



المكتبة

رقم :

2023/19/143

الشهادۃ الیداع مطبوعۃ

الاسم واللقب :

سهام قوريدة

عنوان المطبوعة :

محاضرات في : الادارة الاستراتيجية

قسم:

السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير

التخصص:

ادارة الأعمال

نسخة بتاريخ:

19/10/2023

الموسم الجامعي

2023/2022

مسؤول المكتبة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة زيان عاشور الجلفة
Université Ziane Achour DJELFA



Faculté des Sciences Economiques; Science
commerciales et des Sciences de Gestion
Conseille Scientifique

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
المجلس العلمي

الجلسة في: 2022/11/20

الرقم: 014/م.ع / 2022

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي في دورته العادية رقم 2022/06

تبعاً لاجتماع المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المنعقد يوم الثالث عشر نوفمبر عام ألفين و اثنين وعشرون ، عُرض الملف التالي:

1. عرض الملف

قدم الأستاذ المذكور بالجدول أدناه مطبوعة بيداغوجية مرفقة بتقارير ايجابية ، حيث بها تقريرين ايجابيين من داخل الكلية و الخبير الثاني من خارج الجامعة ، و الجدول أدناه يوضح ذلك :

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	عنوان المطبوعة
01	د. قوريدة سهام	أستاذ محاضر أ	مطبوعة بعنوان: الإدارة الإستراتيجية، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

2. الرأي والتوصية

صادق المجلس العلمي على المطبوعة البيداغوجية للأستاذ المذكور بالجدول أعلاه:

المجلس العلمي لكلية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
جامعة زيان عاشور الجلفة
Université Ziane Achour DJELFA



Faculté des Sciences Economiques; Science
commerciales et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم
التسيير

مطبوعة علمية موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس
تخصص ادارة الاعمال

الادارة الاستراتيجية

من اعداد
الدكتورة سهام قوريدة

أستاذ محاضر أ
قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة زيان عاشور الجلفة

السنة الجامعية 2022/2023.

فهرس المحتويات

المقدمة العامة

الفصل الاول المؤسسة الاقتصادية: اسس ومفاهيم

- 1.1 مفهوم المؤسسة الاقتصادية
- 1.2 اهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية
- 1.3 تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
- 1.4 الرؤية. الرسالة. الهدف

الفصل الثاني ماهية الادارة الاستراتيجية

- 2.1 مفهوم الاستراتيجية
- 2.2 خصائص الاستراتيجية
- 2.3 مفهوم الادارة الاستراتيجية
- 2.4 وظائف واهمية الادارة الاستراتيجية
- 2.5 مستويات الادارة الاستراتيجية
- 2.6 مراحل تطور الادارة الاستراتيجية

الفصل الثالث التحليل الاستراتيجي

- 3.1 مفهوم واهمية التحليل الاستراتيجي
- 3.2 أدوات التحليل الاستراتيجي
- 3.3 مستويات التحليل الاستراتيجي
- 3.4 تحليل البيئة الداخلية
- 3.5 تحليل البيئة الخارجية

الفصل الرابع الخيار الاستراتيجي

- 4.1 مفهوم الخيار الاستراتيجي
- 4.2 العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي
- 4.3 نماذج تقييم الخيارات الاستراتيجية
- 4.4 معايير تحديد الخيار الاستراتيجي
- 4.5 تصنيف الخيارات الاستراتيجية
- 4.6 مراحل تحديد الخيار الاستراتيجي

الفصل الخامس تحليل الموقف الاستراتيجي واستراتيجيات الاعمال

- 5.1 استراتيجيات الاعمال

- 5.2 التكتيكات التنافسية .
- 5.3 الاستراتيجيات التعاونية

الفصل السادس البدائل الاستراتيجية

- 6.1 مستويات الاستراتيجية الثلاثة في المؤسسات
- 6.2 استراتيجية النمو .
- 6.3 استراتيجية الاستقرار .
- 6.4 استراتيجية التراجع او الانكماش
- 6.5 تحديد الإستراتيجية وفقاً لدورة حياة المنظمة

الفصل السابع الرقابة الاستراتيجية

- 7.1 مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميتها
- 7.2 مجالات الرقابة الاستراتيجية
- 7.3 مكونات الرقابة الاستراتيجية
- 7.4 متطلبات ومواصفات نظام الرقابة الفعال للاستراتيجية
- 7.5 مستويات الرقابة الاستراتيجية.
- 7.6 أساليب الرقابة الاستراتيجية
- 7.7 مراحل الرقابة الاستراتيجية
- 7.8 العلاقة بين المستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة الاستراتيجية

الفصل الثامن ادارة الجودة الشاملة كأحد الاتجاهات الحديثة للادارة الاستراتيجية

- 8.1 مفهوم ادارة الجودة الشاملة .
- 8.2 اهمية ادارة الجودة الشاملة
- 8.3 خصائص ادارة الجودة الشاملة
- 8.4 مبادئ ادارة الجودة الشاملة
- 8.5 عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة.

الخاتمة العامة

المقدمة العامة

يقدم هذا العمل والذي هو عبارة عن مطبوعة تدريسية تحتوي مجموعة من الدروس الموجهة لطلبة **ثالثة** **ليسانس تخصص ادارة الاعمال**، وذلك كمحاولة منا للإلمام بكافة المواضيع المتعلقة بمقياس الادارة الاستراتيجية. ولتبسيط وتوضيح اهم المفاهيم المتعلقة بالادارة الاستراتيجية.

وقد ارتأينا تقسيم هذا العمل الى ثمان فصول كما يلي:

1. الفصل الاول المؤسسة الاقتصادية: اسس ومفاهيم
2. الفصل الثاني الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية
3. الفصل الثالث التحليل الاستراتيجي
4. الفصل الرابع الخيار الاستراتيجي
5. الفصل الخامس تحليل الموقف الاستراتيجي واستراتيجيات الاعمال
6. الفصل السادس البدائل الاستراتيجية
7. الفصل السابع الرقابة الاستراتيجية
8. الفصل الثامن ادارة الجودة الشاملة كأحد الاتجاهات الحديثة للادارة الاستراتيجية

الفصل الاول المؤسسة الاقتصادية: اسس ومفاهيم

The economic enterprise: Principles and concepts

تمهيد الفصل

تمثل المؤسسة الاداة الرئيسية لاحداث التنمية و النمو في اي بلد كان ، فتعتبر خلية انتاج يتم فيها تجميع و دمج بعض العناصر الاقتصادية و لهذا كانت محور للمفكرين و الباحثين الاقتصاديين . كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لإن نشاطها بشكل عام يتضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة و العناصر المادية من جهة أخرى.

1.1 مفهوم المؤسسة الاقتصادية The concept of economic enterprise

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمرا بالغ الصعوبة فقد تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول هذا الموضوع، وفيما يلي ندرج بعض التعاريف.

تعرف على أنها "اندماج عدة عوامل بهدف انتاج أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين ، و هذا في اطار قانوني و مالي و اجتماعي معين ، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به ، و يتم هذا الاندماج لعوامل الانتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية و أخرى معنوية و كل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالافراد ، و تتمثل الاولى في الوسائل و المواد المستعملة في نشاط المؤسسة ، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات و المعلومات المستعملة في تسيير و مراقبة الاولى".¹

وتعرف كذلك على أنها "شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة"²

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2.. 1998 ص10.
² صمويل عبود. اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2 1982. ص58.

كما تعرف أنها" مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز أو اداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".³

1.2 اهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية Objectives and functions of the economic enterprise

إن اصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة ،يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، الي تحقيق جملة من الاهداف و التي تختلف و تتعدد باختلاف أصحاب و طبيعة ميدان نشاط المؤسسات ، و يمكن تلخيص هذه الاهداف في النقاط التالية:

- ✓ الاهداف الاقتصادية: تحقيق الربح، عقلنة الانتاج ، تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع .
- ✓ الاهداف الاجتماعية: ضمان مستوى مقبول من الاجور،تحسين مستوى معيشة العمال،توفير تأمينات و مرافق العمال ، تأهيل العمال.
- ✓ الاهداف التكنولوجية: البحث و التنمية ،مساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي من خلال التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، و الجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

يمكن تصنيف وظائف المؤسسة الاقتصادية إلى مايلي:

1- الوظيفة المالية:

ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة (La gestion de la trésorerie)⁰

من جهة أخرى ترتبط الوظيفة المالية (La fonction financière) بوظيفة أخرى وهي مساعدة المديرية العامة للمؤسسة والتنسيق معها من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدمها لها، بفضل الخبرة والمهارة التي اكتسبها القائمون على إدارة الوظيفة المالية (La fonction d'assistance et d'expertise) وهذا

³ احمد طرطار،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.ص15.

الدور المتميز للوظيفة المالية في علاقتها مع الإدارة العليا للمؤسسة أكسبها تأثير ونفوذ كبيرين في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى وتتمثل مهامها في هذا الإطار في التوفيق بين الموارد المالية المتاحة للمؤسسة ، وحاجياتها مع الأخذ في الحسبان إمكانياتها ومواردها الحقيقية (Les contraintes) وكذلك الملاءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف المساهمين فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق القدرة على تعظيم القيمة السوقية للأسهم وهو الهدف الإستراتيجي الذي تسعى لتحقيقه معظم المؤسسات وتدور حوله جميع القرارات المالية.

هيكل الوظيفة المالية: لا توجد قاعدة عامة تسمح بتحديد مكان الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأن هذا الأخير يختلف باختلاف أشكال المؤسسات ، بصفة عامة ، تعد الوظيفة المالية جزءا لا يتجزأ من الوظيفة الإدارية وهذا على خلاف الوظائف الأخرى في المؤسسة المستقلة ذاتيا عن الوظيفة الإدارية والتي تتمثل في الوظيفة الصناعية والتجارية و الاجتماعية بحيث يتم التنسيق بين مختلف هذه الوظائف من طرف المديرية العامة بحيث هذا التقسيم يعد كمثال وليس على سبيل الحصر .

مهام الوظيفة المالية:

لضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجدول الملحق الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة.

ويمكن القول أن مهام الوظيفة المالية تنحصر في:

أ- التخطيط :تحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات.

ب- التنسيق :اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرامج وتنسيق النشاطات.

ج- الرقابة : لضمان تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة.

تتحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة و الربحية، فالسيولة تعد مؤشرا يعبر عن مدى احتمال نعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات ، أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة ، ولفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق.

2- الوظيفة الإدارية :

تقصد بالوظيفة الإدارية هيكله المؤسسة ، وتقسيم الأدوار والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة ، وكذلك تحديد العلاقات و القنوات التنظيمية المختلفة ، من أجل بلوغ الأهداف المسطرة .

ويمكن حصر وظائف الإدارة فيما يلي:

أ- التخطيط :يقصد به عملية استشراف المستقبل ، والتنبؤ به ووضع السياسات العامة التي يمكن للمؤسسة السير عليها في المستقبل.

ب- التنظيم : يعني التنظيم في الإدارة تحديد السلطات ومسؤوليات العاملين، وتصميم الهيكل التنظيمي والتنسيق بين مختلف أجزاء ومصالح المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ج - الرقابة :هي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعة والعمل على تقييمها.

الوظيفة التموينية:

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

تظهر أهمية الوظيفة التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها ، وإن كان هذا التعريف متفقا عليه بالنسبة للمؤسسة التجارية، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمؤسسة الصناعية وهذا يعود إلى مفهوم التموين الذي يتميز بالشمولية، ويمكن النظر إليه من زوايا مختلفة، وفيما يلي بعض التعاريف:

- التموين يهدف إلى تقديم المنتج ليستطيع القيام بخدمة معينة في المؤسسة بالكمية المحددة، وفي الأجل المحدد وبأدنى تكلفة، وبجودة عالية.

- التموين في المؤسسة الصناعية هو عملية تهدف إلى الحصول على منتجات سواء كانت سلع أو خدمات ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج.

- وظيفة التموين تتمثل في تسيير التدفقات المادية والتدفقات غير المادية والمالية.

- إن التمويل في المؤسسة الصناعية هو عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التمويل، الإنتاج، التوزيع) وهو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية، وتعتبر وظيفة الشراء مجرد مرحلة في نشاط التمويل.

مهام إدارة التمويل:

- تزويد المؤسسة بالكميات الضرورية والكافية في الوقت المناسب وبالجودة المرغوب فيها وبأدنى تكلفة لاحتياجات العملية الإنتاجية في المؤسسة.

- تزويد المصالح والوظائف المختلفة الأخرى في المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمنتجات المتواجدة في السوق.

- دراسة ومعرفة السوق، بغرض إيجاد طريقة مثلى للتمويل بالسلع والخدمات العلى جودة، والأقل تكلفة.

- التنسيق مع الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل إدارة الإنتاج أو إدارة التسويق.

- إدارة المخزون.

- تحديد الحاجات اللازمة.

- المراقبة.

3الوظيفة الإنتاجية :

من الناحية الاقتصادية ، المؤسسة هي عبارة عن توليفة بين مجموعة من العوامل بغية إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى، يتمثل هدفها في تحويل السلع والخدمات المتاحة لها إلى منتجات موجهة للأعوان الاقتصادية الأخرى، فالنشاط الأساسي للمؤسسة قائم على الإنتاج والتبادل.

وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية تقنية تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وكذلك بالجانب المتعلق بالعوامل الضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال والمواد الأولية والعمل. هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبادلات سواء من أعلى أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.

4 الوظيفة التسويقية:

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق ، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة و هو ما يختصر مفهوم التسويق .

يمكن أن نعرف التسويق بأنه مجموعة من الأفعال والأنشطة التي تساعد على معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى إلى إشباع رغباتهم ، وكذلك إلى التكيف وباستمرار بين الإنتاج والاستهلاك.

التسويق (بالانجليزية MARKETING) هو كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني (MERCATUS) والذي يعني السوق.

✓ التسويق قبل كل شيء هو حالة معنوية لأنه قائم على دراسة حاجيات المستهلكين وعلى فكرة التميز في السوق.

✓ منهج التسويق علمي، يعتمد على المناهج العلمية ، ويسعى لتفادي الصدفة عن طريق القياس والإحصائيات والنماذج وأدوات معلوماتية...إلخ.

✓ التسويق منهج شامل، يساعد في إحداث تكامل بين جميع وظائف المؤسسة المتعلقة بالسوق إضافة إلى أنه يساهم في التخطيط.

بعد أن كان التسويق يختص بالمنتجات الأكثر استهلاكاً فقط (التسويق الصناعي) أصبح اليوم يشمل مجالات شتى فقد شهد مجال التسويق توسعاً معتبراً ، وأصبح يهتم بمجال الخدمات، ومجالات أخرى ليست تجارية كالمجال السياسي و الاجتماعي.

4 وظيفة الموارد البشرية :

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق...ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

1.3 تصنيفات المؤسسة الاقتصادية Economic Enterprise classifications

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدة معايير أهمها: المعيار القانوني، معيار الملكية، معيار الحجم و المعيار الاقتصادي...الخ

و فيما يأتي سنتطرق لأصناف المؤسسة الاقتصادية حسب كل معيار:

أولا تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني:

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى صنفين هما:⁴

أ- **المؤسسة الفردية:** و هي المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد، و هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمالها، و عادة ما يتولى هو إدارة و تسيير شؤونها، و في الغالب ما تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير.

ب- **الشركة:** و هي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها شخصان أو أكثر، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من رأسمال أو قوة عمل، و يحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة، و يمكن تصنيف الشركة إلى نوعين رئيسيين و هما:

* **شركة الأشخاص:** كشركات التضامن، شركات التوصية و الشركات ذات المسؤولية المحددة.

* **شركات الأموال:** كشركات التوصية بالأسهم و شركات المساهمة.

ثانيا تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الملكية: و تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:⁵

أ- **المؤسسة الخاصة:** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، مثل المؤسسات الفردية، شركات الأشخاص و شركات الأموال.

ب- **المؤسسة العمومية:** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، و يمكن أن تكون هذه المؤسسات وطنية أو تابعة للجماعات المحلية.

⁴- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص26.

⁵- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص ص 28-29.

ج- **المؤسسة المختلطة:** و هي المؤسسات التي تكون ملكيتها مختلطة بين الدولة و الأفراد، سواء كانوا أفراد وطنيين أو أجانب، و تنشأ عادة هذه المؤسسات نتيجة الخصصة الجزئية للمؤسسات العمومية.

ثالثا **تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم:** يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير التي تصنف بها المؤسسات الاقتصادية ، و يمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما⁶:

أ- **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** و تدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل، و يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

- المؤسسة المصغرة: و هي التي تشغل أقل من 10 عمال .

- المؤسسة الصغيرة: و هي التي تشغل ما بين 10 و 200 عامل.

- المؤسسة المتوسطة: و هي التي تشغل ما بين 200 و 500 عامل.

و تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها الأكثر انتشارا في كل دول العالم و خاصة المتقدمة منها، حيث تصل نسبتها إلى (99%) من مجموع المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان و الدول الأوروبية و الرأسمالية.

ب- **المؤسسة الكبيرة:** و هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل، و هي ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد و ذلك من خلال النشاط التي تقوم به، و الذي قد تعجز الدولة عن أدائه، كالتنقيب عن البترول و استخراج و تكريره و تسويقه.

رابعا **تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي:** و يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى الأنواع الآتية

أ- **المؤسسات الفلاحية:** و هي المؤسسات التي تقوم بخدمة الأرض، و إنتاج المنتجات النباتية و الحيوانية.

ب- **المؤسسات الصناعية:** و هي المؤسسات التي تنشط في ميدان استخراج المواد الأولية و تحويلها.

ج- **المؤسسات التجارية:** و هي المؤسسات التي تقوم بتوزيع المنتجات و إيصالها إلى الزبائن.

⁶- ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص ص 64-65.

د- المؤسسات المالية: و هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك و مؤسسات التأمين و غيرها.

هـ مؤسسات الخدمات: و هي المؤسسات التي تقوم بتقديم مختلف أنواع الخدمات كمؤسسات النقل، التعليم، الصحة و غيرها.

1.4 الرؤية، الرسالة. Mission and vision

اولا الرؤية تشمل رؤية أي منظمة الأهداف البعيدة والتي تأمل فيها بتلبية كافة متطلبات عملائها في المستقبل، يعني هذا أن الرؤية هي :

✓ رسم الطريق الذي ستسير فيه المنظمة ومن الممكن أن يتم تحديدها بالتفصيل أو باختصار وذلك يعود إلى الطموح المخطط للوصول إليه

✓ . هي صياغة لحلم المنشأة التي ترغب في الوصول إليه في الفترة القادمة، ويشترك في وضعه كل أفراد المنشأة لأنها تشكل الصورة الذهنية للمنشأة في المستقبل، ويكون ذلك عن طريق إيجاد الوسيلة التي تقنع عملاء المنشأة .

✓ أهم ما يشغل واضعي رؤية المنشأة هو الانتقال بها إلى مكانة أفضل مما كانت عليه في الماضي وذلك عن طريق صياغة الصورة الذهنية المنشودة وهي تعبر عن مستقبل بعيد .

✓ عبارة عن مجموعة من الآمال والطموحات ويتخلل الخيال جزءا منها، يجب على صناع القرار بالمنظمة شرح وإيضاح رؤية المنظمة وتفسيرها للعاملين بأسلوب سهل وواضح . لكي يكونوا على أقصى استعداد لتنفيذ الأبعاد الخاصة برؤية المنظمة بطريقة سليمة، وتعتمد الرؤية على رسم آلام المنظمة والتي يستحيل تحقيقها بالإمكانات المتاحة.

ثانيا الرسالة توضح ما هو الغرض أو السبب من وجود المنظمة و تصيغ فلسفة المنشأة وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها في الفترة الحالية. تجيب رسالة أي منظمة على سؤالين وهما ماذا نريد ومن نحن ، لأنها تختصر الهدف من تواجد المنشأة. كما تحدد طبيعة العمل بها، وتعتبر رسالة أي منظمة هي التعريف بالهوية الخاصة بها ووصف لإمكانياتها في الوقت الحالي، كما تركز على أنشطتها وعمالها وكيانها التجاري. ومن المعروف أن الرسالة تصف الوضع قريب المدى وتكون واصفة للوضع القائم، كما أنها تصف الوضع الذي تمر به المنظمة وهي تكون أشمل من الرؤية.

أهمية تحديد رسالة المؤسسة

- تعزيز الثقة بالشركة من كل من العاملين بها و المنتفعين من المؤسسة بشكل عام.
- تساعد على بناء سمعة المؤسسة و عامل من عوامل جذب المستثمرين للمؤسسة.
- توضح الخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.
- تساهم في توجيه المؤسسة لتحقيق الأهداف قريبة المدى و تقديم طموح و الأهداف بعيدة المدى الخاصة بالمؤسسة.
- إيضاح المستقبل الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وطبيعة العمل بشكل عام بما يتضمن المهارات التي يجب العمل على تطويرها.

خاتمة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل الى ماهية المؤسسة الاقتصادية، انطلاقا من محاولة اعطاء تعريف شامل ودقيق ، ثم الى اهداف ووظائف المؤسسات الاقتصادية وكذا تصنيفاتها حسب جملة من المعايير المتعارف عليها واخيرا الى التفرقة بين مفهومي رسالة المؤسسة ورؤيتها.

الفصل الثاني ماهية الادارة الاستراتيجية

Principles of Strategic Management

تمهيد الفصل

ان التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال والمنافسة الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية العمل المستمر على تحسين ادائها وذلك من خلال البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير يمكن من خلالها تحقيق ميزتها التنافسية وخاصة من خلال التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل ومن ثم استقطاب الفرص التي تخدم اهداف المؤسسة وتجنب والتحديات التي تمثل خطرا على تواجدها في السوق، وهو ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في طريقة التسيير. وبذلك ظهرت الحاجة الى بلورة مفهوم الادارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الاعمال المستقرة الى بيئة ديناميكية سريعة التغير مما اوجب ضرورة الاهتمام بظروف المنافسة الشديدة وضرورة الاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة .

2.1 مفهوم الاستراتيجية Strategy concept

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Strategos والتي تعني فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة لاجل تحقيق ميزة / خاصة تنافسية تمكنها من تحقيق النصر على العدو، و تعددت استخدامات مصطلح الاستراتيجية حتى شملت العديد من العلوم والمجالات كالعلوم الاجتماعية السياسية والاقتصادية .

وانتقلت كلمة الاستراتيجية من الميدان العسكري إلى المدني واهتم بها الكتاب والمختصون في الإدارة بشكل عام وفي الاستراتيجية بشكل خاص، واجتهدوا لإيجاد تعريف دقيق لمصطلح استراتيجية. بعض الكتاب عرف الاستراتيجية على أنها عملية اتخاذ القرارات، البعض الآخر يعرفها على أنها، تصور المستقبل، وهناك من يقول أن الاستراتيجية هي عملية التأقلم مع البيئة.

وبذلك فإن مصطلح الاستراتيجية قد ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق اهداف معينة، وبذلك يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها " قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما

تتيح البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، و تتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى الوحدات الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف" ⁷

ويمكن القول أن أفضل من عبر عن المضمون الإداري الاستراتيجي لهذا المصطلح هو Mintzberg حين قدم تعريفه في سنة 1944 بأن الإستراتيجية تعرف باستخدام واحد أو أكثر من المصطلحات التالية :

الحيلة: Ploy وتعني الكيفية التي يُمكن من خلالها تعطيل المنافس أو منعه من استثمار الفرص التي توفرت له على نحو يثبطه أو يعيقه أو يُخرجه من دائرة التنافس فضلاً عن تحقيق التفوق.

النسق Pattern وهنا يُمكن للطريقة التي يسير بها العمل حاليًا أن تكون جزءًا من المستقبل الذي تقوم حاليًا بتطوير استراتيجية لبلوغه، والعمل يتم من خلالها على نحو صحيح

التموضع: Position في هذه المرحلة يُمكن طرح السؤال: ما هو وضعنا الحالي بالنسبة لميداننا؟! وهذا السؤال المهم هو الذي تطرحه الاستراتيجية هنا بوصفها رؤية شاملة للعمل في إطار الميدان الذي يضم عددا كبيرا من المنافسين والظروف التي يُمكن أن تتحول إلى فرص وجب اقتناصها من خلال دعم نقاط القوة لدى المؤسسة أو تهديدات وجب تفاديها من خلال تدارك نقاط الضعف.

المنظور: Perspective وهو الطريقة التي تنتظر بها المؤسسة إلى مجمل نشاطها والقيم التي تُعلي عادة من شأنها. مثالا على ذلك قيمة خدمة العملاء، نجد ان المؤسسة التي تهتم بهذه القيمة تعمل على بناء وتطوير استراتيجية يكون لهذه القيمة فيها الاولوية، وبالتالي فإن فريق العمل حين يقوم بواجباته سيفعل ذلك مستلهما روح هذه القيمة .

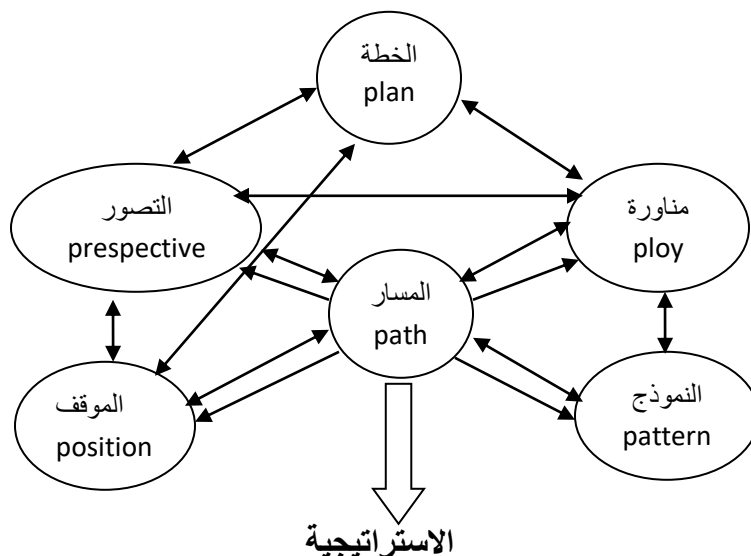
الخطة: Plan يمكن تعريفها بأنها خارطة الطريق نحو المستقبل، فالاستراتيجية تظهر في هذه الصورة بوصفها تسلسلاً من الخطوات الموصلة إلى الهدف المنشود.

وقد ساعدت هذه المفاهيم الخمسة على تعميق فهم الاستراتيجية، , إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم (five Ps) قد يخلق داخل المؤسسة ما يمكن أن يطلق عليه المسار (path) أو الزخم الاستراتيجي وهو المفهوم

⁷ محمد احمد عوض. الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية) الدار الجامعية ، الإسكندرية. 1999 ص11.

الذي أغفله منتزبرج، والذي يضاف إلى اجتهاده ليكون (six Ps) ومن ثم الوصول إلى صياغة الاستراتيجية في المؤسسة بصورة ملائمة، والشكل التالي يوضح ذلك ⁸

الشكل(1): العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة مفهوم المسار:



المصدر : كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة) ط1. دار وائل للنشر عمان 2004. ص44.

يوضح الشكل علاقة مفهوم المسار بالمفاهيم الخمسة السابقة، حيث ان المسار يعبر عن فكرة ان الاستراتيجية هي مناورة وجعلها تتميز بالحركة، كما يوضح أن الاستراتيجية كأنموذج يميل إلى الاستقرار والسكون لاجداث التماسك و الانسجام في سلوك المؤسسة. ويوضح المسار الإستراتيجية حين ينظر اليها من زاوية الموقف، وذلك بربط المؤسسة ببيئتها كما تعطي الاسئلة التي تثيرها الاستراتيجية كتصور لوضعيات محددة بامكان المؤسسة الإجابة عليها وفق التفاعل بين المفاهيم الأخرى، وتعمل المؤسسة على كيفية نشر الأهداف بين مجموعة من الأفراد لكي تصبح قوانين وقيم مشتركة بينهم تساهم في صياغة استراتيجية ملائمة لها.

⁸ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة) ط1. دار وائل للنشر عمان 2004. ص44.

وبذلك فإنه عندما تحدد الشركة كيفية تطبيق و ممارسة الاستراتيجية التي وضعتها سابقاً، يمكنها أن تدمجها مع العناصر الخمسة الأخرى و بذلك جعلها اكثر تماسكاً و قابلة للتنفيذ بشكل صحيح لتحقيق الأهداف المرجوة. هذا العنصر الاخير يشمل تطوير ومراقبة وتحسين برنامج أنشطة يبلغ هدف الشركة و يحقق الاستراتيجية المخطط لها سابقا

2.2 خصائص الاستراتيجية Strategy Characteristics

من أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي

الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور او الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً و شاملاً للمؤسسة ، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب ، السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة.

موجهة لنظام مفتوح : فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق ، إنتاج ، موارد بشرية ... الخ). تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من اجل تحقيق الهدف الأساسي ، فتعمل الإستراتيجية بتصورها المستقبلية على دراسة و تدقيق هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية ، و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها ، و قرارات روتينية ، و هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي.

الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جداً ، إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب ، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها

الوضوح والاقناع : يجب ان تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة ، دون حدوث مقاومة ، أو تعارض في الأهداف.

المرونة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات بحيث تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

2.3 مفهوم الادارة الاستراتيجية Strategic Management concept

لا يمكن تحديد تعريف واحد شامل ويتفق عليه الجميع في مفهوم الادارة الاستراتيجية ، وذلك لاختلاف الجوانب التي تم التركيز عليها من طرف المفكرين والكتاب في تعريف مصطلح الادارة الاستراتيجية.

فالادارة الاستراتيجية كما يراها Glueck " هي مجموعة القرارات والاعمال التي تؤدي الى تطوير استراتيجية او استراتيجيات فعالة، وذلك لاجل تحقيق اهداف المنظمة".⁹

ويعرفها David بانها "صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها ان تمكن المنظمة من وضع اهدافها موضع التنفيذ " ¹⁰

كما عرفها Thompson and Strickland بانها " وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذها ، وهي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة و تحديد أهدافها و تطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية "

وعرف ANSOFF الادارة الاستراتيجية على أنها¹¹ "العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب ان تذهب اليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققها"

كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، و بالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة".¹²

⁹William F. Glueck .Business Policy and Strategic Management McGraw-Hill, 1980.NewYork.p06.

¹⁰ David, F. "strategic Management: concepts & cases", new sersey, prentice Hall, Ewight edition, 2001. P09

¹¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. ، مجموعة النيل العربية. مصر 1999 ص 33.

¹² - محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 107.

و تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد و التوجيه و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الادارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية مستمرة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة تساعد المنظمة على مواجهة تحديات بيئة الاعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق ميزتها التنافسية .

2.4 وظائف واهمية الادارة الاستراتيجية Strategic Management Importance & Roles

إن من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفاعلية.

ويمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية الخاصة بأي منظمة في:

- ✓ صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها
- ✓ تنمية صورة للمنظمة والتي تُظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- ✓ تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة، أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- ✓ تحليل البدائل الاستراتيجية، من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردنا والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

- ✓ تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- ✓ اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة، التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- ✓ تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
- ✓ تنفيذ الخيارات الاستراتيجية، من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل والتكنولوجيا وأنظمة الحفز.
- ✓ تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.
- وبذلك تظهر جليا أهمية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات، ويمكن القول بأن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على¹³ :
- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- ✓ التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف و المستجدات، و يعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
- ✓ امكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات و قابلية تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة و إيجابية.
- ✓ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ، و جعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز و تحقيق نتائج ايجابية.
- ✓ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و إبرازها لجميع المستويات الإدارية ، إضافة إلى المساعدة على النظر إلى التغيير كفرصة و ليس كتهديد.
- ✓ وضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد و الإمكانيات و خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال و الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.

¹³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الاردن 2007. ص50.

✓ تحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات أو رقابتها.

2.5 مستويات الادارة الاستراتيجية Strategic Management levels

تمتلك المنظمات الكبيرة متعددة الأنشطة أربعة مستويات من الإستراتيجية، موضحة في الشكل (2) ادناه و هي:

أولاً: إستراتيجية المنظمة

تتركز حول وصف التوجه العام والكلي للمنظمة من حيث الإتجاهات النمو و أساليب إدارة الأنشطة المتعددة، و المسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة و الضعف للمنظمة في اتخاذ قرارات إستراتيجية، مثل نوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة ، دمج المشاريع المشتركة ، تغيير نوع النشاط ، تصفية إحدى النشاطات و عمليات توزيع الموارد ، تدفق الموارد المالية و غير المالية من والى الأقسام، بين المنظمة و المجموعات ذات المصالح و المداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وغيرها من المهام والتي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من والى اقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة . و تتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها طويلة الأجل و بأن أثرها عام على المنظمة ككل.

ثانياً: إستراتيجية الأعمال

خلفاً لإستراتيجية المنظمة، فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، و تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم لذلك يطلق عليها الاستراتيجية التنافسية competitive Strategy. و يشترك في وضعها رؤساء هذه الوحدات و رؤساء الأنشطة الرئيسية فيها ، و يشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ، و هذه الاستراتيجيات تحاول أن تعطي للوحدة قدرة عالية على التنافس ، الابتكار، اختراق الأسواق ،فتح منافذ جديدة للتوزيع و الربح ، و تغطي هذه الإستراتيجية فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان ،من سنة إلى سنتين أو ثلاث أحياناً.

هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

-ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟

-من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

-كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

-كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة, وتساهم في تحقيق أغراضها؟

ثالثاً: الإستراتيجية الوظيفية

توضع هذه الإستراتيجية بالاسترشاد بإستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الكلية، و يتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الإنتاج،التسويق،التمويل،و الموارد البشرية و أقسام إدارة الأعمال و المحاسبة، و على كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية،و تتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة. وتتعلق بتعظيم الانتاجية بتجميع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفاعلية .

ويمكن التعبير عن الاستراتيجية الوظيفية من خلال الابعاد التالية

➤ الاستراتيجية هي أعلى مستوى من مستويات الادارة في المنشأة ويعبر عنها من خلال الادارة العليا.

➤ الاستراتيجية تشمل الاهداف والغايات بعيدة المدى للمنشأة، وتلك الانشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات.

➤ الاستراتيجية هي الاطار العام الموحد الذي يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة في جميع مستويات الهرم الاداري في المنشأة.

➤ الاستراتيجية تشتمل على وضع الخطط وتنفيذها حتى تحقيق الاهداف المرسومة.

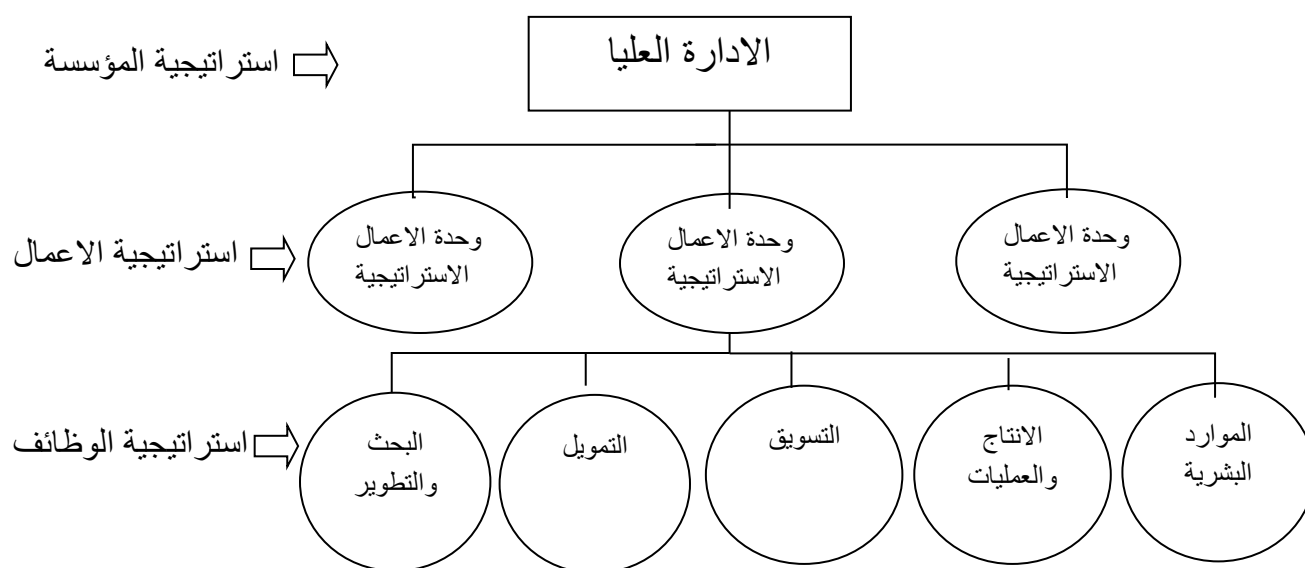
➤ الاستراتيجية تشمل المجال الحيوي لعمل المنشأة والمجال المنافس لها.

- الاستراتيجية تحدد كيفية الاستجابة للفرص المتاحة والمستجدة والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة.
- الاستراتيجية تشتمل على كيفية تحديد المنافع والمصالح الفردية والجماعية، المستقلة والمشاركة للمساهمين والمستفيدين في المنشأة

رابعاً: الاستراتيجيات التشغيلية

وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية. والقضايا هنا قضايا عاجلة، وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، أو فرص سائحة، ولا تتحمل التأخير، ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور في الجودة في إحدى السلع، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، أو انخفاض الإنتاج في إحدى صالات الإنتاج، أو هلك جزء كبير من آلات المصنع، أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والإصابات، أو ضرورة الاستفادة من ابتكار ما قدمه أحد العاملين في إنتاج السلعة الرئيسية، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع.

الشكل (2) مستويات الادارة الاستراتيجية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره. ص 46

2.6 مراحل تطور الادارة الاستراتيجية Strategy management development

مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة يمكن ايجازها في أربع مراحل أساسية :

اولا مرحلة التخطيط المالي الأولي

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على إستيعاب متغيرات بيئة العمل لبساطتها و البطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها. إلا أن التغيرات الاستثنائية بعد الحرب العالمية الثانية أدت إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات تجاوزت قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، لذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط و تنفيذ الخيارات بمفردها.

ثانيا مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ

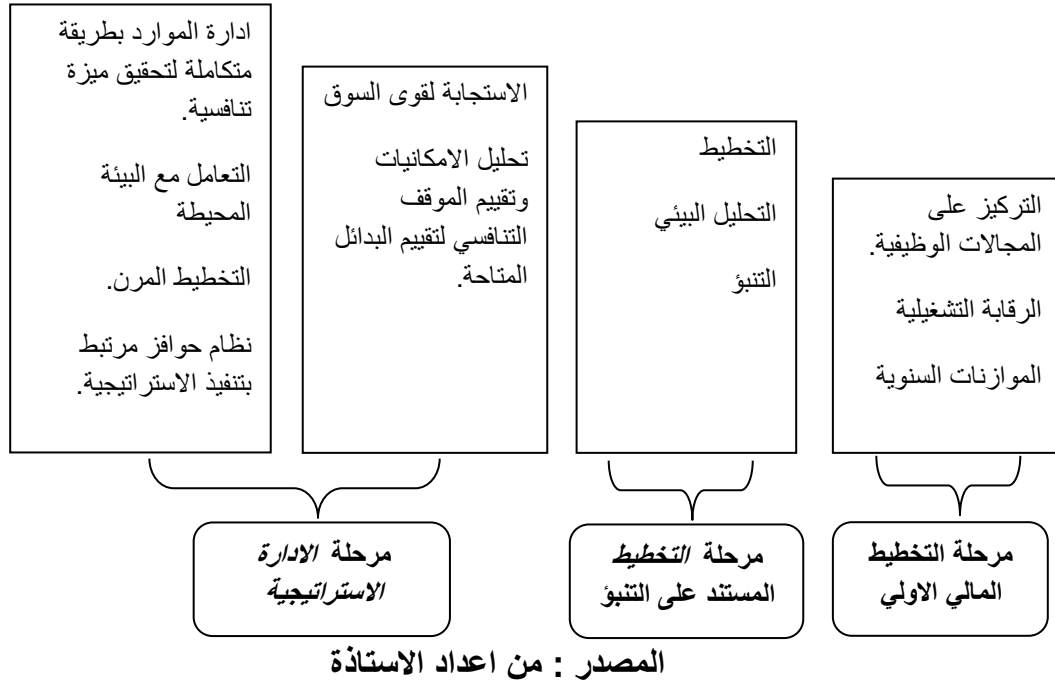
حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات ، و أصبح التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و غيرها و البداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي و لكن بعد التوسع الحاصل في عمل المؤسسات ، و زيادة التغيرات البيئية ، طورت إدارات مؤسسات الأعمال أساليبها و طرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

ثالثا مرحلة الادارة الاستراتيجية

في ظل سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية و اشتداد المنافسة . أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفوءة، و بذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة. و يقوم فيها المدراء الاستراتيجيون باعداد الخطط البديلة للتعامل مع السيناريوهات و التغيرات المحتملة مستقبلا، و يطلق على هذا الاسلوب اسلوب السيناريو والذي يفيد عند وجود حالة عدم التأكد .

ويوضح الشكل الموالي (3) مراحل تطور الادارة الاستراتيجية

الشكل (3): مراحل تطور الادارة الاستراتيجية



2.7 التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية Strategic management challenges

مما لا شك فيه أن القيام على إدارة شؤون أية مؤسسة تواجهه العديد من التحديات والعقبات التي تحول دون قيامه بمهامه الإدارية والتنظيمية والتنسيقية والإشرافية على مفاصل المؤسسة. وتلك التحديات غالبا ما تتمثل في ظهور تغيرات طارئة تفاجئ المؤسسة والقائمين عليها، إلا أن من طبيعة الخطة الاستراتيجية أنها تضع احتمالات عديدة لكل أمر طارئ، ومن تلك التحديات ما يلي

تسارع التغيرات ان ظهور ثورة المعلومات والاتصالات، و تحديات الهندسة الوراثية في النبات و الحيوان و الإنسان ، و قضايا الاستنساخ ، و الانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال. والجدير بالذكر أن تلك التغيرات هي ما تثير الجدل وتزيد من شدة التحديات أمام المؤسسة لأن تلك المؤسسات غالبا ما تكون قد عقدت خطتها لتنفيذ مشاريع وقرارات معينة.

ارتفاع حدة المنافسة من التهديدات والتحديات التي تواجه أية مؤسسة هي عملية التنافس التي تلاقيها الشركة من مثيلاتها ونظيراتها، لذلك يجب ان يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها و الحصول على حصة من السوق، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات و العمليات والتسويق و غيرها

تغيير العمالة في الآونة الأخيرة بدأت الشركات والمؤسسات على اختلافها تعتمد على نظم التسويق والتمويل والدعاية والعلاقات العامة بمختلف أنواعها من أجل تحسين صورة المؤسسة والنهوض بها، بعد أن كان يتم الاعتماد الكلي على الكادر العمالي المتميز الماهر. ولا شك أن تلك الخطوة حجت كثيرا من تقدم وتطور عملية التصنيع من حيث موادها الخام وجودة إنتاجها واهتمت فقط بالمظهر والتغليف، وانتشار المنتج في الأسواق وتصميم عروض وتخفيضات وخصومات وبروتوكولات تعاون... إلخ.

ندرة الموارد مع الزيادة الرهيبة في أعداد السكان في مختلف أنحاء العالم، بدأت تقل الموارد والمواد الخام وحتى أساسيات التصنيع وما إلى ذلك. ولذا يجب على كل مؤسسة أن تضع في حساباتها مسألة الموارد تلك عند وضعها لأية خطة استراتيجية حتى تكون على يقين وضمان تام بأنها لن تتعرقل في أية تحديات مقبلة. **الاهتمام بالبيئة** أدى انتشار المؤسسات والهيئات المدنية والخدمية ومنظمات المجتمع المدني وتلك الجمعيات الخيرية التي تهتم بالبيئة ونظافتها، إلى عرقلة الكثير من خطط عمل الشركات والمؤسسات التي فوجئت بصدور قرارات تمنع استكمالها لما بدأتها، أو تمنع اعتمادها على مواد خام معينة بنسب معينة وكذلك الاعتراضات التي أعاقت سير العمل بسبب أدوات ومعدات ضارة بالبيئة. ولذلك يجب على كل إدارة أن تضع خططها الاستراتيجية بما يتفق مع كافة معايير البيئة والصحة والمجتمع.

التحديات الاستراتيجية من أبرز ما قد يواجه إدارة أي مؤسسة هو تدني خططها واستراتيجياتها التي تؤهلها للتقدم والتطور ومواجهة كل جديد، في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسات اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة , وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري

خاتمة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل الى مجموعة من المفاهيم والتي بدأنا فيها بمحاولة اعطاء تعريف لمصطلح الاستراتيجية والتي هي عبارة عن جملة من القرارات الهامة والمؤثرة التي تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، اضافة الى مفهوم الادارة الاستراتيجية والتي هي عبارة عن عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية مستمرة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة تساعد المنظمة على مواجهة تحديات بيئة الاعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق ميزتها التنافسية .

و تتخذ هذه القرارات على مستوى المؤسسة فيما يعرف باستراتيجية المؤسسة، وعلى مستوى الوحدات الإستراتيجية فيما يعرف باستراتيجية وحدات الاعمال، و كذلك على مستوى الوظائف فيما يعرف بالاستراتيجيات الوظيفية والتي تحدد في مجملها المستويات الثلاث للادارة الاستراتيجية.

ثم تطرقنا الى وظائف واهمية الادارة الاستراتيجية في خلق وتعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة وكذا اهم التحديات التي تواجهها الادارة الاستراتيجية في الوقت الحالي.

الفصل الثالث التحليل الاستراتيجي

Strategic Analysis

تمهيد الفصل

يعتبر التحليل الاستراتيجي من أهم المكونات الرئيسية للعملية الإدارية والتطويرية للمؤسسات والأفراد حيث إن التحليل يرصد كل التغييرات المؤثرة على البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ويقوم بعرض شامل لهذه التغييرات ودراستها وتحليل كل جزء خاص بها، ومعرفة ما النتائج المترتبة على وجود هذا التغيير سواء كانت هذه النتائج بالسلب أو الإيجاب.

ويعد التحليل الاستراتيجي ميزة تنافسية والطريقة الفريدة التي تعتمد عليها الشركة في السوق للتمييز بين منافسيها، ويظهر هذا الأمر في قدرة الشركة على در مستويات ربحية مرتفعة والمحافظة عليها فوق معدل المنافسين، إذ إن العملية الأساسية المرتبطة بمساعدة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية تعتمد على التخطيط والتحليل الاستراتيجي أي الجهود المنظمة والمستمرة لتلبية خصائص استراتيجية الشركة وتوزيع مسؤوليات تنفيذها.

3.1 مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي *Strategic Analysis concept & importance*

يمثل التحليل الاستراتيجي احد اهم عناصر الإدارة الاستراتيجية والمكونة من ثلاثة عناصر رئيسية هي أولاً التحليل الاستراتيجي: والذي يسعى إلى فهم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وثانياً الخيار الاستراتيجي: وهو كل ما يتعلق بإدراج السيناريوهات المحتملة للعمل وتقييمها واختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وثالثاً التنفيذ الاستراتيجي: والذي يركز على تخطيط الطريقة التي يتم بها تنفيذ الاستراتيجية، وإدارة التغييرات المطلوبة.

ويعرّف التحليل الاستراتيجي، بأنه: "مجموعة الوسائل والطرق التي تعمل على ربط أهداف المؤسسة مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتوافرة ووضع الخيارات والطرق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، مع العلم بوجود نسبة من الخطر كجزء من أجزاء العمل، والذي يجب المحافظة على تجنبه قدر المستطاع من خلال دراسة كافة البدائل المقترحة والتي من الممكن تنفيذها"، ويعرّف ايضاً بأنه: مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص

مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والاستراتيجية المطلوبة.

ومن الأسباب القوية لنجاح أي مؤسسة هو معرفة كل العناصر الداخلية والخارجية والقوى المختلفة المؤثرة في اتخاذ القرارات وفي مستقبل المنظمة والتحليل والرقابة والمتابعة المستمرة لكل المتغيرات التي ممكن أن تحدث وهنا يكمن أهمية التحليل الاستراتيجي:

- التحليل الجيد يؤدي بطبيعة الحال إلى التشخيص الجيد للمخاطر والفرص التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة وتجعلك دائما في حالة استعداد لأي تغيير داخلي أو خارجي ممكن أن يحدث
- التحليل الاستراتيجي هو الركيزة الرئيسية في معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومعرفة الفرص والمخاطر الخارجية وتحديد القوي المؤثرة على السوق ودراساتهم والتنبؤ بالمستقبل القريب للمؤسسة وتصميمه بالصورة التي تخدم غاية ومهمة المنظمة
- استخراج الميزة التنافسية للمؤسسة وكيفية توظيف هذه الميزة في الانطلاق تجاه الريادة
- يؤدي إلى زيادة الكفاءة في اداء الافراد داخل المؤسسة
- المساعدة على تحليل الموارد المتاحة للمؤسسة من الموارد التسويقية – الموارد المالية – الموارد البشرية – الموارد الإنتاجية – موارد البحث والتطوير – وكافة الموارد الأخرى حسب نوع المؤسسة وطبيعة عملها
- التحليل الاستراتيجي هو نقطة البداية والانطلاق نحو التطور فعندما تصل إلى سؤال لماذا لا نتقدم بشكل أسرع ؟ وتبحث له عن إجابة مرضية فأنت تقوم بالتحليل الاستراتيجي المرتبط بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي وهي العناصر والمكونات التي يبني المستقبل عليها

3.2 أدوات التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis methods

هنالك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي، وذلك من أجل القيام بالتحليل الاستراتيجي، فإن الإدارة تستعين بعدد من الأدوات التي تطلق عليها أساليب التحليل الاستراتيجي، كما وتوجد العديد من أساليب تحليل استراتيجية الشركة التي تستند إلى تحليل محفظة أعمال المؤسسة باعتبار ذلك هو المدخل السائد في تحليل استراتيجيات المؤسسات ذات المجال المتنوع، كما

يمكن أيضًا استخدام بعض هذه الأساليب في المؤسسات غير متنوعة النشاط، والتي تركز على نشاط واحد أساسي، ويفيد التحليل في مساعدة هذه المؤسسات على تحديد وتقرير الدخول في أنشطة أعمال جديدة أو تخفيض التركيز على المشروعات والأنشطة الحالية لأعمال المؤسسة، وفيما يأتي بعض الأساليب السائدة في عملية التحليل الاستراتيجي مع توضيحها¹⁴:

أولاً أسلوب تحليل المحفظة ويساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء، إما لوحدة الأعمال الاستراتيجية أو لخط منتجات أو لمنتج معين أو للأسواق سواء كان ذلك مرتبطاً بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه بالمستقبل، ويمكن ملاحظة أنه عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم وتتكون من العديد من وحدات الأعمال الاستراتيجية، فإنها تهتم بمعرفة أداء هذه الوحدات.

ثانياً منحى الخبرة يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة لإنتاج منتج معين فإن تكلفة الوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق، تنخفض ويتحقق ذلك الانخفاض من خلال زيادة فعالية أداء القوى العاملة، وتحسين العملية الإنتاجية، والوصل للتصميم الأمثل للمنتج، وتنمية عدد البدائل في مكونات المنتج ذاته، فإذا أرادت المنظمة الاستفادة من منحى الخبرة فعليها اتباع الاستراتيجية التي تؤدي إلى حصولها واحتفاظها بحصة كبيرة من السوق.

ثالثاً الحصة السوقية بعد أن تحقق المنظمة السيطرة على السوق من خلال منحى الخبرة بالتالي تستطيع المنظمة تخفيض أسعارها، ومن ثم فإن هذا التخفيض يمنع المنافس من الاستفادة من فوائد منحى الخبرة، وأن استفادة المنظمة من فوائد منحى الخبرة "تخفيض تكلفة الوحدة" يمكن المنظمة من تحقيق قدرة المنظمة من العمل على بيع منتجاتها بسعر مثال لأسعار المنافسين، أو أن تعمل على بيع منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين.

رابعاً معدل النمو تكمن أهمية معدل النمو في كونه يعطي مؤشر على معدل النمو في السوق أو المنتج المراد تحليله، ويتم توجيه النصيحة والإرشاد للمنظمات بأن تحاول الحصول على نصيب الأسد من السوق، وذلك من خلال مرحلة نمو المنتج في دورة حياته، وإن البديل لذلك في المراحل الأخرى أن تحصل المنظمة على حصة أكبر من السوق على حساب المنافسين.

¹⁴ ERICA OLSEN creating a strategic plan for your Business. Article available at: <https://www.thebalancesmb.com/the-ten-step-one-day-strategic-plan-1200828> retrieved .02.01.2021

3.3 مستويات التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis levels

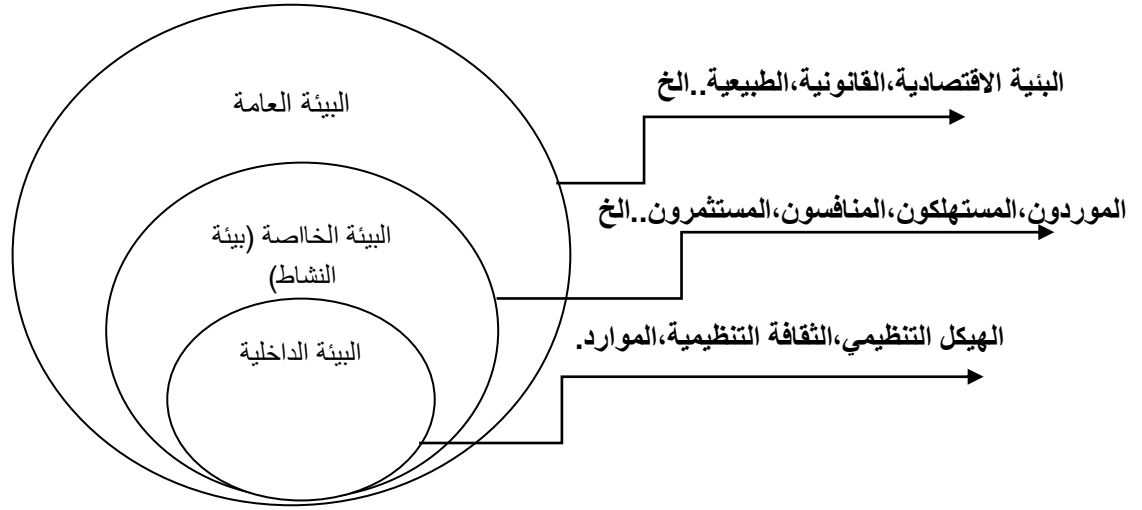
وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي كما هو موضح في الشكل ادناه الى ثلاث مستويات:

المستوى الاول يتضمن عوامل البيئة العامة

المستوى الثاني يتضمن عوامل البيئة الخاصة اي بيئة النشاط

المستوى الثالث يتضمن عوامل البيئة الداخلية

الشكل (5) مستويات التحليل الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الاستاذة

1. **البيئة الكلية (البيئة العامة)** تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة، تؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، وهذه البيئة واحدة لجميع المنظمات في المجتمع، والقوى المؤثرة في هذه البيئة وتشمل:

➤ البيئة الطبيعية وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة

- البيئة الاقتصادية ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الذى تعمل فيه المنظمة وأيضاً الأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار فى المجتمع ومعدلات الفائدة.
- البيئة التكنولوجية ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجية والعلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها.
- البيئة الاجتماعية وتعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المنظمات الاجتماعية وتطوراتها.
- البيئة الثقافية وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم.
- البيئة القانونية وتضم الاعتبارات والنظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها.
- البيئة السياسية ويضم المناخ السياسى للمجتمع ومركزية ولا مركزية السلطة السياسية فى المجتمع.
- البيئة الديموغرافية ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.
- البيئة التعليمية ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم فى النظام التعليمى وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.

1. البيئة الخاصة (بيئة النشاط) وهى مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل

قوى ذات تأثير على المنظمة وهى مرتبطة بعناصر فى داخل حدود المنظمة وتعرف أيضاً بأنها العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها. وهى تشمل المنافسين والمستهلكين وترتبط البيئة الخاصة بأنشطة الأداء داخل المنظمة ارتباطاً مباشراً كالمعلماء والموردين والمنافسين والموردين والمنظمات التى تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة، والحكومة وأيضاً ما تمارسه المنظمات القابضة أو الشركة الأم من تأثير على المنظمة. مما دعى إلى تسميتها أحياناً بالمجموعة التنظيمية Organizational set وأحياناً أخرى بالبيئة التشغيلية Operating Environment وأحياناً ثالثة ببيئة العمل Task Environment ، فهذه البيئة تمارس تأثيرات متفاوتة على

المنظمات المختلفة، ومن ثم فهي أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة بل وأيضاً سبل تحقيقها والوصول إليها.

2. البيئة الداخلية: وهي تلك البيئة التي تتكون من النظام الداخلي للمؤسسة كالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وكذا مختلف الموارد التي تملكها المؤسسة.

3.4 تحليل البيئة الخارجية External environment Analysis

نموذج بورتر للقوى التنافسية Porter's competitive forces model

وقد طور بورتر نموذجاً يحدد ويحلل القوى التنافسية الخمسة التي تشكل كل صناعة وتساعد في تحديد نقاط ضعف الصناعة وقوتها، ويستخدم مراراً لتعريف هيكل الصناعة لتحديد استراتيجية المؤسسة، كما يمكن أن يتم تطبيق القوى التنافسية الخمس على أي قطاع اقتصادي للبحث عن الربحية والجاذبية.

أولاً المنافسة الحالية و هي اول القوى الخمسة و تشير إلى المنافسة الموجودة في السوق. كلما كان عدد المنافسين اكبر، كلما قلت قوة الشركة و العكس صحيح. وكلما كان عدد المنافسين أكبر، بجانب عدد المنتجات والخدمات المعادلة التي يقدمونها، كلما كانت قوة الشركة أقل.

ثانياً القوة التفاوضية للمشتريين و هي تمثل قوة الزبائن و امكانياتهم على خفض الأسعار و هذا يعتمد على عدة عوامل كعدد الزبائن، و أهميتهم، وقدرتهم ان يتحولون لشراء منتجات من شركات منافسة. وتتأثر من خلال عدد المشتريين والعملاء التي تمتلكهم الشركة، وما هي أهمية العميل، وكم يكلف العميل للتغيير من شركة إلى أخرى، وكلما كانت قاعدة العملاء أصغر وأقوى، كلما زادت قوتها.

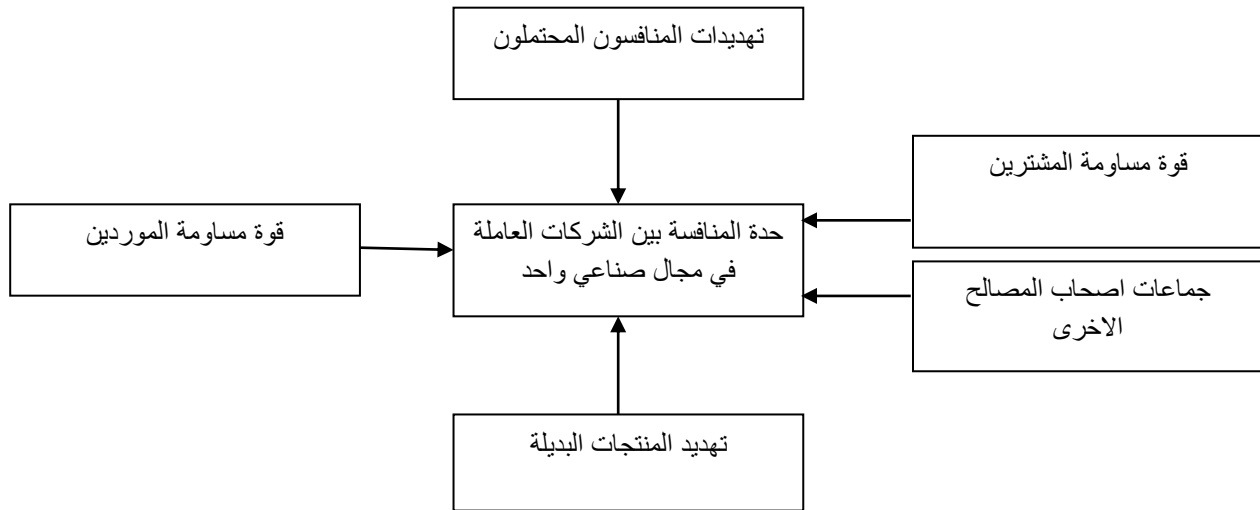
ثالثاً القوة التفاوضية للموردين و هي قدرة الموردين في التحكم بالشركات. و هذا يعتمد على عدد الموردين و مدى تميز و جودة منتجاتهم. كلما كان عدد الموردين اقل، كلما زادت قوتهم و زاد اعتماد الشركات عليهم. أما إذا كان عدد الموردين كبير، فتستطيع الشركات اختيار الأفضل و التنقل بين مورد و آخر و الحصول على صفقات افضل لصالحها.

رابعاً البدائل تشكل المنتجات أو الخدمات البديلة تهديداً حقيقياً للشركة. وتشكل البدائل المنافسة التي يمكن أن تستخدم بدلاً من منتجات أو خدمات الشركة، على سبيل المثال، إذا اعتمد العملاء على الشركة لتوفير أداة أو خدمة يمكن أن تكون بديلة لأداة أخرى أو خدمة أو من خلال تأدية المهمة يدوياً، وإذا كان المنتج البديل سهل ومنخفض التكلفة إلى حد ما، فيمكن أن تكون قوة الشركة ضعيفة.

خامسا الداخلين الجدد قوة الشركة قد تتأثر بالداخلين الجدد إلى السوق. كلما كان هنالك حواجز تمنع أو تؤخر الشركات لدخول السوق، كلما زادت قوة الشركات القائمة في السوق. بعض من أمثلة هذه الحواجز هي السياسات الحكومية التي تصعب دخول شركات جديدة، أو متطلبات رأس المال الكبيرة.

اضافة الى القوى الخمس السابقة التي تم ذكرها تم اضافة قوة سادسة وهي جماعات اصحاب المصالح الاخرين، كالمستثمرين والدائنين وهما من المجموعات المؤثرة على المؤسسة.

الشكل (6) نموذج القوى التنافسية لبورتر



المصدر: العارف ناديا. الادارة الاستراتيجية: ادارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية. 2000. ص 88.

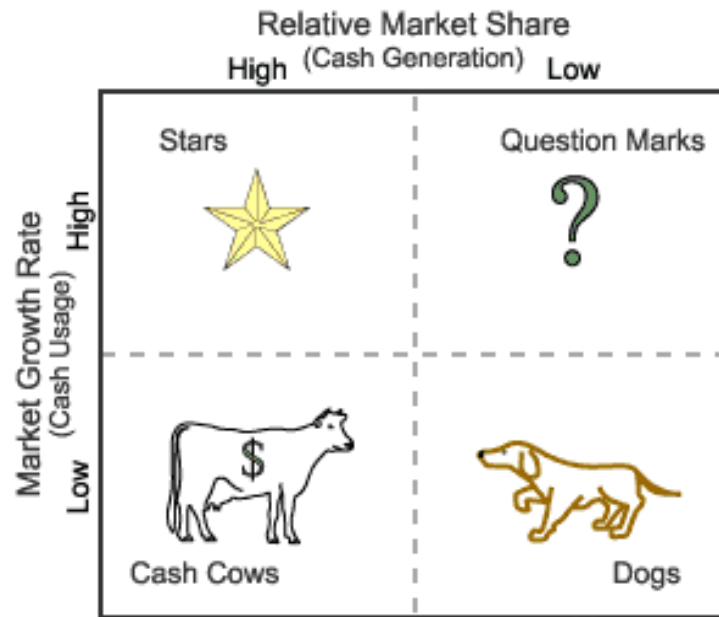
اضافة الى هذا النموذج -نموذج بورتر للقوى التنافسية- هناك مجموعة من النماذج لتحليل البيئة الخارجية والتي تعرف بنماذج محفظة الاعمال، والتي تساعد في تقييم نشاط المؤسسات ذات المنتجات المتعددة او وحدات اعمال استراتيجية متعددة الاسواق بغرض اختيار الاستراتيجية الملائمة ونذكر من بينها:

اولا نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية : BCG 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 ، إدرار النقدية (البقرة) ، خلية الوضع المضطرب (الكلب).

إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل نمو السوق . والهدف من تقييم 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 جوانب القوة ، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل التهديد (الشكل 7).

الشكل (7) مصفوفة BCG



SOURCE;: Haradhan Kumar Mohajan. An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. Noble International Journal of Business and Management Research. Vol02.No01.P03. Jan 2018

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 الاستراتيجيين إتباع إحدى البدائل الاستراتيجية التالية:

- 1- إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي . وزيادة الحصة السوقية.
- 2- إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش ، أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.

3-إتباع إحدى استراتيجيات الاستقرار النسبي ، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

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

المربع الثالث : إدرار النقدية (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 أوخذا بالتدهور . والاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالة هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير لها مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة ، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الاستفهام أو النجومية.

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 المؤسسات التي تقع في مثل هذا المربع بالانخفاض الكبير في حجم المبيعات ، انخفاض الأرباح ، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المؤسسة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجاتها. وتتبع المؤسسات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى باستراتيجيات الانكماش.

تحليل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية : تهدف مصفوفة محفظة جماعة بوسطن إلى تحديد الاستراتيجية التي تستطيع المؤسسة أو وحدات الأعمال على ضوءها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية 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 الاستراتيجية 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 تقترن 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

ثانيا نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك : وهي نموذج محفظة أعمال طورتهما ماكنزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك ، وذلك لتفادي 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.

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

تتكون من تسعة خلايا كما هو موضح في الشكل (8)، كل ثلاث منها تؤثر على حالة المنتج في السوق، فالخلايا الثلاث في الزاوية السفلية من المصفوفة والتي تعني بأن المنتجات الموجودة فيها أو وحدات الأعمال في وضع غير مناسب وخطر والتي يجب فيها على المؤسسة التخلي عن النشاط الحالي والانسحاب تريجيا من السوق. في حين تمثل الخلايا الثلاث في الوسط بأن المنتجات في حالة قلق وتأرجح وعلى المؤسسة الاستفادة من الوضع باعتماد تحسينات على انشطتها وتحديد المربح منها من المكلف. اما الخلايا الثلاث في الزاوية العليا من المصفوفة فتعني بأن المنتجات أو وحدات الأعمال في وضع قوي وقائد في السوق.

الشكل (8) مصفوفة GE/McKinsey

جاذبية السوق	مرتفع	فائز	فائز	علامة الاستفهام
	متوسط	فائز	متوسط	خاسر
	منخفض	منتجو ارباح	خاسر	خاسر
		قوي متوسط ضعيف		
		الوضع التنافسي		

المصدر من اعداد الاستاذة

المزايا المتحققة من استخدام مصفوفة GE

يمكن ذكر أبرز المزايا من استخدام مصفوفة جنرال إلكتريك GE قياساً بمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG بالآتي:

-مصفوفة BCG كانت تعتمد على احداثيين فقط يتمثلان بحصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة، بينما مصفوفة GE تعتمد أيضا على إحداثيين ولكنهما يتضمنان عدد غير قليل من المتغيرات ذات الأوزان النسبية التي تعطي مؤثر دقيق لتحديد قيمة ومكانة المنتج في خلايا المصفوفة.

-فرصة التحليل لموقع ومكانة المنتج تكون في مصفوفة GE أكثر دقة وموضوعية مما هو عليه في مصفوفة BCG. لكون الأولى تضم تسعة خلايا يمكن من خلالها تحديد الفروقات في مكان وموقع المنتج في الخلية المعنية، وعلى العكس من الثانية التي تنحصر بأربعة خلايا فقط.

-التنوع والتعدد الواضح في اعتماد الاستراتيجيات المتاحة في هذه المصفوفة من قبل المنظمة قياساً بمحدوديتها في ظل مصفوفة BCG.

ثالثاً نموذج مصفوفة هوفر : وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن ، و ماكنزي . 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.

تقييم نماذج تحليل محفظة الأعمال:

إيجابيات 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 باستراتيجيات فاعلة وملائمة للموقف.

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.

وبذلك فإن اختيار الاستراتيجية الملائمة يتحدد بعد تقييم البدائل الاستراتيجية عبر استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل استراتيجي . ولغرض نجاح عملية الاختيار الاستراتيجي ، لابد للإدارة الاستراتيجية من مراعاة عدد من العوامل المحددة للنجاح ، من بينها تمسك المؤسسة بتنفيذ الاستراتيجية السابقة أو الحالية ، واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المؤسسة ، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة ، إضافة إلى عوامل الوقت ، والموارد المتاحة في المؤسسة إن كانت مادية أو بشرية.

رابعاً مصفوفة تقويم الوضع الاستراتيجي SPACE

وتعتبر هذه المصفوفة هي الأداة الثانية المهمة في مرحلة المواءمة كما وضحنا في الأعلى. ويوضح الشكل التالي شكل هذه المصفوفة، والذي يبين أنها تتكون من إطار ذي أربعة اتجاهات، الذي يقترح الاستراتيجيات المناسبة لمنظمة معينة؛ هل تكون هجومية أم محافظة، أو دفاعية، تنافسية، وتمثل محاور هذه المصفوفة

حيث يعتبر الاتجاه الأول والثاني عاملين داخليين، بينما يعتبر الثالث والرابع عاملين خارجيين، وتعتبر هذه العوامل أكثر المحددات تأثيراً في الوضع الاستراتيجي الشامل للمنشأة

وهناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن يتكون منها كل محور من المحاور الأربعة في هذه المصفوفة. وفي الجدول التالي يمكن أن نستعرض أمثلة لهذه المتغيرات، مع ملاحظة أن الاختيار من بينها يعتمد على نوع وظروف كل منظمة. فهي مثل مصفوفة التحليل البيئي SWOT يجب أن تفصل لحالة بعينها، بناء على دراسة سابقة تعتمد على معلومات حقيقية إلى أقصى درجة ممكنة.

الخطوات المطلوبة لإعداد مصفوفة تحليل الوضع الاستراتيجي (SPACE) :

- بالنسبة للقوة المالية وقوة الصناعة، تحدد رقمية تبدأ من (+1) وهو الأسوأ، وتنتهي ب (+6) وهو الأفضل، وذلك لكل متغير يتعلق بهذين البعدين.
- بالنسبة للثبات البيئي والمزايا التنافسية، تحدد لكل متغير يحدد رقمية تبدأ من (-1) وهذا هو الأفضل، وتنتهي ب (-6) وهو الأسوأ.

- يتم حساب متوسط درجة كل من هذه الأبعاد الأربعة (وذلك بجمع درجات العوامل المكونة لكل عنصر، وقسمتها على عدد العناصر).
- يوضع متوسط الدرجة المحسوب على المحور المناسب في المصفوفة.
- تحدد نقط التقاطع بين كل محورين.
- يرسم خط اتجاه من النقطة المحورية إلى نقطة التقاطع.
- سوف يكشف هذا الاتجاه عن الاستراتيجية الأكثر تناسبا لوضع الشركة؛ هل هي هجومية، أم دفاعية، أم تنافسية، أم تحفظية؟

3.5 تحليل البيئة الداخلية *Internal environment Analysis*

ويشار للبيئة الداخلية بأنها "القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته " أهداف المؤسسة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصالات داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها". وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها، "إدراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونمط وأسلوب إدارته" ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً لمفهوم "المناخ التنظيمي" والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم. ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم.

(1) تحليل SWOT

ويتم تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من خلال تحليل مصفوفة SWOT ، الشكل (9) والتي تتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وتحليل نقاط الفرص والتهديدات في الاسواق الخارجية المستهدفة والهدف منها التعرف على الموقف الحقيقي للمنظمة، وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاماً مع امكانيات المنظمة الداخلية (نقاط القوة والضعف فيها) والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات .

الشكل (9) مصفوفة التحليل الثنائي swot

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	بيئة داخلية
		بيئة خارجية
استراتيجية 2	استراتيجية 1	الفرص O
استراتيجية 4	استراتيجية 3	التهديدات T

المصدر من اعداد الاستاذة

تكمن أهمية تحليل SWOT في أنه يساعد المؤسسات على تحسين موقعها في السوق من خلال:

1. التعرف على نقاط القوة وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق أهداف العمل.
2. يُظهر نقاط ضعف الشركة ويمنح أصحابها فرصة لقلبها لصالحهم.
3. يستكشف الفرص التي تظهر أمام الشركة للاستفادة منها في صياغة الترتيبات التطويرية الحيوية.
4. يساعد على دراسة التهديدات المحتملة للأعمال، وإدخال التحسينات الأساسية على ترتيبات العمل وخطط التطوير.
5. يشجع على وضع الخطط التكميلية أو البديلة، والترتيبات لحالات الطوارئ.
6. تقوم منهجية تحليل سوات SWOT بالكامل على تسليط الضوء على موارد الشركة، كما أنها تصنيف أفكاراً خلاقة وإبداعية إلى استراتيجيات التسويق لتساعد على مواجهة الصعاب.

اولا تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة

إن نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص يمكن تحديدها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة:

نقاط القوة (Strengths):

- ✓ ما هي المزايا التي تتمتع بها المؤسسة ؟
- ✓ ما هو الشيء الذي تفعله وتؤديه أفضل من الآخرين ؟
- ✓ ما هي الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر المؤسسة ؟
- ✓ ما هي نقاط قوة المؤسسة التي يراها الناس في سوق الشركة ؟

نقاط الضعف (Weaknesses) : وهي نقاط الضعف في المشروع، والتي يمكن أن تتسبب لنا في التعطيل والفشل، وهذه يجب تجاوزها والتخلص منها، مثل عدم وجود خطة استراتيجية أو ضعف الموقف القانوني للمؤسسة وما إلى ذلك.

على سبيل المثال قد تكون مؤسسة جديدة غير معروفة لمعظم المستهلكين؛ انخفاض الوعي بالعلامة التجارية وضالة قاعدة العملاء ذوي الولاء يمكن أن تكون نقاط الضعف.

بمجرد تحديد نقاط الضعف، تتخذ المؤسسة خطوات لتقليل التأثير أو تحويلها إلى نقاط قوة.

ويمكن تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

✓ ماذا يمكن المؤسسة أن تحسنه ؟

✓ ماذا يجب على المؤسسة أن تتجنبه ؟

✓ ماهي نقاط الضعف في المؤسسة التي يراها الناس في السوق ؟

وفيما يلي نستعرض بعض الامثلة في تحليل نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة

الجدول (1) تحليل نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
الموارد المالية	موقف تنافسي متدهور
مهارات تنافسية جيدة	ضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم وضوح الاهداف.
الكفاءة المميزة	نقص الكفاءة لدى العمال
علاقة جيدة بالزبائن	المشاكل الادارية المتكررة
حصة سوقية معتبرة	نقص الاستجابة للمتغيرات الطارئة (نقص المرونة)
جودة عالية للمنتج	عدم ايلاء الاهمية للعلاقة مع الزبون
الابداع والتطوير المستمر للمنتج	

المصدر: من اعداد الاستاذة

ثانيا تحليل الفرص والتهديدات

الفرص (Opportunities) : تشير الفرص إلى العوامل الخارجية المواتية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لمنحها ميزة تنافسية وهي تلك العناصر التي تمنح المؤسسة فرصة لزيادة الأرباح والإنتاجية أو الاستفادة من الأعمال التجارية بطريقة أخرى، وتشمل الفرص أيضا عوامل خارجية أخرى مواتية مثل التغييرات في اللوائح الحكومية التي تُسهّل على المؤسسات تحقيق الربح، على سبيل المثال قد تكون

المؤسسة قادرة على تصدير منتجاتها لأسواق جديدة مما قد يزيد من مبيعاتها وحصتها في السوق العالمي إذا تم تخفيض الرسوم الجمركية في بلد ما بشكل كبير.

ويمكن تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

- ✓ أين توجد أفضل الفرص التي تواجهها المؤسسة ؟
- ✓ ما هي المؤشرات ذات الأهمية التي تعرفها المؤسسة ؟

التهديدات (Threats) :

وتشير إلى العوامل التي لديها القدرة على إلحاق الضرر بالشركة، على سبيل المثال:

- أن تكون الموزع الوحيد لمنتج ما في السوق، ثم ظهور منافس جديد قوي.
- تغييرات غير مواتية في القوانين والضرائب.
- تغييرات حادة في تفضيلات المستهلكين.
- ارتفاع تكاليف المدخلات.

ويساعد تحديد التهديد المؤسسة على الحد من تأثيرها. ويمكن تحديد التهديدات المحتملة من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:

- ✓ ما هي المعوقات التي تواجهها المؤسسة ؟
- ✓ ما هو مستوى المنافسة التي تواجهها المؤسسة ؟
- ✓ ما هي المواصفات المطلوبة لعمل المؤسسة ، الخدمة / السلعة التي تقدمها تتغير ؟
- ✓ هل إن التغيرات التكنولوجية تهدد موقف المؤسسة ؟
- ✓ هل تعاني المؤسسة من ديون أو مشاكل في التدفقات المالية ؟
- ✓ يمكن لأي نقطة من نقاط الضعف أن تهدد بشكل جدي نشاط الشركة ؟

الجدول (2) تحليل الفرص والتهديدات

الفرص	التهديدات
امكانية الدخول الى اسواق جديدة. التوسع الافقي (زيادة الخطوط الانتاجية) او العامودي (انشطة التوريد والتوزيع) في النشاط. فرص للشراكة مع متعاملين استراتيجيين في المجال.	زيادة القوى المنافسة تهديد المنتجات البديلة تباطؤ في نمو الاسواق ضغوطات اللوائح والقوانين الحكومية تغير اذواق المستهلكين.

المصدر: من اعداد الاستاذة

(2) تحليل العوامل الداخلية للمؤسسة

تتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر رئيسية وهي على النحو التالي :

1- الهيكل التنظيمي Organizational Structure :

يمثل الهيكل التنظيمي احد الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وإنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة .

ولذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية، وعليه فلا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر التنظيمي للمنظمة، فعندما تتغير المواقف وتتغير درجة تأثير عوامل معينة لم تؤخذ سابقا بنظر الاعتبار فانه علي المنظمة أن تنتقل إلي هيكل آخر وذلك بهدف تحقيق التغير الفعال للإستراتيجية المعتمدة .

2- الثقافة التنظيمية Organization Culture

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

وكذلك عرفت بأنها "مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتفاسمها أعضاء المنشأة تنتقل من جيل إلى آخر من العاملين. وتؤدي هذه الثقافة إلى معايير قواعد للسلوك) تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل .

والثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها. الثقافة 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 قد تساهم بالتأثير في الثقافة التنظيمية، كما تؤثر في الطرق التي يعمل بموجبها هؤلاء الأفراد الأشياء ويرونها ويستعملونها ويحكمون على الأشياء عبرها... لذلك فإن الثقافة التنظيمية كجزء أصيل وحيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغيير مستمر .

3 -الموارد المتاحة: Organizational Resources

إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية توفر مزيج من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية .

➤ الموارد التسويقية :

ففي مجال الإمكانيات التسويقية، تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المؤسسة تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد علي تحقيق الأهداف المحددة. ويتم ذلك من خلال درجة الإهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي والإمكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فاعلية وظيفة التسويق .

➤ الموارد المالية :

أما في مجال الموارد المالية، فإن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة مصادر وإستخدامات الأموال، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة وإستخداماتها والرقابة عليها.

وتتطلب الإدارة الإستراتيجية أن يكون هنالك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط الإستراتيجية الموضوعة. كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية هي توفير مزيج من وسائل توليد الأموال، سواء كانت خارجية عن طريق الإقتراض والتسهيلات المصرفية أو داخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للإكتتاب العام .

إن كافة عناصر إدارة العمليات المالية في المؤسسة يجب أن تراعي الالتزام الدقيق بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها .

➤ موارد البحث والتطوير:

أما في مجال البحث والتطوير، فإن الموارد في هذا الجانب تعتبر بالغة الأهمية خاصة في المؤسسات التي تعتمد إستخدام التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية. فالمؤسسة التي لاتستطيع مجاراة التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها ويتدني أدائها بصورة سريعة.

(3) تحليل سلسلة القيمة لبورتر

اضيف مفهوم سلاسل القيمة كأدوات لدعم القرار إلى نموذج الاستراتيجيات التنافسية التي طورها بورتر في بدايات عام 1979. صنفت اللوجستيات الداخلية والعمليات واللوجستيات الخارجية والتسويق والمبيعات والخدمات في سلاسل القيمة الخاصة ببورتر على أنها أنشطة أولية. تتضمن الأنشطة الثانوية التأمين وإدارة الموارد البشرية والتطوير التقني والبنية التحتية.

تشكل سلسلة القيمة جزءا من مجموعة أكبر من النشاطات والتي يدعوها بورتر نظام القيمة. يتضمن نظام القيمة أو سلسلة القيمة الصناعية الموردين الذين يوفرون المدخلات اللازمة للشركة إلى جانب سلاسل القيمة الخاصة بهم. بعد أن تصنع الشركة المنتجات، تمر هذه المنتجات عبر سلاسل قيمة الموزعين (الذين يمتلكون أيضاً سلاسل القيمة الخاصة بهم)، وصولاً إلى العملاء. تتضمن جميع أجزاء هذه السلاسل في نظام القيمة. لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها ولدعم تلك الميزة بتكنولوجيا المعلومات، يجب أن تفهم الشركة كل مكون لنظام القيمة هذا.

الأنشطة الأساسية لسلسلة قيمة بورتر

1. الخدمات اللوجستية الواردة وهذا يشمل التخزين وما يرتبط بها المخزون السيطرة على المواد الخام. يتضمن هذا أيضا طبيعة العلاقة مع الموردين.

2. العمليات تشمل العمليات أي عملية تحول المواد الخام إلى منتج نهائي جاهز للبيع ، بما في ذلك وضع العلامات والعلامات التجارية والتعبئة.

3. الخدمات اللوجستية الصادرة تتعلق اللوجيستيات الصادرة بأي عملية يتم فيها توزيع المنتج على العميل. وهذا يشمل التخزين و توزيع من المنتجات والعمليات المتضمنة في تلبية طلبات العملاء.

4. التسويق والمبيعات يتم تضمين أي عمليات تحاول تحسين رؤية المنتج بين الجمهور المستهدف تسويق والمبيعات. يعتمد هذا النشاط أيضا بشكل كبير على العلاقات مع العملاء.

5. الخدمات تشمل الخدمات أي عمليات تحدث بعد إجراء الشراء ، بما في ذلك خدمة العملاء والإصلاحات والمبالغ المستردة وإقرار الضمان.

الأنشطة الثانوية

ضمن سلسلة قيمة بورتر نجد أربعة أنشطة ثانوية تدعم الأنشطة الأساسية الأساسية المشتركة في معظم الشركات.

1. البنية التحتية للشركة تستلزم البنية التحتية للشركة أي عملية تدعم العمليات التجارية اليومية. الإدارة ، الكتابية ، المالية ، والإدارة التنفيذية كلها عمليات بنية تحتية تخلق القيمة.

2. إدارة الموارد البشرية تغطي إدارة الموارد البشرية (HRM) أي عملية تتعلق بتدريب الموظفين أو اكتسابهم أو إنهاء خدمتهم. تعد أقسام إدارة الموارد البشرية وقدرتها على توظيف موظفين موهوبين ومتحمسين أمرا بالغ الأهمية لميزة الشركة التنافسية.

3. البحث والتطوير يمكن للتكنولوجيا أن تخلق ميزة تنافسية في سلسلة قيمة بورتر لأنها يمكن أن تبسط العمليات الهامة. وتشمل هذه البرامج أتمتة كشوف المرتبات وإجراءات خدمة العملاء و توزيع الشبكات.

4.الشراء الشراء هو ببساطة الحصول على السلع أو الخدمات الضرورية. المثال الأكثر شيوعا هو شراء المواد الخام والتفاوض بشأن التسعير وعقود شراء المنتج. وقد يشمل أيضا شراء المعدات والمكاتب والمباني والآلات.

خاتمة الفصل

إن أهم المهام الرئيسة للمدراء والتنفيذيين في هذا العصر هي المشاركة والمساهمة في وضع استراتيجيات الشركة من خلال التحليل الاستراتيجي، ويعد التحليل الاستراتيجي ميزة تنافسية والطريقة الفريدة التي تعتمد عليها الشركة في السوق للتميز بين منافسيها، ويظهر هذا الأمر في قدرة الشركة على در مستويات ربحية مرتفعة والمحافظة عليها فوق معدل المنافسين، إذ إن العملية الأساسية المرتبطة بمساعدة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية تعتمد على التخطيط والتحليل الاستراتيجي أي الجهود المنظمة والمستمرة لتلبية خصائص استراتيجية الشركة وتوزيع مسؤوليات تنفيذه.

