

الفصل السابع الإستراتيجيات العامة للتنافس

أهداف الفصل:

- ⊖ توضيح مكونات إستراتيجية التنافس.
- ⊖ تعريف الميزة التنافسية.
- ⊖ إعطاء أمثلة عملية على الميزة التنافسية.
- ⊖ بيان وتوضيح الإستراتيجيات العامة للتنافس.
- ⊖ توضيح الخطوات العملية لإعداد إستراتيجية الأعمال.

والمترابط والتوزيع غير المترابط - تقايص النشاط - البيع الجزئي - التصفية.
أما المجموعة الثانية من الإستراتيجيات فهي: إستراتيجيات الاستثمار. ووفقاً
لمرحلة دورة حياة الصناعة والموقف التنافسي للشركة، ثم تقسيم إستراتيجيات
الاستثمار إلى: إستراتيجية مرحلة النمو الأولى - مرحلة النمو - مرحلة الركود
اللطيف - مرحلة التثبيح - مرحلة التدهور. وبالنسبة للمجموعة الثالثة من
الإستراتيجيات، فتشمل إستراتيجيات المزج بين شركات الأعمال وتشمل كل
من إستراتيجيات الاستحواذ - الاستيلاء العداوي - الاندماج. وأخيراً، ينتقل
الفصل إلى المجموعة الرابعة وهي إستراتيجيات الدخول في الأسواق العالمية
وتشمل: التصدير - التراخيص - حق الامتياز - الدخول في مشروع مشترك -
إنشاء فروع مملوكة للشركة بالخارج - التحالفات الإستراتيجية.

أسئلة الفصل:

- ١- اذكر ستة من الإستراتيجيات الكلية في إطار السوق المحلي؟
- ٢- ما هو الفرق بين التكامل الأفقي والتكامل الرأسي؟
- ٣- ما هو الفرق بين تنمية السوق وتنمية المنتج؟
- ٤- ما هو الفرق بين التوزيع المترابط والتوزيع غير المترابط؟
- ٥- وضح مستعياً بالرسم مصفوفة اختيار الإستراتيجيات الكلية.
- ٦- لاختيار إستراتيجية الاستثمار، فهناك عاملين حرجين. ما هما.
- ٧- حدد إستراتيجيات الاستثمار وفق مراحل دورة حياة الصناعة؟
- ٨- هناك عدة إستراتيجيات لمرحلة التدهور. ما هي؟

والمترابط والتوزيع غير المترابط - تقايص النشاط - البيع الجزئي - الكصفية .
 أما المجموعة الثانية من الإستراتيجيات فهي : إستراتيجيات الاستثمار . ووفقاً
 لمرحلة دورة حياة الصناعة والموقف التنافسي للشركة، ثم تقسيم إستراتيجيات
 الاستثمار إلى : إستراتيجية مرحلة النمو الأولى - مرحلة النمو - مرحلة الركود
 الحظيف - مرحلة التثبيح - مرحلة التدهور . وبالنسبة للمجموعة الثالثة من
 الإستراتيجيات، فتشمل إستراتيجيات المزج بين شركات الأعمال وتشمل كل
 من إستراتيجيات الاستحواذ - الاستيلاء العدائي - الاندماج . وأخيراً، ينتقل
 الفصل إلى المجموعة الرابعة وهي إستراتيجيات الدخول في الأسواق العالمية
 وتشمل : التصدير - التراخيص - حق الامتياز - الدخول في مشروع مشترك -
 إنشاء فروع مملوكة للشركة بالخارج - التحالفات الإستراتيجية .

أسئلة الفصل :

- ١ - اذكر ستة من الإستراتيجيات الكلية في إطار السوق المحلي ؟
- ٢ - ما هو الفرق بين التكامل الأفقي والتكامل الرأسي ؟
- ٣ - ما هو الفرق بين تنمية السوق وتنمية المنتج ؟
- ٤ - ما هو الفرق بين التوزيع المترابط والتوزيع غير المترابط ؟
- ٥ - وضح مستعينا بالرسم مصفوفة اختيار الإستراتيجيات الكلية .
- ٦ - لاختيار إستراتيجية الاستثمار، فهناك عاملين حرجين . ما هما .
- ٧ - حدد إستراتيجيات الاستثمار وفق مراحل دورة حياة الصناعة ؟
- ٨ - هناك عدة إستراتيجيات لمرحلة التدهور . ما هي ؟

الفصل السابع الإستراتيجيات العامة للتنافس

أهداف الفصل :

- ☞ توضيح مكونات إستراتيجية التنافس .
- ☞ تعريف الميزة التنافسية .
- ☞ إعطاء أمثلة عملية على الميزة التنافسية .
- ☞ بيان وتوضيح الإستراتيجيات العامة للتنافس .
- ☞ توضيح الخطوات العملية لإعداد إستراتيجية الأعمال .

مقدمة:

يركز هذا الفصل بصفة أساسية على الإستراتيجيات العامة للتنافس والتي قدمها "مايكل بورتر" أستاذ الإستراتيجية بجامعة هارفارد. وفي البداية سوف يستعرض هذا الفصل المقصود بإستراتيجية التنافس، ثم ينتقل إلى مكونات إستراتيجية التنافس والمقصود بالميزة التنافسية المتواصلة. وأخيراً، يتناول الفصل بالتفصيل والشرح الإستراتيجيات العامة للتنافس وشروط تطبيق كل إستراتيجية منها.

إستراتيجية التنافس ومصادر الميزة التنافسية المتواصلة:

تعرف إستراتيجية التنافس (Competitive Strategy) على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين". وكما هو موضح بشكل (٧-١) أن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

- ١- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع وهكذا.
- ٢- ميدان التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- ٣- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة (Sustainable Competitive Advantage) أو (SCA) والأداء في الأجل الطويل.

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها المنظمة. ويعبر الأصل (Asset) عن شيء ما تحوزه المنظمة مثل أسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين. أما المهارة (Skill) فهي عنصر ما تقوم المنظمة بأدائه بشكل

جدول (١-٧): المزايا التنافسية المتواصلة لعدد من الشركات العالمية

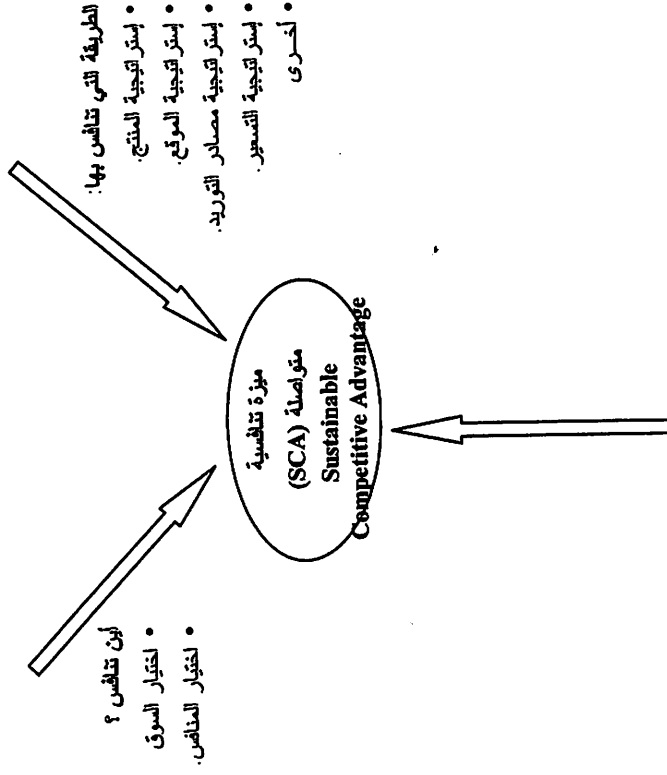
١	السمة اللطيفة بشأن الجودة
٢	خدمة المستهلك
٣	الإعتراف وقبول اسم الشركة / بروفيل جيد.
٤	إدارة جيدة
٥	إنتاج بتكلفة أقل.
٦	موارد مالية.
٧	التوجه نحو المستهلك / المعلومات المرتكزة / بحوث تسويق.
٨	تصاع خط المنتج.
٩	التفوق الفني.
١٠	قاعدة واسعة من المستهلكين.
١١	قطاعات السوق / التركيز.
١٢	خصائص المنتج / التمييز.
١٣	ابتكار مستمر في الإنتاج.
١٤	حصصة السوق.
١٥	الحجم / مواقع التوزيع.
١٦	سعر منخفض / تقديم قيمة أعلى للمستهلك.
١٧	المعرفة بمجال الأعمال.
١٨	الريادة / الدخول المبكر في الصناعة.
١٩	إنتاج كفاء ومرن / تحول العمليات وفق لاحتياجات المستهلكين.
٢٠	قوة بيع على درجة عالية من الكفاءة.
٢١	مهارات تسويقية.
٢٢	رؤية مستقبلية / ثقافة.
٢٣	أهداف إستراتيجية.
٢٤	شركة لم معروفة جيداً وقوية.
٢٥	الموقع.
٢٦	إعلان فعال / قطيع.
٢٧	روح المعامرة / المبادرة
٢٨	تصديق جيد.
٢٩	البحوث والتطوير في المجال الهندسي.
٣٠	تخطيط قصير الأجل.
٣١	علاقات جيدة مع المورد.

المصدر:

بتصرف من Aaker, D.A., 1989, p. 94

أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية. والفكرة الأساسية هنا تكمن في اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن ويوضح جدول (١-٧) مصادر الميزة التنافسية المتواصلة لعدد من الشركات العالمية.

شكل (١-٧): الحصول على ميزة تنافسية متواصلة:



أساس التنافس: الأصول والمهارات.

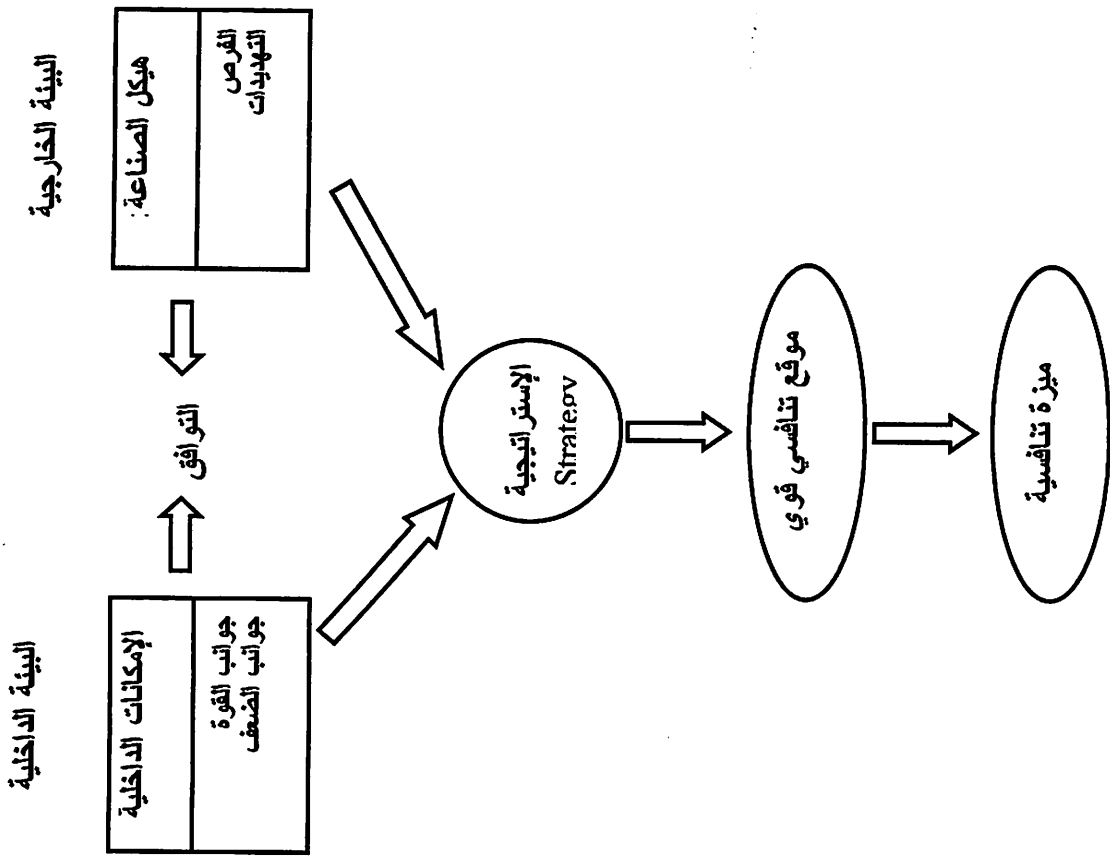
المصدر: Aaker, 1989, P. 92

إستراتيجيات التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية:

من منظور "مايكل بورتر" يعد تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل عن منافس الشركة، في كل مجال من مجالات الأعمال، هو المحرك والمحرك الرئيسي للإستراتيجية. ويتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال إحداه التوافق بين كل من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في المنظمة (شكل ٢-٧). ويترتب على هذا التوافق إلقاء الضوء على كل من الفرص والتهديدات من جانب وجوانب القوة والضعف من جانب آخر. وعند هذه المرحلة تبرز إستراتيجية التنافس من جانب المنظمة لاستغلال جوانب القوة ومجالات التميز لديها في سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

الإستراتيجية في ظل مستوى وحدة الأعمال (Business unit):
تعد إستراتيجيات التنافس من أهم الإستراتيجيات في ظل مستوى وحدة الأعمال، وتتخذ نفس خطوات إعداد الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل. ما عدا أنه يتم التركيز على وحدة أعمال واحدة (شكل ٣-٧).

شكل (٢-٧): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



ويوضح جدول (٧-٢) الخصائص المميزة لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة الثلاثة، وفيما يلي شرح تفصيلي لكل إستراتيجية على حدة:

أولاً: إستراتيجية القيادة في التكلفة Cost Leadership

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً للسعر.

ما هي المزايا التي تحققها إستراتيجية التكلفة الأقل؟ تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمنظمات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:

١- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل

من حيث المنافسة على أساس السعر.

٢- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة

ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

٣- فيما يتعلق بالموردين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض

الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما

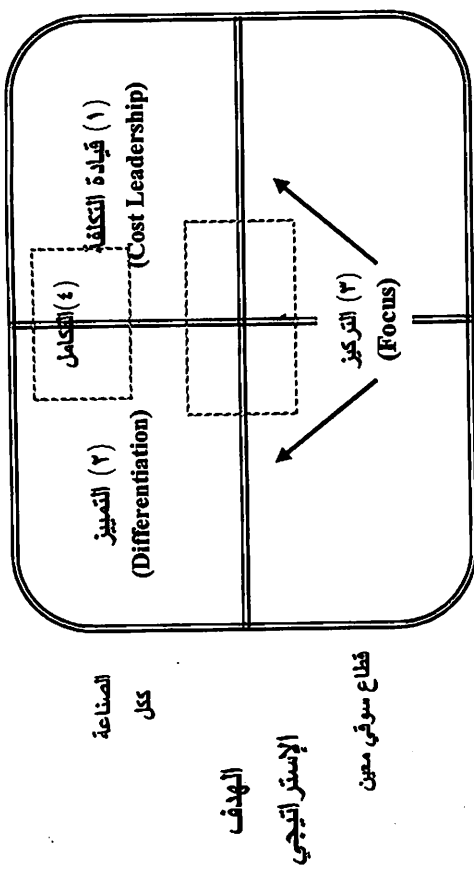
إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح

معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

شكل (٧-٤): الإستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية (Strategic Advantage)

تكلفة أقل
تميز المنتج



(١) قيادة التكلفة (السوق ككل، تكلفة أقل).

(٢) التمييز (السوق ككل، تمييز).

(٣) التركيز (تركيز مع تكلفة أقل، تركيز مع تمييز).

(٤) التكامل بين كل من التكلفة الأقل والتمييز.

- استخدام مواصفات أقل للمواد المشترية.
- التركيز بدرجة أكبر على إنجاز مستويات من الإنتاجية بالمقارنة مع المنافسين.

ثانياً: إستراتيجية التمييز "Differentiation Strategy":

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات عن منظمات منافسة أخرى وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، اعتمادية المنتج، الريادة التكنولوجية، مدى وإسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملاً من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة. وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ما هي أهم المجالات التي يمكنك التمييز فيها ؟

من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية

أطول:

- التمييز على أساس التفوق الفني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

متى تتوافر الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز؟

كقاعدة عامة، يمكن القول بأن إستراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر

في ظل عدة مواقف منها:

كيف تحقق ميزة التكلفة الأقل؟

هناك تسع محددات رئيسية للتكلفة يطلق عليها مسمى محركات (Cost drivers) ويمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتشتمل هذه القائمة على العوامل التالية:

- ١- وفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير.
- ٢- وفورات منحنى التعلم والخبرة.
- ٣- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- ٤- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- ٥- درجة مشاركة وحدات أعمال أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- ٦- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي أو العمودي.
- ٧- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق "First Mover advantage" بغرض تحقيق وفورات في تكلفة بناء والاحتفاظ باسم العلامة.
- ٨- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمكاتب والمخازن وعمليات الفروع.
- ٩- اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:
 - تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
 - الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.
 - درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.
 - مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.
 - تخفيض عدد المنافذ المستخدمة في توزيع المنتجات.
 - خفض حجم المنفق على البحوث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين.

- ١ - عندما يقدّر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- ٢ - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- ٣ - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

كيف تحقق ميزة التمييز؟

يمكن إتباع إستراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- ١ - شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- ٢ - تكثيف جهود البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، وزيادة استخدامات المنتج، لتتوسع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيراً شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- ٣ - جهود بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، وثوق المنتج، والشكل الخارجي للمنتج.
- ٤ - عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة استخدامات مرنة للمنتج، وأخيراً جودة المنتج.
- ٥ - نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- ٦ - أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل،

معلومات أكثر المستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط انتمائية أفضل، وأخيراً التشغيل السريع للأوامر والطلبات. ومن أمثلة الشركات التي كانت تتبع إستراتيجية التمييز: شركة (IBM) في الحسابات الآلية حيث كانت تقدم خدمة ممتازة، وشركة (Caterpillar) لمعدات الميكنة الزراعية والآلات الثقيلة حيث تضمن تسليم قطع الغيار في خلال ٤٨ ساعة لأي عميل في أي مكان في العالم، وأيضاً شركة (Johnson & Johnson) والتي تحقق درجة عالية من الثقة بالنسبة لمنتجات الأطفال والرعاية الطبية للأمهات.

ناتج: إستراتيجيات التركيز "Focus Strategy":

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص في قطاعات سوقية معينة إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع تنافسي أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- إما تمييز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة الأقل معاً.

متى تتوافر الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التركيز؟

- تحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:
- 1- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
 - 2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
 - 3- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
 - 4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
 - 5- عندما تشتت حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.
- ومن أمثلة الشركات العالمية المتبعة لإستراتيجيات التركيز: شركة (Tandem) للحسابات الآلية حيث تخصصت في الحسابات الآلية دائمة التشغيل من خلال استخدام نظام "تأمين الجهاز ضد التوقف" مما يساعد في حالة استخدام آلاف الشاشات المتصلة مع بعضها اتصالاً مباشراً وأيضاً المحافظة على تكامل ودرجة وثوق البيانات، وشركة (Rolls - Royce) المتخصصة في السيارات فائقة الكماليات.

كيف يمكنك الدخول في إستراتيجية التركيز؟

- أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:
- 1- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

- 2- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة. ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات القطاع السوقي.

كيف تحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز؟

- أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين:
- (أ) النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.
 - (ب) أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.
- وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة. ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.

ومما تقدم يتضح أن هناك ثلاث إستراتيجيات عامة يمكن للمنظمات أو الصناعات إتباعها وبصرف النظر عما إذا كانت صناعية، خدمات أو منظمات لا تسعى إلى تحقيق الربح، وتتلور مثل هذه الإستراتيجيات من خلال صنع المنظمة لعدد من الاختيارات التي تتعلق بدرجة تمييز المنتج، القطاعات السوقية المستهدفة، وأخيراً جوانب التمييز والتفوق لديها (Distinctive Competencies).

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تعريف "إستراتيجية التنافس"، ثم تحديد المكونات الأساسية الثلاث لها وهي: طريقة التنافس، وميدان التنافس، وأساس التنافس. وأوضح هذا الفصل أيضاً مفهوم الميزة التنافسية المتواصلة كأساس مهم ينبغي تحقيقه باستخدام إستراتيجيات التنافس، مع إعطاء أمثلة عملية عن تلك المزايا المتواصلة. ثم ركز الجزء المتبقي من الفصل على الإستراتيجيات العاملة للتنافس وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة — إستراتيجية التمييز — إستراتيجية التركيز. ويضاف إلى هذه الأنواع الثلاثة، نوعين آخرين وهما التكامل بين التكلفة الأقل والتمييز، والثاني هو إستراتيجية الوقوع في المنتصف. ومن أجل تحفيز المنظمات على إتباع مثل تلك الإستراتيجيات، فقد تم شرح مزايا كل إستراتيجية وشروط وكيفية تطبيقها من أجل نجاح عملية التنفيذ.

أسئلة الفصل:

- ١- ما هو المقصود بإستراتيجية التنافس؟ وما هي مكوناتها؟
- ٢- ما هو المقصود بالميزة التنافسية المتواصلة؟ وكيف يمكن تحقيقها أو الحصول عليها؟
- ٣- ما هي الأنواع الرئيسية الثلاث للإستراتيجيات العامة للتنافس؟ وما هي طرق تحقيق الميزة التنافسية فيها؟
- ٤- وضح بالرسم مع كتابة البيانات الأساسية "الإستراتيجيات العامة للتنافس؟"
- ٥- ما هو المقصود بإستراتيجية التكلفة الأقل؟ ما هي مزاياها؟ وما هي شروط تطبيقها؟
- ٦- ما هو المقصود بإستراتيجية التمييز؟ ما هي مزاياها؟ وما هي شروط تطبيقها؟
- ٧- ما هو المقصود بإستراتيجية التركيز؟ ما هي مزاياها؟ وما هي شروط تطبيقها؟

الفصل الثامن

الإستراتيجيات الوظيفية

أهداف الفصل:

- توضيح كيفية التفكير إستراتيجياً في المجالات الوظيفية الرئيسية (التمويل- الموارد البشرية- التقنية- الشراء- الإنتاج- التسويق).
- بيان الخطوات التي يمكن إتباعها لإعداد إستراتيجية وظيفية.
- إبراز أهم أنواع الإستراتيجيات الوظيفية.

ثالثاً : تعديد أفضل الممارسات :

من خلال دراسة البيانات المقارنة والزيارات الميدانية التي تم القيام بها، فإنه يمكن التوصل إلى أفضل الممارسات بشأن العمليات موضع الدراسة.

رابعاً : تنفيذ أفضل الممارسات :

إن التوصل إلى أفضل الممارسات بشأن عملية أو عدد من العمليات يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره، ومن أهم العناصر التي تواجه فريق العمل في ظل هذه المرحلة :

(١) دراسة معوقات تنفيذ أفضل الممارسات : قد يتطلب الأمر إحداث تغييرات غير عادية داخل المنظمة وكذلك الحاجة إلى نفقات أكبر حتى يتم تنفيذ أفضل الممارسات.

(٢) النجاح في تنفيذ أفضل الممارسات : لكي ينجح فريق العمل في تنفيذ المقترحات المقدمة بشأن الممارسات الجديدة، فمن الضروري تدعيم هذه المقترحات بالحقائق والأرقام وإعداد خطة لتنفيذها.

(٣) التكامل بين القياس المقارن لأداء وتحسين أو تطوير الجودة. يمثل القياس المقارن لأداء العمليات جزءاً مكملاً لجهود التحسين والتطوير المستمر للجودة.

خلاصة الفصل :

تمثل الرقابة الاستراتيجية أحد المهام الهامة للتحقق من إنجاز الإستراتيجية للأهداف المرجوة. ومن أجل تطبيق الرقابة الاستراتيجية فهناك عدة نظم وأساليب يمكن استخدامها وهي :

(١) نظم الرقابة الاستراتيجية.

(٢) آليات الرقابة على الهيئة الحاكمة للمنظمة.

(٣) أسلوب مراجعة الإستراتيجية.

(٤) أسلوب مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية.

(٥) أسلوب المؤشرات والنسب المالية لتقييم الأداء.

(٦) أسلوب القيام المقارن لأداء العمليات.

أسئلة الفصل :

١- ما هو المقصود بالرقابة الاستراتيجية؟

٢- ما هي النظم والأساليب المستخدمة لتحقيق الرقابة الاستراتيجية؟

٣- ما هي خصائص نظام الرقابة الفعال؟

٤- ما هي خطوات نظام الرقابة الإستراتيجية الفعال؟

٥- ما هو المقصود بالرقابة على الهيئة الحاكمة للمنظمة؟ وما هي الآليات الداخلية والخارجية المستخدمة في الرقابة عليها؟

٦- ما هو المقصود بمراجعة الإستراتيجية؟ ومتى يتم القيام بها؟ وما هي الأطراف الخارجية المشاركة فيها؟

٧- ما هو المقصود بمراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية؟ وكيف تعد قائمة مراجعة هذه المهام؟

٨- ما هي أهم المؤشرات المالية التي يمكنك استخدامها لتقييم الأداء الإستراتيجي لمنظمة من المنظمات؟

٩- ما المقصود بالقياس المقارن لأداء العمليات؟ وما هي مراحلها؟

التوصل إلى عدد من النتائج بشأن تحليل الممارسات. وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

(١) **قياس العملية** : بمجرد تحديد الأنشطة وإعداد القياسات الخاصة بكل عملية منها ووضعها في شكل مكتوب وإعداد خرائط التدفق الخاصة بها ، فإنه يبدأ العمل في جمع البيانات التفصيلية عن كل منها .

(٢) **دراسة توقعات العميل** : تستهدف هذه المرحلة التعرف على المستوى الحالي من الإشباع والرضا بشأن المنتج أو الخدمة المقدمة. وذلك يبدأ فريق العمل بالتحدث مع ومقابلة العملاء المرتبطين بهذه العملية. أي أن النقطة الأساسية هي التعرف على الأطراف المستفيدة من هذه العملية. ومن ثم يتم إعداد قائمة بالعملاء الداخليين أو الخارجيين والذين يحصلون على نتائج هذه العملية.

(٣) **تجميع البيانات المقارنة** : تقوم المنظمة المشاركة في هذه الدراسة بتجميع بيانات ومعلومات عن المنظمات الأخرى محل المقارنة وذلك من خلال الإجابة عن عدد من التساؤلات المتعلقة بالعملية موضع الدراسة.

(٤) **القيام بزيارات لمنظمات أخرى** : بعد قيام المنظمة بمراجعة عملياتها بدقة ودراسة المعلومات التي تحظى بممارسات أفضل بشأن هذه العمليات، لذا تعتبر المشاهدة ورؤية الممارسات على الطبيعة عنصراً هاماً في معايرة أداء العمليات.

(٥) **تحليل البيانات المقارنة بغرض التوصل إلى نتائج بشأن تحليل الممارسات التفصيلية لمنظمات أخرى**.

١ - **الإستعداد للتغيير** : من أولى الخطوات في أي مشروع للقياس المقارن للأداء أداء العمليات هي تقدير مدى استعداد المنظمة للتغيير والانفتاح على عمليات تعلم جديدة (التوجه نحو التطوير والتحسين المستمر لجودة الأداء من خلال قياس أداء العمليات).

٢ - **اختيار العمليات المحورية** : بمعنى اختيار العمليات الحرجة والحيوية لنجاح المنظمة ككل، ثم القيام بمقارنتها مع بقية المنظمات .

٣ - **تشكيل فرق العمل المكلفة بقياس أداء العمليات** : بمجرد اختيار العملية المحورية (Core process) ، تقوم إدارة المنظمة بتشكيل فريق عمل داخلي للقياس المقارن وبعيد يضم ممثلين عن الإدارات المتأثرة مباشرة بهذه العملية. ويبدأ هذا الفريق بمهته الأولى وهي التوصيف الدقيق للأنشطة والإجراءات المتضمنة في العملية الحالية.

٤ - **تعريف وتحديد الأنشطة والمقاييس** : يقوم فريق العمل المكلف بتحديد المراحل الرئيسية للعمليات، وكذلك كل خطوة فرعية في العمليات وأخيراً الأنشطة المختلفة داخلها. وفي ضوء هذا التحديد يتم إعداد خرائط تدفق تفصيلية بالعمليات بما يسهل عملية المقارنة مع بقية المنظمات. ثم يتم بعد ذلك تحديد الزمن المستغرق في كل مرحلة من المراحل وكذلك الزمن المستغرق في كل نشاط. ويتم الاعتماد على تلك القياسات في قياس مدى فعالية وكفاءة العملية ككل أو جزء من أجزائها.

ثانياً : تجميع وتحويل البيانات :

تمر هذه المرحلة بخمسة عناصر رئيسية هي : قياس العملية ، دراسة توقعات العميل، تجميع بيانات مقارنة ، القيام بزيارات لمنظمات أخرى، وأخيراً

سادساً: اقياس المقارن لأداء العمليات (Benchmarking):

إن محاولة المنظمة الاقتداء بأفضل الممارسات المتعلقة بأداء العمليات لدى المنظمات الأخرى يمكن أن تساعدنا في تطوير وتحسين الأداء باستمرار من خلال إجراء بعض التعديلات المبتكرة على تلك الممارسات. ويمكن تعريف اقياس المقارن بأنها "عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز". من ذلك نجد أن اقياس المقارن ما هو إلا مجموعة من اقياسات Measurements تستخدم لتقدير أداء وظيفة معينة أو عملية أو مجال أعمال مقارنة مع المنظمات الأخرى.

في ضوء التعريف السابق يمكن القول أن اقياس المقارن أداة حرجية وهامة للمنظمات التي تسعى لإعادة بناء طريقة أداء عملها.

المراحل الرئيسية لقياس أداء العمليات إزاء أفضل الممارسات:

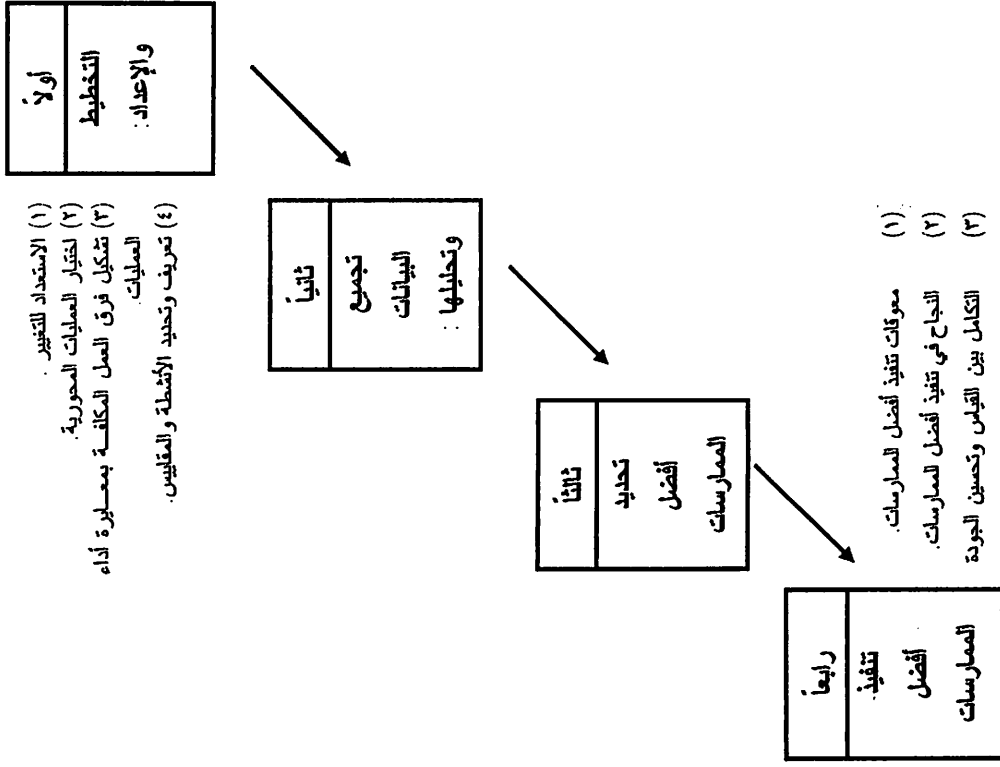
بشكل عام، يمكن القول بأن هناك أربعة مراحل رئيسية لبرنامج اقياس المقارن لأداء العمليات وهي: التخطيط والإعداد، تجميع البيانات وتحليلها، وتحديد أفضل الممارسات، وأخيراً تنفيذ أفضل الممارسات (شكل ١٢-٣). وفيما يلي عرض سريع لكل مرحلة منها:

أولاً: التخطيط والإعداد:

قبل قيام المنظمات بمقارنها أداء عملياتها مع مؤسسات أخرى، فمن الضروري أن تبادل بفهم ممارساتها أولاً ثم قياس عملياتها ثانياً. وتركز مرحلة التخطيط على عدة عناصر فرعية وهي: الاستعداد للتغيير، اختيار العمليات المحورية، تشكيل فرق قياس أداء العمليات، وأخيراً تعريف وتحديد الأنشطة والمقاييس.

شكل (١٢-٣): المراحل الرئيسية لقياس المقارن لأداء العمليات

(Benchmarking)



- ٣- توقع حدوث فجوة في التخطيط (planning gap) بين الأهداف المالية الموضوعية للشركة والنتائج المنتظرة نتيجة الاستمرار في الأنشطة الحالية ومشروعات الأنشطة الجديدة.
- ٤- وجود فريق إدارة جديد يرغب في وضع بصماته باتخاذ مجموعة من التصرفات.

رابعاً: مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية (Strategic Audit):

تقدم هذه المراجعة قائمة طويلة بالتساؤلات المطروحة لتمكين الإدارة العليا للمنظمة من إجراء تحليل نظامي لمختلف وظائف وأنشطة المنظمة (يوضح الشكل المرفق هذه القائمة بعناصرها الأساسية فقط دون تفاصيلها) وتعتبر هذه القائمة بمثابة أداة للمراجعة تستخدمها الإدارة لتشخيص جوانب المشاكل ونقاط القوة والضعف التنظيمية. وتساعد هذه الأداة الإدارة على تحديد جوانب الخلل في القيام بالعملية الاستراتيجية وإيجاد الحلول اللازمة لها ومعالجتها تالياً لتكرار حدوثها مرة ثانية. وتلخص هذه القائمة كل الموضوعات الرئيسية في مجال الإدارة الاستراتيجية وفي عملية صنع القرارات الاستراتيجية على النحو التالي:

- ١- تقييم الموقف الحالي للمنظمة (الأداء الحالي).
- ٢- مراجعة الهيئة الحاكمة للمنظمة (مجلس الإدارة والإدارة العليا).
- ٣- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات).
- ٤- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف).
- ٥- تحليل العوامل الاستراتيجية باستخدام مصفوفة الفرص / التهديدات - نقاط القوة / نقاط الضعف.

- ٦- تقديم وتقييم البدائل الاستراتيجية المطروحة وتقييمها.
 - ٧- تنفيذ الاستراتيجية أو الاستراتيجية المختارة.
 - ٨- مراجعة وتقييم الاستراتيجية المنبئة والأداء.
- وتوضح القائمة رقم (٢) العناصر المستخدمة في مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية بعد تعديلها (Wheelen & Hunter, 1998, p.251):

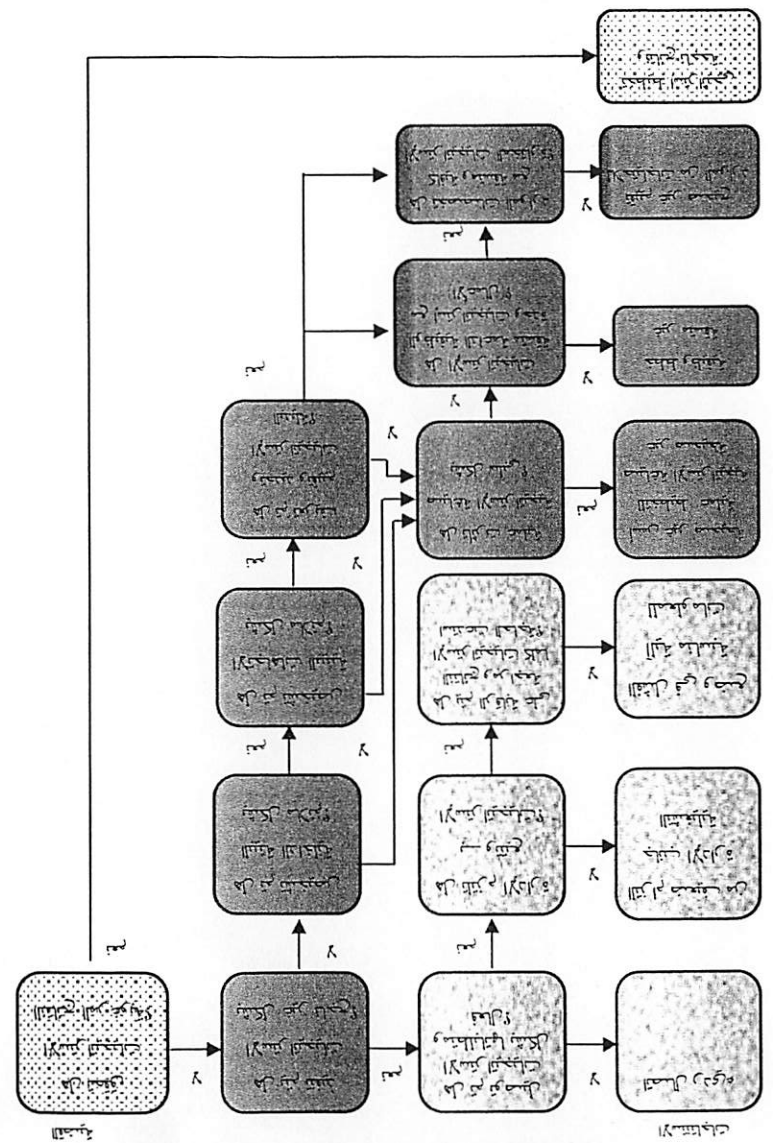
خامساً: المؤشرات المالية بتقييم الأداء الاستراتيجي:

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام النسب أو المؤشرات المالية التقليدية والتي تنقسم إلى ست مجموعات رئيسية وهي: نسب الربحية، نسب السيولة، نسب الرفع المالي أو الاقتراض، نسب النشاط أو الدوران، نسب أخرى تتعلق بالأسهم، وأخيراً نسب النمو لعدد من المؤشرات الرئيسية أو يمكن إعدادها لكل المؤشرات السابقة لمعرفة مدى التطور الحادث في كل نسبة. ولكن أهم ما يعيب هذه النسب هو اقتصرها على تقييم الأداء المالي فقط دون غيره من مؤشرات غير مالية للأداء. لذا اقترح كل من "نورتون وكابلن" ما أطلق عليه البطاقة المتوازنة للأداء (Balanced Scorecard) والتي تم شرحها في فصل سابق حيث تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية عند قياس الأداء ومن هنا سميت متوازنة (Balanced). وتزود هذه المؤشرات الطلاب الدارسين في مجال الإدارة الاستراتيجية بالأدوات التي يمكنها تقييم الأداء الاستراتيجي المالي للمنظمة ومن خلال تدريبهم على حالات عملية لمنظمات قائمة وإعداد تقرير مفصل عن المنظمة موضع التحليل. ولكي يقوم الدارس أو القارئ بهذا التحليل لا بد من الرجوع إلى البيانات المالية المنشورة عن هذه المنظمة في الصحف الرسمية اعتماداً على القوائم المالية التالية: (١) الميزانية العمومية، (٢) قائمة الدخل، (٣) حساب الأرباح والخسائر.

