

الفصل الرابع

الإستراتيجية الإدارية في سياسات الأعمال

1 - تطور الإدارة الإستراتيجية :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة . وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والزيادة في مجال نشاطها .

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير ، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ، كما أنه وبسبب وجود 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 . فقد أدى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين

بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الفنية ، القانونية ، ...) إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .

2 - تعريف الإدارة الإستراتيجية :

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية ، حيث يعرفها Ansoff ، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها: " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة ، والغايات التي يجب أن تحققها " .

أما Strickland & Thompson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها : " رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

وعرف كل من جوش وجلويك Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها : " الخطة الموحدة ، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة . وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة " .

أما كوين Quinn فقد عرف الإستراتيجية بأنها : " الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام " .

كما عرف دركر Drucker الإستراتيجية بأنها : عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال "

3 - مهام الإدارة الإستراتيجية :

من التعاريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط ، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة .

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي :

أ. صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .

ب. تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

ج. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .

د. تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية .

هـ. تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .

و. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية .

ز. تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة .

ح. تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد ، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا ، وأنظمة التحفيز .

ط. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

4 - أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو ، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب .

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات ، حيث اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم . وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال : أنسوف ، وهارولد وبرت ، أيستك ماكdonald وغيرهم ، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه ، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة .

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد ، والقيام

بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة

التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل :

1. التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية : حيث أن عصرنا

هو عصر السرعة ، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية

للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي .

2. تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف

التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية .

3. تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام

الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة .

4. زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في

المستقبل .

5. توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ

أهداف المنظمة .

6. المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .

7. مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وانتقاء أفضل الخيارات

المتاحة للمنظمة .

ثانياً : التوجه الإستراتيجي(رسالة المنظمة وأهدافها).

1 - رسالة المنظمة :

توضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها

والغرض منها ، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على السؤالين التاليين : ما

هو مجال عمل المنظمة ؟، وما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً ؟ ، ولابد

أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة

والواضحة الفهم ، وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وأنشطتها ، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة . فرسالة شركة الاتصالات السعودية على سبيل المثال هي " حياة أسهل " ، وهي تتضمن الهدف من وجود هذه الشركة ألا وهو تسهيل الحياة على المتعاملين معها حيث أنها توفر لهم الاتصال بجميع مناطق العالم بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق المملكة .

2 - تحديد الأهداف :

الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة ، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وما هي الكمية .

وتختلف الأهداف عن الغايات ، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً ، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة ، إلخ ، أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل ومتى نفعل وأين نفعل وكم يجب أن نحقق .

• غايات (Goals)

• أهداف (Objectives)

من الشكل السابق يتبين لنا أن الرؤيا هي الناتج الملموس من التفكير الإستراتيجي ، والرسالة هي نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل ، والتي في ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها انسجاماً ونتائج تحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات ، والعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف .

خصائص الرسالة الناجحة :

- تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً .
- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها .
- تتسجم مع إستراتيجيات وسياسات المنظمة .
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة
- تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها .
- متكاملة .
- موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة .
- تتضمن الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية .
- تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع .
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- تتطلع إلى المستقبل ولا تنسى الماضي .

ثالثاً : تحليل بيئة العمل :

مفهوم التحليل الإستراتيجي :

التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة .

1- التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية(الفرص والتهديدات):

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة

التكنولوجية، والعوامل الديموغرافية ، وعوامل البيئة السياسية والقانونية ،
عوامل البيئة الدولية والعالمية .

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند
وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات
تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز
في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما :

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

أ - عوامل البيئة الاقتصادية :

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة
على منظمات الأعمال . وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة ، مقدار
النمو الاقتصادي ، الميزان التجاري ، معدلات التضخم ، السياسات المالية
والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح ،
والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة ،

ب - عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية :

تتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد، والقيم، واتجاهات وثقافة المجتمع،
توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية ، الثقافة والتعليم والتدريب
والخبرات ، أنماط السلوك الإنساني ،

ج - عوامل البيئة التكنولوجية :

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، أصبح لزاماً على
المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك
التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة .

إن الرغبات المتغيرة للمستهلكين ، و تزايد المنافسة ، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة ، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية ، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق .

د - العوامل الديموغرافية :

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات ، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات ، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات . وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن ، أو تغير مستوى الدخل ، أو تغير التركيبة العمرية للسكان ، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة .

هـ - عوامل البيئة السياسية والقانونية :

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل ، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة . فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى . وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية .

و - عوامل البيئة الدولية والعالمية :

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت . وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية ، التحالفات السياسية الدولية ، الحروب والمنازعات الدولية ، المنازعات الاقتصادية الدولية ، الكوارث الطبيعية ، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية ، التطورات التكنولوجية السريعة ، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية .

2 - التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة

الخارجية) : تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المنظمات .

إن مهمة المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وتلك الصناعة وتتسجم مع أهدافها .

وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد ، وتوفير الدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة . ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي :

أ - البيئة الساكنة (الستاتيكية) / البسيطة: أي البيئة الصناعية المحيطة

بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة ، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد ، حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية ، كما أن ثبات واستقرار البيئة يتطلب الاستمرار بالعمل بالإستراتيجية العمل الحالية ، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

ب - البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة : تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد ، كما أن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل .

3 - تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة :

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية. ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق ، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء ، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها. ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة ، حيث اقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس ، أو ما يسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة .

يؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز اهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى ، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة ، وهذه القوى هي :

- 1- المنافسة بين الشركات القائمة .
- 2- التهديد بدخول منافسين جدد .
- 3- التهديد بالمنتجات البديلة .
- 4- قوة التفاوض عند المشترين .
- 5- قوة التفاوض عند المجهزين .

4 - التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية :

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية ، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة ، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة ، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة ، كما يساعد في تجنب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة .

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي ، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي .

إن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، العوامل التسويقية ، العوامل الإنتاجية ، عوامل إدارة الموارد البشرية ، العوامل المالية.

أ - **الهيكل التنظيمي** : التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية . وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي :

(1) هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ؟

(2) هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية ؟ وما هي

أسباب ذلك ؟

(3) هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟ .

(4) هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات في المنظمة؟ وهل يتفق مع احتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة؟.

(5) ما هي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟

(6) هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟.

(7) هل هناك ضعف في الاتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل

المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة؟.

(8) إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة؟.

(9) هل يستطيع الهيكل التنظيمي إفراز مدراء إستراتيجيين ناجحين؟.

ب - **ثقافة المنظمة** : تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة ، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن ، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن .

وأهم التساؤلات التي يجب طرحها لمعرفة ثقافة المنظمة وتحليلها هي :

(1) هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط؟ وما هي أولويات أهداف المنظمة؟ .

(2) إذا كانت الأهداف مالية فهل هي العائد على الاستثمار؟ أم نسبة الديون إلى حق الملكية؟ أم ماذا؟ .

(3) هل تتوافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية ؟ .

(4) هل تتجه معتقدات المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة ؟ .

(5) هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

(6) هل تملك المنظمة معتقدات إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية؟.

(7) ما مدى انتشار أواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة ؟ .

ج - **العوامل التسويقية** : تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي :

(1) تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة.

(2) إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبون .

(3) الاهتمام بنتائج المزيج التسويقي .

(4) مدى فعالية أساليب الاتصال مع المستهلكين .

(5) القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية .

(6) مدى كفاءة رجال البيع .

(7) القدرة على التنبؤ برد فعل المستهلك للمنتجات الجديدة .

د - **العوامل الإنتاجية** : تتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات ، كما

أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية .

ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية :

- (1) هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة ؟
 - (2) هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج ؟
 - (3) هل أن مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة ؟.
 - (4) هل مواقع الإنتاج قريبه من الأسواق ومن طرق المواصلات ؟.
 - (5) هل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة ؟ هل المباني ملائمة للصناعة ؟
 - (6) هل التغذية العكسية للمعلومات فعالة ؟
 - (7) هل العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق والمالية ، وغيرها من باقي الوحدات الإدارية المتخصصة جيدة ؟ .
 - (8) هل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل المنظور ؟
 - (9) هل عمليات الصيانة والأمن الصناعي فعالة ومستديمة ؟
- هـ - عوامل إدارة الموارد البشرية : تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفاءة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة ، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل ما يلي :
- (1) هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة
 - (2) هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة ؟

(3) هل سياسات الاختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت

والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة ؟

(4) هل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا المقبولة ؟ وهل نسبة

الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة ؟

(5) هل لدى العاملين معرفة بسياسات وأنظمة الموارد البشرية ؟

و - العوامل المالية : يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد

طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي . ومن

الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي:

(1) القدرة على زيادة رأس المال (قصير الأجل ، طويل الأجل ،

القروض ، حق الملكية) .

(2) مستوى الموارد ومدى تعددها .

(3) تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين .

(4) العلاقة مع المستثمرين ، المقرضين ، حملة الأسهم .

(5) مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة .

(6) حجم الموارد المالية .

(7) كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسبية .

(8) الإيرادات والتدفقات النقدية .

(9) رأس المال العامل ، المرونة والمكونات .

(10) جودة الرقابة على المخزون .

تحليل سلسلة القيمة :

ويهدف إلى التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط

القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة ،

وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل التكاليف ، وتميز في الإنتاج والتركيز) .
ويعتبر نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر هو أحد الأساليب الحديثة كأداة لذلك .

تقييم نقاط الضعف والقوة في المنظمة :

تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحد الباحثين مع خمسين مديراً في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم نواحي الضعف والقوة في المنظمة إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين. وذلك مثل المستوى التنظيمي ، طبيعة العمل ، نوعية الخبرات ، الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها ،على سبيل المثال ، كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد اهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد ، وقل اهتمامه بالاعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم . علاوة على ذلك ، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى .

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم . وهناك عدة طرق للتقييم ، منها : أسلوب عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة ، أسلوب المراجعة الإدارية ، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المنظمات الأخرى في الصناعة .

1 - عقد الاجتماعات الدورية : يتم في هذه الاجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع

أداء المنظمة وتقييم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة ، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المنظمات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة .

2 - أسلوب المراجعة الإدارية : وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية ، الإنتاجية ، الموارد البشرية ، التمويلية ، إلخ ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها ، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها .

3 - أسلوب تحليل النسب : أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر ، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين . والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل : التسويق ، الإنتاج ، الأفراد ، المالية ، ... إلخ .

4 - أسلوب تقييم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة : وهو أسلوب تتمكن فيه المنظمة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المنظمات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة .

رابعاً : تحديد الموقف الإستراتيجي

يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات) .

ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT .

نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية
		تقييم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	الفرص
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التحديات (إستراتيجيات الكماشة)	(3) إستعمال نقاط القوة وتقليل التحديات (إستراتيجيات دفاعية)	التحديات

تحليل الفرص والمخاطر SWOT :

وهو اختصار لـ Strength, Weakness, Opportunities & Threats ، ويعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج . حيث يأخذ تحليل نقاط القوة والضعف بالاعتبار العوامل الداخلية للمنظمة ، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها ..

كما يهتم تحليل الفرص والمخاطر SWOT بالبيئة الخارجية للمنظمة في محاولة للتركيز على اتجاهها في المستقبل ..

نستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن .. فهو يسمح ببناء قوة المنظمة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من الزبائن . وهو مهم أيضا لأخذ المخاطر بعين الاعتبار مثل الـ “Feed-back” التي تأتي من البيئة الخارجية. ويجابوب على كثير من الأسئلة حول ما هي المخاطر الكبرى التي سوف تواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام الخمس القادمة ؟ وهنا نعرف أننا يجب مراقبة هذه المخاطر التي سوف تواجهها المنظمة بشكل مستمر للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها .

إن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة SWOT ، وإن المنظمة التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر .

1 – تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية :

أ – **القوة** : هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل ، مثل: الموارد المالية ، الكفاءات الإدارية ، انخفاض تكاليف الإنتاج ،

ب – **الضعف** : هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث

تجعلها غير قادرة على التنافس ، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية ، ضعف شبكة التوزيع ، معدل الدوران العالي للعاملين ،

2- تعريف الفرص والتهديدات الخارجية :

أ - الفرص : هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة ، وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم الارتباط بالعامل الزماني أو المكاني .

ب - التهديدات : هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل ، والتي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلباً على أداء المنظمة ، مثل دخول منافسين جدد ، أو نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو الموردين ، ومثل تغير أذواق المستهلكين ، ...

3- تحليل مصفوفة SWOT :

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف) ، وفي ضوء النتائج يتبين لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها .

ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي :

أ - إستراتيجيات هجومية : وتهدف لاستغلال الفرص ، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.

ب - إستراتيجيات علاجية : وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن استغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة .

ج - إستراتيجيات دفاعية: وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة ، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة .

د - إستراتيجيات إنكماشية : وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية .

خامساً : الاختيار الإستراتيجي

الاختيار الإستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية ، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية . ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة ، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة . وتستلزم عملية الاختيار نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي ، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل ، وتقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب .

يطلق على أدوات تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال ، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء واعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب .

نماذج تحليل محفظة الأعمال :

1 - نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية : وهو أهم وأكثر النماذج قبولاً

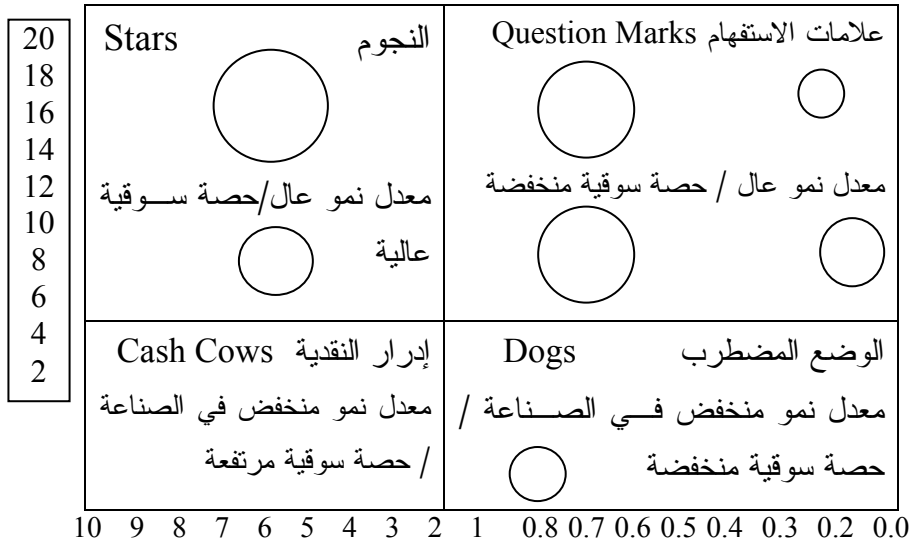
واتفاقاً، ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين

أو محورين رئيسيين هما :

- البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية ، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق . وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج

أو الخدمة داخل السوق وهي : النجوم ، علامة الاستفهام ،

إدارة النقدية (البقرة) ، خلية الوضع المضطرب (الكلب)



إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل نمو السوق . والهدف من تقويم معدل النمو هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تملك الفرص للنمو ، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال ، وإن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة ، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل تهديد .

أ - المربع الأول : علامات الاستفهام ؟

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة ، وتمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها ، وعلى المدراء الإستراتيجيون إتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التالية :

(1) إحدى إستراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي . وزيادة

الحصة السوقية

(2) إتباع إحدى إستراتيجيات الإنكماش ، أي المحافظة على الحصة

السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.

(3) إتباع إحدى إستراتيجيات الاستقرار النسبي ، أي الاحتفاظ بمعدل

نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

ب - المربع الثاني : النجوم *

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو ، وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية . وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الاستثمارات والنمو .

ج - المربع الثالث : إدرار النقديّة (البقرة)

وهي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي ، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف ، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو أخذاً بالتدهور . والإستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالة هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة ، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الاستفهام أو النجومية .

د - المربع الرابع : الوضع المضطرب (الكلب)

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق . وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالانخفاض الكبير

في حجم المبيعات ، انخفاض الأرباح ، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة . وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى إستراتيجيات الانكماش المتعددة مثل إستراتيجية الحصاد أو إستراتيجية التصفية أو إستراتيجية الهذرة .

الهضامين الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية :

تهدف مصفوفة محفظة جماعة بوسطن إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة أو وحدات الأعمال في ضوءها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمنظمات في المستقبل .

جوانب القوة في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية :

- (1) الاهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية .
- (2) تساهم في معرفة المنظمة فيما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكمل .
- (3) القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية ، ومقسمة إلى أربعة مربعات .
- (4) تساعد في اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو .

نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية :

- (1) نموذج مبسط لا يحتوي على عوامل أخرى يجب أخذها بالحسبان .
- (2) يهمل هذا التقسيم الأسواق التي تتصف بالأسواق ذات النمو المتوسط .

- (3) المنتجات أو الخدمات المميزة لا تكون الحصة السوقية فيها مهمة .
- (4) قد تتميز المنظمات ذات الحصة السوقية المنخفضة بأرباح عالية ومركز تنافسي قوي .
- (5) مزايا التكلفة المنخفضة لا تقتصر بالحصة السوقية العالية .
أو التكنولوجيا المتقدمة ، بل قد يكون العكس من هذا .
- (6) لا يمكن تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق .
- (7) غرابة الأسماء والمصطلحات في المصفوفة

2 - نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك :

وهي نموذج محفظة أعمال طورتهما ماكنزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك ، وذلك لتقاضي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن . وتتألف مصفوفة ماكنزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين ، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي ، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة . ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال .

فائزون	فائزون	علامات استفهام
فائزون	متوسط	خاسرون
منتجي أرباح	خاسرون	خاسرون

مرتفع

متوسط

منخفض

ضعيف

قوي

متوسط

قوة الأعمال / المركز التنافسي

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

3 - نموذج مصفوفة هوفر :

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن ، وماكنزي . وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من 15 مربعا، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق . وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق .

مرحلة النمو الأولي (النشوء)			
مرحلة النمو	○		○
مرحلة الركود الخفيف		○	
مرحلة النضوج	○		
مرحلة التدهور (الإنحدار)			○

ضعيف متوسط قوي (المركز التنافسي)

4 - تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال :

أ - إجابيات نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي :

- (1) - وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها .
- (2) - وسيلة مرئية .

(3) - تساعد على تخصيص الموارد بطريقة أفضل .

(4) - تساعد على تصميم إستراتيجيات فاعلة وملائمة للموقف .

ب - سلبيات نماذج تحليل محفظة الأعمال :

(1) - تعتمد إلى افتراضات تحتاج للتدقيق ، وذات طابع خاص .

(2) - تعتمد على التقدير الشخصي عند تقييم النمو أو المركز

التنافسي .

(3) - تأثيراتها تشمل جميع الوظائف .

(4) - لا تأخذ بعين الاعتبار التحالفات بين المنظمات .

(5) - لا تهتم بالعوامل الإدارية في المنظمة .

العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي :

إن اختيار الإستراتيجية الملائمة يتحدد بعد تقويم البدائل الإستراتيجية

عبر استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل إستراتيجي .

ولغرض نجاح عملية الاختيار الإستراتيجي ، لابد للإدارة

الإستراتيجية في المنظمة من مراعاة عدد من العوامل المحددة للنجاح ، من

بينها تمسك المنظمة بتنفيذ الإستراتيجية السابقة أو الحالية ، واتجاهات ذوي

القوة والنفوذ في المنظمة ، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة ، إضافة إلى

عوامل الوقت ، والموارد المتاحة في المنظمة إن كانت مادية أو بشرية .

سادساً : صياغة الإستراتيجية

تعريف الإستراتيجية :

الإستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي

تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء ، وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها

السوقية ، وتحقيق أهدافها التنظيمية .

والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ، ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه واستقراره في الأجل الطويل .
وتعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية ، وتمتلك المنظمات الكبيرة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية ، وهي : إستراتيجية المنظمة ، وإستراتيجية الأعمال ، وإستراتيجية الوظيفة أو النشاط .

1- إستراتيجية المنظمة :

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات ، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها . وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام ، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، المداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار . وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي :

أ - إستراتيجية الاستقرار : أو ما يسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود ، وهي أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة ، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية .

ب - إستراتيجية النمو : وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة .

ج - إستراتيجية التقلص أو الإنكماش : وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً ، ولا بد من إتباع إستراتيجية إنكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني .

2 - إستراتيجية الأعمال :

إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة ، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المنافسين ورسالة ، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها ، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح . وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام ، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها ، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم .

وتأخذ إستراتيجية الأعمال ، أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها إستراتيجية القيادة في التكلفة ، وإستراتيجية التميز (التنوع) ، وإستراتيجية التركيز :

أ - إستراتيجية القيادة في التكلفة : تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل ،

- أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح .
- وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة :
- (1) وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة .
 - (2) نمطية المنتج .
 - (3) خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي .
 - (4) استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين .
 - (5) ضعف الإمكانات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري .
 - (6) تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
 - (7) استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج .
 - (8) بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء .
 - (9) الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية .
 - (10) استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات .
- وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة هي :
- (1) قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل .
 - (2) إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة .
 - (3) سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .
 - (4) تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغيير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة .

ب - إستراتيجية التميز: وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية ، أو مواصفات خاصة مميزة ، أو خدمات ما بعد البيع . وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة ، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها .

أهم المزايا التنافسية للإستراتيجية التميز :

- (1) خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المنظمة من المنافسين .
- (2) سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .
- (3) التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول .
- (4) زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .
- (5) إشباع لرغبات وحاجات المستهلك .

أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز :

- (1) صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل .
- (2) ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة .
- (3) القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة .
- (4) التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين .

ج - إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم ، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل . وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق

المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو الموصفات، أو خدمة العملاء إلخ بسبب التركيز على التمايز . لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة ، وإستراتيجية التركيز مع التمايز :

(1) **التركيز مع خفض التكلفة** : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج ، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق ، أو على مجموعة من المشترين ، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل ، وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة .

(2) **التركيز مع التمايز** : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل ، أو أي مجموعة من المستهلكين دون غيرهم . وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها .

(3) **المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز** :

- (أ) تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز .
- (ب) التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين ، وفي التكنولوجيا .

(ج) البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المنظمة

بمنتجات تشجيع طلبات المستهلكين .

3 - الإستراتيجيات الوظيفية :

يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة . مع الإنبات إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض ، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف .

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات: الشراء، الإنتاج والعمليات الإنتاجية، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق ، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات .

أ - إستراتيجية الشراء وإدارة المواد : تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة . ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن ما يلي :

- (1) معلومات تتعلق بالأسواق ، الموردين ، المنافسين ، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء .
- (2) علاقات جيدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد.

- (3) مؤشرات دوران المخزون ، الكلفة ، أداء الجودة والخدمة .
- (4) تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتمويل، التصنيع، التسويق،... إلخ .
- ب - إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات : إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في اختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهم هذه الإستراتيجيات ما يلي :
- (1) إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل : إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء ، التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمرکز ، إستراتيجيات الاستقرار أو الانكماش .
- (2) إستراتيجيات التشغيل : مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية ، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية .
- (3) إستراتيجيات التخطيط والرقابة: الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية ، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة .
- (4) إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد .

إدارة الجودة الشاملة :

تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج ، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها ، ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية:

- (1) ضرورة التركيز على طلبات المستهلك .
- (2) التزام القيادة العليا بتأكيد الجودة .

3) عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم .

4) تكامل الأداء في كل المنظمة .

ج - إستراتيجية التمويل : تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن :

- اتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها .
- كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال . كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة ، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال .

د - إستراتيجية البحث والتطوير: ينبغي على جميع المنظمات اعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة . وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة ، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر .

هـ - إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الاحتياجات من

العمالة، الاختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية، والحوافز وتقييم الأداء وغيرها. وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة. كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة. وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية خفض في التكلفة عن طريق استخدام العمالة المؤقتة، كما أنها تهتم أيضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة

و - **إستراتيجية التسويق** : يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج، التسعير، البيع والتوزيع لهذا المنتج، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق، إستراتيجية تنمية المنتج، إستراتيجية الترويج، إستراتيجية التسعير.

(1) **إستراتيجية تنمية السوق** : تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر، وتنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

(2) **إستراتيجية تنمية المنتج** : يساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة.

(3) **إستراتيجية التسعير** : تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين.

(4) إستراتيجية التوزيع : وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكلفة الأقل / التميز .

(5) إستراتيجية الترويج : وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة ، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان، الدعاية والنشر، البيع الشخصي، تفعيل نشاط المبيعات .

ز - إستراتيجية البحث والتطوير: وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية. وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة ، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير .

سابعاً : التنفيذ الإستراتيجي:

بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف، وكذلك بعد اختيار البديل الإستراتيجي المناسب، فإنه يكون منطقياً أن توضع الإستراتيجية في موضع التنفيذ . وتعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية .

ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات. وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي ، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات ، الأفراد ، القيادة ، نظام المكافآت والتعويض ، نظام الاتصالات ، نظام التخطيط ، ونظام التقويم والرقابة .

إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على :

- أ - البناء التنظيمي المناسب . حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية .
- ب - التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات .
- ج - وجود نظام تحفيز ملائم . للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم
- د - وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة . مثل البرامج والموازنة ، والإجراءات .
- هـ - وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل .

ثامناً : التقييم والرقابة الإستراتيجية

حتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لابد أن تشتمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه إستراتيجياً . يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها ، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك .

وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي :

- 1 - مرحلة تحديد ما يجب قياسه : يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة .
- 2 - مرحلة وضع معايير الأداء : وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها ، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين ، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة . كما يجب أن تكون المعايير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة ، وهناك عدة أنواع من المعايير :

أ - معايير كمية مثل حجم الإنتاج ، حجم الإيرادات ، حجم المبيعات ، حجم الأرباح .

ب- معايير نوعية مثل نسبة المردودات ، نسبة الإنتاج المعيب ، معدلات شكاوي العملاء ، درجة ولاء المستهلكين ، ... إلخ .

ج- معايير زمنية : مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع ، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة .

د - معايير التكلفة : مثل استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين ، تكلفة الخدمات البريدية ، تكلفة نظام الحاسب الآلي ،

شروط المعيار الجيد :

أ - الواقعية : معايير مناسبة للواقع ، لا مبالغة فيها .

ب - الارتباط بالنشاط : المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.

ج - الدقة : محدد بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة .

د - المرونة : يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف .

هـ - عدم المغالاة في عدد المعايير : حتى لا تتعقد العملية الرقابية .

3 - مرحلة التقييم (القياس والمقارنة) : وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة ، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية ، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب .

واللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية يمكن استخدام الأدوات التاليتين لتحقيق هذا الغرض:

أ - **الملاحظة الشخصية** : وتتم بتواجد المدير أو المسئول عن النشاط بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير العمليات.

ب - التقارير الرقابية: مثل :

- (1) - تقرير الميزانية العمومية .
 - (2) - التقرير الشهري لحساب العميل .
 - (3) - تقارير المراجعين الداخليين .
 - (4) - التقرير السنوي عن حالة دوران العمل :
- 4 - **مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية**: وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، وهي عملية أساسية وفعالة ، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها. وتواجه المسئول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الانحرافات ، ثم اختيار أنسب الطرق لعلاجها .
- أ - **تحديد أسباب الانحراف**: وتحدث بسبب اختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير . والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة أو التي تجاوزت الحد المسموح به ، والتركيز على النقاط الإستراتيجية .
- ب - عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين ، يقيم كل بديل ويتم اختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة .