

الادارة الاستراتيجية

تلخيص : الطالب اياد سعد خليل ابوسعد .

التخصص ادارة أعمال

الرقم في القسم العلمي 010024

المحتويات

أولاً : مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية .

1 - تطور الإدارة الإستراتيجية .

2 - تعريف الإدارة الإستراتيجية .

3 - مهام الإدارة الإستراتيجية .

4 - أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال .

ثانياً : التوجه الإستراتيجي (رسالة المنظمة وأهدافها) .

ثالثاً : تحليل بيئة العمل :

1- التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية (الفرص والتهديدات)

2 - التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية) .

3 - تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة .

4- التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية.

5- تحليل سلسلة القيمة .

رابعاً : تحديد الموقف الإستراتيجي .

- تحليل مصفوفة (SWOT)

خامساً : الإختيار الإستراتيجي .

1 - نموذج مجموعة بوسطن

2 - نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك

3 - نموذج مصفوفة هوفر

سادساً : صياغة الإستراتيجية

1 - إستراتيجية المنظمة

2 - إستراتيجية الأعمال

3 - الإستراتيجيات الوظيفية

سابعاً : التنفيذ الإستراتيجي .

ثامناً : التقييم والرقابة الإستراتيجية .

مجموعة أسئلة وأجوبة

أولاً : مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

1 - تطور الإدارة الإستراتيجية :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة . وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها .

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير ، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة ، وبسبب ضرورة الإستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات ، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة . فقد أدى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، الفنية ، القانونية ، ...) إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشرأ في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .

2 - تعريف الإدارة الإستراتيجية :

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية ، حيث يعرفها Ansoff ، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها : " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة ، والغايات التي يجب أن تحققها " .

أما Strickland & Thompson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها : " رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

وعرف كل من جوش وجلويك Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها : " الخطة الموحدة ، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة . وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة " .

أما كوين Quinn فقد عرف الإستراتيجية بأنها : " الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام " .

كما عرف دركر Drucker الإستراتيجية بأنها: عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال"

3 - مهام الإدارة الإستراتيجية :

من التعاريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط ، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تملبه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة .

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تتطوي على تسع مهام رئيسية هي :

أ- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .

ب- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .

ج - تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي

تسود بيئتها التنافسية .

د - تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في

البيئة الخارجية .

هـ - تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .

و - إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق

أكثر الفرص جاذبية .

ز - تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل

والإستراتيجيات العامة .

ح - تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد ، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام ، الأفراد

، الهياكل التنظيمية ، التكنولوجيا ، وأنظمة التحفيز .

ط - تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

4 - أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والإستقرار والإستمرار والنمو ، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب .

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات ، حيث إتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم . وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال : أنسوف ، وهارولد و برت ، إيسنك ماكدونالد وغيرهم ، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه ، وترداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة .

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف ، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل :

- 1 - التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية : حيث أن عصرنا هو عصر السرعة ، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي .
- 2 - تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية .
- 3 - تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم إستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم وإحتياجات المنظمة .
- 4 - زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .
- 5 - توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة .
- 6 - المساهمة في التوجه للإهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .
- 7 - مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وإنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة .

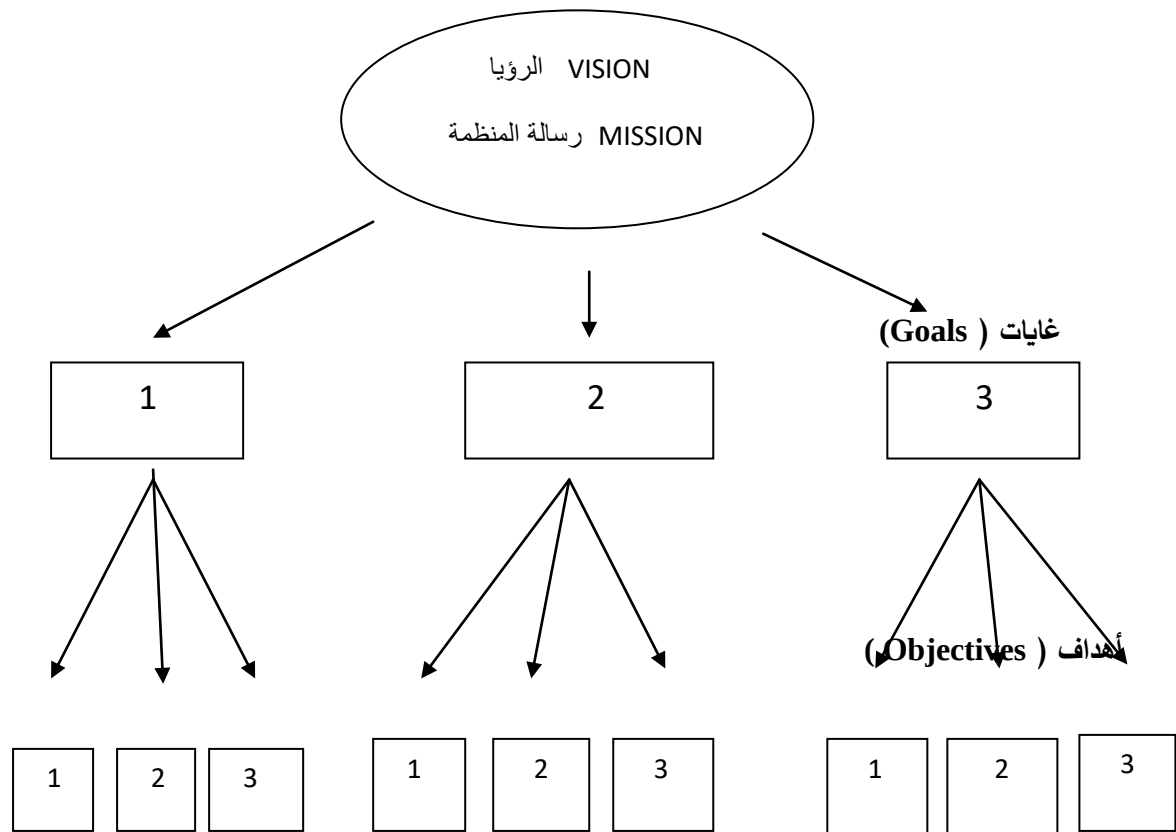
ثانياً : التوجه الإستراتيجي (رسالة المنظمة وأهدافها):

1 - رسالة المنظمة :

توضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها ، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على السؤالين التاليين : ماهو مجال عمل المنظمة ؟، وماهي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً ؟ ، ولابد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم ، وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وأنشطتها ، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة . فرسالة شركة الاتصالات السعودية على سبيل المثال هي " حياة أسهل " ، وهي تتضمن الهدف من وجود هذه الشركة ألا وهو تسهيل الحياة على المتعاملين معها حيث أنها توفر لهم الإتصال بجميع مناطق العالم بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق المملكة .

