

الإدارة الاستراتيجية

لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين

تأليف

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

مجموعة النيل العربية

● مقدمة ●

قبل أن تتعمق في قراءاتك ودراساتك العلمية والعملية عن الإدارة الاستراتيجية باعتبارها من الدراسات المتقدمة والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال، نجد أنه من المفضل أن نعرض بعض المفاهيم والمصطلحات الإدارية والاستراتيجية

فكم سمعت أو قرأت أو تداولت حديثاً مع أحد والديك أو إخوانك أو أصدقائك عن الأمور الاستراتيجية في حياتك أو في بعض شئون بلدك أو أسرتك، وكم أطلت عليك وسائل الإعلام بأنباء براقية عن التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية، وضرورة رفع الإنتاجية في منظمات قطاع الأعمال العام أو الخاص. ولا بد أنك قد سمعت مسئولاً في أحد المراكز الرئيسة في الدولة وهو يطالب بتحقيق المؤسسات والهيئات للكفاءة والفعالية حتى نصل إلى غاياتنا المأمولة. وكثيراً ما تتداول مع أحبائك حديثاً شيقاً عن أهدافك وأغراضك وسبل تحقيقها وما هي رسالتك في الحياة، وعن القواعد والمبادئ التي تتمسك بها، والسياسات والإجراءات التي تسير على هديها وتسترشد بنورها.

وفي حدود ما أتيت لك من موارد وإمكانات مالية تراك وقد سهرت الليالي لإعداد موازناتك وقياس مدى نجاحك بناء على معايير وأسس قد ارتضيتها لمراجعة وتقييم أنشطتك ومهامك. والآن تعالى معي نستعرض أهم المفاهيم والمصطلحات السابقة وغيرها لتتفق معاً على معانٍ واحدة لكل منها.

أصل كلمة إستراتيجية Strategy :

- يُرجع الكتاب أصل كلمة «إستراتيجية Strategy» إلى الكلمة اليونانية إستراتيجوس «Strategos» وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.
- ويعرف قاموس ويبستر Websters New World Dictionary الإستراتيجية على أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية.
- ويشير قاموس المورد «Al-Mawrid» الإستراتيجية على أنها تعني علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.

— وعلى نفس النهج نجد أن قاموس أكسفورد «Oxford Dictionary» يبين معنى الإستراتيجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة .

إستراتيجية الإدارة Management Strategy :

عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم ، والعمل على نميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة منتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع .

القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions :

يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة ، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به ، ومن ثم فهي قرارات رئيسة «Key Decisions» تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية ، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المنظمة ، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم .

القرارات الإدارية Administrative Decisions :

يتم اتخاذ هذه القرارات لتيسير عمليات الأداء الإداري وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الأعمال والأنشطة ، وتحديد كيفية تحقيق ذلك ، وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة وتنظيم عمليات الاستفادة منها .

القرارات التشغيلية Operating Decisions :

تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج ، وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها ، وعادة ما تكون هذه القرارات لا مركزية وتتخذ في المدى القصير .

التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning :

يُعني التخطيط بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وكلمة المستقبل

نسبية الأثر على فهم وإدراك فنجد أن إهتمام المديرين يصح والإمكانات المطلوبة بكبر الحجم ويبنى التخطيط الإستراتيجي والتأكد منها ، ومن أهم هذه الـ

- 1 - إعادة تنظيم المستوى ، الـ
- 2 - تحليل البيئة التنافسية الـ
- 3 - النظرة الشاملة للعوامل
- 4 - تدعيم الاتجاه التسويقي
- 5 - تحديد معدلات الأرباح
- 6 - بيان وضع المنظمة بين مع
- 7 - مراجعة احتياجات ومتط
- 8 - مراجعة مهام وأعمال المنف
- 9 - أهمية استخدام التكنولوجيا

صياغة الإستراتيجية Strategic

تعني صياغة الإستراتيجية إيذ غاياتها ، ومن ثم فهي ترسم رسال البيئة الخارجية والداخلية بما يسهم والضعف ، هذا إلى جانب اختيار الـ والمناسبة .

تطبيق الإستراتيجية Strategic Application

ينعت تطبيق الإستراتيجية بالمرحـ تعني حشد كل الموارد والمصادر المتاحة

نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط إستراتيجياً فنجد أن إهتمام المديرين يصبح متزايداً ، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتنسم الموارد والإمكانات المطلوبة بـ كبير الحجم والقيمة .. وهكذا .

ويبنى التخطيط الإستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها ، ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي :

- 1 - إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة .
- 2 - تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها .
- 3 - النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة 3-5 سنوات قادمة .
- 4 - تدعيم الاتجاه التسويقي للمنظمة .
- 5 - تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها .
- 6 - بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة .
- 7 - مراجعة احتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولاً بأول .
- 8 - مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة .
- 9 - أهمية استخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة .

صياغة الإستراتيجية Strategic Formulation :

تعني صياغة الإستراتيجية إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها ، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غايتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف ، هذا إلى جانب اختيار البديل الإستراتيجي المناسب بعد استقراء الإستراتيجيات البديلة والمناسبة .

تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation :

ينعت تطبيق الإستراتيجية بالمرحلة الفعلية والعمليات التنفيذية في إدارة الإستراتيجية ، وهي تعني حشد كل الموارد والمصادر المتاحة وتجهيتها لتصبح أعمالاً وأنشطة منتجة ، وهناك ثلاثة أنشطة

رئيسية في عملية تنفيذ الإستراتيجية وهي (وضع الأهداف الدورية، وضع السياسات، وأخيراً توزيع وتخصيص الموارد المتاحة).

المراجعة الإستراتيجية Strategic Review :

تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الإستراتيجية، ويجب أن ينصب الاهتمام عند إجراء عمليات المراجعة الإستراتيجية على متابعة العوامل الداخلية والخارجية، وقياس الأداء الفعلي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتعد المراجعة الإستراتيجية من الأمور الحيوية إذ أن النجاح في الغد يترتب على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار.

الإستراتيجيون (واضعوا الإستراتيجية) The Strategists :

القائمون على أمر الإستراتيجية، ويمثلون مجموعة الأفراد المسؤولين بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة، وغالباً ما يكون لهم العديد من الأسماء والرموز والوظائف المختلفة مثل (مدير العموم، الرؤساء، الملاك، المستشارون، مجلس الإدارة، ...) ويمكن القول أن المنظمة تدار من خلال هؤلاء الأفراد فهم الذين يصيغون الإستراتيجية ويحددون كيفية تطبيقها وطرق تقييمها.

ويراعى أن واضعي الإستراتيجية يختلفون باختلاف أنواع المنظمات، وكذا باختلاف مراحل الإستراتيجية الثلاث، كما أنهم يختلفون في اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقياتهم، ومدى تقبلهم للمخاطر، ومدى استجابتهم للمسئولية الاجتماعية لمنظماتهم، ومدى حرصهم على تحقيق الربحية، ومدى اهتمامهم بالأجل الطويل ونمط القيادة الخاص بهم.

الفرص والمخاطر الخارجية External Opportunites and Threats :

تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة، ومن أمثلة الفرص والمخاطر الخارجية (ثورة الحاسبات الآلية، التكنولوجيا، التحولات السكانية، تغير القيم والاتجاهات، حدة المنافسة من الشركات

الخارجية .. وغيرها) ويهتم واضعوا الإستراتيجية بمحاولة الاستفادة من مزايا وإيجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير المخاطر الخارجية .

القوة والضعف الداخلي Internal Strengths and Weaknesses :

تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء ، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة ، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة ، ومن أمثلتها (التنظيم الإداري ومجالات التسويق وشئون الإنتاج والعمليات والنواحي المالية والمحاسبية وأنشطة البحوث والتطوير) ، وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة إستراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها .

البيئة الداخلية Internal Environmental :

هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها « Control-able » ، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارده المالية أو المادية وذلك إضافة إلى موارده البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية .

البيئة الخارجية External Environmental :

هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها « Uncontrollable » ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية ، السياسية، التكنولوجية ، متغيرات المنافسة ، العملاء والموردين) ، وتنقسم عوامل البيئة الخارجية إلى قسمين هما بيئة عامة وأخرى خاصة .

البيئة العامة General Environmental :

العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة تسمى عوامل البيئة العامة كالظروف الاقتصادية السائدة أو المناخ السياسي أو بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية، فالمشاهد أن تأثير هذه العوامل عام على جميع المنظمات باختلاف نشاطها وحجمها ومكانتها داخل الدولة .

البيئة الخاصة Task Environmental :

هي مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لإرتباطها المباشر بتلك المنظمات . ومن أمثلة تلك العوامل (المعملاء ، الموردين ، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين ، وغيرها من العوامل) وهنا نجد أن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة وتلك العوامل .

السياسات التنظيمية Organizational Policies :

تمثل توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا بما يساهم في تحقيق الأهداف وغالباً ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام .

الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات منظمات الأعمال Stakeholders :

من هم	أنواعهم	لماذا تهتم المنظمة بدراساتهم وتحليلهم
الأطراف التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على مجريات الأمور بالمنظمة كما أن للمنظمة تأثير عليها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة	– المساهمون – العاملون – المتعاملون – المنافسون – الحكومة – المنظمات الاجتماعية – البنوك –	– لكل طرف متطلباته وأهدافه . – يجب على المنظمة توقع متطلبات وأهداف كل طرف ومحاولة العمل على التوفيق فيما بينها حتى يمكنها وضع الإستراتيجيات المناسبة .

الغايات Goals :

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبياً ، وهي ترتبط بالإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي على المدى الزمني الطويل ويهتم بوضعها وتحديد أهدافها أعلى المستويات الإدارية بالتنظيم لأنها تحتاج إلى تفكير إستراتيجي ومهارات ذهنية عالية .

الأهداف Objectives :

تمثل النتائج المراد تحقيقها على تحقيق غايات المنظمة ، وهي مطا ويمكن قياسها ، وتمثل معلومات :

- 1 – الحالة أو الأوضاع المرغوبة
- 2 – وسيلة لتقياس التقدم تجاه
- 3 – هدف يمكن تحقيقه (موضوع)
- 4 – إطار زمني يمكن من خلال وتشتمل الأهداف على الربحية

وتوسيع نطاق السوق .. وغيرها من

الأهداف بعيدة المدى Objectives

النتائج المراد تحقيقها على المدى المستويات العليا، ويجب أن تتسم الموضوعية ، والوضوح .

الأهداف قصيرة المدى Objectives

النتائج المراد تحقيقها والتوصل هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف ؛ الضعالية التنظيمية Effectiveness :

تعني الفاعلية فعل الأشياء الصحة بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على العلاقة بالمنظمة ، وعادة يطلق عليه المتعاملين ، الموردين ، المجتمع ، ... وذا وإشباع حاجات كل طرف .

الأهداف Objectives :

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط ، وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتابعة يمكن من تحقيق غايات المنظمة ، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها ، وتمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل :

- 1 - الحالة أو الأوضاع المرغوب تحقيقها .
 - 2 - وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة .
 - 3 - هدف يمكن تحقيقه (موضوعي وقابل للتحقيق) .
 - 4 - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف .
- وتشتمل الأهداف على الربحية ، ونمو المبيعات ، وتحقيق حصة السوق ، والنمو والتطوير ، وتوسيع نطاق السوق .. وغيرها من الأهداف .

الأهداف بعيدة المدى Longrange Objectives :

النتائج المراد تحقيقها على المدى البعيد لتحقيق رسالة منظمات الأعمال ، وعادة توضع في المستويات العليا، ويجب أن تتسم هذه الأهداف بالتحدي والقابلية للقياس ، والتناسق ، والموضوعية ، والوضوح .

الأهداف قصيرة المدى Shortrange Objectives :

النتائج المراد تحقيقها والتوصل إليها على مدى زمني قصير غالباً سنة أو أقل من سنة ، وتعد هذه الأهداف نقاطاً فرعية للأهداف بعيدة المدى .

الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness :

تعني الفعالية فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة «Do the Right Things» وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ، وعادة يطلق عليهم «Stakeholders» مثل (المساهمين ، العاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردين ، المجتمع ، ... وغيرهم) ، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف .

الكفاءة Efficiency :

تعني فعل الأشياء بطريقة صحيحة «Do the Things Right» ولهذا فهي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات إلى المدخلات ، وهي تهتم بنجاح العمليات في الأجل القصير مع مراعاة الربح بصورة أكثر تركيزاً ، والاهتمام بمصلحة حملة الأسهم .

الإنتاجية Productivity :

تمثل العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات ، وتعد الإنتاجية مقياساً مهماً على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الإستراتيجي في السوق .

الثقافة التنظيمية Organizational Culture :

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر تؤثر هذه القيم فتشكل أسس ومعايير وأنماط للسلوك التنظيمي المقبول وذلك المرفوض وتستوحي هذه الثقافة من مصادر عديدة أهمها العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية والممارسات الاقتصادية بجانب النواحي الإيمانية للأفراد. ولا يمكن أن تنجح إستراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية .

ومن أهم المجالات التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ما يلي :

- 1- توفير الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين .
- 2- تدعيم الإلتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسئولية .
- 3- استقرار المنظمة كمنظومة اجتماعي .
- 4- تكوين إطاراً مرجعياً للإستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة .
- 5- تسهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للعاملين والإداريين بالمنظمة .

رسالة المنظمة Organization Mission :

رسالة المنظمة هي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى ، ومن

ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها ، وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة ، وتدل على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها ، ولذا يمكننا القول أن رسالة المنظمة هي الغرض أو السبب في وجودها وتسهم في الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجهه المسئولون «ما هو عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا» ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم في تحقيق المنافع والأفضليات التي ينتظرها الأفراد من المنظمة . فرسالة بنك فيصل الإسلامى المصرى هو تيسير المعاملات المالية والمصرفية بين أفراد ومنظمات المجتمع حسب مقتضيات الشريعة الإسلامية .

القواعد الإدارية Management Rules :

هي مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الإدارية والتنظيمية التي تقترن بجزاءات تفرض على من يخالفونها ، وبمعنى أوضح فهي التي تبين ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات في أحد الأنشطة الإدارية والتنظيمية فهناك القواعد التي تحكم النشاط التسويقي أو الإنتاجي وكذلك القواعد التي تحكم النواحي التخطيطية والتنظيمية والرقابية .

الإجراءات Procedures :

تبين الإجراءات كيفية أداء نشاط أو عمل معين ، حيث توضح الخطوات المتتابعة لتنفيذ العمل بصورة تفصيلية . ففي بنك معين توضع الإجراءات الخاصة بالاستفادة بكل خدمة من الخدمات المصرفية فعلى سبيل المثال هناك الإجراءات المتعلقة بفتح الحساب الجارى ، وأخرى لفتح الاعتماد المستندي ، وثالثة للحصول على خطاب ضمان ... وهكذا .

التكتيك Tactic :

يمثل التكتيك الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الإستراتيجية والتكتيك من عدة وجوه أهمها حجم العمل والإمكانات والموارد المطلوبة لكل منهما ونطاق الاهتمام ونسبة الوقت المتاح لتنفيذ أي منهما وطبيعة الموارد البشرية المخصصة للنهوض بهما .

الميزانيات Budgets :

الميزانية هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية أو مالية بحيث

تحتوي على جانبين إيرادات ومصروفات ، أو أصول وخصوم ، أو مصادر واستخدامات .. وهكذا ، وتتعدد مستويات إعداد الميزانية ، وقد تكون على شكل موازنة تقديرية تُعد في بدء الفترة الزمنية كما تُعد في نهاية الفترة الزمنية ، ومن هنا يمكننا القول أنها تستخدم كأسلوب تخطيط ورقابي في نفس الوقت .

العولمة الإدارية Management Globalization :

الاتجاه نحو عولمة الإدارة والتعامل الواسع معها على نهج من تحرير التجارة العالمية والقضاء على المعوقات التي تعترضها ، وتتطلب العولمة المزيد من التوجهات الإستراتيجية « Statagic Di- rection » حيث تقاربت الوظائف والأنشطة الإدارية المتبعة في المنظمات عبر الحدود الوطنية ويتضح ذلك من وجود العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من بينها :

- 1 - الإتفاقيات العامة للتعريفات الجمركية والتجارة « إتفاقيات الجات » الناتجة عن جهود منظمة التجارة العالمية .
- 2 - منظمات التجارة الدولية .
- 3 - التنظيمات الدولية والمجالس الإقليمية .
- 4 - هيئة المقاييس والمعايير الدولية « ISO » .
- 5 - اتجاهات الإدارة اليابانية وغزوها داخل المنظمات الأمريكية والعديد من الدول الأخرى .
- 6 - انتشار الشركات متعددة الجنسيات في مختلف البلدان .
- 7 - ثورة التكنولوجيا والاتصالات السلكية واللاسلكية .
- 8 - تدويل المشاكل البيئية واستخدام التحليل البيئي المتعمق لإعادة فحص وتعديل الوظائف والأدوار والمواقف والتوجهات الإستراتيجية الشاملة .

أدى كل ما سبق إلى اتجاه العديد من الشركات الرائدة لتغيير إستراتيجيتها بشكل كبير لتمكين من مواجهة المنافسات الحادة والعالمية ، وتقوم الشركات متعددة الجنسيات بشكل سريع بتعديل إستراتيجيتها وتشكيل تحالفات واندماجات إستراتيجية بغرض اغتنام الفرص المتوفرة .

المدير الاستراتيجي Manager
يعد مديراً إستراتيجياً كل
الإستراتيجية ويسعى لتطبيقها
البرامج Programs :

يمثل البرنامج مجموعة نشأ
هدف معين ، وقد يلحق به كائن
لكل نشاط منها زمن معين ووق
لحساب الزمن أو خرائط جانت أ
الميزة التنافسية Advantage
تشير إلى المجالات التي يمكن
فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنف
التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها
نتائج فحص وتحليل كل من نقاط
والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة ب
الكفاءة الوظيفية Efficiency
تشير الكفاءة الوظيفية إلى نق
نقاط الضعف فليست ميزة للمنظمة
المنظمات المنافسة .

الكفاءة التشغيلية Efficiency
تمثل القدرة النسبية للمنظمة لل
التسويقية والتمويلية والعمليات
والتنظيم الإداري بصفة ع
ويكمن الغرض من دراسة وتحل
مجالات كل ناحية وظيفية بصور
المنظمة .

المدير الاستراتيجي Strategic Manager :

يعد مديراً إستراتيجياً كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غايتها وصياغة وتكوين الإستراتيجية ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد ، غالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا .

البرامج Programs :

يمثل البرنامج مجموعة نشاطات وأعمال يجب إتمامها حسب خطوات متسلسلة بغية تحقيق هدف معين ، وقد يلحق به كلمة «زمني» فيصبح البرنامج الزمني عدة أنشطة يجب تنفيذها تبعاً لكل نشاط منها زمن معين ووقت للبدء وآخر للانتهاء وفي هذا الصدد تستخدم الطرق التقليدية لحساب الزمن أو خرائط جانت أو أسلوب بيرت «Pert Time» .

الميزة التنافسية Competitive Advantage :

تشير إلي المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية ، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمنظمة ، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية ، إضافة إلي الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بخصومها في السوق .

الكفاءة الوظيفية Functional Efficiency :

تشير الكفاءة الوظيفية إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية ، أما نقاط الضعف فليست ميزة للمنظمة ، ولكنها مهمة لأنه في ضوءها يمكن التعرف على مراكز تفوق المنظمات المنافسة .

الكفاءة التشغيلية Operating Efficiency :

تمثل القدرة النسبية للمنظمة للتغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية فيما يتعلق بالنواحي التسويقية والتمويلية والعمليات والإنتاج، والموارد البشرية ، إضافة إلي مجالات البحوث والتطوير والتنظيم الإداري بصفة عامة .

ويكمن الغرض من دراسة وتحليل نواحي الكفاءة التشغيلية في تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية وظيفية بصورة تفصيلية يمكن أن تكون ذات قيمة في تقييم إستراتيجيات المنظمة .

● مقدمة ●

بعد تناولنا لبعض المصطلحات والتعريفات المتعلقة بمجال دراسة الإدارة الاستراتيجية، نعرض في هذا الفصل لمفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها ، موضحين أهميتها ومزاياها ، ومبينين العلاقة بينهما وبين التخطيط طويل المدى بما يساهم في عرض مميزات كل منهما ويوضح الاختلافات الجوهرية بينهما .

ويتعرض هذا الفصل أيضاً لبيان شهرتي الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالإستراتيجية ، بالإضافة إلى بيان مفهوم التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الإستراتيجي ، ولأهمية نظم المعلومات في صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها فقد عرضنا لمفهوم نظام المعلومات الإستراتيجية ومكوناته وأهميته ، كما ألمحنا إلى التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم .

وأخيراً عرضنا في هذا الفصل لمستويات الإدارة الإستراتيجية وعملياتها بما يوضح الصورة التفصيلية التي نقترحها لمراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية ، والتي ستمثل المنهج في تناول موضوعات هذا الكتاب .

مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها :

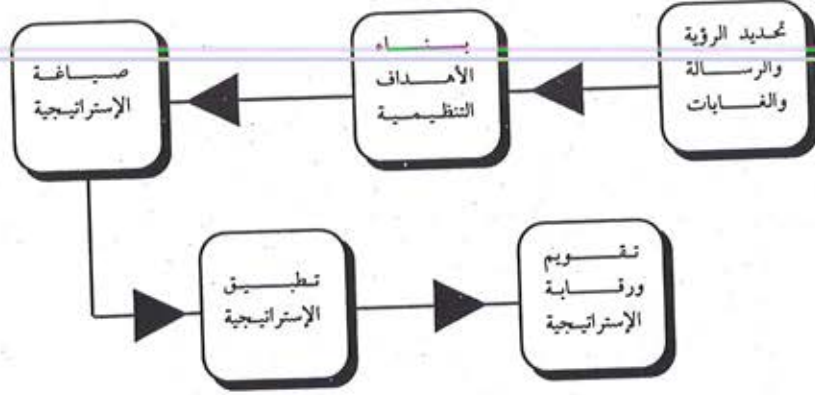
أولاً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

نقلت كلمة إستراتيجية Strategy من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس Strategos ، وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك ، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف ، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة ، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجبة لها .

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ومن بين هذه التعريفات ما قدمه هيجنز وفينسز Higgins&Vincze حيث يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي :

(العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغاياتها وإدارة علاقتها التنظيمية

والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders ، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية) ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية مستابعة على النحو المبين في الشكل رقم (1/2)



شكل رقم (1/2)

ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا

ويشير توماس Thomas إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها : «الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن إلتقاء أهداف المنظمة مع رسالتها ، وإلتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت» ، وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الاستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج المرجوة . ويرى جليوك Glueck أن : «الإدارة الاستراتيجية تُعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشجيعها إلى مشاها الأخير ، ومن ثم فهي تركز على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية» .

أما تومبسون **Thompson** وأستر كلاند **Strickland** فيعرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها: «رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختبار النمط الاستراتيجي الملائم ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها» .
ومن وجهة نظر روبرت **Robert** نجد أن الإدارة الاستراتيجية تمثل :«عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة» .

أما أنسوف **Ansoff** الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها: «تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها» .
في حين يعرف شاندلر **Chandler** الاستراتيجية على أنها: «تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة ، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات» .

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الاستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المنظمة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية ، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المنظمة لرسالتها وغاياتها ، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية ، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الاستراتيجية تعني :«تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها» .

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية ،

1 - ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة .

2 - بيان أهمية رسالة المنظمة .

3 - التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف .

4 - إن التزام المنظمة ببيتها يعد أمراً مهماً .

5 - تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة .

6 - اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد .

7 - الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا .

ثانياً : تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد

تطور من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها على النحو التالي :

- المرحلة الأولى : التوجه بالتخطيط طويل المدى :

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن ، إذا كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات ، وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي ، أو إنتاج إستراتيجية لتتبع المنتجات ، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات ، أو التركيز السوقي ، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار ، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لتغيرات الموقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد التنظيمية ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة «الفترة الخافتة» في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الجوهرية .

- المرحلة الثانية : التوجه الإستراتيجي المحدود :

ركزت هذه المرحلة على الإنطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الإستراتيجي والتنبؤ ، والاختيار الإستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر ، والتطبيق الإستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها .

وتعد هذه المرحلة حلقة وس
ووضع السياسات التنظيمية بعيد
البيئة المحيطة بشكل موسع وله
القول أن هذه المرحلة هي «الفترة
الرؤيا لماهية الإستراتيجية ، وتحدد
المدى البعيد .

- المرحلة الثالثة : التوجه

اهتم الكتاب والممارسين خلال
تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات
الاهتمام إلى ما وراء الموردين و
الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الش
المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيم
الزاهية» لدراسات الإدارة الإستراتيجية
ويوضح الشكل رقم (2/2) الع

العلاقة بين مفهوم

الستينيات
مرحلة الاستقرار

وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى التي اهتم الفكر فيها بالتخطيط طويل المدى ووضع السياسات التنظيمية بعيدة الأثر، وبين المرحلة الثالثة التي ظهر فيها الاهتمام بتحليل عناصر البيئة المحيطة بشكل موسع ولهذا شغلت هذه المرحلة فترتي الستينيات والسبعينيات ، ويمكننا القول أن هذه المرحلة هي «الفترة المنيرة» لدراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية إذ بدأت تفتح الرؤيا لماهية الاستراتيجية ، وتحدد خطواتها الرئيسة وبدائلها الممكنة التطبيق ، ومزايا بنائها على المدى البعيد .

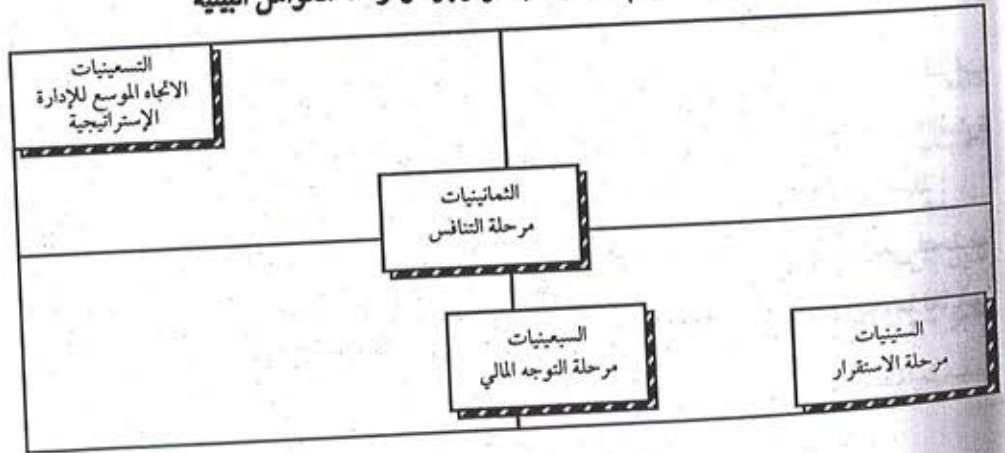
- المرحلة الثالثة : التوجه البيئي :

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة معقدة وغير مستقرة ، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين ، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناذاة بتدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات، وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة «الفترة الزاهية» لدراسات الإدارة الاستراتيجية .

ويوضح الشكل رقم (2/2) العلاقة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ودراسة العوامل البيئية .

شكل رقم (2/2)

العلاقة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ودراسة العوامل البيئية



من الشكل رقم (2/2) يتضح أن مرحلة التوجه البيئي تشتمل على مراحل فرعية يمكن تلخيصها على النحو التالي :

1 - مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار) : وتتميز ببساطة عناصر البيئة وإمكانية تحليلها مع وجود درجة استقرار بيئي ، فالصراع مازال محدوداً والمنافسة هادئة والتغير ليس نشطاً .
2 - مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي) : أصبحت البيئة أكثر ديناميكية مع تطور في درجة تعقدها مما تطلب تطبيق بعض خصائص الإدارة الإستراتيجية ولكن بمراعاة سيطرة الأساليب العلمية، والكمية، والمالية . في هذه المرحلة كان مصطلح الإدارة الإستراتيجية يشير إلى صياغة وتطبيق والرقابة على الإستراتيجية .

3 - مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي) : زاد تعقد العوامل البيئية مع استمرار عدم الاستقرار البيئي لتعدد المتغيرات البيئية وتشابكها مما تطلب التركيز على تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة بشكل دقيق مع تحليل المنافسين للتعرف على عوامل القوة والضعف لديهم بما يحدد الموقف السوقي للمنظمة ولتنافسها ويسهم في بناء إستراتيجية المنظمة في التعامل مع متغيرات السوق المختلفة .

4 - مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع) : في هذه المرحلة اتسع نطاق البيئة وزادت ديناميكيتها فأصبحت درجة الاستقرار كبيرة جداً ، هذا مع عمق درجة التعقد البيئي ، مما أدى إلى ضرورة تطبيق الاتجاه الموسع للإدارة الإستراتيجية .

- المرحلة الرابعة : التوجه الإستراتيجي المتكامل :

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل ، وتمثل المرحلة المعاصرة ، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة «الفترة الساطعة» في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية ، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة :
1 - إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية Vision وتحديد رسالتها التنظيمية Mission ، وبناءها لغاياتها Goals وأهدافها Objectives بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة .

- 2- إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الإستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتذليل أي معوقات ومدعم لتطبيق الفرعات .
- 3- إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بمتغيرات البيئة المختلفة .
- 4- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الإستراتيجي للفرع على عناصر القوة والضعف وأبعاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الإستراتيجية Strategic Gap .
- 5- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً على عمليات التخطيط الإستراتيجي .

- أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال :

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادرة لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرغبي ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء إهتمامها بالإدارة الإستراتيجية :

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية : إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها ويقدم لنا «ليو نيتايد» في دراسته عن سياسة التنوع نتائج مقارنة أجراها لاتحاد الأعمال الأمريكية دليلاً على أهمية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، حيث قارن بين بعض المنظمات العاملة في مجالات الكمبيوتر ومتاجر التجزئة ، وأوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى منظمتين كانتا متساويتين في السوق في بداية الفترة ، وفشلت المنظمة الأخرى نتيجة تبني المنظمة الأولى قرارات إستراتيجية أفضل، فالمنظمات

الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تكرر مواردها واهتماماتها لهذه الأمور . أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية ولن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي . وهكذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها ، بما يمثل عامل حفز لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها .

2- التفاعل البيئي على المدى البعيد : لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها ، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية .

3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية : أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجي .

4- تدعيم المركز التنافسي : إن الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية ، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق .

5- القدرة على إحداث التغيير : إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والإكتشاف ، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون إن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق .

6- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة : تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجي جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد ، كما تساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف .

- الكفاءة والفعالية وعلا

على الرغم من ارتباط مفهوم الكفاءة بكونها فعالة ولكنهما غير متساويين .

- تشير الكفاءة Efficiency

بإحراز الأهداف وعادة ما يعبر عنها من حيث

- بينما تشير الفعالية Effectiveness

بالاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف (مثل الملاك ، العاملين) ، الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيقها ولقد فرق W.Riddin بين الكفاءة

الكفاءة

- يعمل الأشياء بطريقة صحيحة .
- يحل المشاكل التي تعترض طريقه .
- يحافظ على الموارد والأدوات .
- يتبع النظام والمنهج الموضوع .
- يعمل على تقليل التكاليف .

هذا ويفرق البعض بين الكفاءة والفعالية النحو التالي :

- الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية :

على الرغم من ارتباط مفهومي الكفاءة والفعالية ، إلا أن هناك فروقاً هامة بينهما ، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفاء ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة .

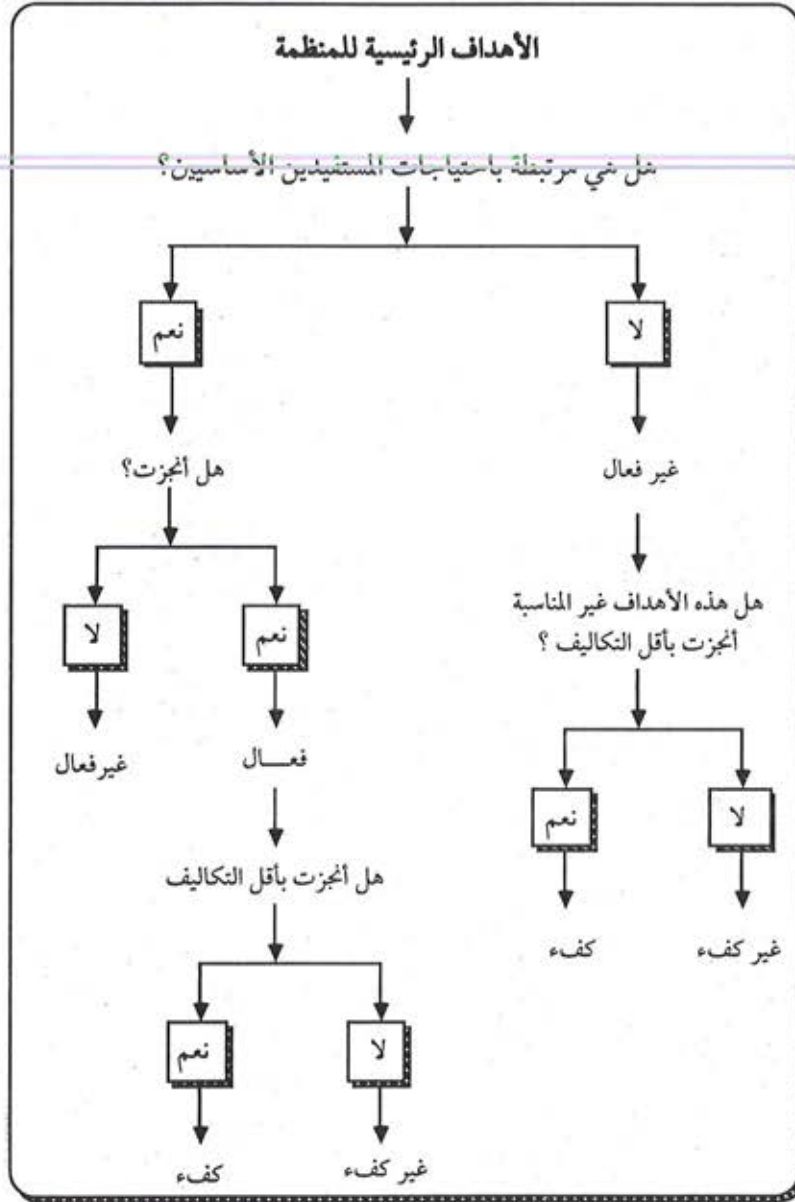
- تشير الكفاءة Efficiency إلى : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات .

- بينما تشير الفعالية Effectiveness إلى : قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وعادة ما يطلق عليهم مصطلح Con- stituencies (مثل الملاك ، العاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردين .. وغيرهم) بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم .
ولقد فرق W.Riddin بين الكفاء والفعال على النحو التالي :

الفعال	الكفاء
- يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة .	- يعمل الأشياء بطريقة صحيحة .
- يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل .	- يحل المشاكل التي تعترض طريقه .
- يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية .	- يحافظ على الموارد والأدوات .
- يحصل على النتائج .	- يتبع النظام والمنهج الموضوع .
- يعمل على زيادة الأرباح .	- يعمل على تقليل التكاليف .

هذا ويفرق البعض بين الكفاءة والفعالية على النحو الموضح بالشكل رقم (3/2) وذلك على النحو التالي :

شكل رقم (3/2)
الفرق بين الكفاءة والفعالية



ولهذا قد يكون التنظيم ،
— كفاء وفعال .

— فعال وغير كفاء .

وللتوضيح فإنه يمكننا الا

إذا فرضنا أن منظمة ما قد خ

لمختلف الأطراف ، فإننا قد نجد أ

(أ) إنتاج وتسويق 80000

وتسويق هذه الكمية . لذلك نجد

ولكنه غير فعال .

(ب) إنتاج وتسويق 100000

المال أو العمل أو المواد الخام) ، فإننا

(ج) إنتاج وتسويق 100000

أن تحقق الفعالية والكفاءة .

(د) إنتاج وتسويق 70000

وتحقيق إسراف في استخدام المواد

للمستهلكين ، هنا يمكن القول أن

ولهذا يبني مفهوم الفعالية أسا

تبنى على أهداف واضحة ، وموض

صحيحة Do Right Things أي ته

وبناء على ذلك ولتحقيق الفعالي

صحيحة ، ولذا فالإستراتيجية ال

لتحقيقها ، ومن ثم فإذا حدث خطأ

في الإستراتيجية فمهما كانت الوس

ولهذا قد يكون التنظيم :

- كفاء وفعال .
- كفاء وغير فعال .
- فعال وغير كفاء .
- غير فعال وغير كفاء .

وللتوضيح فإنه يمكننا الاستعانة بمثال مبسط على النحو التالي :

إذا فرضنا أن منظمة ما قد خطت لإنتاج وتسويق 100000 وحدة كهدف عام يحقق الإشباع لمختلف الأطراف ، فإننا قد نجد أحد البدائل التالية :

(أ) إنتاج وتسويق 80000 وحدة فقط . وذلك نتيجة لنقص في المواد لم يتح لنا إلا إنتاج وتسويق هذه الكمية . لذلك نجد أن الكفاءة 100% ويمكن الحكم في هذه الحالة بأن النظام كفاء ولكنه غير فعال .

(ب) إنتاج وتسويق 100000 وحدة ولكن دون أخذ الفاقد أو الضياع في الحسبان (في رأس المال أو العمل أو المواد الخام) ، فإن الأداء يكون فعال ولكنه غير كفاء .

(ج) إنتاج وتسويق 100000 وحدة بنفس المواصفات والخصائص والجودة ، هنا يمكن للمنظمة أن تحقق الفعالية والكفاءة .

(د) إنتاج وتسويق 70000 وحدة فقط ، مع توافر المدخلات الكافية لإنتاج كميات أكبر ، وتحقيق إسراف في استخدام المواد وارتفاع التكاليف عما كان مخطط لها مما أدى لرفع أسعار البيع للمستهلكين ، هنا يمكن القول أن هذه المنظمة لم تحقق الكفاءة كما لم تحقق الفعالية .

ولهذا يبنى مفهوم الفعالية أساساً على فعل الأشياء الصحيحة **Do Right Things** تلك التي تبنى على أهداف واضحة ، وموضوعية ، وعادلة ، بينما تشير الكفاءة إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة **Do Right Things** أي تهتم بالطريقة التي يتم الاستعانة بها لتحقيق الأهداف .

وبناء على ذلك ولتحقيق الفعالية يجب بناء الأهداف الصحيحة وأن تنفذ هذه الأهداف بطريقة صحيحة ، ولذا فالإستراتيجية الصحيحة تستلزم بالضرورة اختيار وسائل وطرق صحيحة لتحقيقها ، ومن ثم فإذا حدث خطأ في الطريقة فمن الممكن تداركه وتصحيحه ، أما إذا كان الخطأ في الإستراتيجية فمهما كانت الوسيلة صحيحة فلن تحقق المنظمة الفعالية ، إذ أن الأخيرة تبنى

أساساً على الأهداف الواضحة والمرتبطة باحتياجات مجموعة المنتفعين .

وخلاصة ما سبق أن التحديد الواضح والدقيق للإستراتيجية يعد أمراً هاماً ويساعد على التحديد الواضح والصحيح للطريقة ، بما يؤدي في النهاية إلى تحسين فعالية المنظمة .

- التفكير الابتكاري ومهارات التفكير الاستراتيجي :

يسهم التفكير الابتكاري بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها ، وإتمام عمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي ، وإضافة إلى ذلك فالابتكار أو الإبداع يساعد في بناء رسالة واضحة مفهومة عن دور منظمات الأعمال في المجتمع ، وفيما يلي نلمح إلى تعريف وخصائص كل من التفكير الابتكاري والتفكير الإستراتيجي :

أولاً: التفكير الابتكاري Creative Thinking :

مع تعدد التعريفات والمفاهيم التي توضح معنى الابتكار أو الإبداع ، إلا أنها تدور جميعاً حول التوصل إلى فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موجودة بطرق عصرية لمواكبة الاحتياجات الحديثة .

ومن أبسط التعريفات وأكثرها شمولاً ما قدمه د/ سيد خير الله (1973) إذ يعرف التفكير الابتكاري على أنه :

«يتمثل التفكير الابتكاري في قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير» .

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية الابتكار هي :

1- الطلاقة الفكرية : وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبياً وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري.

2- المرونة التلقائية : وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات ، وإمكانية التحول من اتجاه إلى آخر ، مع استخدام مجموعة متعددة من الإستراتيجيات ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث .

3- الأصالة : وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة عن ما هو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب ، فالأفكار الأصلية هي الأفكار النادرة إحصائياً ، كذلك تمثل سرعة إنتاج أفكار تتوفر فيها شروطاً معينة في موقف معين .

4- القدرة على التداعي البعيد : وتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر فيصبح قادراً على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرنة وبين القدرة على الابتكار والإبداع .

ومن أهم خصائص مديري الأعمال ذوي السمات الابتكارية والإبداعية ما يلي :

1- الاستعداد لتقليل وامتصاص مخاطر مرسوميهم : فالمديرين الذين يشجعون الابتكار يسمحون لمروسيهم بقدر من الحرية تمكنهم من متابعة أفكارهم ، وتعد الأخطاء هي تكلفة هذه الحرية والتي تمثل أحياناً تكلفة عالية .

2- الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيداً : يجب أن يستمع المدير إلى المقترحات الابتكارية ودعمها حتى ولو كانت غير مدروسة جيداً وذلك لتشجيع المرؤوس على المضي قدماً ودراسة نواحي النقص فيها .

3- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة : يسعى المديرين الابتكاريون إلى التمسك بالقواعد والسياسات المعمول بها داخل منظماتهم ، ومع ذلك فإنهم يكونون أكثر استعداداً لتجاهل تلك القواعد أو السياسات إذا أدركوا أن السلوك الابتكاري سوف يصل بهم إلى نتائج وعوائد أفضل .

4- القدرة على إصدار قرارات سريعة : يتسم القادة الذين يحتضنون الابتكار باحتفاظهم بالسجلات والمستندات الدقيقة والكافية مما يجعلهم يدركون جيداً أن الأفكار المطروحة عليهم تستحق أن يتبنوها ، هذا بجانب ارتفاع معدل الشجاعة لديهم مما يدفعهم لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة .

5- ارتضاع مهارة الإنصات الفعال : يتسم القادة الابتكاريون بارتفاع درجة الإنصات لديهم وذلك لحاجتهم إلى البيانات والمعلومات والآراء والمقترحات مما يحفزهم على إتاحة الفرصة لمرؤسيهم بالتحدث التفصيلي عن وجهات نظرهم .

6- عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به : يعمل المدير في هذا الصدد على الوصول إلى مستقبل أفضل والسعي الجاد لتحقيق الأهداف المخطط لها ولهذا يتسم سلوكه بعدم التمسك بالأخطاء التي يرتكبها مرؤوسيهم خلال عملهم وتجنب التشهير بهم تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك، بل ينطلق ذهنه مباشرة لكيفية معالجة المواقف الخاطئة واستمرار العمل بنجاح وعدم التأثير السيئ على نفوس مرؤوسيه .

7- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة : عادة بتجاهل القائد الذي يشجع الابتكار إلى نبذ الحقد وتجاهل الكراهية في التعامل مع المرؤوسين، مما يبعد عنهم شبح إنخفاض الروح المعنوية، وسوء المناخ التنظيمي ، ويدعو إلى التسامح والتعامل بسعة الصدر ، وتناسي الخلافات الشخصية في سبيل الوصول إلى المصلحة العامة .

ويتميز المدير الابتكاري عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها بالتعمق والنظرة الثاقبة ولذا نجد أنه في سلوكه الابتكاري لتشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات يمر بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو التالي :

- 1- التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر .
- 2- ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة .
- 3- وجود الحاجة إلى حل المشكلة .
- 4- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفاد منها .
- 5- تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها .
- 6- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في إجراء عمليات التفكير .
- 7- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصيلة وملائمة .
- 8- تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة .
- 9- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه .
- 10- التحقق من الحل .
- 11- تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه .
- 12- إظهار قيمة العمل للآخرين .

13- المتابعة والتقييم المستمر
ثانياً : التفكير الاستراتيجي
يشير التفكير الاستراتيجي إلى
الإستراتيجية وممارسة مهام الإدرا
عناصر البيئة المختلفة ، والقيا
الإستراتيجيات واتخاذ القرارات
التنافسية ، بالإضافة إلى إدراك ال
النادرة .

ومن أهم خصائص الأفراد ذ

- 1- القدرة على بناء الغايات .
 - 2- البصيرة النافذة والفراسة ف
 - 3- الاستشعار البيئي .
 - 4- مهارة تحليل البيانات والمعل
 - 5- مهارة الاختيار الإستراتيجي
 - 6- مهارة تحديد الموارد والإمكا
 - 7- التجاوب الاجتماعي بين الم
 - 8- مواكبة عوامة الفكر الإداري
 - 9- القدرة على اتخاذ القرارات
- وفيما يلي سوف نولي كل بند بع
- 1- القدرة على بناء الغايات وا
- يتميز الإستراتيجيون بالقدرة على
- غايات Goals بعيدة المدى لمنظمتهم
- ليس مهمة أي شخص وإنما يختص
- رسالة المنظمة Mission وتحليل لأب

13 - المتابعة والتقييم المستمر .

ثانياً : التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking :

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية ، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة .

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي ما يلي :

- 1 - القدرة على بناء الغايات .
- 2 - البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور .
- 3 - الاستشعار البيئي .
- 4 - مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها .
- 5 - مهارة الاختيار الإستراتيجي .
- 6 - مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة .
- 7 - التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة .
- 8 - مواكبة عوامة الفكر الإداري .
- 9 - القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

وفيما يلي سوف نولي كل بند بجزء من التفسير والشرح :

1 - القدرة على بناء الغايات والأهداف :

يتميز الإستراتيجيون بالقدرة على شحذ هممهم وإثارة فكرهم الإستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات Goals بعيدة المدى لمنظمتهم يمكن أن تشتق منها أهداف Objectives . إن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكراً إستراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبير رسالة المنظمة Mission وتحليل لأبعادها ويوضح الشكل رقم (4/2) سلسلة الأغراض التي

تسعى المنظمة لتحقيقها .

شكل رقم (4/2)

سلسلة أغراض المنظمة

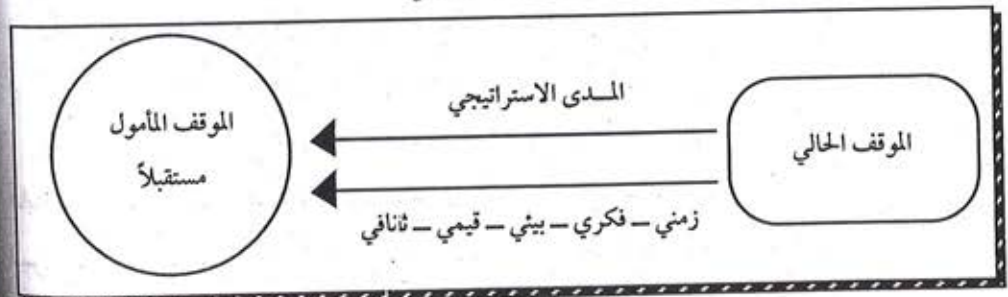


2- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور:

تمثل فراسة المدير الإستراتيجي بعداً مهماً في قراراته وتصرفاته، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتشفها العديد من نواحي الغموض المختلفة، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة للمدير Vision كلما اتسع المدى الإستراتيجي Strategic Range، لذلك الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلاً كما يتضح من الشكل رقم (5/2).

شكل رقم (5/2)

المدى الإستراتيجي



3- الاستشعار البيئي :

إن تحديد ما الذي نريد تحقيقه لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات . وتمثل الفرص البيئية ، ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المعوقات والمخاطر قيوداً ومحددات تعوق ممارسات وأنشطة المنظمة . فالإستراتيجية قد تبنى بصورة رئيسة على اغتنام فرصة متاحة بالبيئة ، كالعامل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد غير المشبعة أو الاستفادة من التطور التكنولوجي في تطوير المنتجات بالصورة التي يرغبها الأفراد ، كما يجب مراعاة المعوقات والمخاطر البيئية لما لها من أثر بالغ على وضع الإستراتيجية المناسبة وقد تكون القيود دينية وتمثل معتقدات الأفراد الراسخة وقيمهم الأساسية التي قد يصعب في الكثير من الأحيان التغلب عليها ، وقد تكون تلك القيود إدارية نتيجة تفشي البيروقراطية والروتين المبالغ فيه ، كما قد تمثل القوانين والتشريعات أيضاً إحدى القيود البيئية ، هذا إلى جانب القيود التكنولوجية والتمويلية والتنافسية .. وغيرها .

4- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها :

تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته ، كذلك تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدفقها وحسن استخدامها ، والمفكر الإستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما تم بالأمس ، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحاً ، ولذا نجد يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب، ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحياناً ليحصل على تلك البيانات المستقبلية أو تلك التي أعدتها المنظمات المنافسة للتعامل في سوق الغد . إن قدرة الإستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الإستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك .

5- مهارة الاختيار الإستراتيجي :

غالباً ما يواجه الإستراتيجيون العديد من المواقف التي تتطلب إتخاذ قرار باختيار نمط إستراتيجي معين دون اخر ، فهناك بدائل إستراتيجية تختلف أهميتها حسب الظروف والمتغيرات

التي تواجهها المنظمة ويمكن القول أن البدائل الأساسية للإستراتيجيات تتمثل في :

أ - إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي .

ب - إستراتيجية التوسع .

ج - إستراتيجية الإنكماش .

ولكل بديل منها العديد من البدائل الفرعية سنتناولها تفصيلاً في الفصول القادمة ، ومن ثم يجب على المدير الإستراتيجي أن يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ويعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها .

6- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة :

تتوفر لدى المنظمة العديد من الموارد سواء كانت مادية ، أو بشرية ، أو تكنولوجية ، أو تتعلق بالمعلومات ويجب على المدير الإستراتيجي أن تكون لديه القدرة على تخصيصها وحسن استخدامها، بمعنى تحديد الآلات ونوعيتها ومدى تخصصاتها ، والمباني والتركيبات والمواد المطلوبة والتيسيرات، والخدمات المادية والمعنوية والاستثمارات المطلوبة ، كذلك تحديد الهيئة الإدارية المطلوبة وإعداد العاملين ونوعياتهم ومهاراتهم ، والكفاءات الفنية الواجب توافرها ، هذا إلى جانب بيان مستوى التكنولوجيا الواجب توافره . ومن ثم فمن الأبعاد الهامة بيان الموارد والإمكانات التي ينبغي تعبئتها لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بما يساعد على تحديد الطريقة التي ينبغي أن تسير على هديها المنظمة (الخطط ، السياسات ، البرامج ، .. إلخ) وهذا يوضح لنا أن هناك فرقاً بين ماذا نريد؟ (الإستراتيجية) ، وكيف نحقق ما نريد؟ (الخطط والسياسات والإجراءات) .

7- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة :

إن تجاوب المنظمة مع بيئتها يؤدي إلى المحافظة على موارد تلك البيئة واستثمارها أفضل استثمار، وتفاعل المنظمة مع تلك البيئة فيما يتعلق ببحث مشاكلها ومحاولة المساهمة في علاجها ، هذا إلى جانب عدم إلحاق الضرر بتلك البيئة سواء من خلال عملياتها الصناعية ومخلفاتها ، أو من خلال منتجاتها ، كما يجب أن تراعى المنظمة مصالح عملائها ومورديها وجماهيرها بصفة

عامة ، وأن تحسن من علاقاتها بالحكومة والمنظمات المرتبطة بها ، وأن تبني علاقتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية ، وذلك ما يطلق عليه المسؤولية الاجتماعية **Social Responsibility** .
ولاشك أن رعاية المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية يمثل بعداً هاماً عند بناء الإستراتيجية المناسبة ، والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها مدى التجاوب مع رعاية مصالح مختلف الفئات المتعلقة معها ، وبما يحافظ على معدل نموها في الأجل الطويل .

8- مواكبة عولمة الفكر الإداري :

يجب أن يتعرف المفكر الإستراتيجي على أبعاد العولمة الإدارية التي تحكم المعاملات السائدة فيما بين منظمات الأعمال الدولية ، فلم تعد البيئة المحلية هي المؤثر الوحيد عند صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخل عوامل البيئة العالمية وأصبحت لها هيمنتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، فإنتاج الفكر الإداري الإستراتيجي ، وتكوين حلقات الجودة بالمنظمات الكبيرة ، وإبرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بالتنظيم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الثروة البشرية ، وغيرها من أبعاد عولمة الفكر الإداري أصبحت محددات يجب مراعاتها والتحسب لها بحيث تجد منظمات الأعمال لها مكاناً على الساحة الدولية .

9- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

يتميز القرار الإستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته ولذا يجدر بالمفكر الإستراتيجي أن يلم بجميع خصائص كل من القرارات الإستراتيجية ، والقرارات التشغيلية والتي يمكن ذكر أهمها على النحو التالي :

(1) القرارات الإستراتيجية :

تتميز القرارات الإستراتيجية بعدة سمات يمكن تناولها كما يلي :

1- **المركزية في المستويات العليا** : عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المنظمة ، ومعرفتهم بظروفها المحيطة ، وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية على اختلاف نوعياتهم .

2- يعد القرار الإستراتيجي قراراً حتمياً : إذ على المنظمة أن تتخذه مسبقاً حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية .

3- تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار : إذ غالباً ما تمثل معالم رئيسية تسيير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالي تجدها بين قرارات الإدارة التي تستمر المنظمة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة .

4- قرارات قليلة نسبياً في عددها : فالقرارات الإستراتيجية تنسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية، وإنما تركز العديد من النقاط في قرار إستراتيجي واحد .

5- قرارات تتعلق بالمدى الطويل : عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها .

6- قرارات تتعلق بالمنظمة ككل : غالباً تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمنظمة .

7- قرارات تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية : تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة ، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة ، كذلك في هذه البيئة غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ، ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً .

(ب) القرارات التشغيلية :

تتميز القرارات التشغيلية بعدة خصائص هي في الغالب على نقيض القرارات الإستراتيجية ويمكن بيان أهمها على النحو التالي :

1- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات، كذلك العاملين ، الآلات .. فيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات .

2- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك

- بيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية .
- 3 - تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة أو لمجموعة الوحدات ، من العمل أو المواد أو الطاقة .
- 4 - تتخذ القرارات التشغيلية بصورة لا مركزية ، حيث يتم اتخاذها على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية كل حسب ظروفه ومتطلباته .
- 5 - تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فبالبأ ما تكون هذه القرارات شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية .
- 6 - تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية .

نظم المعلومات الاستراتيجية :

تلعب المعلومات دوراً أساسياً في جميع مراحل إدارة الإستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية - للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي - إلى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية - بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر المتاحة أمام المنظمة - تمد إستراتيجيو المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات . إضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات بالغة الأهمية لتطبيق الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها .

تمد نظم المعلومات المنظمة بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فأى قرار ، وخاصة القرار الإستراتيجي يمكن أن نعتنه بالفعالية تبعاً لمدى إعماده على بيانات ومعلومات دقيقة .

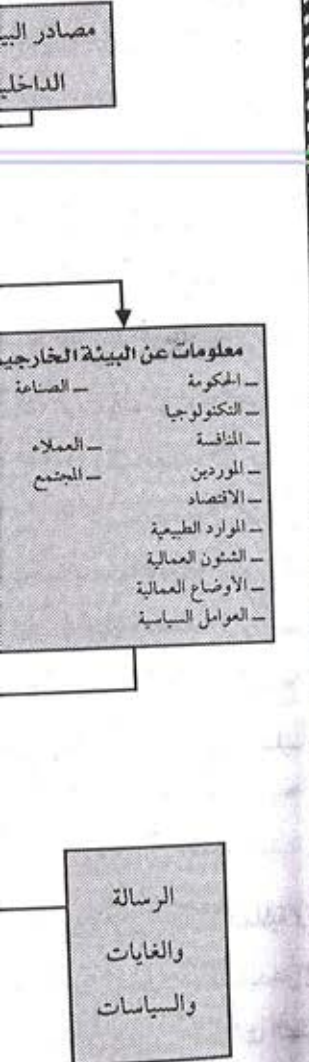
إن نظام المعلومات الإستراتيجي يجب أن يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح ، والارتباط الوثيق بالموضوع حتى يمكن إتخاذ القرارات الإستراتيجية بما يصون الموارد النادرة ويحافظ على الموارد البشرية المتاحة ويحقق فعالية التنظيم على المدى البعيد .

إن الحصول على المعلومات والبيانات ليس دائماً بالصورة السهلة واليسيرة ، خاصة مع التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية، أيضاً فالبيانات والمعلومات قد لا تكون مضمونة عندما نلمس في بعضها عدم الكفاية ، أو التناقض مع بعضها البعض ، وهذه تمثل تحديات أمام نظام المعلومات الإستراتيجي يجب أخذها في الاعتبار .

