

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

الإدارة الاستراتيجية

د. عبدالله علي العفاد

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م

مقدمه

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

• الإدارة الاستراتيجية

أولاً: تعريف الإدارة

تعد الإدارة 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 فردريك تايلور (Fredrick Taylor) الإدارة 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 تُنجز بواسطة الآخرين بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ."

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

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

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

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

ومن التعريفات السابقة يمكننا التوصل إلى حقائق مرتبطة بمصطلح الإدارة 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 الموضوعه والنتائج المتحققة .

ت. إن الإدارة تتكون من مجموعة من الخطوات وهي؛ تخطيط وتنظيم وتوجيه 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 يعبه شيئاً مهما لا يمكن الاستغناء عنه. ومنهم من يعتبره بأنه مجرد خطة فعلية 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 ارض 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 الإدارة أصبح يعني بصورة واضحة أنه " فن القيادة أو الإدارة".

تعريف الاستراتيجية

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

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 وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

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

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

وتوصل الباحث هنري مينتزبرج (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 : Plan** 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 : Ploy** أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
 ٣. **النموذج : Pattern** أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.
 ٤. **الموقف : Position** الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه. وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.
 ٥. **المنظور : Perspective** الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا 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 اهتماما واسعا 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 نذكر 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 حجومها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن التفريق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية

ولتوضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية بشكل أكبر، سنعرض عدة تعريفات لمجموعة من الخبراء والمختصين، 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 وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

- عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحسنية 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 بيئة 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 الأربعة الرئيسية وهي: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والرقابة.

وعرف كل من جوش وجلوك (Jauch & Glueck) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "الخطوة الموحدة، المتفاعلة 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) الإدارة الاستراتيجية بأنها: "فن وعلم صياغة، وتطبيق، وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"

ويمكننا تحديد تعريف أكثر عمقا للإدارة الاستراتيجية "Strategic Management" بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل، في ضوء ميزات التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

وبالرجوع إلى التعريفات السابقة، ويمكن تلخيص ما يلي:

الإدارة الاستراتيجية عبارة عن عملية عقلانية تتضمن مجموعة من الخطط القيادية والواضحة 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 الإدارة الاستراتيجية

تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

بدأ تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال عام ١٩٥١ عندما أشار نيومان إلى أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي ، وفي الستينات 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 الإدارة الاستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير .

وتطور الإدارة 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 الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية.

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الاستراتيجية وتحول الاهتمام بمادة الإدارة 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 البيئة 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 الإدارة 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 الرئيسة في المنظمة ومن ثم اقتناص الفرص البيئة المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات المحتملة وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الاستراتيجي.

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

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط 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 الستينيات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج استراتيجية لتتبع المنتجات، أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد. وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظرا لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية.

المرحلة الثانية : التوجه الاستراتيجي المحدود:

(في هذه المرحلة ارتكز تخطيط المؤسسة على التنبؤ، فالمؤسسة تتنبأ بما ستكون عليه الأحوال خلال السنوات القادمة، وتقوم بدراسة تأثير البيئة الخارجية على نشاط المؤسسة، حيث تحسنت ظروف اتخاذ القرار في هذه المرحلة، والتركيز كان منصبا على الأجل القصير والمتوسط).

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

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

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية):

(وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجيا، وتتميز 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 نستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الاستراتيجية، أي ما يتطلب قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، أي أن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة العاملين

والمديرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة نتيجة تعقيدها من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية.

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

١. مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار).
٢. مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي).
٣. مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي).
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 بتذليل 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 الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية بما يلي:

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

ث. تفيد الإدارة الاستراتيجية المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.

ج. تعتبر الإدارة 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 الإدارة الاستراتيجية على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء، بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة.

خ. تساعد الإدارة 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 الإدارة الاستراتيجية المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه .

وتتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، 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 المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الاستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير 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 ، وتوضح 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 واقل 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 يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و Gm (جنرال موتورز General Motors Company اختصاراً GM) 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 ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيئ 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 أن تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة 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 صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرفع 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 الأنفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة .

كما تفيد الإدارة الاستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص 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 حقيقية 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، وتخصيص 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 للمنظمة ككل.

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

ويمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى وتتمثل 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 وتوصيف المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة.
 - 5- تخصيص استخدام الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- وبصورة عامة يتضح أن الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل 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 و تشكيلات 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:

١. أن تكون مؤسسة تجارية قابلة للتحديد بشكل مستقل عن غيره.
٢. أن يكون له مهمة مميزة ومحددة.

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

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

٢. من هم المستهلكون (العملاء) المحتملون للوحدة في المستقبل؟ والذين تود الوحدة أن تتعامل معهم وتكسب رضائهم 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 ملكا لا يرد له طلب طالما أنه لا يعترض على قيمة الفاتورة.

٣. كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات 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 الإدارة "الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وعادة ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية وغيرها، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعد مديرها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته.

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

ويمكن التعبير عن الاستراتيجية من خلال الأبعاد التالية:

- 1- الاستراتيجية هي أعلى مستوى من مستويات الإدارة في المنشأة ويعبر عنها من خلال الإدارة 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 متناغمة 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 للفرص المتاحة والمستجدة والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة.
- 7- الاستراتيجية تشتمل على كيفية تحديد المنافع والمصالح الفردية والجماعية، المستقلة والمشاركة للمساهمين والمستفيدين في المنشأة.

أهداف الإدارة الاستراتيجية:

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

١- صياغة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة .

٢- 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 أهداف أخرى 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 مبكراً وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
٧. وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يجعل العاملون يشعرون 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 الإدارة الاستراتيجية:

ان من المهام الرئيسة للإدارة الاستراتيجية هي:

- وضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المنظمة الآن 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 تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الانتاج.

تحليل بيئة الاعمال الخارجية:

تحليل بيئة الأعمال 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 فدراسة أهم التصنيفات لهذه البيئة

أولاً: مفهوم البيئة الخارجية:

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

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

وتعرف البيئة الخارجية أنها العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة. وتتكون من مجموعة العناصر الواقعة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر فيها ومكوناتها وأهدافها ونشاطاتها وفاعليتها والبيئة الخارجية المنظمة تصنف إلى بيئة 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 تتمثل في مجموع العوامل والمتغيرات التي تنشأ خارجها وتؤثر عليها، كما يمكن أن تمثل المؤسسة عنصر مؤثر على هذه العوامل ولو بصورة نسبية.

خصائص البيئة الخارجية:

تلعب خصائص البيئة دوراً هاماً في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكيف والتوافق مع إفرزات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها. ونشير هنا إلى أن عدم الإجماع والاختلاف والتباين 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: فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى، ويتجلى 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 أساسيين هما:
- بيئة بسيطة أو مستقرة: ويتميز 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 تتحكم بهذه البيئة معقدة ومتداخلة بالقدر الذي يصعب على ذوي القدرات العادية 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 استع ارض أهم التعاريف لتحليل هذه البيئة، فتوضيح أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة.

أولاً : مفهوم تحليل البيئة الخارجية:

هناك العديد من التعاريف 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 تهديدا للمؤسسة، و هذا التغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، حيث أن البيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصة أو تهديدا. بالإضافة إلى أن البيئة الخارجية تتكون من قوى مختلفة تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات الأخرى بطرق ودرجات مختلفة بحسب نوع النشاط وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياته.

ويعرف أيضا 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، لتحديد 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 بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر 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 و تهديدات البيئة الخارجية، من خلال دراسة التغيرات الحاصلة والمتوقعة أو المتنبأ بها في مكونات تلك البيئة، والعلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المكونات، وتأثيراتها على المؤسسة.

أهميه 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 تحقق تلك الاستفادة.
 - ٣- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات 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 والتأثر بالمنظمات المختلفة وسواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
 - ٥- تحديد سمات المجتمع والجمهور 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 عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ.
- وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما:

أ- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.

ب- المخاطر أو التهديدات التي يجب علي المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها.

عناصر البيئة الخارجية للمنظمة :

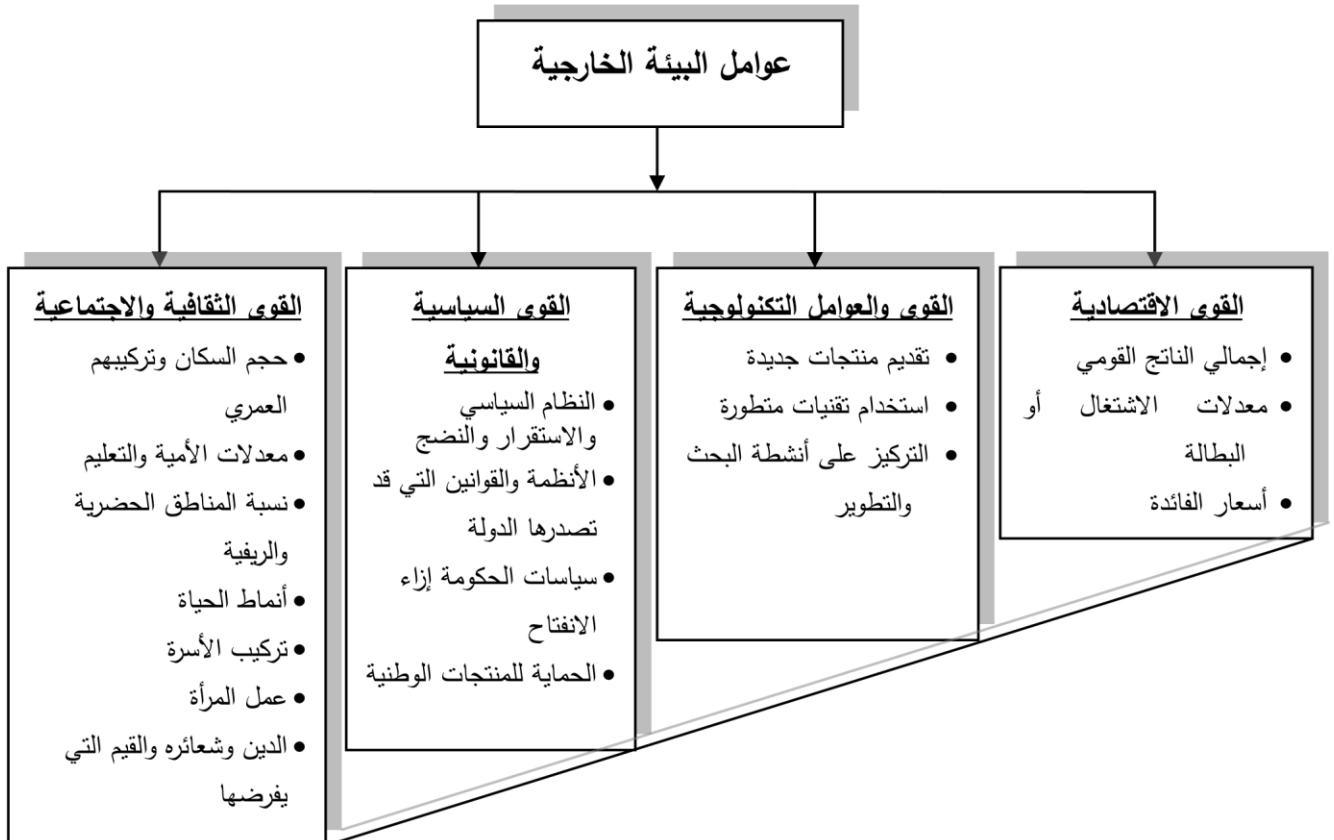
يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مجموعتين من المتغيرات هما:

- 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 بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تتخصص فيه، وتتمثل 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 الاشتغال 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 متطورة، 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.

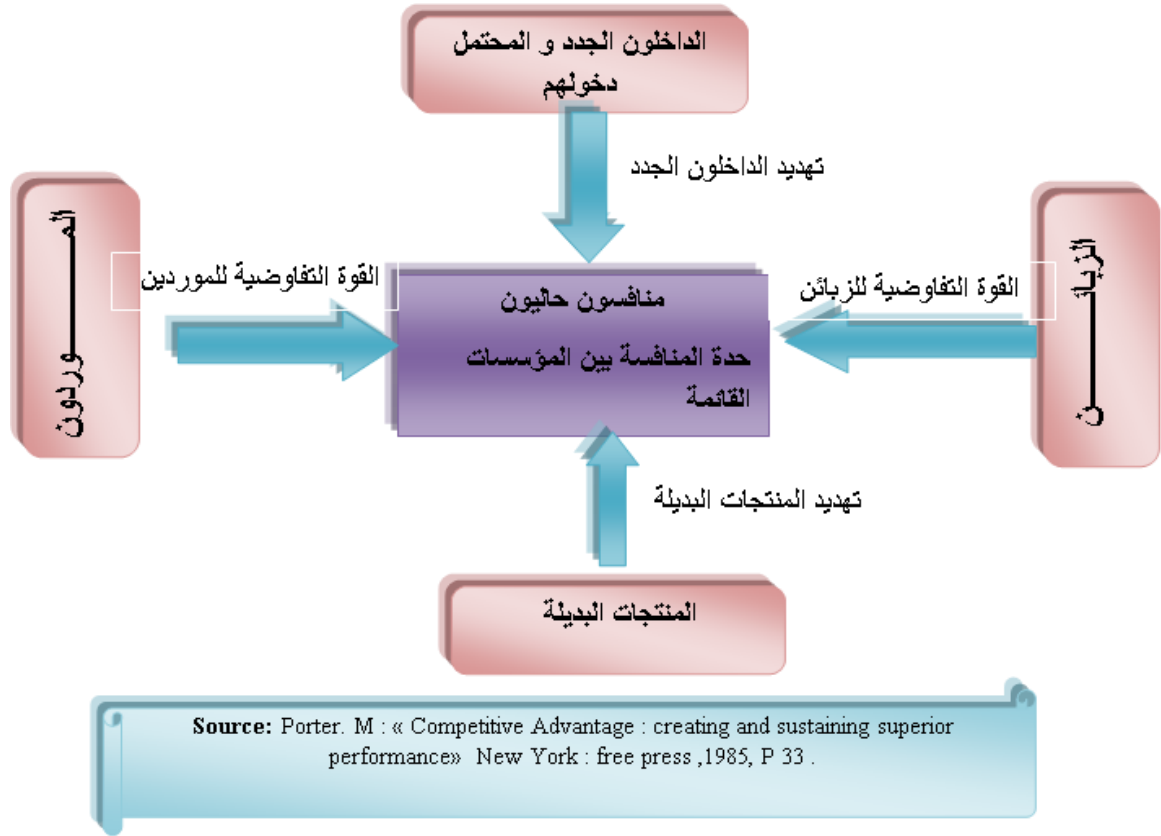
٤. القوى الاجتماعية والثقافية Social & Cultural Forces، وتشمل حالة السكان من حيث الحجم والنمو والوضع الصحي، بالإضافة إلى الأسرة وتركيبها والقيم الثقافية السائدة، ومن المؤشرات المهمة لذلك حجم السكان وتركيبهم العمري، ومعدلات الأمية والتعليم، ونسبة المناطق الحضرية والريفية، وأنماط الحياة، وتركيب الأسرة،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

ثانيا: متغيرات البيئة الخارجية الخاصة(المباشرة):

(تحليل البيئة الخارجية الخاصة)

يقصد بالبيئة الخارجية الجزئية التي تعمل في ظلها المنظمة البيئة اللصيقة بالمنظمة وهم اصحاب المصالح وهم من لهم مصلحة مع المنظمة أو ممن يتعاملون مع المنظمة ممن تؤثر بهم المنظمة وتتأثر بهم في نفس الوقت، وتتكون 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

تتشكل القوى التنافسية أو ما يعرف بنموذج (مايكل بورتر) للمنافسة العامة من قوة تهديد المنافسين الذين يهددوا عمل المنظمة ويؤثروا 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) .

الداخولون 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 ، وتتعاظم 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 المشتري (العملاء) .