١ - استراتيجيات التوجيه:	<ul style="list-style-type: none"> • إجراء دراسات أساسية • تحديد أهداف واضحة • تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها • تحديد المسؤوليات • تحديد الموارد • تحديد المدة الزمنية • تحديد المخاطر • تحديد المؤشرات • تحديد التقييم
٢ - استراتيجيات التنفيذ:	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل الوضع، الطالب، الطاقم، الإدارة، مجلس الإدارة • استراتيجيات مستقلة • وصف الاستراتيجية ذاتها • وصف المؤسسة ذاتها • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة
٣ - استراتيجيات التقييم:	<ul style="list-style-type: none"> • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة
٤ - استراتيجيات المتابعة:	<ul style="list-style-type: none"> • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة
٥ - استراتيجيات التقييم:	<ul style="list-style-type: none"> • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة • وصف المؤسسة

استراتيجيات التقييم في المؤسسات التعليمية: (١) د. محمد

Jeffery. A. Schmidt, 1988, p.15



استراتيجيات التقييم في المؤسسات التعليمية: (٢) د. محمد

ثانياً: مراجعة الإستراتيجية (Strategic Review):

تعرف مراجعة الإستراتيجية بأنها "عملية فحص ودراسة إستراتيجية المنظمة ككل أو استراتيجيات وحدات الأعمال المختلفة داخلها وبغرض تحديد ما إذا كانت الإستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة، وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا". ويوضح شكل (٣-١٢) أن نقطة البداية هي هل تحقق الإستراتيجية النتائج المرجوة. إذا كانت الإجابة بنعم، فالخطيطة الإستراتيجي يحقق نتائج ناجحة. أما إذا كانت الإجابة بلا، فإنه يتم الاستفسار عن مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية (في العمود الثاني)، ثم هل تم توصيل الإستراتيجية (في العمود الثالث).

ويشارك في المراجعة الإستراتيجية من داخل المنظمة الرئيس التنفيذي للشركة (العضو المنتدب) ومجلس الإدارة العليا والإدارة القائمة على وحدات الأعمال المختلفة بالمنظمة، المسؤولين عن مراكز الربحية والجوانب الإدارية وأخيراً القائمين بالتخطيط. وقد يتم الاستعانة باستشاريين خارجيين كرجال البنوك التجارية والاستثمارية، ومستشارون قانونيون، واستشاريون في الإدارة ومتخصصون في الصناعة (قائمة رقم ١).

توقيت إجراء مراجعة الإستراتيجية:

عادة ما تقوم المنظمة بمراجعة الإستراتيجية لأحد الأسباب التالية:

- ١- فشل الإستراتيجية الحالية في إحداث النتائج المرجوة، ووجود بدائل أخرى مرغوبة.
- ٢- حدوث تغير جوهري وأساسي في البيئة الخارجية للمنظمة.

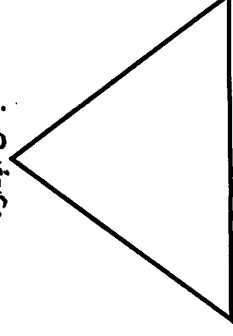
ثانياً: آليات الرقابة باستخدام الحوكمة (Corporate Governance)

تعتبر عن العلاقة بين الأطراف المتعددة المشاركة في تحديد توجهه وأداء المنظمات. وتشتمل هذه الأطراف الأولية: (١) أصحاب الأسهم، (٢) الإدارة، (٣) مجلس الإدارة. ويعد هذا المفهوم بمثابة منظوراً أوسع للتعامل مع الرقابة الإستراتيجية. ويعني ذلك التركيز على حاجة كل من أصحاب الأسهم (ملاك المنظمة) ويمثلهم المنتخبين (مجلس الإدارة) إلى التحقق من قيام "الإدارة" بإشباع الغرض الأساسي للمنظمة وهو زيادة القيمة لأصحاب الأسهم في الأجل الطويل. ويمكن القول بأن هناك نوعين من آليات الحوكمة لأغراض الرقابة وهما:

- ١- آليات داخلية للحوكمة: وتشتمل ثلاثة وسائل وهي:
 - ١-١ وجود مجلس إدارة ملتزم ونشط كوسيط بين حملة الأسهم والإدارة.
 - ٢-١ ممارسة أصحاب الأسهم الكبار للتصرفات اللازمة لحماية مصالحهم إزاء تصرفات الإدارة.
 - ٣-١ الحوافز والمكافآت الإدارية.
- ٢- آليات خارجية للحوكمة: وتشتمل على عدة وسائل وهي: سوق الأسهم، المرآجون، الصحافة وأجهزة الدعاية والإعلام والجمهور الخارجي.

شكل (٢-١٢) مثلث حوكمة المنظمات

مجلس الإدارة



ففي إطار الرقابة الإستراتيجية، يتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة في ضوء الإستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة. فعلى سبيل المثال، في حالة إتباع المنظمة لإستراتيجية التكلفة الأقل، قد يكون من المناسب وضع المستهدف من مستوى الأداء في صورة تخفيض التكاليف بنسبة ١٠% سنوياً على سبيل المثال. أما في حالة إتباع الشركة لإستراتيجية التميز، فقد يكون من المناسب وضع المستهدف من مستوى الأداء في شكل يتفق مع طبيعة الإستراتيجية المتبعة. وفي ضوء هذا يتم إدخال مستويات تتضمن طبيعة الخدمات المقدمة للعملاء، أمانة تقديم الخدمة، أو مدى جودة الخدمة المقدمة.

٢- إعداد نظم القياس والضبط: يقصد بذلك إعداد مجموعة من الإجراءات الخاصة بتقييم ما إذا كانت أهداف الأداء في كل مستويات المنظمة قد تم إنجازها أم لا. وتعتبر مهمة قياس الأداء على درجة عالية من الصعوبة في بعض الحالات نظراً لقيام المنظمات كبيرة الحجم بأداء العديد من الأنشطة المتداخلة والمعقدة. فعلى سبيل المثال، يمكن بسهولة قياس أداء موظف الخزينة من خلال معرفة عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم، وبالعكس قياس الأداء في حالة دخول الشركة إلى أسواق جديدة وتقديم منتجات أو خدمات جديدة للعملاء (التنوع) حيث يصبح القياس أكثر صعوبة. ويفضل في مثل هذه الحالات استخدام أنواع متعددة من الرقابة.

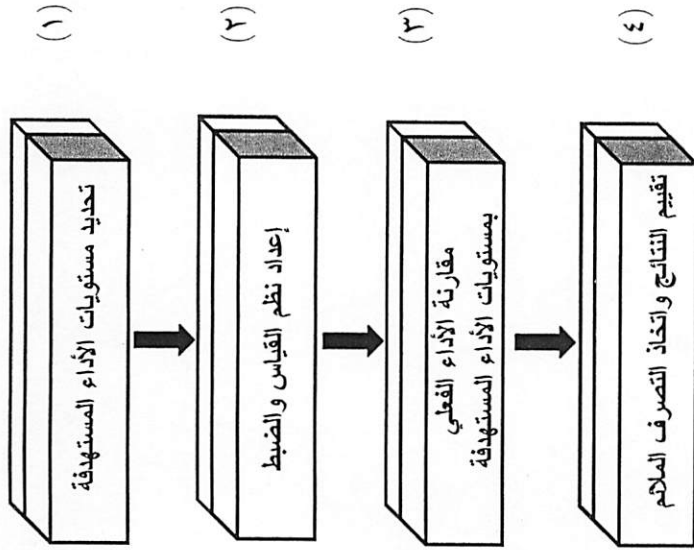
٣- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة: يتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوة الأولى للتعرف على فجوة الأداء وفي حالة ما إذا كان مستوى الأداء الفعلي مرتفعاً عما هو مستهدف، فقد ترجع الإدارة السبب إلى النجاح في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية أو إلى قيامها بوضع مستويات أداء منخفضة، وفي ضوء ذلك قد تقرر رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة. أما إذا كان مستوى الأداء منخفضاً، تلجأ الإدارة إلى اتخاذ التصرف التصحيحي الملائم وتوقيع الجزاءات. ويسهل اتخاذ مثل هذا القرار إذا أمكن معرفة أسباب الأداء المنخفض ولكن على سبيل المثال ارتفاع تكاليف العمالة. ومن جانب آخر، قد يصعب معرفة أسباب انخفاض الأداء نظراً لتدخل عوامل خارجية مثل حالة الكساد.

٤- تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم لتصحيح الأخطاء: لتحديد التصرف التصحيحي الملائم فهناك اختارين هما:

(أ) الاختيار الأول وهو تغيير نظم الرقابة المستخدمة لقياس أداء قطاعات أو وحدات الأعمال، الإدارات الوظيفية، والأفراد، أو ربما قد يتم تغيير الموازنات أو إحلال إجراءات الرقابة الحالية بإجراءات جديدة. وهنا قد يتم التركيز على نظام الرقابة ذاته لتصحيح الانحرافات أو صنع القرارات بصورة أفضل أو زيادة إنتاجية العاملين من خلال منح حوافز أكبر.

(ب) الاختيار الثاني وهو التركيز على العنصر أو الشيء محل الرقابة ولكن مستوى المبيعات واتخاذ تصرف تصحيحي بشأنه.

شكل (١٢-١): خطوات تصميم نظام فعال للرقابة



- رابعاً: مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية.
- خامساً: المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي.
- سادساً: القياس المقارن لأداء العمليات.
- وفيما يلي مناقشة لكل أداة من هذه الأدوات علي حده:

أولاً: نظم الرقابة الإستراتيجية:

تعتبر نظم الرقابة الإستراتيجية عن النظم الرسمية الخاصة بوضع مستويات الأداء المستهدفة، القياس، التقييم، والمعلومات المرادة بغرض تزويد الإدارة بمعلومات عما إذا كانت إستراتيجية المنظمة والهيكل تحقق أهداف الأداء الإستراتيجية أم لا.

خصائص نظام الرقابة الفعال:

- من الضروري أن يتصف نظام الرقابة الفعال بثلاثة خصائص وهي:
- (١) المرونة بما يسمح للمديرين من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة.
 - (٢) تقديم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي.
 - (٣) إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب حيث يعتمد نجاح عملية صنع القرار على مدى حداثة المعلومة.

خطوات الرقابة الإستراتيجية:

- ١- يبين شكل (١-٢) خطوات نظام الرقابة الإستراتيجية الفعال وهي:
- تحديد مستويات الأداء المستهدفة: تعتبر مستويات الأداء أو العناصر المستهدفة عن المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة.

مقدمة:

يركز هذا الفصل على أحد المهام الجوهرية لمجال الإدارة الإستراتيجية وهو الرقابة الإستراتيجية. فهذا النوع من الرقابة يتعلق بمراقبة ومراجعة إستراتيجية أو إستراتيجيات المنظمة للتأكد من تحقيقها للأهداف المرجوة. لذا يبدأ هذا الفصل بتعريف الرقابة الإستراتيجية وكذلك النظم والأساليب المختلفة لتطبيق كل منها. وتعتبر نظم الرقابة الإستراتيجية نقطة البداية، ويتلو ذلك مدخل مراقبة الهيئة الحاكمة للمنظمة، ثم يتم تناول عدة طرق وأساليب مثل أسلوب مراجعة الإستراتيجية، مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية، واستخدام المؤشرات والنسب المالية لتقييم الأداء، وأخيراً أحد الأساليب الحديثة ويطلق عليه القياس المقارن لأداء المنظمة مع أفضل المنظمات في نفس مجال الأعمال.

الرقابة الإستراتيجية:

تعتبر الرقابة الإستراتيجية أحد المهام الهامة في الإدارة الإستراتيجية والمرحلة الأخيرة بغرض التحقق من إنجاز إستراتيجية أو إستراتيجيات المنظمة للأهداف والغايات ورسالة ورؤية المنظمة.

مداخل الرقابة الإستراتيجية:

يتناول هذا الفصل عدداً من الأدوات لتحقيق الرقابة الإستراتيجية

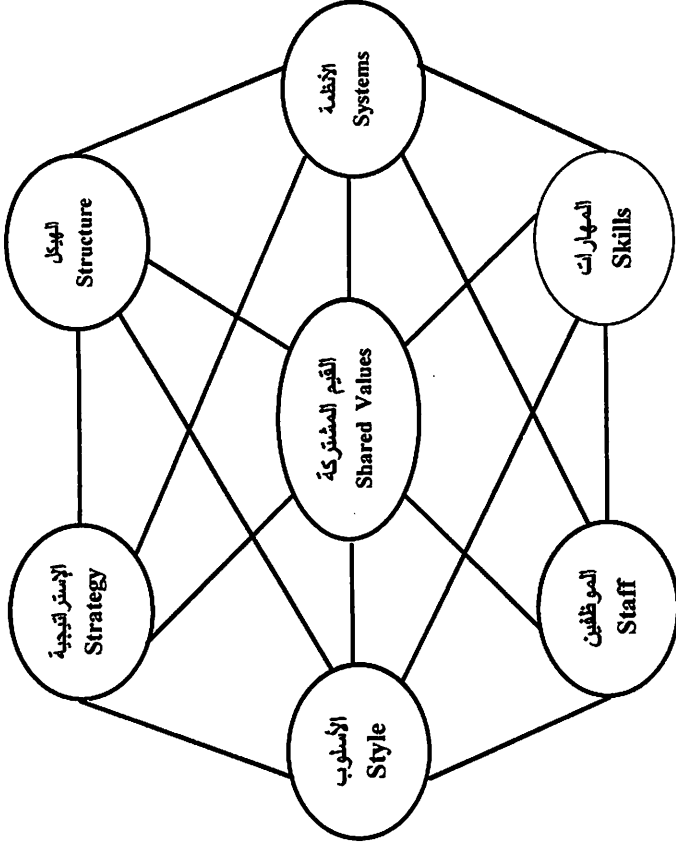
- وهي:
- أولاً: نظم الرقابة الإستراتيجية.
 - ثانياً: آليات الرقابة على الهيئة الحاكمة للمنظمة.
 - ثالثاً: مراجعة الإستراتيجية.

٦ - القيم المشتركة (Shared Values) :

تعتبر عن القيم والتطلعات الرئيسية وغالباً غير المكتوبة والتي تذهب لأبعد من العبارات البسيطة الخاصة بأهداف المنظمة. وهي تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب معظم الأفراد.

٧ - المهارات (Skills) :

هي عبارة عن الإمكانيات أو القدرات أو الكفاءات أو الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.

شكل (٧-٩) : إطار ماكينزي لتنفيذ الإستراتيجيات
Mckinsey 7 - S Framework

المصدر : Waterman, Peters. And Phillips. 1980

٤ - الأسلوب أو إيقاع العمل (Style) :

يعتبر دليلاً ملموساً عما تعتقد الإدارة فيه وتعتبره مهماً وتستنفذ فيه وقتاً وتعطيه اهتماماً وتعبير عنه في شكل سلوك. بمعنى أنه يعبر عن الطريقة التي تتصرف بها إدارة المنظمة.

٥ - الهيئة الإدارية (Staff) :

يقصد بهذا المكون العاملون داخل المنظمة، وبمعنى التفكير ليس في شخصيات الأفراد فقط، بل أيضاً بياناتهم الديموغرافية على مستوى المنظمة ككل، وبالتالي كيفية توظيفهم لتنفيذ الإستراتيجية.

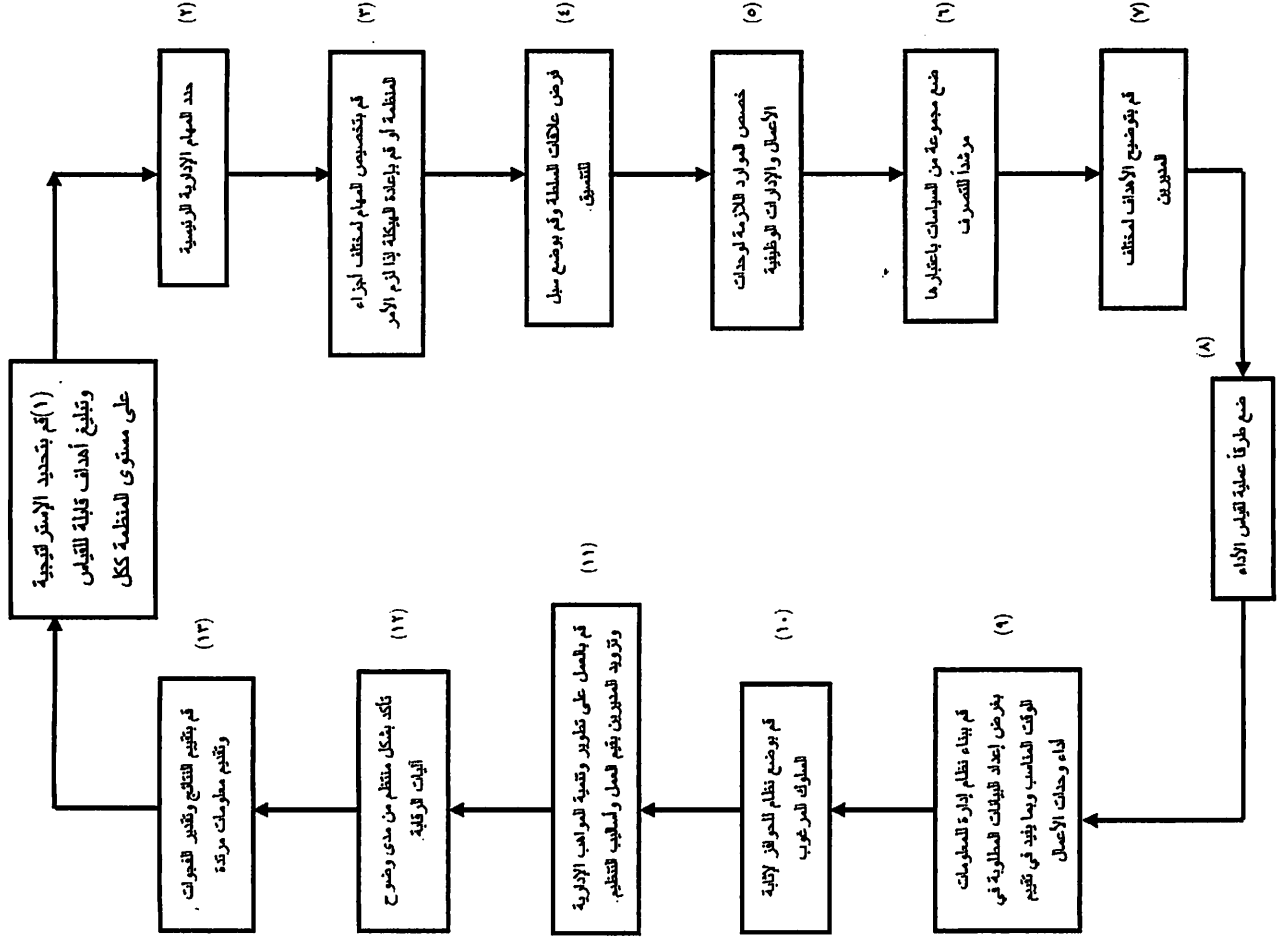
أنشطة التنفيذ ليس من الضروري أن يكون على النحو الوارد. لاحظ أيضاً أن أنشطة عملية التنفيذ متداخلة مع بعضها، كما أن كل من عمليتي تكوين وتنفيذ الإستراتيجية متداخلة أيضاً.

دور الإستراتيجيين في عملية تنفيذ الإستراتيجية:

يوضح جدول (٩-١) الأدوار المختلفة التي يلعبها الإستراتيجيين في عملية تنفيذ الإستراتيجية. فعلى سبيل المثال، سوف يقوم مجلس الإدارة بالتصرف إذا كان هناك حاجة لإجراء تغييرات تنظيمية رئيسية، كذلك سوف يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على القرارات الخاصة بتخصيص موارد كبيرة مثل حالات الاندماج أو بناء مصنع جديد. ومن جانب آخر، يقوم مديرو القمة بوضع الأهداف والإستراتيجيات والتفاوض مع مديرو وحدات الأعمال، الذين سوف يمارسون الضغط في سبيل قبول أهدافهم وإستراتيجياتهم والمطالب الخاصة بتخصيص الموارد. وعلى كل، فإن مديرو وحدات الأعمال وأيضاً المديرين على مستوى القمة بالمنظمة ككل عليهم مسؤولية أولية بشأن تقرير عملية توزيع الموارد، كيفية التنظيم، وتحديد أي السياسات يتم وضعها، وأخيراً كيفية تنسيق النظم الإدارية والرقابة عليها.

وقد يطلب هؤلاء المديرون من مخططي المنظمة العمل في إجراء تغييرات في سياسات المنظمة على نحو مفصل بالاتفاق مع المديرين التنفيذيين المتأثرين بهذه العملية. وفي حالة وجود عدد محدود من المخططين على مستوى المنظمة ككل أو عدم وجودهم، فقد يتم الاستعانة ببعض الاستشاريين لتقديم المساعدة. وعند هذه المرحلة، تكون المهام قد وزعت على التنظيم، وتم تقديم الموازنات، وتم تصميم سبل الاتصال من خلال النظام

شكل (٩-١): عملية تنفيذ الإستراتيجيات



خلاصة الفصل:

تم التركيز في هذا الفصل على كيفية إعداد إستراتيجية وظيفية داخل وحدات الأعمال. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصنيف المجالات الوظيفية الرئيسية إلى ستة مجالات رئيسية في شكل حلقة أو سلسلة قيمة وهي التمويل، الموارد البشرية، التقنية، الشراء، الإنتاج والعمليات، التسويق. ومن أجل إعداد الإستراتيجية الوظيفية، استعرض هذا الفصل خطوات إعداد هذه الإستراتيجية بعد الانتهاء من إعداد الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال. وتم على سبيل المثال، تحديد مكونات كل إستراتيجية وظيفية بشكل عام وبشكل تفصيلي ومع اقتراح مؤشرات الأداء اللازمة لكل إستراتيجية وظيفية.

أسئلة الفصل:

- ١- ما هي المجالات الوظيفية الرئيسية التي يمكن إعداد إستراتيجية وظيفية لكل منها؟
- ٢- وضح بالرسم المجالات الرئيسية للإستراتيجيات الوظيفية في شكل سلسلة أو حلقة قيمة؟
- ٣- ما هي الخطوات التي يمكنك إتباعها لإعداد إستراتيجية وظيفية؟
- ٤- قم باختيار إستراتيجية وظيفية لديك دراية بها، وحدد مكونات الإستراتيجية بشكل عام وبشكل تفصيلي، وكذلك مؤشرات الأداء العامة والتفصيلية لها.

تابع إستراتيجية التسويق

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
	<p>٥- إستراتيجية التوزيع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • قرارات تتعلق باختيار قناة التوزيع، مباشرة أو غير مباشرة من خلال التجار والوكلاء، تصميم وإدارة نظام التوزيع المادي وكذلك خدمة المستهلك، التنبؤ بالطلب، وكيفية المخزون، معالجة الشراء، تشغيل الطابقت، الأجزاء والخدمة، التخزين، الشراء، التغليف، معالجة البضاعة المرتجعة، النقل، طريقة العمل بالموقع أو الجذب في نظم التوزيع والمبيعات. <p>٦- إستراتيجية السعر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • للعوامل الحيوية التي تؤثر على إستراتيجية السعر هي الموقف التنافسي للمنتج، مزيج المنتج، إستراتيجية العلامة، جودة المنتج وخصائصه. • تؤثر قرار السعر بإستراتيجية الإعلان ورجال البيع. <p>٧- إستراتيجيات الترويج والإعلان:</p> <ul style="list-style-type: none"> • إستراتيجية الترويج المكتملة لها أربعة مكونات: الإعلان: عرض وترويج الأفكار، السلع، أو الخدمات من خلال جهات محددة. • البيع الشخصي: عرض لفظي عن منتج أو أكثر. • ترويج المبيعات: المعارض التجارية، المسابقات، العيّنات، الكورونات. • الدعوية والإعلام: عرض على نطاق واسع لأي أجهزة الدعوية بلا مقابل. • ٨- تنظيم التسويق والبنية الأساسية الإدارية: يتضمن تقديم هيكل تنظيمي، والتخطيط الرقابي، ونظم المعلومات، ونظم الحوافز والمكافآت في ضوء ثقافة الشركة وإستراتيجية التسويق.

جدول (٦-٨): إستراتيجية التسويق ومكوناتها. القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها ومؤشرات الأداء الخاصة بها

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها. القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
<ul style="list-style-type: none"> ١- إستراتيجية المنتج: • معدل نمو المبيعات. • حصة السوق المطلقة. • حصة السوق النسبية. • مدى اتساع خط المنتج، التغطية السوقية، درجة التمييز. • معدل تقديم منتجات جديدة ناجحة. • تقديم المنتجات في مجموعات. 	<ul style="list-style-type: none"> ١- الاستخبار التسويقي: • التعرف على موقف المنافسين ومحاوله نوع تحركاتهم المستقلة. • فضلاً هامة مثل: تقديم منتجات جديدة، مداخل التسويق، التغييرات في ممارسات قسم السوق التي كطاعات، سياسات السعر، مبالغ توزيع جديدة، مداخل جديدة للخدمة. ٢- تحديد وتحليل الأسواق: • تتلاق بتقسيم السوق إلى قطاعات مناسبة، تعريف قطاعات المنتج/ السوق بما يوكس الخصائص والحاجات المختلفة للمستهلكين والمشتريين الصناعيين وكذلك المرفق التنافسي الإستراتيجي. ٣- إستراتيجية المنتج: • قرارات تتناول كيفية تحديد موقع منتجات وحدة الأعمال - مفضلة منتجات معينة، مدى اتساع خطوط الإنتاج، المزيج، وبيع المنتجات في مجموعات للمستهلك، لخدمة الأسواق المستهدفة، وضع أهداف إستراتيجية للمنتجات مثل حصة السوق، الإسهام للربحية، واختيار إستراتيجية العلامة. ٤- تنمية وتقديم منتجات جديدة: • تتناول قضايا: توليد الأفكار، غربة وتقييم الأفكار، تحليل الأعمال، تطوير واختيار النموذج المعد، صياغة مدخل التسويق، اختبار السوق من خلال اتقاء بعض المنافق، تعديل النظم الإدارية والداعمة، وتقديم منتج جديد.
<ul style="list-style-type: none"> ٢- إستراتيجية السعر: • حسامية السعر. • تسعير المزيج التسويقي. ٤- إستراتيجية الترويج: • قطاعات المنتج. • قبول العلامة. • الامتخاب التسويقي: • المقتره على توقع حاجات المستهلك والتصرف على الاتجاهات التسويقية. 	<ul style="list-style-type: none"> ١- إستراتيجية المنتج. ٢- إستراتيجية التوزيع. ٣- إستراتيجية السعر. ٤- إستراتيجية الترويج والإعلان.

سادساً: إستراتيجية التسويق (Marketing Strategy):

(أ) مكونات الإستراتيجية:

- ١- الاستخبار التسويقي.
- ٢- تحديد وتحليل الأسواق.
- ٣- إستراتيجية المنتج.
- ٤- تنمية وتقديم منتجات جديدة.
- ٥- إستراتيجية التوزيع.
- ٦- إستراتيجية السعر.
- ٧- إستراتيجيات الترويج والإعلان.
- ٨- تنظيم التسويق والبنية الأساسية الإدارية.

(ب) مؤشرات الأداء:

- ١- إستراتيجية المنتج.
- ٢- إستراتيجية التوزيع.
- ٣- إستراتيجية السعر.
- ٤- إستراتيجية الترويج والإعلان.

ويوضح جدول (٦-٨) مكونات إستراتيجية التسويق والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلياً (في العمود الأول)، ثم يبين العمود الثاني مؤشرات الأداء الخاصة بها.

والجدولة، نظم الرقابة والمعلومات والتعبير وإدارة المخزون
الاستفادة من تجارب الإدارة الرقمية للمصنع وخاصة نظم
(JIT) و (TQM).

الشراء، إدارة العلاقة بين المنظمة وجمهور
تعاملها الخارجي وأساساً الموردين، الموزعين،
والعملاء، والظروف التي في ظلها يجب تغيير
هذه الخصائص لتحقيق ميزة تنافسية وزيادة
القيمة التي تحقها المنظمة.

تابع إستراتيجية الإنتاج والعمليات

مؤشرات الأداء	بها الإستراتيجية ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
	<p>٥ - تقنيات العملية:</p> <ul style="list-style-type: none"> تتضمن قرارات مثل: درجة تخصص التقنية ومعدات العملية من علمة إلى خاصة الغرض، مهارات العمالة المطلوبة، درجة الآلية، ومرونة وفورات العمدي والحجم، وكذلك معدل تقديم منتج جديد. ٦ - نطاق المنتج وتقديم منتجات جديدة: <ul style="list-style-type: none"> تتضمن قضايا مثل: تحديد مدى تصاع خطوط الإنتاج، معدل ومط تقديم منتجات جديدة، والتفرد الزمنية المرغوبة لعودة حياة المنتج. ٧ - الموارد البشرية: <ul style="list-style-type: none"> تتضمن استثمارات بشأن: جذب أفراد جدد، الاختيار، الترقية، والإحلال، التقييم، الحوافز، المكافآت، وأمان الوظيفة، تطوير المهارات وتعديلها للتغيرات التكنولوجية، وعلاقات العامل/ الموظف والابتكارات. ٨ - إدارة الجودة: <ul style="list-style-type: none"> هناك عناصر أساسية لجودة المنتج: الأداء، التخصص، درجة الوثوق، المطابقة، المتانة، الخدمة المتقدمة، الجودة المدركة. ٩ - العلاقات مع الموردين: <ul style="list-style-type: none"> تتولق قضايا مثل: اختيار الموردين، المؤاملات، درجة دخول المورد كشريك، إستراتيجيات التكم بالتصنيع/ المورد، قامة المزاياد التفاضلية، والرقابة على الموردين. ١٠ - تنظيم عملية الإنتاج والعمليات والبنية الأساسية الإدارية: <ul style="list-style-type: none"> * يتناول قضايا مثل: تصميم للبيك التنفيذي، اللام، متضمناً درجة مركزية المسؤوليات، تصميم نظم التخطيط

خامساً: إستراتيجية الإنتاج والعمليات (Production & Operations Strategy)

(أ) مكونات الإستراتيجية:

- ١- الاستخبار الخاص بالإنتاج والعمليات.
- ٢- التسهيلات.
- ٣- الطاقة الإنتاجية.
- ٤- التكامل الرأسي.
- ٥- تقنية العملية.
- ٦- نطاق المنتج وتقديم منتجات جديدة.
- ٧- الموارد البشرية.
- ٨- إدارة الجودة.
- ٩- العلاقات مع الموردين.
- ١٠- تنظيم عملية الإنتاج والعمليات والبنية الأساسية الإدارية.

(ب) مؤشرات الأداء:

- ١- التكلفة.
- ٢- التسليم.
- ٣- الجودة.
- ٤- المرونة للتغيرات في الحجم وتقديم منتج جديد.

ويوضح جدول (٨-٥) مكونات إستراتيجية الإنتاج والعمليات والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلاً (في العمود الأول)، ثم يبين العمود الثاني مؤشرات الأداء الخاصة بها.

جدول (٨-٥): إستراتيجية الإنتاج والعمليات ومكوناتها والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها ومؤشرات الأداء الخاصة بها

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
١- التكلفة: • التكلفة المتغيرة للوحدة، التكلفة الكلية للوحدة من منظور القائم بالتصنيع وتكلفة دورة الحياة الكلية من منظور المستخدم.	١- الاستخبار الخاص بالإنتاج والعمليات: • ملاحظة ممارسات واتجاهات الإنتاج والعمليات في الصناعة. • دراسة العوامل التي تؤثر في وظيفة الإنتاج والعمليات مثل: التغيرات في تسهيلات المنافسين، التطورات التكنولوجية في تكنولوجيا العملية، مواد خام جديدة أو مكونات، درجة للتنميط، ممارسات الاستثمارات للرأسمالية والتشريعات البيئية.
٢- التسليم: • نسبة الشحنات في الوقت المحدد، المقدرة على التنبؤ بمواعيد التسليم، زمن الاستجابة للتغيرات في الطلب.	٢- التسهيلات: • تناول قضية عدد المصانع، أماكنها ومواقعها والأكثر أهمية هو مدى تخصص أو تمركز التسهيلات.
٣- الجودة: • تقاس من خلال مدى مطابقة المنتجات لأبعاد الجودة: الأداء، الخصائص، درجة الوثوق، المطابقة، المتانة، الخدمة، الجودة المدركة، معدلات الرفض للطلبات، معدلات المرتجع، تكلفة ومعدلات الإصلاح، وتكلفة الجودة.	٣- الطاقة: • الارتباط الوثيق بين قرارات الطاقة والتسهيلات. • تتحدد الطاقة بواسطة: معدات المصنع والموارد البشرية المتاحة، الفاقد في استخدام الطاقة فيما يتعلق بالطلب، القدرة على التعامل مع تغيرات انخفاض الطلب، والقرارات المؤدية على توسع الطاقة.
٤- المرونة للتغيرات في الحجم وتقديم منتج جديد: • مقاييس مثل الاستجابة إلى التغيرات في الحجم، المقدرة على إحلال المنتج، بدائل المنتج أو التشكيلات المختلفة. • تمثل اعتبارات التكلفة والتسليم طرقاً أخرى للتفاضل بخلاف الجودة والمرونة (في إستراتيجية قيادة التكلفة).	٤- للتكامل الرأسي: • من القضايا الهامة هي: حدود المنظمة فيما يتعلق بسلسلة القيمة- تساؤلات خاصة بالصنع أو

تابع- إستراتيجية الشراء

<p>الإستراتيجية ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها</p>	<p>مؤشرات الأداء</p>
<p>٣ - إدارة الجودة للضاعة المشتراه:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تتحمل وظيفة الشراء مسؤولية الوفاء بأهداف الجودة المنظمة، حيث يكون للمواد والأجزاء المشتراه أثراً مباشرة على جودة وتكلفة المنتجات النهائية. • تتضمن مسؤولية جودة الضاعة المشتراه: تحديد مواصفات الجودة الملائمة للضاعة المشتراه (الأداء - الخصائص - درجة الوثوق - المطابقة - المتانة - الخدمة - الجودة المدركة)، فحص العناصر المشتراه للتأكد من مطابقتها مع المواصفات المحددة، عملية رقابة الجودة لدى مصانع المورد. <p>٤ - إدارة المواد للضاعة المشتراه:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تتعلق بتتفق كل الضاعة المشتراه إلى داخل المنظمة. • قرارات محددة مثل: التخطيط والرقابة على الموراد، تشغيل الأوامر، المناولة، رقابة المخزون، الاستلام، تحرك المواد داخل المصنع والتخلص من الفائض. • ٥- تحليل القيمة، تحليل التكلفة، والتعميط: • تحليل القيمة: وظيفة جيدة للشراء وهو جهد منظم موجه نحو تحليل المتطلبات الوظيفية لمنتج بغرض تحقيق الوظائف الأساسية وبكلفة كلية أقل، ومتسقة مع الأداء المطلوب، درجة الوثوق والجودة. • جوهر تحليل القيمة هو المقايضة بين التعميط، الجودة، التصميم، القدرة على التصنيع، التعميط والتكلفة. 	<p>مؤشرات الأداء</p>

تابع- إستراتيجية الشراء

<p>الإستراتيجية ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها</p>	<p>مؤشرات الأداء</p>
<p>٦ - تنظيم عمليات الشراء والبنية الأساسية الإدارية:</p> <p>(أ) التنظيم:</p> <ul style="list-style-type: none"> • قرارات تتعلق بهيكل ووظيفة الشراء وتساؤل قسدياً مثل: درجة مركزية/ لا مركزية الشراء، والحاجة إلى تسويق لفشطة الشراء مع الوظائف الإدارية الأخرى أهمها: التصنيع، التكنولوجي، التسويق، التوزيع، رقابة الجودة والتمويل. • أربعة عناصر متضمنة في وظيفة الشراء هي: اختيار مصادر التوريد، الإحصال بالموردين، مراجعة طلب الشراء مع الاحتياجات، وإدارة الجوانب التجارية للوظيفة مثل: طريقة الشراء، السعر، شروط وظروف أمر الشراء، تعليمات التعبئة والشحن. <p>(ب) نظام الشراء:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يمثل عنصراً جوهرياً في البنية الأساسية للشراء ويخفي تسمية نظم شمولية لإيجاد تتناول عناصر مثل: مراجعة الطلبات، تحليل الأسعار، الاختيار بين التعاقدات ومشتريات السوق المقترح، جدولة عمليات الشراء والاستلام، إصدار أوامر الشراء، والتحقق من الشروط القانونية للتعاقدات، متابعة الاستلام، التحقق من ومراجعة التوقيت. • الاحتفاظ ب وتحديث السجلات: المشتريات، السعر، المخزون، المستخدم، ملفات الموردين، أداء رجال البيع، وملفات بالكتالوجات. 	<p>مؤشرات الأداء</p>

رابعاً: إستراتيجية الشراء (Procurement Strategy):

(أ) مكونات الإستراتيجية:

- ١ - الاستخبار الخاص بالشراء.
- ٢ - الاختيار، التقييم، وتنمية الموردين.
- ٣ - إدارة الجودة للبضاعة المشتراة.
- ٤ - إدارة المواد للبضاعة المشتراة.
- ٥ - تحليل القيمة، تحليل السعر / التكلفة، والتمهيط.
- ٦ - تنظيم عمليات الشراء والبنية الأساسية الإدارية.

(ب) مؤشرات الأداء:

- ١ - مؤشر أداء التكلفة.
- ٢ - مؤشر أداء الخدمة.
- ٣ - مؤشرات أداء الجودة.
- ٤ - العلاقات مع الموردين.

ويوضح جدول (٤-٨) مكونات إستراتيجية الشراء والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلياً (في العمود الأول)، ثم يبين العمود الثاني مؤشرات الأداء الخاصة بها.

جدول (٤-٨): إستراتيجية الشراء ومكوناتها. القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها ومؤشرات الأداء الخاصة بها.

