

الفصل الثاني

عمليات الإدارة الإستراتيجية

عمليات الإدارة الإستراتيجية

صياغة رؤيا ورسالة المنظمة

وقفت كارلي فيورينا ، مدير شركة هيو ليت باكارد "HP" متحدثة في طلبة سنة التخرج في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا عام 2000م فقالت :

(في الغالب ، لا يمكنك في أي لحظة معينة رؤية أين يتجه بك المسار ، والمنطق والذكاء وحدهما لا يكفيان لهدايتك إلى الخيارات الصائبة ، ولن يقودك أي منهما إلى السبيل الصحيح دوماً ، ولا يكفي أن تتقن فن الإصغاء لعقلك ، بل عليك أن تتقن الإصغاء لقلبك وكيانك كله) .

كانت فيورينا تتحدث أمام خريجين على وشك الدخول إلى معترك الحياة والعمل ، وعكست نصيحتها واقع العمل التجاري في القرن الحادي والعشرين ، حيث باتت الوتيرة التجارية أسرع من أن يتوقف البعض للحظات ليحدد رسالة مؤسسته ، والتي عبرت عنها بـ "أين يتجه بك المسار؟" .

رؤيا المنظمة :

هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً .

رسالة المنظمة :

هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة ، أو المهمة الجوهرية لها ، مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية .

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة .

نشأة الاهتمام برسالة المؤسسات

يقوم الفكر السائد حالياً عن رسالة المؤسسة على الإطار العام الذي قدمه بيتر دراكر في سبعينيات القرن الماضي ، حيث اعتقد دراكر أن التساؤل عن ما هو مجال عملنا ؟ بمثابة توجيه سؤال عن ما هي رسالتنا وتعكس رسالة المنظمة الغرض من وراء قيام وبقاء المنشأة وتعد الرسالة ضرورية من أجل تحديد الأهداف بفاعلية ووضع الاستراتيجيات .

مفهوم رسالة المؤسسة

وُتعبّر الرسالة عن النظرة طويلة الأمد الخاصة بالمؤسسة من حيث الذي ترغب في تحقيقه والذين ترغب في خدمتهم ، ولكل مؤسسة غرض من وراء قيامها حتى إذا لم يترجمها الإستراتيجيون إلى رسالة مكتوبة ؛ فالرسالة السليمة والمعدة بعناية هي الخطوة الأولى في الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر كل من الممارسين والأكاديميين.

والرسالة هي أساس الأولويات والاستراتيجيات والخطط وتخصيص العمل ؛ فهي نقطة البداية لتخطيط المهام الإدارية وتخطيط الهياكل الإدارية ، وقد يبدو للوهلة الأولى أن معرفة طبيعة عمل أي مؤسسة أمر بسيط وواضح للغاية ، فمثلاً، مصنع الصلب ينتج صلباً ، وهيئة السكك الحديدية تنقل الركاب والبضائع ، وشركة التأمين تتحمل مخاطر الحريق ، والبنوك تمول المشاريع وهكذا.

ولكن الواقع أن توجيه سؤال : ما هو عملنا ؟ لأي مسئول في الجهات السابقة أو غيرها يظهر مدى صعوبة الإجابة عليه ، فهو سؤال صعب للغاية والإجابة الصحيحة عليه عادة ما تكون غير ظاهرة ، وتُمثل الإجابة على هذا السؤال المسؤولية الأولى للاستراتيجيين ؛ فهم القادرون على التأكد من أن الإجابة على هذا

السؤال تلقى الأهمية اللازمة ، وأن تلك الإجابة منطقية وتساعد المؤسسة على تخطيط مسارها وتحديد أهدافها.

وقد نتمكن من فهم رسالة مؤسسة ما بشكل أفضل من خلال التركيز على المشروع في بداياته ، حيث يكون المشروع الجديد عبارة عن تجميع أفكار ، ويقوم على مجموعة معتقدات بأن المؤسسة الجديدة تستطيع أن تقدم سلعة أو خدمة لبعض العملاء في مناطق جغرافية معينة باستخدام نوعاً ما من التكنولوجيا بسعر مريح ، وعادة ما يعتقد صاحب المشروع الجديد بأن فلسفة الإدارة للمؤسسة الجديدة سترتب عليها صورة إيجابية لدى الجمهور يمكن توصيلها بالتالي إلى الجهات ذات الأهمية.

وعندما تنمو المؤسسة فإن الملاك أو المديرين كثيراً ما يجدون أنه من الضروري مراجعة المعتقدات الأساسية التي قام عليها المشروع ، وعادة ما يكتشفون أن تلك الأفكار الأصلية تنعكس في الرسالة التي تمت مراجعتها.

وكثيراً ما تنصدر رسالة المؤسسة التقارير السنوية ، وتعلق في كافة أرجاء المؤسسة ، وتوزع مع باقي المعلومات الخاصة بها ، وهي جزء أيضاً من التقارير الداخلية ، مثل طلب الاتفاقيات مع الموردين ، والعقود مع النقابات العمالية ، وخطط المؤسسة ، واتفاقيات خدمة العملاء.

باختصار فإن رسالة المؤسسة هي وثيقة تُوضح الغرض من قيام المؤسسة ، ومن هم عملائها ومنتجاتها أو خدماتها ، وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا التي تقوم عليها ، ولذا يرى ماكجينييس أن الرسالة ينبغي أن :

1. تعرف ماهية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.
2. أن يكون ذلك التعريف مُحدّد بحيث يستبعد بعض المشروعات ، ومتسع بدرجة كافية بحيث يتيح الفرصة للنمو الخلاق.
3. أن يُميز مؤسسة ما عن المؤسسات الأخرى.
4. أن يتعامل مع الخدمة كإطار تقييمي لكل من الأنشطة الحالية والمتوقعة.
5. أن تكون مكتوبة بأسلوب واضح بحيث يفهمها كافة العاملين في المؤسسة.

أهمية الرسالة بالنسبة للمؤسسات

ويلخص ف. ديفيد أهمية وجود الرسالة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية فيما يلي :

1. ضمان الإجماع على غايات وأغراض المؤسسة.
2. تقديم أساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد المؤسسة.
3. إيجاد مناخ مؤسسي موحد.

4. تحديد قيم واتجاهات المؤسسة.
5. توفير إطار موحد لخدمة أغراض المؤسسة والحد من الجهود المناوئة أو المعاكسة.
6. تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسئوليات.
7. تحديد أغراض المؤسسة وترجمة أهداف تفصيلية وفقًا لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الأداء بما يُسهل من عمليات التقييم والرقابة.
8. الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.



المؤسسات ومدى اهتمامها بالرسالة

والواقع المؤسسي يُنبئ عن ضعف في الاهتمام برسالة المؤسسات ، حيث يقضي بعض الاستراتيجيين غالبية اليوم في الاهتمام بالجوانب الإدارية والتكتيكية ، بينما البعض الآخر يُسارع لوضع الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات ، ولا يُوجهون الاهتمام الكافي لصياغة الرسالة.

والمفاجأة هي انتشار هذه المشكلة حتى بين الشركات الكبرى ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية هناك ما يقارب 40% من الشركات الكبرى لا يُوجد عندهم بعد رسالة رسمية للمؤسسة ، ومنها شركتي والت ديزني ، وعملق متاجر التجزئة ووال مارت "Wal-Mart". ولكن يمكن القول بأن هناك عدد متزايد من المؤسسات يتجه نحو صياغة الرسالة في شكل رسمي، وتقوم بعض المؤسسات بوضع رسالة ؛ لأنهم يشعرون بأنها "موضة" أكثر منها التزام حقيقي.

العوامل المؤثرة على رسالة المؤسسة

هناك عديد العوامل التي تؤثر على مضمون رسالة المؤسسة، ولعل أهمها نتائج تقييم البيئة الخارجية، ونوعية الفرص المتاحة ، وطبيعة التهديدات التي تفرضها تلك البيئة، كما تؤثر على الرسالة

نتائج تقييم البيئة الداخلية وإمكانات المنظمة المتمثلة في نقاط قوتها وضعفها، فضلاً عن طبيعة المنافسة واهتمامات المساهمين والإدارة العليا ورغبتهم في تحمل المخاطر، ويجمع العوامل السابقة نظام التحليل المعروف باسم "SWOT Analysis"، وهي حروف ترمز إلى :

S القوة أو "Strength".

W الضعف أو "Weakness".

O الفرص أو "Opportunities".

T التهديدات أو "Threats".

حيث تمثل القوة والضعف عناصر البيئة الداخلية ، وتمثل الفرص والتهديدات عناصر البيئة الخارجية.

الرسالة كوثيقة هامة

إن الوثيقة التي تتضمن رسالة المؤسسة ليست مجرد ورقة تعطيها الإدارية العليا للعاملين بالمؤسسة أو تعلقها في مكان ظاهر بها، بل هي تعبير عن رؤية الإدارة العليا فيما ينبغي التركيز عليه والاهتمام به والسعي إليه بكل جدية واهتمام المحترفين، أن هذه الوثيقة تحدد الطريق إلى النجاح والفوز في السوق، ولا بد أن يقتنع

بها العاملون ويتفاعلوا معها ويلتزموا بها بعد فهمها بدقة والتعرف على دورهم فيها بوضوح .

فهذه الوثيقة هي التي تجعل المؤسسة مختلفة عن غيرها من المؤسسات في الصناعة أو المجال الذي تعمل به ، ولن تستفيد المؤسسة من وجود رسالة إلا إذا عمل كل أفرادها على تحقيق هذا الاختلاف النظري والمكتوب في الوثيقة وتحويله إلى واقع فعلي ملموس يراه العملاء والعاملون والموردون وكل من استهدفهم الرسالة، فهي تمثل رسماً هندسياً لمنزل جميل لا يعني شيئاً إلا إذا وجد المنزل فعلياً، فهي إطار عام يحتاج إلى جهد كبير حتى يتحول إلى واقع عملي .



يمكننا القول بأن الرسالة هي الخريطة التي تسير على أساسها المؤسسة لتصل إلى مقصودها، وسواءً كانت تلك الرسالة بصورة

رسمية أو تعارف عليها أعضاء أي مؤسسة، فلا بد من جعلها نصب عين كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح الدائم المستمر حتى تصل إلى الريادة في مجالها.

تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفئة وفعالة .

وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها :

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة .
2. كمية ونوعية الموارد المتاحة .
3. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة .
4. ثقافة وقيم الإدارة العليا .
5. علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيية بين أفراد التنظيم .

6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية .



تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

أ) تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، أن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفنة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

(ب) تحليل البيئة الخارجية المباشرة

تحليل قوى المنافسة

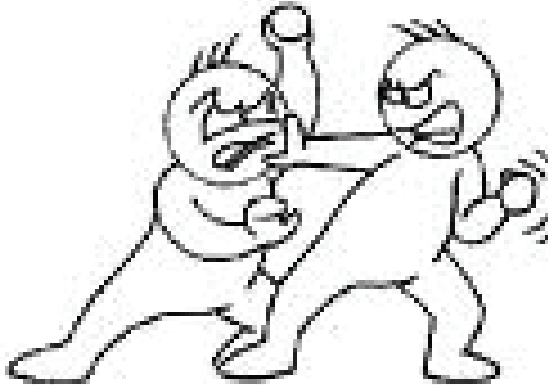
تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي :

تهديدات الداخلين الجدد ، قوة مساومة المجهزين ، قوة مساومة المشتريين ، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة ، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة .

وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر

1. شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز 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. تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشاركون 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 ، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق

3. قوة المساومة للمجهزين (الموردین)

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 مساومة المشتري

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. المواد البديلة والمتاحة

أن 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 بـ مواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.

بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لأن نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج أوستين على نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية.

ج) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة ، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها ، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، ومن المنطقي أنه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها ، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر أند جامبل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة ، شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير ، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال ، شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الالكترونيات ، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الالكترونيات .

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها .

وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادر ها .

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة ،

أما الأنشطة الأولية فهي :

- الإمدادات الداخلية :

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي ، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج .

- العمليات :

كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)

- المخرجات :

تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد .

- التسويق والمبيعات :

تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية .

- الخدمة :

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح ، الصيانة ، تبديل الأجزاء ، توفير قطع غيار .

أما الأنشطة الداعمة فهي :

- البنية التنظيمية :

تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى .

- تنمية التكنولوجيا :

هي أنشطة تحسين المنتج ، تصميم المنتج ، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة .

- الشراء :

الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة .

تحليل الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة 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 .

يشترك محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر : الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلاً 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 وإستراتيجية المنظمة ، والعمل 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 واعية يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة .