

ملخص كتاب

الإدارة الإستراتيجية

لمؤلفه : د. سعد غالب ياسين

تلخيص

ربحي عبد القادر الجديلي

عمان ، دار اليازوري للنشر ، ط ١ ، ١٩٩٨

الفصل الأول

أساسيات الإدارة الإستراتيجية

١- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعريف Glueck جليك

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة .

ويرى د. سعد غالب ياسين أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءً لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

إن من المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية 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 الإستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية 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 شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية .

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

٢ - أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات :

(أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

(ب) زيادة حدة المنافسة :

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي

صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج .

ج) كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وائل محلية من ذي قبل . فمثلا ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و Gm يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات .

د) التغير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهينئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

هـ) نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول عل المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية

و) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس

القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يربح نجاح المنظمة أو فشلها .

ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونية ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الأنفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة .

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

٣- تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ترجع جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني " فن الحرب " ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني " فن الإدارة أو القيادة " ، وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام ١٩٥١ عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي ، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ويحتل العمل الرائد لـ أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون ، مما أدى ذلك إلى

ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ونموذج ماكينزي ، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذج ، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة ، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد .

٤ - مستويات الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات :

أ- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية .

ب- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها .

ج- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

٥- نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية:

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية .

مدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المنظمة ، الأهداف الإستراتيجية ، المعلومات التي تنتج عن تحليل

بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية

والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الإستراتيجية

الأفضل ومن ثم تطبيق الإستراتيجية ، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن

تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى

عناصر المدخلات ، وهذا العنصر " التغذية العكسية " هو الأكثر أهمية في النموذج.

ولتجاوز عناصر الضعف الموجودة في النموذج هناك محددات يجب فهمها وهي كالتالي :

(أ) العمومية:

حيث تبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص حيث تتم إعادة دراسة المنظمة كنظام متكامل

يعمل في سياق بيئة محددة ومن ثم الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية

(ب) التحليلية :

يعتبر النموذج تحليلي أكثر منه وصفي فهو يمثل الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الإستراتيجية

بدون أي توصيف تفصيلي للإجراءات الضرورية لانجاز المهام والأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية

من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى .

(ت) الموضوعية :

أي يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية لأنه يركز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما هي

في الواقع دون إضافة .

الفصل الثاني

عمليات الإدارة الإستراتيجية

صياغة رؤيا ورسالة المنظمة

رؤيا المنظمة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة

والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا .

رسالة المنظمة : هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة ، أو المهمة الجوهرية لها ،

مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها

الأساسية .

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ، وفي ضوء رسالة المنظمة

يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف

الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في

حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة .

تحديد الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهائيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل

للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف

التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر

تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة

عوامل مؤثرة منها :

١. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة

٢. كمية ونوعية الموارد المتاحة

٣. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة

٤. ثقافة وقيم الإدارة العليا

٥. علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيات بين افراد التنظيم

٦. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية

تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

(أ) تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة

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

(ب) تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

تحليل قوى المنافسة

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي :

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

وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر

١. شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل

المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة

للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج ، التوازن بين المتنافسين .

٢. تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديد دخول

المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشاركون الجديد حول ردود فعل

المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة

التجارية المعروفة ، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير ، رد فعل

المنظمات الموجودة في السوق

٣. قوة المساومة للمجهزين (الموردون)

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري ، خاصة عندما يكون

المشتري عميل للمورد ، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري

مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل

خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود .

٤. قوة مساومة المشتري

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات

الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته

تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .

٥. المواد البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها ب مواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة .

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

(ج) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

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

ورجال الأعمال ، شركة جنرال إلكتروك كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الإلكترونيات ، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الإلكترونيات .

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

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

وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها .

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة ، اما الأنشطة الأولية فهي :

- الإمدادات الداخلية :

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

- العمليات :

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

- المخرجات :

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

- التسويق والمبيعات :

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

- الخدمة :

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

أما الأنشطة الداعمة فهي :

- البنية التنظيمية :

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

- تنمية التكنولوجيا :

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

- الشراء :

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

تحليل الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم ، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء .

يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر : الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي . الثاني تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة ، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ، الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم .

من المهم أن يأخذ صانعو الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف وإستراتيجية المنظمة ، والعمل القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك ، ولشركة فورد النوعية أولاً ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك .

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفوءة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة .

الفصل الثالث

صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

تطبيق تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات)

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل

SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى .

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف

والفرص والتهديدات ، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق

عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل

التحليل الداخلي

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
المصادر المالية المتاحة	الموقف التنافسي المتدهور
مهارات تنافسية جيدة	تسهيلات مهملة للعملاء
معرفة جيدة بالمشتريين	نقص الموهبة والخبرة الإدارية
قيادة جيدة للسوق	معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
النوعية العالية للمنتجات	المعاناة من المشاكل العملية الداخلية
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على	عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية
المنتجات	في الإستراتيجية

التحليل الخارجي

التهديدات	الفرص
احتمال دخول منافسين جدد	الدخول إلى أسواق جديدة في السوق
زيادة مبيعات المنتجات البديلة	إضافة إلى خط المنتج
نمو بطيء في السوق	تنوع المنتجات ذات العلاقة
سياسات سعرية مناوئة	إمكانية التكامل العمودي
زيادة الضغوط التنافسية	نمو أسرع في السوق
نمو قوة المساومة للعملاء والموردين	العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة
تغير أذواق وحاجات المستهلكين	

عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق

أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية

عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد

المنظمة

أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة .

أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد

مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح .

اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت

الخبرة والمعلومات ومن أهم هذه النماذج :

(أ) نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق - المنتج

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج - السوق لتقديم أربعة استراتيجيات هي

(١) إستراتيجية اختراق السوق

تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في

السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق .

(٢) إستراتيجية تنمية السوق

تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على

الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين

(٣) إستراتيجية تنمية المنتج

تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج

(٤) التنوع

تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه

الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط .

- التنوع الأفقي

يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة

بالتكنولوجيا المستخدمة ، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط

المنظمة

- التكامل العمودي

يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين .

- التنوع المختلط

الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم - الصناعات الكيماوية - منتجات طبية - منتجات التبغ - توزيع الغاز)

نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة

يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي

(١) إستراتيجية قيادة التكلفة

وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد .

(٢) إستراتيجية التميز

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع

(٣) إستراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة .

أنواع أخرى من الاستراتيجيات

(١) إستراتيجية الاستقرار

في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبياً من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع ، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نمواً معقولاً ولكنه بطيء ،

وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها :

- أ) عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر
- ب) عندما تكون انجازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس الوقت لا تريد الإدارة تحمل المخاطر ، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى .
- ت) تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر .
- ث) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل .

(٢) الاستراتيجيات الدفاعية

تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من أجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال ، هذه الإستراتيجية تمثل حلاً مؤقتاً قصيرة الأجل ، وتتكون

الاستراتيجيات الدفاعية من :

- أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة)

حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدة الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية ، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين .

(ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول)

تستهدف هذه الإستراتيجية تغيير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال ، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديداً على أنشطة الأعمال الجديدة . وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي .

(ج) إستراتيجية التصفية

وهي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية ، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها .

(٤) الإستراتيجيات المختلطة

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية . وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود ، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت .

(٥) مفهوم التعاضد وإستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس

ميدان الصناعة .ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل . ان القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختلف أشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال ، يجب أن تكون اكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد ، والتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) اكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة

ويمكن النظر إلى التعاضد وتطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية :

- استخدام المواد غير المستغلة
- استئثار القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة .
- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية .

الفصل الرابع

تطبيق نماذج تحليل حقيبة الأعمال لصياغة إستراتيجية المنظمة

نماذج حقيبة الأعمال هي أدوات تحليلية لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق ولحشد وتوجيه وإدارة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية،

ومن النماذج المستخدمة هو نموذج جماعة بوسطن :

نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم ، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوما على حصة أكبر منافس في السوق

منخفض حصة المنتج في السوق عالي

عالي	المنتجات الساطعة STARS ☆	المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام ؟ QUESTION MARKS
نسبة النمو في السوق	المنتجات المدرة للنقدية CASH COWN	المنتجات المثيرة للقلق DOGS
منخفض		

وتتكون مصفوفة بوسطن من أربعة أقسام هي :

١. **المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام** وتمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة ، هنا يلاحظ وجود طاقة كامنة

في السوق لم تتبدد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع في نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل .

٢. **المنتجات الساطعة** : هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال ، المنظمات التي

تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين . هذه المنتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو ، وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية أحيانا للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق .

٣. **المنتجات المدرة للنقدية** : منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ونمو منخفض في السوق ، هذه المنتجات

تقدم للمنظمة عائد على الاستثمار لان السوق يكون عادة اقل تنافسا كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية ، إن التدفق النقدي الذي قدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة .

٤. **المنتجات المثيرة للقلق** : تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة ونمو منخفض في السوق ، وفي معظم

الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية دون التخلي عن هدف انجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفترة قصيرة الأجل .

الفصل الخامس

تطبيق إستراتيجية المنظمة

العلاقة بين صياغة وتطبيق الإستراتيجية:

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة فإن تطبيقها بصورة ناجحة تمثل أكثر صعوبة بمعنى

أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية , يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل

الشكل التالي يوضح أهمية كل من عمليتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية في مصفوفة تعبر عن أربع

نتائج ممكنة:

صياغة الإستراتيجية

	جيد	ضعيف
جيد	<p>النجاح Success</p>	<p>لعبة الحظ المغامرة Roulette</p>
تطبيق الإستراتيجية	<p>الإشكالية Trouble</p>	<p>الفشل Failure</p>
ضعيف		

مستلزمات تطبيق إستراتيجية المنظمة:

يتكون نموذج تطبيق إستراتيجية المنظمة من أربع خطوات أساسية: وهي

الهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية الملائمة والأساليب الكفؤة والثقافة التنظيمية المنسجمة مع الإستراتيجية.

١. تحليل الهيكل التنظيمي:

أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل والإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الإستراتيجية من المهم النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة وهذه الاعتبارات هي :

أ- معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق إستراتيجية المنظمة .

ب- تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ مهمات

مختلفة للخطة الإستراتيجية

ت- إمكانية الاستفادة التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية .

عموما أشكال الهياكل التنظيمية هي :

١. الأشكال الهرمية للهيكل التنظيمي : هي الهياكل الرئيسية الشائعة في معظم المنظمات البسيطة والمعقدة

صغيرة الحجم أو كبيرة أو متعددة الجنسيات وتأخذ عدة أشكال قد تكون بسيطة وظيفية , أو تقسيمها على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي.

٢. هيكل المصفوفة التنظيمية :

يستلزمه تدفق في السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم , ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير و انجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة , حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسؤولة عن انجاز مهمات محددة لكل مشاريع وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسئول المباشر عن تطبيق الإستراتيجية.

٣. هيكل الفريق التنظيمي :

يستند هذا الهيكل على فكرة المشاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد, شكل الدائرة التنظيمية يشير إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد التوزيع المتساوي للسلطة يعتمد على عدة عوامل ولكن المعنى الجوهرى لإدارة الفريق هو المشاركة في اتخاذ القرار, المشاركة في السلطة والمسئولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين له بهدف رفع الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد, ويأخذ هذا الهيكل عدة أشكال فقد يكون الفريق التنظيمي لأداء واجب معين, أو يكون الفريق لانجاز مشروع يتكون من أفراد يعملون معا من اجل انجاز مشروع معين واجب, هو أوسع نطاقا من فريق المهمة أو الواجب, أو قد يأخذ شكلا وظيفيا بمعنى انه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفية مختلفة يشكلون مع بعضهم فريقا واحدا لحل مشكلة معينة أو لتطوير منتج أو لتنفيذ سياسة تتطلب اختصاصات وجهود متنوعة .

٤. هيكل التحالف :

أ- يتطلب هذا الهيكل وجود تحالف استراتيجي بين شركتين مستقلتين لانجاز أهداف مشتركة ,

الشكل الشائع للتحالف الاستراتيجي هو المشروع المشترك أي المشاركة بين منطمتين

متمايزتين من اجل تحقيق أهداف محددة , المشاركة تسعى إلى تعزيز عناصر القوة لدى احد

الأطراف وتقليل أو معالجة عناصر الضعف الموجودة مع الطرف الآخر بالإضافة إلى فوائد مادية وتنافسية للآخرين ومن الضروري أن تأخذ الإدارة الإستراتيجية بعين الاعتبار تصميم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الإستراتيجية

ب- الأنظمة الإدارية المساندة لتطبيق الإستراتيجية من مستلزمات تطبيق الإستراتيجية هو تصميم أنظمة إدارية تدعم عمليات وأنشطة تطبيق الإستراتيجية والتي تتكون على الأقل من أنظمة المعلومات الإستراتيجية، نظام التخطيط والسيطرة والأنظمة الحاسوبية المتكاملة للتصنيع

أنظمة المعلومات الإستراتيجية :

تلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال , وذلك من خلال ثلاث مجال أساسية هي :

- تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في تخفيض التكاليف وتحسين نوعية المنتج والخدمات وبناء علاقة قوية مع الموردين والمستهلكين .
- تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال وبالتالي توفير القدرة على تصنيع منتجات جديدة .
- بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة .

إن أكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجية هو في بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات .

إن المعلومات تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب إدارته واستثماره لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة وبالتالي تشارك في تكوين ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال .

ت - أنظمة التخطيط والسيطرة

تعتبر أنظمة التخطيط والسيطرة جزء من عمليات صياغة وتطبيق الإستراتيجية حيث يبدأ العمل بتشغيل هذه الأنظمة مع المراحل الأولى من عملية تصميم الخطط التي تتكون منها الإستراتيجية ، إن الإستراتيجية منظومة متكاملة من الخطط العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة في خاتمة المطاف ، وتتكون أنظمة التخطيط من أنظمة متوسطة المدى وأخرى طويلة المدى .

في مرحلة التخطيط المتوسط تهتم الإدارة الإستراتيجية بتشغيل الخطط أو البرامج لكل وحدة رئيسية من وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتكون منها المنظمة أو لكل قسم من أقسام المنتج إذا كانت ترتيب الهيكل قائم على هذه الأساس ، ويهتم نظام التخطيط المتوسط بنقل الإستراتيجية إلى مرحلة أكثر تفصيلا و أقل عمومية بما يتضمن من برامج لفترة زمنية لا تقل عن سنة وترتبط بنمط من القرارات التكتيكية غير المبرمجة وبنمط من الأنشطة الخاصة بتنظيم إجراءات العمل ، هذا النظام يتكون من خطط تشغيلية تغطي فترة زمنية قصيرة تتولى نقل الخطط المتوسطة الأجل إلى أنشطة وأعمال موصوفة بدقة وذات نتائج محددة ترتبط بنمط مختلف من القرارات العملية والروتينية والمبرمجة . من مظاهر التعبير عن أنظمة التخطيط هي الميزانيات وهي إحدى أنظمة التخطيط أو السيطرة التي تتولى تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية عن الدخل والنفقات الحالية والمتوقعة في كل مرحلة من مراحل تطبيق الإستراتيجية ، تتكون الميزانيات من عدة أنواع هي :

الميزانية الإستراتيجية (الرئيسية) المخصصة لتغطية متطلبات الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من ميزانية رأس المال

الميزانية التشغيلية تتمثل بمبالغ نفقات كل وحدة أعمال إستراتيجية ولكل قسم من الأقسام الوظيفية في الوحدة يخص الأنشطة الضرورية لانجاز الخطط والأهداف .

الميزانية المالية تمثل خارطة بالتدفق المتوقع من الموارد والنفقات خلال فترة الميزانية كما تتضمن تحديد التغيرات التي تحصل في رأس المال ومن حجم النقد المطلوب والمتوقع .

ث- الأنظمة الحاسوبية المتكاملة مع التصنيع

تستخدم لمساندة عمليات التصنيع مثل أنظمة الأتمتة وأنظمة JIT و TQM وذلك بهدف تحقيق تكامل مع كل عمليات الإنتاج والسيطرة .

٣) أسلوب القيادة الإدارية

يعني الطريقة التي يؤثر فيها المدير القائد في تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الإستراتيجية ، ويتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة متغيرات مترابطة هي طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل ، وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية ، ومجالات التركيز في بيئة العمل .

بالنسبة للتحفيز يمكن أن يأخذ شكل الثواب أو العقاب ، حيث توجد إدارات تستند على أسلوب التحفيز الايجابي ومن خلال التركيز على المسؤولين والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي ، في حين تعتمد إدارات أخرى على أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة صارمة في العقاب الإداري ، تحديد أنماط العمل والاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة .

المتغير الثاني هو طريقة اتخاذ القرارات الإدارية أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات ودرجة المشاركة للأفراد العالمين في عملية صنع القرار ، حيث توجد عدة أنماط في طريقة اتخاذ القرار ، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (القائد الإداري) وعادة توصف هذه الحالة بأسلوب القيادة الأوتوقراطية ، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية (نظرية Z) .

المتغير الثالث يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنة أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية ، ويوجد اتجاهان رئيسيان بخصوص تركيز واهتمام الإدارة : اتجاه التركيز أو الاهتمام بالعاملين واتجاه التركيز أو الاهتمام بالواجب ، وفي هذا الصدد قدمت عدة نظريات لتصنيف أساليب القيادة الإدارية بالاستناد إلى هذين الاتجاهين نظرية الشبكة الإدارية ، ويختلف أسلوب القيادة باختلاف المواقف والقادة والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبيعة المهمة أو الواجب .

من المهم عند تطبيق الإستراتيجية أن تكون القيادة الإدارية على معرفة بالخطة الإستراتيجية المطلوب تنفيذها والإمكانيات والمواد المتاحة من جهة والتحديات الخارجية من تهديدات ومتغيرات تنافسية في بيئة الأعمال ، إن التحدي الذي يواجهه القادة يكمن في قيادة عملية التغيير الجذري داخل المنظمة وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط في التنظيم والواجبات أو في المستويات الإدارية وفي أنظمة العمل وفي الثقافة التنظيمية .

نظرية مكنزي لتطبيق الإستراتيجية (7S)

تعرف هذه النظرية بنموذج العناصر السبعة في تطبيق الإستراتيجية هذه العناصر هي : الإستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، الأنظمة ، الأسلوب ، الإدارة (الكادر) ، المهارات ، القيم

المشركة (الثقافة التنظيمية) وحسب هذا النموذج يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الإستراتيجية إذا كانت عناصر النموذج متوافقة مع الإستراتيجية " مساندة لها على الأقل " ، لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق فهذا يعني نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر النموذج .

الفصل السادس

عمليات الرقابة وتقييم إستراتيجية المنظمة

الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة .

أولا : الرقابة التقليدية

تصنف الرقابة التنظيمية تقليديا إلى عدة مستويات هي الرقابة التنظيمية ، الرقابة التكتيكية (الوظيفية) ، والرقابة العملياتية .

- **الرقابة الإستراتيجية:** هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الإستراتيجية وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة وهي وظيفة الإدارة العليا .

- **الرقابة التكتيكية:** تعني عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط

الوظيفية الموضوعية لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

- **الرقابة العملياتية :** هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفا على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة .

مدخل الرقابة التقليدية

يطلق على الخل أيضاً نظام التغذية العكسية الذي يتكون من الخطوات التالية :

١ - تأسيس معايير الانجاز

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي . تصميم المعايير هي الخطوات الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج . والمعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة ، حجم الإنتاج ، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج ، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة .

٢ - قياس الانجاز الفعلي

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية .

٣ - مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة .

٤ - تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات

يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية

ثانيا : الإستراتيجية والرقابة

تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية .

تم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الإستراتيجية أهمها المدخل الناقد أو نظام التغذية الأمامية ويتكون هذا النظام من الخطوات التالية :

- السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط ، لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية .

المقدمات المنطقية للإستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل :

العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية ، العوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين ، منتجات بديلة ، درجة أو قوة المساومة في السوق)

من المهم التقاط العناصر الحيوية ذات التأثير الكبير على إستراتيجية المنظمة .

- الرقابة على التطبيق

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية ، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية . والفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الإستراتيجية ووقت البدء في تطبيقها .

- الإشراف الاستراتيجي

ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية ، هو يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تتبى بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الإستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال .

إن تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المنظمة ، والهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية ، والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الانجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية .

ثالثا : مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها ،

ومن الضروري إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة التالية :

أين نحن الآن ؟ أين نريد أن نصل ؟ كيف يجب أن نصل ؟

رابعاً : تقييم إستراتيجية المنظمة

توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومن هذه المداخل : مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة ، نسب الأرباح ، نسب النشاط ، نسب الديون إلى رأس المال .

وهناك مقياس لتقييم الأداء تركز على القيمة المضافة ، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية أما العائد على القيمة المضافة فهي نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة .

وهناك مدخل يسمى مدخل المميزات الوصفية ، هذا المدخل مكمل للمداخل الأخرى ، ويهتم هذا المدخل بتحديد خصائص المنظمات الناجحة ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم .

أيضاً يوجد مدخل يسمى مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء المنظمة وبالنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق إستراتيجية معينة ومن الطبيعي أن تهتم كل فئة من فئات أصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة بنشاط الأعمال ، وبمصالح حيوية لفئة الأفراد ، والمنظمات المتأثرة بإستراتيجية المنظمة وبمستوى أداء هذه الإستراتيجية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف .

إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المنظمة الحالية ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة ، درجة انسجام إستراتيجية المنظمة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المنظمة .

خامسا : تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

يهدف التقييم في هذا المستوى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وفي تكوين قيمة مضافة أو في تحقيق نمو في الأسواق ومنتجات ، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء إستراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة إستراتيجية تابعة للمنظمة ، وترتبط عملية مراجعة وتقييم استراتيجيات الأعمال باستراتيجيات المنظمة من خلال تحديد مدى مشاركة إستراتيجية الأعمال لكل وحدة إستراتيجية بتكوين قيمة مضافة كلية للمنظمة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق .

الأسئلة

- ١- ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية ؟
- ٢- هل تعتقد في أهمية الإدارة الإستراتيجية كمجال إداري حديث نسبيا ؟
- ٣- مرّ مجال الإدارة الإستراتيجية بعدة مراحل تطور تاريخي حتى وصل إلى ما هو عليه الآن ، اشرح مراحل هذا التطور ؟
- ٤- اختر مؤسسة في مجال الأعمال ثم ضع تصورك العام للإستراتيجية الكلية لها ثم اختر وحدة أعمال تابعة لها وحدد إستراتيجيتها ، وبعد ذلك اقترح عددا من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتوقع إتباعها داخل المؤسسة .
- ٥- فكر في منشأة ما ، ثم قم بصياغة العبارة الدالة على رؤيتها ورسالتها ؟
- ٦- ما المقصود بتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ؟
- ٧- وضع مايكل بورتر خمسة عوامل تتوقف عليها درجة المنافسة في الصناعة . اشرح هذه العوامل ؟
- ٨- قدم مايكل بورتر نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة . وضح هذا النموذج بالشرح ؟
- ٩- ما المقصود بالاستراتيجيات التالية :
إستراتيجية تنمية السوق - اختراق السوق - تنمية المنتج - التنويع المتمركز (المترابط) -
التنويع غير المترابط - التكامل الأفقي - التكامل الرأسي الأمامي - التكامل الرأسي الخلفي -
قيادة التكلفة - التميز - التركيز - التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة) -
الانعطاف (التحول) - التصفية .

١٠- يعتبر نموذج جماعة بوسطن أداة تحليلية لتقييم أعمال المنظمة ، ارسـم مصفوفة نموذج بوسطن

ووضح كل قسم من الأقسام الأربعة على الرسم مع الشرح ؟

١١- يتكون نموذج تطبيق إستراتيجية المنظمة من أربعة خطوات أساسية . اذكرها مع الشرح ؟

١٢- يوجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة اذكرها ثم اختر واحدا منها

مع الشرح ؟

١٣- ضع خطة إستراتيجية لمنظمة من منظمات الأعمال ؟

١٤- كيف يختلف صياغة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة مقابل المنظمات الكبيرة ؟

١٥- أعط أمثلة للتكامل الرأسي الأمامي والخلفي ؟

١٦- إذا كانت المنظمة لها حصة سوقية رائدة (مرتفعة) فالمطلوب تحديد وضع المنظمة على

مصفوفة بوسطن ؟

١٧- اشرح وفسر لماذا تعتبر العوامل الثقافية ذات أهمية كبيرة وتؤخذ بعين الاعتبار عند تحليل

واختيار البدائل الإستراتيجية ؟

١٨- قارن صياغة الإستراتيجية بتطبيق الإستراتيجية من حيث كونها فناً أو علماً ؟

١٩- لماذا أصبح تقييم الإستراتيجية مهما في عالم الأعمال ؟