

الوحدة الرابعة

الاختيار والتطبيق والمراجعة الإستراتيجية

أولاً: المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي

1- دراسة الخبرة الماضية، وذلك في النواحي التالية:

أ - دراسة خبرة الأفراد

ب - دراسة خبرة المنظمة

2- اتجاهات ذوى النفوذ في المنظمة:

أ - دور الإدارة العليا

ب - دور الإدارة الوسطى

3- مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله:

أ - المخاطر المحدودة

ب - المخاطر العالية

4- عنصر الزمن (التوقيت المناسب):

- أ - الوقت المتاح للاختيار
- ب - توقيت العوائد
- ج - توقيت استعداد السوق

5- الموارد التنظيمية:

- أ - الموارد المادية
- ب - الموارد البشرية
- ج - الموارد المالية

6- مركز المنظمة في الصناعة:

- أ - المنظمات الرائدة
- ب - المنظمات التابعة

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة:

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 تحددها 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 مسؤولون 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:

- إن الإستراتيجيات القديمة والتي ثبت نجاحها يصبح من الصعب تغييرها عن الإستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحاً.

- 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 فيستمر بقاؤها. . وهكذا.
- وإذا ما بدأت الإستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فإن الإستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الإستراتيجيات القديمة.
- وعندما تفشل الإستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغير البيئة حينئذ سيبدأ القادة بمراعاة تغيرات أكثر حدة عن الإستراتيجية الحالية.

2- اتجاهات ذوى النفوذ في المنظمة (المناخ السياسي):

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز 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 ذوى النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى.

وفي هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية:

أ- دور الإدارة العليا:

تقع الإدارة العليا في مواقع رئيسية وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم في المناخ السياسية السائد في المنظمة، إذ بناء على اتجاهاتها

وميوها تصدر القرارات الإستراتيجية التي تحدد مراكز المسؤولية وشغل المواقع الرئيسية، وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل. . كل ذلك من شأنه أن يساعد على اختيار إستراتيجية دون أخرى، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

بـ 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 مرؤوسيهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين، كما يجب أن يكونوا على وعى تام باحتياجات ورغبات مرؤوسيهم، ومن ناحية أخرى فإن مديري الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات. . وغيرها، وهم في ذلك يعتمدون على أداء مرؤوسيهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً، إذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع مرؤوسيه 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 انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض 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 اتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الإستراتيجية التي سيتم اختبارها، وفي هذا الصدد يمكننا التفرقة بين نوعين من المخاطرة:

أ. المخاطرة المحدودة:

إن الإدارة تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة، وعادة ما تختار إستراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة اعتماداً كبيراً، وفي هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها، ولهذا فهي تستمر على إستراتيجياتها الماضية مع التغير 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 اتجاهات الإدارة العليا.

ب. المخاطرة العالية:

إن الإدارة التي لديها استعداد 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 واستمرارها أو فشلها، فالمدى الزمني المتاح للاختيار 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 لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها.

لذلك يمكننا في هذا الصدد دراسة الأبعاد التالية:

أ- الوقت المتاح للاختيار:

كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويلاً، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة فرصة أكبر لدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة، وبناء 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 عمليات التقييم.

ب- توقيت العوائد:

يعد توقيت العوائد مهم أيضاً في اختيار الإستراتيجية المناسبة، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة، فهي متعجلة 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 استعداد السوق:

إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى استعداد 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:

أ- 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 فإنها تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التي تتاح أمامها.

بـ الموارد المادية:

تشمل التسهيلات المادية المباني والمعدات والآلات. . وتكمن قيمتها في مدى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى.

جـ الموارد البشرية:

الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار بديل إستراتيجي معين دون آخر، لذا يجب تقييم الشركة بدقة الجوانب المهارية والإدارية المتوفرة لديها حتى يمكنها الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة، ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

6- مركز الشركة في الصناعة:

غالباً ما تختار 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 الاختيار الإستراتيجي للمنظمة.

وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية:

أـ 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. . وغيرها، وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها في السوق مما يؤدي بها إلى تبني إستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق الكلى لهذا قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلى كما قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلى كما قد تتبع إستراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالي.

بـ المنظمات التابعة:

تتسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها اتباع غيرها من المنظمات ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالي أو النمو المحدود وقد تساعد بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو.

ثانياً: متطلبات تطبيق الإستراتيجية

يمكن وضعها في المجموعات التالية:

- 1- تحديد الأهداف السنوية.
- 2- صياغة السياسات..
- 3- توزيع وتخصيص الهيكل التنظيمي.
- 4- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب.
- 5- الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية (العمليات والأنشطة الداخلية).

6- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية.

وفيما يلي نبذة عن كل هذه المتطلبات:

1- تحديد الأهداف السنوية:

يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة، إن عملية المشاركة في وضع الأهداف السنوية تقود إلى تحقيق الرضا والقبول للأهداف الموضوعة، وتعد الأهداف السنوية عاملاً رئيسياً يأتي في مقدمة المتطلبات اللازمة لعملية تطبيق الإستراتيجية وذلك لأنها:

- 1- تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد.
- 2- تعد من أهم المعايير الضرورية لتقييم المديرين.
- 3- تعد كمحدد رئيسي التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- 4- تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

لهذه الأسباب ولغيرها، يجب مراعاة بذل الوقت والمجهود المناسبين في إعادة تقرير الأهداف السنوية بما يؤدي لصياغتها وتحقيقها بالطريقة السليمة بحيث تساير الأهداف طويلة الأجل، وتدعم تطبيق الإستراتيجية على الوجه المأمول وعادة ما توضع الأهداف السنوية في شكل بعض المصطلحات منها: الربحية، النمو، والحصة السوقية للمنظمة من خلال دراسات تشريح السوق والمناطق الجغرافية، ومجموعات المستهلكين، والإنتاج (كمية/ جودة)

2- صياغة السياسات:

لن تتمكن الشركة من توجيه إستراتيجيتها بصورة طبيعية إذا لم تكن هناك سياسات واضحة وموضوعية مرنة تواكب ما قد يحدث من تغيرات، فالسياسة تشير إلى الخطوات العامة المحددة، والطرق، والإجراءات والقواعد، والأشكال، والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

والسياسات تساعد كل من العاملين والمديرين في التعريف على ما هو مطلوب منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح، كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية، وتخفض من كمية الوقت الذي يقضيه المديرين لاتخاذ القرارات، وإلى جانب ذلك فإن السياسات توضح ما هي طبيعة العمل المطلوب وسيؤدي بواسطة من؟

وقد توضع السياسات لمساعدة جميع الإدارات وأقسام (مثل نحن نقدم فرص عادلة في معاملة موظفينا) كما قد توضع بعض السياسات لإدارة معينة (مثل العاملين في هذه الإدارة يجب أن يحصلوا على دورة تدريبية واحدة على الأقل كل سنة) ويجب أن تكون السياسات مكتوبة قدر الإمكان، ومن الأمثلة على بعض السياسات التي تدعم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهداف الإدارات والأقسام المختلفة ما يتضح مما يلي:

إستراتيجية الشركة:

احتلال مركز متميز بين متاجر الأقسام لتحقيق النمو في المبيعات وتحقيق أهداف الربحية.

السياسات المساعدة:

1- (تفتح كل الأقسام التابعة للشركة من الساعة 8 صباحاً حتى الساعة 8 مساءً من يوم السبت وحتى يوم الخميس)، وسوف تمكن هذه السياسة من زيادة المبيعات إذا التزمت عامة الأقسام من فتح أبوابها للبيع خلال الفترة الزمنية الموضحة.

2- (تقدم كل الأقسام تقريراً تفصيلياً بصورة شهرية عن مختلف الأمور بالقسم)، سوف تسهم هذه السياسة في تخفيض النفقات إلى معدلات المبيعات.

3- (يجب على كل الأقسام أن تسهم في إعلانات الشركة بـ 5٪ من العائد الشهري الكلي لها). وسوف تسمح هذه السياسة للشركة ببناء صورة ذهنية وسمعة طيبة للشركة على المستوى القومي.

4- (يجب على كل الأقسام أن توجد الشكل العام لأسعارها من خلال الكتاب العام لأسعار الشركة)، سوف تساعد هذه السياسة في بناء الشقة لدى المستهلك بأن ما تقدمه الشركة من منتجات ذات سعر واحد وجودة واحدة في جميع أقسامها.

أهداف القطاع:

زيادة عوائد القطاع من 10 مليون جنيه عام 1996 إلى 15 مليون جنيه في عام 1997.

السياسات المساعدة:

1- (مع بداية عام 1997، يجب على رجل البيع بالقطاع أن يقدم تقرير أسبوعي عن نشاطه يتضمن الصفقات المطلوبة، والسفريات الخاصة بالعمل، كميات الوحدات المباعة، قيمة الوحدات المباعة، عدد الحسابات التي تم فتحها للعملاء.) سوف تؤكد هذه السياسة لرجل البيع الحرص على إثبات أهمية المنظمة التي يعمل بها في تحقيق أهداف الشركة ككل.

2- (مع بداية 1997، يجب أن يمنح هذا القطاع العاملين به 5% من إجمالي العائد في شكل مكافأة في عيد العمال)، وسوف تساعد هذه السياسة في رفع كفاءة العاملين.

3- (مع بداية عام 1997، يجب أن تصل مستويات المخزون في متاجر الجملة إلى 30% وذلك حسب خطط الإنتاج)، سوف تخفض هذه السياسة من تكاليف الاحتفاظ والاستثمار في المخزون وتساعد على زيادة المجهودات التسويقية لتصريف المنتجات.

أهداف إدارة الإنتاج:

زيادة الإنتاج من 20 ألف وحدة في عام 1996 إلى 30 ألف وحدة عام 1997.

السياسات المساعدة:

1- مع بداية يناير عام 1997 سوف يقوم العاملین بالعمل أوقاتاً إضافية تصل إلى 20 ساعة أسبوعياً) هذه السياسة سوف تخفض من الحاجة إلى إضافة عمال جدد.

2- (مع بداية يناير عام 1997 سوف يمنح العاملین مكافأة تصل إلى 100 جنيه لمن لا يخطئ ولا يقتصر في عمله ولا يتأخر عن يوم العمل)، هذه السياسة سوف تخفيض من معدلات الغياب وترفع الإنتاجية.

3- (مع بداية يناير عام 1997 سوف يتم استئجار المعدات والآلات الجديدة أفضل من شرائها) هذه السياسة سوف تخفض من الضرائب المفروضة على الأصول وتسمح بأرصدة أكبر يمكن توجيهها للاستثمار في عمليات الإنتاج المتقدمة.

3- توزيع وتخصيص الموارد:

يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا إذ يهتم في التطبيق الفعال للإستراتيجية المقترحة، وفي المنظمات التي لا تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها يلاحظ أن توزيع الموارد غالباً ما يمثل قراراً مركزياً، أما في المنظمات التي تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية فنجد أن توزيع الموارد غالباً ما يتم تبعاً للأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية.

تمتلك كل المنظمات على الأقل أربعة أنواع من الموارد تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الموضوعية، تتمثل هذه الموارد في (الموارد المالية – الموارد المادية – الموارد البشرية – الموارد التكنولوجية).

إن توزيع الموارد على الإدارات والأقسام المتخصصة لا يعنى بالضرورة نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية، فهناك عدداً من العوامل الهامة يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة ومن أهمها:

- الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.
- مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير.
- البناء التنظيمي المناسب.
- مراعاة غموض الإستراتيجية.
- مراعاة مختلف المخاطر.
- الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها.

4- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:

هناك عدة عوامل تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي أهمها حجم المنظمة، وعمر المنظمة، ونمط التكنولوجيا المتبع والإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، وتبعية المنظمة للقطاع العام أو الخاص أو المشترك. وغيرها.

ولهذا يلاحظ أن منظمات الأعمال في تدرجها الطبيعي قد تحولت من منظمات ذات إستراتيجيات بسيطة تقوم على أساس منتج واحد أو توزيع

منتجاتها في سوق واحد ومناطق جغرافية محددة ومراحل إنتاجية محددة إلى منظمات ذات إستراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات وتعدد المراحل الإنتاجية وتنوع أسواق، كل ذلك كان له تأثيره على الهيكل، فالإستراتيجية البسيطة كان يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الإستراتيجيات المعقدة فأصبحت في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة (حسب الغرض) قد يكون حسب المناطق أو حسب المنتجات أو حسب العملاء... إلخ.

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على إنتاج منتج واحد، أو تتعال مع السوق واحد أو مجموعة واحدة من العملاء فحينئذ يكون التنظيم على أساس وظيفي هو الأنسب، بينما إذا اعتمدت إستراتيجية المنظمة على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها و أسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التي تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج بها، فحينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض هو الأكثر مناسبة لوضعها.

5- الإدارة الفعالية للعمليات التنظيمية:

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح، فإنه يجب - بجانب تصميم الهيكل المناسب - الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة، ويتطلب ذلك تحديد ما يلي:

أ - بناء المعايير لقياس الأداء.

ب - الدافعية ونظام الحوافز.

ج- نظام للعقاب والردع (الجزاءات).

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة:

أ- بناء المعايير لقياس الأداء:

ينبغي ترجمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في ضوءها الحكم على الأداء الفعلي، وتمثل المعايير ذلك المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق غرض معين مقدماً في ظل ظروف تشغيل معينة، ويجب أن تتسم المعايير بالسمات التالية:

- الواقعية: بما يعنى إمكانية تنفيذ تلك المعايير.
- الثبات النسبي: ويشير ذلك إلى عدم إدخال تعديلات جوهرية على المعايير طالما لم تحدث تغييرات أساسية في الظروف المحيطة.
- الدقة والوضوح: بما يعنى سهولة فهمها من قبل العاملين على تنفيذها.
- ربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية والإنسانية.

وحتى تتم عملية بناء المعايير لقياس الأداء بصورة مناسبة فيجب مراعاة النقاط التالية:

- إن الأمر قد يتطلب وضع خطط مرنة لمواجهة الظروف المتغيرة.
- إنه لا يجب التركيز على معيار واحد وإهمال باقى المعايير، فلا يجب الاهتمام - على سبيل المثال - بالربح في الأجل القصير بما يؤدي إلى التصرف بما يضر بمصلحة المنظمة في الأجل الطويل.

- إنه من الممكن الاستفادة من نظام الإدارة بالأهداف عند بناء المعايير.

بـ الدافعية ونظام الحوافز:

يجب وضع نظام للمكافأة والتحفيز بحيث يرتبط بمد الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم، وإن كانت صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظراً لطول أجلها، إلا أنه لا يجب الاعتماد على ذلك، من الممكن تقسيم الأجل الطويل إلى آجال قصيرة.

ويجب أن يعكس نظام المكافأة بالمنظمة كل من نوعية الأداء، وطبيعة العمل، وما يحصل عليه الزملاء في المنظمة، بحيث يعكس هذا النظام المكانة التنظيمية للأفراد كل حسب مستواه.

إن الأجور والمكافآت والحوافز لا تمنح على أساس النتائج فقط بل هناك العديد من العوامل الأخرى التي يجب أن تؤخذ في الحسبان مثل طبيعة العمل والخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة، وغيرها.

وبالرغم من أن معظم أنظمة الحوافز الآن في معظمها ليست لها علاقة مباشرة بالأداء، ومع ذلك فإنه يمكن إدارة بعضها بالشكل الذي يشكل حافزاً للأفراد الذين لهم علاقة بالقرارات الإستراتيجية.

جـ نظام للعقاب والردع (الجزاءات):

يجب أن تستعين الإدارة عند تطبيقها للإستراتيجية بوضع نظام دقيق وواضح وعادل للعقاب والردع، والهدف منه منع السلوك غير المرغوب،

ولهذا يركز على ردع الأفراد أكثر منه تشجيعهم. وإذ يهتم نظام المكافآت والحوافز بعملية الحفز والدفع ويهتم نظام الردع بالجانب الآخر الذي يمثل محاولة منع الأخطاء والتصرفات غير المرغوبة.

6- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات إدارية والقيادية:

حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية بصورة جيدة يجب وضع إجابات واضحة لعدة تساؤلات تتعلق بمدى توافر القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية، ومن بين أهم هذه التساؤلات:

- ما هو عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية؟ وما هو الكم الموجود منها؟
- ما هو عدد الأفراد الجدد؟ وما هي نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الإستراتيجية طوال مدتها؟
- ما هي السمات المطلوب توافرها في المديرين أداء واجباتهم الحيوية، وذلك من ناحية مهاراتهم، وأعمارهم، وخبراتهم، وخصائصهم ونظم قيمهم، ومدى ميلهم للمخاطرة، واهتمامهم بالشؤون التنظيمية والإنتاجية والأنشطة السلوكية والإنسانية.
- إن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات

ولقد قسم البعض الأدوار المنتظر من القائد القيام بها على النحو التالي:

أ. مجموعة الأدوار الشخصية: وتتمثل أهم أبعادها فيما يلي:

- الرئيس الصوري: وذلك حيث يمثل المدير رمزاً للمنظمة من خلال شخصيته وتصرفاته.

- القائد لمجموعة من الرؤوسين: وتمثل علاقات القائد الرأسية مع مرؤوسيه.
- علاقات القائد العاطفية: وتمثل علاقات القائد الأفقية والتي يهتم فيها المدير بتحقيق التعاون والانسجام مع غيره من المديرين في نفس المستوى.

ب. مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات وتشمل:

- دور المدير كمستقبل للمعلومات: سواء خارج المنظمة أو من داخلها.
- دور المدير كناشر للمعلومات وذلك من خلال التقارير التي تنشر أو الأحاديث والتصرفات التي تذاق. وغيرها.
- دور المدير كمتحدث رسمي فيما يتعلق بأمور المنظمة: إذ يمثل المدير المنظمة في كافة المراسلات والاتصالات الخارجية.

ج. مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات:

- دور المدير كمبادئ في التفكير لرعاية مصالح وأهداف المنظمة.
- دور المدير كمخصص للموارد والإمكانات المتاحة على مختلف أوجه النشاط وعلى المدى الزمني المتاح.
- دور المدير كمفاوض مع الغير ممن يتعاملون مع المنظمة.

- وبالطبع فإن نوع الإستراتيجية التي يتم تطبيقها يسهم في تحديد الأدوار الأكثر أهمية وتلك التي يجب تنميتها لدى المديرين.
- ومن بين المهارات المطلوب توافرها في الكوادر الإدارية والقيادية حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية على النحو المرجو. ما يلي:
- أ - مراعاة قيم وأخلاقيات مرؤوسيه، ومختلف الأطراف التي يتعامل معها.
- ب - مراعاة إتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب.
- ج - تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية.
- د - رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

ثالثاً: الإطار العام لتقييم الاستراتيجية

1- مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية:

وذلك فما يتعلق بالعوامل الداخلية، والعوامل الخارجية، بحيث تركز دراسات مراجعة العوامل الداخلية على التغيرات التي حدثت في إدارة المنظمة، والتسويق والمحاسبة والإدارة المالية، ونشاط البحوث والتطوير للوقوف على نقاط الضعف والقوة بعد ذلك يتم دراسة العوامل الخارجية للوقوف على وضع ومكانة المنظمة في السوق مقارنتها بالمنافسين، ويمكن أن يتم هذا التحليل من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بالشكل المناسب، من أمثلتها:

- كيف أثرت إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المنظمة؟

- هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنافسين؟
- ما هي الأسباب التي دفعت إستراتيجيات المنافسين بالنجاح عن غيرهم؟
- كيف يمكن للمنظمة القيام ببعض صور التعاون من المنافسين؟

2- قياس الأداء التنظيمي:

إن فشل الأنشطة في الأجل الطويل، أو في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات أو القصور في السياسات، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد للمنظمة أن تتخذ أي إجراءات تصحيحية دون وجود معايير تمثل أسس متفق عليها إستراتيجيات لمقارنة الأداء من خلالها.

3- اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية:

يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجي.

أما فيما يتعلق ينظم الرقابة التشغيلية التي تتم في حالة تطبيق الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية، فإنها تصمم للتأكد من أن التنفيذ اليومي للأنشطة يساير الخطط والأهداف السالف تحديدها، ويهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الأفراد والمجموعات ومقارنته بالأدوار المتوقعة من كل منهم في خطط التنظيم.

الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة التشغيلية تتمثل فيما يلي:

الخطوة الأولى: وضع المعايير:

تمثل الخطوة الأولى في عملية والرقابة صياغة المعايير المرغوبة، وهي ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق، وفيما يلي بعض البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير:

تمثل الخطوة الأولى في عملية التقييم والرقابة صياغة المعايير المرغوبة، وهي ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق، وفيما يلي بعض البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير:

أ - خدمات العملاء (وقت التسليم - النسبة المئوية لعائد المنتجات - الفاصل الزمني بين حدوث مشكلة وأداء الخدمات).

ب - الإنتاج (تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات - معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع - النسبة المئوية للعوادم - عدد الوحدات المعيبة).

ج - الموارد البشرية: (معدل دوران العمل معدل التأخير والغياب - معدلات الأجور والخدمات والمزايا - تدريب العمالة وتنمية قدراتها).

د - الأداء المالي: (معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول - معدلات تحقيق الإيرادات - معدلات نمو المبيعات - هامش الربح).

الخطوة الثانية: قياس الأداء:

إذا ما تم اتخاذ قرار فيما يتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاضعة للتقييم، فإن الخطوة التالية تتمثل في قياس الأداء، ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي نحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية، وفي هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية:

أ- تحديد زمن القياس:

- إن تحديد زمن القياس يختلف تبعاً للغرض من عمليات التقييم والرقابة إذ قد تكون الرقابة سابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ.
 - فالرقابة السابقة: تعد لكي يمكن استخلاص الانحرافات والمعوقات من المنبع، هذا إلى جانب إمكانية تحديد الإجراء التصحيحي قبل إتمام العملية.
 - أما الرقابة المواكبة للتنفيذ: "نستمر أو لا نستمر" فتطلب اعتماد المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية.
 - في حين تمثل الرقابة اللاحقة "الرقابة التي تعتمد على أعمال سابقة" تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعداده.
- وتمثل الأنواع الثلاثة السابقة طرقاً مختلفة للرقابة يمكن الاستعانة بها جميعاً عند تطبيق الإستراتيجية.

ب- رقابة الكم والكيف:

تمثل الرقابة على الكم والكيف مشكلة شائعة عند إجراء عمليات الرقابة فالمديرون يؤكدون غالباً على قياس المعايير، حيث أن الأداء الكمي (عدد الوحدات المنتجة/ عدد الوحدات المباعة/ إجمالي قيمة المبيعات) سهل نسبياً للقياس بموضوعية، هذا في حين نجد أن القياس النوعي "الكيفي" (يسر وسهولة التعامل تداول المنتج/ المدى الزمني لعمر المنتج/ الاعتمادية/ الجودة) أكثر صعوبة، فغالباً ما يعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم)

ج- الفحوص والمراجعة الإستراتيجية:

تستخدم هذه الفحوص كوسيلة أداء المنظمة أو وحدة أكثر من تقسيماتها الفرعية، وقد يطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة، أو يطلبها المديرون كل حسب إدارته، وفي حالة إجراء هذه الفحوص يتم الاستعانة بمجموعة استشارية أو تشكل لجان للفحص والمراجعة الإستراتيجية وذلك لتقييم واحدة من المجالات الآتية:

- فعالية المنظمة في ارتباطها بالمجتمع (المسؤولية الاجتماعية/ الاستجابة لمطالب العملاء/ الصورة الذهنية).
- علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض (مجالات التعاون والصراع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة/ تدفق الاتصالات وتسلسلها).
- إسهام المجالات الوظيفية في تحقيق مهام وأهداف المنظمة.

- نقاط القوة والضعف في المنظمة بالنسبة للشركات الأخرى في الصناعة والإستراتيجيات البديلة.

الخطوة الثالثة: مقارنة المعايير بالأداء:

إن الخطوة الثالثة في عملية التقييم والرقابة هي مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المرغوبة في الأحوال يكون من غير المنطقي أن نتوقع أن يكون الأداء الفعلي للمعايير المتوقعة، ولذلك فغالباً ما نكون أكثر واقعية إذا نظرنا إلى الأداء على أنه شيء مقبول عندما يقع ضمن معدل السماح السابق تحديده.

ولهذا يجب الاستعانة عند مقارنة المعايير السابق إعدادها بكل من المعدلات المثالية ومعدلات السماح الشائع استخدامها.

الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار:

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التقييم والرقابة في اتخاذ القرار المناسب للأداء. وقبل تحديد القرار المناسب يجب على الإدارة أن تحدد أولاً أسباب الانحرافات ثم توضح الإجراء التصحيحي المناسب، وذلك على النحو التالي:

أ- أسباب الانحرافات:

عندما تظهر اختلافات بين المعايير والأداء الواقعي يكون من السهل التوصل إلى أن شخصاً ما ارتكب خطأ، وإن لم يكن هناك خطأ ما فإن الانحراف قد يكون نتيجة تحركات غير متوقعة من قبل المنافسين، أو تغيرات

أخرى وبذلك فقبل اتخاذ القرار علينا مراعاة النقاط التالية:

- هل كان سبب الانحراف داخلي أم خارجي؟
- هل كان السبب عشوائياً أم كان من الممكن توقعه؟
- هل التغير مؤقتاً أم مستمراً؟
- هل الإستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة.
- هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير المطلوب.

بـ الإجراءات التصحيحية:

إن الإستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة إلى حد نوعين من الاستجابة والتصرف هما:

- الأول: يتمثل في مراجعة الإستراتيجيات، مثل هذه المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً للإستراتيجيات الحالية، أو تغييراً كاملاً لتلك الإستراتيجيات.
- الثاني: ويتمثل في تغيير المعايير مسبقاً، فمن الممكن – خاصة بالنسبة للإستراتيجيات الجديدة – أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وإمكانات المنظمة أو أعضائها.

من فضلك: بعد ما تعرفت على الخطوات الأساسية لعمل الخطة الاستراتيجية قم بملأ هذا النموذج كتدريب عملي لعمل التخطيط الاستراتيجي لمؤسستك أو مؤسستك في المستقبل.

العوامل الخارجية داخل المؤسسة		العوامل الداخلية داخل المؤسسة	
.....	-1		-1
.....	-2		-2
.....	-3		-3
.....	-4		-4
.....	-5		-5
.....	-6		-6
T	O	W	S
.....			
.....			
.....			
.....			
			الرؤية
			الرسالة
			الأهداف
البدائل الاستراتيجية			

العوامل التي يجب أن تراعى في التطبيق	
.....	-1
.....	-2
.....	-3
.....	-4
.....	-5

العوامل التي يجب أن تراعى في التقييم	
.....	-1
.....	-2
.....	-3
.....	-4
.....	-5



الأسئلة

(أ) ضع علامة صح أم خطأ مع التصحيح:

1- تعتبر الرؤية احد المتطلبات الرئيسية في وضع البدائل الإستراتيجية

☐ (✓) ☐ (x)

التصحيح:

2- الرسالة هي تفسير مختصر للهدف

☐ (✓) ☐ (x)

التصحيح:

3- الرسالة يجب أن تصف المستقبل والحاضر... فهي لكل وقت وزمان

☐ (✓) ☐ (x)

التصحيح:

4- البدائل الاستراتيجية ممكن ان تصاغ عامة ومن الممكن ان تصاغ وظيفيا

☐ (✓) ☐ (x)

التصحيح:

5- من الممكن أن يكون هناك خطأ في صياغة الرسالة عند تقييم الاستراتيجية

☐ (✓) ☐ (x)

التصحيح:

(ب) أكمل العبارات التالية:

- 1- نتيجة تحليل البيئة وجود فرص وتهديدات.
- 2- نتيجة تحليل البيئة وجود نقاط قوة وضعف.
- 3- من العوامل التي يجب تحليلها الهياكل التنظيمية - الثقافة التنظيمية.
- 4- من العوامل التي يجب تحليلها البنوك - الاقتصاد - السياسة.
- 5- من الممكن الاستفادة من نقاط القوة في تجنب



المراجع

المراجع الأساسي:

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، 1999.

مراجع أخرى:

د. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية: إعداد مديري القرن الحادي والعشرين (القاهرة: غير مبين الناشر، 1997).

د. السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، (1990).

د. جلال، أحمد فهمي، إستراتيجية الإدارة (القاهرة: غير مبين الناشر، 1982)

د. خليل، نبيل مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس (القاهرة: دار المعارف، 1995).

د. شهاب، محمد علي، إستراتيجيات وسياسات الأعمال (القاهرة: دار الفكر العربي، 1975).

د. ماهر، أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية (الإسكندرية: غير مبين الناشر، 1996).