2 - تحديد الأهداف :

الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة ،وتحدد الأهداف مالذي يجب إنجازه ومتى وماهي الكمية . وتختلف الأهداف عن الغايات ، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً ، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة ، إلخ ، أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل ومتى نفعل وأين نفعل وكم يجب أن نحقق .



من الشكل السابق يتبين لنا أن الرؤية هي النتاج الملموس من التفكير الإستراتيجي ، والرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه المنظمة للمستقبل ، والتي في ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها إنسجاماً ونتائج تحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات ، والعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف

- خصائص الرسالة الناجحة :

- تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً .
- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها .
- تتسجم مع إستراتيجيات وسياسات المنظمة .
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة .
- تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها .
- متكاملة .
- موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة .
- تتضمن الإعراف بالمسؤولية الإجتماعية .
- تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع .
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- تتطلع إلى المستقبل ولا تنسى الماضي .

ثالثاً : تحليل بيئة العمل

- مفهوم التحليل الإستراتيجي :

التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات ، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة الموصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة .

1- التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية (الفرص والتهديدات) :

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الإقتصادية ، وعوامل البيئة الإجتماعية والثقافية ، وعوامل البيئة التكنولوجية ، والعوامل الديموغرافية ، وعوامل البيئة السياسية والقانونية ، عوامل البيئة الدولية والعالمية .

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الإرتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما :

○ الفرص التي يمكن للمنظمة إستغلالها .

○ المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها .

أ - عوامل البيئة الإقتصادية :

تعتبر العوامل الإقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال . وتتمثل العوامل الإقتصادية بمعدل الفائدة ، مقدار النمو الإقتصادي ، الميزان التجاري ، معدلات التضخم ، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح ، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة ،

ب - عوامل البيئة الإجتماعية والثقافية :

تتضمن العوامل الإجتماعية التقاليد ، والقيم ، وإتجاهات وثقافة المجتمع ، توقعات المجتمع للأعمال ، الأعراف الإجتماعية ، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات ، أنماط السلوك الإنساني ،

ج - عوامل البيئة التكنولوجية :

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة . إن الرغبات المتغيرة للمستهلكين ، وتزايد المنافسة ، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة ، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية ، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق .

د - العوامل الديموغرافية :

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات ، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات ، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات . وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن ، أو تغير مستوى الدخل ، أو تغير

التركيبة العمرية للسكان ، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة .

هـ - عوامل البيئة السياسية والقانونية :

تؤثر القرارات الحكومية في الإختيارات الإستراتيجية للمنظمات ، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل ، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى . ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية ، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة . فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات ، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى .

وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية .

و - عوامل البيئة الدولية والعالمية :

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت . وتعتبر التكتلات الإقتصادية الدولية ، التحالفات السياسية الدولية ، الحروب والمنازعات الدولية ، المنازعات الإقتصادية الدولية ، الكوارث الطبيعية ، الأزمات الإقتصادية والسياسية الدولية ، التطورات التكنولوجية السريعة ، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية .

2 - التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية) :

تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة ، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المنظمات .

إن مهمة المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وتلك الصناعة وتتسجم مع أهدافها .

وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد ، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة . ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي :

أ – البيئة الساكنة / البسيطة : أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات

النسبي والبساطة ، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد ، حيث أن عملية

التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية ، كما أن ثبات وإستقرار البيئة يتطلب الإستمرار

بالعمل بالإستراتيجية العمل الحالية ، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية

مستقرة وبسيطة.

ب – البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة : تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد ، كما أن

الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لاتصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من

الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل .

3 – تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة :

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية . ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق ، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء ، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها . ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة ، حيث إقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس ، أو مايسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة .

يؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز إهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى ، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة ، وهذه القوى هي :

1- المنافسة بين الشركات القائمة .

2- التهديد بدخول منافسين جدد .

3- التهديد بالمنتجات البديلة .

4- قوة التفاوض عند المشتريين .

5- قوة التفاوض عند المجهزين .

4 - التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية :

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية ، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة ، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة ، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة ، كما يساعد في تجنب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة .

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي ، حيث أن إجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي .

إن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، العوامل التسويقية ، العوامل الإنتاجية ، عوامل إدارة الموارد البشرية ، العوامل المالية.

أ - الهيكل التنظيمي : التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية . وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي :

1. هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ؟ .
2. هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية ؟ وماهي أسباب ذلك ؟ .
3. هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف ؟ .
4. هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات ال في المنظمة ؟ وهل يتفق مع إحتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة ؟ .
5. ماهي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي ؟
6. هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها ؟.
7. هل هناك ضعف في الإتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة ؟.
8. إلى أي مدى يتم الإستفادة من تفويض السلطة ؟.
9. هل يستطيع الهيكل التنظيمي إفراز مدراء إستراتيجيين ناجحين ؟.

ب - ثقافة المنظمة : تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة ، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن ، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي

تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن . وأهم التساؤلات التي يجب طرحها لمعرفة ثقافة المنظمة وتحليلها هي :

1. هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط ؟ وماهي أولويات أهداف المنظمة ؟
2. إذا كانت الأهداف مالية فهل هي العائد على الإستثمار ؟ أم نسبة الديون إلى حق الملكية ؟ أم ماذا؟.
3. هل تتوافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية
4. هل تتجه معتقدات المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة ؟ .
5. هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟
6. هل تملك المنظمة معتقدات إدراك التغيير والقدرة على إكتشاف الفرص والمخاطر البيئية ؟.
7. ما مدى إنتشار اواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة ؟ .

ج - العوامل التسويقية : تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي :

1. تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة .
2. إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبون .
3. الإهتمام بنتائج المزيج التسويقي .
4. مدى فعالية أساليب الإتصال مع المستهلكين .
5. القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية .
6. مدى كفاءة رجال البيع .

7. القدرة على التنبؤ برد فعل المستهلك للمنتجات الجديدة .

د - العوامل الإنتاجية : تتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية بإختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات ، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية . ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية :

1. هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة ؟

2. هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج ؟

3. هل أن مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة ؟.

4. هل مواقع الإنتاج قريبة من الأسواق ومن طرق المواصلات ؟.

5. هل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة ؟ هل المباني ملائمة للصناعة ؟

6. هل التغذية العكسية للمعلومات فعالة ؟

7. هل العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق والمالية ، وغيرها من باقي الوحدات الإدارية المتخصصة

جيدة ؟

8. هل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل المنظور ؟

9. هل عمليات الصيانة والأمن الصناعي فعالة ومستدامة ؟

هـ - عوامل إدارة الموارد البشرية : تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفوءة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة ، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل مايلي :

1. هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة .
 2. هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة ؟
 3. هل سياسات الإختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة ؟
 4. هل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا المقبولة ؟ وهل نسبة الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة ؟
 5. هل لدى العاملين معرفة بسياسات وأنظمة الموارد البشرية ؟
- و – العوامل المالية : يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي . ومن الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي :
1. القدرة على زيادة رأس المال (قصير الأجل ، طويل الأجل ، القروض ، حق الملكية) .
 2. مستوى الموارد ومدى تعددها .
 3. تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين .
 4. العلاقة مع المستثمرين ، المقرضين ، حملة الأسهم .
 5. مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة .
 6. حجم الموارد المالية .
 7. كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسبية .
 8. الإيرادات والتدفقات النقدية .
 9. رأس المال العامل ، المرونة والمكونات .
 10. جودة الرقابة على المخزون .

تحليل سلسلة القيمة :

ويهدف إلى التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة ، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل التكاليف ، وتميز في الإنتاج والتركيز) .

ويعتبر نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر هو أحد الأساليب الحديثة كأداة لذلك .

هامش الربح FIRM INFRASTRUCTURE البنية الأساسية للشركة HUMANRESOURCE MANAGEMENT إدارة الموارد البشرية TECHNOLOGY DEVELOPMENT التطور التكنولوجي PROCUREMENT المشتريات					SUPPORT ACT. الأنشطة المساعدة والداعمة
الخدمات	التسويق والمبيعات	الإمدادات الخارجية	العمليات	الإمدادات الداخلية	الأنشطة الرئيسية (الأولية) PRIMARY INBOUND ACTIVITIES
SERVISE	MARKTING & SALES	OUT BOUND		OPERATION	

- تقييم نقاط الضعف والقوة في المنظمة :

تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحد الباحثين مع خمسين مديراً في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم نواحي الضعف والقوة في المنظمة إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين . وذلك مثل المستوى التنظيمي ، طبيعة العمل ، نوعية الخبرات ، الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها ، على سبيل المثال ، كلما إرتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد إهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد ، وقل إهتمامه بالإعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم . علاوة على ذلك ، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى .

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الإعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم . وهناك عدة طرق للتقييم ، منها : أسلوب عقد الإجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة ، أسلوب المراجعة الإدارية ، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المنظمات الأخرى في الصناعة .

1 - عقد الإجتماعات الدورية : يتم في هذه الإجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المنظمة وتقويم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة ، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المنظمات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة .

2 - أسلوب المراجعة الإدارية : وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية ، الإنتاجية ، الموارد البشرية ، التمويلية ، إلخ ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها ، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها .

3 - أسلوب تحليل النسب : أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر ، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين . والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل : التسويق ، الإنتاج ، الأفراد ، المالية ، ... إلخ .

4 - أسلوب تقييم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة : وهو أسلوب تتمكن فيه المنظمة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المنظمات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة .

رابعاً : تحديد الموقف الإستراتيجي

يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجماً مع إمكانيات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات) .

ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT .

نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية
		تقييم البيئة الخارجية
----- ----- -----	----- ----- -----	
(2)	(1)	الفرص
معالجة نقاط الضعف	إستعمال نقاط القوة	-----
وإستثمار الفرص المتاحة	وإستثمار الفرص المتاحة	-----
(إستراتيجيات علاجية)	(إستراتيجيات هجومية)	-----

التحديات	(3)	(4)
-----	إستعمال نقاط القوة	تقليل نقاط الضعف وتقليل
-----	وتقليل التهديدات	التهديدات
-----	(إستراتيجيات دفاعية)	(إستراتيجيات الكماشة)

- تحليل الفرص والمخاطر SWOT :

وهو اختصار لـ Strength, Weakness, Opportunities & Threats ، ويعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج . حيث يأخذ تحليل نقاط القوة والضعف بالاعتبار العوامل الداخلية للمنظمة ، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها .. كما يهتم تحليل الفرص والمخاطر SWOT بالبيئة الخارجية للمنظمة في محاولة للتركيز على اتجاهها في المستقبل ..

نستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن .. فهو يسمح ببناء قوة المنظمة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من الزبائن . وهو مهم أيضا لأخذ المخاطر بعين الاعتبار مثل الـ “Feed-back” التي تأتي من البيئة الخارجية. ويجابوب على كثير من الأسئلة حول ما هي المخاطر الكبرى التي سوف تواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام الخمس القادمة ؟ وهنا نعرف أننا يجب مراقبة هذه المخاطر التي سوف تواجهها المنظمة بشكل مستمر للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها .

إن إختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة SWOT ، وإن المنظمة التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بعين الإعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر .

1 - تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية :

أ - القوة : هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل ، مثل

الموارد المالية ، الكفاءات الإدارية ، إنخفاض تكاليف الإنتاج ،

ب - الضعف : هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة

بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس ، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية ، ضعف شبكة التوزيع ، معدل

الدوران العالي للعاملين ،

2 - تعريف الفرص والتهديدات الخارجية :

أ - الفرص : هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن إستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة ، وكثير

من الفرص قد لا تتكرر بحكم الإرتباط بالعامل الزماني أو المكاني .

ب - التهديدات : هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل ، والتي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلباً

على

أداء المنظمة ، مثل دخول منافسين جدد ، أو نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو الموردين ، ومثل

تغير أذواق المستهلكين ، ...

3 - تحليل مصفوفة SWOT :

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف) ، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها .

ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي :

أ - إستراتيجيات هجومية : وتهدف لإستغلال الفرص ، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.

ب - إستراتيجيات علاجية : وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لايمكن إستغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة .

ج - إستراتيجيات دفاعية : وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة ، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة .

د . إستراتيجيات إنكماشية : وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية .

خامساً : الإختيار الإستراتيجي

الإختيار الإستراتيجي هو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية ، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية . ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة ، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في إعتداد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة . وتستلزم عملية الإختيار نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي ، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل ، و تقليص الخيارات أمام المدراء لإتخاذ البديل المناسب .

يطلق على أدوات تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال ، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء وإعتداد الخيار الإستراتيجي المناسب .

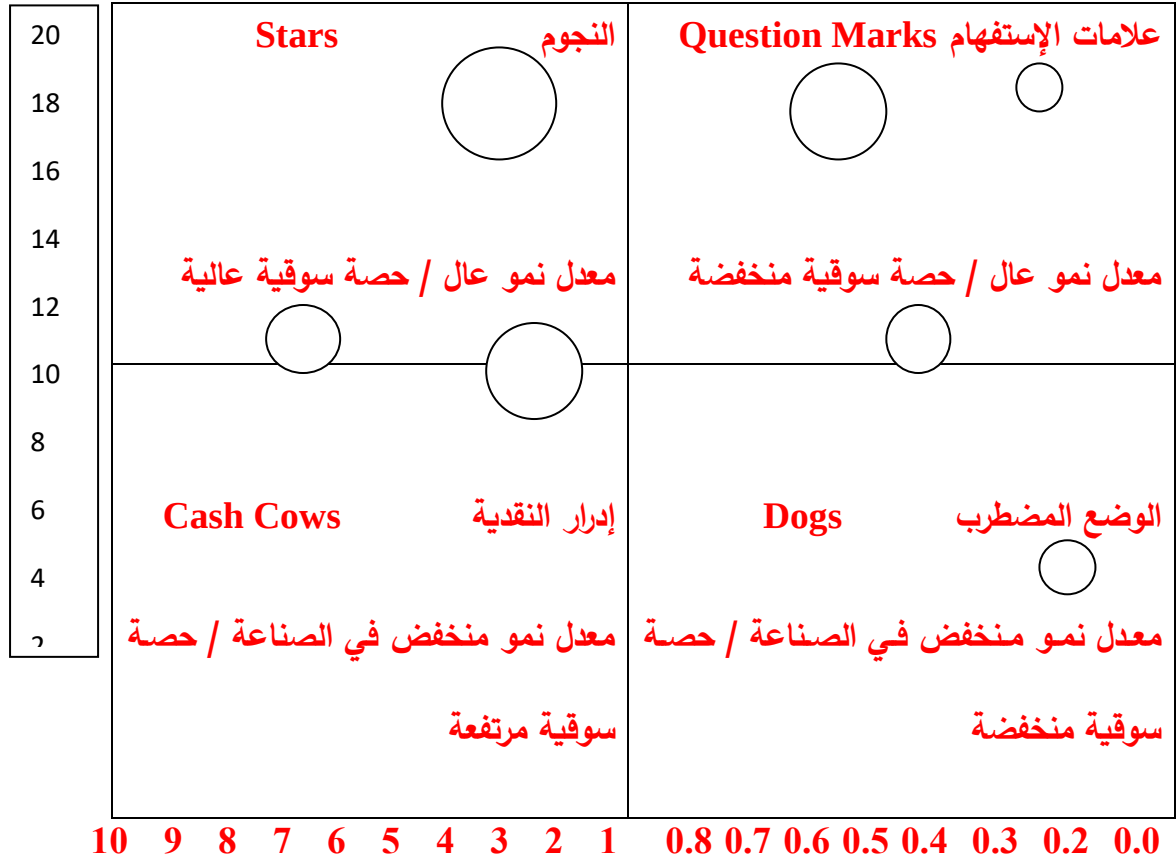
نماذج تحليل محفظة الأعمال :

1 - نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية : وهو أهم وأكثر النماذج قبولاً وإتفاقاً ، 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 الإستفهام ، إدرار النقدية (البقرة) ، خلية الوضع المضطرب (الكلب)



إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الإستشارية يمثل معدل نمو السوق . والهدف من تقويم 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 قوة ، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل تهديد .

أ - المربع الأول : علامات الإستفهام ؟

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة ، وتمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها ، وعلى المدراء الإستراتيجيون إتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التالية :

(1) - إحدى إستراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي . وزيادة الحصة السوقية .

(2) - إتباع إحدى إستراتيجيات الإنكماش ، أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو

السوق.

(3) - إتباع إحدى إستراتيجيات الإستقرار النسبي ، أي الإحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

ب - المربع الثاني : النجوم *

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بإرتفاع معدل النمو ، وكذلك إرتفاع في الحصة السوقية . وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الإستثمارات والنمو .

ج - المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة)

وهي وحدات الأعمال او المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي ، وإنخفاض في الإنفاق والتكاليف ، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض وأخذاً بالتدهور . والإستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالة هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة ، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الإستفهام أو النجومية .

د - 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 المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالإنخفاض الكبير في حجم المبيعات ، إنخفاض الأرباح ، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة . وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى إستراتيجيات الإنكماش المتعددة مثل إستراتيجية الحصاد أو إستراتيجية التصفية أو إستراتيجية الهندرة .

- المضامين الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية :

تهدف مصفوفة محفظة جماعة بوسطن إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة أو وحدات الأعمال في ضوءها الحصول على موارد نقدية من أجل إستخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمنظمات في المستقبل .

-جوانب القوة في مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية :

1. الإهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية .
2. تساهم في معرفة المنظمة فيما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكملية .
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 إختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو .

-نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية :

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 .

2 - نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك :

وهي نموذج محفظة أعمال طورتهما مكنزي للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك ، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن . وتتألف مصفوفة مكنزي 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 اعمال المنظمة أو وحدات الأعمال .

مرتفع	فائزون	فائزون	علامات إستفهام
متوسط	فائزون	متوسط	خاسرون
منخفض	منتجي أرباح	خاسرون	خاسرون

قوي

متوسط

ضعيف

قوة الأعمال / المركز التنافسي

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

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن ، وماكنزي . 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 .

مرحلة النمو الأولي (النشوء)			
مرحلة النمو	○		○
مرحلة الركود الخفيف		○	
مرحلة النضوج	○		
مرحلة التدهور (الإنحدار)			○

ضعيف متوسط قوي

(المركز التنافسي)

4 - تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال :

أ - 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 إستراتيجيات فاعلة وملائمة للموقف .

ب - سلبيات نماذج تحليل محفظة الأعمال :

1. تعتمد إلى إفتراضات تحتاج للتدقيق ، وذات طابع خاص .

2. تعتمد على التقدير الشخصي عند تقييم النمو أو المركز التنافسي .

3. تأثيراتها تشمل جميع الوظائف .

4. لاتأخذ بعين الإعتبار التحالفات بين المنظمات .

5. لاتهتم بالعوامل الإدارية في المنظمة .

العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الإختيار الإستراتيجي :

إن إختيار الإستراتيجية الملائمة يتحدد بعد تقويم البدائل الإستراتيجية عبر إستخدام نماذج تحليل محفظة

الأعمال لقيمة كل بديل إستراتيجي .

ولغرض نجاح عملية الإختيار الإستراتيجي ، لابد للإدارة الإستراتيجية في المنظمة من مراعاة عدد من العوامل المحددة للنجاح ، من بينها تمسك المنظمة بتنفيذ الإستراتيجية السابقة أو الحالية ، وإتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة ، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة ، إضافة إلى عوامل الوقت ، والموارد المتاحة في المنظمة إن كانت مادية أو بشرية .

سادساً : صياغة الإستراتيجية

-تعريف الإستراتيجية :

الإستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء ، وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية ، وتحقيق أهدافها التنظيمية .

والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ، ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه وإستقراره في الأجل الطويل .

وتعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية ، وتمتلك المنظمات الكبيرة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية ، وهي : إستراتيجية المنظمة ، وإستراتيجية الأعمال ، وإستراتيجية الوظيفة أو النشاط .

1- إستراتيجية المنظمة :

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات ، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها . وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة ، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام ، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح ، المداخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار . وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي :

أ - إستراتيجية الإستقرار : أو مايسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود ، وهي أفضل البدائل

الإستراتيجية لمنظمة ناجحة ، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير

مضطربة ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من

خلال التركيز على مآقده بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية .

ب - إستراتيجية النمو : وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح

أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة .

ج - إستراتيجية التقلص أو الإنكماش : وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء

وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً ، ولابد من إتباع إستراتيجية إنكماشية تتلاءم مع واقع أداء

المنظمات المتدني .

2 - إستراتيجية الأعمال :

إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة ، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المنافسين ورسالة ، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد ، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها ، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح . وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام ،

وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها ، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم .

وتأخذ إستراتيجية الأعمال ، أو ماقد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال ابرزها إستراتيجية القيادة في التكلفة ، وإستراتيجية التميز (التنوع) ، وإستراتيجية التركيز :

أ - إستراتيجية القيادة في التكلفة : تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل ، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح .

-وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة :

- (1) - وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة .
- (2) - نمطية المنتج .
- (3) - خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي .
- (4) - إستخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين .

- (5) - ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري .
- (6) - تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
- (7) - استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج .
- (8) - بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسيط .
- (9) - الإستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية .
- (10) - استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات .

وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة هي :

- (1) - قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل .
- (2) - إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة .
- (3) - سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .
- (4) - تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة .

- إستراتيجية التميز :

وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية ، أو مواصفات خاصة مميزة ، أو خدمات مابعد البيع . وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة ، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها.

أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز :

(1) - خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج ، مما يحمي المنظمة من المنافسين .

(2) - سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .

(3) - التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول .

(4) - زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .

(5) - إشباع لرغبات وحاجات المستهلك

أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز :

(1) - صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل .

(2) - إرتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة .

(3) - القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة .

(4) - التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين .

3 - إستراتيجية التركيز :

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم ، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل . وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب

التركيز على خفض التكلفة ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات ، أو خدمة العملاء إلخ بسبب التركيز على التمايز . لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز ، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة ، وإستراتيجية التركيز مع

التمايز :

(1) - التركيز مع خفض الكلفة : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج ، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق ، أو على مجموعة من المشترين ، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل ، وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة .

(2) - التركيز مع التمايز : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل ، أو إلى مجموعة من المستهلكين دون غيرهم . وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها .

المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز :

- (أ) - تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز .
- (ب) - التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين ، وفي التكنولوجيا .
- (ج) - البحوث المستمرة للمنافسين لخرق اسواق المنظمة بمنتجات تشيع طلبات المستهلكين .

4 - الإستراتيجيات الوظيفية :

يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة . مع الإنباه إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض ، وهذا يعني أنه لايمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف .

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات : الشراء ، الإنتاج والعمليات الإنتاجية ، التمويل ، البحث والتطوير ، الموارد البشرية ، التسويق ، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات .

أ - إستراتيجية الشراء وإدارة المواد :

تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة اساسية مع المواد الخام والأجزاء ، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة . ولغرض تبني إستراتيجية

شراء ناجحة لابد من أن تتضمن مايلي :

(1) - معلومات تتعلق بالأسواق ، الموردين ، المنافسين ، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء .

(2) - علاقات جيدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية واسعار تنافسية وإستمرارية في التوريد.

(3) - مؤشرات دوران المخزون ، الكلفة ، أداء الجودة والخدمة .

(4) - تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى ، كالتمويل ، التصنيع ، التسويق ، ... إلخ .

ب - إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات :

إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في إختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ، وأهم هذه الإستراتيجيات مايلي :

(1) - إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل : إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء ، التكامل الأفقي والعمودي ،

إستراتيجية التمرکز ، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش

(2) - إستراتيجيات التشغيل : مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية ، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية

(3) - إستراتيجيات التخطيط والرقابة : الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية ، أو إستراتيجيات مرحلية

مؤقتة .

(4) - إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد .

إدارة الجودة الشاملة :

تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج ، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية :

(1) ضرورة التركيز على طلبات المستهلك .

(2) إلزام القيادة العليا بتأكيد الجودة .

(3) عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم .

(4) تكامل الأداء في كل المنظمة .

ج - إستراتيجية التمويل :

تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها .

كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ،

والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال . كما أن إستراتيجية

التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة ، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال .

د - إستراتيجية البحث والتطوير :

ينبغي على جميع المنظمات إعتداد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة ، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر .

هـ - إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة ، الإختيار ، والتعيين ، والتدريب ، والنقل والترقية ، والحوافز ، وتقييم الأداء وغيرها . وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة . كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة . وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية خفض في التكلفة عن طريق إستخدام العمالة المؤقتة ، كما أنها تهتم أيضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة .

و - إستراتيجية التسويق :

يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج ، التسعير ، البيع والتوزيع لهذا المنتج ، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق ، إستراتيجية تنمية المنتج ، إستراتيجية الترويج ، إستراتيجية التسعير .

(1) - إستراتيجية تنمية السوق : تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر ، وتنمية اسواق جديدة للمنتجات الحالية .

(2) - إستراتيجية تنمية المنتج : يساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة ، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة .

(3) - إستراتيجية التسعير : تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق ، كما تساعد على مواجهة المنافسين ، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج ، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الإستثمار ، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين .

(4) - إستراتيجية التوزيع : وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الإعتبار مبدا الكلفة الأقل / التميز .

(5) - إستراتيجية الترويج : وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة ، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر اساسية أهمها الإعلان ، الدعاية والنشر ، البيع الشخصي ، تفعيل نشاط المبيعات .

ز - إستراتيجية البحث والتطوير :

وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والإبتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية .
وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة ، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير .

سابعاً : التنفيذ الإستراتيجي

بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف ، وكذلك بعد إختيار البديل الإستراتيجي المناسب ، فإنه يكون منطقياً أن توضع الإستراتيجية في موضع التنفيذ . وتعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية .

ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات . وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي ، السياسات التنظيمية ، نظام المعلومات ، الأفراد ، القيادة ، نظام المكافآت والتعويض ، نظام الإتصالات ، نظام التخطيط ، ونظام التقييم والرقابة .

إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على :

أ - البناء التنظيمي المناسب . حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية .

ب - التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات .

ج - وجود نظام تحفيز ملائم . للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم

د - وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة . مثل البرامج والموازنة ، والإجراءات .

هـ - وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل .

التخطيط

غير مناسب		مناسب
غير مناسب		مناسب
ممتاز	إمكانية إنقاذ التخطيط	نجاح كامل
		ضعيف

عدم إمكانية الإنقاذ

فشل كامل

إعادة تقييم وتقييم التخطيط طبقاً لمعايير التخطيط

ثامناً : التقييم والرقابة الإستراتيجية

حتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لابد أن تشتمل على مايعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ماتم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه إستراتيجياً .

يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها ، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك .

وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي :

1 - مرحلة تحديد مايجب قياسه :

يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة .

2 - مرحلة وضع معايير الأداء :

وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها ، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين ، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة . كما يجب أن تكون المعيير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة ، وهناك عدة أنواع من المعايير :

أ - معايير كمية مثل حجم الإنتاج ، حجم الإيرادات ، حجم المبيعات ، حجم الأرباح .

ب - معايير نوعية مثل نسبة المردودات ، نسبة الإنتاج المعيب ، معدلات شكاوي العملاء ، درجة ولاء المستهلكين ، ... إلخ .

ج - معايير زمنية : مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع ، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة .

د - معايير التكلفة : مثل استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين ، تكلفة الخدمات البريدية ، تكلفة نظام الحاسب الآلي ،

شروط المعيار الجيد :

أ - الواقعية : معايير مناسبة للواقع ، لامبالغة فيها .

ب - الارتباط بالنشاط : المعيار الذي لايرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة .

ج - الدقة : محدد بدقة حتى لايصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة .

د - المرونة : يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف .

هـ - عدم المغالاة في عدد المعايير : حتى لاتتعدد العملية الرقابية .

3 - مرحلة التقييم (القياس والمقارنة) :

وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة ، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية ، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الانحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب .

وللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية يمكن إستخدام الأدوات التاليتين لتحقيق هذا الغرض :

أ - الملاحظة الشخصية : وتتم بتواجد المدير أو المسؤول عن النشاط بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير العمليات .

ب - التقارير الرقابية : مثل :

- (1) - تقرير الميزانية العمومية .
- (2) - التقرير الشهري لحساب العمل .
- (3) - تقارير المراجعين الداخليين .
- (4) - التقرير السنوي عن حالة دوران العمل .

4 - مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي ، وهي عملية أساسية وفعالة ، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها . وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الانحرافات ، ثم إختيار أنسب الطرق لعلاجها .

أ - تحديد أسباب الإنحراف : وتحدث بسبب إختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير . والإنحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الإنحرافات غير المقبولة أو التي تجاوزت الحد المسموح به ، والتركيز على النقاط الإستراتيجية .

ب - عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة إنحراف معين ، يقيم كل بديل ويتم إختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة .

الأسئلة :

س1 : ما أهمية الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال ؟ .

ج1 : تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرية وعدم

التأكد ، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف ، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل :

س2 : عرف المصطلحات التالية :

أ - رسالة المنظمة .

ب - غايات المنظمة .

ج - أهداف المنظمة .

ج 2 :

1 - رسالة المنظمة : هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها ، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها .

2 - غايات المنظمة : غايات المنظمة هي النتائج النهائية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها ، أي أن الغايات تعد أهدافاً عامة وشاملة تعكس ماترmi المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد ، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح و النمو ، أو التوسع والمسؤولية الإجتماعية . ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ، ويجي أن يتم تحديدها تبعاً لذلك بواسطة الإدارة العليا. فالغاية مثلاً من إنشاء مصنع للحديد والصلب إنما تتمثل في تلبية إحتياجات السوق المحلي في مجالات التشييد والبناء والمساهمة في التطوير الصناعي .

3 - أهداف المنظمة : يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي . أي يقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة . وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل . من أمثلة الأهداف : مثلاً زيادة معدل المبيعات بنسبة 10 % خلال 6 أشهر .

س 3 : حدد بورتر خمسة قوى لهيكل الصناعة وبيئة التنافس ، وضح نموذج بورتر .

ج 3 : يؤكد بورتر على أن المنظمات يجب أن تركز إهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية ، ودرجة شدة التنافس في الصناعة ، وهذه القوى خمسة وهي :

أ - شدة المنافسة بين الشركات القائمة .

ب - التهديد بدخول منافسين جدد .

ج - التهديد بالمنتجات البديلة .

د - قوة التفاوض عند المشتريين .

هـ - قوة التفاوض عند المجهزين .

ويشير بورتر إلى أن إزدياد كل من هذه القوى يؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية ، وتزيد الفرص عندما تنخفض قوة تأثير هذه القوى الخمسة على المنظمة .

س 4 : يعتبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مرحلة مهمة من مراحل التحليل الإستراتيجي .
وضح الأهمية النسبية لتلك المرحلة ، وما هو دورها في التحليل الإستراتيجي ؟

ج4 : إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية ، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة ، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة ، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة ، كما يساعد في تجنب المؤسسة للمخاطر والتهديدات المتوقعة .

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي ، حيث أن إجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي .

س 5 : يعتبر تحليل (SWOT) المرحلة النهائية للتحليل الإستراتيجية ، وضح الأهمية النسبية لتحليل

(SWOT) ودوره في تحليل الموقف الإستراتيجي للمنظمة ؟ .

ج 5 : يساعد تحليل مصفوفة (SWOT) بمعرفة الموقف الحقيقي للمنظمة ، ومعرفة عوامل القوة الداخلية وعوامل الضعف الداخلي ، كما تساعد بمعرفة الفرص الموجودة لإستثمارها في صالح المؤسسة ، ومعرفة التهديدات الخارجية لأخذ الحيطة منها وإجتنابها . ويساعد هذا الأمر في الوصول إلى الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها وتطبيقها في المنظمة .

س 6 : الإدارة العليا ليست مطلقة الحرية في الإختيار الإستراتيجي . علق على هذه العبارة في ضوء دراستك للإدارة الإستراتيجية ؟ .

ج 6 : يعهد العديد من المنظمات بعملية إعداد الإستراتيجية إلى فريق من المديرين ، وكذلك بعض الأفراد من ذوي الخبرة في هذا المجال ، وذلك نظراً لأن العديد من القضايا الإستراتيجية تتجاوز الخطوط والفواصل الوظيفية التقليدية ، وكذلك لتعظيم الإستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة في المنظمة ، إضافة إلى تدعيم روح الإلتزام وضمان التأييد الكافي من كافة مواقع المسؤولية عند تنفيذ الإستراتيجية .

كما قد يشمل فريق التخطيط الإستراتيجي ممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية.

لقد أصبح من الشائع بالنسبة للعديد من المنظمات تكوين فرق من الأفراد الداخليين والخارجيين للتعامل مع القضايا والمواقف الإستراتيجية المعقدة ودعم عمليات البحث عن حلول تتوافق مع حاجات العملاء ومتغيرات السوق وظروف البيئة الخارجية .

إن الفكرة السائدة بأن صناع الإستراتيجية هم أولئك الذين يحتلون مواقع الصدارة في التنظيم يحتاج إلى إعادة نظر ، حيث أنه في أحوال كثيرة تنبع المبادرات الإستراتيجية والخيارات الجيدة من المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا .

س 7 : بين معنى الإستراتيجيات التالية :

- إستراتيجيات الإستقرار .

- إستراتيجية النمو (التوسع) .

- إستراتيجية الإنكماش .

ج7 :

1 - إستراتيجيات الإستقرار : أو مايسمى بإستراتيجية النمو المحدود ، ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تسعى للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ماتقدمه بهدف تعزيز وتحسين صورتها التنافسية . وتضم عدة إستراتيجيات مثل إستراتيجية الثبات النسبي وإستراتيجية التمرکز ، وإستراتيجية الربح ، وإستراتيجية التريث، وإستراتيجية الحركة البطيئة .

2 - إستراتيجيات النمو : إستراتيجيات النمو هي الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لزيادة المبيعات والأرباح أو زيادة حصة السوق ، وأهم إستراتيجيات النمو هي : إستراتيجيات التركيز ، إستراتيجيات النمو الداخلي ، إستراتيجيات التكامل الأفقي ، إستراتيجيات التنوع الأفقي المترابط ، إستراتيجية التنوع الأفقي غير المترابط ، وإستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة ، وإستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة ، وإستراتيجية الإندماج ، وغستراتيجية المشروعات المشتركة .

3 - إستراتيجيات الإنكماش : وهي الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة عندما يكون أداء المنظمة أو وحدات الأعمال متدنياً ، والذي إذا ما إستمر فإنه قد يعرض المنظمة للمخاطر . وتتضمن إستراتيجيات الإنكماش عدة أنواع منها : إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل ، إستراتيجية التخلي ، إستراتيجية التحول ، إستراتيجية التصفية .

س 8 : حدد أهم الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الصغيرة ؟. إشرحها بإيجاز ؟ .

ج8 : هناك ثلاثة إستراتيجيات عامة تتناسب ووحدات الأعمال الصغيرة وهي :

أ - إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة : أي إستراتيجية تخفيض التكاليف الإجمالية أثناء خدمة شريحة محددة من السوق .

ب - إستراتيجية الحيز الصغير للتمييز : أي إستراتيجية إشباع حاجات محددة لشريحة معينة من السوق أو شريحة صغيرة من الزبائن .

ج - إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة / التمييز : أي إستراتيجية تقديم منتجات أو سلع متميزة بشكل عال جداً ، وقادرة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة منتخبة من الزبائن في حيز محدد من السوق .

س 9 : ماذا نقصد بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟ وماهي الإستراتيجيات التشغيلية المكونة لها ؟

ج 9 : تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة ، مثل تخطيط العمالة والإختيار والتدريب والنقل والترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها .

الإستراتيجيات التشغيلية المكونة لها هي :

- إستراتيجية التخطيط لإحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط.

- الإستراتيجيات المتعلقة بالإختيار والتعيين .
- إستراتيجية التدريب .
- إستراتيجية النقل والترقية والأجور والمكافآت للأفراد والعاملين .
- إستراتيجية تقييم الأداء للعاملين .

س 10 : عدد محددات تنفيذ الإستراتيجية بصورة صحيحة ؟.

ج 10 : محددات التنفيذ ومستلزماته : إن فهم مستلزمات التنفيذ يستلزم الإجابة عن التساؤلات التالية :

- أ - هل يتوفر الهيكل التنظيمي الملائم ؟
- ب - هل يوجد تنسيق كافي بين الأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية ؟
- ج - هل تم إدراك الإستراتيجية بصورة سليمة وواضحة من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة ؟
- د - هل الإدارة العليا والقيادات ملتزمة بتنفيذ الإستراتيجية ؟
- هـ - هل يوجد نظام مراقبة ومعلومات مرتدة مناسب للتأكد من حسن التطبيق ؟

و - هل نظام التحفيز يساعد على حسن تطبيق الإستراتيجية ؟

إن نجاح عملية التنفيذ يعتمد على وضع إجابات تفصيلية لكل الأسئلة السابقة.

س 11 : ماهي أهمية إستراتيجية البحث والتطوير ؟

ج 11 : ينبغي على جميع المنظمات اعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة . وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة ، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

س 12 : الى ماذا تهدف إستراتيجية الترويج ؟

ج 12 : تهدف إستراتيجية الترويج إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة ، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان ، الدعاية والنشر ، البيع الشخصي ، تفعيل نشاط المبيعات

س 13 : ماهي أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟

ج 13 : تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة ، الإختيار ، والتعيين ، والتدريب والنقل والترقية ، والحوافز ، وتقييم الأداء وغيرها . وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة . كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة . وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية خفض في التكلفة عن طريق إستخدام العمالة المؤقتة ، كما أنها تهتم أيضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة .

س 14 : ماذا يقصد في إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات ؟

ج 14 : إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في إختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ، وأهم هذه الإستراتيجيات مايلي :

(1) - إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل : إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء ، التكامل الأفقي والعمودي ، إستراتيجية التمرکز ، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش

(2) - إستراتيجيات التشغيل : مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية ، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية

(3) - إستراتيجيات التخطيط والرقابة : الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية ، أو إستراتيجيات مرحلية

مؤقتة .

(4) - إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد .

س 15 : الى ماذا تهدف إستراتيجية التمويل ؟

ج 15 : تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها .

كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال . كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة ، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال.

س 16 : ماهي معايير الأداء ؟

ج 16 : وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها ، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين ، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة . كما يجب أن تكون المعيير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة ، وهناك عدة أنواع من المعايير :

أ - معايير كمية مثل حجم الإنتاج ، حجم الإيرادات ، حجم المبيعات ، حجم الأرباح .

ب - معايير نوعية مثل نسبة المردودات ، نسبة الإنتاج المعيب ، معدلات شكاوي العملاء ، درجة ولاء المستهلكين ، ... إلخ .

ج - معايير زمنية : مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع ، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة .

د - معايير التكلفة : مثل استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين ، تكلفة الخدمات البريدية ، تكلفة نظام الحاسب الآلي ،

.....

س 17 : ماذا تعني إستراتيجية التميز ؟ وما هي أهم مزاياها ؟

ج 17 : تعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية ، أو مواصفات خاصة مميزة ، أو خدمات مابعد البيع . وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة ، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها.

أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز :

(1) - خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج ، مما يحمي المنظمة من المنافسين .

(2) - سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .

(3) - التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول .

(4) - زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .

(5) إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

س 18 : ماذا يقصد في الإستراتيجيات الوظيفية :

ج 18 : يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة . مع الإنباه إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض ، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف .

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات : الشراء ، الإنتاج والعمليات الإنتاجية ، التمويل ، البحث والتطوير ، الموارد البشرية ، التسويق ، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات .

س 19 : ناقش ما هي العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الإختيار الإستراتيجي ؟

ج 19 : إن إختيار الإستراتيجية الملائمة يتحدد بعد تقويم البدائل الإستراتيجية عبر إستخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل إستراتيجي .

ولغرض نجاح عملية الإختيار الإستراتيجي ، لابد للإدارة الإستراتيجية في المنظمة من مراعاة عدد من العوامل المحددة للنجاح ، من بينها تمسك المنظمة بتنفيذ الإستراتيجية السابقة أو الحالية ، وإتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة ، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة ، إضافة إلى عوامل الوقت ، والموارد المتاحة في المنظمة إن كانت مادية أو بشرية .

س 20 : ما هي أهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة ؟

ج 20 : المخاطر الأساسية الاستراتيجية قيادة التكلفة تكمن فيما يلي :

- (1) - قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل .
- (2) - إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة .
- (3) - سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .
- (4) - تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة .