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل 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 اقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية 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 ممنهجة 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 الأساسيات والتي تتضح من خلال التعريفين التاليين:

- **البيانات:** "هي عبارة عن الحقائق، الأفكار، الآراء، الأحداث والعمليات التي تعبر عن المواقف 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 حقيقية 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 متوفرة 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 تعبي ارت رياضية أو معادلات غير معروفة لا يستطيع مستخدم المعلومات أن يفهمها.
- **الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة 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 بأمرين: أحدهما الموضوعية ويقصد بها عدم التحيز في معالجة البيانات وطريقة عرضها، والآخر تجنب الأخطاء والتزوير. أما عن التكلفة فيتعلق الأمر بتكاليف الحصول على هاته

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

ثالثا: 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، وتتميز 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 تبويبها في سجلات المؤسسة الاقتصادية ودفاتها، 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 ومندوبو 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 وتقييم 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، وتتم هذه العملية بالمراحل التالية:

- **المراجعة:** وهي التدقيق من صحة البيانات المجمعة، وبأنها مستوفاة ولا تتخللها نقائص أو تناقضات.
- **تبويب وتصنيف البيانات:** تعتبر عملية تبويب البيانات المرحلة الثانية بعد مراجعتها، فالحصول على بيانات متعددة يصعب وصفها أو تفسيرها 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 والتفاعلات 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 معتمداً على المقاييس والأدوات الإحصائية، والتي تختلف حسب طبيعة البيانات المتاحة، وكذلك حسب طبيعة المعلومات المطلوبة من طرف المؤسسة، ومن أهم هذه المقاييس:

- **مقاييس النزعة المركزية:** وتسمى أيضاً بالمتوسطات، حيث أن المتوسط هو القيمة النموذجية أو الممثلة لمجموعة من البيانات، وهذه القيمة النموذجية تميل إلى الوقوع في المركز داخل مجموعة بيانات مرتبة حسب قيمها، كما أن لهذه المتوسطات صوراً عديدة لكل منها مميزاتها وعيوبها بالاعتماد على البيانات والهدف من استخدامها، ومن أهمها: الوسط الحسابي، الوسيط، المنوال، الوسط الهندسي، الوسط التوافقي.

- **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.

ت . 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 محلل هذه البيئة للتوقع أو التنبؤ بمتغيراتها.

أولاً: الطرق النوعية (الوصفية):

وهي طرق أساسها الخبرة وآراء الأفراد داخل وخارج المؤسسة، ومن أهمها:

✓ **الحدس والخبرة:** وتعتبر من الأساليب النوعية الأكثر شيوعاً في القيام بالتوقع أو التنبؤ وفيها يعتمد متخذ القرار كلياً على خبرته أكثر من النماذج العلمية والإحصائية، مما يجعل نتائج التنبؤ تكون في وقت محدود نسبياً وبتكلفة منخفضة وقراراتها مرنة، إلا أنها تتسم بالتحيز الشخصي في عملية التقدير والتنبؤ.

✓ **أسلوب دلفي:** طور هذا الأسلوب من قبل شركة " راند 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 يؤلف 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 تضيف تغيرات على الجولات السابقة، وبالتالي فهذه الطريقة تتميز بأنها تستفيد من تعدد الآراء والخبرات وتتحاشي الآثار السلبية لاجتماع الخبراء وجهاً لوجه كطغيان رأي واحد على المجموعة.

✓ **العصف الذهني:** هو أسلوب نوعي للتنبؤ يقوم على تفكير تخيلي لأفراد لديهم المعرفة والخبرة بالموقف موضع التنبؤ، وكذلك الخيال الواسع بقدر الإمكان، حيث يقوم قائد حلقة العصف الذهني بتشجيع الأعضاء على توليد أفكار بغض النظر عن جودتها على أساس أنه سيجرى تقييمها وتصنيفها بعد ذلك. ولا يسمح للقائد بالمقاطعة أو الانتقاد 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 بالتغير 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 المتنبأ به، تنطلق من فرضية النمط الماضي سيستمر في المستقبل، ومن أهمها:

- **طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة:** تستخدم هذه الطريقة متوسط قيم من البيانات الأكثر حداثة كتنبؤ 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 نقائص 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 الأسّي البسيط:** تستخدم هذه الطريقة مرجح من قيم السلسلة الماضية كالتنبؤ. وهي حالة خاصة من طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة، حيث تتطلب وجود ثلاث بيانات: القيمة الفعلية الأخيرة الخاصة بالظاهرة محل التنبؤ، آخر قيمة متوقعة، معامل الترجيح.
- **طريقة تحليل الانحدار الخطي البسيط:** تستخدم هذه الطريقة لمعرفة الاتجاه العام للظاهرة محل التنبؤ، ومن ثم توقع المستقبل بامتداد خط الانحدار، والهدف منها توضيح العلاقة بين متغيرين (مستقل وتابع).
- **السلاسل الزمنية:** هذا الأسلوب يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن ما حدث في الماضي سوف يتكرر حدوثه في المستقبل، فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ 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 المحلل 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 مايلي:

١- تغيير أو ثبات العوامل البيئية : إلى جانب تعدد العوامل و تعددها 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 تنسم العوامل البيئية بالتعدد و التنوع لكنها ثابتة أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيفا، فيكون التحليل أيسر وسط وبالتالي أكفاً.

٢-تعدد و تنوع العوامل البيئية : تتوقف كفاءة التحليل البيئي على مدى تنوع العوامل البيئية و مدى تعقدها و تشابكها و تأثيرها المتبادل فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كلما كان التحليل أصعب و احتاج الأمر إلى طرق و أساليب فنية و رياضية وإحصائية و مستحدثة لإتمام التحليل، و يجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل و البدء بدراسة أهمها و أكثرها تأثيرا و ارتباطا بأعمال وأنشطة 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 تتبناها الشركة لتتفوق على المنافسين.

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

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

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

1- 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 بالتصرفات 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 الحرجة والمحورية في حياة المنظمة، والاستفادة من مواردها النادرة، وهذا كله 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.

وتنبع أهمية تصميم رؤية ورسالة المنظمة من المنطلقات التالية:

لا يستطيع المدير تأدية دوره بفعالية ما لم يكن عنده تصور مستقبلي 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 بشكل 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 بالتطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً. تبين رؤية المؤسسة كيف ينوون أصحابها الانتقال بها إلى المستقبل، وبالتالي فهي تلعب دور المحفز بالنسبة لإطارات المؤسسة وعمالها. أي أن الأمر يتعلق بالإجابة عن المدى الذي تريد 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 للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة طموح المنظمة المستقبلي، أي ما تطمح للوصول اليه في المستقبل. أو هي: (هي تصور مستقبلي للمكانة التي تريد المنظمة ان تكون عليها مستقبلاً).

ونستنتج مما سبق ان المقصود بالرؤية : صورة المستقبل المرجو للمنظمة وهي تسعى لتستلهم وتُلهم وتُضيء رحلة المنظمة كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام.

وتعد 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.

فالرؤية الجيدة تساعد على كسر القيود وتضمن الاستمرارية اتجاه هدف المؤسسة وتساعد على جذب الاهتمام والالتزام لدى العاملين وتشجع على الانفتاح على حلول مبدعة ومتفردة وتشجع على بناء الثقة وتضمن الولاء من خلال المشاركة وتؤدي 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:

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

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

إذا تعني عملية الرؤية وضع تصور لطريقة إقناع جمهور المنظمة وأفرادها بالخطوة الاستراتيجية، والتأكد من احتواء تلك الخطوة 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.
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة تجلب الانتباه.
- تشد وتجذب العاملين وتشدّ الهمم لتحقيق تلك الرؤية.
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

فعند 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 يقوي التزامك ويحفزك؟
 - هل تثير فيك هذه الصورة تجاوباً في مشاركتك 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 إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.

- واضحة.. بحيث يستطيع الفرد أن يراها وأن 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 بيديهم الآن.
- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وأن يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرأها 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 وآمال المنظمة في المستقبل (التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد والظروف الحالية)، وإن كان من الممكن الوصول إليها وتحقيقها على الأمد الطويل.
- حلم مستقبلي واقعي لما يمكن أن يكون عليه المجتمع بنهاية فترة الخطة الاستراتيجية.
- إطار فلسفي لفهم المبرر من وجود المنظمة.
- وتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام وتبنى عليها الرسالة.
- خالية من القيود لأنها عامة.

رابعاً: أهمية الرؤية الاستراتيجية :

- تنبع أهمية وجود رؤية للمؤسسة من عدة اعتبارات هي :
- أنها ترسم معالم 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 متجددة 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 ترسيخ القيم الداعمة والمساندة للإبداع والابتكار وإطلاق المبادرات الخلاقة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات الجديدة و وضع البدائل 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 يتسنى لها رسم الصورة التي ترغب بالوصول إلى تحقيقها.
 - إن شرح وتفسير الرؤية الاستراتيجية للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها ويعدّ خطوة ضرورية لتوجيه العاملين، وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب.
 - إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين 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 المحتملة مواجهتها، وكيف يمكن التعامل معها. وعندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل المؤسسة في عبارات ملهمة وقوية تساعد على استنفار الطاقات وحشد الجهود وتنمية الالتزام فإن الرؤية الاستراتيجية بد 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.
- وهناك 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 تنقسمه 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 وتعبّر عما هي المنظمة وماذا تريد، لذا تعتبر الرؤية بمثابة تطلعات وطموحات مستقبلية لقيادات المنظمة، بينما تُعبّر 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 بشكل 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.

إذاً، 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 الجوهري لوجود المؤسسة، هويتها، عملياتها، وممارساتها، وبالتالي فهي تعطي الإطار العام للاستراتيجية.

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

وتصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

١. المتعاملين مع المنظمة، لتحديد من هم، وكيف يمكن خدمتهم.
٢. أنواع السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، لتحديد المنتج الرئيس أو الخدمة الرئيسية للمنظمة، أي ما العمل الذي تؤديه المنظمة؟.
٣. 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؟.
٤. تحديد هوية المنظمة وصورتها العامة والانطباعات حولها.
٥. تحديد مجموعة القيم والمعتقدات التي تسود العمل في المنظمة.
٦. تحديد الطريقة الرئيسية للمنظمة لإيصال المنتج أو الخدمة إلى الجمهور المستهدف، أي كيف تؤدي المنظمة هذا العمل؟.
٧. تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة، أي لماذا وجدت المنظمة؟.

٨. تحديد نقاط تميز وتفرد المنظمة، أي ما الذي تتميز وتتفرد به المنظمة، وكيف تنمي 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 والإيجاز في الصياغة، وأن تكون سهلة الفهم من قبل الجميع، وأن تكون مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.

٢. ينبغي أن تصف المنظمة من حيث تحديد أهدافها وجمهورها، وكيف يمكنها تحقيق ما تريد.

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، وبنفس الوقت تعمل على تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.

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

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

٧. ينبغي 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، وتكمن 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 نكون أفضل شركة رقمية في العالم..

رسالة (Google) أن نقوم بتنظيم معلومات العالم ونجعلها 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 مستقبلا ؟.

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، وتسعي المنظمة لبلوغ الأهداف من خلال الهيكل التنظيمي وما يضمنه من وحدات أو فرق عمل.

ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان، والبعض الآخر يفرق بين المصطلحين، والواقع أننا في هذا المقرر سنتبنى الموقف الثاني لأن الغايات تعبير عام عن امر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن 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 نكون 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، واقعياً، 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 لتحقيقه.

وتتمثل فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية فيما يأتي:

١. تساهم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها.
 ٢. تساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمنظمة، لأنها تنبثق منها.
 ٣. تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء.
 ٤. تضع معايير لتقييم الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتائج معينة من الإنجازات.
 ٥. تساهم 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 كلاً 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 وتشتق 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 وتشتق منها، وتتميز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

ويرى البعض أنه يمكن تقسيم الأهداف إلى نوعين أساسيين، 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:

- تخفيض 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 تباعه المنظمة من منتج معين إلي إجمالي مبيعات هذا المنتج بالسوق .
- أهداف الإنتاجية كمقياس للكفاءة يربط الموارد المستخدمة بالنتائج المحققة.
- أهداف الابتكار: تطوير سلع وخدمات، أو طرق أداء جديدة .
- أهداف الكفاءة: من حيث خفض التكاليف، رفع الجودة والتنافس بالوقت.
- أهداف السمعة: هي أن ينظر إلي المنظمة باعتبارها مشهورة وذات سمعة جيدة.
- أهداف الريادة السوقية: ان ينظر إلي المنظمة باعتبارها رائدة في الاستحواذ علي الحصة السوقية الأكبر .أهداف الريادة التكنولوجية: ان ينظر إلي المنظمة باعتبارها رائدة في الإبداع وتصميم وتقديم المنتجات الجديدة.
- أهداف الوفاء بالمسؤولية المجتمعية: تضم أهدافا مثل الحد من التلوث، وتوفير فرص عمل، وتعمير 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 زمناً محدداً 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 ساميا 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 حصص سوقية جديدة.
- تحقيق هذه الغاية يستلزم تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها مثلا:

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

- زيادة المبيعات بإعادة الانتشار بنسبة ٢ % سنوياً.

أما العلاقة بين المصطلحات سابقة الذكر تتمثل 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 كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه.

والغايات أنواع، فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كتحقيق الربح مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منتفعيها، والواقع 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 وإلى إيجاد بيئة نظيفة بعيدة عن التلوث.

من أنواع الغايات في المنظمة أن بعضها يكون مكتوباً ومذكوراً في وثائق المنظمة كميثاق المنظمة وتقاريرها السنوية، وفي التصريحات الصحفية التي يدلي 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 عقارات 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 .

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

وعلى عكس ما ذكر في الفقرتين السابقتين فإن هناك غايات حقيقية 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 الحقيقية 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 الإفلاس مثلاً).

➤ نزاهة الإدارة العليا في المنظمة (لا الوساطة 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 بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضاً محدّدات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم.

إنّ فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجّهات 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 مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.

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

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

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

١- اختيار معتقدات العاملين الذين ارتضوا 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، وتفاعله 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 يتخذوا قرارات مستقلة عند تطبيقهم للقيم الجوهرية على قضايا أو تحديات أو أزمات بذاتها.

٦- تمكين العاملين من أن يقيموا القرارات التي اتخذوها في ضوء اتساقها مع القيم الجوهرية للمنظمة.

٧- تمكين المديرين وأعضاء مجالس الإدارة من اتخاذ قرارات وأن يسلوكوا 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 يتمسك بالقيم الجوهرية التالية:

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

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة:

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

عرّف لورد هولم وريتشارد واتس المسؤولية الاجتماعية للشركات، على أنها «...الالتزام المستمر للأعمال التجارية بسلك سلوك أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرههم وكذلك المجتمع المحلي والمجتمع ككل».

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

ويضع القيمون على المؤسسة النواظم القانونية والأخلاقية في مكان العمل.

وتشكل هذه النواظم أدلة للموظفين تساعد في معرفة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل لمؤسستهم؛ ومن ثم عن كيفية استخدام المؤسسة لمواردها لترك أثر إيجابي في المجتمع. وتتطلق 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: وتتمثل بالعمل الذي يعد 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، وبمجرد جني الجهة للأرباح؛ فإن موظفيها سيصلهم جزءًا 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 تقنينها 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 ومحدثة بأنشطة عملها وكيفية تأثيرها على البيئة.

المسؤولية الاجتماعية 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 التدريبية 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 ومختلف 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 أعظمه ثروة المالكين يمكن أن يهدد استمراريته.
- 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 لأعظمه ربحية المساهمين هو العمل في أجواء وبيئة المسؤولية الاجتماعية.

■ الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:

- حتى تتجح 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 و يقين من قبل كل مسئول فيها ابتداء من أصحاب المنظمات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل شركة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تتفضل به الشركة على مجتمعها بل تتفخر به وتعتبره واجباً عليها؛
 - أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبات 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 تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات 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 وذات 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 انطلاقتها، 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 اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج 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 وتتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى.

مسؤوليات المنظمة الاجتماعية والأخلاقية

مسؤوليات المنظمات الاجتماعية والأخلاقية			
المسؤولية تجاه المجتمع	المسؤولية تجاه حماية المستهلك	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية تجاه حماية البيئة
إنجاز المشاريع الأساسية تقديم الهبات والتبرعات توفير فرص العمل للنساء وللمعاقين المساهمة في دعم الأنشطة الثقافية والحضارية المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي	التبیین السعر الضمان التعبئة والتغليف التوزيع الإعلان المقاييس والأوزان النقل والتخزين	تناسق أهداف الشركة مع أهداف المجتمع عدم احتكار المنتجات وجود دليل عمل أخلاقي للمنظمة تشجيع العاملين على الإبلاغ عن الممارسات السلبية عدم التحايل بالأسعار	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

❖ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

تحليل البيئة الداخلية

يعتمد نجاح استراتيجيات المؤسسة على وجوب تناسبها مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، ولذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة مناسبة حتى تستطيع المؤسسة من وضع استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية، فإستراتيجية المؤسسة الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة وضعف أدائها، حيث تساعد عملية التقييم المستمر لهذه العوامل الداخلية من تنمية 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 جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لإنطلاقة المؤسسة".

كما تعرف أيضا 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 مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق"

وعليه يمكن القول أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة 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 والإمكانات المادية والبشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها عمليا 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 : Organizational Structure

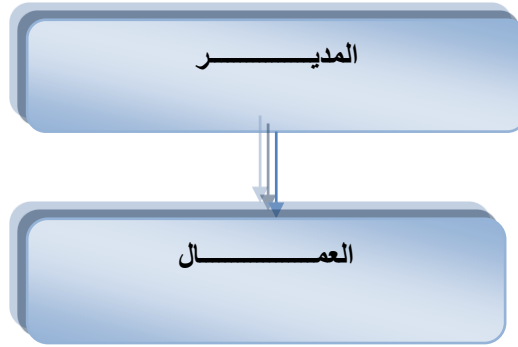
نقصد بالهيكل التنظيمي: ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما انه يعكس نوعية وطبيعة

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

ويشير بعض المختصين إلى أن الهيكل التنظيمي ماهو إلا الطريقة التي تقوم منظمة الاعمال من خلالها بتوزيع الافراد على المهام الوظيفية وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة وتنسيق جهود الافراد والاقسام من اجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.

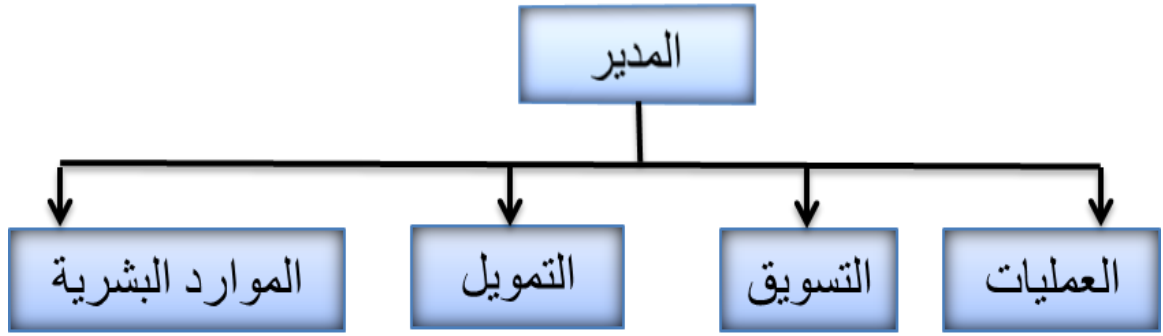
والهيكل التنظيمي يفرض على المؤسسة وجود عدد من المدراء الكفؤين القادرين على أن يجمعوا في أيديهم كل خيوط النجاح والابتكار والتجديد الاستراتيجي كما يتطلب وجود مسؤول رئيسي يعمل بين المدراء ويستوعب نشاطهم وآخر حركاتهم لغرض هيكلة الوظائف ووضع العربة على السكة بدكه ورفع الإستراتيجية بشكل مدروس كالقيادة والقوة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

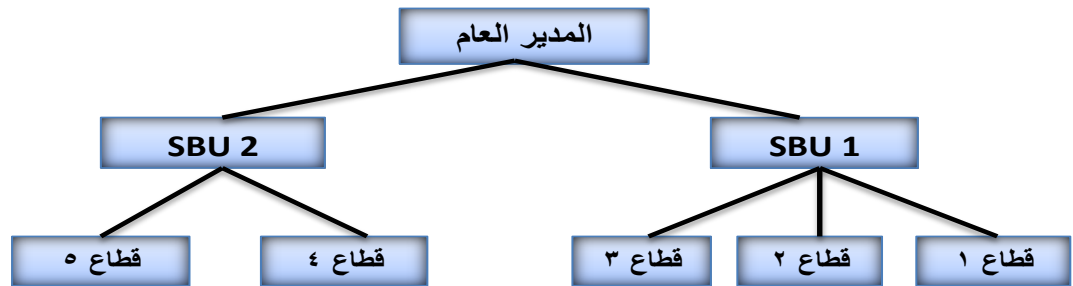


وهذا النوع من الهياكل يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد. بحيث يمتاز الهيكل بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين معه.

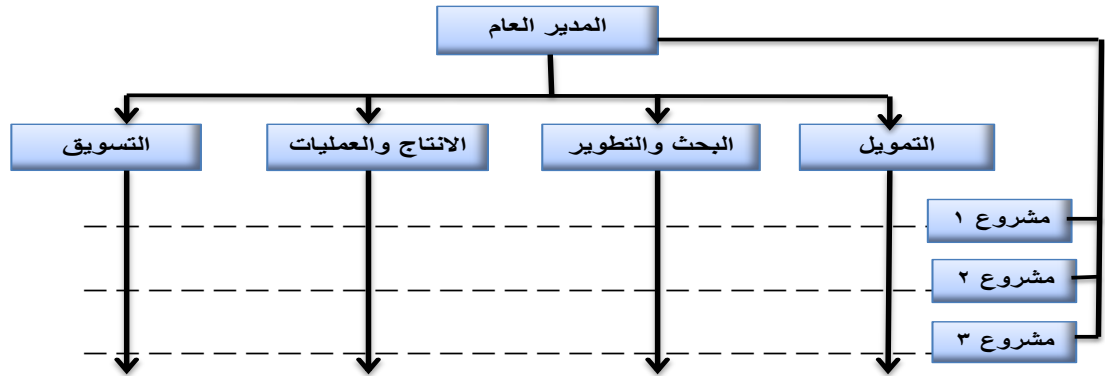
ب - الهيكل الوظيفي: ويتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي: العمليات، المالية، التسويق والبحث والتطوير، الشراء ويتصف هذا النوع بكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج المعقد. وهذا الهيكل يناسب الإدارة الراغبة في استثمار طاقاتها بنشاطات متعددة.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



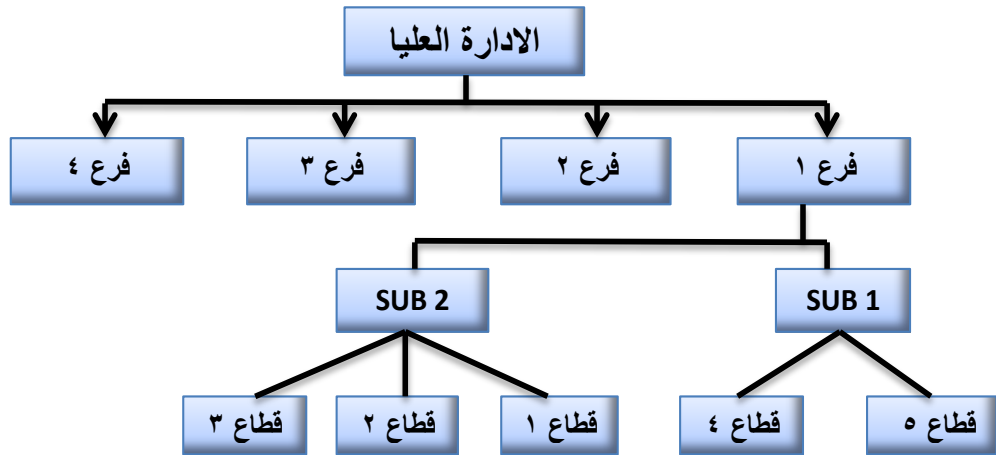
ج - الهيكل القطاعي (تنظيم أقسام المنتجات): وفي هذا الهيكل يضم رؤساء القطاعات ويتوسط المستوى الخاص بالإدارة العليا والإدارات الوظيفية الأخرى ويطلق عليه البعض الهيكل الخاص بوحدات الأعمال الإستراتيجية حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الإستراتيجية. وتحدد فيه مجموعات تنظيمية مستقلة تتكون من قطاعي السوق وتكون السلعة مستقلة ومتميزة 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 والآخر 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 ومرونة تنظيم المشروع ويكون فعالا وحيويا عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة ومعقدة خاصة في التكنولوجيا والأسواق.



هـ - الهيكل المختلط : هو عبارة عن تجميع أقسام مفصلة تنتج سلعا مختلفة من أسواق مختلفة، ولكنها تعمل تحت خيمة منشأة واحدة حيث الأقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الآخر ، ولكنها تشترك 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 تعبر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم ، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد 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.

■ يشترك محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر :

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

الثاني: تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً 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 صانعو الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف أو استراتيجية المنظمة ، والعمل على زيادة القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك ، ولشركة فورد النوعية أولاً ، ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك.

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدراك 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 والدوام والالتزام بأخلاقيات العمل.
- كيف تتعامل المنظمة مع العاملين، وهل تزودهم بالبرامج التدريبية اللازمة والتطوير المهني لهم.

■ مكونات (أبعاد) الثقافة التنظيمية:

تتكون أبعاد 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 تفردوا أو تميزوا بإنجازات وأعمال استثنائية وتعترف لهم المؤسسة بذلك بكل احترام وتقدير.
- الطقوس والشعائر: وهي مجمل الاحتفالات والمناسبات التي تحييها المؤسسة، تعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستنكار مناسبات الانجاز المتميز.
- القيم: يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء المؤسسة، تشير إلى ما هو مقبول أو ما هو جيد أو سيء ويلتزم الجميع بمضامينها، فهي إذن تحدد السلوك المقبول أو المرفوض داخل المؤسسة.
- المعتقدات: وتمثل المستويات الأعمق للثقافة، كونها في عقول تفكير الأفراد وتشير إلى جميع المعارف والأفكار، القوانين، الخرافات والأساطير فهي معتقدات حول الذات والآخرين.
- التقاليد: هي شكل مهم من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة فهي تمثل برنامجا للأفراد يعطي السلوك المناسب أو غير المناسب.

وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف الهامة تتلخص فيما يلي:

- الوظيفة الأولى: تمنح العاملين في المؤسسة شعورا بالهوية الخاصة المتميزة.
- الوظيفة الثانية: تساعد علي تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية الضيقة.
- الوظيفة الثالثة: تضيف عناصر تساعد المؤسسة علي 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 :

- انفق 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:
- ١- 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 ويشبه لحد كبير نسيج العنكبوت.

٢- ثقافة المشروع (المهمة):

وتتسم 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 التوجه 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 ومتحدية.

٥- ثقافة داعمة:

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

٦- ثقافة بيروقراطية:

تعتمد على التمسك بالروتين، وانعدام الثقة بين القائد ومروسيه 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 الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

٩- ثقافة مساندة:

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر 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 جداً 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 و براءة 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، و الأرباح 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 المسيرين.
- موارد تنظيمية: هي خصائص فرق العمل في المؤسسة، وتضم : الهيكل الرسمية للمؤسسة، التخطيط، التوجيه، الرقابة، السمعة طرق الاتصالات بين الأفراد (العلاقات غير الرسمية بين الأفراد)، علاقة المؤسسة بمحيطها..
- الموارد التقانية: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتغير المناخ.

وتستطيع كل منظمة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصة بها ويحقق لها المزايا التنافسية المستمرة، وتأتي مجالات الجدارة من المصادر التالية:

- ١- مجال تحقيق الكفاءة: وتشمل القدرة على جمع وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية.
- 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 ومخرجاتها.
- ٤- أن تتوفر لدى الموارد المعايير التي تحقق المزايا التنافسية المستمرة.

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

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

❖ أدوات ومداخل 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 تتحكم 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 وتقييم 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 مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي لتقييم 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 والمخرجات.

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 تنتمي إليه. وتعرف كذلك : "بأنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها 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 :

تبرز أهميته من خلال المزايا التي يسمح بتحقيقها، ونذكرها في الآتي :

السماح بمعرفة 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 تخفيض تكاليف العمليات من خلال التعرف على التكاليف المرتبطة بكل نشاط ومحاولة ترشيدها، خاصة تلك التي تسهم في إضافة القيمة بشكل محدود؛
- يساعد المؤسسة في ترتيب أدائها وهذا بالاحتفاظ بالأنشطة المنتجة للقيمة 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 تفكيك 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، ويميز هذا النموذج بين الأنشطة الأساسية، مثل الإنتاج والتسويق والخدمات اللوجستية والتسليم والخدمة والأنشطة المساندة (الداعمة) ، مثل

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

أ. الأنشطة الأولية أو الأساسية (Primery activities) :

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

١-الإمداد الداخلي (Inbound Logictics) : (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 اتفاقات مع الموردين يتم بمقتضاها توريد المواد الخام وفق احتياجات التصنيع مما يخلص المؤسسة من نفقات التخزين، وبالتالي خفض التكاليف . كما يمكن ذلك بامتلاك نظام جيد لتخطيط الاحتياجات، نظام جيد للرقابة على المخزون.

٢-الإنتاج والعمليات (Operatios) : (وهي العمليات التي تتم داخل الشركة لتحويل المواد الخام الى 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 الى خارج الشركة) وتشمل أنشطة تجميع، نقل، تخزين وتوزيع المنتجات التامة ونظام الحصول على أوامر الشراء، تنفيذ وجدولة الطلبات، وكل الأنشطة التي يتضمنها نقل المنتجات التامة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

٤-التسويق والمبيعات (Marketing& Sales) : (وهي عمليات البيع، تسويق البضاعة) وتشمل الأنشطة التي تساعد على نقل وحيازة السلعة من المؤسسة على العملاء بما يتضمن من إعلان وبيع شخصي وغير شخصي وتسعير وتدريب رجال البيع واختيار مناطق البيع ووسائله. كما يمكن يمكن لوظيفة التسويق والمبيعات خلق القيمة من خلال اكتشاف احتياجات المستهلك وربطها بوظيفة البحث والتطوير، الأمر الذي يترتب عليه تصميم منتجات مناسبة لتلك الاحتياجات، كما يمكن أن يؤدي تدعيم العلامة التجارية والإعلان إلى زيادة القيمة التي يتصورها 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 الإصلاح) 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، ٥ 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. وتتكون من أربعة أنشطة :

١- التموين (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 التكلفة 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 متفوقة 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 ويحتمل أن تمثل نقطة قوة أو ضعف. وتضمن هذه الوظيفة للمؤسسة 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 نفوذها 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 أومن 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، الروتينات التنظيمية، الخبرة المتراكمة، لذلك فإن الأنشطة المساعدة مثل : "نظم المعلومات والبرمجيات"، "البحث والتطوير"، "الإدارة العامة"، "إدارة المورد البشري" ليست أقل أهمية من الأنشطة الأساسية.

نموذج سلسلة القيمة حسب (Porter)

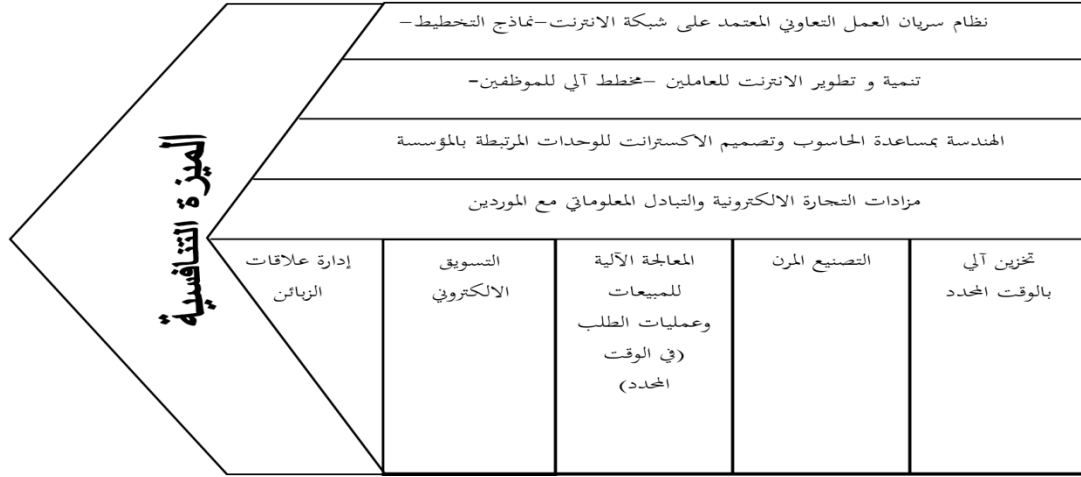


تجدر الإشارة إلى محاولات تكييف سلسلة القيمة استجابة للتطورات المتسارعة، والحاصلة في بيئة الأعمال خاصة تزايد الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والمعرفة، وتمثلت تلك المحاولات في إدخال نظم المعلومات وإدارة المعرفة بوصفها نشاطاً أساسياً في إضافة القيمة، واعتبار نشاطي الموارد البشرية والتمويل (الشراء)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

من ناحية أخرى لقد غطت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جميع الآلات 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 وتحديثات، 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 حرفة 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 وتلك 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، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (Value activity) (كالتسويق مثلا) وتكلفة نشاط آخر (كالرقابة على الجودة مثلا)؛
- 3-مراجعة التعاضد المحتمل (التداؤب 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 (اقتصاديات 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 تحققها 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 التنافسية يقتضي إجراء هذه المقارنة، وتوضح في حالتين :

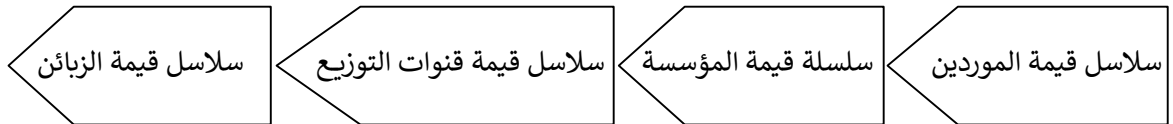
أ. سلاسل القيمة متشابهة؛ في هذه الحالة اكتساب المزايا التنافسية مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التحكم الأفضل في أحد أنشطة سلسلة قيمتها وفي درجة التنسيق بينها.

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 التنافسية مرتبط بتقييم قوة المخطط التنظيمي لسلسلة القيمة ومدى مساهمته في إضافة القيمة.

هذه المقارنة غرضها تحديد مدى قوة واستدامة المزايا التنافسية ؛ 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 أصيلة وبكفاءة مميزة يصعب تقليدها.

رابعا_ نظام القيمة : تمثل سلسلة القيمة للمؤسسة جزءا من نظام أشمل يتضمن سلاسل القيمة للموردين، وسلاسل القيمة لقنوات التوزيع و الزبائن، وهو ما يعرف بنظام القيمة، والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :

شكل يوضح نظام القيمة



يبين الشكل أعلاه أنه لا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على سلسلة القيمة لديها فقط، بل مرتبطة بامتداداتها الخلفية والأمامية أي سلسلة الموردين وكل الأطراف المغذية للمؤسسة بالمدخلات وسلسلة القيمة لقنوات التوزيع، "أي الأطراف التي تتولى توزيع وتسويق منتجات المؤسسة إلى الزبائن ؛ فمن جهة تتحصل المؤسسة على مدخلا 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 حيازة الميزة التنافسية 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 ببيئته 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) نموذجا مكيفا حسب خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أشار (Payson Johnston ٢٠١٨) إلى أساسيات تطبيق سلسلة القيمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

٢-مدخل مقارنة الموارد (RBV: Resource-based view)

مفهوم تحليل مقارنة الموارد :

يقصد بتحليل مقارنة الموارد تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمؤسسة لتمكينها 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، وقنوات 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 موردا مهما 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 والبن وك، 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 : الهيكل الرسمية للمؤسسة، التخطيط، التوجيه، الرقابة، السمعة طرق الاتصالات بين الأفراد (العلاقات غير الرسمية بين الأفراد)، علاقة المؤسسة بمحيطها...

وتشير الكفايات إلى قدرات المنظمة لاستثمار مواردها، وقد تشمل قدرات تسويقية، وقدرات إنتاجية، وقدرات مالية. وتشمل الكفايات 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 وتسويق؛ أو تملك قدرات في استثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب تسويق جديدة، أو قدرات إدارية، وتتميز الكفايات الجوهرية بكونها مورداً ثميناً ومهماً لا يستهلك، وتحتاج المنظمة مواصلة الاستثمار فيه، وربما تمتلك المنظمة ما يعرف بالكفايات المميزة ، وهي كفايات ومؤهلات جوهرية متميزة على ما يتوفر للمنافسين، وهناك عدة مصادر يمكن من خلالها الحصول على الكفايات، منها:

- براءة اختراع تم الحصول عليها من مؤسسي الشركة.

- مصدر من شركة أخرى عن طريق الشراء أو الاندماج، كأن تحصل على نظام التوزيع المتطور من شركة ثانية.
- مصدر يكون نتيجة تحالف مع طرف ثان، كأن تشترك مع شركة أخرى لتصميم منتج جديد.
- تنمية داخلية وتكون بتأنٍ وعلى مدى الزمن داخل الشركة، كأن تنمي المنظمة كفاياتها وقدراتها في تصنيع أجهزة معينة.
- توفر استراتيجية مثمرة لتنمية الكفايات من خلال قربها من المنافسين والمجهزين وغيرهم، أي أن تكون ضمن مجموعة وعنقود من الأعمال ذات الصلة، وبالتالي يسهل عليها الحصول على المعلومات المهمة لتنمية كفاياتها الجوهرية.
- **ولإجراء تحليل موارد المنظمة تحليلًا استراتيجيًا 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 النقيص إعداد قائمة بموارد الشركة المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية والمعرفية؛ والتي تدخل ضمنها الموارد المعنوية كالسمعة مثلاً ، ثم يتم تقييم كل مورد في ضوء قيمته للزبون، وندرته، وإمكانية تقليده، وإملاك التنظيم الذي يسمح باستثماره، ويمثل المورد الذي يتمتع بهذه الخصائص مورداً مهماً 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 الكفايات للموارد المميزة وContinuum 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 متدنية ويمكن القول بأن التحليل التنظيمي المستند على الموارد يفيد في تحديد قائمة بالموارد التي تمتلك قدرات وكفايات 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.

-الكفاءات المحورية (القدرات الجوهرية):

يعرفها (Hamel & Prahalad) "بأنها مجموعة من التقنيات والمهارات والتكنولوجيا التي تمكن المؤسسة من تحقيق أداء تنافسي متفوق وميزة عمل فريدة وتكون صعبة التقليد من قبل المنافسين".

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

وتعرف 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 بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.

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

١- الكفاءة الفردية : هي مزيج من مجموعة من المعارف 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) التآزر، وترتكز على العلاقات التفاعلية الداخلية بين أعضاء المجموعة، وتوفر الكفاءات الجماعية للمؤسسة قدرة أكبر على حل المشكلات التي لا يمكن معالجتها بشكل فردي ، فهي تعمل على تنمية الكفاءات الفردية، وتعتبر عن قدرة مجموعة على أداء نشاط معين وهي مكون أساسي للكفاءات التنظيمية (المحورية) .

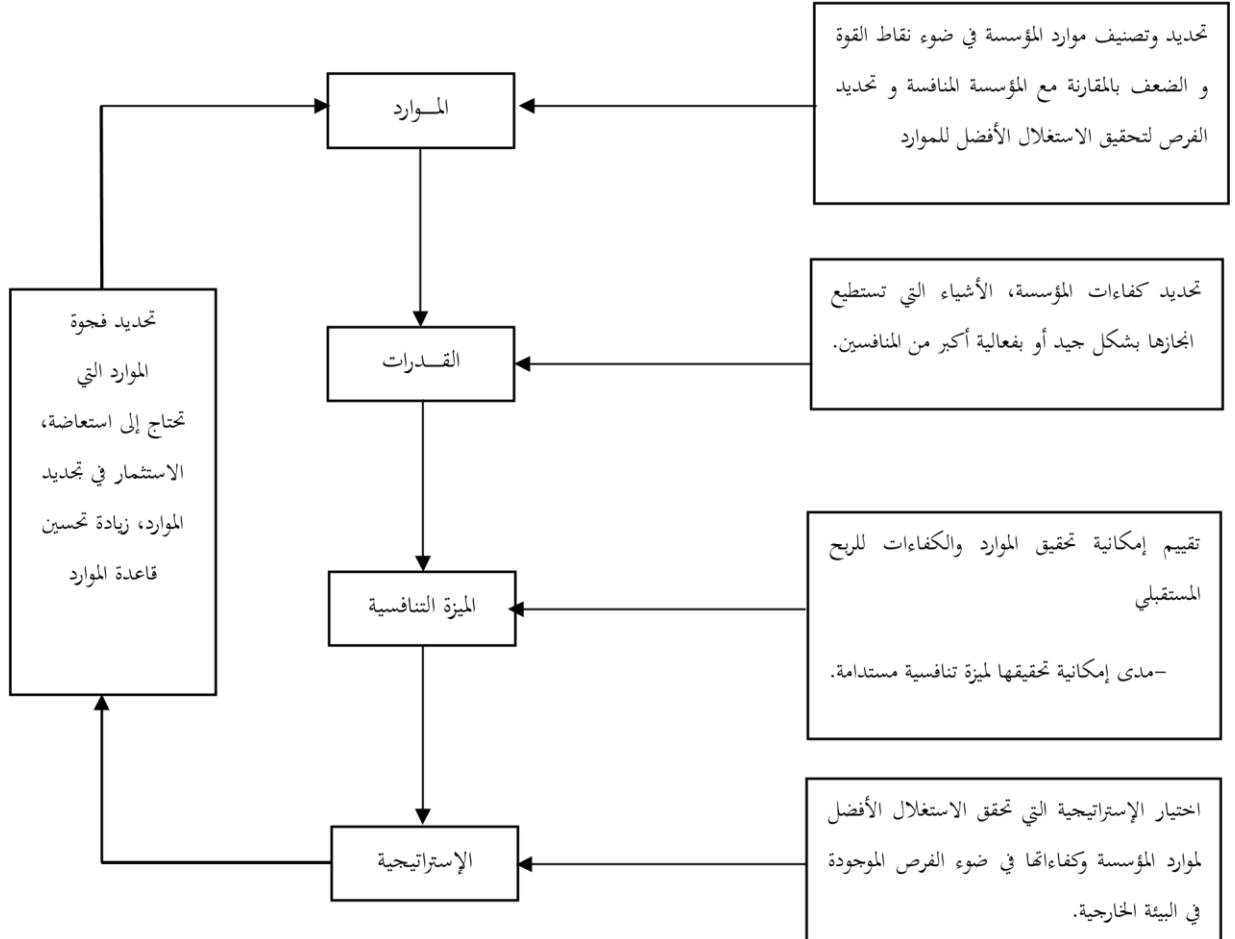
٣- الكفاءات التنظيمية: يمكن تعريفها بأنها : "عمل جماعي هادف ومقصود يجمع بين الموارد والكفاءات في معظم المستويات الأساسية لخلق القيمة". كما يصفها (Grant، ١٩٩١) بأنها تنسيق للموارد على أكثر من مستوى، وترتبط بشكل أساسي بالتجربة والخبرة المتراكمة، مما يجعلها تعطي تميزا وظيفيا للمؤسسة.

إن الكفاءة حتى وإن اختلفت تصنيفاتها إلا أن مضمونها واحد، فهي بالأساس القدرة على استغلال المعارف (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 ممثلة في الميزة التنافسية 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 وتتمثل في :

- ما هي الفرص الموجودة حاليا والتي تساعد على تحقيق الاستخدام الاقتصادي للموارد ؟
- ما هي احتمالات الاستغلال الكفاء للموارد ؟

٢- **تحديد وتقييم 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 بتقييم نوعي في إطار البيئة التنافسية المحيطة، ولقد اقترح كل من (I.Drerix, Cod, 1989, J.Barney, 1991) و (Boal, 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 والمستقبلية، وتجنبها المخاطر والتحديات 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 العادية 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 صعبا؛ 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 مغايرة 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 مثلا : 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 التقليد، فإن هذا يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية مؤقتة ؛ أما إذا كانت الموارد والكفاءات ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد بسهولة في هذه الحالة يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وسيجد المنافسون صعوبة في تقليدها ؛ وأما إذا كانت الموارد والكفاءات التي تحوزها المؤسسة ذات قيمة ونادرة وصعبة التقليد والتحويل والإحلال في هذه الحالة فقط فإن المنافس يقوم بتحديد دورها كمصدر للميزة التنافسية .

٣-تقييم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح مستقبلا : وتعتمد الأرباح المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة على عاملين أساسيين هما :

-مدى استدامة الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة انجازها؛

-قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها و قدراتها.

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 تقليدها؛

- عدم إمكانية تحويلها؛

- صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين.

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

- **التجديد الداخلي** : يمكن للمؤسسة أن تقوم بتجديد مواردها وكفاءاتها بصفة ضمنية، من خلال الأنشطة اليومية، أو بصفة صريحة من خلال تحديث المعارف عن طريق التكوين والليقظة الإستراتيجية.

- **التجديد الخارجي**: يمكن للمؤسسة أن تقوم بتجديد مواردها 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 عنهما كيان جديد ،فالاندماج تعني أن تتعهد مؤسستان أو أكثر، بتجميع 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 التنافسي، كما تسمح هذه العمليات بالحصول على علامات تجارية جديدة والتدويل 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 (Horn gren,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 التنافسية 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 تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل، والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي".

فهو أسلوب إداري يركز على مقارنة أداء المؤسسة بأداء مؤسسات أخرى لتحديد مجالات تفوقها ولتعلم من الآخرين.

٢-خصائص المقارنة المرجعية :

من خلال التعاريف سالفة الذكر يمكن استخلاص الخصائص التالية:

- عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، هدفها تحسين الأداء لمواكبة التطور السريع الحاصل في أساليب وطرق العمل بسبب عولمة الأسواق؛
- عملية ممنهجة ومهيكلية 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 أعمالاً في قطاعات مختلفة. بحثاً 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 ونظيراتها 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 المتسارع؛
- تزود المؤسسة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي؛
- معرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها؛
- تتبنى أعلى درجات من المنافسة بين مختلف الوظائف؛
- تساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد؛
- تزود المؤسسة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المؤسسات الرائدة مستقبلاً.

مجالات المقارنة المرجعية :

هناك بعض الآلات التي تعمل في إطارها المقارنة المرجعية وهي :

- مراجعة دورية لموقع المؤسسة التنافسي 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 لتتناسب 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 تكييف 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 (Benchmarking Internal) : وهي مقارنة ضمن أقسام المؤسسة أو بين فروعها لتحديد أفضل أداء مقدم من أنشطة المؤسسة ، تعتبر هذه المقارنة نقطة البداية ويجب 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 تتعلمه يمكن أن يتلخص حول التكلفة المنخفضة السرعة في الانجاز، سرعة تبادل البيانات، وتجرى 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 لتوفر المعلومات الضرورية للقيام بالمقارنة وانخفاض تكلفة وزمن الانجاز وتسمح بتحسين القدرة على الاتصال والتعاون في المؤسسة . ويندرج ضمنها :

-المقارنة المرجعية الذاتية : وهي أن تقارن المؤسسة نفسها مع أدائها في السنوات السابقة، وتفيد 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 وتوفر المعلومات، وانخفاض تكلفة انجازه، إلا أنه لا يعطي الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة.

ب.المقارنة المرجعية الخارجية (Benchmarking External) :

وتكمن 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 (Benchmarking Competitive) : 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 تسليط الضوء على العوامل الرئيسية التي تفسر تلك الفجوة ، وذلك في مستويات أداء متشابهة في التكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، المعرفة، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة التسعير،....وبقية الالات التي تنعكس 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 المتفوق لن يكون بمعرفة وتقليد طرق المنافسين وأساليبهم فحسب، بل بالتفوق عليها .

هذا النوع من المقارنة يعتبر صعبا نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات، وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومعارف كبيرة والإشكال المطروح في هذه الحالة هو عن الدوافع التي تجعل المؤسسات الرائدة تقبل بتبادل المعلومات مع منافسيها، إذ لا بد من الأخذ في الحسبان احتمال تطبيق المقارنة المرجعية على أحد المنافسين الذي قد يستعملون معلومات مغلوبة 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 وبقبول الطرفين، وهي تختلف أيضاً عن التحليل التنافسي عن طريق دراسة السوق وتحليل المنتجات 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،...) بمثلاتها في المؤسسات الأخرى . وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال (القطاع) أو مجالات (قطاعات) أخرى، مثال 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 تنافسي مما يتيح فرص التعلم .

٣. المقارنة المرجعية الإستراتيجية (Benchmarking Strategic) : وتستخدم عندما تبحث المؤسسات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى في هذه الآلات، ويمكن أن تشتمل على الجوانب المهمة مثل : الخدمات، والمنتجات المنافسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة . ويتسم 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، ويترتب 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 التنافسية للمؤسسة .

ثالثاً- نماذج المقارنة المرجعية :

يقصد بنماذج المقارنة المرجعية الخطوات (المراحل) الواجب إتباعها لتطبيق النموذج والاستفادة منه في المؤسسة، وعلى الرغم من نقاط الالتقاء المتعدد بين هذه النماذج لكنها تمثل وجهات نظر مختلفة استناداً لبيئات 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- التخطيط (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 والمعمق للعمليات الحالية في المؤسسة وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، وذلك بغرض :

* 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 تنفيذي لمعالجة الفجوة والتفوق 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) : ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات أهمها :

* تعديل وتطوير وتكييف أفضل الطرق والممارسات المكتسبة من الشريك المقارن؛

* تطبيق أفضل الطرق المكتسبة بالصيغة 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 البدائل المتاحة. وتسمى الاستراتيجيات الكبرى أيضًا 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 البدائل، 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 المعنية التي يتم تقديمها. وتغطي البدائل التكنولوجية أي تغييرات تكنولوجية يتم إجراؤها في عمليات الشركة لتحسين كفاءتها.

أشكال الاستراتيجيات:

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

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

أولاً: استراتيجيات الاستقرار:

تسمى أحياناً استراتيجيات النمو المحدود، وتُعد 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 ميزتها 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.

واستراتيجيات 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 تتبنى 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 Allocation Resources (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.

مبررات تبني استراتيجيات الاستقرار:

١. تسهم في محافظة المنظمة وتركيزها على جهودها الإدارية في مجالات الاعمال الحالية بغية تعزيز موقفها التنافسي في الصناعة.
٢. تصور الادارة ان الكلف الاضافية للاعمال الجديدة اكثر 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 والتوسع 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 التركز:** هي الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة من خلال تجميع انشطتها في توليفة واحدة دون اهمال أي نشاط ناجح، وتتسم هذه الاستراتيجية بالشمول، وترتبط بالمدى البعيد، ماعدا بعض المواقف الاستثنائية.
- **استراتيجية الربح:** هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة بهدف توفير سيولة نقدية. وحيثما تضحى المنظمة بالنمو في المستقبل بغية تحقيق ارباح قصيرة الامد. وقد تلجأ المنظمة الى تخفيض النفقات (مثل نفقات الاعلان والبحث

والتطوير) من أجل تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، إلا أن ذلك قد ينعكس سلباً على الحصة السوقية والربحية في الأمد البعيد.

- **استراتيجية التريث:** هي الاستراتيجية التي تخفض فيها المنظمة مستوى أهدافها من استراتيجية النمو السريع إلى النمو المحدود أو المستقر وذلك من أجل تعزيز جهودها ومواردها لتحقيق الفاعلية والكفاءة.

- **استراتيجية الحركة البطيئة (الحيطه والحذر):** هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة نتيجة لحذرهم من الظروف البيئية الخارجية غير الملائمة لاستراتيجية النمو السريع، أو بسبب ظهور عوامل بيئية خارجية (سياسية، حكومية، قانونية...) الخ) تنذر بضرورة التخلي عن استراتيجية النمو السريع والتحول إلى استراتيجية نمو بطيئة وحذرة، تجنباً لخطورة تلك العوامل على أهداف المنظمة.

ثانياً: استراتيجيات النمو:

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

عندما تكون الصناعات التي تنتمي 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.

تلجأ المنظمات لاستراتيجيات النمو لأنها تحظى بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال، كونها تمكن المدراء من تغطية أخطاء المنشأة، وتزويد من فرص ترقية، ولاقتراح 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 ببعض الشرح:

عندما تقرر المنظمة بأن تنمو، فإنه يصبح من الضروري أن تختار أحد بديلين، فإما أن تلجأ لإستراتيجية التركيز في القطاعات الزاهنة، أو استراتيجية التنوع إلى قطاعات جديدة، وسيتم فيما يلي توضيح البدائل الاستراتيجية التي تحتاج المنظمة الاختيار من بينها لتحقيق النمو.

أ- **استراتيجية التركيز Concentration Strategy**، : تعني أن تنمو المنظمة وتوسع 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 عدة 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 تنتهج 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 شرائه. أو قيام المطاعم المتخصصة ببيع البطاطس المقلية بامتلاك مزارع لزراعة البطاطس بدلاً من شرائها من الموردين.

ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في حالات عدة منها:-

- عندما تكون تكلفة الموردين الحاليين عالية، أولاً 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 يغري 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 مرونة 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 الاستراتيجيات 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 اسماً مشتقاً من أسماء الشركات المندمجة.
- **التملك Acquisition:** وهو شراء شركة واحتواؤها بالكامل كقسم أو كشركة تابعة للشركة المشتري، ويحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة 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 تنافس 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 التنوع Diversification Strategy

تعني دخول المنظمة إلى قطاعات اقتصادية أخرى، ويكون أمام المنظمة خياران استراتيجيان عليها الاختيار من بينهما، هما: استراتيجية التنوع المتمركز، و استراتيجية التنوع المختلط.

أ- استراتيجية التنوع المتمركز Concentrated Diversification Strategy

استراتيجية التنوع المتمركز 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 التنوع المتمركز 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.

ب- استراتيجية التنوع المختلط Conglomerate Diversification

استراتيجية التنوع 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 تنتمي 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 تنتشع السوق من المنتجات الحالية للشركة.
- عندما يكون التركيز في الاستثمارات على صناعة واحدة لها محاذيرها القانونية.

د. 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 للمنتجات الحالية للشركة في السوق الحالية، وذلك من خلال القيام بمجهود تسويقي كبير، 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 المنشأة هذه الاستراتيجيات في حالات عدة أهمها:-

- عندما تكون السوق الحالية للمنتجات 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 للمنشأة.

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 التوسعية.
- عندما تمتلك المنظمة قنوات توزيع تعتمد عليها، وغير مكلفة، وذات جودة مناسبة.
- عندما تصبح الصناعة التي تنتمي 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 يحتاج عادة إلى أبحاث ونفقات تطوير كبيرة. وتستخدم المنشآت هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

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

- عندما تمتلك المنظمة قدرات بحثية وتطويرية.
- عندما يقدم المنافسون الرئيسيون منتجات بجودة عالية وبسعر تنافسي.
- 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 الانكماشية أو الدفاعية Defensive Strategies

في الاستراتيجيات الانكماشية أو الدفاعية تخفض المنشأة مستوى أهدافها عما كانت عليه سابقاً، وتلجأ 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 تقليص/تخفيض النفقات (التحول) Retrenchment Strategy

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

المرحلة الأولى: هي مرحلة الانكماش الهادف إلى تخفيض الحجم وتخفيض التكاليف، وفي هذه المرحلة يتم بيع بعض المباني والأراضي لتوفير التدفقات النقدية المطلوبة، ويتم أيضاً خفض اعتمادات البحوث 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، وتتطوي على وضع برنامج لتثبيت 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 تتخطى الشركة بنجاح مرحلتها الانكماش 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 التوسع الأخرى. وأثناء تطبيق هذه الاستراتيجية فإن الإدارة تعمل بموارد محدودة وتواجه ضغوطاً من المساهمين والموظفين والمجتمع.

وتستخدم 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 جدارة وكفاءة متميزة ولكنها عاجزة عن تحقيق أهدافها بشكل مستمر ودائم.
عندما تنمو المنظمة بشكل سريع وكبير مما يترتب عليه الحاجة لإعادة تنظيم المنظمة .

ب. استراتيجية التخلص (التجرد) Divestiture Strategy

استراتيجية التخلص (التجرد) هي عبارة عن بيع قسم Division أجزء من المنظمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية غالباً لتوفير رأس المال للملك، أو الاستثمارات المستقبلية، أو لتخليص 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 وتفضل في تحقيق التحسينات أو التطوير المطلوب.
- عندما يحتاج القسم الذي تم التخلص منه إلى موارد كبيرة تفوق إمكانيات المنظمة لجعله قسماً تنافسياً.
- عندما يكون القسم مسؤولاً عن الأداء السيئ 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 من 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 منهما.
- 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 استراتيجيات (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 أنشطة المنظمة ووحداتها، حيث يتطلب كل نشاط تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية وحدة و نشاط 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 مؤسستان أو أكثر 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 متنوعة 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 المتحالفة عن طريق إجازات التراخيص، بأن تسمح إحداها للأخرى بإنتاج سلعها خارج حدود بلادها وذلك لتستفيد من المزايا التنافسية سواء من التكنولوجيا، أو المواد الأولية، أو الأيدي العاملة الرخيصة.

ج- استراتيجية التكتل:

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

- في اليابان، يتجمع أكثر من ٥٠ مؤسسة حول شركة تجارية أو مصرف لتتسيق أعمالهم وتبادل ملكية أسهمهم فيما بينهم.

- في كوريا الجنوبية، يجمع chaebols تكتلا من المؤسسات فيما عدا تلك الممولة 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 تباع السلع والخدمات، وليس الشركة الأم التي قد تتكون 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 واختيار استراتيجيات أعمال لوحدها المختلفة، لذا فإن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمات لتنفيذ أعمالها المختلفة، خاصة تلك المرتبطة بوحدة الأعمال التي تتكون 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 التميز في النوع أو الخدمة المقدمة.

وهناك الكثير من الركائز والأسس من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فيمكن أن تكون من خلال قيادة التكلفة، أو التمايز، أو النمو، أو التحالفات، أو الإبداع، أو تحسين الكفاءة الداخلية، أو التوجه نحو الزبون، 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 للزبون، 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 الأعمال:

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

1- الاستراتيجيات التنافسية:

قدم مايكل بورتر نموذجاً للاستراتيجيات التنافسية على مستوى وحدات الأعمال عرف باسم (استراتيجيات مايكل بورتر التنافسية)، وبالرغم أن كثيرين قدموا 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 المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين إلى إعطائه مزيداً من القيمة وبالتالي استعدادهم للشراء، أو بالتركيز على شريحة معينة من المستهلكين وتعتبر استراتيجية التركيز نتيجة المزج بين الاستراتيجيتين السابقتين، وفي هذا الإطار يقول بورتر:

يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الاستراتيجيات لينجح وإن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محشواً 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)	
استراتيجية التمايز Differentiation	استراتيجية الريادة في التكلفة Cost Leadership	سوق مستهدف واسع (Broad Target)
استراتيجية التركيز Focus Strategy		سوق مستهدف ضيق (Narrow Target)
استراتيجية التركيز على التمايز Differentiation Focus	استراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus	

النطاق التنافسي
Competitive Scope

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.
- وتتميز 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 والحرية.
- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا 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 لتمييز المنتج محدودة؛

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

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

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

-وجود طلب مرن 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 المشتريين.

-محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائياً بالنسبة للمشتريين.

توجد تسع محددات رئيسة للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتتمثل

هذه المحددات في:

-وفورات اقتصاديات الحجم.

-وفورات منحنى التعلم والخبرة.

-وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي.

-النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

-تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

-درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.

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

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

اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:

- تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين 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 قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المنظمة على تحديد سعر الصناعة.

ب- استراتيجية التمايز:

تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال تمييزها عن منافسيها عندما تعرض خدمة أو منتوجا فريدا وبسعر يتجاوز العرض العادي والذي يشتريه الزبائن لقاء القيمة، والمتمثلة في (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتوج، خدمات ما بعد البيع... إلخ) ، وبالإضافة إلى أن التمايز يسمح للمؤسسة بأخذ سعر فوقي فإنه يسمح لها بالحصول على مزايا مساوية 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 ولفترة 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.
- وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.
- وهناك عدة شروط تضمن للمؤسسة المطبقة لهذه الاستراتيجية النجاح وهي:
- التمييز يضيف قيمته، يجب أن يضيف التمييز قيمته للمنتج بحيث يلاحظه المستهلك ويبرر هذا التمايز 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 لتجعل من الصعب تقليد 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 التمايز تؤدي غالبا إلى معدلات عالية من الربحية مقارنة باستراتيجية التكلفة المنخفضة، حيث أن التمايز يؤدي إلى حواجز أفضل للدخول إلى الصناعة، ومن ناحية أخرى، إن استراتيجية التكلفة المنخفضة تحقق في الغالب حصة سوقية أكبر بالمقارنة بنظيرتها التي تقوم على التمايز.
- 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 وتوافقها 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 افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

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

ويتم تحقيق 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.

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

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن 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 حددتها وعليه يجب خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع، واختيار فئة محددة تتفهم 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 فلا بد 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 السوقية.

ملخص عام للاستراتيجيات العامة للتنافس

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

2- الاستراتيجيات التعاونية: Cooperative Strategies

تتطوي 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 ضمناً 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)، وتعني 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 اثنتين أو أكثر من المؤسسات التجارية لتحقيق أهداف استراتيجية رئيسية ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادةً للحصول على تكنولوجيا أو قدرات تصنيعية، أو

للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل 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 تقيمها لتقليل هذه المخاطر.

❖ (استراتيجيات الأعمال المتعددة)

تحليل المحفظة

يقصد بتحليل المحفظة تلك الوسيلة التي تساعد المنظمة التي تملك عددًا 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 للتعامل المنظمة الأم مع وحدات العمل التي تملكها وكأنها محفظة كمحفظة الأسهم لمستثمر في سوق المال؛ وتكون وحدة العمل بمثابة البديل للأسهم 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 عددًا 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 شهرة ما يلي:

١. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية.

٢. نموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك.

٣. نموذج مصفوفة هوفر.

أولاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستراتيجية:

مصفوفة بوسطن BCG يُطلق عليها أيضاً اسم “مصفوفة النمو والمشاركة” وهي نموذج يستخدم لتحليل منتجات الشركات للمساعدة في التخطيط الاستراتيجي طويل 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. وتوفر مصفوفة بوسطن BCG للشركات إطاراً لتقييم نجاح كل منتج لمساعدة الشركة على تحديد المنتجات التي يجب استثمار المزيد من الأموال فيها وأياً يجب التخلص منها تماماً. ويمكن أن تساعد أيضاً مصفوفة بوسطن BCG الشركات على تحديد منتج جديد لتقديمه إلى السوق .

–أهداف و فوائد مصفوفة BCG

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 الأفقي يمثل حصة السوق النسبية، والمحور العمودي يمثل معدل نمو الصناعة (نمو السوق). وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تمثل وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق. وهذه الخلايا هي: النجوم، علامات الاستفهام، ادرار النقدية، والوضع المضطرب.

• 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 منافسيك بموضوعية والتفكير فيما يتعلق بالنمو خلال السنوات الثلاث المقبلة. (تُعد القوى التنافسية الخمسة لمايكل بورتر Porter's Five Force إطار عمل مفيداً لهذا النوع من التحليل). إذا كان سوقك مجزأ للغاية extremely fragmented ، فيمكنك استخدام حصة السوق المطلقة بدلاً من ذلك.





❖ حصة السوق النسبية

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

فإذا كانت الحصة النسبية للشركة أو لوحدة الأعمال الاستراتيجية عالية فإنها ستتيح مجموعة من المزايا منها تقليل الكلف، والبيع بسعر أقل من أسعار المنافسين، ومن ثم زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح، والذي يسهم في تحقيق تدفق نقدي عالي يساعد المنظمة في استخدامه لدعم وحدات الأعمال الاستراتيجية الأخرى. أما إذا كانت الحصة منخفضة فلن تحقق المنظمة مزايا تنافسية بسبب النقص في اقتصاديات الحجم أو بسبب ارتفاع التكلفة.

❖ معدل نمو الصناعة

معدل نمو الصناعة يعني تحديد فيما إذا كانت بيئة الصناعة تُظهر فرصاً لوحدة الأعمال الاستراتيجية، إذ يتم تقييم معدل النمو لوحدة الأعمال على وفق سرعة أو بطء معدلات النمو. فالنمو الأسرع من المعدل هو نمو عالي ويمثل قوة، والنمو المنخفض في الصناعة هو أقل من المعدل ويمثل تهديد.

معدل نمو الصناعة	<p>عالي</p> <p>النجوم</p>  <p>معدل نمو عالٍ/حصة سوقية عالية</p>	<p>علامات الاستفهام</p>  <p>معدل نمو عالٍ/حصة سوقية منخفضة</p>
	<p>معدل نمو منخفض</p> <p>الدرار النقدية</p>  <p>معدل نمو منخفض/حصة سوقية عالية</p>	<p>الوضع المضطرب</p>  <p>معدل نمو منخفض/حصة سوقية منخفضة</p>
	عالية	منخفضة
		حصة السوق النسبية

1. علامات الاستفهام: في هذا المربع تتخفف المبيعات مقارنة بأكبر المنافسين في الصناعة نفسها الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الأرباح، لذلك يختار المدراء الاستراتيجيين أحد البدائل الآتية:
 - اتباع إحدى استراتيجيات النمو لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة أو لوحدة الأعمال من أجل زيادة الحصة السوقية وتحقيق تدفق نقدي. ويتطلب هذا البديل موارد مالية وعناصر مدخلات أخرى. (استراتيجية نمو)
 - المحافظة على الحصة السوقية السابقة مع تخفيض معدل النمو. (استراتيجية انكماش)

- الاحتفاظ بمعدل نمو عالٍ، وتعزيز موقف المنظمة من خلال البيع النقدي من أجل 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 أرباح كبيرة. ويتطلب المحافظة على النجومية: الاستثمار بالاستثمار، والانفاق على البحث والتطوير، والسعي 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 التنافسي الضعيف، وبالتالي تحملها كلف عالية. وينخفض هنا حجم المبيعات، وكذلك الارباح، واقبال المستهلكين. وتلجأ المنظمات الى اتباع استراتيجيات الانكماش المتعددة (مثل استراتيجية التجرد، او الحصاد، او التصفية) لانقاذ ما تبقى من تلك الوحدات او الانشطة. (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 واربعة مربعات، وبيان مدى مساهمتها 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 التنافسي، الا ان هناك منظمات قادرة على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تميز منتجاتها لخدمة احتياجات قطاعات خاصة.
٤. هناك منظمات او وحدات اعمال تمتلك حصة سوقية منخفضة لكنها قادرة على تحقيق ربحية عالية وامتلاك مركز تنافسي قوي في قطاعات مختارة من السوق.

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

ثانياً: مصفوفة جنرال إلكتريك (GE) General Electric Matrix

التعريف بالمصفوفة:

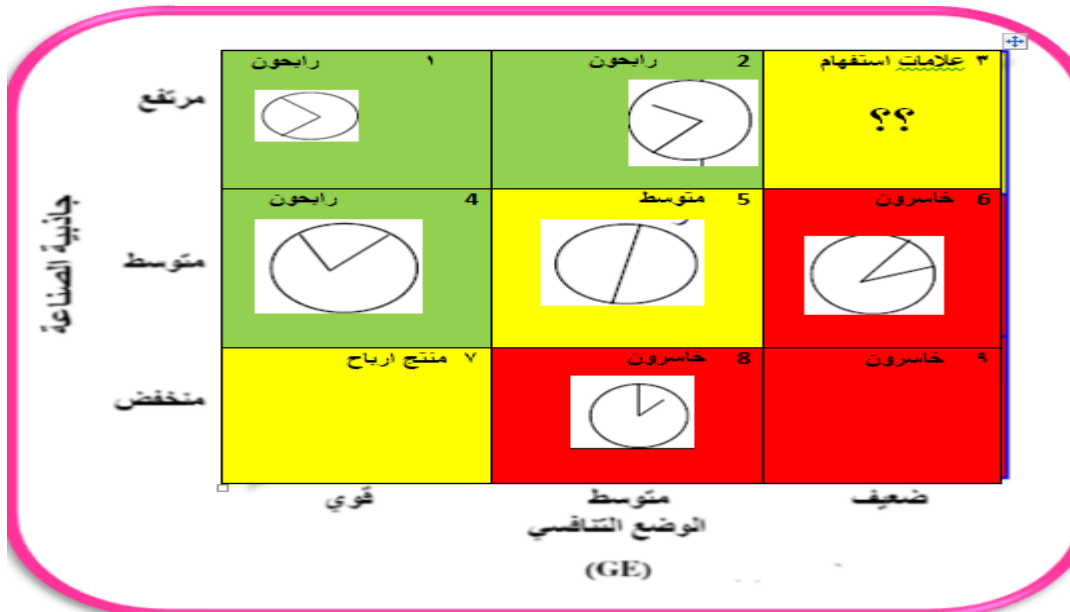
- تعد مصفوفة "ماكزني جنرال إلكتريك" إطار عمل يتيح للشركات الكبرى متعددة الأعمال أسلوباً منهجياً يساعد في ترتيب أولويات استثمارهم ضمن وحدات العمل.
- ✓ وهي نموذج محفظة أعمال طورته ماكزني للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك ، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن . وتتألف مصفوفة ماكزني من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين ، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي ، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة . ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.
- ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي : قوية ، ومتوسط ، وضعيفة.
- ✓ تفسير المصفوفة (المكانة التنافسية/جاذبية الصناعة):
- يقصد بجاذبية 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 جاذبية الصناعة إلى مدى صعوبة أو سهولة منافسة الشركة في السوق وكسب الأرباح. وكلما زادت ربحية الصناعة أصبحت تلك الصناعة أكثر جاذبية. وعند تقييم جاذبية 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 جاذبية الصناعة من العديد من العوامل التي تحدد بشكل جماعي مستوى المنافسة فيها. ولا توجد قائمة محددة بالعوامل التي يجب تضمينها لتحديد جاذبية الصناعة، ولكن العوامل الأكثر شيوعاً؛ تتمثل في حجم الصناعة ، ونمو الصناعة، وربحية الصناعة....
 - وتشير المكانة إلى ما يمتلكه 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 الاعتبار 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 ثلاث ألوان هي الأخضر والأصفر والاحمر وتتكون من حدثين هما قوة الصناعة Business Strength وجاذبية السوق Market Attractiveness وينتج عنها عدد من الخلايا ويمكن توضيحها بالشكل (١) التالي:

شكل (١) يوضح مصفوفة مكنزي



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. ويتكون 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؛

تتم تحديد جاذبية الصناعة بأربع خطوات:

١. وضع قائمة بالعوامل التي يجب تضمينها عند قياس جاذبية الصناعة. يُحدد المديرون الاستراتيجيون مجموعة

عوامل تمثل جاذبية الصناعة، مثل حجم السوق، ونمو السوق، وشدة المنافسة، والربحية.

٢. تعيين الأوزان. تشير الأوزان إلى مدى أهمية العامل لجاذبية الصناعة. يجب تخصيص رقم من ٠,٠١ (غير

مهم) إلى ١,٠ (مهم جدًا) لكل عامل. يجب أن يساوي مجموع كل الأوزان ١,٠. واحد صحيح.

٣. تقييم العوامل. تقييم كل عامل لكل منتج أو وحدة عمل. يعطي المديرون تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في

المحفظة تتراوح بين "١-٥" أو "١٠-١"، حيث يشير الرقم "١" إلى جاذبية الصناعة المنخفضة و "٥" أو "١٠" إلى

جاذبية صناعية عالية.

٤. 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 الأعمال/ المركز التنافسي في ضوء العوامل المحددة في الجدول الافتراضي (٣) والتي

حصلت على مجموع (٤,٣٥)، وهذا يشير إلى تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي جدا.

مثال لتقييم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكيزي

جدول (٣) مثال لتقييم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكيزي

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن A	التقدير B	نتيجة الوزن الترجيحي AxB
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
الدور 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 التنافسي:

تمر عملية تقويم قوة الاعمال لوحدة الاعمال أو المنتجات بأربعة خطوات كالتالي اتبعت في تقويم جاذبية الصناعة، وكل خطوة يمكن إيضاحها عند الرجوع إلى الجدول رقم (٤) إذ يعرض كيف يمكن للمنظمة تقويم المركز التنافسي 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 الاسعار، تكاليف العمليات، والقدرة الانتاجية.

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

عوامل النجاح الرئيسية	الوزن A	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 الإنتاجية	0.10	3	0.30
المجموع	1.00		4.35

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

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

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

مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة ماكنزي

تشتمل مصفوفة ماكنزي على الآتي:

- ثلاث وحدات أعمال أو منتجات تقع في ثلاث مربعات تمثل الفائزين نتيجة احتلالهم درجات عالية لكل من بُعدي جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، أو تلك التي تقع على درجة عالية لأحد البُعدين ومتوسطة على البعد الآخر. في هذه الحالة فإن الاستراتيجيات الملائمة هي استراتيجيات النمو والتوسع.
- ثلاث وحدات أعمال أو منتجات تقع في ثلاث مربعات تمثل الخاسرين نتيجة وقوعهم في مستويات منخفضة في بُعدي جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، أو حصولهم على مستوى متوسط لأحد الأبعاد وضعيف للبعد الآخر. في هذه الحالة فإن الاستراتيجيات الملائمة هي إحدى 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 إحدى استراتيجيات النمو (الدخول في استثمارات جديدة أو منتجات جديدة) للتحوّل إلى موقع الفائزين. أو اختيار استراتيجية التجرد للاستفادة من العوائد المتحققة نتيجة لذلك.
- مربع يصف وحدة الأعمال أو النشاط بمنتجي أرباح وهو يشابه ادرار النقدية في مصفوفة بوسطن. إذ تمتلك المنتجات أو وحدات الأعمال في هذا المربع استراتيجية مركز تنافسي قوي في صناعة غير جذابة.
- مربع يمثل وحدة أعمال أو منتجات ذات جاذبية صناعية متوسطة، وقوة أعمال متوسطة. وهنا لا يمكن للوحدات أو المنتجات توليد القوة لكنها بنفس الوقت ليست ضعيفة.

نقاط القوة في مصفوفة ماكنزي

١. تسمح بتحليل أكثر تفصيلاً من مصفوفة بوسطن، لاحتوائها على مربعات أكثر.
٢. تتمثل الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو 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 وعياً بكيفية أداء منتجاتهم أو وحدات أعمالهم.
٥. تحدد الخطوات الإستراتيجية التي تحتاج الشركة إلى اتخاذها لتحسين أداء محفظة أعمالها.

نقاط الضعف في مصفوفة ماكنزي

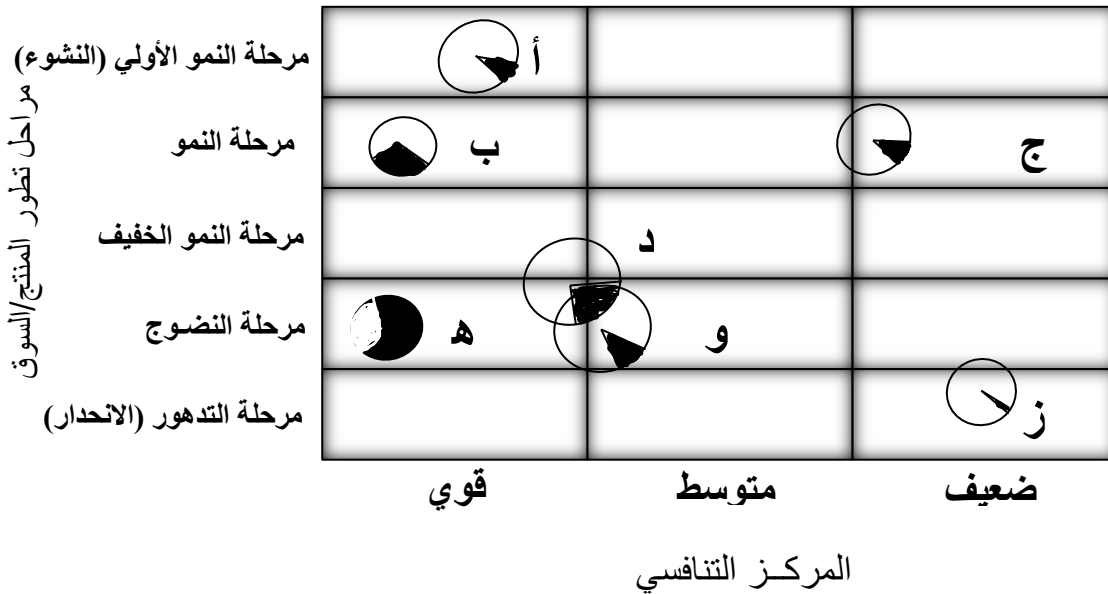
١. لا توضح طبيعة الاستراتيجية الملائمة لوحدات الأعمال أو المنتجات ولا كيفية تطبيقها.
٢. وجود أكثر من تسعة مربعات قد يؤدي إلى مؤشرات متعددة الأبعاد.

٣. ان اعطاء وزن نسبي في التقويم هي عملية غير موضوعية كونها تعتمد على تقدير من يقوم بالتقويم.

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 لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن، وماكنزي وتسمى ايضاً مصفوفة تطور المنتج/السوق. وتتكون مصفوفة هوفر من (١٥) مربعاً تعكس مراحل تطور المنتج وتمثل الدوائر داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة او وحدة الاعمال، اما الاجزاء المظلة 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 الافقي 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 تحتل مركز تنافسي قوي. أما في (د) فهي مرحلة ركود خفيف وتحتل مركز تنافسي مقبول بسبب استحوادها على حصة سوقية جيدة نسبياً. وفي الحرف (هـ) فإنها في مركز نضوج الصناعة وتحتل مركز تنافسي قوي نسبياً، كما تتمتع وحدات الأعمال التي تأخذ الحرف (و) بمركز تنافسي قوي نسبياً. ويلاحظ ان الوحدات (هـ ، و) تشبه ادرار 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 لوحدة

الاعمال أو المنتجات، والتي يمكن إجمالها بما يأتي:

١. على المديرين الاهتمام بوحدة الأعمال أو المنتجات التي تحمل الحرفين (أ) و(ب) والانساق على تلك الأعمال أو المنتجات في المستقبل. واختيار إحدى استراتيجيات النمو التي تتلاءم وتحقق أعلى ربحية ممكنة.
٢. أما الوحدات والمنتجات ذات المركز التنافسي الضعيف مثل (ج) فلا بد للمنظمة من العمل على توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات وتحويلها إلى مركز تنافسي قوي، وهذه الوحدات أو المنتجات تشابه موقع علامات الإستيغام في مصفوفة جماعة بوسطن ومصفوفة ماكزني، إن الإستراتيجية الملائمة لمثل هذه الحالات إما إحدى استراتيجيات النمو أو إستراتيجية التجرد بغية استثمار موارها المالية
٣. أما الإختيار الإستراتيجي الملائم لوحدة الأعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (د) والتي تتصف بحصة سوقية مقبولة هو إتباع إستراتيجية النمو المحدد.
٤. تتطلب وحدات الأعمال في (هـ ، و) اللذان يتمتعان بمركز تنافسي قوي نسبيا ويقعان في مراحل متأخرة من دورة حياة المنتج إلى استراتيجيات تتعامل مع تمك الوحدات وتحويلها إلىوحدات أعمال ندر نقدية كبيرة، واستغلال الفائض من هذه النقدية للانساق على الوحدات أو المنتجات التي تحتل (أ) و(ب).
٥. أما وحدات الأعمال التي تأخذ الحرف (ز) فأمامها نوعين من الاستراتيجيات وهما: إما الإحتفاظ بتلك الوحدات أو المنتجات إذا استطاعت الشركة أو توقعت أن تحقق منهما أرباح معقولة، أو إتباع إستراتيجية التخلي عن الأنشطة أو التصفية إذا لم تتوقع الشركة أن تحقق الربح المعقول منهما.

نقاط القوة في مصفوفة هوفر

١. توزيع وحدات الأعمال أو المنتجات على وفق مراحل حياة المنتج والمركز التنافسي في (١٥) مربع.
٢. تستطيع المنظمة من خلال التوزيع الواسع لوحدة الأعمال أو المنتجات، أن تنتبأ 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 الأعمال.

نقاط الضعف في مصفوفة هوفر

١. على الرغم من أهمية دورة حياة المنتج إلا أن 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 وليست 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 أنه 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 نيل موقعٍ 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 خططٍ 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)

تتكون 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 الأربعة، 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 تتميز به العلامة التجارية - Brand هل تتميز بقاعدة عملاء كبيرة؟ أم تتميز بميزانية قوية!

بعد الانتهاء 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 مثلاً!

ثانيًا: نقاط الضعف (Weaknesses).

لتحديد نقاط الضعف الخاصة بمؤسستك عليك أن تطرح سؤالاً هاماً ما الذي يعيق عمل الشركة الخاصة بي ويجعلها 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 ذكر أهم تلك النقاط تبدأ بالاستعانة بأحد مختصي التسويق لإيجاد الحلول.

ثالثًا: 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 التنافسية التي تُمنح لشركتك، عليك أن تسأل نفسك هل يوجد ميزات في السوق يمكن للشركة استغلالها؟!

رابعًا: التهديدات (Threats)

بالنسبة للعنصر الرابع والأخير المُكون لـ تحليل 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 بإلحاق الضرر بمنظمتك الخاصة.

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
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة المميزة - المصادر المالية المتاحة - مهارات تنافسية جيدة - معرفة جيدة بالمشتريين - قيادة جيدة للسوق - الجودة العالية للمنتجات أو الخدمات - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات - ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج - ثقافة تنظيمية عالية - هيكل تنظيمي متقن 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي - الموقف التنافسي المتدهور - تسهيلات مهملة للعملاء - نقص الموهبة والخبرة الإدارية - معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط - المعاناة من المشكلات العلمية الداخلية - عدم القدرة على تمويل التغييرات الضرورية في الاستراتيجية - ضعف القدرة على تحقيق معدلات للنمو - ثقافة تنظيمية ضعيفة - هيكل تنظيمي غير جيد

تحليل نقاط القوة والضعف في الأسواق الخارجية

الفرصة	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أسواق أو قطاعات جديدة في السوق - فضلا عن خط المنتج - تنوع المنتجات ذات العلاقة - إمكانية التكامل العمودي - نمو أسرع في السوق - القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد - زيادة مبيعات المنتجات البديلة - نمو بطيء في السوق - سياسات سعرية مناوأة - زيادة الضغوط التنافسية - سرعة التأثير باتجاه التراجع والركود في دورة الأعمال - نمو قوة المساومة للعملاء والمجهزين - تغير أذواق وحاجات المستهلكين - تغيرات سكانية

- عناصر القوة في المنظمات تتمثل 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 الاستراتيجية

وبعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية ، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسة المكونة لمصفوفة (SWOT) ويعد تحليل المصفوفة من المكونات المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي في موقف المنظمات ويوضح الشكل تحليل مصفوفة المتغيرات الأربع (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات . و كل 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 :

١- استراتيجيات هجومية :- يشير المربع (١) في الشكل (٢) إلى أن المنظمة تتوافر 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.

٢- استراتيجيات علاجية:- يوضح المربع (٢) إن المنظمة تتوافر 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 البيئة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
نقاط البيئة الخارجية	<p>(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)</p>	<p>(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)</p>
التحديات	<p>(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات دفاعية)</p>	<p>(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (استراتيجيات انكماشية)</p>

٣- استراتيجيات دفاعية:- لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم (٣) والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات . فان المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر 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 انكماشية :-تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية و نقاط ضعف داخلية كما في المربع (٤) في الشكل (٢) ، فالاستراتيجيات المجسدة 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 أخرىالخ

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

<ul style="list-style-type: none"> الإستراتيجية المناسبة هي : إستراتيجية هجومية للحصول على أكبر حصص من السوق .. 	نقاط قوة + فرص
<ul style="list-style-type: none"> توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات .. والإستراتيجية المناسبة هي : الإستراتيجية الدفاعية 	نقاط قوة + تهديدات
<ul style="list-style-type: none"> هنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص .. الإستراتيجية هي : إستراتيجية الانتظار 	فرص + نقاط ضعف
<ul style="list-style-type: none"> الإستراتيجية الأنسب لهذه الحالة هي : استراتيجية إعادة تموقع 	تهديدات + نقاط ضعف

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

اختيار الاستراتيجية:

الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية ، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية . ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة ، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة . وتستلزم عملية الاختيار نوعاً من التفكير والتحليل الاستراتيجي ، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل ، و تقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب . يطلق على أدوات تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال ، وتساعد هذه النماذج في تقويم 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 المحافظ وأهمها:

١ - نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG Boston Consulting Group).

٢ - نموذج جنرال إلكتريك General Electric.

النوع الثاني: على مستوى النشاط وتعتمد على العناصر التالية:

١ - منحني الخبرة.

٢ - دورة حياة السلعة.

النوع الأول:

أدوات التحليل على مستوى الشركة (تحليل المحافظ):

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 المحافظ Portfolio Analysis. وحتى إذا كانت المنظمة تقوم بإنتاج وتسويق منتج واحد في عدة أسواق، فتستطيع أن تقوم بتقييم الأسواق المختلفة.

إن أسلوب تحليل المحافظ 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.

والواقع 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 أنشطة 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 المحافظ هما:

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية. و نموذج جنرال إلكتريك. 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 بالتخطيط الإستراتيجي في تقييم البدائل الإستراتيجية على مستوى النشاط الواحد، أو الاستثمار، أو المنطقة الجغرافية، أو المنتج.

وأدوات التحليل على مستوى النشاط هي:

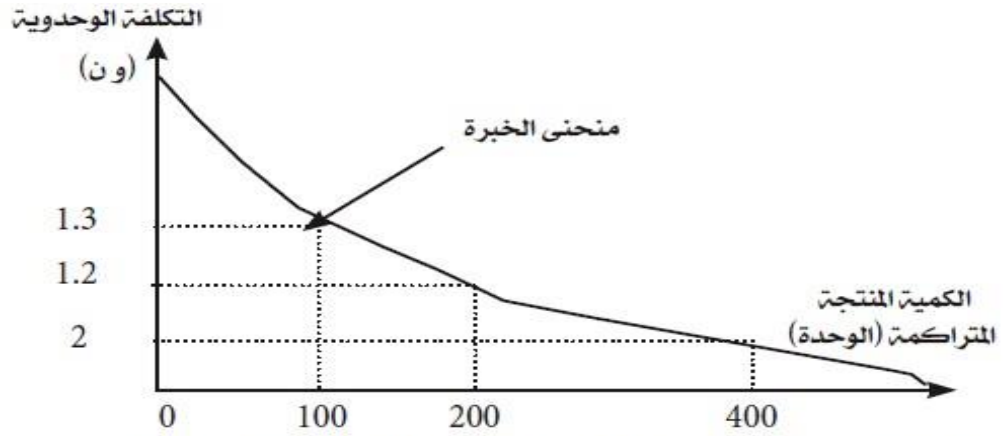
١. منحنى الخبرة. Experience curve.

٢. دورة حياة السلعة. Product cycle.

١ - منحنى الخبرة:

يعني أثر التجربة أو منحنى الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لمنتج متجانس ومقاس بوحدة 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 الستينات 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:



Source: Védrine. JP et Martin.S. Marketing, le concepts clé. Edition Chihab. Alger. 1996. p102.

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

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 لإنجاز 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 يتناقص بنسبة مئوية ثابتة.

- **اقتصاديات الحجم:** إن اقتصاديات الحجم هي الوفورات التي تحققها 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 فإن المؤسسات الكبيرة تكون قادرة على تحقيق تكاليف إنتاج وتوزيع منخفضة أكثر من المؤسسات المنافسة الصغيرة. هذه المزايا في التكاليف تترجم إلى أرباح أكبر وأكثر استقرارا وكذلك تترجم إلى مزايا تنافسية دائمة للمؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات .

- أثر التجديد والتطور التكنولوجي: بمعنى اكتشاف طرق جديدة تسمح بالإنتاج بتكاليف 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 تنمو 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 تقديمه للعملاء وحتى اختفائه من السوق، ولهذا يمكن تقسيم هذه الدورة إلى مراحل عدة، بالرغم من صعوبة تحديد بداية ونهاية كل مرحلة منها، وظهر هذا المصطلح في الستينيات، عندما قدم الاقتصادي ريموند فيرنون لأول مرة نظرية دورة حياة المنتج، والتي قال فيها إنه ما من منتج يدوم إلى الأبد، تمامًا 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؟

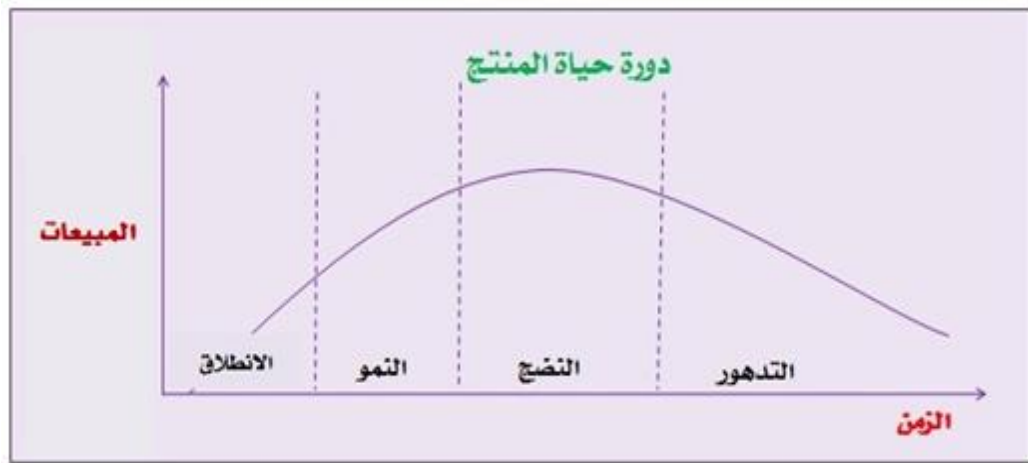
يختلف كثيرون على عدد المراحل التي تمر بها المنتجات في مراحل دورتها، ستجد من يقول أن دورة حياة المنتج ٤ مراحل، وآخرون يقولون بل خمسة ومن وجهة نظر التجارة الإلكترونية، نجد أنه من الأنسب أن تكون دورة حياة المنتج موزعة في ستة مراحل من أجل تتبع مرحلة حياة المنتج بسهولة، وهذه المراحل هي:

- **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 رسميًا بعد قيامك بالترويج والتسويق اللازم له منذ تطويره، وهذه المرحلة مهمة، فلو لاحظت 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 جيدًا منتجك ويزيد الطلب عليه، ويبدأ 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 تنافست أجهزة الآيباد مع تابلت سامسونج.

- **النضج:** تمثل هذه المرحلة ذروة النمو السريع، حيث يكون منتجك معروفًا 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.
- **التشبع:** تدمج بعض المراجع بين مرحلة التشبع ومرحلة النضج، لكننا نعتقد أن كل واحدة منهما منفصلة عن الأخرى، لأن لهذه المرحلة مجموعة فريدة من الميزات والتحديات، ففيها يكون العديد من جمهورك المستهدف اقتنى منتجك بالفعل، لهذا يصبح الابتكار ضروري وصعب في نفس الوقت، والإيجابي هنا هو أن عملاءك يفهمون المنتج جيدًا ولذلك لا داعي لتثقيف 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 .

تقع 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 يستق تماماً في الأسواق وهو في المرحلة التعريفية بالنسبة للمستهلكين ولذلك يوضع في مربع علامات الاستفهام .

٢. المرحلة الثانية (النمو) :

- طلب متنامي .
- ترتفع الحصة السوقية وتكون الحصة السوقية عالية (يقوى المركز التنافسي)
- معدل نمو عالي .

نتنقل إلى المربع الثاني من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع النجوم :

وذلك راجع لانتشار منتجات المنظمة ومعرفة المستهلكين بها .

٣. المرحلة الثالثة (النضج) :

- أوائل هذي المرحلة يوجد نمو في المبيعات والأرباح " 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 للحفاظ على وضع الشركة في الأسواق .

نتقع في المربع الثالث من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع البقرة الحلوب .

٤. المرحلة الرابعة (التدهور) :

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

نتقع في المربع الرابع من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع الكلاب :

وبذلك يتحتم على الشركة اتباع استراتيجية معينة من استراتيجيات الانكماش .

استراتيجيات يجب عليك اتباعها في كل مرحلة بدورة حياة المنتج:

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

- **في مرحلة التقديم:** في مرحلة التقديم، تحتاج إلى التركيز على خلق الاهتمام والحاجة للمنتج، سواء بدخول سوق جديدة أو بالتنافس على حصة أكبر في السوق التي أنت فيها بالفعل، وفي هذه المرحلة بالذات من المهم أن تركز جهودك للتسويق، وربما يساعدك إنشاء خطة تسويقية جاهزة لتوصيل 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 مكانتك 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 تعيد تقييم أهم مميزات علامتك التجارية، مثل السعر وخدمة العملاء، فيما يركز كثيرين أيضاً 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 بالتواجد في سوق جديدة أو غيرها لإفساح المجال للمنتجات الجديدة وفي هذه المرحلة، يُنصح بإجراء تحليل سوات SWOT analysis لأنه أداة مهمة لنجاح مشروعك خصوصاً لو بدأ مستوى مبيعاتك في الانخفاض.

❖ معايير اختيار الاستراتيجية المناسبة:

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

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

1-دراسة الخبرة الماضية :عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما انتهجوه فيما مضى، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الإستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها، ومن ثم فالبدائل التي سيتم اختيارها تحدد الإستراتيجيات الماضية. إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجي من شأنه تخفيض الوقت والمجهود المكرسين للبحث عن بدائل جديدة، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية، بالرغم من أهميته، قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة 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 مسئولون عن الأداء، سواء نجحت الإستراتيجيات التي تبناها 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 تفاديها.

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 لتقييم 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 التقيد بخطواتها والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الجذب/الدفع. إذ أن متخذي القرار يدفعون الإستراتيجية القديمة للتطبيق، ثم يأتي مديرون يجذبون نفس الإستراتيجية للتطبيق ويستمر بقاءها وهكذا.

3-وإذا ما بدأت الإستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فإن الإستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الإستراتيجيات القديمة.
4-وعندما تغفل الإستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغيير البيئة حينئذ سيبدأ 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 تغيرات 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 مواقع رئيسية وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم في المناخ السياسي السائد في المنظمة، إذ بناءً على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الإستراتيجية التي تحدد مراكز المسؤولية

وشغل المواقع الرئيسية، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل... كل ذلك من شأنه أن يساعد على إختيار 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 مكانتهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى رؤوسهم للعمل والإنتاج في إتجاه معين، كما يجب أن يكونوا على وعي تام باحتياجات ورغبات رؤوسهم ، ومن ناحية أخرى فإن مديري الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات... وغيرها، وهم في ذلك يعتمدون على أداء رؤوسهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً، إذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع رؤوسه 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 أنخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وأنخفض كذلك الربح المتحقق، وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطر يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية . وبناء على ذلك تؤثر إتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الإستراتيجية التي سيتم إختيارها . وفي هذا الصدد يمكننا التفريق 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 إعتياداً 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 مديري 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 تتبنى 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، فالمدى الزمني المتاح للإختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة .هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعداً لإستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها.

أ- الوقت المتاح للاختيار: كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويلاً، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة فرصة أكبر للدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة، وبناءً على ذلك فإن التوقيتات الحرجة: 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 علميات التقييم.

ب -توقيت العوائد: يعد توقيت العوائد مهماً أيضاً في اختيار الإستراتيجية المناسبة، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة، فهي مستعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة 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 لتقبل 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 اختيار 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 عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل، كما أنها تساعد على تحقيق قدر كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة، وموارد الشركة المالية على قدر توافرها فإنما تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التي تتاح أمامها.

2-الموارد المادية: تشمل التسهيلات المادية المباني والمعدات والآلات...وتكمن 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 إستفادة ممكنة. ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

6-مركز الشركة في الصناعة: غالباً ما تحتاج المنظمات ذات المركز القوي 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...وغیرها، وتهدف هذه الشركات إلى إستمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها في السوق مما يؤدي بها

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

ب - المنظمات التابعة: تتسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها إتباع غيرها من المنظمات ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالي أو النمو المحدود وقد تساعد 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 الاخيرة من عمليات الادارة الاستراتيجية. ويتمثل أحد أهداف هذه العملية في تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها الى 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 والاجراءات.
- سلسلة من الانشطة المترابطة مع بعضها البعض تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي تم إعدادها. ومن هذه الانشطة (التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الافراد، القيادة، نظام المكافآت، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام التقييم 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 لان عملية تطبيق الاستراتيجية أكثر صعوبة من عملية الصياغة، وان التطبيق يحتوي علي عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة." ويمكن

الوقوف علي هذه الحقيقة من واقع استقراء الفروقات التي يوضحها الجدول التالي:

الصياغة الاستراتيجية	التنفيذ الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاهتمام بالعوامل المؤثرة اثناء العمليات والانتاج، بالتركيز على الفاعلية والكفاءة.
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على التنبؤ والتوقع المستقبلي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتضمن أنشطة وعمليات فعلية.
<ul style="list-style-type: none"> • الاعتماد على مهارات وقيادة ميدانية فاعلة تتطلب تنسيقاً وتكاملاً بين عدد كبير من الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتطلب التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد.
<ul style="list-style-type: none"> • تُعد الخطوة الاولى للتنفيذ الفاعل. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعتمد على الصياغة الفاعلة وليس على الصدفة.

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

وتشكل هذه الابعاد 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 الى 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 لانجاز كل خطة، والهدف من هذه البرامج هو وضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ، ثم توضع بعد ذلك الموازنات 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 وُجّهت 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 يتوافق مع الاستراتيجية، إذ ان الهيكل يتبع الاستراتيجية. وغالباً ما تؤدي الاستراتيجيات الجديدة الى تغيير في هيكل المنظمة بالشكل الذي يجعله اكثر 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 اكثر ملائمة.

(٥) عودة الارباح الى معدلها السابق.

ب. ادارة الموارد البشرية: ينبغي ايجاد الموارد البشرية اللازمة وتطويرها لإدارة البديل الاستراتيجي فالتغير 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 واختيار القوى البشرية.

ج. وظيفة التوجيه والقيادة: يتطلب انجاز البرامج التنفيذية تحويل قدر كافٍ من الصلاحيات للمدراء التنفيذيين من اجل أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، ويستلزم الامر ايضاً تحفيز العاملين، ويتطلب ايضاً نشاطات تنسيقية. 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 متطورة لتوجيه جهود الافراد نحو تحقيق الاهداف، وايضاً تدعيم الثقافة التنظيمية السائدة للاستراتيجية.

د. الادارة بالاهداف: وهي احد المداخل التي تضمن تحقيق الاهداف بشكل ناجح، إذ لابد من وضع اهداف المنظمة والاهداف الفردية وبلوغها من اجل تحقيق اهداف المنظمة ومراجعة الاداء بشكل دوري ومطابقته مع الاهداف. وتوفر الادارة بالاهداف فرصة لربط اهداف الفرد في مستوى معين مع اهداف الافراد في المستوى الاعلى منه، الامر الذي يساهم 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 لتقويم المديرين.

ج. تعد محددة رئيسية لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

د. تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والأقسام والإدارات. وقد تكون الأهداف السنوية على شكل رموز معينة أو مؤشرات (مؤشرات الربحية، النمو، الحصة السوقية.. إلخ).

وحتى تكون مساهمة الأهداف السنوية في نجاح تطبيق الاستراتيجية فعالة وحقيقية، يجب أن يتوافر لها العديد من الموصفات، والتي نذكر منها ما يلي:

- ارتباطها الوثيق بالأهداف الاستراتيجية.

- التكامل والتناسق.

- القابلية للقياس.

٢- تطوير الإستراتيجيات الوظيفية:

إن مسؤولية إعداد وتكوين الإستراتيجيات الوظيفية تقع في إطار مسؤوليات الأقسام الوظيفية المختلفة التي تشرف على الوظائف الرئيسية للمشروع (المنظمة) وهي التسويق، التمويل والبحوث والتطوير والتنمية والإنتاج ونظم المعلومات وغيرها من الوظائف. طبعاً 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.

وسيتناول 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 وهي المنتج. Promotion والمكان Price والسعر Price وأخيراً الترويج Promotion . 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 يتوافر 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 والتسوق المرتقب ويتضمن هذا المكون البيع الشخصي والإعلان وترويج وإختيار وسيلة الإعلان ذاتها.

ونظراً لحاجة المكون إلى الأموال فلا بد من أن يكون متصلاً اتصالاً 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 بالتكاليف 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 لتدعيم 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 تنقيد 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، وتستعملها عادة مستويات الإدارة العليا؛
- السياسة الفرعية: وهي أكثر تفصيلاً من السياسة الأساسية وتطبق على جزء من المؤسسة، وتستخدم عادة في مستوى الإدارة الوسطى (إدارة الإنتاج، إدارة المبيعات، الإدارة المالية، إدارة الأفراد... الخ)؛
- السياسة التنفيذية: وهي أكثر تفصيلاً من السياسة الأساسية والفرعية، وتطبق السياسة التنفيذية على النشاطات اليومية على مستوى الإدارات وتستعملها عادة مستويات الإدارة الدنيا، ولكي تحقق 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 والتصرف حيث يضع المدير حدوداً علياً ودنياً يمكن لمتخذ القرار أن يتحرك ضمنها؛
- أن تكون واقعية حيث يمكن تطبيقها في الواقع العملي؛
- أن تكون مرنة بصورة يمكن إجراء تعديلات عليها وفقاً لمصلحة المؤسسة والظروف البيئية التي تمر بها؛
- يجب أن تكون مكتوبة (معداً بعض السياسات الضمنية) ومعلنة لكافة الأطراف ذات العلاقة حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة؛
- عدم تعارض السياسات مع بعضها البعض ويجب أن تتربط في نسق أو 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 يساهم في تحقيق المزايا التنافسية المستهدفة والمحافظة عليها، ويتكيفان مع توجهات المنشأة فيما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي المختار والطريقة المتبعة لتنفيذ ذلك.

وحتى يتوافق تصميم الهيكل مع الاستراتيجية يتطلب:

- التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

• إسناد الأنشطة والمهام للأفراد.

• اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن.

• تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل 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 وتتناسب مع الاستراتيجية المراد تطبيقها.

أما أبعاد الهيكل التنظيمي فتتمثل بالمركزية أو اللامركزية، والمستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، ودرجة المشاركة في القرار، ومستوى الرسمية وغير الرسمية، وجميعها تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الهيكل التنظيمي-فمثلاً : قد تستهدف الاستراتيجية تخفيضاً في النفقات، ما يتطلب إجراء تغييرات على الهيكل الموجود ذلك من خلال تخفيض عدد من الوظائف وإعادة النظر بنطاق الإشراف وتقليل المصروفات الإدارية، أو من الممكن أن تهدف الاستراتيجية إلى زيادة الربحية من خلال التوسع في خط المنتجات ما يتطلب إضافة وظائف جديدة تحقق الهدف.

-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 الأساس الجغرافي أو السلعي: وهو يناسب استراتيجيات الشركات ذات الحجم الكبير التي تتطلب استراتيجياتها تحقيق التوافق مع حاجات وخصائص معينة لمنطقة جغرافية أو مجموعة من المستهلكين.

٣. الهياكل على أساس وحدات النشاط: ويناسب استراتيجية الشركات ذات الأنشطة المتنوعة والمتعددة والتي تتطلب استراتيجياتها العديد من الأنشطة لإنتاج المنتجات الرئيسية

٤. الهياكل على الأساس القطاعي: وهو يناسب استراتيجية الشركات التي تقوم بإنتاج عدة منتجات رئيسة غير مرتبطة ببعضها

٥. الهياكل على أساس العلاقات المتشابهة (المصفوفة): وهو مختلط بين الأنواع السابقة حيث تكون الوظائف الرئيسية فيه مشتركة، وتمارس دورها الوظيفي الأصلي في كل القطاعات المختلفة الموجودة وهذا يتطلب تفويض المزيد من السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير وانجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسؤولة عن انجاز مهمات محددة لكل المشاريع. وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسؤول المباشر عن تطبيق الاستراتيجية. وهو يناسب استراتيجية الشركات ذات المنتجات المتعددة.

- الهياكل التنظيمية والتنسيق:

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

وهناك عدة آليات تستخدم للتنسيق من أهمها:

- العلاقة بين المركز والأجزاء (المركزية واللامركزية)

- السياسات والجراءات ؛

- تقنية المعلومات.

❖ الهيكل التنظيمي المناسب:

بدون التنظيم الجيد الذي يتصف بمرونة الهيكل التنظيمي والجراءات ، تصبح المنشأة عرضة للسقوط ، وهناك جملة من العوامل التي تؤثر على قرار نوع الهيكل التنظيمي المناسب ، من أهمها:

- عملية الانتاج ؛

- التقنية ؛

- حجم المنشأة وثقافتها؛

- ونوع الاستراتيجية المختارة.

لذا كان لابد من التوافق ما بين الاستراتيجية والهيكل ، فالهيكل المناسبة متغير أساس في بناء الاستراتيجية حيث أنها:

■ شرط لحسن التنفيذ؛

- شرط لبروز المهارات وتطورها؛
- التمكن من التكيف مع البيئة ؛
- تتكامل مع التجزئة الاستراتيجية.

❖ الهيكل التنظيمي ونوع الاستراتيجية المختارة:

- استراتيجية كفاءة التشغيل: وتتطلب هذه الاستراتيجية: نوعاً من الهيكل تكون معه المسؤوليات واضحة؛ التقليل من الأقسام والوظائف ؛ تقليل المستويات الإدارية ؛
- المركزية في اتخاذ القرارات ؛ استخدام الاجراءات خاصة عندما تكون البيئة مستقرة. ويناسبها هيكل ذو تركيبة بسيطة كالهيكـل الوظيفي.
- استراتيجية التميز في المنتجات: وتتطلب 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)

هـ- تخطيط وتخصيص الموارد (تخصيص الموارد)

تتمثل الموارد في الأفراد، والأموال، التجهيزات، المواقع.....، فهي بذلك أساس تنفيذ الاستراتيجية حينما تكون الموارد غير متاحة تلجأ المنظمات الى:

- اعادة توجيه الموارد الحالية
- اعادة ترتيب أولويات التنفيذ
- القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع
- البحث عن الرعاية 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 الموازنة بين وحدات المنشأة والتي تكمن في مدى استفادة وحدة ما من موارد الأخرى.
- يجب الانتباه الى أن الوحدات التي تشترك في موارد معينة تجد صعوبة في قياس التكلفة التي يفترض تحميلها لكل وحدة.

■ توزيع الموارد على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية والقسم:

على الإدارة 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 التلاؤم 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.
- علما 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 لتخطيط المشاريع وذلك بتجزئة المشروع الى أنشطة جزئية ، مع بيان الارتباطات بين هذه الأنشطة ، وإخيرا 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 ينشدها 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.

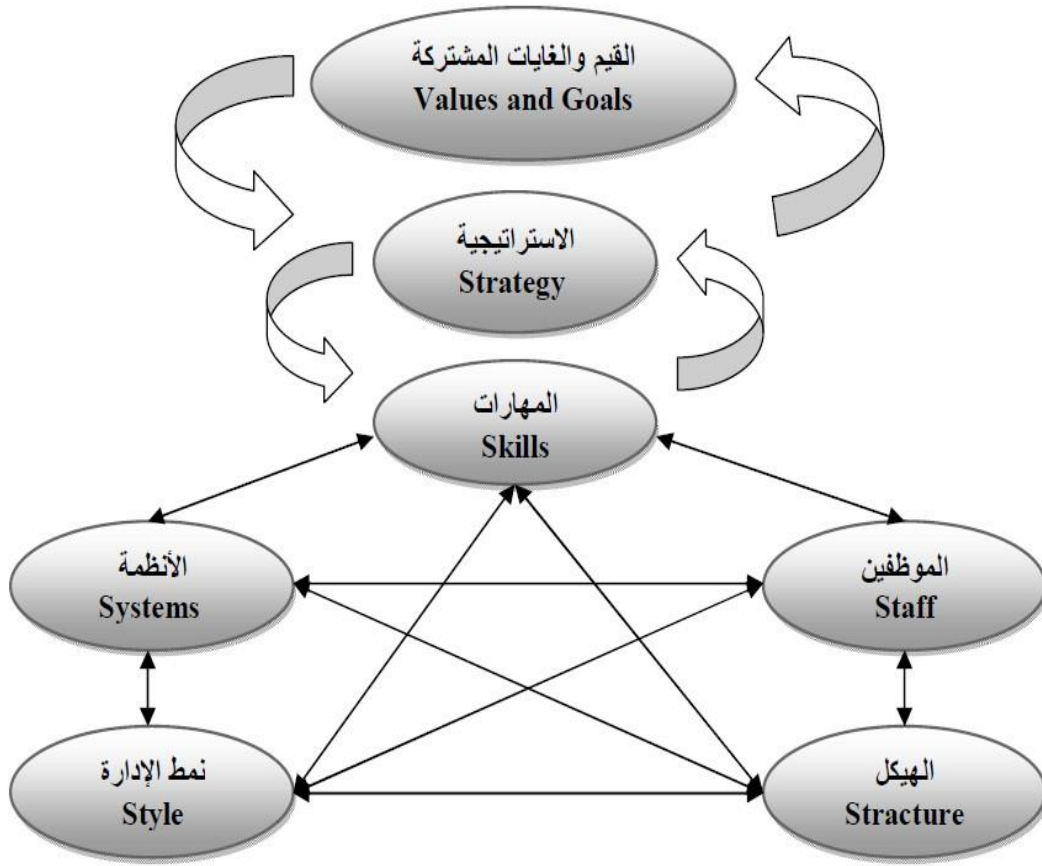
وتلعب القيادة دوراً في تحقيق نجاح التطبيق الاستراتيجي. فهي التي تضطلع بمهمة تحديد وتوضيح غايات وأهداف كل مرحلة من مراحل تنفيذ الاستراتيجية

المختارة وهي التي تحدد الموارد اللازمة 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؛ أن لم يزد على تنمية قدرات القيادات المتوافرة، 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 مراحل الإدارة الاستراتيجية بحذافيرها، بالرغم من احتمالات المستقبل غير المؤكدة وصعوبات التخطيط والتفاعلات بين جهود المديرين بالمستويات الإدارية المختلفة بالتنظيم.

نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية :

قدمت مجموعة ماكينزي للدراسات نموذج يتكون من سبعة 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 والتطلعات 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 ككل، وبالتالي في كيفية توظيفهم لتحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

- الهيكل: بما أن الاستراتيجية تشير إلى تحولات قوية ومستمرة في مسار المؤسسة فلا بد 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 يتماشى مع الاستراتيجية يجب تتبع 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 اللازمة؛
 - توفير التنسيق بين كل الوحدات.

- نمط الإدارة: يعبر نمط الإدارة عن الأيدولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة وفلسفتها التنظيمية، بحيث توضح قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما وتعتبر عنه في سلوكيات متكررة، وتخصص له الموارد المادية والبشرية إلى جانب عنصر الوقت.

- نظم المعلومات: يهدف نظام المعلومات إلى تحديد الاحتياجات من المعلومات واختيار البيانات اللازمة، ويتم معالجتها بغرض إنتاج وتوصيل المعلومات المطلوبة إلى مستخدميها النهائيين، حيث توفير المعلومات يؤدي إلى تقليص درجة عدم التأكد 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 الإدارة 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 الموضوعية 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 وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة.

وتعرف أيضاً بأنها: عملية منظمة لجمع معلومات عن الاستراتيجية، وذلك لقياس قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف والكشف عن نقاط الضعف في عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويتوقع أن تتخذ قرارات لتحسين الأداء في تلك الإدارة، فهي عملية تسهر على:

- ضمان توجه المنظمة نحو الأهداف الاستراتيجية الكبرى.

- تقليل 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 ثلاث نقاط رئيسية:

١- توفر الرقابة الاستراتيجية الفعالة تغذية مرتدة 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 للفرص والتهديدات الجديدة.

■ مستويات الرقابة الاستراتيجية:

تصنف الرقابة التنظيمية تقليدياً إلى عدة مستويات هي الرقابة التنظيمية ، الرقابة التكتيكية (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 الإدارة 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 تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفاً على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة .

■ خصائص نظم الرقابة:

تتمثل أهم خصائص النظم الرقابية الفعالة فيما يلي:

- أن تكون النظم مرنة بحيث توفر معلومات تحتاجها الإدارة للرد على الأحداث غير المتوقعة حسب الحاجة وتعديل الانحرافات سريعاً إن وجدت ؛
- دقة النظام وقدرته على تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ؛
- الاستفادة من نتائج التقييم بتخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عملية الرقابة على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس ؛

■ آليات وأدوات الرقابة الاستراتيجية:

أولاً- 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 الإدارة العليا للمؤسسة بتبني عمليات التغيير، الناجمة عن محاكاة المنتجات والعمليات والممارسات الإدارية في تلك المؤسسة، مع نظيراتها في أكثر المؤسسات نجاحاً، بغية صياغة أفكار واعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء. ولقد غدت المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي، عمليات مستمرة وليست حدث يظهر ويختفي، وهي عمليات تقدم معلومات قيمة ولي مجرد إجابات بسيطة، كما تتضمن إجراءات للتعليم من الآخرين، ولا يمكن أن تجرى 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 وتسيير وظيفته 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 المترابطة. 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 يلي أهم المعايير المستخدمة:

الرقابة حسب زمن ممارستها: وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

١- الرقابة السابقة Feed for ward control وهدفها: منع وقوع الخطأ، وقد ، تسمى بالرقابة الأولية، أو المبدئية أو الوقائية..

٢- الرقابة الجارية (المزامنة) Concurrent control وهي بمثابة نقاط تفتيش، للتأكد من استمرار العملية، وهي توصف: (بالغريبة).

٣- 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:

١. الرقابة المباشرة، وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

٢. 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:

١. 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 محاسبية وهي تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس (كالعائد 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 راقبتها في المنظمة ؟

بما أن الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التأكد 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 الزبون: وتهتم بتحسين العلاقات مع الزبون من خلال زيادة العناية وتقليل نسبة شكاوي الزبون، 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:

وفيه يتطلب تنفيذ أهداف وغايات وأهداف المنظمة القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة ومراقبة تنفيذها، حيث يتحكم في عملية الضبط المقررة لتقييم 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 تعيين قيم الأداء لاستخدامها في قياس الأداء، والمعايير بمثابة المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء والنقاط 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 لملاحظة 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 الموضوعية:

والمقارنة بين الأداء الفعلي والمعياري، 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:

١- الأداء الفعلي يطابق الأداء المخطط. في هذه الحالة، نتبع عملية التحكم.

٢- 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، وبدء 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 تتم 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 وتقييم 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. والفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الاستراتيجية ووقت البدء في تطبيقها.

٣ - الإشراف الاستراتيجي:

يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الاستراتيجية للمنظمة في بيئة 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 وتقييم الاستراتيجية:

تهتم الإدارة الاستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الاستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته 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 ، ومن الضروري إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة 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 حققته 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 تركز على القيمة المضافة ، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية أما العائد على القيمة المضافة فهي نتيجة 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 الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية:

يهدف التقييم في هذا المستوى الى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الاستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وفي تكوين قيمة مضافة أو في تحقيق نمو في الأسواق والمنتجات ، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء استراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة استراتيجية تابعة للمنظمة ، وترتبط عملية مراجعة وتقييم استراتيجيات الأعمال باستراتيجيات المنظمة من خلال تحديد مدى مشاركة استراتيجية الأعمال لكل وحدة استراتيجية بتكوين قيمة مضافة كلية 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) الإدارة 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^{eme} édition, Vuibert, France, 2006.