

الفصل الثامن

إستراتيجية المنظمة

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- مفهوم مصطلح الإستراتيجية. 
- عناصر الإستراتيجية. 
- جعل الإستراتيجية عملية مستمرة. 
- علاقة الإستراتيجية بالعمليات. 
- أنواع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة. 
- معايير اختيار الإستراتيجية. 

الفصل الثامن

إستراتيجية المنظمة

مقدمة:

يجب أن يتعلم العاملون ويفهمون الإستراتيجية قبل أن يعملوا على تنفيذها، ويجب أن يقوم المديرون باستخدام طرق التوصيل في بداية تنفيذ الإستراتيجية الجديدة، بدءاً من التدريب والتعليم ثم (1) إجراء الاختبارات للتأكد أن الموظفين يفهمون الإستراتيجية ثم (2) المساهمة في تحقيق هذه الأهداف.

توضح طرق القياس المتوازن للأداء الإجراءات المحققة للإيرادات والأهمية الكبرى للأصول المعنية بشكل يساعد على الاستفادة من هذه الأصول وتقدم كذلك منهجاً للإدارة والقياس في الإستراتيجيات التي تعتمد على توفر المعلومات.

يجب أن يفهم العاملون كيف سينفذون الإستراتيجية على خير وجه. فالأقسام المتجانسة التي سهل قياس نتائجها كأقسام المبيعات على سبيل المثال تركز على القليل من الإحصائيات الأولية، أما الأقسام التي تتم قدر أكبر من التعقيد، يجب أن تنقسم في الإستراتيجية والنتائج التي تحاول تحقيقها وستتيح للأفراد وفرق العمل تعريف الأهداف الشخصية التي يمكن أن تؤثر على الأهداف العامة للشركة.

مفهوم مصطلح الإستراتيجية؛

نقلت كلمة الإستراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس Strategos.

ولقد نشأ اصطلاح الإستراتيجية في رحاب الأدب العسكري، فحتى القرن التاسع عشر ارتبط هذا المصطلح بشكل صريح بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك.

والقواميس العسكرية تعرف الإستراتيجية بأنها فن القيادة أو الإدارة لشئون الحرب، كذلك يعرف تورانجو Torango الإستراتيجية بأنها علم وفن تخطيط العمليات العسكرية على مجال واسع.

وحديثاً تم اقتباس هذا المصطلح وظهر في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية. فعلى سبيل المثال، صار مصطلح الإستراتيجية يستخدم في الإدارة من منطلق أن أي منظمة عليها أن تضع إستراتيجية لنفسها، وأن تمارس الإدارة الإستراتيجية Strategic Management وتضع تخطيطاً إستراتيجياً Strategic Planning لنفسها في المدى الطويل.

وتعرف الإستراتيجية في الإدارة بأنها هيكل عام ضابط أو محدد لطبيعة الإجراءات التي يجب اتخاذها لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق، وهناك من يعرف الإستراتيجية بأنها مسار أو مسلك أساس تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها.

بمعنى أن الإستراتيجية هي إطار يرشد الاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه منظمة ما وذلك على المدى الطويل.

وفي الوضع المثالي فإن هذه المنظمة تقوم بالمواءمة بين الموارد المتوفرة لديها وبين

بيئة عملها دائمة التغير، وبصفة خاصة أسواقها وزبائنها وعملائها، بهدف تلبية توقعات أصحاب المصالح.

أما أنسوف H. I. Ansoff الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكُتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية فيعرف الإستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها: «تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحقّقها».

في حين يعرف شاندرل Chandler الإستراتيجية على أنها: «تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات.»

كذلك استخدم مصطلح الإستراتيجية في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تُعرف الإستراتيجية بأنها فن إدارة شؤون التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك بهدف تحقيق التقدم والرفاهية للمجتمع.

وفي مجال العلوم السلوكية وخاصة علم النفس وعلم النفس الإداري وعلم اجتماع المنظمات، تم استخدام هذا المصطلح كوسيلة لتنظيم التفكير الإنساني وتوجيهه الوجهة السليمة والمناسبة والإيجابية، وأن الإنسان عليه أن يضع لنفسه إستراتيجية توجه عقله وتحفز وظائفه وترشد قراراته.

A strategy concerns the direction and scope of an organisation over the long term. Ideally it matches its resources to its changing environment and, in particular, its markets, customers and clients so as to meet its stakeholders expectations.

عناصر الإستراتيجية:

حدد فيليب سادلر Philip Sadler (2003) عناصر الإستراتيجية في الآتي:

- 1- تحديد عمل أو نشاط المنظمة.
- 2- تحديد نوع المنظمة.
- 3- الأهداف طويلة المدى.
- 4- مناطق القوة والضعف في المنظمة.
- 5- الفرص والتهديدات.
- 6- عوامل النجاح الرئيسية.
- 7- القرارات الإستراتيجية.
- 8- القدرات والكفايات.
- 9- المميزات التنافسية المستدامة.

ولتحقيق أهداف المنظمة لابد من اختيار الإستراتيجيات المناسبة لذلك. كذلك لابد من الاهتمام بعملية التصميم السليم لكل هذه الإستراتيجيات والتنفيذ الكفء والفعال لها بما يؤدي إلى بلوغ الأهداف المرجوة.

جعل الإستراتيجية عملية مستمرة:

الإستراتيجية تتغير كلما تغيرت البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، ولذا يجب أن تكون هناك مرونة وتخطيط للطوارئ وسيناريوهات بديلة لاستيعاب الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان.

وعلى أي منظمة مراجعة إستراتيجياتها كل فترة في الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة وتطوير وسيلة لتعليم وتعديل الإستراتيجية وذلك حسب ما تقتضيه الأحوال والظروف.

علاقة الإستراتيجية بالعمليات؛

يمكن أن توضع العلاقة بين الإستراتيجية والعمليات كما يلي:

الإستراتيجية		ماذا	كيف
غير واضحة	واضحة		
2 ↓ إستراتيجية غير واضحة ولكن عمليات فعّالة حققت النجاح في الماضي ولكن يشك أنها ستحققه في المستقبل.	1 ↓ إستراتيجية واضحة وعمليات فعّالة حققت النجاح في الماضي وسوف تحققه في المستقبل	← فعّالة	عمليات
4 إستراتيجية غير واضحة وعمليات غير فعّالة حققت الفشل في الماضي وسوف تحققه في المستقبل.	3 إستراتيجية واضحة ولكن عمليات غير فعّالة لبعض الوقت في الماضي على المدى القصير، ولكن المنافسة المتزايدة تجعل النجاح في المستقبل مشكوكاً فيه.	← غير فعّالة	

شكل رقم (12)

علاقة الإستراتيجية بالعمليات

واضح من هذه الأقسام الأربعة أنه مع الإستراتيجية الواضحة والعمليات الفعّالة سوف تكسب دائماً، ومع الإستراتيجية غير الواضحة والعمليات غير الفعّالة سوف تخسر دائماً. أما إذا كانت الإستراتيجية واضحة والعمليات غير فعّالة فالنتيجة موضع تساؤل. فقد يستمر الكسب ولكنه يعتمد بصورة تكاد تكون كاملة على

القدرة على التنبؤ ثم نظل تحت رحمة القوى الخارجية مثل الاقتصاد والمنافسة، وهي قوى لا تعرف الرحمة عادة، وبالمثل إذا كانت العمليات فعّالة ولكن الإستراتيجية غير واضحة فقد نبق بفضل الاندفاع الحالي، ولكن إلى متى؟

أنواع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:

هناك أنواع عديدة من الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، نذكر منها على سبيل المثال:

التصنيف الأول: حسب درجة التركيز:

- 1- إستراتيجية التركيز على عمل واحد.
- 2- إستراتيجية التركيز مع التنوع.
- 3- إستراتيجية التنوع غير المترابط.

التصنيف الثاني: حسب نوع التكامل:

- 1- إستراتيجية التكامل الرأسي.
- 2- إستراتيجية التكامل الأفقي.
- 3- إستراتيجية التكامل الرأسي والأفقي.

التصنيف الثالث: حسب درجة الانتشار:

- 1- إستراتيجية الانتشار.
- 2- إستراتيجية التخفيض.
- 3- إستراتيجية التخلص.
- 4- إستراتيجية التصفية.

التصنيف الرابع: حسب درجة المخاطرة

- 1- إستراتيجية المخاطرة في حالة التأكد.
- 2- إستراتيجية المخاطرة في حالة عدم التأكد.

التصنيف الخامس: حسب نوع المخاطرة

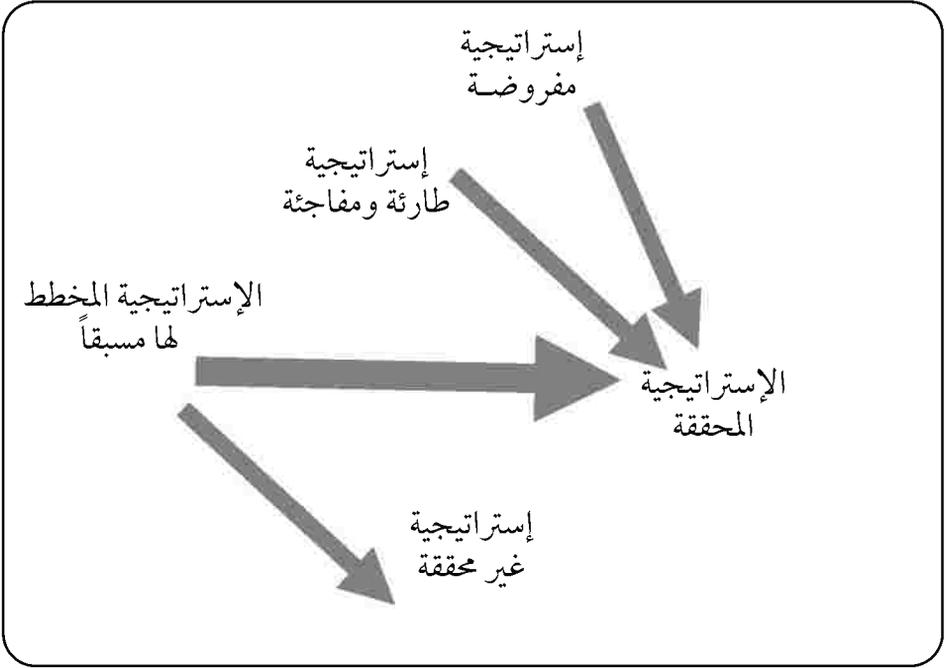
- 1- المخاطرة الفردية.
- 2- المخاطرة المشتركة.

التصنيف السادس: حسب المنظر الكلي أو الجزئي:

- 1- إستراتيجية كلية (رئيسية) على مستوى المنطقة ككل وتغطي الأجل أو المدى الطويل.
- 2- إستراتيجيات جزئية سواء على مستوى كل منتج (سلعة أو خدمة) أو على مستوى وظائف الإدارة حيث تكون هناك إستراتيجية للتسويق وإستراتيجية للإنتاج وإستراتيجية للأفراد وإستراتيجية للأموال، وهذه الإستراتيجيات الجزئية لها طابع تشغيلي وتغطي الأجل المتوسط والأجل القصير، ويجب أن يتم إحداث تكامل بينها وبين بعضها وبين الإستراتيجية الكلية.

التصنيف السابع: حسب طبيعة الإستراتيجية في أرض الواقع:

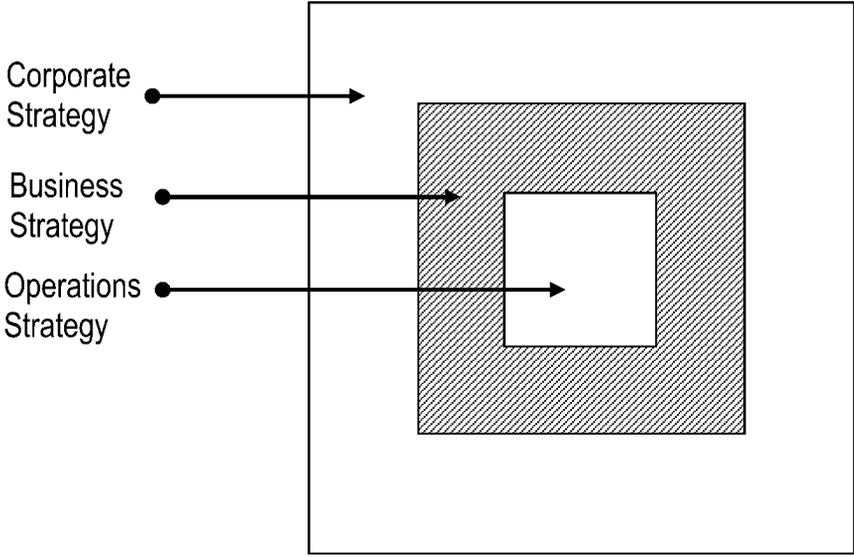
- 1- الإستراتيجية المخطط لها مسبقاً.
- 2- إستراتيجية طارئة ومفاجئة.
- 3- إستراتيجية مفروضة.
- 4- الإستراتيجية المحققة.
- 5- الإستراتيجية غير المحققة.



شكل رقم (13)
أنواع الإستراتيجية على أرض الواقع

التصنيف الثامن: حسب مستوى الإستراتيجية:

- | | |
|---------------------|----------------------------|
| Corporate Strategy | 1- إستراتيجية المنظمة ككل |
| Business Strategy | 2- إستراتيجية فروع المنظمة |
| Operations Strategy | 3- إستراتيجية العمليات |



شكل رقم (14)
أنواع الإستراتيجية

ويقصد بإستراتيجية المنظمة هي تلك الإستراتيجية التي تحدد الاتجاه العام أو الكلي للمنظمة. ويمكن أن نقول أن هناك ثلاث مسارات في هذا الشأن، تختار المنظمة من بينهم: النمو والاستقرار والانكماش. وسوف يتم شرح لهذه المسارات في البند التالي.

أما إستراتيجية فروع المنظمة فهي غالباً تهتم بوضع إستراتيجية لإحدى فروع أو وحدات المنظمة أو لإحدى السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. ويمكن أن نقول أن هناك مسارين في هذا الشأن تختار المنظمة من بينهم: الإستراتيجية التعاونية Cooperative Strategy والإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy.

ويقصد بإستراتيجية العمليات أو بالإستراتيجية الوظيفية Functional Strategy كما يطلق عليها في بعض الكتابات، بالإستراتيجية التي تهتم بتحسين مستوى الأداء بالنسبة للعمليات الإنتاجية والخدمية. والشغل الشاغل لإستراتيجية العمليات هو:

1- زيادة الإنتاجية.

2- تخفيض التكاليف.

3- الجودة الشاملة.

وذلك لإعطاء المنظمة مميزات تنافسية على غيرها من المنظمات الأخرى المشابهة أو التي تعمل في نفس المجال أو القطاع.

نقطة هامة في هذا الشأن هو ضرورة توفير الانسجام والتكامل بين هذه الأنواع من الإستراتيجيات.

التصنيف التاسع: حسب دورة حياة المنظمة:

يمكن تصنيف إستراتيجيات المنظمة حسب دورة حياة المنظمة، كما يشير أحمد سيد مصطفى، كالتالي:

1- إستراتيجيات النمو Growth Strategies:

إستراتيجيات النمو هي تلك الإستراتيجيات البديلة التي تختار الإدارة إحداها (أو بعضها) عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية وزيادة الفوائض المالية.

وهذا عرض موجز لأهم إستراتيجيات النمو:

1- النمو الذاتي: أي توسعات وإضافات دورية في أصول المنظمة اعتماداً على الموارد الذاتية للمنظمة أساساً.

- 2- التوسع المرحلي: في شكل إضافات جديدة مرحلية لأصول المنظمة.
- 3- الشراء أو الدمج لشركات أخرى تعمل في نفس النشاط أو في نشاط أو أنشطة أخرى.
- 4- التكامل الرأسي: بإضافة مرحلة (أو مراحل) سابقة أو لاحقة أو كليهما على النشاط الحالي للمنظمة، مثلاً شركة للنسيج تنشئ أو تشتري مصنعاً للغزل كمدخل أو خامة تستخدم في صناعة الغزل أو القماش (مرحلة سابقة) أو تنشئ أو تشتري مصنعاً للملابس الجاهزة تستخدم في صنعها ما أنتجته من قماش (مرحلة لاحقة).
- 5- التكامل الأفقي: أو التنوع بهدف توظيف موارد مالية متاحة أو فائضة وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات جديدة تجمع بينها - لحد ما - علاقة إنتاجية أي باستخدام تجهيزات أو خامات مشتركة و/ أو علاقة تسويقية أي تسوق من نفس منافذ التوزيع ولنفس مجموعات العملاء.
- 6- تكوين مشروع مشترك: بالدخول مع شريك أو أكثر حيث يقدم كل شريك حصته نقداً أو عيناً لإنشاء شركة جديدة. وحيث يمكن أن تفيد المنظمة مما يتوافر لدى الشريك من موارد تفتقر هي إليها سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية.

2- إستراتيجيات الاستقرار Stability Strategies:

إستراتيجيات الاستقرار هي تلك التي تختار الإدارة إحداها أو بعضها عندما تنتهي مرحلة النمو أو تحتاج المنظمة للحفاظ على استمراريتها في السوق دون استهداف نمو. وتتطلب المحافظة على استمرارية المنظمة معالجة ما قد يحدث من تقلبات في معدلات الطلب وفي الحصة السوقية للمنظمة، ومن ثم في ربحيتها وتنوع إستراتيجيات الاستقرار فتشمل:

- 1- إستراتيجية التنوع: بهدف تقليل آثار انخفاض الطلب على منتج حالي أو أكثر. وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات يعوض عائدها انخفاض عائد أو عوائد منتجات انخفض الطلب عليها.
- 2- إستراتيجية التركيز: وذلك بسحب موارد رئيسية من نشاط أو أكثر أو منتج أو أكثر وتوجيهها لآخر واعد. وقد يكون ذلك بشكل مؤقت أو دائم.
- 3- إستراتيجية التمرکز: وذلك بالإبقاء على الأنشطة والمنتجات الحالية كما هي لكن مع تركيزها في إطار جغرافي أكثر تحديداً بتقليل عدد المصانع أو منافذ البيع الفرعية لتوفير تكلفة تلك الأنشطة أو المنتجات أو الفروع الأقل إنتاجية.
- 4- إستراتيجية الإنعاش: وذلك لمعالجة تقلبات حادة في حجم عمليات المنظمة أو انخفاض مستمر في الحصة السوقية والإيرادات والربحية. ويكون ذلك من خلال حزمة متكاملة من التوجهات الإستراتيجية والتشغيلية. أما التوجهات الإستراتيجية فتشمل تعديل رسالة المنظمة ومزيج أنشطتها ومنتجاتها وأهدافها وإستراتيجياتها، أو إعادة توزيع الموارد المتاحة ومنها الموارد البشرية على الأنشطة والمنتجات وإعادة التدريب والتدريب التحويلي. فضلاً عن سعي لطلب قروض أو إعادة جدولة ديون و/ أو طلب دعم سياسي. وأما التوجهات التشغيلية فتشمل السعي لزيادة الإيرادات وخفض التكاليف وخفض الأصول الثابتة لخفض تكلفتها.

3- إستراتيجيات الانكماش Retrenchment Strategies:

وهي تلك الإستراتيجيات التي تختار الإدارة إحداها عندما تفشل إستراتيجيات الاستقرار في معالجة ظروف الركود أو الفشل المالي والحفاظ على استقرار حجم نشاط المنظمة وحصتها السوقية أو إيراداتها وربحيتها. وتشمل إستراتيجيات الانكماش:

- 1- إستراتيجية الانقباض: حيث تستمر المنظمة في ممارسة نفس نشاطها وتقديم نفس منتجاتها لكن مع تخفيض حجم الإنتاج، وذلك بخفض أو التخلص من موارد غير اقتصادية أو غير منتجة مثل موارد بشرية أو تجهيزات أو استثمارات.
 - 2- إستراتيجية الخلع: حيث تحذف المنظمة أحد أنشطتها نهائياً وبالتالي تتخلص من أصوله وموارد غير الاقتصادية أو غير المنتجة. وقد تعيد استثمار هذه الأصول أو الموارد في نشاط آخر أكثر فاعلية ونمواً.
 - 3- إستراتيجية التصفية: حيث تتجه الإدارة لتصفية موارد المنظمة تدريجياً للحصول على أكبر عائد صافي منها، على مدى فترة التصفية.
 - 4- إستراتيجية البيع: حيث تتجه الإدارة لبيع أصول المنظمة وإنهاء أنشطتها كوحدة تشغيلية متكاملة في صفقة واحدة شاملة.
- نقطة هامة ختاماً لتصنيفات وأنواع الإستراتيجيات؛ يجب التأكيد على أن المفاضلة والاختيار على ضوء تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. وما يعد إستراتيجية مناسبة في فترة معينة قد لا يكون كذلك في فترة لاحقة، طالما تعيش منظمتنا بيئة سريعة التغير والتغيير.
- ويمكن الاستعانة والاستفادة بالمعايير التالية في عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة.

معايير اختيار الإستراتيجية:

- لاختيار الإستراتيجية المناسبة لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية:
- 1- هل الإستراتيجية مناسبة؟

- 2- هل الإستراتيجية قابلة للتطبيق؟
 - 3- هل الإستراتيجية مقبولة؟
 - 4- هل الإستراتيجية يتوفر بها عنصر السلامة؟
- ويرى البعض أن الإستراتيجية الجيدة يجب أن تتوافر فيها المعايير التالية:
- 1- الوضوح من حيث الصياغة والقابلية للتطبيق العملي.
 - 2- أن تتضمن مزايا تنافسية إيجابية.
 - 3- متسقة مع باقي الإستراتيجيات في المنظمة.
 - 4- أن تتضمن درجة كافية من المرونة.
 - 5- تتفق مع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها طويلة الأجل.
 - 6- أن تكتسب تأييد أعضاء المنظمة.
 - 7- تنطوي على درجة مخاطرة مقبولة من جانب أصحاب المصالح.
 - 8- تعكس العوامل البيئية والقدرات الذاتية الخاصة بالمنظمة.
 - 9- تجمع بين الكفاءة والفعالية.

تنفيذ الإستراتيجية؛

هذه المرحلة عبارة عن تخطيط لوضع الإستراتيجية التي تمت صياغتها موضع التنفيذ، والواقع أن تنفيذ الإستراتيجية يسير جنباً إلى جنب مع صياغة الإستراتيجية، علاقتها معاً وثيقة ويمكن تصويرها في الشكل التالي:

صياغة الإستراتيجية			
ضعيفة	جيدة		
مخاطر	نجاح	جيد	تنفيذ الإستراتيجية
فشل	مشكلة	ضعيف	

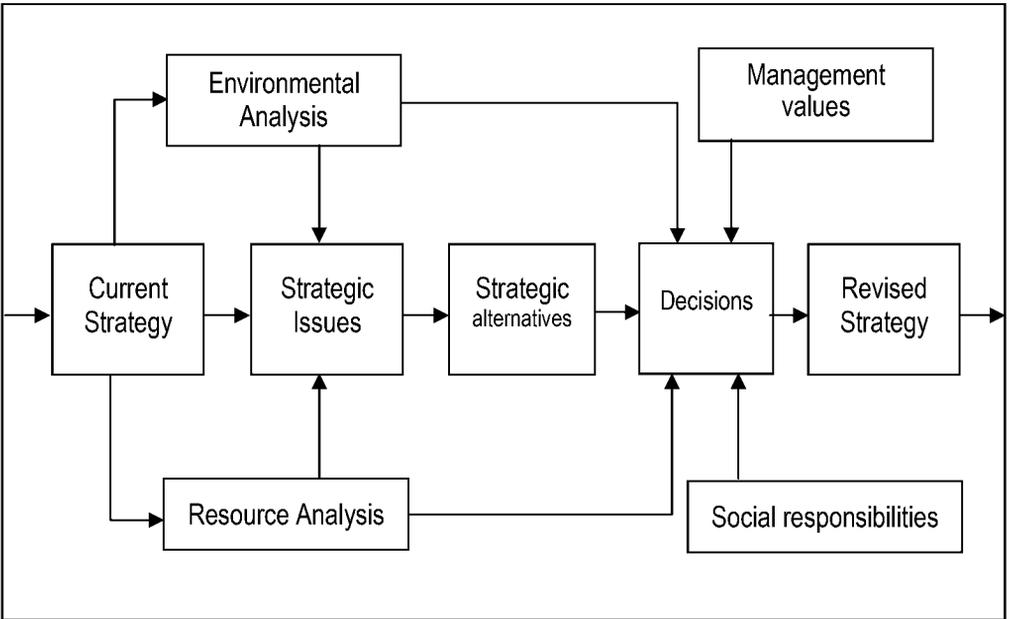
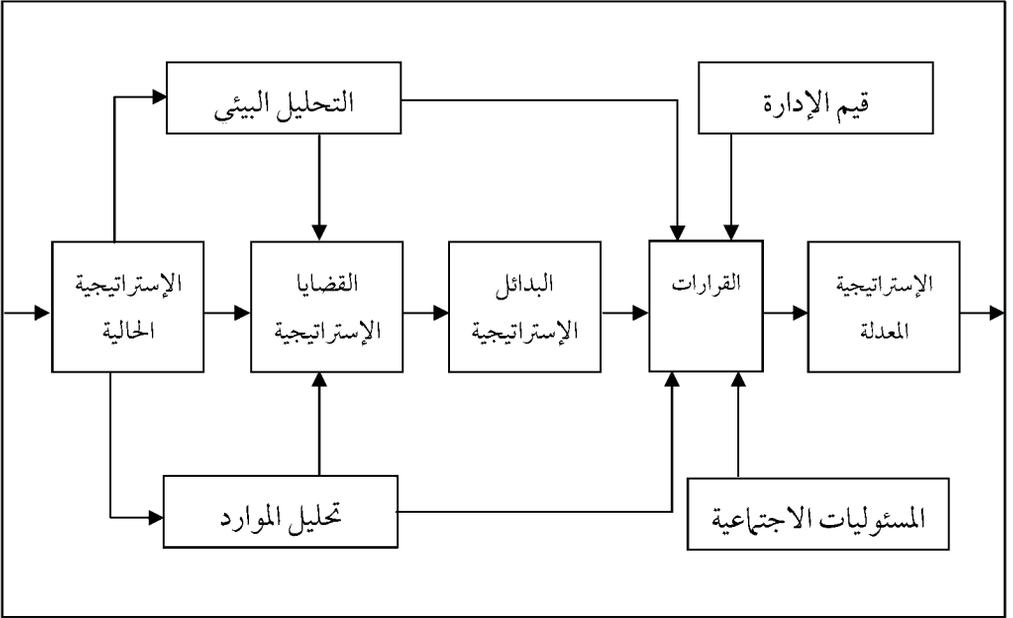
شكل رقم (15)
تشخيص المشكلات الإستراتيجية

يشير الشكل السابق إلى نقطتين هامتين:

- 1- أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقل أهمية عن صياغة الإستراتيجية لأنه حتى ولو كانت الصياغة جيدة ولكن التنفيذ ضعيف فسوف تكون هناك مشكلات.
- 2- من الصعب إجادة صياغة الإستراتيجية، إن لم يكن من المستحيل تقييمها في غياب التنفيذ الجيد.
- 3- الفشل هو مصير المنظمة التي أهملت أو أخطأت في صياغة الإستراتيجية وقدمت تنفيذاً إستراتيجياً ضعيفاً.

يستطيع المديرون من خلال حشد الطاقات وإثارة حماس العاملين والسيطرة والإدارة المتوازنة وضع إستراتيجيات جديدة وثقافة جديدة في أنظمة إدارتهم بشكل مستمر لمواجهة الاحتياجات الإستراتيجية في الحاضر والمستقبل.

ويتطلب تطبيق الإستراتيجيات الجديدة تغييراً واسع النطاق وقد ظهر لفظ التحول (أي التغيير الجذري الشامل) ليفرق بين حجم التغيير المطلوب لإستراتيجية المنظمة عن التحسين المستمر الذي تجريه المؤسسات بشكل روتيني.



الفصل التاسع

تحليل بيئة المنظمة

أشتمل هذا الفصل على:

- عناصر البيئة الداخلية للمنظمة. 
- عناصر البيئة الخارجية للمنظمة. 
- التحليل على مستوى الصناعة.
- التحليل على مستوى البيئة المحيطة.
- تحليل PEST. 
- البيئة الاقتصادية.
- البيئة الثقافية.
- البيئة التشريعية.
- البيئة التسويقية.