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
<ul style="list-style-type: none"> • الأهداف المرغوبة من الشراء هي: جودة مثالية، أقل تكلفة نهائية، خدمة فعالة من المورد، إستراتيجية التوريد، معرفة فنية راسخة لدى المورد، علاقات جيدة وثيقة مع المورد؛ ومن أهم مؤشرات الأداء: ١ - مؤشرات أداء التكلفة: تكاليف البضاعة المشتراة بالمقارنة مع التكاليف المعيارية. • القيمة المضافة الإجمالية للبضاعة المشتراة، كسبية من التكلفة الكلية. • مؤشرات دوران المخزون. • وفورات التكلفة. ٢ - مؤشرات أداء للخدمة: نسبة الأوامر المرسلة في الوقت المحدد. • متوسط التأخير في الأوامر. ٣ - مؤشرات أداء الجودة: نسبة الأوامر المطابقة للمواصفات المعصومة. • درجة الوثوق بالبضاعة المشتراة. • جودة مصادر التوريد. ٤ - مؤشرات العلاقة مع مصادر التوريد: 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - الاستخبار الخاص بالشراء: فهم الممارسات الشائعة والسائدة في الأسواق فيما يتعلق بوسائل الإنتاج ومحاولة توقع التحولات التي قد تؤثر على أداء وظيفة الشراء. • تناول قضايا هامة مثل: المصادر البديلة للخصائص المطلوبة، التغييرات في التوفيق، تكاليف الموردين، الأداء العام والموقف التنافسي لكبار الموردين، التغييرات التكنولوجية التي قد تؤثر على الشراء، لسياسات التوزيع، وممارسات إدارة السوراء والابتكارات. ٢ - الاختيار، التقييم، وتنمية الموردين: مجموعة قرارات هدفها هو إيجاد، لختيار، تنمية، إدارة، وتحفيز الموردين من لديهم الاستعداد لتقديم جودة منتظمة، خدمة، وأسعار تنافسية. • تتضمن القرارات: حصر المصادر المحتملة، الاستعانة عن المزمولات والمزايا التسمية للمصادر المحتملة، التفاوض والاختيار، والاحتفاظ بعلاقة جيدة مع الموردين. • قرارات أخرى مرتبطة تلعب فيها وظيفة الشراء دوراً ملموساً: قرارات أخرى مرتبطة تلعب فيها وظيفة الشراء دوراً ملموساً: التناقد من الباطن، الشراء من داخل المنظمة، وقرارات الصنع أو الشراء.

تابع - إستراتيجية التقنية

مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء
<p>الإستراتيجية ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها</p> <p>٢- توقيت إدخال تقنية جديدة:</p> <ul style="list-style-type: none"> قرار تحديد ما إذا كان سوف يتم قيادة أو التوقف خلف المنافسين بشأن ابتكارات المنتج والعملية. يتناول قضايا مثل: تحديد المنافع والمخاطر المرتبطة بكل من إستراتيجيتي القيادة والتعبئة، التأكيد على التطبيق بين إستراتيجية التقنية المختارة والإستراتيجية العامة لوحة الأعمال. <p>٤- الدلائل المتعلقة للحصول على التكنولوجيا:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدى اعتماد المنظمة على جهودها الداخلية الذكية في تنمية الإمكانات الداخلية أو الجبره إلى مصادر خارجية. الدلائل المتعلقة للحصول على تقنية المنتج والمبيعات هي: التنمية الداخلية، الاستحواذ، الترخيص المخروقات الداخلية، المخروقات المشتركة، أو التحالف، المشاركة برأس المال، التعليم. <p>٥- الإستراتيجية الألفية للتقنية:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحديد واستغلال العلاقات المتداخلة التقنية التي توجد عبر وحدات الأعمال مستقلة ولكنها مترابطة. تمثل وسيلة لتعزيز الميزة التنافسية لوحدات الأعمال داخل المنظمة المتنوعة الأعمال. من مصادر العلاقات المتداخلة التقنية: تقنيات مشابهة خاصة بالمنتج، تقنيات مشابهة خاصة بالعملية، تقنيات مشابهة في أنشطة القيمة المضافة، إدخال منتج واحد في آخر، والتداخل بين المنتجات. 	<p>٥- معدل تقييم منتج جديد:</p> <ul style="list-style-type: none"> يمكن أن يقلص من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة/ سنوياً، عدد براءات الاختراع المتحصل عليها، أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة. <p>٦- التنوع المعتمد على التقنية:</p> <ul style="list-style-type: none"> طالما أن إستراتيجية التقنية موجهة جزئياً نحو هدف التنوع، فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذه الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من جهود خاصة بالتنوع المترابط أو غير المترابط. <p>٧- مقاييس أخرى ملائمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> * اعتماداً على طبيعة عمل المنظمة يمكن استخدام مقاييس أخرى مثل: حقوق الاختراع أو مبيعات التكنولوجيا، زمن تكريب الأفراد على تقنية جديدة، زمن دورة تنمية منتج جديد، تكافة التطوير لكل مرحلة، ومستوى التفوق التقني.

تابع - إستراتيجية التقنية

مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء
<p>الإستراتيجية ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها</p> <p>٦- اختيار المشروع، التقويم، توزيع الموارد، الرقابة:</p> <ul style="list-style-type: none"> الاهتمام الرئيسي هو تحقيق التخصيص المناسب من الموارد لدعم إستراتيجية التقنية المرغوبة. تتاول قضايا مثل: معايير تخصيص الموارد، موارد متوجهة لمشروع/ أو موارد شائعة للدعم والتخطيط للمشروعات، درجة التقلب في تمويل التقنية، مقدار فجوة الأرباح التي يتم التقلب عليها من خلال منتجات جديدة. <p>٧- تنظيم التقنية والبنية الأساسية الإدارية:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التقنية. تحديد آليات التنسيق الأقوى بين وحدات الأعمال المختلفة وأنشطة سلسلة القيمة. يتناول قضايا مثل: مركزية/ لا مركزية وظيفة التكنولوجيا، تنمية المسارات الوظيفية للعلماء والمتخصصين والفنيين، استخدام فريق العمل للمشروع، استخدام آليات لتسهيل مشاركة الموارد التقنية، تصميم نظم الحوافز والداقمية للعلماء والمتخصصين والفنيين، درجة إشغال مدبري التقنية في القرارات المتعلقة بالتعبئة، عملية صنع القرار لتخصيص الموارد على مشروعات التقنية، سياسات براءات الاختراع، وسياسات نشرها. 	<p>٦- اختيار المشروع، التقويم، توزيع الموارد، الرقابة:</p> <ul style="list-style-type: none"> الاهتمام الرئيسي هو تحقيق التخصيص المناسب من الموارد لدعم إستراتيجية التقنية المرغوبة. تتاول قضايا مثل: معايير تخصيص الموارد، موارد متوجهة لمشروع/ أو موارد شائعة للدعم والتخطيط للمشروعات، درجة التقلب في تمويل التقنية، مقدار فجوة الأرباح التي يتم التقلب عليها من خلال منتجات جديدة. <p>٧- تنظيم التقنية والبنية الأساسية الإدارية:</p> <ul style="list-style-type: none"> تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التقنية. تحديد آليات التنسيق الأقوى بين وحدات الأعمال المختلفة وأنشطة سلسلة القيمة. يتناول قضايا مثل: مركزية/ لا مركزية وظيفة التكنولوجيا، تنمية المسارات الوظيفية للعلماء والمتخصصين والفنيين، استخدام فريق العمل للمشروع، استخدام آليات لتسهيل مشاركة الموارد التقنية، تصميم نظم الحوافز والداقمية للعلماء والمتخصصين والفنيين، درجة إشغال مدبري التقنية في القرارات المتعلقة بالتعبئة، عملية صنع القرار لتخصيص الموارد على مشروعات التقنية، سياسات براءات الاختراع، وسياسات نشرها.

كلمة: إستراتيجية التقنية (Technology Strategy):

(أ) مكونات الإستراتيجية:

- ١- الاستخبار التقني.
- ٢- اختيار التقنية.
- ٣- توقيت إدخال تقنية جديدة.
- ٤- البدائل المتاحة للاستحواذ على التقنية.
- ٥- الإستراتيجية الأفقية للتقنية.
- ٦- اختيار المشروع، التقييم، توزيع الموارد، والرقابة.
- ٧- تنظيم التقنية والبنية الأساسية الإدارية.

(ب) مؤشرات الأداء:

- ١- معدل الابتكار التقني.
- ٢- إنتاجية البحوث والتطوير.
- ٣- معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير.
- ٤- الموارد المخصصة للبحوث والتطوير.
- ٥- معدل تقديم منتج جديد.
- ٦- التنوع المعتمد على التقنية.
- ٧- مقاييس أخرى ملائمة.

ويوضح جدول (٣-٨) مكونات إستراتيجية التقنية والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلاً (في العمود الأول)، ثم يبين العمود الثاني مؤشرات الأداء الخاصة بها.

جدول (٣-٨): إستراتيجية التقنية

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
<ol style="list-style-type: none"> ١- معدل الابتكار التكنولوجي: • اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التقني للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن. ٢- إنتاجية البحوث والتطوير: • يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كمناسبة للتغير في المخرجات إلى التغيير في المدخلات. وعلى سبيل المثال، التحسن في أداء المنتج والعمليات مقسوماً على الاستثمار الإضافي في البحوث والتطوير. ٣- معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير: • مقياس للربح المتولد عن قدر معين من الاستثمار في البحوث والتطوير. ٤- الموارد المخصصة للبحوث والتطوير: • مقياس لمستوى الإنفاق المخصص المشاريع المختلفة ووحدات الأعمال وفي ظل مستوى المنظمة ككل. 	<ol style="list-style-type: none"> ١- الاستخبار التقني: • جهد موجه نحو جمع المعلومات التي تتعلق بالوضع الحالي والمستقبلي للتطور التقني. • لحد المهام المرتبطة هي تحديد الوحدات الفنية الإستراتيجية (STUS)، تقييم جوانب القوة الفنية التنافسية لكل وحدة، اكتشاف جوانب تركيز الابتكار في المجالات الرئيسية للمنتج (المستخدمين، المصنعين، والموردين، أخرى)، جمع المعلومات ومقارنتها بشأن الفئات التكنولوجية للمنظمات المنافسة الرئيسية. ٢- اختيار التقنية: • يتناول قضية اختيار نوعيات التقنية التي سوف تخصص فيها المنظمة وطرق تضمينها في منتجات وعمليات المنظمة. • قضايا تتعلق بـ: - اختيار أنواع التقنية المطلوبة لابتكار المنتج والعمليات. - التأكيد على التوافق بين جهود تنمية التقنية ودورة حياة وحدة الأعمال الإستراتيجية، ووحدة الأعمال المرغوبة، وإعطاء أولويات مناسبة للجهود التقنية الناتجة.

تابع إستراتيجية الموارد البشرية

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها والقرارات المرتبطة بها
١- رضا الموظف.	٥- تنمية وتطوير الإدارة:
٢- أداء الوظيفية.	• إيجاد آليات لتعزيز المهارات، فرص الترقية
٣- معدل دوران العمالة.	والمسارات الوظيفية.
٤- الغياب.	٦- العلاقات بين العمال/ الإدارة:
٥- الدافعية.	• خلق مناخ تعاون بين المديرين والموظفين.
٦- الأمان الوظيفي.	٧- تنظيم إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية
٧- توقعات المسار الوظيفي.	الإدارية:
٨- الإجهاد النفسي.	* تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل
٩- الظروف الصحية والأمان.	التنظيمي، والإجراءات والنظم المطلوبة لتحقيق
١٠- الدخل.	فسيائية في عمل الإدارة.
	* من المهم تناول قضية المركزية/ اللامركزية من
	خلال تحديد المسؤوليات التي تقع تحت اختصاص
	وحدة موارد بشرية متخصصة، ودرجة المشاركة
	المطلوبة من الوحدات الأخرى في المنظمة، في كل
	نوعية من القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

جدول (٢٨): إستراتيجية الموارد البشرية ومكوناتها. القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها ومؤشرات الأداء الخاصة بها

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها والقرارات المرتبطة بها
	١- الاستخبار الخاص بإدارة الموارد البشرية:
	• تفهم ممارسات الإدارة السائدة في أسواق الموارد البشرية والتغيرات المتوقعة فيها.
	• من القضايا الهامة: نظم الحوافز، مستويات المكافآت للوظائف والمراكز المختلفة، البدائل المختلفة للتدريب وتنمية الطاقات، التغيرات في التشريعات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الخارجية نحو جذب كبار المتخصصين، تقام المهارات في المستويات الدنيا، والاتجاهات نحو إعادة التدريب.
	٢- الاختيار والترقية والإحلال:
	• إدارة تدفق العنصر البشري داخل وخارج وخلا المنظمة.
	• التوافق بين الموارد البشرية المتاحة والوظائف داخل المنظمة.
	٣- تقييم الأداء:
	• تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة.
	• المساهمة في التخصيص المناسب للحوافز، تصميم برامج فعالة للتنمية الإدارية، المحافظة على الرصيد الحالي من المواهب الإدارية، الترقية والإحلال المناسبين للأفراد.
	٤- الحوافز:
	• تقديم المكافآت بشكل مختلف: مالية، ترقية، تقدير الإدارة، فرص وظيفية، التقدير من قبل العملاء، فرص التعلم، الأمان، المسؤولية، الاحترام والصدقة من جانب الزملاء في العمل.

ثانياً: إستراتيجية الموارد البشرية (Human Resources Strategy):

(أ) مكونات الإستراتيجية:

- ١- الاستخبار الخاص بإدارة الموارد البشرية.
- ٢- الاختيار والترقية والإحلال.
- ٣- تقييم الأداء.
- ٤- الحوافز.
- ٥- تنمية وتطوير الإدارة.
- ٦- العلاقات بين العمال/ الإدارة.
- ٧- تنظيم إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية الإدارية.

(ب) مؤشرات الأداء:

- ١- رضا الوظيفة.
- ٢- أداء الوظيفة.
- ٣- معدل الدوران.
- ٤- الغياب.
- ٥- الدافعية.
- ٦- الضمان الوظيفي.
- ٧- توقعات المسار الوظيفي.
- ٨- الإجهاد النفسي.
- ٩- الظروف الصحية والأمان. ١٠- الدخل.

ويوضح جدول (٢-٨) مكونات إستراتيجية الموارد البشرية والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلياً (العمود الأول)، ثم يبين العمود الثاني مؤشرات الأداء الخاصة بها.

تابع: إستراتيجية التمويل

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها والقرارات المرتبطة بها
	<p>٩- إدارة المخاطر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تتعلق بالأدوات التي تستخدمها المنظمة لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها من جانب التضخم، معدلات الفائدة والصراف، أسعار السلع، عدم استقرار سوق الأسهم. • تتعلق بإستراتيجية الإستثمار من خلال المقايضة بين الأصول الثابتة والمتداولة، الأصول طويلة الأجل وقصيرة الأجل. • التحالفات والمشاركات. • إستراتيجية التمويل وأولاً تمويل المشروع والاستثمار. • إدارة الضرائب. • الحماية الحكومية والتنازلات. • وسائل أخرى مثل قرار الصنع/ الشراء، العقود قصيرة/ طويلة الأجل مع الموردين والمشتريين، الأجور الثابتة/ المتغيرة، التكاليف الثابتة/ المتغيرة. <p>١٠- إدارة العلاقة مع المؤسسات المالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تشمل تكوين وتشيط العلاقات مع عدد كبير من المؤسسات المالية مثل البنوك التجارية والاستثمار، المنظمات الدولية، محلي الصناعة، ومكاتب التقييم. <p>١١- تنظيم الوظيفة المالية والبنية الأساسية الإدارية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تتطلب تحديد واضح للهيكل التنظيمي والتصميم الملائم للنظم الإدارية التي تتواءم مع الثقافة التنظيمية. • من أمثلة القرارات الهامة: الإجراءات المحاسبية، مراكز المسؤولية، مقاييس الأداء المالي، نطاق الوظيفة المالية، ونظم المعلومات.

أولاً : إستراتيجية التمويل (Financial Strategy):

(أ) مكونات الإستراتيجية:

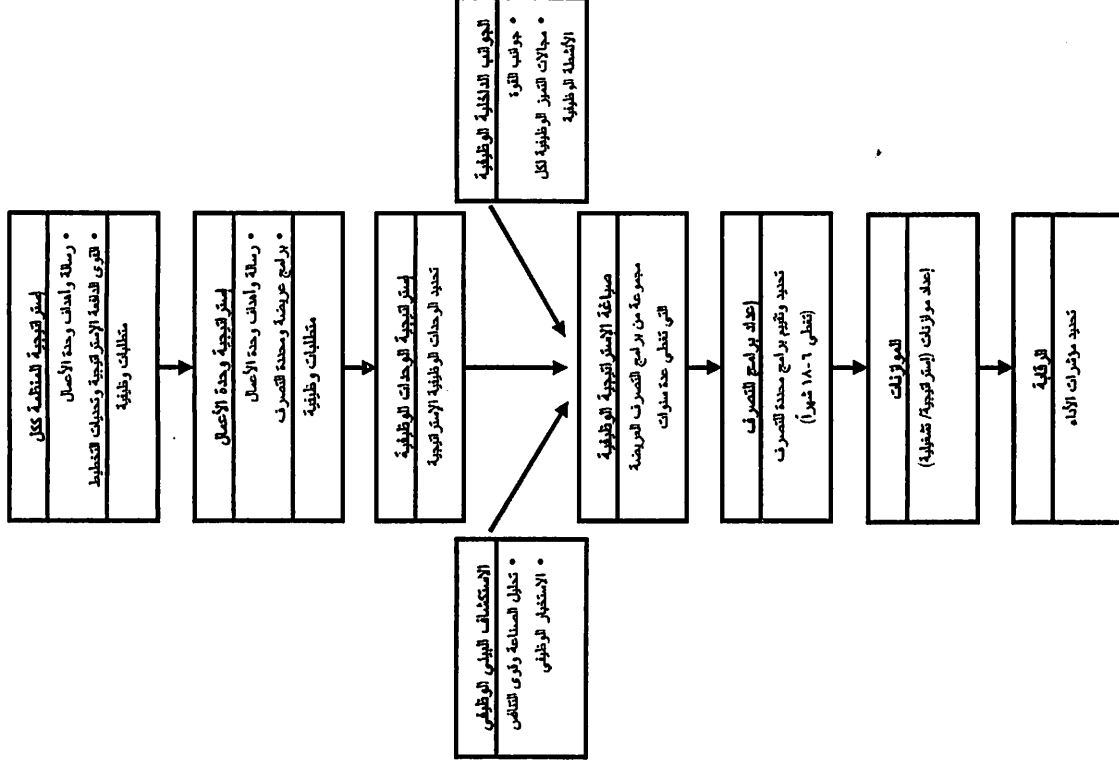
- ١- الاستخبار المالي.
- ٢- الموازنة الرأسمالية.
- ٣- الاندماجات/ الاستحواذ/ البيع.
- ٤- إدارة حقوق الملاك وسياسة التوزيعات.
- ٥- تمويل الاقتراض طويل الأجل.
- ٦- إدارة رأس المال العامل.
- ٧- إدارة صندوق المعاشات/ التقاعد.
- ٨- إدارة الضرائب.
- ٩- إدارة المخاطر.
- ١٠- إدارة العلاقة مع المؤسسات المالية.
- ١١- تنظيم الوظيفة المالية والبنية الأساسية الإدارية.

(ب) مؤشرات الأداء:

- ١- مؤشرات سوق المال.
- ٢- مقاييس الربحية.
- ٣- مقاييس الخطر، تكلفة الأموال، والنمو.

ويوضح جدول (٨-١) مكونات إستراتيجية التمويل والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلاً (العمود الأول)، ثم يبين العمود الثاني مؤشرات الأداء الخاصة بها.

شكل (٨-٢): الخطوات الرئيسية لإعداد الإستراتيجية الوظيفية

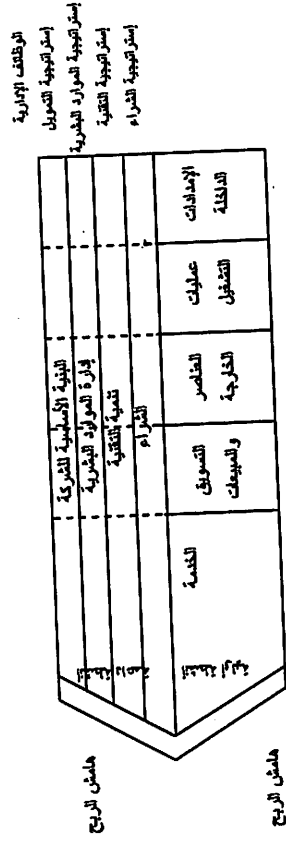


حدد مجالات الإستراتيجية في شكل سلسلة قيمة (Value Chain):

قبل البدء في تحليل وتمتية الإستراتيجية الوظيفية، بادر بوضع الوظائف الإدارية الرئيسية لوحة الأعمال في شكل سلسلة قيمة (Value Chain). ويوضح هذا الشكل أن الأنشطة الوظيفية لوحة الأعمال يمكنك تصنيفها وفق ست مجالات وظيفية رئيسية هي شكل (٨-١):

- أولاً: إستراتيجية التمويل.
- ثانياً: إستراتيجية الشراء.
- ثالثاً: إستراتيجية الموارد البشرية.
- رابعاً: إستراتيجية الإنتاج والعمليات.
- خامساً: إستراتيجية التقنية.
- سادساً: إستراتيجية التسويق.

شكل (٨-١): المجالات الرئيسية للإستراتيجيات الوظيفية في شكل سلسلة قيمة "Value Chain"



ما هي الخطوات التي يمكنك إتباعها لإعداد إستراتيجية وظيفية:

- ١- استرشد بإستراتيجية المنظمة ككل (الرسالة الأهداف، القوى الدافعة الإستراتيجية، تحديات التخطيط) في تحديد المتطلبات الأساسية لإستراتيجيتك الوظيفية (كل وحدة وظيفية وكل وظيفة أو نشاط).
- ٢- استرشد بإستراتيجية وحدة الأعمال (الرسالة، الأهداف، برامج التصرف) في تحديد المتطلبات الأساسية لإستراتيجيتك الوظيفية.
- ٣- تذكر أن دورك الرئيسي هو تحقيق ميزة تنافسية متفردة في مجالاتك الوظيفية.
- ٤- حدد المجالات الوظيفية الإستراتيجية محور الاهتمام.
- ٥- تفهم الاتجاهات الحرجة في الصناعة ومواقع المنافسين الرئيسية حالياً ومستقبلاً.
- ٦- أجمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بكل وظيفة (الاستخبار الوظيفي).
- ٧- اتخذ مجموعة القرارات الإستراتيجية التي تساعدك في بناء مهارات معينة في كل مجال وظيفي وتمكنك من تحقيق الميزة التنافسية.
- ٨- قم بإعداد برامج التصرف أو العمل، الموازنات، مؤشرات الأداء الإستراتيجي لكل وظيفة (شكل ٨-٢).

مقدمة:

يركز هذا الفصل على عملية إعداد الإستراتيجية الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية الرئيسية وهي: التمويل - الشراء - الموارد البشرية - الإنتاج - التقنية - التسويق. ويعتبر مستوى الإستراتيجية الوظيفية هو المستوى الثالث بعد إعداد الإستراتيجية الكلية للمنظمة وإعداد إستراتيجية وحدة الأعمال. لذلك يركز الفصل الحالي على خطوات إعداد الإستراتيجية الوظيفية بشكل عام، ثم يتناول مكونات ومؤشرات الأداء لكل إستراتيجية وظيفية على حده، وفي شكل نقاط محددة وشرح مبسط وفي شكل جداول مركزة باعتبار أن المجالات الوظيفية مثل التمويل، إدارة الموارد البشرية، التقنية، الشراء، الإنتاج والعمليات، التسويق، قد تم دراستها من قبل على نحو مفصل في مقررات دراسية مستقلة.

خطواتك الرئيسية نحو إعداد إستراتيجية وظيفية:

كيف تفكر إستراتيجياً في وظائفك الإدارية؟ إن التعامل مع الوظائف الإدارية بطريقة إستراتيجية معناه أن تلمي إمكانات متميزة (Unique Capabilities) بحيث تزيد عن مجالات التميز لمنافسك في السوق. وهذا معناه التعامل مع الوظيفة الإدارية كوسيلة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية متواصله (Sustainable Competitive Advantage) مثلما هو الحال في إستراتيجياتك على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال المختلفة داخل المنظمة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تعريف "إستراتيجية التنافس"، ثم تحديد المكونات الأساسية الثلاث لها وهي: طريقة التنافس، وميدان التنافس، وأساس التنافس. وأوضح هذا الفصل أيضاً مفهوم الميزة التنافسية المتواملة كأساس مهم ينبغي تحقيقه باستخدام إستراتيجيات التنافس، مع إعطاء أمثلة عملية عن تلك المزايا المتواملة. ثم ركز الجزء المتبقي من الفصل على الإستراتيجيات العامة للتنافس وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة - إستراتيجية التمييز - إستراتيجية التركيز. ويضاف إلى هذه الأنواع الثلاثة، نوعين آخرين وهما التكمال بين التكلفة الأقل والتمييز، والثاني هو إستراتيجية الوقوع في المنتصف. ومن أجل تحفيز المنظمات على إتباع مثل تلك الإستراتيجيات، فقد تم شرح مزايا كل إستراتيجية وشروط وكيفية تطبيقها من أجل نجاح عملية التنفيذ.

أسئلة الفصل:

- ١- ما هو المقصود بإستراتيجية التنافس؟ وما هي مكوناتها؟
- ٢- ما هو المقصود بالميزة التنافسية المتواملة؟ وكيف يمكن تحقيقها أو الحصول عليها؟
- ٣- ما هي الأنواع الرئيسية الثلاث للإستراتيجيات العامة للتنافس؟ وما هي طرق تحقيق الميزة التنافسية فيها؟
- ٤- وضح بالرسم مع كتابة البيانات الأساسية "الإستراتيجيات العامة للتنافس"؟
- ٥- ما هو المقصود بإستراتيجية التكلفة الأقل؟ ما هي مزاياها؟ وما هي شروط تطبيقها؟
- ٦- ما هو المقصود بإستراتيجية التمييز؟ ما هي مزاياها؟ وما هي شروط تطبيقها؟
- ٧- ما هو المقصود بإستراتيجية التركيز؟ ما هي مزاياها؟ وما هي شروط تطبيقها؟

الفصل الثامن

الإستراتيجيات الوظيفية

أهداف الفصل:

- ⊖ توضيح كيفية التفكير إستراتيجياً في المجالات الوظيفية الرئيسية (التمويل- الموارد البشرية- التقنية- الشراء- الإنتاج- التسويق).
- ⊖ بيان الخطوات التي يمكن إتباعها لإعداد إستراتيجية وظيفية.
- ⊖ إبراز أهم أنواع الإستراتيجيات الوظيفية.