

---

---

## الفصل الأول

### طريقة جديدة للتفكير



obeikandi.com

ما زالت المؤسسات تخلط بين النشاط العملي والنجاح الاستراتيجي على الرغم من كل الكتب والمقالات التي كتبت على مدى العقود الثلاثة الماضية.

عندما تسأل أي مدير عن سبب نجاح مؤسسته سوف تكون إجابته وصفاً لنشاط المؤسسة الداخلي بدلاً من النتائج الدقيقة لذلك النشاط، وسوف تعرف حينها أنه قد يكون مخطئاً.

خذ مثلاً على ذلك: المستشفى الخاص الذي يذكر، تنمية رأس المال، والإدارة المالية المسؤولة، وتنمية الشراكة الرئيسة، والعناية المثالية، والأنظمة ذات الكفاءة العالية، والعمل الجماعي، بوصفها مقومات مهمة لنجاحه، هو في الحقيقة يعرض عمليات داخلية مشرفة ومؤداة بصورة صحيحة، خاصة وأن هذه العمليات ليست هي نتائج، ولا ما يقرر نجاح المستشفى.

وهاك مثلاً آخر: مؤسسة توليد الكهرباء التي تعد مناطق الناتج الرئيس سبب نجاحها وهي التي تضم إدارة الموارد والمسؤولية البيئية والبشرية. وفيها عمليات داخلية ومنطقة رمادية غير واضحة لا تمثل الأسباب الرئيسة لنجاح مؤسسة الكهرباء؛ لذلك فهي ليست بنتائج.

### من الخارج إلى الداخل، وليس من الداخل إلى الخارج

لماذا لا يستطيع المديرون معرفة المكونات الأساسية لنجاح مؤسساتهم؟  
الجواب: يكمن في أنهم يصرون على النظر إلى أداء مؤسساتهم من الداخل إلى الخارج بدلاً من الخارج إلى الداخل. هذا هو الموضوع بكل بساطة!

ونحن مثل الذبابة العالقة في العسل. نصبح مسجونين لمؤسساتنا. السياسة المتبعة والأساليب والأنظمة والعمليات والممارسات تحبطننا وتجذبنا إلى القاع فتصبح كل هذه الأشياء مجتمعة هي عالمنا. وما هو أسوأ

من ذلك أنها تصبح عالماً الوحيد. ونكون مثل الذبابة العالقة بالعسل لا نستطيع الفرار. وإذا لم نكن حذرين فسوف نعى عن الحقيقة. حقيقة ما يجب أن نفعل لنكون ناجحين.

ومن هنا نتساءل عن الأمور القليلة حولنا التي يجب أن نركز عليها النشاطات المؤسسية وتؤدي إلى نجاحها؟

**الجواب:** هو العوامل الاستراتيجية! ويمكن اكتشافها بالنظر إلى أداء مؤسستك (أو وحدة عملك) من الخارج إلى الداخل. بأن تضع نفسك في مكان عملائك ومموليك وموظفيك ومالك رؤوس الأموال وأي شخص نحن نصر على رؤية أدائنا من الداخل إلى الخارج، بدلاً من الخارج إلى الداخل

آخر يراك وتساءل نفسك كيف يقيمون أداءنا؟ وماذا يتوقعون منا؟

هذا يحدث عندما تخرج من المحيط الداخلي إلى الخارجي، عندما تحمل وجهة نظرهم هم وليست وجهة نظرك أنت.

وهو بالتأكيد موقع مختلف، والسؤال هنا ما هي العوامل الاستراتيجية؟

### تعريف العوامل الاستراتيجية

العوامل الاستراتيجية هي كل ما تحتاجه مؤسستك أو وحدة عملك لتبدأ المسار الصحيح اللازم لكي تتجح مع المساهمين الرئيسيين في مؤسستك وأعني بها عملاءك، مموليك، موظفيك، ملاك رؤوس الأموال، وأي مؤسسة، أو وحدة عمل، أو شخص يعتمد عليه نجاحك، حيث يستخدم المساهمون هذه المعايير لتقويم أدائك.

أمثلة عن العوامل الاستراتيجية: الفصل الثالث وما بعده يعطي عدة أمثلة عن العوامل الاستراتيجية.

بالنسبة إلى العملاء، العوامل الاستراتيجية تعني خدمة العملاء، وجودة الناتج وما إلى ذلك، وبالنسبة إلى الموظفين تعني المكافآت، سمعة الشركة، والأمن الوظيفي، وبالنسبة إلى أصحاب رؤوس الأموال في الشركات العامة، فإن العوامل الاستراتيجية تشمل أيضاً الحصص وتنمية رأس المال.

**العوامل الاستراتيجية كعملة متداولة:** العوامل الاستراتيجية لا توفر فقط الطريق إلى النجاح ولكنها أيضاً كعملة متداولة تربط بين الطريقة التي يتم بها تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء. إن كلمة السرهى "ربط"، والعوامل الاستراتيجية هي التي تكوّن هذا الرابط.

**العوامل الاستراتيجية عبر القطاعات المختلفة:** تقوم العوامل الاستراتيجية أيضاً بتوفير الأدوات اللازمة لتلمس الاحتياجات ليس فقط في القطاعات الخاصة للمؤسسات الربحية ولكن أيضاً في المؤسسات غير الربحية من القطاعين العام والخاص. وهنا أيضاً توجد العوامل الاستراتيجية كعوامل متكاملة لأنها موجودة في صميم جميع المؤسسات.

**العوامل الاستراتيجية لوحدات العمل:** توفر العوامل الاستراتيجية الطريق للتحرك خلال المساحة الممتدة من شركة إلى فرع مؤسسة ومن مؤسسة إلى وحدة عمل. وبما أن هذه العوامل تعمل بالكفاءة نفسها لكل من وحدة العمل وللمساهمين الرئيسيين فإنه من السهل ربط الخطة الاستراتيجية للوحدة بمثلتها للمؤسسة.

**نظام العامل الاستراتيجي:** وأخيراً، فالعوامل الاستراتيجية تمدنا بنظام تطوير استراتيجي دائم وبقياساته، وبنظام لربط جميع المفاهيم والنشاطات الاستراتيجية المختلفة ببعضها. وهذا نسميه نظام العامل الاستراتيجي.

## نتائج تطبيق العوامل الاستراتيجية

يحصّر الشكل 1.1 النتائج التي سوف تحصل عليها بقراءتك لهذا الكتاب وتطبيق أفكاره.

ربما تستطيع بمراجعة العمود الذي على الجهة اليمنى أن تتعرف على بعض المشكلات التي تتعرض لها في مؤسستك أو وحدة عملك. هل مثلاً واجهتك مشكلة في تعريفك لمعنى الميزة التنافسية؟ هل وجدت مشكلة في تطوير استراتيجية للتعامل مع المساهمين الرئيسيين في مؤسستك؟ هل تستطيع أن تميز وتوجد مكانةً لمؤسستك أو قسمك بفعالية؟ هل لاحظت أن المؤشرات الرئيسة للأداء نادراً ما تكون موجهة باستراتيجية معينة؟

والآن ألق نظرة على عمود الجهة اليسرى، أليس من الرائع أن تكون قادراً على تجنب المشكلات الموجودة في الجهة اليمنى من الجدول؟ سوف تكون قادراً على تحصيل النتائج الظاهرة في الجهة اليسرى عند نهاية قراءتك لهذا الكتاب.

وكما يوضح الشكل 1.1 سوف تكون قادراً على الربط ما بين التحليل الاستراتيجي والصيغة الاستراتيجية. وسوف تكون قادراً على كتابة أهداف محددة وواضحة. وسوف تستطيع أيضاً تعريف الميزة التنافسية بوضوح. وتنظيم زيادة تنافسية فعالة في القيمة السهمية. وسوف تستطيع أن تكتب استراتيجية واضحة ومركزة لجميع المساهمين الرئيسيين في مؤسستك - ليس فقط للعملاء بل أيضاً للممولين، والموظفين، والملاك، وجميع من يسهم في جعل مؤسستك ناجحة.

## (الشكل 1.1) نتائج تطبيق العوامل الاستراتيجية

دون العوامل الاستراتيجية مع العوامل الاستراتيجية

الربط بين التحليل والصياغة الاستراتيجيين	
- الترابط واضح وسلس	يتراوح ما بين الضعيف إلى عدم الربط تماماً
- تعريفها من الخارج إلى الداخل وليس من الداخل إلى الخارج	- تعريف الميزة التنافسية متداخلة مع القدرات الداخلية
- التركيز مسلط على العوامل الداخلية	إدارة قياسات تنافسية وتقويم الميزة التنافسية تفتقر إلى التركيز على العوامل الخارجية
- تصريحات مبنية على مخرجات مدروسة	- تحديد أهداف قيمية واضحة عادة مجموعة من التصريحات
- التركيز واضح لوضوح المنهجية	- كتابة استراتيجية واضحة ومركزة تفتقر إلى التركيز لعدم وضوح المنهجية المتبعة
- تشمل جميع المساهمين الرئيسيين	- تطوير استراتيجية خاصة بالمساهمين الرئيسيين تميل إلى التركيز على العملاء وإغفال العوامل الأخرى
- غير صعب، حيث إن التقنيات المستخدمة من الممكن تطبيقها على جميع المؤسسات ووحدة العمل.	- تطوير استراتيجية للمؤسسات غير الربحية ولوحدات العمل. صعب، لأن معظم التقنيات مصممة للمؤسسات الربحية ولا تلائم وحدات العمل.
- القيمة واضحة	- تعريف القيمة تخلط ما بين التكلفة و"إضافة قيمة"
- مترابط ومتكامل	- تعريف التميز والمكانة غير دقيق وغير مترابط
- مرتبطة مع الميزة التنافسية بوضوح	تطوير استراتيجية للتكتل، الاحتكار، التحالف الاستراتيجي والابتكار غالباً ما ينظر إليها على أنها إضافات ويكون تفاعلها مع بعضها ضعيفاً
- مترابط بشكل قوي	ربط الصياغة الاستراتيجية بقياسات الأداء ارتباط متذبذب أو لا وجود له
- دائماً من خلال استراتيجية واضحة	- تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة نادراً ما تكون من خلال استراتيجية معينة

إذا كان اهتمامك منصباً على مؤسسة غير ربحية أو وحدة عمل فسوف تستطيع بسهولة أن تطور الاستراتيجية. وسوف تكون قادراً على أن تختبر جميع الخيارات الاستراتيجية المطروحة مثل: الاستقطاب، السيطرة، التحالف والابتكار. سوف تستطيع أن تربط بين الصياغة الاستراتيجية وقياس الأداء.

### الكتاب يبدأ من هنا

نظمت فصول الكتاب حول عدة خطوات يوضحها الشكل 1-2.

**الفصل الثاني:** "أحجار الأساس في مؤسستك" يبين كيف تحدد المساهمين الرئيسيين في مؤسستك أو قسمك وتفرق بين كبار المساهمين والمساهمين الرئيسيين. والفصل سوف تكون قادراً على ربط التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء بشكل لم يعطي عدة أمثلة من قطاعات صناعية مختلفة. يسبق لك من قبل.

**الفصل الثالث:** "المحك" يحتوي على تعريف مفصل للعوامل الاستراتيجية ويوفر أمثلة للعملاء من عدة قطاعات صناعية. هذا الفصل هو الأساس الذي يبني عليه بقية الكتاب.

**الفصل الرابع:** "من الحكمة أن نحلل - استراتيجياً"، يتوسع هذا الفصل في تعريف العوامل الاستراتيجية ليجعلها تعني أيضاً جميع المساهمين الرئيسيين، راسماً الخطوات لدعم التحليل الاستراتيجي وشارحاً كل منها على حدة. يقدم هذا الفصل خمس طرق لمعرفة العوامل الاستراتيجية المناسبة لمؤسستك أو قسمك. ويقوم بتقديم وشرح مفصلين لأداتين محددتين هما الجداول التقويمية التنافسية وخلفية الميزة التنافسية.

وهناك أيضاً قائمة بمسائل استراتيجية رئيسة من عدة مؤسسات، وهي مستمدة من التحليل الاستراتيجي.

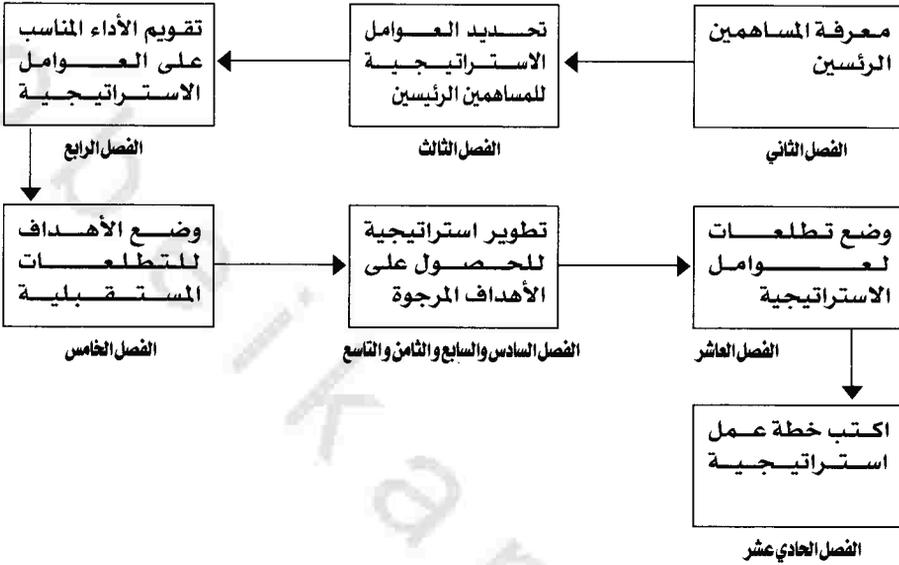
**الفصل الخامس:** "إلى أين أنت ذاهب؟" يوضح طريقة مبتكرة لوضع أهداف صنفها المساهم الرئيس. كما يبين هذا الفصل أيضاً كيف تقوم هذه الأهداف بواسطة وضع مؤشرات أداء رئيسة لها ومن ثم تأسيس تطلعات لتلك المؤشرات.

**الفصل السادس:** "الخطأ الفادح" يعطي تعريفاً موسعاً لـ "المنافسين" وطريقة جديدة لتعريف "الميزة التنافسية" مبنية على العوامل الاستراتيجية. ويفرق بينها وبين الإمكانيات الداخلية. يقوم الفصل بإيضاح مفاهيم معينة: مثل: قيمة، تمييز، ومكانة، ويبين من خلال عدة أمثلة كيف أنها هي أيضاً مبنية على عوامل استراتيجية. وكيف أن مفاهيم: الميزة التنافسية والقيمة والتمييز، والمكانة مترابطة مع بعضها، وأن كل واحد من هذه المفاهيم يمكن استخدامه من خلال التطوير الاستراتيجي.

**الفصل السابع:** "اعمل ما تحسن صنعه" يبين كيف تبني استراتيجية ناجحة باتباعك استراتيجية تقويمية، واحدة من ثلاث استراتيجيات المذكورة هنا. كما يوضح هذا الفصل أهمية تطوير الميزة التنافسية عند النقاط الرئيسية في السلسلة القيمة لصناعتك.

**الفصل الثامن:** "لماذا لا يعتبر التنوع من الأعمال استراتيجية؟" يلمس هذا الفصل الاستراتيجية الثانية، استراتيجية المدى. ويبين كيف أن معظم المؤسسات يجب أن لا تضل طريقها الذي اختطته لنفسها حين تصل إلى مرحلة التنوع والتعدد طالما أن هذا التنوع يمارس عبر المعرفة بالعوامل الاستراتيجية.

## الشكل 1.2 تتابع الخطوات والأبواب



**الفصل التاسع:** "تجنب الاستراتيجية الساذجة" هذا الفصل يتحدث عن الاستراتيجية الثالثة وهي استراتيجية البنية. ويناقد أربعة خيارات: الاستقطاب، التحالف الاستراتيجي، السيطرة، الابتكار، وكلها ترتبط بالعوامل الاستراتيجية، مع ذكر أمثلة لشركات توظف هذه الخيارات.

**الفصل العاشر:** "متابعة الاستراتيجية في الزمن الحقيقي" يبين كيف أنه في الوقت نفسه الذي نستطيع فيه متابعة الاستراتيجية عن طريق متابعة إلى أي مدى أمكنها تحقيق نتائج الأهداف المطلوبة (موضوع الفصل الخامس) فإن هناك أيضاً طريقة أخرى مطولة لقياس نجاح الاستراتيجية: بإنتاج مؤشرات قيادية عن طريق متابعة مسار النتائج على العوامل الاستراتيجية.

**الفصل الحادي عشر:** "الحاجة إلى اتخاذ إجراء" ويوفر هذا الفصل إرشادات لطريقة تطوير خطتك الاستراتيجية، كما يشرح سبعة أخطاء

شائعة. ويؤكد على أهمية تخطيط العمل في معرض الحلول للمشكلات التي تعترض الخطة.

**الفصل الثاني عشر:** "انظر للداخل من الخارج" يؤكد هذا الفصل على أهمية أخذ وضع المراقب الخارجي لأداء مؤسستك أو وحدة عملك التي تعمل بها. وحين تفعل ذلك، فإن هذا الفصل يختتم بالقول بأنك في هذه الحالة سوف تكون قادراً على رؤية وجهة نظر كبار المساهمين. ويلخص هذا الفصل الخطوات الرئيسية في هذا الكتاب ويعرض أمثلة على قصص عملاء استفادوا من تطبيق هذه الخطوات.

يضم هذا الكتاب أيضاً ثلاثة ملاحق. وتعلق هذه الملاحق بالفرق بين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، واشتراك المجلس في التخطيط الاستراتيجي، والميزة التنافسية إلى جانب سلاسل القيمة.

وأخيراً هناك شرح للمفردات المستخدمة في الكتاب. وكما هو الحال في جميع حقول الإدارة فإن هذا المجال يزخر بالمفردات. ويهدف الكتاب إلى الحد من عددها والاكتفاء بما هو ضروري منها في هذا الجزء.

### حاول هذه الطريقة

ضع مؤسستك أو وحدة عملك، (الشكل 1-1) الذي يظهر النتائج الاثنتي عشرة، إذا وجدت نفسك في الجهة اليسرى في كل الخيارات الاثنتي عشرة، فنرجو منك الاتصال بنا، يجب أن نتحدث، وإذا كان الوضع بالعكس، وهذا هو أغلب الظن؛ فأنت تقوم بعمل بعض هذه الخطوات بشكل جيد وبعضها الآخر بشكل ضعيف، أو من الممكن أنك لا تقوم بها نهائياً. وفي هذه الحالة فإن هذا الكتاب هو الحل الأمثل لك.

هذا التمرين سوف يساعدك على أن تقرر أي الأبواب يحتاج إلى تركيزك.