الفصل الرابع الخيار الاستراتيجي

Strategic Choice

تمهيد الفصل

إن التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات كافة دفعت بمنظمات الأعمال إلى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لاسيما فيما يتعلق بالتحليل البيئي (الاستراتيجي) الذي يشكل المرتكز الأساس الذي يمكن المنظمة من وصولها إلى أهدافها المحددة من خلال ما يقدمه من معلومات عن الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.

ونظراً إلى ما تمتلكه هذه العوامل من تأثيراتها في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يعد أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة الذي ينتهي بتحديد مسارات استراتيجية واضحة للشركات من خلال المواءمة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية

4.1 مفهوم الخيار الاستراتيجي *strategic choice concept*

يعرف (Mc Glashan) بأن الخيار الإستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص و التهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.¹⁵

ويعرف كذلك على أنه عملية اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة الناتجة عن تفاعل عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية و عوامل البيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى¹⁶

وبذلك فإن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومترابطة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي، تتوج عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي تنعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر مواءمة لوضع

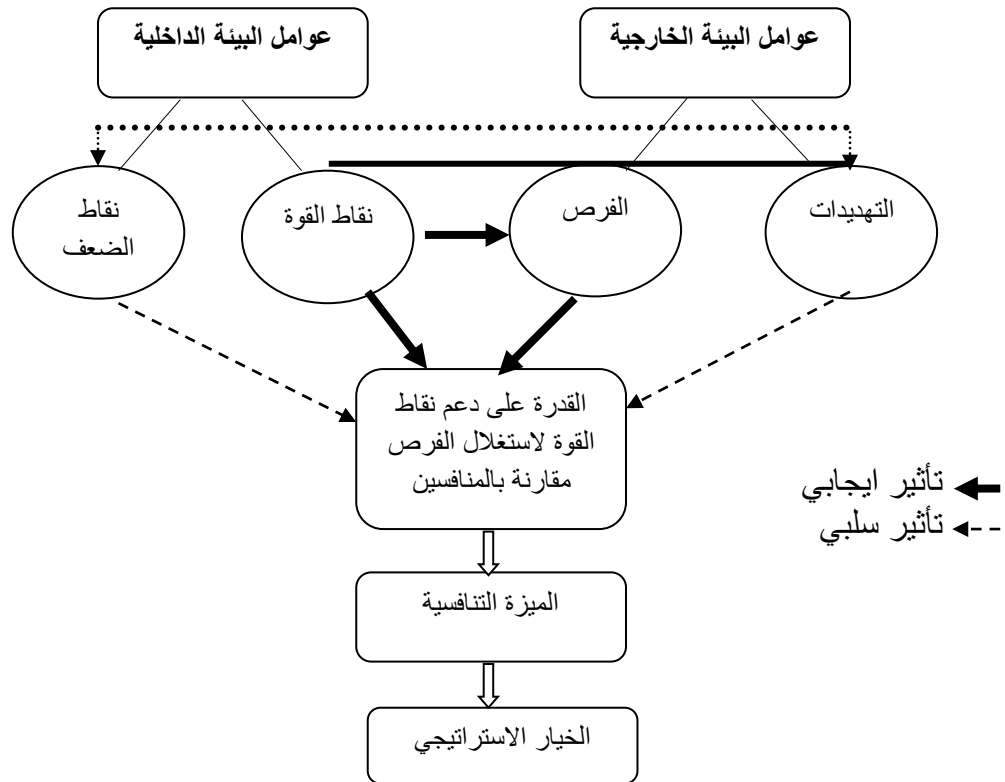
¹⁵ محمود جاسم الصميدعي. استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2. دار حامد للنشر. الأردن. 2000. ص98.

¹⁶ زكريا مطلق الدوري. الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. 2005. ص211

المنظمة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤديا في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، فهو إذا أداة لتحقيق التجانس بين حركة النشاطات داخل المنظمة واتجاهها العام، وبالتالي يمثل البديل الذي ينقل المنظمة إلى وضع أفضل.

ويوضح الشكل (10) العلاقة مابين التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي

الشكل (10) العلاقة مابين التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي



المصدر: من اعداد الاستاذة

4.2 العوامل المؤثرة في الخيارات الاستراتيجية *strategic choices' impact factors*

يساعد التحليل الثنائي على تحديد جزء هام من الإستراتيجية، و سوف نتعرض لبعض العوامل المؤثرة في تحديد شكل الإستراتيجية وهي:

✓ درجة الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلاً.

✓ المخاطر التي يمكن أن تتحملها المؤسسة مستقبلاً.

✓ مقدار المبادأة من المديرين بتصرفات إيجابية.

✓ شكل الميزة التنافسية للمؤسسة مستقبلاً.

اولا درجة الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلاً:

لابد من توافر القدرة على الابتكار والإبداع بين القائمين بعمل التخطيط الإستراتيجي وأن يحاولوا رسم صورة مستقبلية عن أنشطة المؤسسة، وإلا سيكون مستقبلها عبارة عن امتداد للماضي وذلك يقلل من فاعلية أدائها حتى في أحسن الظروف.

لذلك يحتاج القائمون بعملية التخطيط الإستراتيجي إلى النظر إلى مستقبل المؤسسة الى مابين 3 – 5 سنوات ، ومحاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ ما هو شكل الصناعة (خلال 5 سنوات مثلاً)؟

✓ ما هو شكل مؤسستنا (خلال 5 سنوات مثلاً)؟

وللإجابة على هذه الأسئلة تتطلب دراسة مجالات كثيرة منها:

شكل الأنشطة، والمنتجات، والأسواق، والتكنولوجيا، والعاملين، والمنافسة، والموردين.

ثانيا المخاطر التي يمكن تحملها مستقبلاً :

كل مؤسسة لها مقدار من المخاطرة تفضل أن تتحمله وتتعامل معه، ومقدار هذه المخاطرة تتحدد بقوى داخلية، وقوى خارجية.

القوة الداخلية وتحدد بالآتي:

✓ مقدرة المؤسسة المالية.

✓ رغبة المديرين في تحمل المخاطر.

القوى الخارجية نعني بها:

✓ قوة المنافسة والسوق.

✓ تكلفة الدخول إلى سوق جديدة.

✓ تكلفة الخروج من أو البقاء في السوق الحالية.

وكلما زادت درجة المنافسة، زادت درجة المخاطرة وعلى المؤسسة أن تقوم بدراسة السوق لتحديد مقدار المخاطرة التي ستواجهها.

ثالثاً مقدار المبادأة من المديرين بتصرفات إيجابية:

شخصية المديرين هي التي تحدد مقدار المبادأة التي يقومون بها، فكلما توافر بالمديرين مقدار من المبادأة نحو التصرفات الإيجابية، كلما كانوا أكثر تحديداً لتصرفات وأعباء المستقبل وبصورة أوضح يمكن التحديد الدقيق للأهداف التنفيذية.

رابعاً شكل الميزة التنافسية للمؤسسة مستقبلاً:

تعتمد الميزة التنافسية- كما أشرنا سابقاً- على أحد العناصر التالية:

التميز: ويعني ذلك أن يكون لدى المؤسسة سلعة جديدة يصعب على الآخرين تقليدها بسهولة، وبذلك تحتفظ المؤسسة بهذه الميزة التنافسية لفترة ما.

التكلفة: تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة، وعليها أن تبحث عن الأساليب التي تحدد ذلك التخفيض.

التركيز: من خلال الاهتمام بشريحة معينة من المستهلكين أو المنتجات أو شريحة من السوق الجغرافي تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية فيها عن غيرها.

4.4 معايير تحديد الخيار الاستراتيجي 'factors strategic choices selection'

بعد أن يتم تقييم البدائل الإستراتيجية، والتعرف من خلال استخدام أدوات التحليل المختلفة على قيمة كل بديل إستراتيجي، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى النشاط، فتكون بذلك المؤسسة قد توصلت إلى تصور عن شكل إستراتيجياتها ونشاطاتها. يتبقى بعد ذلك أن تقوم بإجراء تصفية نهائية، ومراجعة نهائية للبدائل الإستراتيجية، وذلك للوصول إلى التوليفة المثالية للإستراتيجيات.

وللتوصل إلى التوليفة المثالية للإستراتيجيات يجب أن تعرف المؤسسة مدى تقبلها لهذه التوليفة المثالية ، وذلك يكون من خلال منظور عملي وتطبيقي.

ويتم ذلك اعتماداً على عدة معايير وهي:

✓ الإستراتيجيات الماضية.

✓ القدرة على المخاطرة.

✓ التوقيت الملائم للإستراتيجية.

✓ الموارد المتاحة لدى الشركة.

✓ المشاكل السياسية والقيادية داخل الشركة.

وفيما يلي نوضح تأثير هذه المعايير على التوصل إلى التوليفة المثالية للإستراتيجيات، وعلى تقبل المؤسسة لها.

أولا الإستراتيجيات الماضية: لا تستطيع المؤسسة بالطبع أن تبدأ من الفراغ، والإستراتيجيات المستقبلية لابد أن تستند على خلفية من الإستراتيجيات الماضية أو الحالية. ولذلك وجب على القائمين بالتخطيط الإستراتيجي مراعاة الجوانب التالية:

- محاولة أن تكون الإستراتيجيات الجديدة هي تطوير لإستراتيجيات موجودة ومستقرة.
- دراسة درجة تمسك العاملين بالسياسات والخطط والإجراءات الحالية، فكلما زاد تمسكهم بها، قل اقتناعهم بالإستراتيجية الجديدة، والعكس صحيح.
- محاولة وضع الخطط المناسبة لتغيير تمسك العاملين بما هو قديم.
- العمل على إقناع العاملين بالإستراتيجيات الجديدة.
- عدم تعديل الإستراتيجيات الغير فعالة ومحاولة تطويرها، فقد تحتاج إستراتيجيات المنظمة إلى تغيير واستبدال كلي.
- قد لا تتقبل المؤسسة التغييرات الجذرية في الإستراتيجية الحالية.
- يجب وضع خطة لإدخال الإستراتيجية الجديدة بناءً على دراسة مسبقة تتناسب والوضع الحالي للمؤسسة.

ثانيا القدرة على المخاطرة:

يحتاج وضع الإستراتيجيات إلى درجة معينة من المخاطرة، وبدونها لن تستطيع المؤسسة أن تواجه المستقبل. وعليها أن تبدأ بالإجابة على السؤالين الآتيين:

- هل يمكننا تقبل المخاطرة أم أنه من الأفضل للمؤسسة تجنب المخاطر؟

- هل قمنا بحساب العائد من وراء الإستراتيجية؟

وللإجابة على السؤال الأول نطرح صفات المؤسسات التي يمكنها ان تقبل أو تتجنب المخاطرة:

✓ المخاطرة بالنسبة لها أمر عادي.

✓ ترى أنها تعمل في بيئة غير مستقرة.

✓ ترغب في المنافسة في السوق.

✓ دائمة الابتكار في السوق.

✓ تتجه نحو النمو والتوسع.

في حين ان المؤسسات التي تتجنب المخاطرة تمتاز بـ:

✓ ترغب في الدخول في الأنشطة المضمونة النتائج.

✓ ترى أنها تعمل في بيئة مستقرة.

✓ تتبع الاتجاه الدفاعي في السوق.

✓ التطوير بالنسبة لها مضيعة للوقت والمال.

✓ تتجه نحو الاستقرار والانكماش.

وللإجابة على السؤال الثاني: تقوم المؤسسة بحساب العائد من الإستراتيجية بالمقارنة بتكلفة هذه الإستراتيجية ومدى استفادة المؤسسة والعاملين بها من هذا العائد.

ثالثا التوقيت الملائم للإستراتيجية:

يمثل عامل الوقت أهمية كبيرة عند تطبيق الإستراتيجية، وذلك حتى تصبح الإستراتيجية مقبولة وذات أهمية في التطبيق. ولكن قد تواجه المؤسسة بعض المشاكل التي تخص عنصر التوقيت بالنسبة للإستراتيجية ونذكر منها:

✓ إذا كان الوقت متاح لتطبيق الإستراتيجية قصير قلت الفرص المتاحة أمام المؤسسة للبحث عن بدائل أفضل للإستراتيجية.

✓ وجود قيود من قبل المنافسين والتي تقلل الفرص المتاحة أمام المؤسسة للبحث عن بدائل أفضل.

✓ عدم توافر الأموال اللازمة لتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب، يقلل فرص المؤسسة في المرونة لتطبيق هذه الإستراتيجية.

✓ يجب أن يكون الوقت مناسباً لتقبل السوق للأفكار والمنتجات الجديدة اي مدى جاذبية السوق لما هو جديد، وذلك لضمان نجاح الإستراتيجيات.

رابعا الموارد المتاحة لدى المنظمة:

كلما توافرت الموارد المناسبة للمنظمة، كلما كانت قادرة على تطبيق الإستراتيجية التي تراها مناسبة. ومن أهم الموارد ما يلي:

1. الموارد المالية: إن المهمة الأساسية للإدارة العليا توفير الأموال اللازمة للإنفاق على الإستراتيجية،

ويتم ذلك من خلال دراسة:

✓ التدفقات النقدية الداخلة.

✓ الأموال التي تم تخصيصها للاستثمار من الأرباح.

✓ مدى إمكانية التخلص من الاستثمارات الحالية وتصفيتها أو بيعها.

✓ مدى إمكانية زيادة رأس المال.

2. التسهيلات المادية: فعلى الإدارة العليا أن تقوم بدراسة:

✓ المباني.

✓ الآلات والمعدات.

✓ الأراضي.

وأن يتم تحديد طرق استغلالها ومدى إمكانية التصرف فيها لتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة.

3. الموارد البشرية: أي مدى توفر الموارد البشرية ذات القدرة العالية في جميع المجالات الوظيفية،

وعلى الأخص في المجالات التي تمس الإستراتيجيات الجديدة مما يساهم في نجاح هذه الإستراتيجيات.

وبذلك فإن مدى توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة يحدد ما إذا كانت ستنجح أم لا. فإن لم تتوفر الموارد اللازمة للإستراتيجية، فعلى المؤسسة أن تبحث عن إستراتيجية أخرى.

خامسا الجوانب القيادية داخل المنظمة:

لا يمكن أن نهمل تأثير الجوانب القيادية (أي القوة والنفوذ) على مدى تقبل المنظمة ومدرائها للإستراتيجيات الجديدة. ويجب على القائمين بالتخطيط الإستراتيجي القيام بدراسة تأثير تطبيق الإستراتيجية على الجوانب التالية:

✓ حجم المسؤولية الملقاة على المديرين.

✓ دور المدراء في تخصيص وتوزيع الميزانية والموارد.

✓ دور المدراء في القرارات المتخذة في مجال الإشراف على وحدات العمل.

✓ التغيير في قوة ونفوذ بعض رجال الإدارة العليا.

✓ تقبل رجال الإدارة العليا للإستراتيجية.

4.3 تصنيف الخيارات الاستراتيجية 'strategic choices' classification

ان مناقشة هذه البدائل المتاحة على المستوى الكلي للمنظمة يساعد على اختيار البديل الافضل . اذ تتوفر امام المنظمة مجموعة من البدائل الاستراتيجية ، الامر الذي يفرض المفاضلة بينها واختيار بديل واحد او

أكثر منها . وهذه البدائل تشكل اربع استراتيجيات رئيسية (نفصل فيها لاحقا في الفصل السادس) وهي :
استراتيجيات الإبقاء على الوضع الحالي او الاستقرار ، واستراتيجيات النمو او التوسع ، واستراتيجيات
الانكماش ، والاستراتيجيات المركبة او المختلطة

أولاً: استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي.

وتسمى ايضا باستراتيجيات النمو المحدود . وهي افضل البدائل للمنظمة الناجحة التي تعمل في بيئة مستقرة
نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة . ووفقاً لهذه الاستراتيجية ، تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها
واساليبها المتبعة حالياً ، من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية . وقد تقود للدفاع عن
وضعها الحالي وما حققته من نجاح ، عبر خيارات تقليل التنافس . وتستخدم كذلك في منظمات النشاط
الواحد ، او المنظمات الصغيرة ، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة.
وتتضمن استراتيجيات فرعية هي التركيز، التمرکز، التجديد والانعاش واعادة التكوين.

ومن أهم المبررات التي تدفع المؤسسات لإتباع استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

- ✓ الرغبة في النمو التدريجي.
 - ✓ قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة والرغبة في الحفاظ عليها عند تلك المستويات.
 - ✓ تجنب المخاطر المترتبة على النمو والتوسع.
 - ✓ ضعف الإمكانيات المتاحة للمنظمة.
 - ✓ عدم توفر الخبرات والمهارات الإدارية العالية.
 - ✓ القيود البيئية (السكان- الموارد الطبيعية- التكنولوجيا... الخ)
 - ✓ المحافظة والتركيز على جهودها الادارية في الاعمال الحالية.
 - ✓ وجود تصور بان الكلف الاضافية للاعمال الجديدة أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية.
 - ✓ محدودية الموارد وعدم القدرة على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق النمو.
- ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تتبع استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:
- ✓ التغير المفاجيء في الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة.

✓ فقدان الكفاءات والمهارات البشرية.

وتتضمن استراتيجية الابقاء على الوضع الحالي او الاستقرار مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية تفصل فيها لاحقا وهي: التركيز، التمرکز، التجديد واعادة التكوين.

ثانيا: استراتيجيات النمو والتوسع.

ويتم تبنيها عن طريق الزيادة في المبيعات والارباح او الحصة السوقية . وتتبع عندما تحاول المنظمة التوسع في اعمالها . والتركيز في قراراتها الاستراتيجية على زيادة انشطتها وادائها الوظيفي . وتضم استراتيجيات فرعية منها ، استراتيجية النمو الطبيعي والسريع ، واستراتيجية الاندماج ، واستراتيجية المشروعات المشتركة ، استراتيجية التكامل.

واهم المبررات لاعتماد هذه الاستراتيجية:

✓ اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية وكذا حركية السوق التي لا يستمر فيها نجاح الاستراتيجيات المستقرة ، لذا فان استراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء.

✓ وجود مواءمة بين التوسع والفاعلية.

✓ المساهمة في تقديم فائدة للمجتمع .

✓ تحقق استراتيجيات النمو دفعا اداريا كبيرا.

وبشكل عام فان النمو والتوسع يساعد على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

✓ تحقيق قدر أكبر من الأرباح وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

✓ التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.

✓ إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة استراتيجيات، منها:

✓ استراتيجية التركيز: وتشير هذه الاستراتيجية الى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه،

مثل: انتاج نوع واحد من المنتجات أو التخصص في خدمة شريحة معينة من العملاء أو خدمة سوق

معين... الخ. وتتيح استراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها العديد من المزايا أهمها:

● الاستفادة بمزايا التخصص: وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج...الخ.

● القدرة على التجديد والتطوير.

● اكتساب المزايا التنافسية العالية: نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات الإنتاجية.

✓ استراتيجية التنوع: تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاجية جديدة.

ثالثا: استراتيجية الانكماش

عندما يكون اداء وحدات الاعمال في المنظمات متدنيا فلا بد من اتباع استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع اداء المؤسسة المتدني الذي اذا ما استمر قد يعرضها الى المخاطرة . وتتضمن اشكالا متعددة من اهمها استراتيجية التخفيض واستراتيجية التصفية الجزئية ، واستراتيجية الحصاد او التصفية التدريجية، واستراتيجية البيع ، واستراتيجية التصفية او الافلاس.

وتكون المؤسسة مجبرة على هذا النوع من الاستراتيجيات للأسباب الآتية

✓ انخفاض معدل تحقيق الاهداف.

✓ ضرورة تقليل خطوط الانتاج ، وتقليص الاسواق او الوظائف.

✓ التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الانشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

فالمؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية تقلل من حجم تعاملاتها وأعمالها. وقد تأخذ استراتيجية الانكماش أحد الأشكال التالية:

✓ استراتيجية تخفيض حجم العمليات: تقوم المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تخفيض معدلات إنتاج الوحدات الحالية.

✓ استراتيجية الاستسلام: يتم إتباع هذه الإستراتيجية عندما تباع المؤسسة معظم إنتاجها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتخلص هي من تكاليف التسويق.

✓ استراتيجية التحول لنشاط آخر: وتشير هذه الإستراتيجية إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه المؤسسة من عمليات.

د) استراتيجية التصفية وبيع الأصول: تشير هذه الإستراتيجية إلى إنهاء أعمال المؤسسة بحيث تغلق أبوابها، وتصفى أعمالها وتبيع أصولها، وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام المؤسسة.

رابعاً الاستراتيجية المركبة : عندما تكون المؤسسة صغيرة فمن الطبيعي ان تجد نفسها امام موقف لاتحسد عليه، حيث تكون البدائل الاستراتيجية امامها محددة، ومساحة التحرك واحداث التغييرات تصبح ضعيفة، وبالتالي فان اتخاذ قراراتها بشأن البديل الاستراتيجي قد يكون اضطراراً اكثر من كونه خياراً. عكس المؤسسة الكبيرة ذات الانشطة المتعددة التي تحتل مركزاً تنافسياً قوياً في السوق، والتي تنتوع البدائل والخيارات المتاحة امامها، وتكون مساحة التحرك كبيرة، مما يتيح فرصة اختيار البديل الأكثر ملاءمة مع رسالتها واهدافها وامكاناتها وظروفها البيئية ونمط قيادتها وطبيعة هيكلها التنظيمي وثقافتها. وقد تستطيع اتباع استراتيجية مركبة تضم اكثر من استراتيجية واحدة . او قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلائم ورسالة واهداف المؤسسة.

وتلجأ المؤسسة لاتباع الاستراتيجية المركبة في الحالات الآتية:

- ✓ عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة ، وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية النشاط الآخر.
- ✓ تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية او خصائص السوق و بدرجات مختلفة مما يدفع المؤسسة الى تبني استراتيجية مركبة.
- ✓ حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المؤسسة.

4.4 مراحل تحديد الخيار الاستراتيجي 'strategic choices' phases

اولاً مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية انطلاقاً من الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة : يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة ، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.

وعلى اساس ذلك يتم التحليل الاستراتيجي البيئي لكافة القوى البيئية لتحديد كافة البدائل الاستراتيجية المتاحة امام المؤسسة.

ثانيا تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية : ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة ، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، كذلك مع استعدادات المديرين تجاه المخاطرة ، سهولة الحصول على الموارد ، والوقت اللازم للتنفيذ ، وبناء على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي الانسب للمؤسسة والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية لها ، والبديل المختار يعرف بالخيار الاستراتيجي .

ثالثا مرحلة تنفيذ الاستراتيجية : بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب. فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها ، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية ، وضع البرامج الزمنية ، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية . وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات :

✓ تحديد الأهداف السنوية : يتم تحديدها بطريقة لا مركزية ، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة . وبناءا على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد ، حيث إنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام ، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.

✓ وضع البرامج الزمنية : تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية ، والموارد اللازمة لها ، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة ، والمسؤولون عن تنفيذها .

✓ تخصيص الموارد اللازمة : من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها ، وكيفية توزيعها على البرامج

والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئياً تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية . فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة.

✓ تحديد الإجراءات التنفيذية : حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد ، تدريب ، تمكين الموارد البشرية ، تعديل الهيكل الحالي ..)
- ملائمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعية
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية .

رابعا مرحلة تقييم الاستراتيجية : في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية ، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية ، ويتم تقييم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية :

- وضع معايير للأداء : أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها .
- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية : حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في المرحلة السابقة ، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي ، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية ، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة ، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات اللازمة المتعلقة بالإجراءات التصحيحية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية : وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء ، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في المرحلة الثانية ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

خاتمة الفصل

نستخلص بأن الخيار الاستراتيجي هو حاصل عملية متسلسلة ومتراصة الخطوات، تتمثل بدايتها بعرض البدائل الاستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي، تتوج عملية الاختيار في نهايتها بقرار استراتيجي تنعكس نتائجه بخيار استراتيجي يمثل أفضل بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة، لكونه يعد الأكثر مواءمة لوضع المنظمة الداخلي، ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية، مؤديا في النهاية إلى فرصة أكبر لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

وتقوم المؤسسة في تقييم الخيارات الاستراتيجية المتاحة بالاستعانة بمجموعة من النماذج المحددة لهذا الغرض، وذلك لأجل تحديد الخيار الاستراتيجي الأنسب لها لتمكينها من تحقيق ميزة تنافسية. وبعد تطبيق المؤسسة لاستراتيجيتها ترافق ذلك عملية التقييم المستمر لادائها لأجل تجنب الانحراف عن الهدف الرئيسي للمؤسسة. وبذلك فإن تقييم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه ، والمعايير التي سيتم القياس بناء عليها ؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكن المؤسسة من التقييم الفعلي للأداء ، وتحديد الانحرافات ، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.

الفصل الخامس تحليل الموقف الاستراتيجي واستراتيجيات الاعمال

Strategic position' analysis & Business strategy

تمهيد الفصل

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من الأساليب والأدوات التي تساعد المؤسسة في عملية الاختيار والمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، كما تزود المسيرين بصورة عن نشاطات المؤسسة، مما يمكنهم من تحليل الوضع التنافسي لكل نشاط، واتخاذ القرار المناسب بشأن تخصيص الموارد، وتقييم الوضعية الكلية للمؤسسة. ويقع على عاتق الإدارة الاستراتيجية مهمة تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات) وعلى اساس ذلك يمكن للمؤسسة اختيار وتحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة لها.

5.1 استراتيجيات الاعمال

يعود مصطلح الاستراتيجيات العامة للباحث والأستاذ مايكل بورتر الذي ابتكره عام 1980، وتسمى أيضا "الاستراتيجيات التنافسية" لأنها تطبق على مستوى وحدات اعمال استراتيجية محددة ، وتمثل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين. ويرى بورتر أن نقاط القوة لدى أي مؤسسة تدخل تحت بندين رئيسيين: ميزة التكاليف cost advantage والمفاضلة differentiation. وينتج عن تطبيق هاتين القوتين - سواء على نطاق واسع أو على نطاق ضيق - ثلاث استراتيجيات عامة هي: قيادة التكلفة cost leadership والتمييز differentiation والتركيز focus. وتطبق هذه الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال، وتسمى استراتيجيات عامة لأنها لا تعتمد على المؤسسة انما على نشاط الاعمال في حد ذاته .

الشكل (11) الاستراتيجيات العامة لبورتر

scope	Board	Cost leadership	Differentiation
المجال (النطاق)	واسع	القيادة بالتكلفة	التميز
	Narrow	Cost focus	Differentiation focus
	ضيق	التركيز على التكلفة	التركيز بالتميز
		Cost	Differentiation
		التكلفة	التميز

المصدر (بتصرف): Harri Oinas-Kukkonen Thinking About Persuasive Technology . Xiuyan Shao: from the Strategic Business Perspective. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018.p05

اولا استراتيجية قيادة التكلفة: تقوم هذه الاستراتيجية على توجيه كل جهود المؤسسة نحو هدف رئيسي هو تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة مثل تكاليف التصميم، والإنتاج، والتوزيع، والتسويق وغيرها. وتعتبر هذه الاستراتيجية خيارا أساسيا يمكن للمؤسسة أن تتبناه في حال عرض منتجات مماثلة من طرف المنافسين، إذ يصبح الإنتاج بتكاليف أقل هو الخيار الوحيد المتاح أمام المؤسسة، لذلك فالمؤسسات الأكثر تنافسية حسب هذه الاستراتيجية هي التي تستطيع الإنتاج بأقل التكاليف، أما إذا كان السعر مفروضا كما هو الحال في بعض القطاعات، فكلما ضغطت المؤسسة تكاليفها، زاد هامش ربحها.

تتطلب الاستراتيجية العامة للتكاليف أن تكون المؤسسة ذات منتج منخفض التكاليف في صناعة ما بمستوى معين من الجودة. وتبيع المؤسسة منتجاتها إما بمتوسط أسعار الصناعة لكي تحقق ربحا أعلى من أرباح منافسيها أو أن تبيعها بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب أكبر حصة سوقية ممكنة. وفي حالة حدوث حرب أسعار، تستطيع المؤسسة الاحتفاظ ببعض الربحية بينما تتعرض المنافسة لخسائر حتى بدون حرب أسعار. وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والسوق أكثر جاذبية وانخفضت الأسعار فإن المؤسسات التي تستطيع أن تنتج بتكلفة أقل ستستمر في تحقيق الربح لمدة أطول. وتستهدف استراتيجية قيادة التكلفة في العادة أسواقا واسعة.

وتشمل الطرق التي تستخدمها المؤسسات للحصول على مزايا تتعلق بالتكلفة: تحسين كفاءة العمليات، والتفرد في الوصول إلى مصدر كبير للمواد منخفضة التكاليف، وعقد تعاقدات خارجية أفضل، واتخاذ استراتيجيات التكامل الرأسي بحيث تختزل المؤسسة تكاليف التوريد أو تتجنب بعض التكاليف تماما. وإذا لم

تكن المؤسسات المنافسة قادرة على خفض تكاليفها بنفس القدر قد تصبح المؤسسة قادرة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية على أساس قيادة التكاليف.

وتتماز المؤسسات التي تنجح في اعتماد استراتيجية القيادة بالتكاليف بمجموعة من نقاط القوة نوجزها فيما يلي:

- ✓ إمكانية الحصول على رأس المال المطلوب للاستثمار الكبير في أصول الإنتاج، ويمثل هذا الاستثمار حاجزا للدخول قد لا تتمكن مؤسسات كثيرة من التغلب عليه.
- ✓ المهارة في تصميم المنتجات لتحقيق كفاءة الصناعة.
- ✓ مستوى عال من الخبرة في هندسة العملية الصناعية.
- ✓ قنوات توزيع عالية الكفاءة.

ولكل استراتيجية عامة مخاطرها، بما في ذلك استراتيجية التكلفة المنخفضة، فقد تكون المؤسسات المنافسة الأخرى على سبيل المثال قادرة أيضا على خفض تكاليفها. ومع تقدم التكنولوجيا قد تتمكن المنافسة من إحداث تقدم بصفة مستمرة، وبذلك تقضي على الميزة التنافسية. وبالإضافة إلى ذلك قد يتمكن عدة مؤسسات من تتبع استراتيجية مركزة والتي تستهدف العديد من الأسواق الضيقة من تخفيض التكاليف في القطاعات التي تعمل فيها وبالتالي تنجح كمجموعة في الحصول على حصة كبيرة من السوق.

ثانيا استراتيجيـة التميز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تمييز منتجات المؤسسة عن باقي منتجات المنافسين، ويتوقف ذلك على عرض المنتجات بصفات وخصائص مميزة وذات قيمة بالنسبة للزبون، وهو ما يؤدي إلى إشباع حاجات هذا الأخير على نحو مختلف وأكثر فعالية عما يفعله منتج المنافسون، خصوصا بالنسبة لأولئك الزبائن الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من السعر ويكون ذلك في المنتجات الفاخرة. وحسب بورتر، فالمنتج المتميز يجب أن يكون غير قابل للتقليد أو على الأقل صعب التقليد من طرف المنافسين، كما أنه على الزبون أن يكون مقدرا لقيمة هذه الاختلافات ودرجة التميز وعلى استعداد لأن يدفع مقابلها. وتجدر بنا الإشارة الى ان نواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات المستهلكين، فالجودة العالية، وسهولة الاستخدام، وتوصيل المنتج، ودقة مواعيد التسليم، وطول عمر المنتج، كلها خصائص، على سبيل المثال لا الحصر، يمكن أن تتخذها الشركة سبيلا للتميز.

تركز استراتيجية التميز إلى تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء، ويرى العملاء أن هذا المنتج أو تلك الخدمة أفضل من منتجات المنافسين الآخرين أو مختلفة عنها. وقد تسمح القيمة المضافة لصفات المنتج الفريدة للمؤسسة بوضع أسعار استثنائية للمنتج على أمل أن تؤدي الأسعار المرتفعة إلى أكثر من مجرد تغطية التكاليف الإضافية التي تحملتها المؤسسة في ذلك الإنتاج المتميز.

وإذا قام الموردون بزيادة الأسعار فإن المؤسسة قد تتمكن من تحميل التكلفة الزائدة على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظرا لما تتمتع به منتجات الشركة من صفات فريدة لذلك فإن الزيادة الهامشية على أسعار التميز غالبا لا تؤثر على كمية الطلب وذلك اما لجودة المنتج التي لا يمكن الاستغناء عنها او صعوبة تحصيل المنتج لدى المنافسين.

وتتطلب استراتيجية التميز توفر مجموعة من العوامل التي تشجع المؤسسة لاعتمادها ومنها:

- ✓ البحث العلمي المتقدم.
- ✓ فريق على درجة كبيرة من المهارة والإبداع لتطوير المنتج
- ✓ فريق مبيعات قوي يتمتع بالقدرة على نشر وتوصيل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة في منتجات المؤسسة.
- ✓ سمعة المؤسسة التي تتصف بالجودة والإبداع.

وتشمل المخاطر المرتبطة باستراتيجية التميز التقيد بالمنافسين والتغيرات المفاجئة والغير متوقعة التي تحدث في أذواق الزبائن. وبالإضافة إلى ذلك فإن مختلف المؤسسات التي تتبع استراتيجيات التركيز قد تتمكن من تحقيق مفاضلة أكبر في أجزاء السوق التي تعمل فيها.

ثالثا استراتيجية التركيز: تعرف على أنها الاستراتيجية التي تركز من خلالها المؤسسة على جزء محدد من المستهلكين داخل قطاع ما او جزء من السوق من خلال تشكيلة محددة من المنتجات، وتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله، أي أن أهم سمة لهذه الاستراتيجية هو اقتصر المؤسسة على خدمة جزء معين من السوق بدل السوق كاملا، مركزة بذلك كل جهودها وقدراتها الإبداعية على خدمة هذا الجزء بفعالية، ويمكن أن تعوض الحصة السوقية الصغيرة

بواسطة تنويع جغرافي أي التركيز على استهداف عدة أجزاء من أسواق تكون في مناطق جغرافية مختلفة. وقد حدد بورتر صنفين رئيسيين لهذه الاستراتيجية هما:

✓ **استراتيجية التركيز على أساس التكلفة المنخفضة:** حيث تهدف المؤسسة إلى حيازة ميزة التكلفة الأقل على مستوى الجزء المستهدف من السوق.

✓ **استراتيجية التركيز على أساس التميز:** حيث تنتج المؤسسة منتجات متميزة على مستوى الجزء المستهدف من السوق مثل حلويات مرضى السكري الخاصة بالأطفال. وتركز هذه الاستراتيجية على جزء ضيق وتحاول في نطاق هذا الجزء الضيق تحقيق ميزة في التكاليف أو تحقيق التميز وذلك على اعتبار أن أفضل طريقة لتلبية احتياجات المجموعة هي التركيز عليها تماماً. وتتمتع المؤسسة التي تستخدم استراتيجية التركيز في الغالب بدرجة عالية من ولاء الزبون، وهذا الولاء الكبير لا يشجع المؤسسات الأخرى على الدخول معها في منافسة مباشرة لعدم قدرتها على تحمل معدلات كبيرة من المخاطرة.

ونظراً لأن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات التركيز تعمل في سوق ضيقة فإنها تتعامل مع مجموعة قليلة وبالتالي تكون قوتها التفاوضية مع الموردين محدودة. إلا أن المؤسسات التي تتبع استراتيجيات مركزة قائمة على أساس التميز قد تتمكن من تحميل التكلفة العالية على زبائنها نظراً لعدم وجود منتجات بديلة. وتكون هذه المؤسسات قادرة على تطوير نقاط قواها في عدد كبير من المنتجات بطريقة مفصلة حسب مساحة السوق الضيقة نسبياً والتي أصبحت معروفة جداً لهذه المؤسسات وبالتالي يسهل عليها دراستها وتوقع المتغيرات التي قد تطرأ عليها.

وتشمل بعض مخاطر استراتيجيات التركيز إمكانية التقليد والتغيرات التي تحدث في الأجزاء المستهدفة من السوق. إضافة إلى أنه قد يكون من السهل على إحدى المؤسسات القائمة للتكلفة في السوق المتسعة أن تكيف أسلوبها لكي تتنافس بطريقة مباشرة. كما أن المؤسسات الأخرى التي تتبع استراتيجيات التركيز قد تصنع لنفسها أجزاء فرعية من السوق وتخدمها بشكل أفضل.

الاستراتيجيات العامة وقوى السوق:

لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات العامة صفات يمكن استخدامها للدفاع ضد القوى التنافسية، والجدول التالي يعرض مقارنة القوى الخمسة التي ذكرها بورتر:

الشكل (12) الاستراتيجيات العامة لبورتر وقوى السوق

قوى السوق	قيادة التكلفة	التميز	التركيز
حواجز الدخول	القدرة على انتهاج حرب الأسعار تمنع دخول المؤسسات المحتملة	ولاء الزبون يعتبر تهديدا للشركات المنافسة على الدخول	التركيز يخلق الميزة التنافسية التي قد تكون بمثابة حاجز للدخول
قوة المشتري	القدرة على تقديم أسعار أقل للمشتريين الأقوياء	القوة التفاوضية أقل للمشتريين بسبب قلة البدائل المقترحة	القوة التفاوضية أقل للمشتريين بسبب قلة البدائل
قوة الموردين	أكثر انعزالا عن الموردين الأقوياء	أكثر قدرة على تحويل الزيادة في أسعار المورد إلى العملاء	الموردون أقوياء بسبب قلة الحجم، إلا أن المؤسسة هنا تكون أكثر قدرة على تحويل الزيادة في أسعار المورد
قوة البدائل	اعتماد السعر المنخفض للدفاع ضد البدائل	يرتبط العملاء بخصائص المفاضلة وينخفض التهديد من البدائل	المنتجات المتخصصة والقدرات الأساسية تقدم الحماية ضد البدائل
المنافسة	أكثر قدرة على التنافس على السعر	الولاء للصنف يحمي من المنافسة	المتنافسون لا يستطيعون تلبية احتياجات العملاء القائمة على أساس التميز

المصدر: من اعداد الاستاذة

5.2 التكتيكات التنافسية competitive tactics

التكتيك هو خطة التشغيل المحددة التي تشمل التفاصيل الخاصة بكيفية تطبيق الاستراتيجية التي تم اختيارها بالنسبة لمتى وأين يتم وضعها موضع التنفيذ. فالتكتيكات تكون بطبيعتها أضيق ومحدودة النطاق وأقصر في الأفق الزماني من الاستراتيجيات. وبالتالي يمكن اعتبار التكتيكات (مثل السياسات) حلقة وصل بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية. ويمكن تصنيف التكتيكات الممكنة لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية إلى نوعين هما: التكتيكات الخاصة بالبعد الزمني وتعلق بالسؤال "متى". والتكتيكات الخاصة بموقع السوق وتعلق بالسؤال "أين".

تكتيكات البعد الزمني: متى تنافس؟

يتعامل توقيت التكتيك مع زمن القيام الفعلي للمؤسسة بتنفيذ الاستراتيجية, فأول مؤسسة تقوم بتصنيع وبيع منتج جديد أو خدمة جديدة يطلق عليها المؤسسة الرائدة. والبعض من مزايا المؤسسة الرائد هو أن المؤسسة تكون قادرة على تأسيس سمعة باعتبارها رائدة رائد التكلفة, وتحقيق أرباح عالية بشكل مؤقت من المشترين الذين يقدررون المنتج أو الخدمة بشكل كبير جدا. ويمكن للمؤسسات الرائدة أيضا وضع معايير لجميع المنتجات اللاحقة في السوق الذي تنشط فيه, فالتحرك الأول أو الثاني في السوق المحلي أو في بلد أجنبي جديد يحقق نتائج وثروة مقارنة بالمؤسسات التي تتحرك في وقت لاحق. وذلك يوفر مزايا ربح للشركة لنحو حوالي 10 سنوات في السلع الاستهلاكية وحوالي 12 عاما في السلع الصناعية, ولكن في المقابل يجب ان تتوفر لدى هذه المؤسسات ما يكفي من الموارد لاستغلال والاستفادة من السوق الجديد والدفاع عن موقعها ضد الوافدين اللاحقين والذين لديهم قدر أكبر من الموارد.

مع المميزات الموجودة التي قد تتمتع بها المؤسسات الرائدة هناك أيضا سلبيات فعلى العكس هناك مزايا لكون المؤسسة هي المتحرك المتأخر. فالمتحرك المتأخر قد يكون قادرا على تقليد التقدم التكنولوجي (وبالتالي إبقاء تكاليف البحوث والتطوير R&D منخفضة), والإبقاء على المخاطر في الفشل منخفضة من خلال الانتظار حتى تستقر المعايير التكنولوجية الجديدة أو السوق, والاستفادة من تجاهل المؤسسات الرائدة لبعض قطاعات وشرائح السوق. فنجاح المحرك المتأخر في الغالب يكون في حالة المؤسسات الكبيرة التي لديها موارد وخبرات مرتبطة. إلا ان الأبحاث والدراسات تشير الى أن مزايا وعيوب المؤسسات الرائدة والمتأخرة قد لا يمكن تعميمها دائماً على جميع الصناعات بسبب الاختلافات في حواجز الدخول والموارد المحدودة للمنافسين.

تكتيكات موقع السوق: أين ستنافس؟

تكتيكات موقع السوق تتعامل مع أين تقوم الشركة بتنفيذ الاستراتيجية. فيمكن للشركة تنفيذ الاستراتيجية الهجومية أو الدفاعية. فالتكتيك الهجومي عادة ما يتم إتباعه في السوق التنافسي الموجود أما التكتيك الدفاعي فيتم إتباعه في كوسيلة للدفاع ضد هجوم محتمل من قبل المنافسين.

اولا التكتيكات الهجومية:

تستخدم المؤسسات ذات القوة التنافسية في السوق بعض الطرق والأساليب لتعزيز أوضاعها وموقفها التنافسي في السوق ونذكر اهمها فيما يلي:

✓ **الهجوم المباشر:** تذهب المؤسسة للمهاجمة وجها لوجه مع منافسيها. وهي مباراة مع المنافس في كل فئة بداية من السعر وصولاً لقناة التوزيع. ولكي تكون هذه المباراة ناجحة يجب على المهاجم ألا يتفوق فقط في الموارد ولكن أيضاً يكون لديه الرغبة في المثابرة. وعموماً يعتبر هذا التكتيك مكلفاً للغاية ويمكن أن يحرض الجهود الهجومية للقوى النائمة في السوق وبالتالي يحصل كساد لأرباح الصناعة بأكملها.

✓ **المنافسة الجانبية:** بدلاً من الذهاب مباشرة إلى وضع المنافس القوى من خلال الهجوم المباشر، فإنه يمكن للمؤسسة أن تهاجم جزء من السوق الذي يكون فيه المنافس ضعيف. فعلى سبيل المثال تجنبت شركة Texas Instruments منافسة شركة Intel بشكل مباشر وذلك من خلال صنع المعالجات للمنتجات الإلكترونية الاستهلاكية، الهواتف المحمولة، والأجهزة الطبية بدلاً من أجهزة الكمبيوتر.

✓ **الهجوم الجانبي "الملتف":** بدلاً من الهجوم مباشرة على المنافس من الأمام أو من الخلف، فربما تختار المؤسسة أن تغير قواعد اللعبة. فيحاول هذا التكتيك خلخلة وزعزعة استقرار الاداء في السوق للمنافس المستقر من خلال تقديم نوع جديد من المنتجات التي تجعل منتج المنافس غير ضروري.

فعلى سبيل المثال، بدلاً من التنافس بشكل مباشر ضد الكمبيوتر الجيب مع مايكروسوفت Palm في سوق الكمبيوتر المحمول، طرحت شركة آبل Apple الـ Ipod كمشغل شخصي للموسيقى

الرقمية, وكان هذا هو التغيير الأكثر جذرية لطريقة استماع الناس للموسيقى منذ Sony Walkman. فمن خلال إعادة تعريق السوق تجنبت Apple بنجاح كل من Intel ومايكروسوفت.

✓ **التطويق " الإحاطة ":** بدل قيام المؤسسة بالهجوم المباشر أو الالتفاف الجانبي, يحدث التطويق كشركة منافسة حيث يطوق المنافس من حيث المنتجات أو الأسواق أو كليهما. فالمطوق لديه أكبر تنوع للمنتجات (مثل: خط إنتاج كامل بدءاً من الأقل إلى السعر المرتفع) أو يخدم المزيد من الأسواق (على سبيل المثال يسيطر على كل الأسواق الثانوية).

✓ **حرب العصابات:** بدلاً من الهجوم على المنافس بشكل مستمر وشامل مما يكلف المؤسسة مواردها ويقضى على تلك الموارد. يمكن أن تختار المؤسسة سياسة " اضرب واهرب ". وتتسم حرب العصابات باستخدام الهجوم المنقطع على فترات صغيرة على قطاعات مختلفة في السوق التي يحتلها المنافس أي ضرب المنافس بضربات متتالية على نقاط مختلفة, وبهذه الطريقة يمكن للمؤسسة الداخلة حديثاً إلى السوق والمؤسسات الصغيرة الفوز ببعض المكاسب دون تهديد من المنافس الكبير أو استحضار شكل من أشكال الانتقام. ولكي تنجح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة التي تنفذها أن تكون صبورة كفاية لقبول مكاسب صغيرة وتتجنب دفع المنافس القوى لنقطة الرد على تلك الضربات.

ثانياً التكتيكات الدفاعية:

وفقاً لبورتر تهدف التكتيكات الدفاعية إلى خفض وتقليل الهجوم المحتمل, وتحويل الهجمات إلى سبل أقل تهديداً, أو التقليل من شدة الهجوم. بدلاً من زيادة الميزة التنافسية في حد ذاتها, لأنها تجعل الميزة التنافسية للمؤسسة أكثر استدامة من خلال استنتاج المنافس أن هجومه غير جذاب او مجدي. هذه التكتيكات تقلل بشكل عمدي الربحية على المدى القصير لضمان الربحية على المدى الطويل. وتكون من خلال:

✓ **تشديد الحوافز الهيكلية:** تعمل حواجز الدخول على منع السبل أمام المنافس للهجوم. ومن أهمها هي:

- عرض خط كامل من المنتجات في كل شريحة سوقية مربحة لغلق أي نقاط للدخول أمام المنافس.

- منع الوصول إلى القناة من خلال توقيع اتفاقيات مع الموزعين.
- رفع تكاليف تحول المشترين من خلال تقديم التدريب منخفض التكاليف للمستخدمين.
- رفع تكلفة الحصول على مستخدمين من خلال الحفاظ على الأسعار المنخفضة للمستخدمين الجدد الذين هم أكثر عرضة للشراء.
- -زيادة وفورات الحجم الكبير(اقتصاديات الحجم) لتخفيض تكاليف الوحدة.
- منع التكنولوجيا البديلة من خلال منح البراءات والتراخيص.
- تحجيم دور الموردين من خلال الحصول على عقود حصرية أو شراء المواقع الرئيسية.
- تجنب الموردين المتعاملين مع المنافسين.
- تشجيع الحكومة على زيادة الحواجز, مثل معايير السلامة والتلوث.

✓ **زيادة الانتقام المتوقع:** هو أي عمل يزيد من التهديد المتصور والمدرّك للانتقام رداً على الهجوم. على سبيل المثال فقد تدافع الإدارة بقوة عن أي تآكل أو تقليص لحصتها السوقية من خلال تخفيض التكاليف بشكل كبير أو مقابلة ترويج المنافس من خلال سياسة قبول أي عروض لتخفيض السعر لمنتجات المنافس. هذا الهجوم المضاد له أهمية خاصة في الأسواق التي تعتبر مهمة جداً للدفاع عن المؤسسة, فالانتقام السريع ليس ناجحاً في إبطاء فقد الحصة السوقية في مقابل الانتقام البطيء, ولكن الاستجابة الأكثر تركيزاً وعدوانية هي الأفضل.

✓ **تخفيض الدافع والحافز للهجوم:** النوع الثالث من التكتيكات الدفاعية هو تخفيض وتقليل توقعات المنافس من الأرباح المستقبلية في هذه الصناعة. وبذلك إيهام الداخلين الجدد للصناعة بعدم ربحية الاستثمار في هذه الصناعة.

5.4 الاستراتيجيات التعاونية collaborative strategies

يقصد بالاستراتيجيات التعاونية الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المؤسسات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية التي يمكن أن تتفوق بها على باقي المنافسين ، وتنقسم الى:

✓ استراتيجية التواطؤ أو التآمر وتنقسم هذه الاستراتيجية الى:

- المؤامرة الصريحة : اي اتفاق المؤسسات بشكل مباشر على مستوى الأسعار او الانتاج لتخفيض حدة المنافسة.
- المؤامرة الضمنية : اي مراقبة بعض المؤسسات للمنافسين واتخاذ قرارات بالتغيير للانتاج والتسعير والاستجابة له.

✓ **ثانيا التحالف الاستراتيجي** : يقصد بالتحالفات الاستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، ولاستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص و /أو التهديدات، ومهما كان شكل العلاقة تبقى التحالفات عبارة عن اتفاقيات تعاون بين المؤسسات بشأن مشروع معي، ولأجل تحقيق مجموعة من الأهداف أولاها غزو الأسواق الأجنبية والتقليل من المخاطر وتحقيق وفورات الحجم. وهو عبارة عن شراكة بين اثنتين أو أكثر من المؤسسات لتحقيق اهداف استراتيجية ذات منفعة متبادلة

وينشأ عن التحالف الاستراتيجي مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية ، و مهما كان شكل تلك التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص التالية:

- اتفاقيات طويلة المدى .
- توافق وتطافر أهداف الشركاء على الأقل في مجال نشاط التعاون .
- الاستقلالية القانونية للشركاء ، وبالتالي يتم استبعاد كل من الاندماج والابتلاع ؛
- إلغاء المنافسة بين الشركاء وذلك باستبعادها نهائيا أو تخفيضها طيلة فترة التعاون.

وعموما يعتبر التحالف خيارا استراتيجيا للمؤسسة يتماشى والتحولات الحادثة في محيط المؤسسة الاقتصادية، وقد عرفت ظاهرة التحالف أشكالا عديدة، حيث صنف التحالف وفق العلاقة بين الأطراف إلى فروع مشتركة متساوية وفروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف ومشاركات متقاطعة وغيرها ،

إضافة إلى هذا التقسيم يجرى تصنيف أشكال التعاون إلى تعاون بين مؤسسات غير متنافسة وتعاون بين مؤسسات متنافسة.

وتتعدد صيغ التحالف لتأخذ أشكالاً عديدة نوجزها في العناصر التالية:

- تحالفات تنمية التكنولوجيا : لخفض التكاليف وتغطية المخاطر المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الجديدة.
- تحالفات في الإنتاج والعمليات : تهدف إلى تطوير الصناعات التحويلية وعمليات الإنتاج عن طريق الحجم الاقتصادي وتطبيق اقتصاديات التشغيل وتبادل الخبرات.
- تحالفات التسويق والمبيعات والخدمات : من خلال التعاون في تكاليف التسويق والتخزين والتوزيع وفق ظروف كل دولة.
- تحالفات داخل الدولة أو بين الدول : أي تحالفات محلية وتحالفات بين الدول.

كما يمكن تقسيم أشكال التحالفات وفق طبيعة العلاقة بين أطراف التحالف إلى:

- تحالفات بين المنافسين.
- تحالفات الضعف : تكون بين مؤسستين أو أكثر لتوحيد الإمكانيات وتحسين المواقع في السوق، وغالبا ما ينتهي هذا التحالف بالفشل أو انتقال الملكية إلى أحد الأطراف.
- تحالفات التمايزين : تكون بين طرف قوي وآخر ضعيف، وغالبا ما يبقى الضعيف ضعيفا وتنتقل الملكية إلى الطرف الأقوى.

ويتداخل مصطلح التحالف الاستراتيجي هو الآخر مع مصطلح الشراكة الذي يقدم من خلالها كل طرف مصادر للطرف الآخر في إطار العلاقة الدائمة، ويمكن اعتبار الشراكة اتفاقية قائمة على الثقة والتكاملية لأجل تحقيق أرباح إضافية. وعموما يمكن اعتبار الشراكة شكل من أشكال التعاون، ونوع من التقاربات التي تحدث بين المؤسسات الاقتصادية، وهي في حقيقتها عقد أو إتفاق بعيد المدى يحدث بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء، ونشير إلى أن هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل منهم في رأس المال وإنما قد تكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية، هذا وتتعدد أشكال الشراكة حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الشركاء، وتصنف وفق ذلك إلى:

- **الشراكة بين المؤسسات غير المتنافسة:** وتضم المشاريع المشتركة، الشراكة العمودية والاتفاقيات بين القطاعات.
- **الشراكة بين المؤسسات المتنافسة:** وتحتوي الشراكات المتكاملة، شراكات الاندماج المتبادل، شراكات شبه التركيز.

خاتمة الفصل

بعد اختيار المؤسسة لاستراتيجيتها التي ستعتمدها لأجل تحقيق اهدافها المختلفة، وجب على المؤسسة اختيار الطريقة التنفيذية التي ستطبق بها هذه الاستراتيجية على ارض الواقع. فيما يعرف بالتكتيكات التنافسية، فالتكتيك هو خطة التشغيل المحددة التي تشمل التفاصيل الخاصة بكيفية تطبيق الاستراتيجية التي تم اختيارها بالنسبة لمتى وأين يتم وضعها موضع التنفيذ. ويمكن تصنيف التكتيكات الممكنة لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية إلى نوعين هما: التكتيكات الخاصة بالبعد الزمني. والتكتيكات الخاصة بموقع السوق . وعلى اساسها يتحدد الموقف الذي ستتخذه المؤسسة هجوماً كان او دفاعياً. كما انه في حالات عديدة تلجأ المؤسسة الى عقد التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات اخرى لأجل تحقيق المصالح المشتركة ومواجهة المنافسة الشرسة في السوق.

الفصل السادس البدائل الاستراتيجية

Strategic alternatives

تمهيد الفصل

بصفة عامة وكما اشرنا في الفصول السابقة ، تطبق معظم المؤسسات الكبيرة متعددة الانشطة ثلاث مستويات من الاستراتيجيات :

- استراتيجيات عامة على مستوى المؤسسة (على المستوى المحلي والخارجي).
 - استراتيجيات قطاعية على مستوى وحدات الاعمال (على المستوى المحلي والخارجي).
 - استراتيجيات وظيفية (استراتيجيات النشاط).
- وسنتطرق في هذا الفصل الى تفصيل هذه الاستراتيجيات والخصائص المميزة لكل واحدة.

6.1 مستويات الاستراتيجية الثلاثة في المؤسسات the three levels of strategy

تحدد الخيارات الاستراتيجية الثلاث التوجه العام للمؤسسة من حيث :

- * الاتجاهات نحو النمو.
 - * الاستقرار.
 - * أساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات.
 - * كيفية تحقيق التوازن في محفظة الاستثمار.
 - * الخيارات الاستراتيجية التي يمكن ان تستخدم على مستوى المؤسسة.
- ويساهم تحديد الاستراتيجيات على المستوى الكلي في إتخاذ قرارات تساعد في :
- تحديد التوجه العام للمؤسسة.
 - النمو.
 - الثبات والاستقرار.
 - الانكماش.

وسنتطرق الى تفصيل التوجهات الاستراتيجية الثلاث للمؤسسة في الجزء الموالي.

6.2 استراتيجية النمو Growth strategy

تقوم المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية بتكثيف كل جهودها لكي تنمو وتتوسع في كل إتجاه، فلنمو مزايا عديدة منها ما يلي:

✓ زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح .

✓ دعم العلامة التجارية للمؤسسة.

✓ دعم فرص نجاح المؤسسة في الأجل البعيد.

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة استراتيجيات ، وذلك على النحو التالي:

1. النمو الطبيعي.

2. النمو السريع.

3. الاندماج أو الاستحواذ.

4. المشروعات المشتركة.

5. التكامل.

1. النمو الطبيعي للمشروع: في هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة دعم نمو المشروع بصورة بطيئة نسبيا وطبيعية، وعليه فإن النمو هنا يكون دون تغييرات جذرية في طريقة التمويل، أو في الإنتاج، أو في نوعية السلع، أو في الأسواق، أو في المستهلكين. وعادة ما يتم هذا النمو استنادا على الزيادة الطبيعية في عدد السكان والمستهلكين، أو في تمتع المشروع بموارد فنية ومالية وبشرية تزيد بسبب الخبرة، والهدف الأساسي من النمو الطبيعي هو زيادة حجم رقم أعمال المشروع، وزيادة حصة السوق، أو توسيع مجاله الجغرافي، وعادة ما يكون ذلك من خلال مجهودات ذاتية من حيث تطوير الأنشطة الداخلية، وتغيير بعض فنون الإنتاج، والتمويل ذاتيا من خلال إعادة استثمار الأرباح، وتكوين احتياطات يمكن استثمارها في النمو الطبيعي للمشروع.

2. النمو السريع للمشروع: إذا قررت المؤسسة إتباع هذه الإستراتيجية فعليها إجراء إضافات جوهرية وجذرية على المشروع، كالدخول في أسواق جديدة، أو التعامل في سلعة جديدة، وتقديم أنواع وتشكيلات جديدة منها، أو إضافة وحدات إنتاجية جديدة على المشروع، وعادة ما يكون التمويل غير ذاتيا كالا اعتماد على القروض طويلة الأجل، أو زيادة رأس المال. ولن تستطيع المؤسسة أن تنمو

بسرعة ما لم تكن ذات إمكانيات كبيرة في التعرف على نفسها وعلى نقاط قوتها وضعفها وعلى منافسيها، وذلك من خلال دراسة البيئة، و دراسة الأداء الداخلي للمشروع، وفي توجيه الضربات القاضية للمنافسين، وفي سبق الآخرين في الأفكار الابتكارية، وفي الحصول على براءات اختراع جديدة، وفي الارتباط بعقود طويلة مع الموزعين ومع الحكومة، وفي السيطرة على موارد معينة، وغيرها من التصرفات القوية التي تضمن للمشروع تحركاً حاسماً وسريعاً.

3. الاندماج والاستحواذ: ويعني الاندماج اتفاق شركتين (أو أكثر) على تكوين شركة جديدة، ويعني الاستحواذ شراء شركة أخرى تدار بأسلوب جديد، أو تذوب في الشركة المشتريّة، وعادة ما يتم ذلك بغرض التوسع في الإنتاج أو التسويق (وهو ما يطلق عليه بالتكامل الأفقي)، أو بغرض جمع أكثر من عمليتين متتاليتين في الإنتاج أو التسويق (وهو ما يطلق عليه بالتكامل الرأسي) فإذا توافر لدى المؤسسة الدافع للنمو بسرعة، ولتخفيض حدة المنافسة لصالحها، وللتكامل ولزيادة كفاءة الأداء، فإن الاندماج والاستحواذ يكونان بديلان مقترحان لذلك الموقف. وعلى المؤسسة هنا أن تبحث عن المشروعات الأخرى التي ستندمج فيها، أو ستندمجها في مشروعها، أو التي ستستحوذ عليها. وعادة ما يتم الدمج والاستحواذ بعدة طرق مثل: شراء أسهم الشركة الأخرى، أو بالعطاءات، أو بتبادل ملكية الأسهم، أو بشراء أصول الشركة الأخرى، أو بمزج العمليات والأصول في الشركتين وإعادة توزيعها وهيكلتها بما يتناسب مع الوضع الجديد.

4. المشروعات المشتركة: وهي تعني قيام المؤسسة بصورة مؤقتة بالتعاون مع مشروع آخر، وذلك بغرض توفير الإمكانيات الفنية أو المواد الخام، أو منافذ التوزيع، أو الخبرات أو للتماشي مع الالتزام القانوني في كثير من الدول في ضرورة مشاركة الشركات الأجنبية لشركات وطنية. ويلاحظ أن المشروعات المشتركة تحقق التكامل بين هذه المشروعات مما يعطيها قوة في مواجهة التهديدات واقتناص الفرص. كما أن كل مشروع من تلك المشروعات المشتركة يعتبر وحدة مستقلة، لها شخصيتها القانونية، وأنه بانتهاء عقد التعاون بين المشروعات المشتركة، قد يستمر المشروع في أداء نشاطه، وقد يتم تصفيته بانتهاء غرضه.

5. التكامل: وهي إضافة وحدات جديدة للمشروع (سواء بالشراء أو البناء الجديد). وهناك نوعين من التكامل: التكامل الرأسي والتكامل الأفقي، والتكامل الرأسي يعني إضافة وحدات جديدة مختلفة في نشاطها عن الوحدات القديمة، وهذه الوحدات الجديدة قد تكون سابقة في نشاطها عن نشاط الوحدات القديمة، وهنا يسمى التكامل بالتكامل الرأسي الخلفي. أما إذا كانت الوحدات الجديدة تلي في نشاطها لنشاط الوحدات القديمة فيسمى التكامل بالتكامل الرأسي الأمامي: كإنتاج الخامات، تخزينها، نقلها،

بيعتها، تشغيلها، إنتاج منتجات جديدة، تجميعها، تغليفها، تخزينها، تسويقها، وغيرها من الأنشطة، اما التكامل الأفقي فيعني إضافة وحدات جديدة من نفس نوع النشاط، وإنما أكثر اتساعاً من حيث السلع والخدمات وحجم الإنتاج، وهو بذلك قد يعد نوعاً من التنوع حيث يمكن إنتاج أو تسويق أنواع أو أشكال أخرى من نفس طبيعة الإنتاج (كإضافة الأثاث المكتبي إلى الأثاث المنزلي، وإنتاج ملابس الأطفال والرجال إلى جانب ملابس النساء).

6.3 استراتيجية الاستقرار sustainable strategy

تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بالحفاظ على وضعها الحالي وتقوم بعمل تغييرات طفيفة ولكن مهمة في نفس الوقت كزيادة الحصة السوقية أو تقليل تكاليف إنتاج المنتج أو تحسين جودة المنتج.. وتعمل وفق هذه الإستراتيجية على التركيز على مميزاتها عن غيرها من المؤسسات و الحفاظ على وضعها الحالي وما حققته من نجاحات. ومن الأسباب التي تدعو الى إستخدام إستراتيجية الإستقرار هى عدم تواجد موارد مالية كافية لتحقيق الأرباح فتلجأ المؤسسة الى هذه الإستراتيجية او ان تكون فى مرحلة الإنحدار وفى هذه الحالة تحاول ان تحافظ على ما بقى لها فى السوق . وذلك من خلال اتباع احدى الاستراتيجيات التالية:

1. التركيز والتخصيص : ويعني تحويل الاهتمام من إنتاج وتسويق كل السلع والخدمات الحالية إلى التركيز على بعضها فقط، وعادة ما يتم التركيز على بعض الأنشطة أو السلع والتي يتمتع المشروع فيها بميزة نسبية لا تتوافر لدى غيره من المشروعات، كالنواحي الفنية في الإنتاج، أو التوزيع، أو الخدمات مثلاً. كما يتم سحب موارد المشروع من تلك الأنشطة المتقدمة، أو الضعيفة، أو غير المربحة، أو ذات المخاطرة الأكبر وتركيزها بالطبع على تلك الأنشطة النامية، الناضجة، القوية، المربحة، والمضمونة، وبالإضافة إلى التخلص من الضعيف والتركيز على القوى والأنشطة والسلع والخدمات. وتضم سياسة التركيز والتخصص اكتشاف أسواق جديدة، أو اكتشاف استعمالات جديدة لنفس السلعة، أو اجتذاب مستهلكين جدد لنفس السلعة، أو تكثيف الإعلان لزيادة المبيعات لسلعة معينة.

2. التوحيد أو التمرکز : ويعني تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، والمشروعات التي مرت فترة على إنشائها، أو المشروعات التي ضمت إليها وحدات جديدة عبر عدة سنوات تواجه مشاكل تقادم الأداء فيها، أو تفتت الوحدات وعدم التنسيق بينها، وعليه يلزم الأمر إلى لم شمل وجمع وتوحيد هذه الوحدات تحت إدارة واحدة، حتى تتمكن المؤسسة من زيادة قوة المشروع، ومجابهة المنافسة، واستخدام ما يتوافر من تقدم فني جديد. هذا ولقد ساعد التقدم في أساليب الاتصالات ونقل المعلومات على إمكانية قيام إدارة واحدة قوية بإصدار التعليمات بصورة مركزية إلى كل الوحدات

المعنية حتى يمكن إحداث التعاون والتنسيق بينها. وقد يتم التوحيد من خلال مجلس إدارة عام يشرف على إدارات المؤسسات والوحدات المتحدة، أو من خلال مركزية القرارات التسويقية أو التمويلية أو التخزين أو البحوث.

3. التجديد أو الإنعاش: ويعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمشروع وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة، وذلك لعلاج أعراض انخفاض في حجم الأعمال وتدهور في الأداء الداخلي، وترجع المشكلة في جذورها إما إلى أحجام غير سليمة من الموارد، أو استخدامات غير سليمة لهذه الموارد. والتجديد والإنعاش له صور مختلفة بدءاً من إعادة تحديد أهداف المشروع، وإعادة تنظيم المشروع، وإعادة الهيكلة، إلى الحصول على موارد جديدة، وإعادة توزيع موارد المشروع، وتخفيض التكاليف. وبعد تحديد الصورة الجديدة للمشروع يتبقى تقديمها إلى العاملين، الموردين، المنافسين، والمستهلكين، بشكل جديد، وقد يتطلب ذلك تغييرات في التكنولوجيا وفنون الإنتاج، والمنتجات، والأنظمة الإدارية، وكوادر العمال والإداريين. وربما يتطلب الأمر القيام بحملة إعلانية وجهود العلاقات العامة لتغيير صورة المؤسسة. وذلك كمحاولات أخيرة للمؤسسة لكي تنتشل نفسها من المشاكل والركود، وتهدف إلى بقائها في السوق واستمرارها فيه.

4. إعادة التكوين: في نفس الظروف السابقة التي يمكن أن يحدث فيها التجديد والإنعاش، وهناك بديل آخر هو إعادة التكوين، والذي يعني ممارسة نشاط المشروع بشكل جديد، وإعادة تكوين المشروع بشكل جديد. ومن صور إعادة التكوين مما يتعلق بتغيير الشكل القانوني، كأن تتغير من شركة أفراد إلى تضامن أو مساهمة، أو أن تدمج في مؤسسة أخرى، أو يعاد توزيع حصص الملكية أو الأسهم، وقد يتعلق إعادة تغيير صورة توزيع الأرباح، وربما يزداد رأس المال وتغيير مصادره، وربما يشترك العاملون به، كما يعاد توزيع الأموال على الاستخدامات المختلفة، كما يعاد تكوين المشروع من الناحية الإدارية والتنظيمية وذلك من حيث الإدارة العليا، الهياكل التنظيمية، الأهداف، السياسات، الإجراءات، توزيع السلطات، ونظم التخطيط والرقابة. وأخيراً، قد يكون من الضروري إعادة التكوين لإستراتيجيات السوق مع التركيز على تنويع المنتجات، والتمركز في الأنشطة والقرارات التسويقية، والتحول إلى سلع وأسواق جديدة.

6.4 إستراتيجيات الانكماش Deflation strategy

عندما يكون أداء المؤسسة في الإنخفاض والتدهور وتبدأ الخسائر في الظهور تظطر المؤسسات لاتباع إستراتيجية الانكماش لأنه إذا أستمّر هذا الوضع قد يؤثر ذلك على حياة المؤسسة ككل. وتتبع المؤسسة إحدى الاستراتيجيات الفرعية التالية:

1. الانقباض: أحيانا يصبح الحجم الكبير للمشروع عبئا عليه، فقد يتعقد النظام الإداري للمشروع، وتتعدد العلاقة بين العمال والإدارة، وتزداد تكاليف التسويق، وتزايد المشاكل الفنية. ويلاحظ أنه بعد الزيادة في الحجم المعين للمشروع، تصبح أي زيادة في الحجم مؤدية إلى وضع مكلف، حيث تزداد التكاليف بمعدل أكبر من زيادة الإيرادات، ولهذا السبب يجب أن يدرس المشروع العلاقة بين التكاليف وبين حجم المشروع، وعليه أن يحدد الحجم المثالي له في ضوء التكاليف، وإذا وجد المشروع أن حجمه قد زاد عن المعدل المطلوب وجب عليه أن ينقبض، ويعني الانقباض تصغير حجم المشروع، ويأتي تصغير حجم المشروع أو الانقباض في عدة صور أهمها: تخفيض حجم الإنتاج أو المبيعات، وتخفيض عدد الخدمات المكلفة مثل البحوث، الصيانة، النقل، والخدمات الاجتماعية للعاملين، وتخفيض الالتزامات الثابتة على المشروع مثل: الإيجارات، والمصروفات الإدارية، والتأمينات، وأعمال السكرتارية، السجلات، والمخازن.

2. الخلع أو التصفية الجزئية: ويعني ذلك إلغاء بعض أنشطة المشروع، وهذه الإستراتيجية تشابه إستراتيجية الانقباض السابقة في تخفيض حجم المشروع، وتختلف عنها في أن تخفيض حجم المشروع يأتي من خلال حذف وإلغاء بعض أنشطة المشروع. وقد يضطر المشروع إلى اتباع إستراتيجية الخلع (أو الحذف) إذا كان توسع المشروع وزيادة حجمه غير اقتصادي، أو أن المشروع قام بتنويع منتجاته وأسواقه بطريقة غير متجانسة تؤدي إلى ضرورة توفير خبرات وموارد وإمكانيات يصعب على المشروع توفيرها، أو أن بعض أنشطة المشروع في تدهور وإنتاجيتها معدومة وإدارتها صعبة، لهذه الأسباب وجب على المؤسسة أن تخلع أو تحذف تلك الأنشطة المسببة للمشاكل. ويتم الخلع بعدة صور، أولها إذابة الأنشطة والوحدات الملغاة في باقي أنشطة وحدات المشروع الأخرى، وذلك عن طريق توزيع مواردها المادية والمالية والبشرية على الوحدات والأنشطة الأخرى، وقد يتم الخلع عن طريق إعادة تحديد أهداف وأنشطة وأعمال تنظيم الأنشطة، و منح الاستقلال المالي والقانوني والإداري للأنشطة والوحدات.

3. الحصاد أو التصفية التدريجية: إذا قررت المؤسسة الخروج من مجال الأعمال الذي تنشط فيه، أو أن تلغي بعض (أو كل) أنشطتها ووحداتها، فيمكنها أن تقوم بذلك بشكل تدريجي، وتتم التصفية

التدرجية عن طريق إنتاج وبيع كميات محدودة في حجمها حتى يمكن قشط أكبر قدر ممكن من الأرباح، أو عرض بعض الوحدات والأنشطة للبيع لمشروع آخر، ذلك لأن عرض كل الإنتاج للبيع، أو عرض بعض الوحدات والأنشطة للبيع مرة واحدة وبصورة فورية يعرض المشروع لخسارة فادحة، ولقد أطلق على التصفية التدرجية اسم الحصاد لأنها تشابه المزارعين في ميلهم إلى حصد محاصيلهم تدريجياً رغبة منهم في الحصول على أفضل الأسعار. وخلال فترة الحصاد يجب أن تقلل التكاليف إلى أقصى حد، وأن تستغل المؤسسة مواردها وإمكاناتها إلى أقصى حد. وأنه بانتهاء الموارد، مثل العمالة (وتحددها عقود العمل)، والآلات، والخامات والأصول الثابتة، يجب ألا تستبدلها (لأن المؤسسة قد اتخذت قرار التصفية التدرجية)، لأنه بإنهاء وحدة واحدة فقط من الموارد يستحيل عليها العمل بباقي الموارد، وفي هذا الوقت يجب أن تتم تصفية الوحدة أو النشاط، ثم يلي بعد ذلك تصفية باقي الوحدات تدريجياً بإتباع نفس المنطق، وهناك صور أخرى للتصفية التدرجية مثل تصفية وحدات الخدمات مع الإبقاء المؤقت لوحدات الإنتاج، على أن يتم شراء هذه الخدمات (مثل النقل والصيانة). ويفضل أيضاً تصفية الوحدات التي تقع على نهاية خط الإنتاج أولاً، على أن يتم بيع الإنتاج نصف مصنعاً.

4. البيع: ويعني ببساطة خروج المشروع من السوق، وذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى مشروع آخر، ولا يجب أن تلجأ المؤسسة إلى بيع مشروعها إلا في حالة عجزك عن الاستمرار في العمل بسبب عدم توافر أحد الموارد الحيوية للمشروع (مثل الأموال، أو الخبرات أو إنتهاء فترة الامتياز، أو وفاة صاحب ومدير المشروع)، أو في حالة وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء (وهو أمر شائع لرغبة البعض في توسيع أعماله، أو لتحقيق نوع من التكامل). وعند قيام المؤسسة ببيع المشروع عليها أن تحدد المشتريين المحتملين، واهتماماتهم، وأن تقيم موارد مشروعها، وأن تحدد نقاط الضعف والقوة التي ستستخدمها كأساس للتفاوض مع المشتريين، وأن تحدد شروط البيع (من حيث قيمة المشروع، وأسلوب السداد، والتزامات الطرفين أثناء انتقال الملكية، وحقوق العاملين). وهناك عدة صور لبيع المشروع منها البيع نقداً، أو عن طريق قروض وسندات طويلة الأجل، أو عن طريق استبدال أسهم المشروع القديم بأسهم في المشروع الجديد.

5. التصفية: وهو نوع من انواع خروج المشروع من السوق، وذلك بنقل ملكية وحدات المشروع وموارده كأجزاء إلى عدة مشروعات أخرى، وبناءً على التصفية يتم إلغاء اسم المؤسسة، وينتهي الوجود القانوني للمشروع، مما يمكن أصحابها القدامى من تكوين مشروع آخر. ولا تلجأ المؤسسة

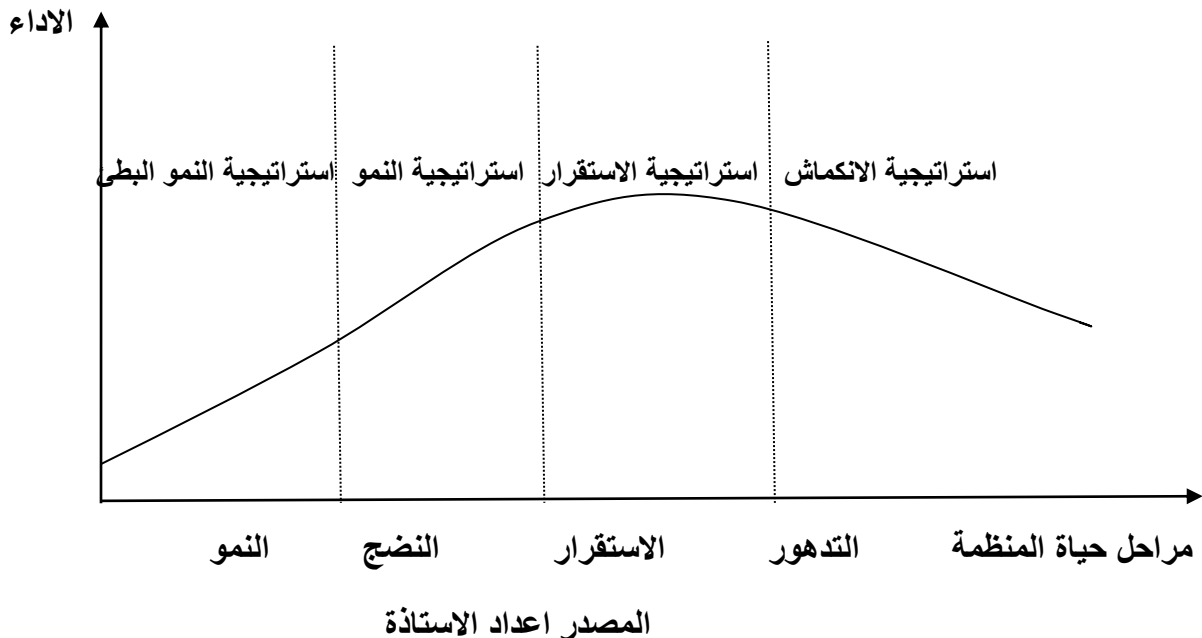
إلى التصفية إلا إذا كانت هناك كارثة أو أزمة شديدة مثل الهبوط الشديد في الإنتاجية، أو التقادم التام للأصول، أو الحريق، أو الأحكام القضائية بالتفليس. وعند قيامها بتصفية مشروعها فإنه يجدر بها تجزئة موارد المشروع في صور قابلة للبيع (مثل سلع تامة الصنع، وأجزاء نصف مصنعة، وخامات، وآلات، وأثاث، ومباني)، وكل جزء يباع على حدة في مرحلة التصفية، وهناك صور أخرى للتصفية هي: البيع بالمزاد العلني، أو من خلال العطاءات، أو بالاتصال من خلال السماسرة بالمشتريين المحتملين، أو دعوة المشتريين كل على حدة والتفاوض معهم. كما يجب أن تحدد أسلوب إجراء التسوية المناسب لأصحاب المشروع، فهل ستتم التسوية بعد نهاية كل مرحلة من مراحل التصفية، أم ستتم في نهاية كل مراحل التصفية.

6.6 تحديد الإستراتيجية وفقاً لدورة حياة المنظمة Strategy depends

on the corporate life cycle

تؤثر دورة حياة المنظمة على شكل الإستراتيجية الكلية التي تتبعها المنظمة ، ففي بداية حياة المنظمة تركز الإستراتيجية على تأكيدها بقاء المنظمة في سوق الأعمال ، بينما يختلف الأمر حينما يتأكد هذا ، حيث تركز المنظمة على النمو والتوسع. ويوضح الشكل(13) دورة حياة المنظمة والإستراتيجيات الكلية المرتبطة بذلك.

الشكل(13) دورة حياة المنظمة والإستراتيجيات الكلية



تعتبر دورة حياة المنظمة شبيهة بدورات الحياة الأخرى مثل دورة حياة السلعة ، ودورة حياة المسار الوظيفي ، ودورة حياة الفرد ، وهي دورة توضح أداء المنظمة عبر عمرها. فتبدأ المنظمة بدخول السوق، وتبدأ حياتها بقلق حول ما إذا كان ستستمر أم لا، وذلك لأنها تواجه مشاكل كبيرة في السيولة المالية، وفي تحقيق إيرادات، وفي العمل نهائياً وليلاً وبإستراتيجية أساسية تركز على البقاء في السوق واثبات وتعزيز قدرتها التنافسية. فإن تم لها ذلك أمكنها تحقيق مكاسب مستقبلية ، وإن فشلت في ذلك أدى الأمر إلى انتقالها إلى آخر مرحلة وهي التدهور والفناء. ومن الأفضل لها إذا التأكد من إستراتيجية البقاء وحماية النفس.

أما المرحلة الثانية من دورة حياة المنظمة فتعني أنها نجحت في المرور عبر المرحلة الأولى، وأن السوق قد قبلها، وأن المنظمة استطاعت التعامل مع المنافسين، وكافة الأطراف ذات العلاقة بها، ويحق إذا للمنظمة أن تنطلق، وفي هذا المجال يمكنها أن تستخدم إستراتيجيات عديدة ذات علاقة بالإنطلاق مثل: إستراتيجية الهجوم، وإستراتيجيات النمو المختلفة، وإستراتيجية التوسع.

وإذا نجحت المنظمة في مرحلة النمو والتوسع، فإنها تصل إلى مرحلة النضج، حيث يعني ذلك قدرة نسبية على معرفة المشروعات المحيطة بها وسيطرة جديدة على البيئة التي تعمل فيها، وبناء على ذلك تنكشف أمام المنظمة فرص لإتباع إستراتيجيات التكامل في السلع والمنتجات والخدمات، وأيضاً إستراتيجيات الاندماج والاستحواذ والمشروعات المشتركة التي تطرقنا إليها سابقاً.

وتأخذ المنظمة بعد ذلك فرصتها في الدخول إلى المرحلة الرابعة حيث الاستقرار، مما يعني الهدوء في ممارسة النشاط، ووفقاً لطبيعة الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف وتحليلها البيئي تتأني للمنظمة الفرصة للتركيز على بعض المنتجات أو الأسواق القوية، أو تجميع أنشطة المنظمة (وهو ما يطلق عليه بالتوحيد والتمركز أو إعادة توزيع استخدام الموارد المتاحة للمنظمة (وهو ما يطلق عليه بالتجديد والإنعاش)) أو إعادة تكوين أنشطة المشروع بشكل جديد.

وفي حالة فشل المنظمة في أي مرحلة من المراحل السابقة، هنا تصل إلى آخر مرحلة في دورة الحياة وهي مرحلة التدهور والفناء. وفي هذه المرحلة تعاني المنظمة من عدد كبير من الأزمات، مع عدم القدرة على التعامل مع هذه الأزمات، والذي يشير إلى تخفيض حجم العمليات وتخفيض المصروفات والالتزامات، كما يمكن اتباع إستراتيجيات التصفية الجزئية أو التصفية التدريجية أو البيع أو الإفلاس.

خاتمة الفصل

بعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وقيامها بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها، واكتشاف نقاط القوة والضعف الخاصة بها. تقوم المؤسسة باختيار استراتيجية أو عدة استراتيجيات مناسبة لها وملائمة لإمكانياتها، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها.

وتتوفر لدى المؤسسة مجموعة من البدائل الاستراتيجية وهي استراتيجية النمو الاستقرار والانكماش، وجب عليها الاختيار أي الاستراتيجية الأنسب لوضعية المؤسسة وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار طبيعة السوق التنافسي الذي تنشط فيه وكذا وضعية القوى التنافسية داخل السوق، وذلك لما لهذه القوى المتفاعلة من تأثير بالغ الأهمية على تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل.

الفصل السابع الرقابة الاستراتيجية strategic control

تمهيد الفصل

تعتبر الرقابة الإستراتيجية أحد المهام الهامة في الإدارة الإستراتيجية و المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية بغرض التحقق من إنجاز إستراتيجية أو إستراتيجيات المنظمة للأهداف والغايات ورسالة ورؤية المنظمة. وتشمل الرقابة الاستراتيجية كافة النظم الرسمية التي تضعها المنظمة، والتي تتضمن وضع مستويات الأداء المستهدفة، القياس، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدف، والمعلومات المرتدة بغرض تزويد الإدارة بمعلومات عما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تحقق أهداف الأداء الإستراتيجية أم لا، وبالتالي تقييم النتائج واتخاذ والتصرف الملائم.

7.1 مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميتها concept and importance

أولا مفهوم الرقابة الاستراتيجية

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الاستراتيجية " Strategic Control " فيمكن تعريفها بأنها " نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط ومن ثم تعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها " ¹⁷.

كما تعرف بأنها " اختيار للاستراتيجية التنظيمية و بنائها و خلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم " إذا نلاحظ أن الرقابة الاستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية.

من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الاستراتيجية يتطلب :

✓ وجود نظام للمعلومات، إذ تتوقف فعالية الرقابة الاستراتيجية على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب .

✓ وجود نظام جيد للاتصالات.

17 Peter L Wright, Charles D Pringle, Mark J Kroll. Strategic management: text and cases. Boston (Mass.) : Allyn and Bacon, 1992.p201.

و هنا نرى ضرورة تعريف بعض المفاهيم و هي :

رسالة المنظمة " Mission " فهي " مجموعة الخصائص الفريدة التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

الهدف " " Objective " هي الغايات التي تحاول المنظمة بلوغها من خلال وجودها وأعمالها

الغرض " Purpose " و يتعلق بالدور الأساسي للمنظمة الذي يتم تعريفه بواسطة جميع الأطراف صاحبة المصلحة التي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها.

ويقصد بها نوع من الرقابة التوجيهية والتي يغطي نطاقها الزمني في العادة الفترة من بداية تنفيذ الاستراتيجية وحتى تحقيق النتائج المرجوة، والتي يحدث فيها كثير من التطورات والتغيرات في كافة المتغيرات التي تم بناء الاستراتيجية وتطبيقها بناء عليها ولذلك فإنه قد يترتب عليها تعديل في أي من هذه المتغيرات، سواء كانت متعلقة بالاستراتيجيات أو الأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية، بناء على ما أظهرته نتائج الرقابة أولاً بأول في المراحل التي تم الانتهاء منها.

ثانيا اهمية الرقابة الاستراتيجية

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي ✓ التغلب على المشكلات وحالات عدم التأكد: إن الأنشطة قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأ مفهوم حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

✓ الكشف عن الاداء الغير منتظم: فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

- ✓ تحليل الفرص: وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة .
- ✓ التعامل الفعال مع المواقف الطارئة والصعبة: قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق ، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.
- ✓ لامركزية السلطة واتخاذ القرار إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.
- وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود المؤسسة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن المؤسسات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك المؤسسات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها.

7.2 مجالات الرقابة الاستراتيجية: Areas of strategic control:

بما أن الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها، فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد و جودة العملية.. الخ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة، هل هي إنتاجية أم خدمية؟.. الخ. ومن ضمن هذه المجالات نجد:

الرقابة المالية: تستند رقابة الأداء المالي على تقييم الربح والعائد على الاستثمار. والربح هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية. أما العائد على الاستثمار فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات. أي ان النشاط التمويلي يهدف إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

رقابة العملية الداخلية : و تهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية وجودة العمليات الانتاجية. و الجودة هي " المميزات الكلية و خصائص المنتج التي تعمل على ارضاء حاجات ورغبات المستهلك في الحاضر و المستقبل و يجب أن تعكس احتياجاته بشكل صحيح.

رقابة رضا الزبون: و تهتم بتحسين العلاقات مع الزبائن من خلال تقليل نسبة الشكاوي ، وتحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المؤسسة مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها .

7.3 مكونات الرقابة الاستراتيجية strategic control elements

وتتكون الرقابة الاستراتيجية من أربعة أنواع أساسية ، كما هو موضح في الشكل (14) ادناه وهي:

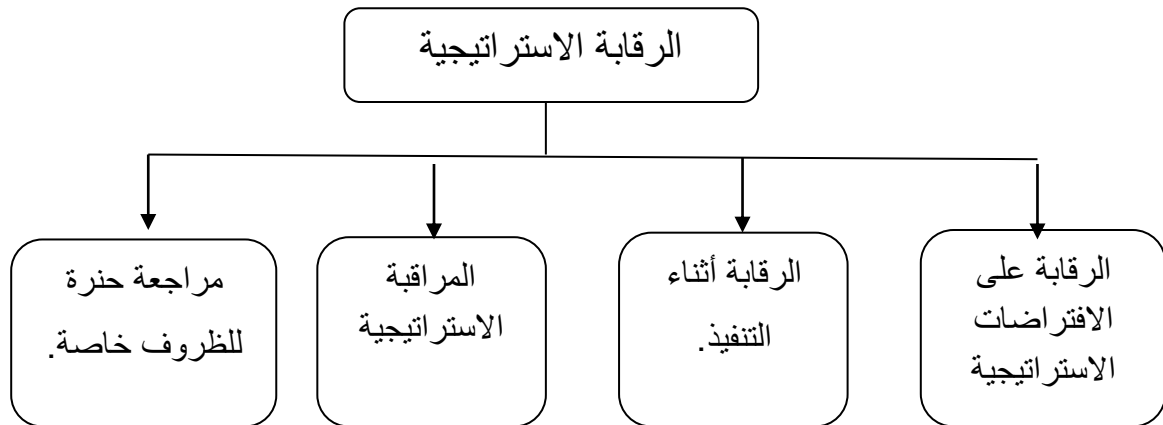
✓ الرقابة على الافتراضات الاستراتيجية.

✓ الرقابة أثناء التنفيذ.

✓ المراقبة الاستراتيجية .

✓ مراجعة حنرة للظروف خاصة.

الشكل (14) مكونات الرقابة الاستراتيجية



المصدر: اعداد الاستاذة

اولا الرقابة على الافتراضات الاستراتيجية:

إن أية عملية تخطيط تقوم على افتراضات واحتمالات حدوث هذه الافتراضات، ولما كانت إدارة الاستراتيجية تقوم في مرحلة الصياغة، وحتى الإعداد للتطبيق، على عدة افتراضات محتملة، وأن هذه الافتراضات قابلة للتغيير والتبديل من وقت لآخر، وبدرجات مختلفة؛ لذا كان من الواجب على المدراء الاستراتيجيين الاهتمام بمتابعة أية تغيرات يمكن أن تحدث في هذه الافتراضات الأساسية؛ حتى يمكن تعديل الاستراتيجية كاستجابة لها، وإلا فلا معنى لعملية إدارة الاستراتيجية من أصلها.

ومن أهم هذه الافتراضات التي يجب تحديدها مسبقاً، وتكليف من يقوم بمتابعتها:

✓ العوامل البيئية.

✓ العوامل المتعلقة بالصناعة التي تعمل فيها المنشأة، مع مراعاة أن يعاد تقييم هذه العوامل بناءً على ما يستجد من معلومات وإبلاغ إدارة الاستراتيجية لاتخاذ التعديل اللازم.

ثانياً الرقابة أثناء تطبيق الاستراتيجية:

نظراً لأن تطبيق الاستراتيجية يتم في شكل مراحل وخطوات على مدى فترات زمنية محددة وممتدة، فإنه من الضروري أن تمارس المتابعة لتقييم المراحل التي تحدث، والاستفادة من نتائج هذا التقييم في تعديل المراحل التي لم تنته بعد، وتحديد أثر ذلك على الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، ومدى حاجتها إلى التعديل وإعادة النظر، ويمكن الاستفادة في تحقيق هذه المرحلة بنوعين من الرقابة:

✓ مراقبة التهديدات الاستراتيجية التحذيرية ويتم ذلك بتحديد العناصر الاستراتيجية إلى كمية في نجاح الاستراتيجية، وربطها بعوامل ومعايير أخرى يسهل رصدها (كالتكلفة، العائد، الوقت، الحصة السوقية . الخ)، ثم تحديد النقطة التي لا يجب تعديدها بأي حال من الأحوال.

✓ مراجعة العمدة الأساسية للاستراتيجية حيث يتم تحديد أهم العمدة الأساسية التي من خلالها يتم تقييم موقف الاستراتيجية من وقت لآخر بصورة شاملة، وتعديل اتجاه الاستراتيجية أو الاستمرار فيها، بناءً على تاريخ هذا التقييم.

ثالثاً المراقبة الاستراتيجية

إذا كان النوعان السابقان من الرقابة الاستراتيجية يركزان على نقاط محددة لإعادة تقييمها، فإن هذا النوع من الرقابة الاستراتيجية لا يترتب بعوامل أو قيود محددة، وإنما قد صمم بدرجة أكثر مرونة واتساعاً لمراقبة أية أحداث من داخل أو من خارج المؤسسة والتي يمكن أن تحدث وتؤثر على إستراتيجيتها، سواء كان ذلك في شكل تهديد أو في شكل فرصة.

ولذلك فإنها تعتمد على الملاحظة الدقيقة، والإطلاع الواسع على الدوريات المتخصصة والصحف والمؤتمرات، ومتابعة الأحداث التي يمكن أن يكون لها علاقة من قريب أو من بعيد بالمنشأة واستراتيجياتها.

رابعاً مراجعة الظروف الحرجة الخاصة:

والهدف من هذا العمل إجراء نوع من المراجعة المتعمقة والسريعة الاستراتيجية للمؤسسة في حالة حدوث أي موقف فجائي غير متوقع، وتحديد أهم الانعكاسات الناتجة عن استراتيجية المؤسسة ، ويحتاج الأمر في هذه الحالة إلى ما يُسمى بفريق مواجهة الأزمات

وعموماً فإن الطرق الأربعة السابقة - رغم اختلافها - تتفق في غرض واحد، وهو تحديد ما إذا كان الاتجاه الأساسي للاستراتيجية يجب تعديله؟ أم لا؟

7.1 متطلبات ومواصفات نظام الرقابة الفعال للاستراتيجية : Requirements for an:

effective strategy control system

حتى يكون نظام الرقابة على الاستراتيجية فعالاً وذا جدوى حقيقية، يجب أن يراعي عدة متطلبات ومواصفات مهمة، أهمها:

- ✓ أن يكون اقتصادي.
- ✓ أن تكون ذات معنى.
- ✓ في الوقت المناسب (الفورية).
- ✓ واقعية وتعكس الحقيقة.
- ✓ علاجية (شكل القيام بالإجراءات المناسبة)
- ✓ أن تبتعد عن مقاطعة اتخاذ القرارات.
- ✓ البساطة والبعد عن التعقيد.
- ✓ المرونة.
- ✓ يتناسب مع ظروف كل مؤسسة، فليس هناك نظام رقابة نمطي يصلح لجميع المؤسسات في جميع الظروف، ولا للمؤسسة الواحدة في جميع الأوقات.

7.5 مستويات الرقابة الاستراتيجية . strategy control levels

هناك عدة مستويات للرقابة الاستراتيجية، والتي تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وبذلك يمكننا تقسيمها إلى:

أولاً حسب المستوى الإداري:

✓ الرقابة الاستراتيجية : هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة, و تقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

✓ الرقابة التكتيكية : وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام و ربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

✓ الرقابة التشغيلية : هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

إذا فمستوى الرقابة الاستراتيجية يتبع لمستوى التخطيط, ولا بد أن تتم الرقابة الاستراتيجية في مختلف المستويات العليا و الوسطى و التنفيذية من قبل مختلف العاملين والإداريين داخل المؤسسة.

ثانياً حسب زمن ممارستها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

✓ الرقابة السابقة: هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

✓ الرقابة الجارية (المتزامنة) هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية. وهي توصف بالغبلة وتكون متزامنة مع أداء النشاط.

✓ الرقابة اللاحقة : وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له.

ثالثاً حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة:

✓ الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

✓ الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقارير و أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

رابعاً حسب مجال تطبيقها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية :

✓ تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.

✓ أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

خامسا معايير أخرى :

كما يمكن أن تقسم الرقابة إلى :

✓ رقابة محاسبية تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال

الاستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى.

✓ رقابة إدارية : تهتم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه

تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

✓ رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية.

وبالتالي فإنه تختلف وتتعدد أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب

معين في المنظمة ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

7.6 أساليب الرقابة الاستراتيجية Methods of strategic control

بصفة عامة هناك عدة وسائل للرقابة يمكن تقديمها كما يلي::

أولاً: الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية مثل أساليب التحليل المالي المصادر

والاستخدامات المالية وتحليل التعادل وأساليب قياس الكفاءة والفعالية ، وتنقسم الموازنات من حيث أنواعها

إلى: الموازنات المرنة والموازنات الثابتة والموازنة الصفرية.

ثانياً: الرقابة التي لا تعتمد على الموازنات مثل التقارير الخاصة والإحصائية (كتحليل الانحدار والارتباط

ومقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية) ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية

والاجتماعية والملاحظة الشخصية وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج والعمليات PERT والمسار الحرج

.Critical Path

ويجب أن تتوفر عدة شروط في وسائل الرقابة مثل مراعاة الموقف (فمثلاً يجب أن يكون لنظم الرقابة

الاستراتيجية نظرة مستقبلية وتاريخية في نفس الوقت ، وهذا يحتاج إلى بناء خطط استراتيجية موقفية بمعنى

تصميم عدة بدائل مقدما لسيناريوهات أو ظروف مستقبلية يمكن تبنيها بسهولة ويسر في ضوء المواقف

الفعالية) والتناسب مع الخطط والمواقع التنظيمية والمستويات الإدارية وشخصيات المديرين والمسؤولين

والهيكل التنظيمي وإظهار الاستثناءات في النقاط الحرجة والموضوعية والدقة والمرونة.

والعائد من الرقابة يجب أن يكون أكبر من تكلفتها كما يجب مراعاة أن عائد وأثر الاستراتيجية يحتاج في تحديده إلى وقت طويل نسبيا ومراعاة أن أغلب القرارات الاستراتيجية يصعب إلغاؤها أو تعديلها بمجرد البدء في تنفيذه أو أثناء التنفيذ.

وبالنسبة لوسائل الرقابة الاستراتيجية فيمكن أن تعتمد على تقييم الفعالية المستقبلية للاستراتيجية الحالية فيتم من خلال:

- ✓ تقييم درجة استقرار ومدى ملائمة الاستراتيجية الحالية لتحقيق تلك الأهداف.
- ✓ تقييم نظام التخطيط الاستراتيجي لتحديد مدى شموله ومصادقته وحساسيته للظروف المتغيرة.
- ✓ تقييم مدى ملائمة أساليب التنبؤ والقدرات التنظيمية المختلفة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية.
- ✓ تقييم مدى الحاجة إلى تحديث الاستراتيجية وتعديلها في ضوء الظروف المستجدة.
- ✓ تقييم عملية تنفيذ الاستراتيجية لمعرفة مدى قدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية في ظل الأوضاع الحالية للمنظمة وتحديد مدى الحاجة إلى إحداث تغيير في ظروف وإمكانيات التنفيذ.

ورغم إمكانية استخدام الأساليب التقليدية للرقابة مثل أساليب التحليل المالي والأساليب الإحصائية والملاحظات الشخصية والتقارير الخاصة وأساليب مراجعة العمليات الإدارية في عمليات الرقابة الاستراتيجية أيضا إلا أنه توجد أساليب متعددة تختص بالرقابة الاستراتيجية يمكن توضيحها فيما يلي:

- ✓ المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي تم التنبؤ بها والتي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي بمكوناته المختلفة وبين السيناريوهات البيئية التي تحدث فعلا أثناء مرحلة التنفيذ ثم القيام بتعديل وترشيد السلوك الاستراتيجي ومكونات الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلا وتحديث تلك السيناريوهات.

- ✓ المقارنة بين النتائج المخططة لمكونات هرم السلوك الاستراتيجي الذي تم تخطيطه والذي يحتوى على الرؤية (والغرض والمهمة) والأهداف الاستراتيجية والاستراتيجية والمزيج الاستراتيجي للأنشطة والمخرجات والنتائج الفعلية واكتشاف الانحراف الاستراتيجي المتعلق بها وتصحيحه في الوقت المناسب.

- ✓ استخدام المزيج الاستراتيجي للأنشطة والمخرجات في الرقابة من خلال رسم الخريطة الاستراتيجية للمزيج الاستراتيجي في مرحلة التخطيط لتوضيح خطة المزيج الاستراتيجي ثم

رسم الخريطة الفعلية للمزيج الاستراتيجي والمقارنة بينهما واكتشاف الانحراف الاستراتيجي وتصحيحه في الوقت المناسب.

✓ استخدام أسلوب تحليل أثر الاستراتيجية التسويقية على الربحية وهنا يمكن المقارنة بين أثر عدة استراتيجيات تسويقية بديلة على الربحية ثم اختيار أفضلها عند تخطيط الاستراتيجية ومقارنة الآثار المخططة مع الآثار الفعلية للاستراتيجية التسويقية بعد تنفيذها.

✓ المقارنة بين مكونات القدرة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلا في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب.

✓ المقارنة بين مكونات الثقافة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلا في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب وتحليل مدى إعاقة تلك الفجوات الثقافية لعمليات تنفيذ السلوك الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وتصحيح ما يلزم في الوقت المناسب.

✓ الرقابة الاستراتيجية على التوازن والموائمة والاتساق بين مكونات المجموعات الأربعة للإدارة الاستراتيجية وبعضها البعض أثناء مرحلة التنفيذ بما يضمن عدم وجود تناقض بين هذه المكونات الأربعة ، ثم اتخاذ ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات. وبالتحديد يجب أن يتم اكتشاف الفجوات ومدة الملائمة بين هذه المتغيرات كما يلي:

➤ مدى الموازنة والاتساق بين المجموعات الأربع للمتغيرات ككل: مجموعة متغيرات الاضطراب البيئي المحلية والقومية والإقليمية والدولية والعالمية الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والسياسية. اضافة الى مجموعة متغيرات السلوك الاستراتيجي اي: الرؤية (الغرض والمهمة) – الأهداف الاستراتيجية – الاستراتيجية – المزيج الاستراتيجي للأنشطة والمخرجات. ومجموعة متغيرات القدرة التنظيمية كقدرات المجال الوظيفي: مثل البحوث والتنمية والموارد البشرية والإنتاج) وقدرات الإدارة العليا والمناخ التنظيمي وطاقة المنظمة ودرجة الثقة. ومجموعة متغيرات الثقافة كالثقافة القومية العامة – الثقافة التنظيمية – الثقافة الفرعية مثل ثقافة المجالات الوظيفية والثقافات الفنية.

➤ مدى التوازن والموائمة بين مجموعة متغيرات الاضطراب البيئي ومجموعة متغيرات السلوك الاستراتيجي: الرؤية (الغرض والمهمة) – الأهداف الاستراتيجية – الاستراتيجية – المزيج الاستراتيجي للأنشطة والمخرجات.

➤ مدى الموازنة والاتساق بين مجموعة متغيرات الاضطراب البيئي ومجموعة المتغيرات القدرة التنظيمية) Corporate Organizational Capability كقدرات المجال الوظيفي: مثل البحوث والتنمية والموارد البشرية والإنتاج) وقدرات الإدارة العليا والمناخ التنظيمي وطاقة المنظمة ودرجة الثقة.

➤ مدى الموازنة والاتساق بين مجموعة متغيرات الاضطراب البيئي ومجموعة متغيرات الثقافة (الثقافة القومية العامة – الثقافة التنظيمية – الثقافة الفرعية مثل ثقافة المجالات الوظيفية والثقافات الفنية).

➤ مدى الموازنة والاتساق بين مجموعة متغيرات السلوك الاستراتيجي: الرؤية (الغرض والمهمة) – الأهداف الاستراتيجية – الاستراتيجية – المزيج الاستراتيجي للأنشطة والمخرجات مجموعة متغيرات القدرة التنظيمية) كقدرات المجال الوظيفي: مثل البحوث والتنمية والموارد البشرية والإنتاج) وقدرات الإدارية العليا والمناخ التنظيمي وطاقة المنظمة ودرجة الثقة.

➤ مدى الموائمة والموازنة والاتساق بين المكونات الفرعية للمجموعات الأربعة للمتغيرات وبعضها البعض.

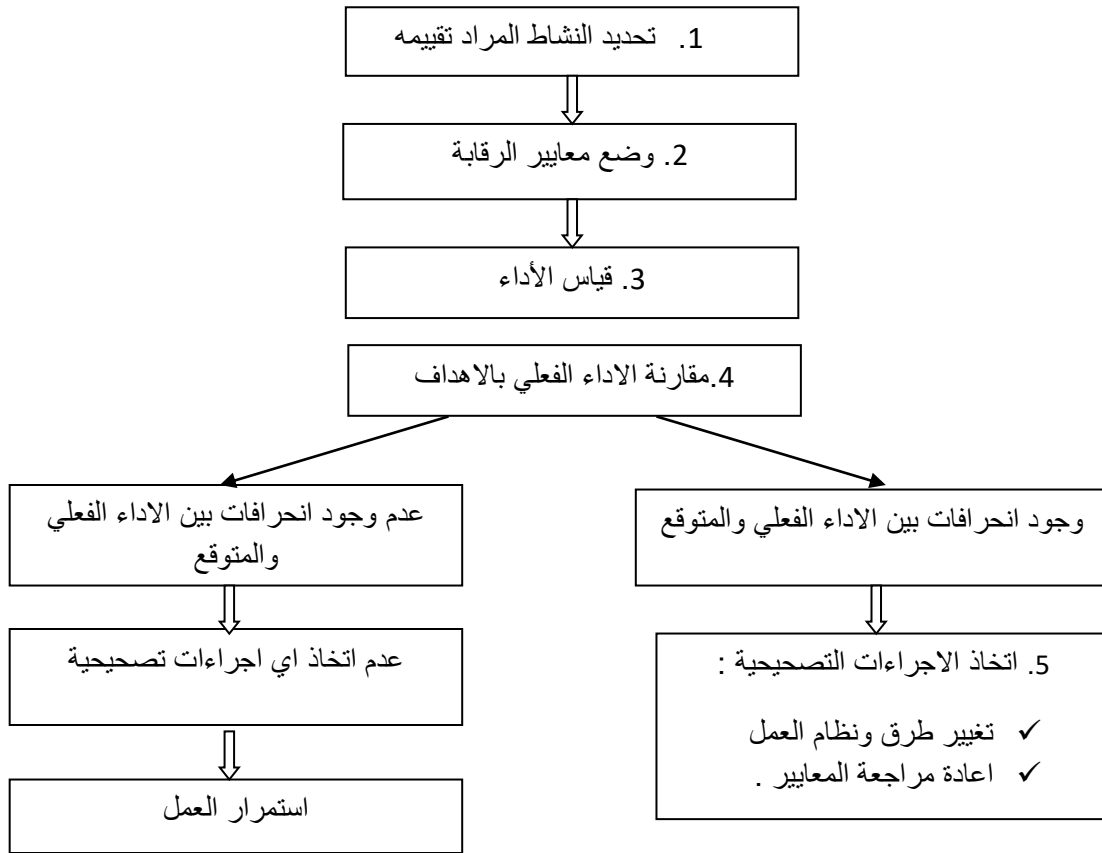
تجدر الإشارة إلى أن الأنشطة المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية هي أنشطة مستمرة تؤدي في ضوء الأفق الزمني للإدارة الاستراتيجية في كل من الأجل القصير والطويل والفوري والمتوسط . كما ان نجاح الرقابة الاستراتيجية يعتمد على استخدام أساليب ونظم رقابة مناسبة فنظم الرقابة الاستراتيجية يمكن أن تعتمد على التغذية المرتدة بالبيانات أو على أساس التغذية بالمعلومات الموجهة نحو المستقبل أو على أساس النظم الفورية.

فالرقابة كنظام للتغذية المرتدة بالمعلومات تعتمد على توفير المعلومات والبيانات عن الأداء الفعلي من أجل تصحيح الانحرافات والوقاية من حدوث مستقبلا (تبدأ بعد انتهاء الأداء الفعلي والحصول على المخرجات الفعلية).

7.7 مراحل الرقابة الاستراتيجية.. strategic control steps.

يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، و هذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة. وسنقوم فيما يلي بشرح هذه المراحل :

الشكل (15) مراحل نظام الرقابة



المصدر: اعداد الاستاذة

اولا تحديد النشاط المراد تقييمه :

ان تنفيذ رسالة المنظمة و أهدافها و غاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة و الرقابة على تنفيذها، و تحديد النشاط المراد تقييمه و مراقبته يسهل عملية الرقابة، و ذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية أم كمية و نوعية معاً و هل هي رقابة سابقة أم لاحقة.....الخ.

أي لابد بداية من تحديد أهداف الأداء و التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، و يجب قياسها بشكل ثابت و موضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الاداء.

ثانيا وضع المعايير :

انطلاقاً من رسالة المنظمة و أهدافها و غاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير Standard هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء و تخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي.

وتعبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية و عن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، و لا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود. كما يعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة و هذه الدقة و الصدق تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة، هناك بعض الاعتبارات و الضوابط لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية و دقة المعلومات و من هذه الاعتبارات:

✓ الصدق : " Validity " أي العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر و لا أقل.

✓ الموثوقية : " Reliability " يتعلق الثبات بالمقياس و ليس بالأداء، لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء.

✓ التمييز : " Discrimination " أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة.

✓ أن يكون المعيار عملياً : " Practicality " لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس و وضوحه و القصر النسبي للوقت و قلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

إذاً فإن تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي سيسهل عملية الرقابة فيه ويسهم في فعالية العملية الرقابية الاستراتيجية لأن المعايير تنطلق من رسالة المنظمة، فن تحقيق هذه المعايير سيحقق للمنظمة رسالتها و بقاءها واستمرارها، فإن المعايير لابد أن تكون واقعية و ليست مثالية تراعي البيئة الداخلية و الخارجية للعمل.

ثالثاً قياس الأداء :

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء " Measure Performance "، و جوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد . و قياس الأداء الفعلي عموماً لابد أن يشمل كلا الجانبين الكمي و النوعي ، و

عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل و أيسر من جمع المعلومات النوعية و أقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما ، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري و التي يصعب وضع مقاييس محددة و ثابتة لقياسها، كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع أو طالب.....الخ.

ويعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للاستراتيجية، أي يقوم على التغذية العكسية " Feed Back "، و هي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة ، أي نقل المعلومات حول تنفيذ الاستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الاستراتيجية، و قد يكون ذلك على شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء و المتعلقة بتقييم الاستراتيجية، و التي تستخدمها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية MIS، " Management Information System " و هو ذلك النظام المختص بجمع تقارير كاملة و صادقة (موثوقة) و مستمرة حول نتائج تنفيذ الاستراتيجية على المدى الطويل و تحليل هذه البيانات و تصنيفها و حفظها لاستخدامها وقت الحاجة، و قد طورت معظم المنظمات نظم المعلومات لديها باستخدام الكمبيوتر الذي يسهل عملية تحليل و تصنيف البيانات، كما أن ربط الوحدات المختلفة في المنظمة بواسطة الحاسب يزيد من فاعلية النظام الرقابي المستخدم و يؤمن المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في الوقت المناسب .

و لكن ما التوقيت " Timing " المناسب لإجراء القياس ؟ خصوصاً في حالة التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، مثلاً في حالة وضع خطة استراتيجية لخمس سنوات، هل يتم القياس في نهاية الخمس سنوات أم يتم القياس خلال هذه الفترة لأكثر من مرة ؟ إذا تم القياس في نهاية الخمس سنوات فإن تصحيح الانحرافات سيكون متأخراً جداً، و قد لا يمكن التصحيح أبداً، و من جهة إذا تم القياس قبل فقد لا تظهر نتائج التنفيذ كما هو متوقع. على كل حال عند وضع مقاييس الأداء يجب مراعاة التوقيت الذي سيتم فيه القياس، هل هو في نهاية الخطة أم خلالها ؟ وتحديد النتائج المرغوبة.

إذا فإن التوقيت المناسب لإجراء القياس يتوقف على الهدف من قياس الأداء فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية، أي اكتشاف الانحرافات عن المعايير الموضوعية في كل مرحلة لكي تقوم الإدارة بالتصحيح اللازم و الانتقال إلى المرحلة الآتية حتى الانتهاء من العمل موضع الرقابة، أم الهدف هو تقييم العمل بشكله النهائي بمراحله المختلفة .

وأخيراً تتوقف فاعلية هذه الخطوة باعتبارها خطوة أساسية في عملية الرقابة على دقة و صحة المعلومات حول الأداء الفعلي و على إجراء القياس في الوقت المناسب. أما فيما يتعلق بأدوات قياس الأداء فسننظر إليها بالتفصيل لاحقاً.

رابعاً مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، و هل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول ؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما و نحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

إذاً في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي.

خامساً اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

و هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية، و فيها نصل إلى خيارين إما :

✓ تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.

✓ وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ففي حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟. الخ. للعمل على علاجه و تصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، وذلك لتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.

فعملية الرقابة هي عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ، و انتقاء نقاط المراقبة شيء أساسي في فاعلية الرقابة و يجب أن تكون الرقابة متعددة (اقتصادية، مالية، اجتماعية، تقنية). والإدارة الواعية هي التي تستطيع اختيار معايير الرقابة و تحديد نوعها و نقاط المراقبة و تكرار هذه الرقابة و جميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به و تفرضه عليها بيئتها و ظروفها المحيطة بما يتلاءم مع خططها و تنظيمها و ينشط أفرادها و يجعل أجزائها تسير بشكل منسجم و متناسق نحو أهداف المؤسسة. كما ان تصحيح الانحرافات في الأداء يتوقف على معرفة السبب الحقيقي للانحراف، هل تم بالصدفة أم بسبب خطأ في تنفيذ العمليات أم بسبب خطأ في وضع المعايير.... الخ. للسعي لمعالجة السبب وتنفيذ الخطة الاستراتيجية كما هي.

ولابد أن يمر نظام الرقابة الفعال بعدة مراحل متسلسلة بشكل منطقي تشكل كل خطوة مرحلة تمهيدية للخطوة الآتية، وعند تصميم نظام الرقابة يوصى باتباع النقاط الآتية:

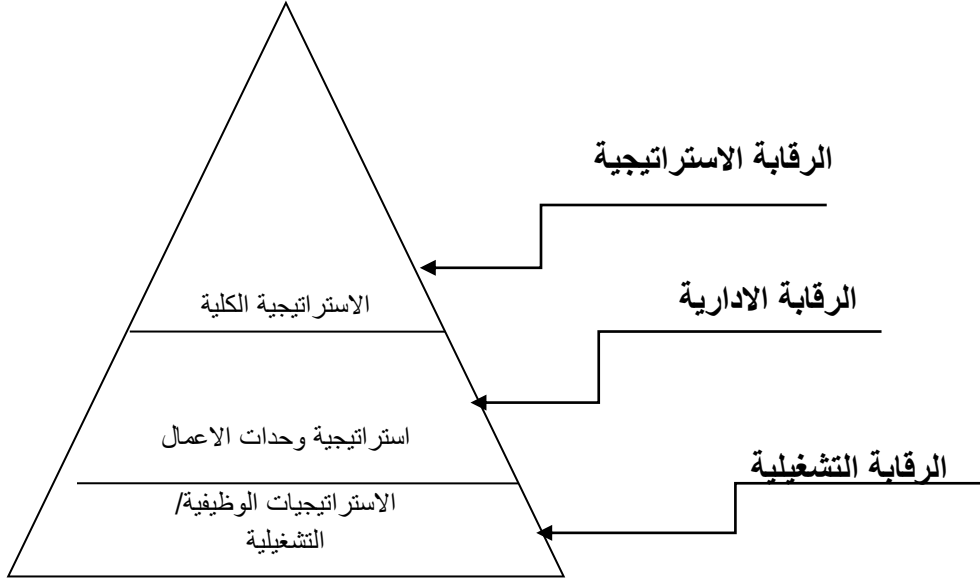
- ✓ يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.
- ✓ يجب أن تتابع نظم الرقابة الأنشطة و النتائج الهامة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس، ويجب استخدام المقاييس النوعية و الكمية.
- ✓ يجب مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب بالإضافة إلى الاهتمام بنظم الرقابة التوجيهية.
- ✓ يجب استخدام أدوات الرقابة قصيرة و طويلة المدى.
- ✓ يجب أن ترمي نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات. يحتاج الأمر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.
- ✓ يجب الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.

7.8 العلاقة بين المستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة الاستراتيجية

the relationship between strategic control & strategic management levels

يبين الشكل (15) أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية بدءاً من الاستراتيجية الكلية للمنظمة ومروراً باستراتيجية وحدات الأعمال حتى نصل للاستراتيجيات الوظيفية أو التشغيلية. ففي المستوى الأول تحتاج المنظمة إلى رقابة استراتيجية، أما في مستوى استراتيجية وحدات الأعمال، تجري عمليات الرقابة الإدارية، وأخيراً في المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية، كما تختلف المعلومات والبيانات المطلوبة لمراجعة الاستراتيجية باختلاف المستوى الاستراتيجي، فكلما كانت الاستراتيجية على المستوى الوظيفي والتشغيلي، كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عمليات الرقابة داخلية وتفصيلية ومحدودة بدقة، ويتكرر استخدامها وتعتمد على البيانات والمعلومات التاريخية بشكل كبير على عكس ذلك عند المستوى الكلي للمنظمة يكون مصدر البيانات والمعلومات داخلي وخارجي أيضاً والمعلومات إجمالية وتتم الحاجة إليها بشكل عام ورئيسي كما نحتاج بيانات عن الماضي نحتاج بيانات على المستقبل بل أيضاً، أما في مستوى وحدات الأعمال تتم عملية الرقابة الإدارية ونحتاج إلى بيانات ومعلومات تتشكل فيما بين المعلومات المطلوبة على المستوى الكلي والتشغيلي.

الشكل (15) العلاقة بين المستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الاستاذة

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:-

أولاً : الرقابة الاستراتيجية: وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المؤسسة المختلفة.

ثانياً : الرقابة التكتيكية: وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى

تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازناتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

ثالثاً : الرقابة التشغيلية : وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد. والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المؤسسة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

خاتمة الفصل

تعتبر الرقابة الإستراتيجية احد اهم مكونات مهام الادارة الاستراتيجية ، فيتمثل الغرض الاساسي لها في مساعدة الإدارة العليا لانجاز الأهداف الأساسية لأي مؤسسة من خلال مراقبة و تقييم عملية الإدارة الإستراتيجية، أو هي بمثابة الدليل على سلامة تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة للمؤسسة و ترشدها الى سلامة خططها وعلى ضرورة تعديلها، أو تغييرها، فالرقابة الإستراتيجية هي نوع من أنواع الرقابة التنظيمية، والتي تركز على مراقبة و تقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجرى وفق الأسس السليمة لضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها.

والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء ، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي ، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية ، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف. كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية التقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم ، أو في تطبيق الاستراتيجية .

الفصل الثامن ادارة الجودة الشاملة كأحد الاتجاهات الحديثة للادارة الاستراتيجية

TQM ;A modern trend of strategic management

تمهيد الفصل

مع التقدم التكنولوجي الهائل في عمليات الإنتاج والتصنيع وتطور أسلوب خدمة الزبائن، ظهرت الحاجة إلى استحداث وسائل إدارية حديثة من شأنها أن تكشف أو تقلل أو حتى تقضي على الأخطاء أثناء عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة للزبائن، مما ينعكس إيجاباً على تحسين تجربة العملاء ويحسن من الصورة الذهنية للمؤسسة ويساهم في تحقيق خططها الاستراتيجية كزيادة الأرباح وضمان تنافسية عالية بين المنافسين والتغلب على التحديات الناشئة، من هنا جاء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي يهدف إلى مساهمة جميع أطراف العملية الإنتاجية في عملية الجودة الشاملة للمنتج أو الخدمة النهائية، حيث تركز عملية الجودة الشاملة على الإجراءات الداخلية والمواصفات والمقاييس الواجبة التطبيق من أجل التقليل من نسبة الأخطاء.

8.1 مفهوم ادارة الجودة الشاملة. TQM concept.

ان مصطلح الجودة الشاملة ليس حديثاً بل تم تناوله من قبل عدة دراسات وأبحاث من جوانب متعددة ، وهناك من اعتبره كإستراتيجية ، فلسفة ، ومدخل إداري. وسنحاول في هذا الجزء اعطاء تعريف شامل وملم بمصطلح ادارة الجودة الشاملة.

ويمكن تعريف الجودة الشاملة على انها المقدرة على إنتاج سلعة أو خدمة تلبي حاجات المستهلك ، أى أنها مجموع وخصائص المنتج التى تظهر فى قدرته فى تلبية حاجات المستهلك المحددة والضمنية سعياً لإرضائه ولأن حاجات المستهلك تتغير مع الزمان فبالتالى تصبح عملية تحقيق الجودة هدفاً لا نهائياً ، والجودة أيضاً هي عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التى تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الاساسى للمؤسسة..

وتمثل الجودة مجموعة السمات والخواص للمنتج التي تحدد مدى ملاءمته لتحقيق الغرض الذي أنتج من أجله ليلبي رغبات المستهلك المتوقعة وتعتبر المواصفات القياسية المحدد الأساسي للجودة، والتي تشكل أعمدة أساسية تقوم عليها جودة الإنتاج وجودة الخدمات ومن خلال هذه الأعمدة الأساسية يمكن إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبي رغبات المستهلكين.

و حسب مبدأ التركيز يمكن تعريف الجودة على النحو التالي:

- التركيز على العميل: تعرف الجودة على أنها " إرضاء العميل " أو " مقابلة الغرض " وهذا المسلك يعتمد على قدرة الشركة على تحديد متطلبات العميل وبعد ذلك تنفيذ هذه المتطلبات , وهذا التعريف للجودة الذي يركز على العميل مناسب جداً للمؤسسات التي لها خدمات ذات اتصال مباشر بالعملاء أو التي تعتمد في أداء خدماتها على عدد كبير من الموظفين.
- التركيز على العملية: حسب تعريف الجودة على أنها " مطابقة المتطلبات " يعطى هذا التعريف أهمية أكبر على دور الإدارة في مراقبة الجودة حيث أن دور العملية والطريقة في تقديم الخدمة هي التي تحدد جودة المنتج النهائي, وبالتالي فإن التركيز هنا داخلي وليس خارجي, وهذا التعريف مناسب للمؤسسات التي تقدم "خدمات قياسية", لا تتطلب اتصال كبير بالعملاء.
- التركيز على القيمة: تعرف الجودة أحياناً أنها "التكلفة بالنسبة للمنتج، والسعر بالنسبة للعميل" أو " مقابلة متطلبات العميل على أساس الجودة، والسعر، والإمكانية " وبالتالي فإن التركيز هنا أيضاً خارجي وذلك بمقارنة الجودة مع السعر والإمكانية.

ويعرف وليم ادوارد ديمينغ W. Edwards Deming " إدارة الجودة الشاملة بأنها : طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع .¹⁸

ويعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لتسيير الجودة الشاملة مصطلح إدارة الجودة الشاملة على أنها " نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين ، كما يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية التسييرية بشكل مستمر .¹⁹

لذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء. وهى إنتاج منتجات أكثر مطابقة من خلال تحسين النظام التقنى ونظام الأفراد فى آن واحد , وتمثل فلسفة إدارة الأعمال المتضامرة التى لا تفصل حاجات المستهلك عن أهداف الأعمال , وتمثل فلسفة تحسين ربحية الشركة من خلال التحسين المستمر لجميع أوجه الوظائف التي تشتمل عليها الإدارة.

¹⁸ مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص

ص:64-65

¹⁹ خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط1، 2000، ص: 74

و رغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلا أنّ هناك أوجه اختلاف بارزة بينهما من أهمها ما يلي :²⁰

1- فالجودة مرتبطة بالمنتج النهائي كمسؤولية العملية الإنتاجية فقط، في حين يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية و الأنظمة التسييرية ، و أنّ جودة المخرجات مسؤولية تتحملها جميع وظائف و موارد المؤسسة على حد سواء .

2- يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرّف على أسبابها مع اعتماد الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها ، في المقابل نجد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات، رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع، و تحميل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام لا للأفراد.

3- يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء و الانتماء من قبل العاملين و الإدارة لاهداف المؤسسة ، بينما نجد أنّ نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أية أهمية.

4- يمتاز نظام إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي، إلا أن نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التنقيش .

5- يركز نظام الجودة على تلبية احتياجات المستهلكين و توقعاتهم ، بينما يوسّع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم العملاء إلى أفراد المؤسسة كعملاء داخليين، يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية احتياجات العملاء الخارجيين .

ويوضح الجدول (3) ادناه اهم الفروقات الملاحظة بين الادارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

²⁰ سملاي يحضيه. إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أفريل 2003

الجدول (3) المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	1- الرقابة الذاتية
2- العمل الفردي	2- العمل الجماعي وروح الفريق
3- التركيز على المنتج	3- التركيز على المنتج و العمليات
4- مشاركة الموظفين	4- اندماج الموظفين
5- التحسين وقت الحاجة	5- التحسين المستمر
6- جمود السياسات والإجراءات	6- مرونة السياسات والإجراءات
7- حفظ البيانات	7- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
8- التركيز على جني الأرباح	8- التركيز على رضا العملاء
9- النظر إلى الموردين على أنهم مستغلين	9- مشاركة الموردين
10- العمل الخارجي	10- العمل الداخلي والخارجي
11- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	11- الخبرة واسعة عن طريق فريق العمل

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006، ص: 27

8.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة TQM importance

تهتم إدارة الجودة الشاملة على العمل على التحسين المستمر للعمليات التي تتم في المؤسسة ، حيث تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:

- ✓ خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف؛
- ✓ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل؛
- ✓ تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات؛

- ✓ زيادة رضا الزبائن والمستهلكين: حيث إنّ الهدف النهائي من إدارة الجودة الشاملة رضا العميل وتقديم ما يتطابق مع رغباته وتوقعاته، فعندما يحصل العميل على الجودة تزيد الثقة بينه وبين المؤسسة، وتحصل المؤسسة على ولاء هذا الزبون، وهذا يمكن المؤسسة من النجاح في تسويق منتجاتها والمحافظة على زبائنها والحصول على زبائن جدد.
- ✓ تحسين الأساليب المستخدمة في العمل. رفع الإنتاجية الخاصة بكل عنصر من عناصر العمل.
- ✓ بناء العلاقات الإنسانية، وتقديرها.
- ✓ تنمية الانتماء، والولاء للمؤسسة، والعمل.
- ✓ تنمية قدرات الموظّفين، ومهاراتهم. اختصار الإجراءات الروتينية الخاصة بالعمل، من حيث التكلفة، والوقت.
- ✓ تساهم الأنشطة الخاصّة بها بشكل كبير في زيادة الحصّة السوقية للمؤسسات الإنتاجية.
- ✓ تقلص من الأخطاء الموجودة في العمليات التشغيلية، والضياع في المخزون، والمشاكل الخاصة بالزبائن، مما يزيد من الكفاءة.
- ✓ رفع الكفاءة الخاصة بالمؤسسة من حيث إرضاء العملاء، والتفوق على منافسيها.
- ✓ الحرص على زيادة المرونة في المؤسسة في التعامل مع المتغيرات، وذلك من خلال تجنبها للمخاطر، واستثمارها للفرص.

8.3 خصائص ادارة الجودة الشاملة TQM characteristics

تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- ✓ إن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أنّ الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة.
- ✓ يمثل الأفراد عونًا للجودة داخل كل وظيفة في المؤسسة، وهم مسئولون بصفة كاملة عنها مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث إنّ كل فرد يصبح مسئولاً عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة التي ينتمي إليها؛ لأن الجودة قضية الجميع.
- ✓ كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست متوقفة على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج، لكنها تضم أيضاً وظائف الدّعم، والإدارة، والتسويق، والموارد البشرية، إلى جانب غيرها من الوظائف الإدارية.

- ✓ تأخذ إدارة الجودة الشاملة في الحسبان جميع حاجات وتطلعات العملاء، من حيث التكاليف، والأزمنة، وحسن الأداء، والجودة بالمفهوم المحدد لدى العميل.
- ✓ الوقاية من المشكلات بدلاً من اللجوء إلى التصحيح والعلاج هو أساس من أسس الجودة الشاملة، حيث توجّه كل وظيفة وسائلها المادية والبشرية نحو التحسين المستمر.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تقوم على المشاركة، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة مثل البقاء، والمرونة، وتحقيق الأرباح الثابتة والمستقرة؛ وذلك من خلال التركيز على رضا العميل ووضعه على رأس قائمة الأولويات.

8.4 مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM principles

- تعتبر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمثابة التعليمات التي تساعد على تطبيق فلسفتها، حيث حدد (ديمنج) -وهو الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة- أربعة عشر مبدأ يتعلّق بها، ومن هذه المبادئ:
- ✓ أهمية تحديد الأهداف اللازمة؛ لتحسين جودة الخدمة.
 - ✓ بناء فلسفة جديدة في العمل، وذلك عن طريق عدم قبول المستوى العادي، من حيث الأخطاء، والتأخير، وما إلى ذلك.
 - ✓ حلّ المشاكل.
 - ✓ المشاركة ما بين الأفراد في المؤسسة، مما يؤدي إلى استخدام قدراتهم في ما يصب في مصلحة المؤسسة ككل.
 - ✓ الحرص على تدريب الأفراد باستخدام الطرق الحديثة.
 - ✓ تفهّم حاجات الزبائن، والتركيز عليهم، وتلبية احتياجاتهم، مع التركيز على أهمية تجاوز توقعاتهم بشكل دائم.
 - ✓ إيجاد بيئة داخلية تشجع الأفراد على المشاركة بشكل كامل؛ بهدف تحقيق الأهداف، حيث يتطلب هذا وجود قيادة يوحدّها هدف المنظمة.
 - ✓ إلغاء فلسفة تنفيذ الأعمال بأقل الأسعار. الاعتماد على المتابعة الإحصائية، والرقمية للجودة، وليس على الملاحظة فقط. تحليل المعلومات، وتبني القرارات ذات الفاعلية.

8.5 عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة. TQM' Success Factors

يعتمد نجاح ادارة الجودة الشاملة على جملة من العوامل وهي

اولا دعم وتأيد الإدارة العليا: وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن تم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق. ولأن تطبيق TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغير في المؤسسة.

ثانيا التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة: العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة .

ثالثا تهينة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها²¹.

رابعا الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة: وذلك من خلال توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها و البعد عن الطرق التقليدية في إدارتها؛ و التركيز على تطوير والارتقاء بنظام الاختيار، التعيين، شغل الوظائف، تقييم الأداء، برامج التدريب، التحفيز.

خامسا قياس الأداء للإنتاجية والجودة: لا بد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يُسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل²².

²¹قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، عمان 1، ط1، 2005، ص: 104-106

²² عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، ط3 ، 2004 ، ص: 36-37

سادسا المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة: ويتطلب ذلك:

- ✓ إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية؛
- ✓ التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة, وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد, وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة ومقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم؛
- ✓ المشاركة تشمل أيضا الموردين, وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة؛
- ✓ المورد في مفهوم الجودة الشاملة ليس نداءً أو طرف مواجهة مع المؤسسة بل هو شريك للمؤسسة وحليفها وجزءاً منها²³

سابعا بناء نظام للمعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TQM بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة, لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة, ولا بد من تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة, لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق TQM²⁴

2323 عبد الرحمن توفيق. نفس المرجع. ص ص 41-42
24 قاسم نابف علوان. مرجع سبق ذكره. ص 107

خاتمة الفصل

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تركز على العملاء وتهدف إلى التحسين المستمر لعمليات الأعمال، وتسعى جاهدة لضمان أن يعمل جميع الموظفين بالسير نحو تحقيق الأهداف المشتركة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وكذلك تحسين الإجراءات المعمول بها للإنتاج.

ويركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العمل الصحيح بشكل مباشر ومن أول مرة، واتخاذ الأساليب الوقائية في التصدي للمشاكل قبل وقوعها، وهي أحد مقومات العمل الإداري الحديث والتي تركز على خدمة المستفيدين، وتحقيق احتياجات المستهلكين، ومنح صلاحيات أكبر للموظفين تساعد في اتخاذ القرار، مع التأكيد على التحسن المستمر في عمليات إنتاج السلع والخدمات التي تحقق رضا العميل، وتضمن كلفة تنافسية معقولة.

الخاتمة العامة

يحظى التحليل الاستراتيجي بأهمية بالغة في عملية الإدارة الاستراتيجية لدى كافة المؤسسات، إذ يعد الأداة الرئيسة لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فيقوم بعملية تشخيص دقيقة لمكامن القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر الكامنة، والتي تحد من قدرة المؤسسة على الإدارة الاستراتيجية لانشطتها المختلفة، بما يمكنها من تحقيق الاستفادة المثلى من عناصر القوة والفرص المتاحة، وتجاوز عناصر الضعف والمخاطر الكامنة في الوقت نفسه في البيئتين الداخلية والخارجية، الأمر الذي يجنبها مخاطر سوء الإدراك والإدارة الفاشلة وإمكانية تعزيز نقاط قواها لاقتناص الفرص المتاحة أمامها في السوق وتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، مما ينعكس إيجابيا على كفاءة أداء المؤسسة وإدارتها لمختلف انشطتها على المستوى الداخلي، وإدائها ووضعها التنافسي في البيئة الخارجية.

ويمثل التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، فهو يعمل على ضمان مراقبة بيئة العمل وأداء انشطتها وأقسامها المختلفة، وذلك من خلال زاويتين: تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الأخرى ما تملكه المؤسسة من جوانب قوة وضعف، لذا فإن هدف القادة أو صناع القرار من عملية التحليل الاستراتيجي هو فحص وتشخيص البيئات المتعددة التي تؤدي المؤسسة عملياتها فيها، فضلا على ضرورة أن تؤدي نتائج التحليل الاستراتيجي إلى تعزيز جوانب قوتها واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به لتجاوز جوانب ضعفها، وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية قد تواجهها سواء في البيئتين الداخلية والخارجية.

ويعد التحليل الاستراتيجي العنصر الأول من عناصر الإدارة الاستراتيجية والمكونة من ثلاثة عناصر رئيسية هي: التحليل الاستراتيجي: والذي يسعى إلى فهم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وثانيا الخيار الاستراتيجي: وهو كل ما يتعلق بإدراج السيناريوهات المحتملة للعمل وتقييمها واختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وثالثا التنفيذ الاستراتيجي: والذي يركز على تخطيط الطريقة التي يتم بها تنفيذ الاستراتيجية، وإدارة التغييرات المطلوبة. وتتوفر لدى المؤسسة مجموعة من البدائل الاستراتيجية وهي استراتيجية النمو والاستقرار والانكماش، ووجب عليها الاختيار أي الاستراتيجيات الأنسب لوضعية المؤسسة وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار طبيعة السوق التنافسي الذي تنشط فيه وكذا وضعية القوى التنافسية داخل السوق، وذلك لما لهذه القوى المتفاعلة من تأثير بالغ الأهمية على تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل.

وتقوم المؤسسة بالمرور عبر مجموعة من الخطوات او المراحل في ادارتها لكافة انشطتها بالاعتماد على اساليب التحليل الاستراتيجي وفنون الادارة الاستراتيجية وذلك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من اقتناص كافة الفرص ومجابهة التهديدات الخارجية بتعزيز نقاط قواها والاصلاح من نقاط ضعفها. ونلخصها فيما يلي.

1. التحليل البيئي: هو القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية التي ترتبط بهما الاستراتيجية المنشودة بصورة تفصيلية، وعندها يتم اتخاذ مجموعة من القرارات.

2. الصياغة الاستراتيجية: هي وضع الصيغ المناسبة بالاعتماد على النتائج التي تم الوصول إليها في خطوة التحليل، وذلك من أجل صياغة خطط العمل والإعداد والموارد المتاحة للمباشرة في التنفيذ.

3. تنفيذ الخيار الاستراتيجي : هو التطبيق الفعلي للاستراتيجية التي سيتم الاعتماد عليها في المرحلة القادمة في بيئة العمل، والتي تهدف إلى جعل كل المكونات الداخلية والخارجية تتأقلم معها، حتى يسهل تنفيذ العمل المرتبط بها.

4. الرقابة الاستراتيجية: وهي اخر مرحلة ويتم فيها التأكد من مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية وأنها تسير في المسار الصحيح والمخصص لها، ويساهم التقييم في تدارك أية أخطاء حدثت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

فهرس المحتويات

الفصل الاول المؤسسة الاقتصادية: اسس ومفاهيم

The economic enterprise: Principles and concepts

تمهيد الفصل	3
1.1 مفهوم المؤسسة الاقتصادية.. The concept of economic enterprise.....	
1.2 اهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية Objectives and functions of the economic enterprise.....	
1.3 تصنيفات المؤسسة الاقتصادية... Economic Enterprise classifications.....	
1.4 الرؤية. الرسالة.... Mission and vision.....	
خاتمة الفصل	16

الفصل الثاني الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية Strategy& Strategic Management

تمهيد الفصل	17
2.1 مفهوم الاستراتيجية Strategy concept.....	3
2.2 خصائص الاستراتيجية Strategy Characteristics.....	6
2.3 مفهوم الادارة الاستراتيجية Strategic Management concept.....	7
2.4 وظائف واهمية الادارة الاستراتيجية	
Strategic Management importance & Roles.....	8
2.5 مستويات الادارة الاستراتيجية Strategic Management levels.....	10
2.6 مراحل تطور الادارة الاستراتيجية. Strategic management development.....	13
2.7 التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية. Strategic management challenges.....	14
خاتمة الفصل	32

الفصل الثالث التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis

تمهيد الفصل	33
-------------	----

33...	Strategic Analysis concept & importance	3.1 مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي
34.....	Strategic Analysis methods	3.2 أدوات التحليل الاستراتيجي
36.....	Strategic Analysis levels	3.3 مستويات التحليل الاستراتيجي
38.....	External environment Analysis	3.4 تحليل البيئة الخارجية
39.....	Internal environment Analysis	3.5 تحليل البيئة الداخلية
43.....		خاتمة الفصل

الفصل الرابع الخيار الاستراتيجي strategic choice

44.....		تمهيد الفصل
44.....	strategic choice concept	4.1 مفهوم الخيار الاستراتيجي
		4.2 العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي
46.....	strategic choices' impact factors	
53.....	strategic choices selection' factors	4.3 معايير تحديد الخيار الاستراتيجي
57.....	strategic choices' classification	4.4 تصنيف الخيارات الاستراتيجية
61.....	strategic choices' phases	4.5 مراحل تحديد الخيار الاستراتيجي
63.....		خاتمة الفصل

الفصل الخامس تحليل الموقف الاستراتيجي واستراتيجيات الاعمال. strategic position' analysis & Business strategy

64.....		تمهيد الفصل
64.....	Business strategy	5.1 استراتيجيات الاعمال
70.....	competitive tactics	5.2 التكتيكات التنافسية
74.....	collaborative strategies	5.3 الاستراتيجيات التعاونية
77.....		خاتمة الفصل

الفصل السادس البدائل الاستراتيجية strategic alternatives

78.....		تمهيد الفصل
---------	--	-------------

78.....three levels of strategy.	6.1
79.....Growth strategy.	6.2
81.....sustainable strategy.	6.3
83.....Deflation strategy	6.4
85.....Strategy depends..	6.5
87.....on the corporate life cycle	
87.....	خاتمة الفصل

الفصل السابع الرقابة الاستراتيجية. strategic control.

89.....	تمهيد الفصل
89.....concept and importance.	7.1
91.....Areas of strategic control	7.2
92..... strategic control elements	7.3
94.....Requirements for an...	7.4
94..... effective strategy contro system	
94..... strategy control levels..	7.5
96..... Methods of strategic control..	7.6
99..... strategic control steps..	7.7
104.....the relationship	7.8
104.....between strategic control & strategic management levels	
105.....	خاتمة الفصل

الفصل الثامن ادارة الجودة الشاملة كأحد الاتجاهات الحديثة للادارة الاستراتيجية

106.....	تمهيد الفصل
106..... TQM concept.	8.1
109..... TQM importance	8.2
110.....TQM characteristics	8.3
111..... TQM principles	8.4

8.5	عوامل نجاح ادارة الجودة الشاملة. TQM' Success Factors	112
	خاتمة الفصل	114

فهرس الاشكال والجداول

الشكل(1): العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة مفهوم المسار	5
الشكل (2) مستويات الادارة الاستراتيجية	12
الشكل (3): مراحل تطور الادارة الاستراتيجية	14
الشكل (4) دورة حياة الميزة التنافسية	28
الشكل (5) مستويات التحليل الاستراتيجي	36
الشكل (6) نموذج القوى التنافسية لبورتر	39
الشكل (7) مصفوفة BCG	40
الشكل(8) مصفوفة GE/McKinsey	45
الشكل (9) مصفوفة التحليل الثنائي swot	48
الشكل(10) . العلاقة ما بين التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي	51

65.....	الشكل(11)الاستراتيجيات العامة لبورتر.....
69.....	الشكل(12) الاستراتيجيات العامة لبورتر وقوى السوق.....
86.....	الشكل (13) دورة حياة المنظمة والإستراتيجيات الكلية.....
91.....	الشكل (14) مكونات الرقابة الاستراتيجية.....
99.....	الشكل (15) مراحل نظام الرقابة.....
104.....	الشكل (15) العلاقة بين المستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة الاستراتيجية.....
41.....	الجدول (1) تحليل نقاط القوة والضعف.....
43.....	الجدول (2) تحليل الفرص والتهديدات.....

قائمة المراجع :

1. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط2.. 1998 ص10.
2. صمويل عبود. اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2 1982. ص58.
3. احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999. ص15.
4. - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص26.
5. حمد احمد عوض. الإدارة الاستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية) الدار الجامعية ، الإسكندرية. 1999. ص11.
6. كاظم نزار الركابي. , الادارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة) ط1. دار وائل للنشر عمان 2004. ص44.
7. William F. Glueck .Business Policy and Strategic Management McGraw-Hill, 1980.NewYork.p06
8. David, F. "strategic Management: concepts & cases", new Jersey, prentice Hall, Eight edition, 2001. P09
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. ، مجموعة النيل العربية. مصر 1999 ص 33.

10. محفوظ أحمد جودة، دارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ،، ص 107.
11. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الاردن 2007. ص50.
12. Christian Ketels. Review of Competitiveness Frameworks .An Analysis Conducted for the Irish National Competitiveness Council. 2016. p07
13. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف. التسويق الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر. ط1 الاردن. 2011، ص228.
14. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال. مركز الاسكندرية للكتاب مصر، 1998. ص84.
15. ERICA OLSEN creating a strategic plan for your Business. Article available at: <https://www.thebalancesmb.com/the-ten-step-one-day-strategic-plan-1200828> retrieved .02.01.2021
16. العارف ناديا. الادارة الاستراتيجية: ادارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية. 2000. ص88.
17. محمود جاسم الصميدعي. استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2. دار حامد للنشر. الاردن. 2000. ص98.
18. زكريا مطلق الدوري. الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. 2005. ص211
19. أحمد ماهر، التخطيط الإستراتيجي. الدار الجامعية – الإسكندرية. 2013. ص277.
20. ايمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1 عمان الاردن/ 2014 ص55.
21. Peter L Wright, Charles D Pringle, Mark J Kroll. Strategic management: text and cases. Boston (Mass.) : Allyn and Bacon, 1992. p201.
22. خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط1، 2000، ص: 74
23. سملاي يحضيه. إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. *الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003*
24. مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص: 64-65