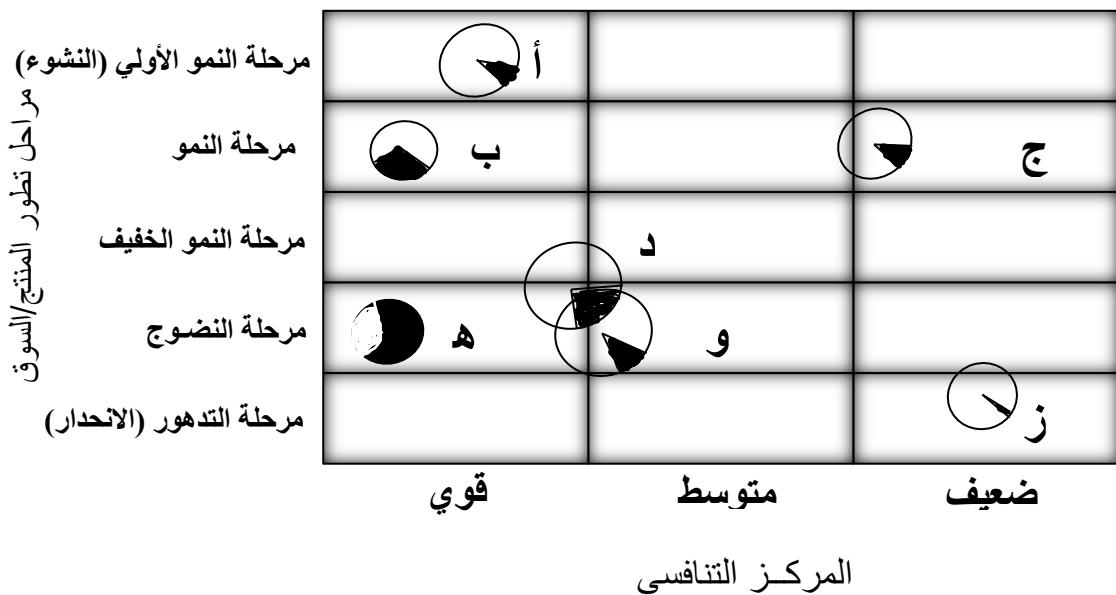
**نقاط الضعف في مصفوفة ماكنتي**

١. لا توضح طبيعة الاستراتيجية الملائمة لوحدات الاعمال او المنتجات ولا كيفية تطبيقها.
٢. وجود اكثراً من تسعه مربعات قد يؤدي الى مؤشرات متعددة الابعاد.

٣. ان اعطاء وزن نسبي في التقويم هي عملية غير موضوعية كونها تعتمد على تقدير من يقوم بالتقدير.
٤. لا تحتوي المصفوفة على المنتجات الجديدة ولا تراعي التغيرات التي تحدث في البيئة اثناء التقويم او في المستقبل.

**ثالثاً: انموذج مصفوفة هوفر :**

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلقي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن، وماكنزي وتسمى ايضاً مصفوفة تطور المنتج/السوق. وت تكون مصفوفة هوفر من (١٥) مربعًا تعكس مراحل تطور المنتج وتمثل الدوائر داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة او وحدة الاعمال، اما الاجزاء المطللة داخل الدائرة فتعبر عن حصة المنظمة او وحدة الاعمال من هذه المبيعات. وتحتوي المصفوفة على بعدين هما: المحور العمودي يمثل تطور المنتج/السوق، ويمثل المحور الافقى المركز التنافسي لوحدة الاعمال الاستراتيجية.



**مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة هوفر**

يلاحظ ان وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ الحرف (أ) تقع في مرحلة البدء من مراحل تطور المنتج/السوق وتتمتع بمركز تنافسي قوي. اما ذات الحرف (ب) فإنها تتمتع بمركز تنافسي قوي بالرغم من انخفاض نسبي في حصتها السوقية، وتشابه وحدات الاعمال او المنتجات في الحرف (ج) لكنها لا تدخل مركز تنافسي قوي. اما في (د) فهي مرحلة ركود خفيف وتحتل مركز تنافسي مقبول بسبب استحواذها على حصة سوقية جيدة نسبياً. وفي الحرف (ه) فإنها في مركز نضوج الصناعة وتحتل مركز تنافسي قوي نسبياً، كما تتمتع وحدات الاعمال التي تأخذ الحرف (و) بمركز تنافسي قوي نسبياً. ويلاحظ ان الوحدات (ه ، و) تشبه ادراة النقدية في مصفوفة بوسطن. اما الحرف (ز) فان وحدات الاعمال فيه تقع في مرحلة الانحدار، وتحتل مركز تنافسي ضعيف وهي تشبه (الوضع المضطرب) في مصفوفة بوسطن، وموقع الخاسرين في مصفوفة ماكنزي.

### المضامين الاستراتيجية لمصفوفة هوفر

تتركز المضامين الاستراتيجية في تحليل مصفوفة هوفر على المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج لوحدات

الاعمال أو المنتجات، والتي يمكن إجمالها بما يألي:

١. على المديرين الاهتمام بوحدات الاعمال أو المنتجات التي تحمل الحرفين (أ) و(ب) والانفاق على تلك الاعمال أو المنتجات في المستقبل. واختيار احدى استراتيجيات النمو التي تتلاءم وتحقق أعلى ربحية ممكنة.
٢. أما الوحدات والمنتجات ذات المركز التناصي الضعيف مثل (ج) فلابد للمنظمة من العمل على توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات وتحويلها إلى مركز تناصي قوي، وهذه الوحدات أو المنتجات تشابه موقع علامات الإستعفام في مصفوفة جماعة بوسطن ومصفوفة ماكنزي، إن الإستراتيجية الملائمة لمثل هذه الحالات إما إحدى استراتيجيات النمو أو إستراتيجية التجرد بغية استثمار موارها المالية.
٣. أما الإختيار الإستراتيجي الملائم لوحدات الاعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (د) والتي تتصف بحصة سوقية مقبولة هو إتباع إستراتيجية النمو المحدد.
٤. تتطلب وحدات الاعمال في (ه ، و) اللذان يتمتعان بمركز تناصي قوي نسبيا ويعان في مراحل متأخرة من دورة حياة المنتج إلى استراتيجيات تتعامل مع تمك الوحدات وتحويلها إلى وحدات اعمال تدر نقدية كبيرة، واستغلال الفائض من هذه النقدية للانفاق على الوحدات او المنتجات التي تحتل (أ) و(ب).
٥. أما وحدات الاعمال التي تأخذ الحرف (ز) فأمامها نوعين من الاستراتيجيات وهما: إما الإحتفاظ بتلك الوحدات أو المنتجات إذا استطاعت الشركة أو توقعت أن تحقق منها أرباح معقولة، أو إتباع إستراتيجية التخلص من الأنشطة أو التصفية إذا لم تتحقق الشركة أن تحقق الربح المعقول منها.

### نقاط القوة في مصفوفة هوفر

١. توزيع وحدات الاعمال او المنتجات على وفق مراحل حياة المنتج والمركز التناصي في (١٥) مربع.
٢. تستطيع المنظمة من خلال التوزيع الواسع لوحدات الاعمال او المنتجات، أن تتبع بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل.
٣. اعتبار دورة حياة المنتج واحدة من اهم المحددات المهمة للاختيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الاعمال.

نقاط الضعف في مصفوفة هوفر

١. على الرغم من أهمية دورة حياة المنتج الا ان المصفوفة لا تركز على جاذبية الصناعة.
٢. توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل من كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق.

**❖ صياغة الاستراتيجية:**

صياغة الإستراتيجية **strategy formulation** هي عملية اختيار مسار العمل الأنسب لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وبالتالي تحقيق الرؤية التنظيمية، وتعرف صياغة الاستراتيجية أيضاً بأنها: عملية تحديد الأهداف وتحديد الخطة التنفيذية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

وإن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، هو في إجراء تحليل(**SWOT**) للتعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات في الأسواق الخارجية.

**- تطبيق تحليل (SWOT) : تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.**

تحليل سوات (**SWOT**): يعرف التحليل الاستراتيجي (**SWOT**) بأنه "أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية والخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية بصورة نسبية وليس مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي رؤية إستراتيجية في صياغة استراتيجياتها".

هذا الأسلوب التحليلي لا يقف عند تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية بالمنشأة ولكنه يهدف كذلك إلى الربط بين نتائج تحليل البيئة الخارجية الذي يحدد الفرص والمخاطر في هذه البيئة وتحليل البيئة الداخلية.

وكلمة (**SWOT**) تمثل الأحرف الأولى من عناصر التحليل : نقاط القوة (**Strengths**) ، نقاط الضعف (**Weaknesses**) ، الفرص (**Opportunities**) ، والمخاطر (**Threats**). ويعتبر هذا التحليل أسلوباً مبسطاً يمكن للمديرين من خلاله تكوين فكرة سريعة عن الوضع الاستراتيجي للمنظمة.

كما انه يفيد في بيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية. وكذلك يجب أن يتكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي لكي ترسم الاستراتيجية الأفضل من خلال مواءمة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات.

ويعتبر تحليل سوات **SWOT Analysis** – الأداة الفعالة التي تساعد كافة الشركات على ظهور موقع مميز في السوق، ويتم ذلك عبر الآتي:

١. معرفة أهم نقاط القوة الخاصة بالشركة والاستفادة القصوى منها.
٢. إظهار كافة نقاط الضعف والبدء في إيجاد حلول لها، واستغلالها.
٣. اكتشاف كافة الفرص الموجودة في السوق في تطوير الشركات.
٤. معرفة كافة التهديدات واتخاذ الإجراءات الوقائية ضدها.
٥. عمل خطٍّ تساعد على زيادة المبيعات وتحسين الوضع الخاص بالشركات.
٦. استغلال كافة الموارد الخاصة بالشركة وعمل استراتيجيات تسويقية ناجحة.
٧. إعداد خطة إدارة المخاطر الخاصة بشركتك على أكمل وجه.
٨. قياس وتقييم أداء النشاط التجاري الخاص بشركتك.
٩. توفير مجموعة من الأدوات التي تساعد على تطوير نشاطك التجاري.

### عناصر تحليل (SWOT)

ت تكون من أربعة أقسام هي (نقاط القوة - الضعف- الفرص- التهديدات) تحتوى على نماذج من الأسئلة العامة التي تساعد الإجابة عليها في الوصول إلى صورة واقعية ودقيقة للموقف.

وعند استخدام أداة التحليل الرباعي لأي شركة، فإنك ستجد بها تلك العناصر الأربع، وستختلف تفاصيل كل عنصر من شركة إلى شركة أخرى، وسنبدأ في شرح كل عنصر من تلك العناصر من خلال الآتي:

#### **أولاً: نقاط القوة (Strengths)**

العنصر الأول من عناصر تحليل سوات SWOT Analysis - يعتبر "نقاط القوة" الخاصة بالشركة، ومن خلالها يبدأ المختصون من تحديد أهم النقاط التي تميز المؤسسة عن غيرها، كما يتم تحديد ما تميز به العلامة التجارية - هل تميز بقاعدة عملاء كبيرة؟ أم تميز بميزانية قوية؟

بعد الإنتهاء من تحديد نقاط القوة الخاصة بك، عليك أن تبدأ باستغلالها بالشكل الصحيح، فمثلاً إذا كانت لديك ميزانية عالية، عليك أن تبدأ بإنشاء حملة ترويجية لنشاطك التجاري، فيمكنك أن تعرض منتجات شركتك من خلال خدمة الإعلانات المقدمة من شركة جي جارت، أو أن تعتمد على حملات التسويق التقليدي مثلًا!

### ثانياً: نقاط الضعف (Weaknesses).

لتحديد نقاط الضعف الخاصة بمؤسستك عليك أن تطرح سؤالاً هاماً ما الذي يعيق عمل الشركة الخاصة بي و يجعلها عملها يتم على أكمل وجه؟! ما الذي ينبغي الاهتمام به أكثر للمنافسة باحترافية؟ هل العلامة التجارية الخاصة بك ضعيفة؟ هل يوجد الكثير من الديون على الشركة الخاصة بك، بعد نكر أهم تلك النقاط تبدأ بالاستعانة بأحد مختصي التسويق لإيجاد الحلول.

### ثالثاً: الفرص (Opportunities)

تعتبر الفرص أحد مكونات تحليل سوات SWOT Analysis – الأساسية وهي بمثابة نقاط قوة لشركتك، ولكن تلك الفرص خارجية وليس لها علاقة بالشركة من الداخل، كما تعتبر الميزة التافيسية التي تُمنحك لشركتك، عليك أن تسأل نفسك هل يوجد ميزات في السوق يمكن للشركة استغلالها؟!

### رابعاً: التهديدات (Threats)

بالنسبة للعنصر الرابع والأخير المكون لتحليل سوات SWOT Analysis – فهو "التهديدات" هل هناك أي عوامل خارجية يمكن أن تلحق بالضرر بالمنظمة الخاصة بك؟ الإجابة على هذا التساؤل تحديداً سيكون بمثابة أهم التهديدات التي يمكن أن تسبب بـاللـاحـق الضرر بـمنظـمـتكـ الخاصةـ.

### كيف تقوم بتحليل (SWOT)

للحصول على أقصى استفادة من التحليل يجب أن يكون لديك هدف تسعى لتحقيقه بالأساس، يساعد ذلك في تحديد ما ينبغي لك أن تقوم به، على سبيل المثال قد تخطط شركتك لدخول أسواق جديدة.

- حدد أهدافك من تحليل السوات SWOT
- ابحث في السوق.
- اذكر نقاط القوة في مشروعك.
- حدد نقاط الضعف.
- حدد الفرص المحتملة.
- حدد التهديدات.

والجدول التالي يوضح مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في تحليل نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

عناصر القوة	عناصر الضعف
- الكفاءة المميزة	- عدم وضوح التوجّه الاستراتيجي
- المصادر المالية المتاحة	- الموقف التنافسي المتدحر
- مهارات تنافسية جيدة	- تسهيلات مهملة للعملاء
- معرفة جيدة بالمشترين	- نقص الموهبة والخبرة الإدارية
- قيادة جيدة لسوق	- معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
- الجودة العالية للمنتجات أو الخدمات	- المعاناة من المشكلات العلمية الداخلية
- إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات	- عدم القررة على تمويل التغييرات الضرورية في الاستراتيجية
- ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج	- ضعف القدرة على تحقيق معدلات للنمو
- ثقافة تنظيمية عالية	- ثقافة تنظيمية ضعيفة
- هيكل تنظيمي متقن	- هيكل تنظيمي غير جيد

### تحليل نقاط القوة والضعف في الأسواق الخارجية

الفرصة	التهديدات
- الدخول إلى أسواق أو قطاعات جديدة في السوق	- احتمال دخول منافسين جدد
- فضلا عن خط المنتوج	- زيادة مبيعات المنتجات البديلة
- تنوع المنتجات ذات العلاقة	- نمو بطى في السوق
- إمكانية التكامل العمودي	- سياسات سعرية مناورة
- نمو أسرع في السوق	- زيادة الضغوط التنافسية
- القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	- سرعة التأثير باتجاه التراجع والركود في دورة الأعمال
	- نمو قوة المساومة للعملاء والمجهزين
	- تغير أنواع وحاجات المستهلكين
	- تغيرات سكانية

- عناصر القوة في المنظمات تمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية .

- عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة.
- أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة.
- أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.

#### استخدام نتائج SWOT لاختيار الإستراتيجية

وبعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية ، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقدير تلك المتغيرات الأربع الرئيسية المكونة لمصفوفة (SWOT) وبعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة (SWOT) للتقدير والاختيار الاستراتيجي في موقف المنظمات ويوضح الشكل تحليل مصفوفة المتغيرات الأربع (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات . وكل ذلك يساعد في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من استراتيجيات :

1- استراتيجيات هجومية :- يشير المربع (١) في الشكل (٢) إلى أن المنظمة تتتوفر أمامها فرص متاحة فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية . اعتماداً على الموقف القوي للمنظمة علماً إن المربع (١) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة.

2- استراتيجيات علاجية:- يوضح المربع (٢) إن المنظمة تتتوفر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة.

وعليه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية ، سواء أكانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

شكل ٢ انموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط البيئة الداخلية
نقاط البيئة الخارجية		
(2) معالجه نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجية علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكمashية)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)	التهديدات

٣- استراتيجيات دفاعية:- لو حدث أن تواجهت المنظمة في المربع رقم (٣) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات . فان المنظمة تستطيع أن تعزز و تستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه ، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها ، من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط قوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها .

٤- استراتيجيات انكمashية :- تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكمashية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و نقاط ضعف داخلية كما في المربع (٤) في الشكل (٢) ، فالاستراتيجيات المجددة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق ، أو الاندماج مع شركات أخرى .... الخ

مما سبق يتضح ان حالات تفاصيل العوامل الداخلية والخارجية في نموذج SWOT تسمح بانتهاء احدى الاستراتيجيات التالية:



Source : Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, Fréry.F- Stratégique, Pearson education, Paris, 2005, P420.

### - اختيار الاستراتيجية:

الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البديل الاستراتيجية ، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية . ويتضمن القرار التركيز على بعض البديل المتنقة ، والقيام بتقدير تلك البديل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة . و تستلزم عملية الاختيار نوعاً من التفكير والتحليل الاستراتيجي ، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقييم البديل الاستراتيجية المتاحة من أجل تضييق عدد تلك البديل ، و تقييم الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب . يطلق على أدوات تقييم البديل الاستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال ، وتساعد هذه النماذج في تقييم مستوى الأداء واعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب .

ويمكن التمييز بين نوعين من أساليب وأدوات التحليل، الأولى على مستوى الشركة، والأخرى على مستوى النشاط.

#### النوع الأول: على مستوى الشركة: وتعتمد على تحليل المحفظة وأهمها:

- 1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)
- 2- نموذج جنرال إلكتريك General Electric

#### النوع الثاني: على مستوى النشاط وتعتمد على العناصر التالية:

- 1- منحنى الخبرة.
- 2- دورة حياة السلعة.

### النوع الأول:

#### أدوات التحليل على مستوى الشركة (تحليل المحفظة):

إذا كانت المنظمة ذات حجم كبير وبها عدد من مجالات الأعمال والأنشطة وخطوط المنتجات، فعند القيام بتقييم أداء هذه الأنشطة والأعمال، فإن هذا التقييم يعتمد على ما يطلق عليه تحليل المحفظة Portfolio Analysis. حتى إذا كانت المنظمة تقوم بإنتاج وتسويق منتج واحد في عدة أسواق، فتستطيع أن تقوم بتقييم الأسواق المختلفة.

إن أسلوب تحليل المحفظة يمكن استخدامه على مستوى الشركة ككل أو على مستوى الأنشطة والأعمال، ولكننا سوف نركز هنا على مستوى الشركة ككل.

هل ما بداخل محفظتك يستحق؟

إذا نظرت داخل محفظتك ستجد فيها أشياء تستحق الاحتفاظ بها، وستجد أشياء قديمة وغير ضرورية ويجب التخلص منها، وربما تجد أيضاً أن محفظتك تحتاج إلى إعادة ترتيب أو بما تحتاج إلى محفظة جديدة.

و الواقع أننا لا نهتم بالمحفظة التي بداخل جيبك، وإنما بمحفظة أخرى يطلق عليها بمحفظة أنشطة المشروع Business portfolio، وهي عبارة عن مجموعة الأنشطة (أو الأعمال أو السلع أو الأسواق أو الاستثمارات) التي يتعامل فيها المشروع. وتحليل محفظة المشروع يعني تحديد أن الأنشطة (أو الاستثمارات) مهمة ويجب الاحتفاظ بها، وأي الأنشطة (أو الاستثمارات) غير مهم ويجب التخلص منه، وأي الأنشطة يواجه مشاكل يجب علاجها.

وهناك نموذجان لتحليل المحفظة هما:

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية. و نموذج جنرال الكتريك. وقد سبق ذكرهما عند الحديث عن أدوات تحليل البيئة الداخلية.

### النوع الثاني:

أدوات التحليل على مستوى النشاط:

هناك العديد من أدوات التحليل التي تساعد القائمين بالخطيط الإستراتيجي في تقييم البادئ الإستراتيجية على مستوى النشاط الواحد، أو الاستثمار، أو المنطقة الجغرافية، أو المنتج.

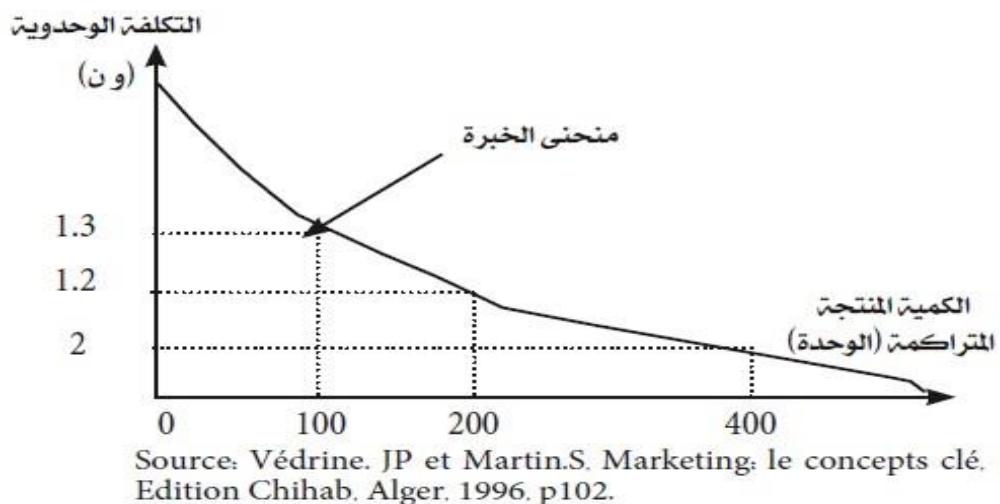
أدوات التحليل على مستوى النشاط هي:

١. منحنى الخبرة. Experience curve.
٢. دورة حياة السلعة. Product cycle.

### ١ - منحنى الخبرة:

يعني أثر التجربة أو منحنى الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لمنتج متجانس ومقاس بوحدات ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج . وتتراوح نسبة الانخفاض هذه بشكل عام إلى ما بين ٢٢ % و ٣٢ % في المتوسط.

وهناك قاعدة تقول أنه عندما تزداد الخبرة تقل تكاليف الإنتاج والتسويق بنسبة قد تصل أحياناً إلى ٣٠ % و هي فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية منتصف السبعينيات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، وهي ظاهرة الإنتاج المتراكم، حيث أن إنتاج منتج جديد واحد يؤدي إلى انخفاض وقت الإنتاج وبذلك نقص التكاليف. ثم طورت من قبل هرشمان حيث بين أن التعلم هو العامل الأساس في هذا المنحنى، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:



إن مصطلح الخبرة يقصد به هنا حجم الإنتاج المترادم وليس عدد السنوات كما هو موضح على المحور الأفقي، وأن الخبرة تزداد حتى ولو كان حجم الإنتاج مستقراً مما يقلل من التكاليف الوحدوية، كما أن أثر الخبرة يكون له الأثر الكبير في مرحلة الانطلاق ونمو المنتج ثم يبدأ بالاستقرار والثبات في مرحلتي النضج والتجدد.

#### مصادر أثر التجربة:

ينتج أثر التجربة أو انخفاض التكاليف وفق هذا المنظور من عوامل كثيرة منها:

-أثر التعلم: تعتمد منحنيات التعلم على الفرضية القائلة بأن تكرار أداء العامل لواجباته يزيد من مهاراته وخبرته، وينعكس ذلك في صورة كفاءة الأداء وقلة الأخطاء وبالتالي فإن زيادة الخبرة والأداء لدى الأفراد العاملين من شأنها أن تؤدي إلى تقليل الزمن اللازم للإنجاز العمل والذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكاليف والرقابة عليها والبحث عن مسبباتها . ويمكن القول أن المنحنيات تشير إلى دراسة التغيرات الكمية التي تطرأ على الإنسان لمعرفة مقدار التحسن في الأداء. وتعتمد منحنيات التعلم على فكرة مؤداها أنه في كل مرة يتضاعف منها مجموع الكميات المنتجة فإن متوسط الوقت للوحدة يتلاقص بنسبة مئوية ثابتة.

-اقتصاديات الحجم: إن اقتصاديات الحجم هي الوفورات التي تتحققها المؤسسة نتيجة لكبر حجم إنتاجيتها. فكلما زاد حجم إنتاج المؤسسة كلما تمكن من الحصول على انخفاض في تكاليف الإنتاج بالنسبة لكل وحدة تقوم بإنتاجها. وعندما تتحقق اقتصاديات الحجم فان المؤسسات الكبيرة تكون قادرة على تحقيق تكاليف إنتاج وتوزيع منخفضة أكثر من المؤسسات المنافسة الصغيرة. هذه المزايا في التكاليف تترجم إلى أرباح أكبر وأكثر استقراراً وكذلك تترجم إلى مزايا تنافسية دائمة للمؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات .

-**أثر التجديد والتطور التكنولوجي:** بمعنى اكتشاف طرق جديدة تسمح بالإنتاج بتكليف أقل، وإن عمليات التطوير الإداري كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة خير مثال على ذلك، فالاكتشافات تعمل على تغيير معاملات دالة الخبرة بإحداث تغييرات جزئية أو شاملة على طرق وأساليب العمل مما يؤثر في النهاية على التكاليف.

## ٢- نموذج دورة حياة المنتج:

تمر أي سلعة بعدة مراحل في حياتها، تبدأ بمرحلة تقديمها إلى السوق، ثم تتمو المبيعات شيئاً فشيئاً، وإلى أن تصل إلى النضج، ثم إلى مرحلة التشبع، وأخيراً تبدأ مرحلة التدهور.

### ما هي دورة حياة المنتج؟

تشير دورة حياة المنتج إلى الفترة الزمنية الممتدة من أول تقديمها للعملاء وحتى احتفائه من السوق، ولهذا يمكن تقسيم هذه الدورة إلى مراحل عده، بالرغم من صعوبة تحديد بداية ونهاية كل مرحلة منها، وظهر هذا المصطلح في السبعينيات، عندما قدم الاقتصادي ريموند فيرنون لأول مرة نظرية دورة حياة المنتج، والتي قال فيها إنه ما من منتج يدوم إلى الأبد، تماماً كالكائنات الحية التي تولد، تكبر ثم تموت، واليوم كبر مفهوم دورة المنتج وصار له تأثير في المخزون، تطبيق خطة تسويقية جاهزة وغيرها من العوامل والاستراتيجيات الأخرى.

### ما هي مراحل دورة حياة المنتج؟

يختلف كثيرون على عدد المراحل التي تمر بها المنتجات في مراحل دورتها، ستجد من يقول أن دورة حياة المنتج ٤ مراحل، آخرون يقولون بل خمسة ومن وجهة نظر التجارة الإلكترونية، نجد انه من الأنسب أن تكون دورة حياة المنتج موزعة في ستة مراحل من أجل تتبع مرحلة حياة المنتج بسهولة، وهذه المراحل هي:

- **تطوير المنتج:** في المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج، تكون فكرة المنتج قيد البحث والاختبار والتجريب، تبدأ في عمل دراسة جدوى للمنتج، ونماذج البيع وهكذا.
- **تقديم المنتج:** في هذه المرحلة، يتم تقديم المنتج للسوق، أو بلفظ آخر يتم إطلاق المنتج رسمياً بعد قيامك بالترويج والتسويق اللازم له منذ تطويره، وهذه المرحلة مهمة، فلو لاحظة شركة آبل عندما أطلقت أول جهاز آيفون ستجد أنها أحدثت ضجة كبرى قبل ٦ أشهر من إطلاقه ثم بعد الإطلاق، بيع من الجهاز قرابة ٢ مليون قطعة!
- **النمو:** في هذه المرحلة من مراحل المنتج، يعرف العملاء جيداً منتجك ويزيد الطلب عليه، ويبدا المنافسون في الظهور، ويطلب الأشخاص ميزات جديدة وفي هذه المرحلة يجب أن توفر خدمة العملاء الخاصة بك إجابات واضحة على تساؤلات العملاء! فمثلاً، بعد عام من إطلاق الآيفون، وبالتحديد في عام ٢٠٠٨، أطلقت جوجل أول هاتف ذكي لها، وبعد وقت قصير، دخلت مايكروسوفت على الخط وفيما بعد تناقضت أجهزة الآيياد مع تابلت سامسونج.

- النضج: تمثل هذه المرحلة ذروة النمو السريع، حيث يكون منتجك معروفاً بالفعل، وكثير من الناس في السوق استخدموه وبدأت مبيعاتك في الاستقرار، لهذا هي أكثر المراحل ربحية، ومن المحتمل أن تأتي هذه المرحلة بتحسينات على منتجاتك أو ميزات جديدة فيها من أجل المنافسة، ولذات السبب قد تضطر إلى إعادة تسعير المنتجات من أجل مواكبة المنافسة والاستمرار في الصدارة وتعزيز مكانة علامتك التجارية.
- التشبّع: تدمج بعض المراجع بين مرحلة التشبّع ومرحلة النضج، لكننا نعتقد أن كل واحدة منهما منفصلة عن الأخرى، لأن لهذه المرحلة مجموعة فريدة من الميزات والتحديات، وفيها يكون العديد من جمهورك المستهدف اقتني منتجك بالفعل، لهذا يصبح الابتكار ضروري وصعب في نفس الوقت، والإيجابي هنا هو أن عملاءك يفهمون المنتج جيداً ولذلك لا داعي لتنقيف العملاء بالمنتج، ولكن على بناء ولاء العملاء وإنشاء مجتمع يروج لعلامتك التجارية لأطول فترة ممكنة.
- التراجع والاختفاء: هي تلك المرحلة التي يبدأ فيها الطلب على المنتج في التراجع وبالتالي انخفاض حجم المبيعات وبالتالي ينكمش المنتج بشكل ملحوظ



#### العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج

تمر أي سلعة بعدة مراحل في حياتها هي:

##### ١. المرحلة الأولى (الانطلاق) :

- مبيعات منخفضة طلب ضعيف .
- حصة تسويقية (مركز تنافسي ) منخفضة .
- معدل نمو في المبيعات بصفة عامة .

**يقع في المربع الأول من نموذج جماعة بوسطن وهو علامات الاستفهام :**

لأن هناك الكثير من التساؤلات التي تثار حول السوق في هذه المرحلة باعتبار أن المنتج لم يستقر تماماً في الأسواق وهو في المرحلة التعريفية بالنسبة للمستهلكين ولذلك يوضع في مربع علامات الاستفهام .

### ٢. المرحلة الثانية ( النمو ) :

▪ طلب متامٍ .

- ترتفع الحصة السوقية وتكون الحصة السوقية عالية ( يقوى المركز التناصفي )
- معدل نمو عالي .

### ¶ تنتقل الى المربع الثاني من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع النجوم :

وذلك راجع لانشار منتجات المنظمة ومعرفة المستهلكين بها .

### ٣. المرحلة الثالثة ( النضج ) :

- أوائل هذى المرحلة يوجد نمو في المبيعات والارباح " بسبب تأثيرها من المرحلة السابقة النمو "
- يبدأ معدل نمو المبيعات بالانخفاض .
- يعقب ذلك استقرار في المبيعات عن حدود معينة .

في نهاية هذه المرحلة إما أن تحقق الشركة أرباحاً وتحافظ على قيادتها للسوق وتتمتع بالتدفق النقدي المستمر إذا هي حافظت على تطوير منتجاتها، وإذا لم تستطع فإنها تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها مرحلة الهبوط. وعادة ما

يطلق على هذه المرحلة تطوير المنتجات لحفظها على وضع الشركة في الأسواق .

### ¶ تقع في المربع الثالث من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع البقرة الحلوة .

### ٤. المرحلة الرابعة ( التدهور ) :

- انخفاض المبيعات " انخفاض حصة الشركة " .
- تدهور المركز التناصفي .
- انخفاض معدل النمو .

### ¶ تقع في المربع الرابع من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع الكلاب :

وبذلك يتحتم على الشركة اتباع استراتيجية معينة من استراتيجيات الانكماس .

استراتيجيات يجب عليك اتباعها في كل مرحلة بدورة حياة المنتج:

- في مرحلة التطوير: إذا كنت في مرحلة تطوير منتجاتك، فمن المحتمل أن ترتكز طاقتك على بناء الانطباع عن المنتج، وتنقيف المستهلكين حوله، والتأكد من أن المنتج يلبي احتياجات السوق وتوقعات العميل، لهذا من المهم في هذه المرحلة، أن تدرس السوق والعملاء قبل إطلاق المنتج وبالتالي مع بداية إطلاقه لمعرفة انطباع العملاء عنه.

-في مرحلة التقديم: في مرحلة التقديم، تحتاج إلى التركيز على خلق الاهتمام وال الحاجة للمنتج، سواء بدخول سوق جديدة أو بالتنافس على حصة أكبر في السوق التي أنت فيها بالفعل، وفي هذه المرحلة بالذات من المهم أن تكرّس جهودك للتسويق، وربما يساعدك إنشاء خطة تسويقية جاهزة لتوسيع منتجاتك لعملائك المحتملين بشكل أسرع.

-في مرحلة النمو: إذا كنت في مرحلة النمو، فمن المهم تحسين المنتج، وجمع التقييمات والتعليقات من العملاء واستطلاع آرائهم من أجل التحسين، إذ لا يزال من المهم إضافة ميزات جديدة للمزاحمة على صدارة السوق، ولكن مع هذه الجهود للتحسين من المهم تحسين محركات البحث (SEO)، أو التسويق بالمؤثرين للانتشار بشكل أسرع.

-في مرحلة النضج: في حالة ما كانت منتجاتك في مرحلة النضج، فأنت على الأرجح قمت بإصدار ميزات أو نسخ جديدة من منتجك، على أمل زيادة المبيعات واستدامة العملاء، وفي هذه المرحلة من المهم أن تعرف مكانك في السوق، إلى جانب تعزيز تواجد علامتك التجارية بالإعلانات وبالحضور البصري المبدع مع بناء السمعة في نفس الوقت بخدمة عملائك على نحو ممتاز !

-في مرحلة التشبع: عندما تكون في مرحلة التشبع، فأنت تعيid تقييم أهم مميزات علامتك التجارية، مثل السعر وخدمة العملاء، فيما يركز كثيرين أيضًا على الحفاظ على ولاء العملاء وإطلاق مكافآت لهم أو تقديم نقاط أو غيرها من الأشياء التي تضمن عودة العميل إليك مستقبلاً.

-في مرحلة التراجع والاختفاء: أما إذا كان المنتج في مرحلة التراجع والاختفاء، فأنت بحاجة إلى إنعاش الطلب على المنتج، سواء بالتوارد في سوق جديدة أو غيرها لفسح المجال للمنتجات الجديدة وفي هذه المرحلة، يُتصح بإجراء تحليل سوات SWOT analysis لأنه أداة مهمة لنجاح مشروعك خصوصاً لو بدأ مستوى مبيعاتك في الانخفاض.

#### ❖ معايير اختيار الإستراتيجية المناسبة:

إن عملية اختيار الإستراتيجي يجب أن تخضع إلى تقييم موضوعي من خلال استخدام بعض المعايير التي على أساسها يمكن اختيار الإستراتيجية الأفضل من بين الإستراتيجيات البديلة المتاحة.

يتضمن اختيار الإستراتيجية التعرف على بدائل الإستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها، ويكون اختيار ميسراً إذا حدّدت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً، ولكن في معظم الأحيان يجد متّخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل، وحتى يتم الإختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية وإتجاهات ذوي النفوذ في المنظم (المناخ السياسي) ومراعاة مستوى المخاطر الذي يمكن أن يقبلوه، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن، والموارد التنظيمية، ومركز المنظمة في الصناعة .وبناء على ذلك يلاحظ أن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الإختيار الإستراتيجي تتمثل فيما يلي :

1- دراسة الخبرة الماضية : عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما انتهجهو فيما مضى ، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها ، ومن ثم فالبدائل التي سيتم اختيارها تحددها الإستراتيجيات الماضية . إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجي من شأنه تخفيف الوقت والمجهود المكرسين للبحث عن بدائل جدية ، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية ، بالرغم من أهميتها ، قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بفاءة مع بيئتها الحالية . وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

أ- دراسة الخبرة الماضية للأفراد : أثبتت البحوث السابقة ارتباط الأفراد بالدورات التي مروا بها في الماضي ، خاصة عندما كانوا مسؤولون عن الأداء ، سواء نجحت الإستراتيجيات التي تبنوها أم فشلت . إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد في اختيار البديل الإستراتيجي مما يتطلب التعرف على هذه الخلفيات وإبرازها وتحليل نواحي القوة فيها للاستفادة منها ، وتحليل نواحي الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديتها .

ب- دراسة الخبرة الماضية للمنظمة : تميل غالبية المنظمات إلى الالتزام بإستراتيجية واحدة ثابتة ، ولهذا فهي غالباً ما تقاوم التغيير ، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لتقدير أي إستراتيجية ، ولهذا نجد أن الإستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الإستراتيجيات من عدة نواحي على النحو التالي :

1- إن الإستراتيجيات القديمة التي ثبت نجاحها يصبح من الصعب تغييرها عن الإستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحاً .  
2- أنه إذا ما بدأت الإستراتيجية فإن التقييد بخطواتها والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الجذب/الدفع . إذ أن متذمّن القرار يدفعون الإستراتيجية القديمة للتطبيق ، ثم يأتي مدبرون يذبون نفس الإستراتيجية التطبيق ويستمر بقاءها وهكذا .

3- وإذا ما بدأت الإستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فإن الإستراتيجيات الجديدة تلتزم مع الإستراتيجيات القديمة .  
4- وعندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغيير البيئة حينئذ سيدأ القادة بمراعاة تغيرات أكثر حدة عن الإستراتيجية الحالية .

## 2- اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمة " المناخ السياسي ":

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمركز القوى والتأثير داخل المنظمة ، نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات ، ومن ثم التأثير على النفوذ فإن العناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى . وفي هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية :

1- دور الإدارة العليا : تقع الإدارة العليا في موقع رئيسية وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم في المناخ السياسي السائد في المنظمة ، إذ بناء على اتجاهاتها وميلها تصدر القرارات الإستراتيجية التي تحدد مراكز المسؤولية

وشنّع الواقع الرئيسية، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل... كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار إستراتيجية دون أخرى، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

2- دور الإدارة الوسطى : تقع الإدارة الوسطى في مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة والقاع داخل المنظمة، فهم لكي يحافظوا على مكانهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى مرؤوسيهم للعمل والإنتاج في إتجاه معين، كما يجب أن يكونوا على وعي تام باحتياجات ورغبات مرؤوسيهم ، ومن ناحية أخرى فإن مدير الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات ... وغيرها، وهم في ذلك يعتمدون على أداء مرؤوسيهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً، إذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع مرؤوسيه وفي نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا.

3- مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله : من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكيد وأنخفض كذلك الربح المتتحقق، وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطر يزداد عنصر عدم التأكيد وكذلك تكون إحتمالات الربح عالية . وبناء على ذلك تؤثر إتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الإستراتيجية التي سيتم اختيارها . وفي هذا الصدد يمكننا التعرّيق بين نوعين من المخاطرة:

أ- المخاطرة المحدودة : إن الإدارة التي تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة، وعادة ما تختار إستراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة إعتماداً كبيراً، وفي هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها، ولهذا فهي تستمر على إستراتيجياتها الماضية مع التغيير الجزئي في بعض أركانها محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية كما نلاحظ أيضاً أن الإستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مدير الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع إتجاهات الإدارة العليا.

ب- المخاطرة العالية : إن الإدارة التي لديها إستعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز إستراتيجيتها بالسمة الهجومية، وغالباً ما تبني مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في البيئة.

4- عنصر الزمن/التوقيت المناسب : إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها وإستمرارها أو فشلها، فالمعنى الزمني المتاح للإختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تتحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغّل ذهن الإدارة . هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها.

أ-الوقت المتاح للإختيار: كلما كان الوقت المتاح للإختيار طويلاً، وهناك فرصة زمنية لتقدير البدائل كان أمام الإدارة فرصة أكبر للدراسة والتقييم والمقاضلة فيما بين الإختيارات المتاحة، وبناء على ذلك فإن التوقيتات الحرجية: تلك التي تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة، هي التي تسهم إلى حد كبير في تحديد عدد البدائل التي يتم دراستها وكذلك كمية ونوعية المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات التقييم.

ب- توقيت العوائد: يعد توقيت العوائد مهم أيضاً في إختيار الإستراتيجية المناسبة، ويتوقف ذلك على إتجاهات الإدارة، وهي مستعجلة أم يمكنها إنتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوه يلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول أدى ذلك إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى دراستها والاستعداد لها.

ج- توقيت إستعداد السوق: إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى إستعداد السوق لقبول منتجات وأنشطة المنظمة، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق.

5-الموارد التنظيمية: تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند إختيار الإستراتيجية المناسبة، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسياً، كما قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة وفي هذا الصدد يجب دراسة الأبعاد التالية:

1-الموارد المالية: تعد الموارد المالية عامل هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الإختيار فيما بين البدائل، كما أنها تساعد على تحقيق قد كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة، وموارد الشركة المالية على قدر توافرها فإنما تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التي تناح أمامها.

2-الموارد المادية: تشمل التسهيلات المادية المبني والمعدات والآلات... وتكون قيمتها في مدى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى.

3-الموارد البشرية: الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لإختيار بديل إستراتيجي معين دون آخر، لذا يجب تقييم الشركة بدقة الجوانب المهارية والإدارية المتوفرة لديها حتى يمكن الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة. ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

6-مركز الشركة في الصناعة: غالباً ما تحتاج المنظمات ذات المركز القوى في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات التي لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل، وعلى ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة يعد معياراً من بين المعايير الحاكمة في الإختيار الإستراتيجي للمنظمة. وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية:

أ-المنظمات الرائدة: هناك شركات قليلة داخل كل صناعة تسيطر على معدلات هذه الصناعة، وتعد هذه الشركات رائدة في السوق ويكون لها حصة تسويقية أكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع... وغيرها، وتهدف هذه الشركات إلى إستمرار سيطرتها وحفظها على مركزها في السوق مما يؤدي بها

إلى تبني إستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق الكلي لهذا قد تتبع إستراتيجية النمو والتتوسيع في السوق الكلي كما قد تتبع إستراتيجية دفاعية لتحفظ على مركزها الحالي.

بـ-المنظمات التابعة: تتسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها إتباع غيرها من المنظمات وهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالي أو النمو المحدود وقد تساعدها بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للإهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو.

### ❖ **تطبيق إستراتيجية المنظمة:**

#### مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الادارة الاستراتيجية. ويتمثل أحد أهداف هذه العملية في تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات نتائج واضحة. وبغية تحديد أهمية التنفيذ لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الاستراتيجي. وكما يلي:

- مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس من أجل وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وذلك من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات.
- سلسلة من الأنشطة المتربطة مع بعضها البعض تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي تم إعدادها. ومن هذه الأنشطة (التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، نظام التقويم والرقابة).
- دالة لمجموعة من العوامل منها (الهيكل التنظيمي، أساليب التنفيذ، مدى توافر الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية).

ان النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تطبيق الاستراتيجية، وذلك لأن عملية تطبيق الاستراتيجية أكثر صعوبة من عملية الصياغة، وان التطبيق يحتوي على عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة . ويمكن الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء الفروقات التي يوضحها الجدول التالي:

الصياغة الاستراتيجية	التنفيذ الاستراتيجي
• الاهتمام بالعوامل المؤثرة أثناء العمليات والانتاج، بالتركيز على الفاعلية والكافأة.	• الاهتمام ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ.
• يتضمن أنشطة وعمليات فعلية.	• التركيز على التنبؤ والتوقع المستقبلي.
• تتطلب التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد.	• الاعتماد على مهارات وقيادة ميدانية فاعلة تتطلب تنسيقاً وتكاملاً بين عدد كبير من الأفراد.
• يعتمد على الصياغة الفاعلة وليس على الصدفة.	• تُعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفاعل.

بالإضافة إلى ما سبق فإن مرحلة التنفيذ تتمحور حول أبعاد ثلاثة:

وتشكل هذه الأبعاد الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- من سيقوم بعملية التنفيذ ؟

- ما الذي يجب عمله ؟

- كيف سينفذ البديل الاستراتيجي ؟

١. من سيقوم بعملية التنفيذ ؟ يقوم مدراء الادارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي، بينما يتولى المدراء الآخرين التنفيذ كل من موقعه. حيث يتم وضع البرامج التنفيذية من قبل مدراء الاقسام والعاملين معهم كل في مجال اختصاصه. معظم العاملين في المنظمة هم العنصر الاساسي في نجاح تطبيق الاستراتيجية سواء شاركوا في عملية الصياغة أم لا، وبالتالي قد يكونوا على غير علم كافٍ بحجم المعلومات والعمل الذي تتطلبه صياغة الاستراتيجية، ومن ثم يؤدي ذلك إلى ظهور الكثير من المقاومة والتعطيل، في حال عدم إيصال معلومات واضحة وكافية بخصوص أي تغييرات في اهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة، ومدى أهمية هذه التغييرات للمديرين التنفيذيين.

٢. ما الذي يجب عمله ؟ يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد النشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة، والهدف من هذه البرامج هو وضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ، ثم توضع بعد ذلك الموازات المالية التي توضح الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي، وبعد الانتهاء من وضع الموازنات يتم إعداد الاجراءات التي توجه النشاطات نحو الوجهة الصحيحة.

٣. كيف سينفذ البديل الاستراتيجي ؟ يتوجب على الادارة التأكد ان المنظمة تم تنظيمها بالشكل المناسب، وان الخطط قد أعدت من اجل تهيئة الامكانات البشرية والمادية، وان النشاطات قد وُجهت بالشكل الصحيح تجاه تحقيق الاهداف، وفي أدناه ما يجب عمله من اجراءات للوصول للغايات المنشودة.

أ. التنظيم.

ب. ادارة الموارد البشرية.

ج. وظيفة التوجيه والقيادة.

د. الادارة بالاهداف.

أ. التنظيم: يجب وضع هيكل تنظيمي مناسب يتواافق مع الاستراتيجية، إذ ان الهيكل يتبع الاستراتيجية. غالباً ما تؤدي الاستراتيجيات الجديدة الى تغيير في هيكل المنظمة بالشكل الذي يجعله اكثراً توافقاً مع هذه الاستراتيجية. ففي المنظمة التي لا تواجه منافسة قوية ليس من الضروري ان يحصل ذلك التغيير. وإذا ما حدث التغيير فإنه يحدث على وفق مراحل متسلسلة، هي:

(١) رسم استراتيجية جديدة.

(٢) ظهور مشكلات ادارية جديدة.

(٣) تدني أداء المنظمة.

(٤) اكتشاف هيكل تنظيمي جديد اكثراً ملائمة.

(٥) عودة الارباح الى معدلها السابق.

ب. ادارة الموارد البشرية: ينبغي ايجاد الموارد البشرية الازمة وتطويرها لإدارة البديل الاستراتيجي فالتغيير في نوعية وحجم القوى البشرية امراً ضرورياً لعملية التنفيذ. واستقطاب ذوي المهارات امر اساسي لانجاز الخطط والسياسات الجديدة، لذلك لابد من وضع معايير دقيقة لاستقطاب و اختيار القوى البشرية.

ج. وظيفة التوجيه والقيادة: يتطلب انجاز البرامج التنفيذية تخييل قدر كافٍ من الصلاحيات للمدراء التنفيذيين من اجل أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، ويستلزم الامر ايضاً تحفيز العاملين، ويطلب ايضاً نشاطات تسييقية. إذ يواجه المدراء التنفيذيون مشكلات ومعوقات تتطلب امتلاك أدوات لتجاوزها، لذلك فان من متطلبات العمل الاداري هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدام أنظمة متقدمة لتوجيه جهود الافراد نحو تحقيق الاهداف، وايضاً تدعيم الثقافة التنظيمية المساعدة للاستراتيجية.

د. الادارة بالاهداف: وهي احد المدخلات التي تضمن تحقيق الاهداف بشكل ناجح، إذ لابد من وضع اهداف المنظمة والاهداف الفردية وبلغها من اجل تحقيق اهداف المنظمة ومراجعة الاداء بشكل دوري و مطابقته مع الاهداف. وتتوفر الادارة بالاهداف فرصة لربط اهداف الفرد في مستوى معين مع اهداف الافراد في المستوى الاعلى منه، الامر الذي يسهم في تحقيق اهداف المنظمة ككل. كما توفر الادارة بالاهداف اسلوباً للتكامل بين خطط المنظمة في مجالات الموارد المالية والبشرية وبين الاهداف التي يتوقع الفرد تحقيقها.

## خطوات تنفيذ الإستراتيجية:

ينظر إلى هذه المرحلة بأنها حاسمة لأنها تنقل التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلة الترجمة الفعلية لجميع ما خطط سابقاً. إن تحويل الإستراتيجية المختارة من مجرد تفكير إلى عمل تبدأ من حيث تبدأ هذه المرحلة بتحديد ما يجب أن يتم عمله لتطبيق الإستراتيجية ويتم ذلك من خلال خطوات رئيسية هي:

### **١- تحديد الأهداف السنوية:**

يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري القطاعات والإدارات والأقسام. وإن عملية المشاركة في وضع الأهداف تقود إلى الرضى والقبول من قبل أفراد التنظيم للأهداف الموضوعة. وتعد الأهداف السنوية عامة رئيسية تأتي في مقدمة المتطلبات لأنها :

- أ. تقدم الأسس والمبادئ التوزيع الموارد وتخصيصها.
- ب. تعد من أهم المعايير الضرورية لتقدير المديرين.
- ج. تعد محددة رئيسية لمدى النقدم 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).

وحتى تكون مساهمة الأهداف السنوية في نجاح تطبيق الإستراتيجية فعالة وحقيقة، يجب أن يتوافر لها العديد من المواصفات، والتي نذكر منها ما يلي:

- ارتباطها الوثيق بالأهداف الإستراتيجية.
- التكامل والتناسق.
- القابلية للقياس.

### **٢- تطوير الإستراتيجيات الوظيفية:**

إن مسؤولية إعداد وتكوين الإستراتيجيات الوظيفية تقع في إطار مسئوليات الأقسام الوظيفية المختلفة التي تشرف على الوظائف الرئيسية للمشروع (المنظمة) وهي التسويق، التمويل والبحوث والتطوير والتنمية والإنتاج ونظم المعلومات وغيرها من الوظائف. طبعي أن الإستراتيجيات الوظيفية تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة في إطار الإستراتيجية الرئيسية للمنشأة يتم إعداد الإستراتيجيات الوظيفية وهي تحدد أهداف وسياسات كل وظيفة من وظائف المنشأة.

وسيتم تناول ثلاثة إستراتيجيات وظيفية تمثل الأنشطة الأساسية لأي منظمة مع عرض مكونات هذه الإستراتيجيات وذلك كما يلي:

أ- إستراتيجية التسويق: تدور إستراتيجية التسويق حول عناصر المزيج التسويقي والذي يطلق عليها P 4 نسبة إلى أربعة كلمات يبدأ كل منها بالحرف P وهي المنتج Product و هي المنتج Price والمكان Promotion والسعر Promotion وأخيراً الترويج . فبالنسبة للمنتج يجب أن تحدد هذه الإستراتيجيات لمديري التسويق البنود الخاصة بمواصفات المنتج، خطوط المنتجات، التغليف، الجودة، تطوير المنتجات الجديدة بمعنى أن يوضح هذا المكون ملامح المنتجات ومواصفاتها والتي تتماشى مع رغبات وحاجات المستهلك. ولا يكون المنتج ذو قيمة للمستهلك إذا لم يتواجد في المكان المناسب وعلى هذا يتضمن المكون الخاص بالمكان أو بمنافذ التوزيع المستخدمة متى وأين ومن الذي يعرض المنتج للبيع. ويكون التركيز هنا على الطريقة التي يأخذها المنتج كي يصل المستهلك. ويوضح المكون الخاص بالترويج طريقة إتصال المنظمة بالمستهلك والسوق المرتقب ويتضمن هذا المكون البيع الشخصي والإعلان وترويج وإختيار وسيلة الإعلان ذاتها.

ونظراً لحاجة المكون إلى الأموال فلا بد من أن يكون متصلة إتصالاً مباشراً بالإستراتيجية المالية. وأخيراً تمثل إستراتيجية التسعير بعداً هاماً في إستراتيجية التسويق حيث تؤثر على العرض والطلب وكذلك الربحية وأخيراً إدراك المستهلك وقد يكون مدخل التسعير موجه بالتكليف أو موجه بالسوق أو موجه بالمنافسة أو الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.

ب- الإستراتيجية المالية: يختلف الوقت الذي تغطيه هذه الوظيفة عن الوقت الخاص بالمجالات الوظيفية الأخرى حيث ان الوقت الخاص بالإستراتيجية المالية يختلف من حيث أنه يوجه الإستخدامات المالية لدعم إستراتيجية النشاط والأهداف طويلة الأجل وكذلك الأهداف قصيرة الأجل. معنى ذلك أن هناك إستراتيجيات تشغيل مالية توجه المدير المالي في الإستثمارات طويلة الأجل، وإستخدام المديونية في التمويل، وتوزيعات الأسهم وفي نفس الوقت هناك إستراتيجيات مالية خاصة بمكونات رأس المال العامل وإستخداماته.

ج- إستراتيجيات العمليات/الإنتاج: تدور هذه الإستراتيجيات حول النظام الأساسي للإنتاج {التسهيلات والمعدات} من حيث التوفيق بين المدخلات والمخرجات وكذلك عمليات تصميم تسهيلات الإنتاج وموقعها من تخطيط العمليات في الأجل القصير بالإضافة إلى كفاءة عمليات الشراء.

### ٣. وضع السياسات (صياغة السياسات Policies Formulation

السياسات: هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي تضعها المؤسسة لكي تتقيد بها الإدارات عند اتخاذها للقرارات وتنفيذ الخطط الخاصة بها، ويمكن تصنيف السياسات حسب المستوى الإداري الذي تشكل وتطبق فيه إلى: سياسات أساسية، سياسات فرعية، سياسات تنفيذية، وسوف يتم استعراض كل من هذه الأنواع فيما يلي:

- السياسات الأساسية: وهي من السياسات الشاملة التي تؤثر على المؤسسة ككل، وتستملها عادةً مستويات الإدارة العليا؛
- السياسة الفرعية: وهي أكثر تفصيلاً من السياسة الأساسية وتطبق على جزء من المؤسسة، وتسخدم عادةً في مستوى الإدارة الوسطى (إدارة الإنتاج، إدارة المبيعات، إدارة المالية، إدارة الأفراد...الخ)؛
- السياسة التنفيذية: وهي أكثر تفصيلاً من السياسة الأساسية والفرعية، وتطبق السياسة التنفيذية على النشاطات اليومية على مستوى الإدارات وتستملها عادةً مستويات الإدارة الدنيا، ولكي تتحقق السياسة الغاية المرجوة منها يجب أن تتوفر فيها صفات متعددة أهمها ما يلي:
  - أن تكون نابعة من الأهداف وليس متعارضة معها؛
  - أن تعطي نوعاً من الحرية في اتخاذ القرار والتصريف حيث يضع المدير حدوداً علياً ودنياً يمكن لمن اتخذ القرار أن يتحرك ضمنها؛
  - أن تكون واقعية حيث يمكن تطبيقها في الواقع العملي؛
  - أن تكون مرنّة بصورة يمكن إجراء تعديلات عليها وفقاً لمصلحة المؤسسة والظروف البيئية التي تمر بها؛
  - يجدر أن تكون مكتوبة (ماعدا بعض السياسات الضمنية) ومعلنة لكافة الأطراف ذات العلاقة حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة؛
- عدم تعارض السياسات مع بعضها البعض ويجب أن تترابط في نسق ام لتحقيق أهداف خطة المؤسسة.

#### ٤- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب (إعادة الهيكلة) :

##### إعادة الهيكلة

مفهوم إعادة الهيكلة: يقصد بإعادة الهيكلة، تحديد المهام المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية وتصميم هيكل المنشأة التنظيمي بشكل يدعم الاستراتيجية، بحيث يسهمان في تحقيق المزايا التفاسية المستهدفة والمحافظة عليها ، ويتکيفان مع توجهات المنشأة فيما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي المختار والطريقة المتبعة لتنفيذ ذلك.

وحتى يتوافق تصميم الهيكل مع الاستراتيجية يتطلب:

- التحديد الصحيح لأنشطة والمهام الرئيسية الازمة 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 إنجاز 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 وتناسب مع الاستراتيجية المراد تطبيقها.

أما أبعاد الهيكل التنظيمي فتتمثل بالمركزية أو الامركنزية، 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 التوسيع في خط المنتجات ما يتطلب إضافة وظائف جديدة تحقق الهدف.

### أ-أشكال الهياكل التنظيمية:

وللهياكل التنظيمية خمسة أنواع، وكل نوع يناسب استراتيجية معينة:

١. الهياكل على أساس الوظائف: وهو يناسب استراتيجية النشاط المهيمن أو النشاط الوحيد.
٢. الهياكل على أساس 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.
٣. الهياكل على أساس وحدات النشاط: ويناسب استراتيجية الشركات ذات الأنشطة المتنوعة والمتحدة والتي تتطلب استراتيجياتها العديد من الأنشطة لإنتاج المنتجات الرئيسية
٤. الهياكل على أساس القطاعي: وهو يناسب استراتيجية الشركات التي تقوم بإنتاج عدة منتجات رئيسية غير مرتبطة ببعضها

٥. 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 تقويض 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 مهام 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.

### - الهيكل التنظيمية والتنسيق:

من المواضيع الهامة المتعلقة بالهيكل التنظيمي في المنشآت هو كيفية تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام والأفراد، لما لذلك من علاقة بالمزايا التافسية المستهدفة.

وهناك عدة آليات تستخدم للتنسيق من أهمها:

- العلاقة بين المركز والأجزاء ( المركزية واللامركزية )
- السياسات والإجراءات ؟
- تقنية المعلومات.

### ❖ الهيكل التنظيمي المناسب:

بدون التنظيم الجيد الذي يتتصف بمرنة الهيكل التنظيمي والإجراءات ، تصبح المنشأة عرضه للسقوط ، وهناك جملة من العوامل التي تؤثر على قرار نوع الهيكل التنظيمي المناسب ، من أهمها:

- عملية الانتاج ؛
- التقنية ؛
- حجم المنشأة وتقاوفتها ؛
- نوع الاستراتيجية المختارة.

لذا كان لابد من التوافق ما بين الاستراتيجية والهيكلة ، فالهيكلة المناسبة متغير أساس في بناء الاستراتيجية حيث أنها:

- شرط لحسن التنفيذ؛

- شرط لبروز المهارات وتطورها؛
- التمكن من التكيف مع البيئة ؟
- تكامل مع التجزئة الاستراتيجية.

## ❖ الهيكل التنظيمي ونوع الاستراتيجية المختارة:

- استراتيجية كفاءة التشغيل: وتحتطلب هذه الاستراتيجية: نوعا من الهيكلة تكون معه المسؤوليات واضحة ؛ التقليل من الأقسام والوظائف ؛ تقليل المستويات الادارية ؛
- المركزية في اتخاذ القرارات ؛ استخدام الاجراءات خاصة عندما تكون البيئة مستقرة. ويناسبها هيكل ذو تركيبة بسيطة كالهيكل الوظيفي.
- استراتيجية التميز في المنتجات: وتحتطلب رقابة أقل مما يعني لا مركزية اتخاذ القرارات ( الرقابة الاستراتيجية أو الرقابة المالية ) . تهتم بدعم التنسيق بين الادارة والأنشطة ، تستخدم عادة الهيكل التنظيمي المبني على الوحدات ( بناء على المنتج ) أو هيكل فريق المنتج.
- استراتيجية العلاقة مع العملاء: ويناسبها الهيكل الوظيفي أو الهيكل التنظيمي على الوحدات ( بناء على العميل )

## 5-تخطيط وتخصيص الموارد ( تخصيص الموارد )

تتمثل الموارد في الأفراد، والأموال، التجهيزات، المواقع.....، فهي بذلك أساس تنفيذ الاستراتيجية

حينما تكون الموارد غير ماتحة تجأ المنظمات الى:

- اعادة توجيه الموارد الحالية
- اعادة ترتيب أولويات التنفيذ
- القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع
- البحث عن الرعاة لتقديم موارد أكثر

يختلف تخصيص وتوزيع الموارد بناء على مستوى التحليل ، فقد يتم التوزيع على مستوى المجموعة ، وقد يكون على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية.

## ▪ توزيع الموارد على مستوى المجموعة:

- من الصعوبات التي يمكن مواجهتها عند تقرير توزيع الموارد على مستوى المجموعة هي تحديد درجة التداخل والتكرار في الموارد بين وحدات وأقسام المنشأة.
- تقوم المنشأة بتخصيص موارد مشتركة بين الوحدات رغبة في تخفيض التكلفة أو زيادة الفاعلية ( عمل مركز تقنية المعلومات وفائدته لجميع الأقسام ).
- يعتمد تقرير نوع الموارد التي يمكن المشاركة بها في أكثر من وحدة على درجة المؤازرة بين وحدات المنشأة والتي تكمن في مدى استفادة وحدة ما من موارد الأخرى.
- يجب الانتباه الى أن الوحدات التي تشارك في موارد معينة تجد صعوبة في قياس التكلفة التي يفترض تحديدها لكل وحدة.

**توزيع الموارد على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية والقسم:**

على الادارة الاستراتيجية لكي توزع الموارد بشكل يحقق الاستراتيجية أن تعمل التالي:

- تحديد وتعريف الموارد التي تتطلبها الاستراتيجية المختارة ؛

- تقدير الموارد الحالية للوقوف على درجة تغطيتها للاحتياجات المطلوبة ؛

- تقدير التلاقي بين الموارد الحالية والجديدة؛

- تقدير الموارد بشكل نهائي.

**طرق تخطيط وتخصيص الموارد:**

أ- الميزانيات: وتقوم بترجمة توزيع الموارد بشكل مالي ، مما يمكن المنشأة من التعرف على احتياجاتها النقدية في الأجل القصير ، فتعمل على سد العجز المتوقع قبل حدوثه.

علمًا أن الميزانية قد تكون سنوية أو نصف سنوية أو شهرية بحسب الأوضاع المناسبة.

ب- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق الامر بتحديد الاحتياجات من الكوادر والقوى العاملة الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية المتبعة.

ج- أسلوب المسار الحرج : وهو أسلوب يستخدم لخطيط المشاريع وذلك بتجزئه المشروع الى أنشطة جزئية ، مع بيان الارتباطات بين هذه الأنشطة ، واخيرا تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ كل نشاط.

**٦- قيادة عملية تنفيذ الاستراتيجية:**

"مفهوم القيادة": هي العلاقة التي يستطيع من خلالها الفرد الواحد: القائد ممارسة تأثيره على الآخرين وجعلهم يؤدون أعمالهم برغبة صادقة لبلوغ الأهداف والطموحات وتحقيق الآمال التي ينشدتها القائد أو الجماعة. وعرفت أيضاً بأنها فرض التأثير الشخصي على حالة ما وإدارتها وتوجيهها من خلال عملية الاتصالات بقصد بلوغ هدف معين أو مجموعة أهداف.

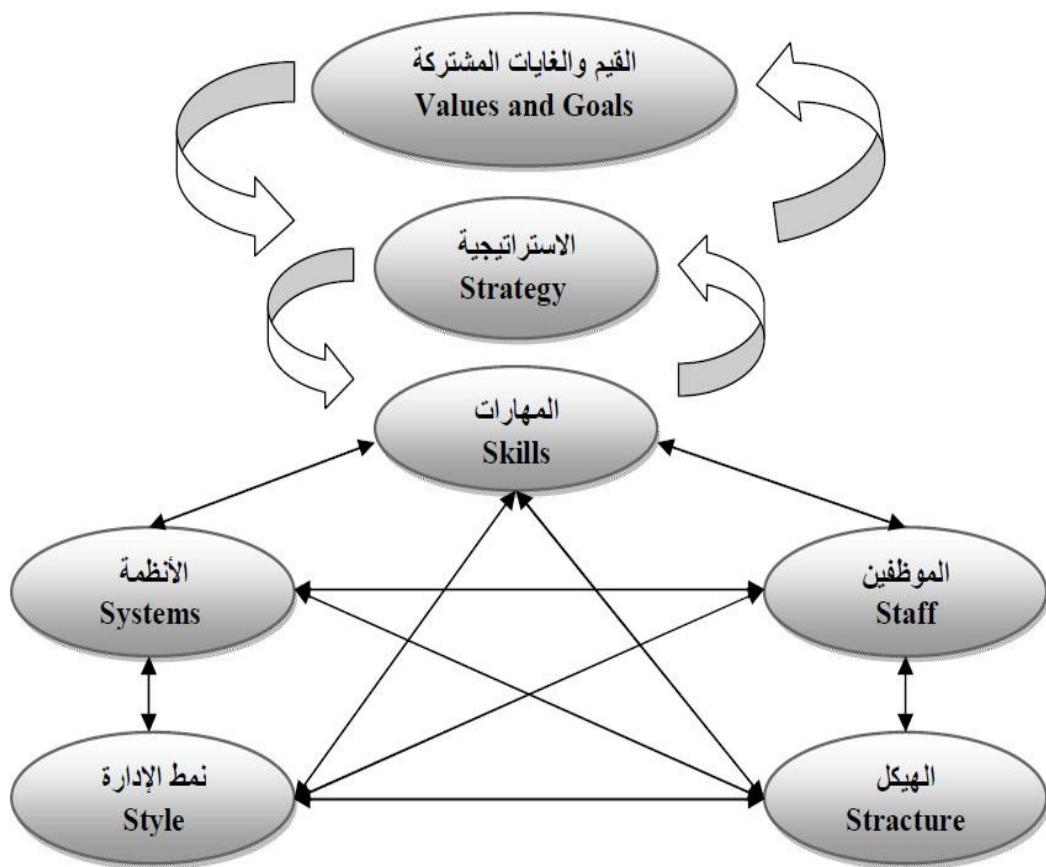
وتلعب القيادة دوراً في تحقيق نجاح التطبيق الاستراتيجي. فهي التي تضطلع بمهمة تحديد وتوضيح غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ الاستراتيجية

المختارة وهي التي تحدد الموارد الالزمة للتنفيذ وتقوم بتدبيرها وتوزيعها على وحدات الأعمال الاستراتيجية وأوجه النشاط الوظيفي المختلفة بالمنشأة. وهي التي تشرف على إعداد التنظيم المناسب ووضع وتطوير السياسات والإجراءات والبرامج الوظيفية والموازنات التخطيطية لتنفيذ الاستراتيجية المختارة. كما يلعب أسلوب القيادة الاستراتيجية دوراً مهماً للغاية في التطبيق الاستراتيجي. ولعل توفر القيادة الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية الإدارية المختارة لا يقل أهمية؛ لأن لم يزد على تتميم قدرات القيادات المتوفرة، خاصة مع عدم تجانس ظروف المنشآت والصناعات المختلفة. ويقصد بالقيادة الاستراتيجية هنا القرارات الخاصة التي يتمتع بها المدير، والتي تمكنه من حسن توصيل الاستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، وتصميم التنظيم الملائم لتنفيذها، وإعداد النظم الإدارية المختلفة لذلك وتتلخص وظيفة القائد الاستراتيجي في تأمين إتمام مرحلة الإدارة الاستراتيجية بحذافيرها، بالرغم من احتمالات المستقبل غير المؤكدة وصعوبات التخطيط والتقاعلات بين جهود المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بالتنظيم.

**نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية :**

قدمت مجموعة ماكينزي للدراسات نموذج يتكون من سبعه عناصر أشارت المجموعة الى أنها ضرورية لتنفيذ الاستراتيجية، والشكل التالي يوضح هذه العناصر.

الشكل يوضح العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة لشركة ماكينزي



ويمكن تقديم شرح مبسط للعناصر المشار إليها في الشكل أعلاه كما يلي:

- **القيم والغايات المشتركة:** تمثل القيم والتطبعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، غالباً ما نجدها مكتوبة والتي تذهب إلى أبعد من العبارات البسيطة الخاصة بالأهداف، وتتجسد هذه القيم المشتركة في ثقافة المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى.
- **الاستراتيجية:** تعتبر الوسيلة لبلوغ الغايات وهي طريقة تحديد الأهداف بعيدة الأمد، وتمثل مجموع الممارسات أو التصرفات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق ميزة تنافسية متواصلة على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد.
- **المهارات:** تمثل القدرات والإمكانات والكفاءات أو الخصائص التي تتميز بها المنظمة عن غيرها.
- **الموظفين:** أي جميع الأفراد داخل المنظمة، إذ من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية كل، وبالتالي في كيفية توظيفهم لتحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

- الهيكل: بما أن الاستراتيجية تشير إلى تحولات قوية ومستمرة في مسار المؤسسة فلابد أن تتناسب مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسؤوليات وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

وحتى يتم تصميم هيكل تنظيمي يتواءم مع الاستراتيجية يجب تبع ما يلي:

► تحديد الأنشطة والمهام الأساسية المطلوب تنفيذها لتحقيق الاستراتيجية؛

► تحديد تأثير الأنشطة المطلوب تنفيذها على خلق وحدات تنظيمية جديدة؛

► يجب أن يعطى الوحدات التنظيمية الجديدة القوة والسلطة والأولوية الالزمه؛

► توفير التنسيق بين كل الوحدات.

- نمط الإدارة: يعبر نمط الإدارة عن الأيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة وفلسفتها التنظيمية، بحيث توضح قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما وتعبر عنه في سلوكيات متكررة، وتحصص له الموارد المادية والبشرية إلى جانب عنصر الوقت.

- نظم المعلومات: يهدف نظام المعلومات إلى تحديد الاحتياجات من المعلومات و اختيار البيانات الالزمه، ويتم معالجتها بعرض إنتاج و توصيل المعلومات المطلوبة إلى مستخدميها النهائيين، حيث توفير المعلومات يؤدي إلى تقليل درجة عدم التأكيد البيئي ويسمح باتخاذ قرارات صحيحة، وتعتمد المؤسسة على عدة أنظمة من أهمها: نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرارات، نظم خبيرة، نظم رقابة الجودة.

#### الرقابة الاستراتيجية والتحسين المستمر:

الرقابة الاستراتيجية:

تتضمن الرقابة الاستراتيجية ، تحديد نظم رقابية مناسبة سواء على مستوى المؤسسة ككل ، أو على مستوى الوحدات أو الأقسام أو الأفراد ، مما يمكن الادارة من تقدير مستوى الأداء العام ( نمو ، ربحية ، ودرجة تحقيق الأساس الاستراتيجي ( المزايا التنافسية).

وتعرف الرقابة بأنها: **جهد نظامي** لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة.

وتعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها: نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة وتقدير عمليات الادارة الاستراتيجية للتأكد من ان هذه العمليات تجري وفق الاسس السليمة.

وتعرف ايضاً بأنها: عملية منظمة لجمع معلومات عن الاستراتيجية، وذلك لقياس قدرة الادارة على تحقيق الأهداف والكشف عن نقاط الضعف في عمليات الادارة الاستراتيجية، ويتوقع أن تتخذ قرارات لتحسين الأداء في تلك الادارة، فهي عملية تسهر على:

-ضمان توجه المنظمة نحو الأهداف الاستراتيجية الكبرى.

-قليل الفجوة الاستراتيجية.

-ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة.

-التوافق بين الموارد الاستراتيجية للمنظمة واتجاهاتها.

-تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

-تقديم المعلومات عن انجازات المنظمة في كل المستويات.

-تقديم معلومات عن تطورات البيئة الخارجية ومتابعتها.

#### ▪ أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تحدد أهمية الرقابة الاستراتيجية في ثلاثة نقاط رئيسية:

١- توفر الرقابة الاستراتيجية الفعالة تغذية مرتبطة خاصة بمدى جودة أداء المنظمة وأعضائها في الوقت المناسب.

٢- تقدم الرقابة الاستراتيجية الفعالة وسائل تحفز الموظفين كثيرة للعمل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٣- إن الرقابة الاستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنها تعني أيضاً وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة، والاستجابة السريعة لفرص والتهديدات الجديدة.

#### ▪ مستويات الرقابة الاستراتيجية:

تصنف الرقابة التنظيمية تقليدياً إلى عدة مستويات هي الرقابة التنظيمية ، الرقابة النكتيكية ( الوظيفية ) ، والرقابة العملياتية .

#### ١- الرقابة الاستراتيجية:

هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على استراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الاستراتيجية وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة وهي وظيفة الادارة العليا.

٢- الرقابة التكتيكية: تعني عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

٣- الرقابة العملياتية:

هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تفزيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفا على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة .

#### خصائص نظم الرقابة:

##### تتمثل أهم خصائص النظم الرقابية الفعالة فيما يلي:

- أن تكون النظم منه بحيث توفر معلومات تحتاجها الادارة للرد على الأحداث غير المتوقعة حسب الحاجة وتعديل الانحرافات سريعا ان وجدت ؛
- دقة النظام وقدرته على تزويد الادارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ؛
- الاستفادة من نتائج التقويم بتخصيص فريق لخطيط وتطبيق عملية الرقابة على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس ؛

#### آليات وأدوات الرقابة الاستراتيجية:

أولا- المقارنة المرجعية: تعرف المقارنة المرجعية على أنها أحد الأساليب التي تساعد على تحسين الأداء، من خلال العمل على مقارنة مستوى أداء المؤسسة مع مؤسسة أخرى، أو مع أفضل الممارسات العالمية، فهي أداة إدارية منظمة ومستمرة تتطلب قبول الادارة العليا للمؤسسة ببني عمليات التغيير، الناجمة عن محاكاة المنتجات والعمليات والممارسات الإدارية في تلك المؤسسة، مع نظيراتها في أكثر المؤسسات نجاحا، بغية صياغة أفكار واعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء. ولقد غدت المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي، عمليات مستمرة وليس حدث يظهر ويختفي، وهي عمليات تقدم معلومات قيمة ولها مجرد إجابات بسيطة، كما تتضمن إجراءات للتعلم من الآخرين، ولا يمكن أن تجري بشكل سريع وسهل، بل تحتاج إلى الوقت والجهد والأموال لكي تصبح أداة قيمة لتحسين الأداء.

ثانياً- بطاقة الأداء المتوازن: تعرف لوحة القيادة عموماً بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق ومراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسير وظيفتها وتحسين أدائها.

ويمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المتربطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي الوسيلة المناسبة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

### ■ أشكال الرقابة الاستراتيجية:

هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف وسنذكر فيما يلى أهم المعايير المستخدمة:

الرقابة حسب زمن ممارستها: وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

- 1- الرقابة السابقة Feed for ward control وهدفها: منع وقوع الخطأ، وقد ، تسمى بالرقابة الأولية، أو المبدئية أو الوقائية..
- 2- الرقابة الجارية (المترزمنة) Concurrent control وهي بمثابة نقاط تفتيش، للتأكد من استمرار العملية، وهي توصف:(بالغربلة).
- 3- الرقابة اللاحقة Feed back control وهي تتم بعد الانتهاء من العملية، أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

الرقابة حسب طريقة تنفيذها: تقسم الرقابة على هذا الأساس، إلى:

1. الرقابة المباشرة، وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لنوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.
2. الرقابة غير المباشرة، وهي تستخدم هذا النوع من التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

الرقابة حسب مجال تطبيقها: وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

1. الرقابة الكمية، وهي تهتم بكمية الأداء، وهل هو مطابق لما هو مخطط لها.

٢. الرقابة النوعية، فهي: تهتم بكيفية أداء العمل، أو الخدمة.

معايير أخرى: كما يمكن أن تقسم إلى:

١. رقابة مالية وهي تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس (العائد على الاستثمار) ومقاييس مالية أخرى.

٢. رقابة إدارية وهي تهتم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وهذا يتطلب تقييم، ومدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة الشركة وأهدافها.

٣. كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية

## ■ مجالات الرقابة الاستراتيجية :

ما هي الأنشطة التي يجب رقتبها في المنظمة؟

بما أن الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التأكيد من تحقيق المنظمة لرسالتها، فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد و جودة العملية.. الخ

- الرقابة المالية : تستند رقابة الأداء المالي " Financial Performance " على تقييم الربح والعائد على الاستثمار. والربح " Profit " هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية. أما العائد على الاستثمار فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات.

- رقابة العملية الداخلية: " Internal " و تهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية الإنتاج من خلال تقليل حالات الخطأ في العمل أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمة.

- رقابة رضا الزبائن: وتهتم بتحسين العلاقات مع الزبائن من خلال زيادة العناية وتقليل نسبة شكاوى الزبائن، تقليل فترة الانتظار إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المنظمة مع الأطراف الخارجية إضافة إلى سمعة المنظمة بين الناس.

## ■ خطوات الرقابة الاستراتيجية:

### ١ - تحديد النشاط المراد تقييمه:

و فيه يتطلب تتنفيذ أهداف وغايات وأهداف المنظمة القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة ومراقبة تتنفيذها، حيث يتحكم في عملية الضبط المقررة لتقدير الأنشطة ومراقبتها، ويختار جودة الرقابة سواء كانت كمية أو نوعية أو مباشرة أم غير مباشرة

معاً وهل هي رقابة سابقة أم لاحقة، مما يعني أنه يجب علينا أولاً تحديد أهداف الأداء والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل عملية وقياسها باستمرار وبشكل هادف، ثم المضي قدماً لتحديد معايير الأداء.

### ٢ - وضع المعايير:

وذلك بناءً على مهمة المنظمة وأهدافها وغاياتها، حيث يتم تعين قيم الأداء لاستخدامها في قياس الأداء، والمعايير بمثابة المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقدير الأداء وال نقاط التي يمكن مقارنتها بالأداء الفعلي، حيث يكشف معيار الأداء عن الأهداف الاستراتيجية وتفاصيل ما تم تحقيقه، كما يجب أن يكون للمعايير حدود لقبول الانحرافات بين هذه الحدود، وتعد سلامة البيانات ودقتها ركيزة أساسية في عملية التحكم أمر هام، وتعتمد هذه الدقة والسلامة على تصميم المقاييس المستخدمة، وهناك بعض الاعتبارات والضوابط التي يجب مراعاتها عند تصميم معايير الأداء.

### ٣ - قياس الأداء:

الخطوة الرئيسية الثانية في عملية الرقابة الاستراتيجية هي قياس الأداء، حيث تتضمن الخطوة قياس الأداء فيما يتعلق بالعمل من حيث معايير التحكم، فإن وجود المعايير يعني القدرة المقابلة للاحظة وفهم طبيعة الظروف الحالية والتأكد من درجة السيطرة التي يتم تحقيقها، كما يجب أن يكون قياس الأداء مقابل المعايير على أساس مستمر بحيث يمكن اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها الفعلي وتجنبها من خلال الإجراءات المناسبة حتى يصبح تقييم الأداء الفعلي أو المتوقع مهمة سهلة، إذا تم تحديد المعايير بشكل صحيح.

### ٤ - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضعية:

والمقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير، يتضمن خطوتين، هما: اكتشاف مدى الاختلافات وتحديد أسباب هذه الاختلافات، فعندما يتم تطوير معايير مناسبة ويتم قياس الأداء الفعلي بدقة، سيتم الكشف عن أي تغيير بوضوح، وعندما يتم تحقيق المعايير، لا يلزم اتخاذ أي إجراء إداري إضافي وتكتمل عملية التحكم.

### ٥ - اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهذه هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية حيث توصلنا إلى خيارين: -الأداء الفعلي يطابق الأداء المخطط. في هذه الحالة، نتبع عملية التحكم. -إذا كان هناك أي انحراف عن الأداء المخطط، فيجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية في هذه الحالة. عند وجود انحراف في الأداء يجب الرجوع اتخاذ الإجراءات التصحيحية وذلك بالبحث عن الأسباب الكامنة وراء الأمر، وباء عملية معالجة الأخطاء.

### ثانياً: عمليات الرقابة الاستراتيجية:

تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية. تم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الاستراتيجية أهمها المدخل الناقد أو نظام التغذية الأمامية ويتكون هذا النظام من الخطوات التالية:

#### ١ - السيطرة على المقدمات المنطقية للاستراتيجية:

تصمم كل استراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط ، لذلك في هذه المرحلة تم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الاستراتيجية.

المقدمات المنطقية للاستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل:

العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية ، والعوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين ، منتجات بديلة ، درجة أو قوة المساومة في السوق).

#### ٢ - الرقابة على التطبيق:

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقدير الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الاستراتيجية ، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الاستراتيجية. والالفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الاستراتيجية ووقت البدء في تطبيقها.

#### ٣ - الإشراف الاستراتيجي:

يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرadar التي تتبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خطأ في اتجاه الحركة الاستراتيجية للمنظمة في بيئه الأعمال.

إن تصميم أي نظام للرقابة الاستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المنظمة ، والهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الاستراتيجية ، والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الإنجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية.

#### ▪ مستويات عملية مراجعة وتقدير الاستراتيجية:

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتقدير الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الاستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته استراتيجية المنظمة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقدير الاستراتيجيات على

مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة استراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية يتطلب تقييم الاستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الإنجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها ، ومن الضروري إعادة طرح الأسئلة التالية:

أين نحن الآن ؟ أين نريد أن نصل ؟ كيف يجب أن نصل ؟

### ▪ تقييم استراتيجية المنظمة:

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الاستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققه استراتيجية المنظمة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة استراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية يتطلب تقييم الاستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الإنجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها ، توجد عدة مداخل لتقييم الاستراتيجية على مستوى المنظمة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومن هذه المداخل:

١- مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة ، نسب الأرباح ، نسب النشاط ، نسب الديون إلى رأس المال.

وهناك مقياس لتقييم الأداء ترتكز على القيمة المضافة ، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية أما العائد على القيمة المضافة فهي نتجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة.

٢- مدخل المميزات الوصفية ، هذا المدخل مكمل للمداخل الأخرى ، ويهتم هذا المدخل بتحديد خصائص المنظمات الناجحة ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم.

٣- مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء المنظمة وبالنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق استراتيجية معينة ومن الطبيعي أن تهتم كل فئة من فئات أصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة بنشاط الأعمال ، وبمصالح حيوية لفئة الأفراد والمنظمات المتأثرة باستراتيجية المنظمة وبمستوى أداء هذه الاستراتيجية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف.

إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المنظمة الحالية ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة ، درجة انسجام استراتيجية المنظمة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في استراتيجية المنظمة.

### - تقييم استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

يهدف التقييم في هذا المستوى الى تحديد مدى مشاركة وحدة الاعمال الاستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وفي تكوين قيمة مضافة او في تحقيق نمو في الأسواق والمنتجات ، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء استراتيجية الاعمال أثناء التطبيق في كل وحدة استراتيجية تابعة للمنظمة ، وترتبط عملية مراجعة وتقييم استراتيجيات الاعمال باستراتيجيات المنظمة من خلال تحديد مدى مشاركة استراتيجية الاعمال لكل وحدة استراتيجية بتكوين قيمة مضافة كافية للمنظمة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق.

### المراجع

- ياسين، سعد غالب (١٩٩٨) الادارة الاستراتيجية، ط١، دار اليازوري للنشر عمان.
- درة ، عبد الباري إبراهيم، وجرادات ناصر سعود (٢٠١٤) الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، ط١ ، عمان.
- J.P.Helfer, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management: Stratégie et Organisation  
ème Edition, Ed.Vuibert, Paris, France, 2010
- Jean pierre Détrie et autres, «Strategor : politique générale de l'entreprise», 4emeedition, Ed: Dunod, France, 2004
- Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, Fréry.F- Stratégique, Pearson éducation, Paris, 2005
- Jean- Pierre Helfer, Michael Kalika, Jacques Orsoni, «Management stratégique et organisation»,6<sup>eme</sup> édition, Vuibert, France, 2006.