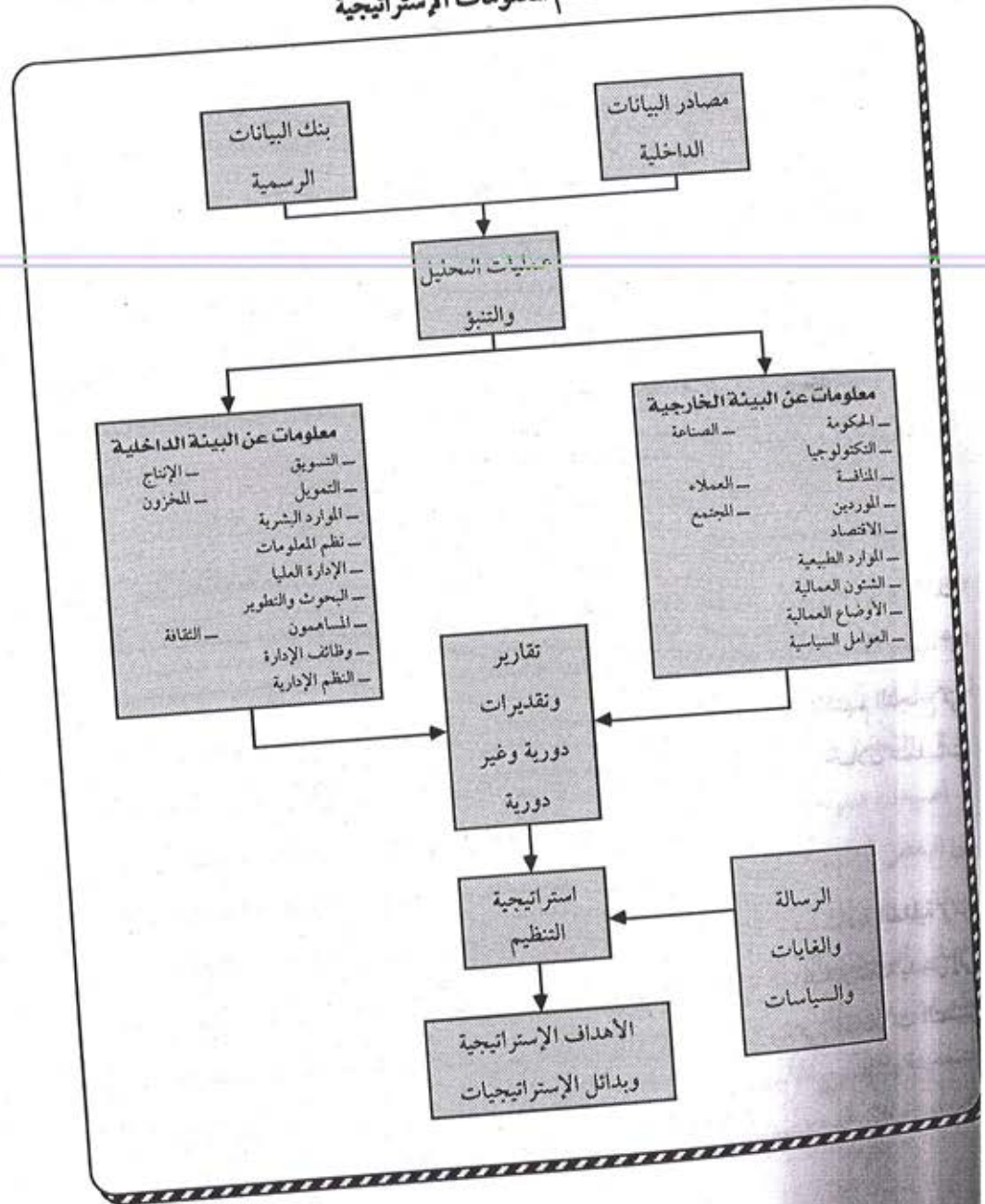
وكما يوضح الشكل رقم (6/2) فإن هناك بنك لتخزين البيانات الرسمية وهي بمثابة بيانات ضرورية لإعداد التقارير الدورية وغير الدورية عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

ويتبين من الشكل أيضاً أن التقارير الخاصة بالبيئة الداخلية تقوم على أساس التحليل الوظيفي لكافة أنشطة ومهام المنظمة ، ومن ثم فإن معظم المعلومات الإستراتيجية تظهر في صورة تقارير ، وغالباً ما تشتمل على تقارير عن الأوضاع المالية، وتقارير الرقابة على التكاليف ، وتقارير الجودة ، وتقارير مستوى المخزون، وتقارير معدلات الدوران .. وغيرها ، كما تساعد البيانات والمعلومات المطلوبة عن الفرص والمخاطر المتاحة والتي يمكن أن يعمل في ضوءها إستراتيجيو التنظيم للاستفادة من نقاط القوة بجانب الفرص الممكنة لصياغة الأهداف الإستراتيجية وتحديد البدائل الإستراتيجي التي يمكن تبنيها ، هذا ولا يخفى أثر الرسالة والغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مع السياسات التنظيمية كبيانات ومعلومات يتفق عليها صراحة أو مضموناً لتحديد أهداف التنظيم وإستراتيجياته .

إن أحد صور التعبير عن نظم المعلومات الإستراتيجية في عالم اليوم يتمثل في الاعتماد على الحاسب الآلي حيث يمكن تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها ، وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية .



نظام المعلومات الإستراتيجية



التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية :

هناك العديد من التحديات المتوقع أن تواجه الإدارة الاستراتيجية خاصة في مطلع القرن القادم

من بين هذه التحديات ما يلي :

1- زيادة معدلات التغيير :

إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية ، فانهيار الاتحاد السوفيتي والنظرية الاشتراكية في أواخر القرن العشرين ، واتحاد ألمانيا الشرقية والغربية ، وهيمنة اليابانيون على التقنية المتعلقة بالآلة والإنسان ، وثورة المعلومات والإنصالات ، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ ، ونتائج حرب الخليج ، والتحرشات الدولية وسيطرة طرف واحد سياسياً وأطراف معينة اقتصادياً ، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي، والانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيون في منظمات الأعمال .

2- شدة المنافسة :

يحمل عقد التسعينيات في أواخر هذا القرن منافسة شديدة ، فما بنا بالقرن القادم لاشك سيشهد منافسة أكثر وأكثر وأشد نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية، لذا يجب أن يراعى الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجيتهم المناسبة بالأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل مع الأسواق والحصول على حصة من السوق ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق .. وغيرها .

3- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً :

في عام 1992 م تم التكامل الاقتصادي الأوروبي وزادت التحالفات الاقتصادية العالمية ومن المتوقع في القرن القادم تفشي هذه التحالفات وزيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه الإتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري .

4- التغييرات التكنولوجية :

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زميناً أو مكانياً ولكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير ، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا .

5- تغيير طبيعة قوى العمل :

لاشك أن طبيعة قوى العمل قد تغير دورها وأصبحت تمثل تحدياً حقيقياً للإدارة الإستراتيجية يزداد أثره وضوحاً في الأعمال الدولية والأزمة المستقبلية ، فهناك الخصائص الديمغرافية لقوى العمل ، وتوقعات العمالة وآمالها ، ومن الاستعداد للعمل ، وتغير المدى العمري ، هذا إضافة إلى التغييرات الثقافية والاجتماعية ، تمثل هذه الأمثلة للتحديات الناتجة عن قوى العمل أمام الإدارة الإستراتيجية .

6- عجز الموارد المتاحة وندرتها :

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، ويتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية ، والطاقة وعجز بعض المواد الغذائية تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم .

7- التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي :

أصبحت المعرفة أكثر قوة إستراتيجياً ، ويمكن أن تساعد المعرفة في تحقيق ميزة إستراتيجية بل يرى البعض أنه على المدى البعيد فإن المعرفة والفكر هما سبب التفوق التنافسي ، فالمعرفة والفكر الإبتكاري هما اللذان يساعدان على معرفة المنتجات والعمليات والعملاء وعوامل وقوى المجتمع وبالتالي تحديد مواقع الفرص والمخاطر ، ويقرر البعض أن المعرفة الإدارية ، ويمكن أن تقود المنظمات باستمرار نحو النجاح الإستراتيجي في المواقف الحرجة بشرط أن تراعى الاتجاهات المجتمعية والنضوج الاجتماعي السائد ، وتساير وعي وإدراك الجماهير وليس فقط الاتجاهات الاقتصادية والصناعية المحددة .

8- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية :

يمثل عدم استقرار السوق تحدياً واضحاً في الفترات الأخيرة فكم العملاء والمنتجات والمنظمات والإبتكارات أصبح من غير الممكن السيطرة عليه في وقت واحد ، حتى إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على بعض الأبعاد ، ظهرت أمامها أبعاداً أخرى جديدة وهكذا...، كذلك فالأوضاع الاقتصادية السائدة والمتوقع سيادتها في القرن القادم تحمل معها تغيرات واسعة الأثر من إنتعاش وإنكماش أسواق ومنتجات متعددة ، هذا إضافة إلى رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة .

9- زيادة دور جماعات الضغط « جماعات التقييم » :

زاد دور جماعات الضغط وتعددت طلباتها وخاصة فيما يتعلق بالبيئة وصحة وسلامة وأمان العمال وزيادة قيم المساهمين والاهتمام بالجودة وخدمة العملاء وزيادة فرص العمالة وزيادة المناذاة بتحقيق الدور الاجتماعي والالتزام بالسلوك الأخلاقي للمنظمات في المجتمع مما يوجب على الإستراتيجيين ضرورة مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الإستراتيجيات استعداداً لمواجهة تحديات القرن القادم .

10- تعقد بيئة الإدارة الاستراتيجية :

تحدث تغيرات سريعة في مجال بيئة الأعمال وبناء الإستراتيجيات كما هو مشاهد في النقاط السابقة، فالبيئة البسيطة نادرة الوجود ولصناعات قليلة في مجتمع اليوم والغد . لمواجهة هذه التحديات يصبح على إدارة المنظمات مراعاة العديد من النقاط حتى يمكنها إدارة إستراتيجيتها بكفاءة ، من بين هذه النقاط :

- (أ) يجب إعداد سيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة .
- (ب) يمكن تجهيز إستراتيجيات موقفية تناسب ظروف التطبيق المتغيرة .
- (ج) يجب صياغة إستراتيجيات من أجل مواجهة الأوضاع المتعلقة بمواجهة المنافسين .
- (د) الاحتفاظ إلى أبعد الحدود بالصورة المرنة لمواجهة كافة الإحتمالات .
- (هـ) يجب التركيز بصورة أكبر على العملاء وما يمكن للمنظمة أن تمارسه لتقديم خدمة أفضل

(و) مراعاة الموارد التي تساند تطبيق الإستراتيجيات من أجل تدعيم عوامل القوة ، وتحجيم عوامل الضعف .

(ز) يجب الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي الذي يُعني بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراء التنبؤات المستقبلية ، وصياغة الإستراتيجيات المتوافقة مع ظروف التطبيق ، وإدراك النقاط الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية النادرة .

(ح) يجب التركيز على المدسمات الإستراتيجية **Strategic Imperatives** والتي من بينها الإبداع والجودة ، وسرعة الإستجابة ، والمرونة ، واستمرارية التنمية والتطوير .

مستويات الإدارة الإستراتيجية :

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية - بحسب أكثر التقسيمات شيوعاً - لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها ، والمختصين بوضعها وتمثل هذه المستويات في :

1 - مستوى المنظمة ككل .

2 - مستوى الأعمال (القطاعات) .

3 - مستوى الوظائف .

(1) إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy :

تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام ، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تقنية الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيها بينها ، وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها ، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة .

(2) إستراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy :

تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة ، وقطاع معين ، أو سوق معين ، أو منتجات معينة ، وهنا نجد أن نطاق

الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق ، وإستراتيجيات خطط المنتجات والترويج ، والتمويل ، والبحوث والتطوير ، وتصميم نظم العمل ، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة .

(3) إستراتيجية الوظائف Functional Strategy :

تهتم إستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ، ويقل نطاقها إلى مابعد إستراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف ، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة .

ويوضح الشكل رقم (7/2) مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

الشكل رقم (7/2)

مستويات الإستراتيجية وأبعاد التفرقة فيما بينها

الأبعاد الإستراتيجية	محيط الاهتمام	إدراك وتحديد الضجوة	تحديد الموارد المطلوبة لسد الضجوة	تصنيف وتخصيص الموارد	مراجعات عن مدى التقدم
الأبعاد الإستراتيجية	سلسلة الأغراض الرؤية الرسالة الأهداف	4	8	12	
استراتيجية وحدات الأعمال	البيئة التنافسية ب (تحليل الضرس والمخاطر)	2	7	9	11
استراتيجية الوظائف	البيئة الداخلية ج (عناصر القوة والضعف)	3	6	10	

ويتضح من الشكل رقم (7/2) تدرج مستويات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال ، ويمكننا الإشارة إلى الرموز الموضحة على الشكل السابق كما يلي :

— الرمز (أ) أساس المعرفة المطلوب لانطلاق إستراتيجية التنظيم وهذا يمكننا بناء الرؤية المستقبلية وتحديد رسالة التنظيم وغاياته الرئيسة على المدى البعيد ويهتم بهذا المجال كبار رجال الإدارة العليا الممثلين في مجلس الإدارة وما تراه الجمعية العمومية في المراحل الأولى لحياة المنظمات .

— الرمز (ب) معلومات تحليلية عن مجال تنافس بيئي محدد يواجه أحد القطاعات أو أحد مجالات الأعمال وذلك لمنتج معين أو سوق محدد وبالتالي يجب الوقوف على مجالات الفرص أو المخاطر المتاحة .

— الرمز (ج) معلومات تفصيلية عن بعض المجالات الوظيفية والتشغيلية المحددة ، ويتضح ذلك من تطبيقات الإدارة الإستراتيجية في المجالات المتخصصة لوظيفة التسويق ، أو مجالات العمليات والإنتاج أو أحد مجالات الموارد البشرية المتعددة.

أما الأرقام الموضحة بالشكل رقم (7/2) فمدلولها كما يلي :

- 1 — تقويم الأداء الحالي في ضوء الغايات والفجوات الإستراتيجية المحددة.
- 2 — ربط الفجوات الإستراتيجية بالأوضاع والظروف البيئية .
- 3 — ربط الفجوات الإستراتيجية بالقدرات والإمكانات التنظيمية .
- 4 — تحديد الغايات المستقبلية بناء على إدراك الفجوات الإستراتيجية .
- 5 — وصف الخطط الإستراتيجية التي تسعى لتحقيق الغايات .
- 6 — تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة بما يمكن من تطبيق الخطط .
- 7 — تجميع الاحتياجات التفصيلية للوظائف في شكل احتياجات إجمالية لكل قطاع أو نشاط.
- 8 — تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات المتداخلة لكل قطاع أو نشاط.
- 9 — إعادة تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات المتعددة لكل وظيفة.
- 10 — التحديد الدقيق للموارد وتوزيعها على مختلف الوظائف .

11 - مراجعة استخدام الموارد التي تم تخصيصها لكل وظيفة .

12 - مراجعة استخدام الموارد تبعاً لكل قطاع أو نشاط من أنشطة الأعمال .

عمليات إدارة الاستراتيجية :

تمر إدارة الاستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل يمكن بيانها على النحو التالي :

المرحلة الأولى : صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation :

تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision، وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة - Mission Statement . ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة External & Internal Analysis ، والاستفادة من نقاط القوة ، وتقليل أثر نقاط الضعف ، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلافي وتقليل أثر المعوقات والمخاطر ، هذا كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات البديلة، ثم اختيار البديل الإستراتيجي المناسب ، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

1 - تحديد رسالة المنظمة .

2 - تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل .

3 - دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر .

4 - دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف .

5 - تحديد البدائل الإستراتيجية .

6 - اختيار الإستراتيجية المناسبة .

المرحلة الثانية : تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation :

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الإستراتيجية ، إذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي ، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل ، وتخصيص الموارد ، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب ، وإعداد القوى البشرية ، وتنمية القيادات الإدارية ، هذا إلى جانب بعض

الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية .. وغيرها .

المرحلة الثالثة :مراجعة وتقويم الإستراتيجية Strategy Evaluation :

تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية في مراجعة وتقويم الإستراتيجية ، ويجب مراعاة أن الإستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار .

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الإستراتيجية هي :

أ -مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .

ب - قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح .

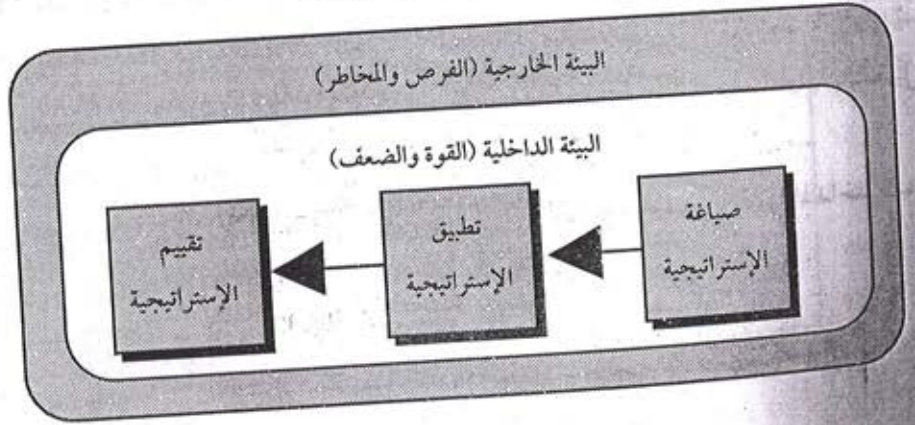
ج - اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وبراعى أن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمراً جوهرياً ، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم .

- ويوضح الشكل رقم (8/2) تصوراً لخطوات الإدارة الإستراتيجية .

شكل رقم (8/2)

عمليات الإدارة الإستراتيجية



• مقدمة •

يهتم هذا الفصل بتحديد مفهوم الرسالة وأهميتها كأداة ضرورية لإدارة الإستراتيجية ، مع التطرق بسرعة لمراحل تطور إهتمام المنظمات بالرسالة، وتقديم عرض مبسط لمداخل تحديد رسالة المنظمة، ونعرض بعد ذلك أهم العناصر التي يجب أن تراعيها الرسالة الفعالة ونبين لبعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منظمات معروفة وذلك بغية التعرف على مدى إلتزامها بصياغة الرسائل بدقة ووضوح .

بناء على ما سبق يشتمل هذا الفصل على الموضوعات التالية :

- مفهوم الرسالة وأهميتها .
- مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة .
- مداخل تحديد رسالة المنظمة .
- خصائص الرسالة الفعالة .
- عناصر رسالة المنظمة .

مفهوم الرسالة وأهميتها :

أولاً مفهوم الرسالة :

يبنى الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات فصاعداً، أسهم في بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker الذي يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة **The Father of Modern Management** نظراً لدراساته الرائدة والتميزية وخاصة لشركة جنرال موتورز (GM) ولإنتاجه المتميز في مجال الإدارة والذي يزيد على عشرين كتاباً . بالإضافة إلى مئات البحوث والمقالات والتي أطلقت عليه مجلة (Harvard Business Review) نايمة الفكر الإداري في وقتنا الحاضر . يرى دراكر أنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها : ما هو عملنا ؟ (What is our Business) والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا؟ (What is our Mission) . والذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات . فرسالة المنظمة تمثل

سبب تفرّد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها «Reason for being» والذي يحدد ما هو نشاطها ، ويرجع دراكس الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها .

ويرجع ما يكل بورتير Michael Porter أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها ، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها .

إن التفكير البديهي عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يستقي من البيئة الخارجية بالتركيز على

الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التي نجدها تحتوي على وصف للاهتمامات الأساسية للمنظمات بعملائها وعناصر بيئتها ، فتهتم بوجود المنتج ، أو مواقع التسهيلات المقدمة ، أو أهمية المجالات والمزايا الإستراتيجية المتوقعة، أو فلسفة المنظمة، أو المفهوم الذاتي ، أو الصورة العامة .

لقد توصلت البحوث التمهيديّة التي أجراها كل من Pearce & David إلى أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التي تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم .

ويؤكد جورج ستينر (Steiner, 1979:160) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها بكلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح ، تنمي الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة وتميز بالاتجاه العام والصورة الشاملة والطابع المميز (Tone) والفلسفة الموجهة للمنظمة .

كما سبق يتضح أن الرسالة تعد السبب الجوهري لبداية المنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتدال الرئيسي في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها ، هذا ، كما تبني الأهداف والسياسات والإستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة .

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة في كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل «الإطار الرئيسي للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها

ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة من التعريف السابق يمكننا أن نلخصه في 1 - أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمات الأخرى .

2 - توجه الرسالة كافة الممارسات

المنظمة.

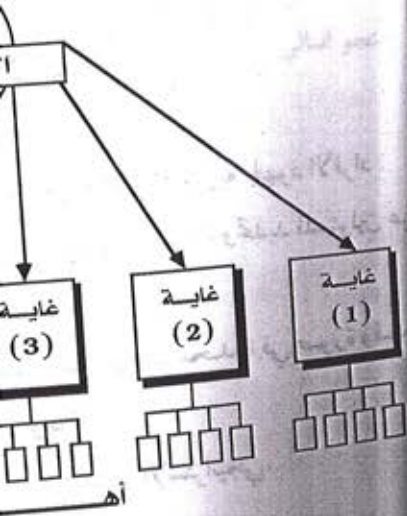
3 - تعد الرسالة الركيزة التي تبني عليها

4 - إن التعبير عن الرسالة يتم بشكل

5 - توضح الرسالة الاتجاه العام للمؤسسة

ويوضح الشكل رقم (1/3) العلاقة

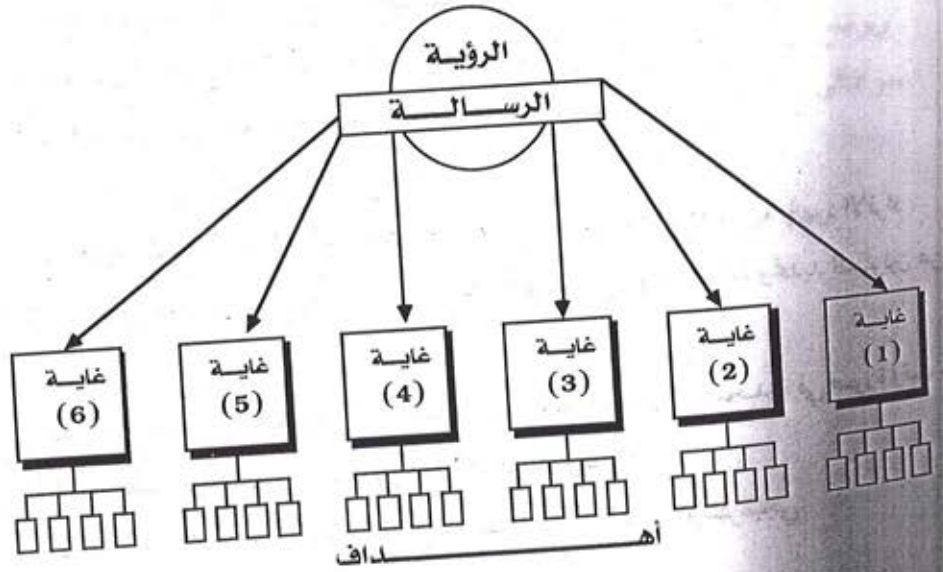
العلاقة بين



- وبهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها» .
 من التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها مايلي :
- 1 - أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى .
 - 2 - توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة ، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة

- 3 - تعد الرسالة الركيزة التي تبني عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف .
 - 4 - إن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي .
 - 5 - توضح الرسالة الإتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها .
- ويوضح الشكل رقم (1/3) العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم (Tomes, 1993, 65)

شكل رقم (1/3)
 العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم



ويتضح من الشكل رقم (1/3) إن الرسالة **Mission** توضع وتحدد على هدى من الرؤية الشاملة **Vission** للمستقبل المتوقع للمنظمة ، ويتطلب ذلك فراسة وبصيرة نافذة لمفكري المنظمة وروادها سواء كانوا المؤسسين أو المساهمين أو رجال الإدارة العليا أو المستشارين الذين قد تستعين بهم المنظمات في بداية حياتها ، كما نلاحظ من خلال الشكل أن غايات التنظيم **Goals** تشكل في ضوء الرسالة التي حددتها المنظمة لنفسها ، كما تبين الأهداف **Objectives** وتحدد في ضوء الغايات السابق وضعها .

ثانياً : أهمية وضع رسالة واضحة :

تنبع أهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة ، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارنة لـ 500 شركة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء ، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء ، وخلصت تلك الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها .

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها (David, 1989, 100) :

- 1 - ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم
- 2 - الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية .
- 3 - بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمي موحد .
- 4 - تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبارها الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد
- 5 - تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسئولين كل منها .
- 6 - تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة في صورة وثائق وتكلفة ، ومعايير أداء يمكن أن تسهم في عمليات التقييم والرقابة .
- 7 - الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي .

مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة :

كما سبق والمحن لم تكن هناك رسائل واضحة لمنظمات الأعمال فيما مضى ، إذ كان السعي نحو تحقيق أكبر قدر من الأرباح من خلال بيع أكبر كم من الوحدات والحصول على أكبر حجم من الإيرادات مع تحمل أقل قدر من التكاليف والمصرفات ، ومن ثم يمكننا القول أنه لم تكن هناك رسائل واضحة لعدم تحديد المعايير والغايات المنشودة بدقة ، ثم بدت ملامح الاهتمام من خلال رسائل عامة بمعنى وجود رسالة ولكنها لا تعتمد على معايير محددة ، وفي مرحلة ثالثة ظهرت الرسالة المحددة التي يمكن صياغتها بدقة وقياسها بمعايير معروفة ، وأخيراً تطورت الرسالة إلى مراعاة الأولويات عند وضعها وقياسها وربطها بالأهمية الخاصة بأنشطة وعلاقات المنظمة ، وبناء على ذلك يتبين أن مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع وتحديد رسالة للمنظمة تتمثل في :

1 - عدم وضوح الرسالة .

2 - وضع رسالة عامة .

3 - وضع رسالة محددة .

4 - مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة .

ويوضح الجدول رقم (1-3) مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع رسالة المنظمة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (1-3)

مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة

المرحلة	نماذج لأبعاد التركيز في صياغة الرسالة
عدم وضوح الرسالة No Clear Mission	<ul style="list-style-type: none"> نحن نريد البقاء - نعمل لكي نربح بما يضمن لنا الاستثمار الأرباح هي محور اهتمامنا ، الاستمرار
وضع رسالة عامة General Mission	<ul style="list-style-type: none"> نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا . نخطط لزيادة أرباحنا . نسعى لتصبح منظمنا هي الرائدة في الصناعة . إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا . يعد العاملون أهم مواردنا .
وضع رسالة محددة Specific Mission Statement	<ul style="list-style-type: none"> تسعى منظمنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة، وبمراعاة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعي لتحقيق الريادة في مجال عملنا . لقد اختارنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل ، والسعي لتحقيق التنمية والتطوير المستمر في خدماتنا والتميز على منافسينا .
مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة Priorities Among Mission	<ul style="list-style-type: none"> إن مضاعفة الحصة التسويقية لمنظمنا خلال السنوات الثلاث القادمة سيسمح لنا بتخفيض متوسط التكلفة للوحدة وزيادة دخل العمليات بـ 5% . إن زيادة الدخل بنسبة 5% سيساعدنا على فتح 12 منفذ جديد في مختلف المناطق مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملائنا .

ومن الجدول رقم (1-3) يمكننا عرض مراحل تطور اهتمام المنظمات بوضع الرسالة وذلك على النحو التالي :

المرحلة الأولى : عدم وضوح الرسالة No Clear Mission :

إن عمليات صياغة الرسالة ، وتحديد الأهداف والغايات ، وبيان البدائل الإستراتيجية ، ورسم الخطط تعد أموراً بالغة الأهمية حتى يمكن تخصيص الموارد والوقت المتاح لتحقيق التنمية والتطوير المنشود ، ولكننا في بعض الأحيان لا نجد الاهتمام الكافي من ناحية إدارة الشركات بمنزل هذه الأمور ، فترى ما هي أسباب ذلك؟ إن الإجابة على ذلك تتمثل في تعبير البعض عن هذا الوضع ببساطة «ليس لدينا الوقت للتفكير في مثل هذه الأمور» ، ويقول آخرون «نرغب في البقاء» أو «نود أن نبقى في مجال النشاط السنة القادمة» ، بالإضافة إلى ذلك فالشركات الصغيرة غالباً ما لا تهتم بوضع رسالة محددة لها وإذا وجدت الرسالة فهي غير واضحة ، ومع ذلك ، فبعد زيادة نمو المنظمات واتساع رقعة تعاملاتها ، ومع تكرار اتخاذ القرارات بعيدة المدى بدأت المنظمات في وضع رسالة عامة لها.

المرحلة الثانية : وضع رسالة عامة General Mission Statement :

بعد كبير حجم المنظمات واتساع عملياتها ، واتسامها باللامركزية ظهر الاتجاه لتنمية رسالة عامة للمنظمة ، وتمثلت الاتجاهات في تلك المرحلة في مقولة البعض «نحن نسعى لزيادة أرباحنا» أو «نحن نعمل على تحقيق إشباع أفضل لاحتياجات عملائنا» أو «نحن نعمل لافتتاح محلات جديدة كلما أمكننا لتحقيق راحة العملاء» . ومن ثم أصبحت الرسالة على مسرح الوجود ، ولكن تنقصها جوانب التحديد الدقيق وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها كنسب النمو أو درجة الإشباع أو عدد المنتجات .

المرحلة الثالثة : وضع رسالة محددة Specific Mission Statement :

تمثل المرحلة الثالثة لتنمية الرسالة في السعي لوضع رسالة مثالية بصورة أكثر تحديداً لمكانة المنظمة ودورها عن غيرها من المنظمات المنافسة، وكان من أهم خصائص الرسالة في هذه المرحلة ما يلي :

1 - تحديد الرسالة في مصطلحات يمكن قياسها .

2- وصف لدور الرسالة في بيان مكانة المنظمة .

3- توضيح دور الرسالة في تحقيق العوائد .

وتبعاً لهذا التداخل والتشابك كان من الضروري أن تظهر الرسالة في شكل مكتوب ، وأن تشمل على معظم الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة مثل العملاء والعاملين والمساهمين والمجتمع والإدارة العليا .

إن وضع الرسالة بصورة محددة يسهم بشكل كبير في إمكانية تقويمها ومراجعتها ، ولهذا

كانت المنظمات التي تمارس العديد من الأنشطة لها أكثر من رسالة محددة .

المرحلة الرابعة : الأولويات في عرض مضمون الرسالة **Priorities Among Mission**

أصبح وضع الرسالة من أبرز ما يلفت إهتمام المنظمة . إذ تعددت أولويات النشاط وتشعبت المجالات التي توليها المنظمة اهتمامها ، وتحدد الأولويات ترتيب الأنشطة والغايات حسب المعايير التي تحددها المنظمة ، فقد ترى منظمة ما أن التزامها بالمسئولية الاجتماعية هو سبيلها لزيادة الأرباح في حين تنظر منظمة أخرى إلى أن الأرباح هي التي ستساعد في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية، وترى المنظمة في كلا الحالتين تهتم بتحقيق الأرباح والمسئولية الاجتماعية ولكن أولوية الاهتمام بذكر أي منهما يؤثر في صياغة رسالتها ويسهم في وضع معايير القياس ، ولقد أصبحت الرسالة في هذه المرحلة مكتوبة بشكل معين خاصة في الشركات الكبيرة ومعلنة وموثقة في سجلات المنظمات بدءاً من لوائحها وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات المنظمة .

مداخل تحديد رسالة المنظمة :

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها ، ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس ، ومن بينها نوع المنظمة وتصنيفات المنافع التي تقدمها ، وفئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة ، ونطاق نشاط المنظمة ، وفيما يلي نلقي الضوء على كل مدخل منها .

(1) نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة:

يمكن تصنيف المنظمات في عدة تقسيمات ، وذلك بحسب بعض المعايير والتي من بينها حجم المنظمة «كبير - متوسط - صغير» ، وملكية المنظمة «خاصة - حكومية - عامة» ، ودور المنظمة

«جوهري - ثانوي». وبطبيعة الحال فإن هذه المعايير تؤثر على فهم تلك المنظمات وتقريرها لإستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية ورسالتها، فرسالة المنظمات الكبيرة التي عمل بها عشرات الآلاف، تمارس نشاطها من خلال مليارات الدولارات، لاشك تتطلب جهداً أكبر في صياغتها وتحديدتها عن تلك المنظمة الصغيرة، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات الحكومية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح **Non Profit Organization** وتمثل غاياتها في تقديم الخدمات متكاملة الجودة للمستفيدين بأيسر السبل وفي الوقت المناسب، أما المنظمات الخاصة والمملوكة للأفراد فإنها تسعى لتحقيق الأرباح والمكاسب المادية حتى وإن مارست بعض الأنشطة الاجتماعية، ولذا يعد تقسيم المنظمات إلى منظمات تهدف إلى تحقيق الربح وأخرى ليس غرضها الرئيسي تحقيق الربح من أهم التقسيمات الملحوظة فيما يتعلق بتحديد الرسالة.

إن نوع المنظمة يعد أحد المداخل الضرورية لتحديد رسالة المنظمة ويمكن أن نلمس ذلك من خلال سجلات المنشآت والشركات العاملة وتقاريرها السنوية ونشراتها الدورية.

(2) **المنافع التي تقدمها المنظمات :**

تتأثر رسالة المنظمة بنوعية المنافع التي تحققها المنظمات لعملائها سواء تعلقت هذه المنافع بالجوانب المادية أو المعنوية، وطبقاً لذلك فقد قسم بلو وسكوت **Blau & Scott** أربع تصنيفات جوهرية للمنظمات تبعاً للمنافع التي تقدمها، ويعتمد هذا التقسيم على منهج من رسالة تلك المنظمات، وتمثل تلك التصنيفات فيما يلي :

أ- المنظمات التي تقدم المنافع الاقتصادية وتركز على تحقيق الأرباح من خلال تحقيق مصالح الملاك إضافة إلى رعاية مصالح العاملين ومعظم الأطراف الأخرى، ومن أمثلتها شركة جنيرال موتورز **General Motors**.

ب- جمعيات المصالح المتبادلة وتعمل على تحقيق المنافع الاجتماعية والنفسية بالدرجة الأولى من خلال تحقيق مصالح أعضائها، ومن أمثلتها الاتحادات والنوادي.

ج- المنظمات الخدمية التي تقدم المنافع لعملائها والمستفيدين منها، ومن أمثلتها الفنادق ومنظمات الرعاية الصحية والمنظمات التعليمية.

د- منظمات المصالح العامة التي تقدم خدماتها للمجتمع بصفة عامة مثل وزارة الدفاع والأمن والشرطة.

(3) فئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة :

إن سبب تواجد المنظمة في المجتمع يرجع إلى حاجة المجتمع إليها ، وحاجتها إلى دعم قوى هذا المجتمع ، ومن هنا يأتي دور أطراف المجتمع في بقاء المنظمة ونموها ، وتعدد الفئات المؤثرة في حياة المنظمة يزيد من حرص المنظمة على كسب ثقة ودعم هذه الفئات وترجم ذلك فيما تقدمه المنظمة من تأكيدات لجذب هذه الفئات وتثبيت روابط الثقة والود فيما بينها ، ومن بين تلك الفئات العملاء والموردين والمجتمع والحكومة والممولين .. وغيرهم .

أ- التأكيد على المجتمع :

وهنا تهتم المنظمة عند وضع رسالتها ببيان دورها المجتمعي وحرصها على تنمية وتطوير أفرادها والحفاظ على ثرواته ، وإظهاره في أرقى صورة وأبهاها ، وتتزايد درجات تأكيدها على السياسات الاجتماعية **Declaration of social policy** .

ب- التأكيد على العاملين :

يعد العاملون الثروة الحقيقية والمورد الذي توليه المنظمات الرائدة الأهمية القصوى ، ولها تبرز تلك المنظمات في رسالتها مدى اهتمامها بالعاملين لديها مما يلفت النظر إلى تقدير تلك المنظمات واحترام تصرفاتها ، فهي لن تهتم بالأطراف الأخرى التي تبدو العلاقة معها غير مباشرة إذا لم تهتم بالعاملين لديها الذين تتم المعاملات معهم بصورة مباشرة ومستمرة .

ج- التأكيد على العملاء :

يجب أن تعكس الرسالة الفعالة التوقعات التي ينتظرها العميل ، إضافة إلى تطوير وتنمية المنتج ، مع محاولة كسب السوق ، إن فلسفة التشغيل الخاصة بالتنظيم يجب أن تحدد احتياجات العميل ثم تمده بالمنتج أو الخدمة التي تشبع تلك الاحتياجات . إن الرسالة الجيدة هي التي تحدد منفعة المنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها ، وهذا ما ركزت عليه رسالة شركة T&Ts للتليفونات إذ كان اهتمامها بمنفعة الاتصال وليس بجهاز التليفون ، وكذلك شركة Exxon للبتروك حيث ركزت على الطاقة وليس المنتجات البترولية ، ويجب أن تعي المنظمات وتدرك أن العميل يعلنها صريحة :

- أنا لأريد أن تقدم لي أشياء .
- لا تقدم لي ملابس ، قدم لي هيئة ومظهر جذاب .
- لا تقدم لي أحذية ، قدم لي الراحة لقدمي والمتعة في سيرتي .
- لا تقدم لي منزلاً ، قدم لي الأمان ، والراحة والسعادة والنظافة .
- لا تقدم لي الكتب ، قدم لي ساعات من المتعة والسرور وعوائد المعرفة .
- لا تقدم لي جهاز تسجيل ، قدم لي ما يملأ فراغي مع تسلة مفيدة وصوت موسيقي جميل .
- لا تقدم لي أدوات ومعدات ، قدم لي فوائد ومنافع ، ونتائج الاستفادة من صنع أشياء مفيدة .
- لا تقدم لي أشياء ، قدم لي أفكار ، أحاسيس وعواطف ومشاعر .
- من فضلك لا تقدم لي أشياء وسلع ومكونات مادية ، قدم لي مجموعة من المنافع المادية والمعنوية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية .

(4) نطاق نشاط المنظمة :

تمارس المنظمات نشاطها في مجال جغرافي معين ، قد يكون منطقة محدودة ، وقد تتزايد تدريجياً وتتسع فتصبح دولية النشاط إنتاجياً وتسويقياً ، ويؤثر ذلك لاشك على رسالة المنظمة المحددة والمعلنة ، ويمكن أن يحدث تغيير وتطوير لرسالة المنظمة نتيجة ظهور فرص أو مخاطر بيئية محيطة ، إن التحول الذي تشهده المعاملات الحالية في مجال الأعمال ، والمتوقع أن يتسع نطاقه في القرن القادم نتيجة العولمة الزاحفة بمعدلات كاسحة له تأثيره الواضح على الرؤية Vision المستقبلية والرسالة التنظيمية Organizational Mission .

خصائص الرسالة الفعالة :

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالي :

(1) القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات :

إذ يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوي جوفاء تهز ثقة العملاء بدلاً من تدعيمها .

(2) الواقعية والموضوعية :

من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدي والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة .

(3) التكيف مع البيئة :

يجب أن تحافظ الرسالة على أوامر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية .

(4) التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء :

فما نشأت المنظمة إلا لإشباع حاجات معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة، وتمارس نشاطها في سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها في الاعتبار .

(5) الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج :

تطرق الرسالة بعض الجوانب المدعمة لهدفها وذلك ببيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها ، والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها ، بل إن البعض ينادي بالتزام الرسالة بتحديد نتائج دقيقة تلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمي والزمني .

(6) تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة :

إذن من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفي والتشغيلي ، ويجدر باستراتيجيوا المنظمة أن يعمدوا إلى تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ، ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة .

(7) الوضوح ودقة التعبير :

من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات ، ودقيقة في تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة ، هذا إلى جانب إختصار جملها بما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد ويسر تذكرهم لها .

(8) الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة :

يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة بما يوضح الأيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة .

(9) الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية :

يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف الإستراتيجية ، ويجب أن يشغل فكر إستراتيجيو المنظمة الإجابة عن السؤال التالي :

wein? أو What Business Do we want to bein? ، إن الرغبة في تحقيق النجاح تحتم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل .

(10) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً :

يؤخذ في الاعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم .

عناصر رسالة المنظمة :

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التي أجراها David وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل في تسع عناصر هي (العملاء - المنتجات - الموقع - التكنولوجيا - الاهتمام بالبحوث - الفلسفة الفكرية - المفهوم الذاتي - الاهتمام بالصورة العامة - الاهتمام بالعاملين) ، ولم توضح الدراسة ترتيباً محدداً لتلك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة عن التساؤلات المقرونة لكل منها ، على النحو الذي يمكننا عرضه في الجدول رقم (2-3) .

جدول رقم (2-3)

عناصر رسالة المنظمة

التساؤلات	العنصر
من هم عملاء المنظمة؟	1- العملاء
ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟	2- المنتجات
أين تتنافس الشركة على منتجاتها؟	3- الأسواق
ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟	4- التكنولوجيا
ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟	5- البقاء / النمو / الربحية
ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها؟	6- الفلسفة والأيدولوجية
ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟	7- المفهوم الذاتي
ما هي الإنطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟	8- الصورة العامة
ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟	9- العاملين

ومن أمثلة الرسائل التي تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعتته شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson ، حيث حددت رسالتها كالتالي :

«نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والمرضين والمرضى ، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا» .

أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالي :

«إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرية فإنها هدفنا الأول، إضافة إلى سعينا لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوروبية»

وبالنسبة للرسائل التي تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية

(مكجبر وهيل) والتي تنص رسالتها على ما يلي :

«نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التي تحقق المنافع والعوائد لعملائنا ، والعاملين لدينا ، والمؤلفين ، والمستثمرين ، والمجتمع بصفة عامة» .

«دار ماكجروهيل العالمية للنشر»

وفيما يتعلق بالرسالة التي تركز على الصورة العامة فيوضحها نموذج شركة الحديد والصلب المصرية كالتالي : «إننا نشرك في تدعيم الاقتصاد القومي في المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولي يجب القيام بها على خير وجه»

«شركة الحديد والصلب»

وقد تركز الرسالة على العاملين ، ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك رسالة شركة كوكاكولا : «نحن نؤمن بدور المورد البشري وضرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافأته ، وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة ، والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة» .
ونعرض فيما يلي بعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منشورة عن شركات مستحضرات تجميل ، وجامعة علمية ، وشركة تقدم الإطارات والمطاط ، وذلك للوقوف على مدى التزام هذه المنظمات بالعناصر الواجب مراعاتها في الرسالة .

• رسالة شركة AVON •

تمثل رسالة شركة أفون في تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد ، مع إظهار نشاطها بمعدلات نمو تاريخية مرتفعة باعتبار أنها من الشركات الرائدة عالمياً في مجال التجميل . وتحاول الشركة أن تتوسع في عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصر الربحية والنمو المتكامل .
إن مركزها المالي القوي سوف يمكنها من تمويل معظم فرص النمو المتاحة من خلال مصادر التمويل الداخلية (التقرير السنوي لشركة أفون 1982 م) .

• رسالة جامعة ولاية بن •

إن المسئوليات الرئيسية لجامعة ولاية بن هي تقديم البرامج والتوجيهات الإرشادية والبحوث

والخدمات العامة ، وهذا يمثل أداة للتجديد الذاتي وتنمية وتطوير الرفاهية ، وتركز رسالة هذه الجامعة على خصائص التميز ، وباعتبارها من الجامعات الحديثة فإنها تحافظ على حلقات إتصال بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمتها الثقافية، ومهمتها الكبيرة في الوقت الحاضر هي مساعدة الجمهور على فهم التغيرات الكبيرة التي تحدث في المجتمع . فالجمهور يجب أن يكون لديه مهارات وعادات تعلم تمكنه من تعليم نفسه باستمرار على مدار حياته .

إن المعدل السريع في التغيير بمجتمعنا المعاصر يُلِي على برامج الجامعة أن تتكيف بدون أي

تأخير لمواجهة متطلبات الطلاب والمجتمع .

إن برامج الجامعة في البحث والأنشطة العلمية والابتكارية تعد ضرورة إذا ما أرادت الجامعة أن تسهم في حل المشكلات الفنية والعلمية والاجتماعية التي تواجه المجتمع ، وتتمثل مسئولياتها التعليمية على مستوى الدراسات العليا ، ويجب على الجامعة أن تعمل بشكل مباشر على زيادة رفاهية المجتمع من خلال برامجها التوسعية والتعليم المستمر وبرامج الخدمة العامة الأخرى التي تصمم لتحقيق متطلبات الأفراد في المجتمع ، وعن طريق تشجيع قبول الطلاب من كل قطاعات المجتمع ومن خلال الولايات الأخرى والدول الأخرى ، فإن الجامعة قد تمكنت من تقديم الفكر المتطور والذي من خلاله تبحث عن حلول منطقية لمشكلاتها الاجتماعية . كما يمكن تعلم الوظائف الحيوية ، ولأداء هذه الوظيفة من الضروري للجامعة أن تنشئ فكر مستقل ومناقشات مفتوحة لجميع الخيارات والبدائل (دليل البكالوريوس لجامعة بن) .

• رسالة الشركة العامة للإطارات والمطاط •

عن طريق التنوع الموسع إحتلت الشركة العامة للإطارات والمطاط مكانة تجارية رفيعة في جميع الصناعات والخدمات الأساسية المتقدمة تكنولوجياً . عن طريق تقديم عدد من المنتجات لكل من الأسواق الصناعية والاستهلاكية والحكومية ، وكشركة رائدة في مجال المطاط فإن الشركة هي المنتج الإقليمي الأول للإطارات ومحافظ بخطط متكامل من إطارات وسائل نقل المسافرين والشاحنات للمعدات الأساسية وأسواق الإحلال ، ومنتجات الشركة الكيماوية والبلاستيكية والصناعية تمثل منتجات أساسية لشركات السيارات والبناء والمعدات والصناعات الأخرى . تعد شركة رائدة في إنتاج غطاءات الأسقف والحوائط المختلفة والمنتجات الرياضية .

ومن خلال التكنولوجيا والبحث والتصنيع المتقدم تقوم الشركة بتوريد منتجات خاصة للصناعات الفضائية والدفاع ، وتقدم منتجات رائدة في مجال صناعات الراديو والتليفزيون كما أنها أيضاً تقدم منتجات ذات أهمية خاصة في مجال زجاجات المشروبات الخفيفة، ومنتجات خاصة بالفسادق وإدارتها ومنتجات تخص الإنتاج المسرحي والسينمائي والتليفزيوني والأقراص المرنة وشرائط الفيديو والخطوط الجوية ، بالإضافة إلى ذلك فإن اسمها يتضمن التنوع الشامل (التقرير السنوي للشركة 1983).

• رسالة شركة ماري كاي للتجميل •

إن حياة المرأة هي شغلنا الشاغل ، عالم المرأة دائماً مشغول ببدايات كيفية استخدام وقتها وكيفية التحايل على إلتزاماتها وكيفية الوصول إلى أهدافها ولكن مهما كان نمط حياتها فإن ماري كاي تلبى هذا النمط. ولأننا نفهم احتياجات المرأة ونهتم بالوفاء بها فما نقوم به أكثر من مجرد بيع أدوات التجميل للمرأة فقط ، بل نحن نهتم بكيفية العناية بالبشرة حتى نضمن أن برامج العناية ببشرتها ووجهها تظل متناسقة مع متطلبات التغير التي تمر بها المرأة ، إن غاية منظمنا في الثمانينيات أن نصبح أفضل المنظمات في العالم في حقل مستحضرات التجميل ، ويمكننا تحقيق ذلك من خلال معلوماتنا عن عملائنا وكيفية العناية بهن .

إن النساء يعرفن سر تفوقنا ، فهن يحصلن على جميع استشاراتهم الجمالية من ماري كاي ، وهذا يتطلب منا الجهد الكبير لتوفير الجودة لمنتجاتنا وضمان راحة وحماية المرأة بنسبة 100% ، ونحن نتمكن من القيام بذلك لأن ماري كاي تفهم احتياجات المرأة وما تنتظره من منتجات ماري كاي ، ونحن نعتني بعميلتنا ، فالعميل لا يهتم بحساب ما الذي نتحملة لكي نعرف حتى كيف نعتني به ، وهذا ما يمثل فلسفة ماري كاي التي تعد القاعدة الذهبية لمشاركة الأفراد والعناية بهم في جميع الأوقات ، ونهتم الإدارة بالموارد البشرية بصورة جدية ، فتدعمها وتشبع احتياجاتها وتعطيها الفرصة العادلة للنمو وتكافئها وتحفزها دائماً .

ومن خلال الأمثلة السابقة يمكننا عرض مصفوفة تقسيم رسالة كل شركة في ضوء عناصر رسالة المنظمة السابق عرضها ، ويوضح الجدول رقم (3-3) مدى إلتزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة .

• مقدمة •

توجد حكمة إغريقية قديمة تقول : «لو أن قائد السفينة لا يعرف ماهو الميناء الذي يجب أن يرسو به ، فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية ولن يرسو على أي ميناء» .

إن أغراض المنظمة تمثل الموجه الأساسي الذي يقودها إلى تحقيق الغايات التي تسعى إليها، فالغايات والأهداف تسهم في إصدار القرارات الاستراتيجية ، وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها ، كما تسهم أيضاً في بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه فيهما ، ويساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارة والأفراد في المستويات التالية ، كما تسهم في بيان مراكز المسؤولية ، وأخيراً فإنها تسهم في تقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها ومن ثم فإن المنظمة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق .

وسوف نتناول في هذا الفصل الموضوعات التالية :

- (1) تعريف الغايات النهائية وخصائصها .
- (2) الفرق بين الغايات والأهداف .
- (3) أهمية وضع الأهداف .
- (4) الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف .
- (5) تقسيمات الأهداف .
- (6) تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليه؟

تعريف الغايات النهائية وخصائصها :

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة ، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، إذ تُبنى الغايات على هدى من رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها ، وتدل على متنجها الأساسي والأسواق التي تخدمها ، والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها ، فنجد

أن مصنع الحديد والصلب يصنع الصلب ومنتجاته لخدمة السوق المحلي والتصدير ، وهيئة السكك الحديدية تهتم بنقل الناس والبضائع ، في حين تهتم شركة التأمين بنشر الأمان والاطمئنان من خلال التأمين على حياة ونشاط الأفراد ، وتقوم البنوك لتيسير المعاملات المالية فيما بين الأفراد والمنظمات فتقبل الودائع وتقرض الأموال .

ولهذا فإن الغاية الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة ، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم ، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة .

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص من أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة ، بل يجب عليها أن تعكس الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأساسية . كما يجب أن تتميز بالشمول لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة (السن/الجنس/الخصائص الجغرافية/الموقع...) والمنافع التي يمكن إشباعها للعملاء (منتجات/تسليم/تسعير...) والتكنولوجيا المستخدمة .. وغيرها ، وتتميز الغاية في بعد ثالث بطول الأجل إذ تبني أساساً على سبب وجود المنظمة. وبمعنى أدق على أساس الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة.

وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- 1- من هم عملاء المنظمة؟ (المستشفى على سبيل المثال ترى أن مسئوليتها هي الأطباء ، المرضى ، الآلات ، وغيرهم ممن يستخدمون منتجاتها).
- 2- ما هي السلع والخدمات الرئيسية للمنظمة؟ (فشركة استخراج وتصنيع البترول الخام ، نجد أن مسئوليتها تتمثل في استخراج وتصنيع البترول الخام ، الغاز الطبيعي ، وسوائله ، بمراعاة الجودة العالية لهذه المواد ، وتسويق تلك المنتجات ، وتقديم كل ما يرتبط بها من خدمات لجميع المستخدمين وبأسعار مناسبة) .

3- ما هو السوق الرئيسي للمنظمة؟ (فبعض الشركات نجد أن أسواقها الرئيسية في المناطق الحضرية ، ولا يشيها ذلك عن البحث عن فرص في أسواق المناطق الريفية) .

4- ما هو نمط التكنولوجيا الأساسية للمنظمة؟ (فإحدى شركات الكمبيوتر تعتمد على

تصنيع تكنولوجيا الألكترونيات الصغيرة لأغراض التعليم).

5- كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية؟ (فإحدى شركات النشر الكبيرة ترى أن مسؤوليتها تتمثل في تغطية احتياجات مختلف أنحاء العالم من المعرفة وأرباح عادلة من خلال تجميع وتقييم وإنتاج وتوزيع معلومات قيمة بما يفيد عملائها وموظفيها ومؤلفيها والمستثمرين والمجتمع بصفة عامة).

6- ما هي الفلسفة الرئيسية في المنظمة؟ وما هي المعتقدات والقيم والطموحات الخاصة بالمنظمة وأولويات اهتمامها (فبعض الشركات الكبيرة تضع نصب عينيها المقولة التالية: نحن نعتقد أن تنمية الإنسان هو الهدف الأسمى للحضارة).

7- كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ذاتها؟ (فالشركة هنا تهتم بالوقوف على نواحي قوتها الأساسية وتحاول تعزيزها لتثبت ذاتها فيما بين مثيلاتها في السوق).

8- ما مدى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة؟ (المنظمة تبحث عن دورها في تحقيق تنمية اقتصادية، والرفاهية القومية، وتخفيض القروض، وتخفيض الأسعار، ... وغيرها من الماهيات الاجتماعية المقدمة للمجتمع الذي تمارس فيه نشاطها)

9- ما مدى الاهتمام برعاية مصالح العاملين بالمنظمة؟ (المنظمة لن تحقق غاياتها الرئيسة على المدى الطويل بدون اهتمامها برعاية مصالح العاملين بها، ساعية إلى تحقيق التوفيق بين الأهداف الودية للعاملين والأهداف التنظيمية)

لماذا يجب أن نضع الغايات واضحة؟

يتم المنظمة بتحديد غايات نهائية واضحة ومحددة، وذلك للعديد من الأسباب من أهمها:

- ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة: إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الأقسام، ولهذا فهي تساعد على أن يعمل الجميع في اتجاه واحد.

- توفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم: فيجب أن تسخر جميع الموارد سواء كانت مادية أو بشرية لخدمة الغايات النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

3 - تركيز جهود الأفراد والوحدات : بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد ، فالجميع يعمل لخدمة الغايات المحددة .

4 - تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط : بناءً على الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمستتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل والتنسيق فيما بين تلك الأهداف الفرعية لخدمة الغايات النهائية .

الفرق بين الغايات والأهداف :

تشير الأهداف إلى «التتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها» ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومي «Objectives» و«Goals» ، نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن :

«Goals» : تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، ولهذا يشار إليها Long-run-Open-Ended مثل هدف تعظيم الربحية Profit ولهذا توضع هذه الأهداف Golas آخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل : تحقيق أعظم ربحية To Achieve greater or better Profitability .

«Objectives» : وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها، بحيث تمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة، وهي تشمل بالتسلسل ما يلي :

- 1 - الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه .
 - 2 - وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب .
 - 3 - نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية ، وقابلة للتحقيق) .
 - 4 - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة .
- وبمعنى آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه؟ وبواسطة من؟

وبناء على ذلك فالأهداف قد تشمل : مستويات الربح المرغوبة ، العائد على الاستثمار ، العائد على المبيعات ، معدلات النمو في الأسواق ، مستويات المخزون ، معدلات الإنتاج ، مستويات الجودة .. إلخ .

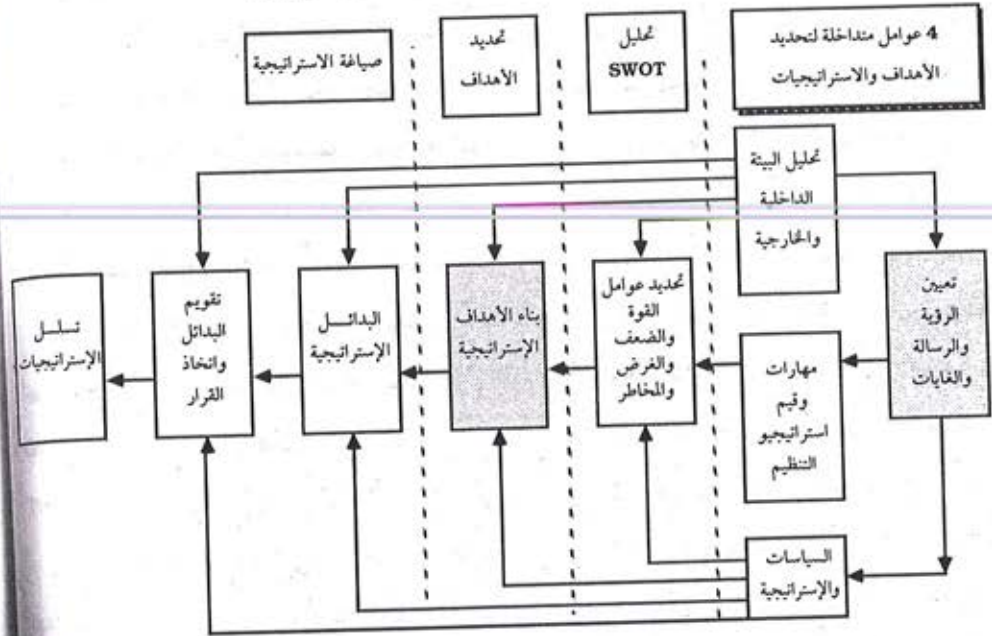
إن مجال الأعمال الرئيسية للمنظمة يتحدد بناء على الغايات النهائية التي تبني على أساس ما ينتظره مجموعة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة (المساهمون، العاملون، الموردون .. إلخ) . إن مجال الغايات رحب بحيث يمثل الإنطلاقه إلى بيان مهام المنظمة التي من خلالها تتميز عن غيرها من المنظمات ، وتعمل على تحقيق أغراض كل طرف حسب ما درسته وحددته فيما سبق . وبناء على غايات المنظمة تستطيع وضع أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها وهي في سبيل تحقيقها تستعين بأخطط والسياسات المرشدة .

وخلاصة القول : إن الأهداف الشاملة «Goals» تمثل ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد ، وهي بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو والتوسع أو هدف الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية ، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ، إذ يجب أن تحدد الإدارة العليا بالمنظمة . هذا ، في حين أن الأهداف الفرعية «Objectives» تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديد لها لبيان أكثر تفصيلاً وإيضاحاً للأهداف العامة ، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل ، مثل تحقيق 10% معدل نمو في مبيعات منتج ما خلال مدة ستة شهور من يناير وحتى يونيو 1991م .

ويوضح الشكل رقم (1/4) الغايات والأهداف وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية.

شكل رقم (1/4)

الأهداف والغايات وعلاقتها بصياغة الاستراتيجية



ومن الشكل رقم (1/4) يتضح أن غايات المنظمة تمثل أحد أبعاد أربعة رئيسة يجب مراعاتها قبل إجراء تحليل SWOT ، تتمثل تلك الأبعاد في : تعيين الرؤية المستقبلية الشاملة وتحديد الرسالة والغايات ، هذا إلى جانب إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي ، بالإضافة إلى قيم ومهارات واضعي الاستراتيجية ، والسياسات الاستراتيجية وبعد إجراء تحليل العوامل البيئية والوصول إلى نتائج عن الفرص والمخاطر ، ونقاط القوة والضعف ، أي تحديد موقف المنظمة يمكن من تحديد وبناء الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك يساهم في حسم الموقف لبناء الاستراتيجية المناسبة في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة .

أهمية وضع الأهداف :

هناك عدة نواحي تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها :

1- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط : إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون

وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ ، وتؤسس السياسات الإجراءات والقواعد ، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة .

2- تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها ، كما أنها تفسر سبب تأثير المنظمة بالظروف البيئية المحيطة ، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها .

3- تساعد الأهداف «Goals» في المستويات العليا على وضع الأهداف «Objectives» في المستويات التالية: إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا ويمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية .

4- يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين ، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته ، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أنيط به تحقيقها .

5- تساهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة .

6- تساهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها: فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه ، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة ، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي ، علاقات تعاون أو علاقات سلطة .

7- تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة .

8- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز .. وغيرها .

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف:

قبل بيان الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف يمكننا استعراض رؤية رؤساء بعض

المنظمات فيما يتعلق بما هي الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها :

يقول رئيس إحدى المنظمات : « يتمثل هدفي في تبني الأعمال والمشروعات التي تدر علي ربح كبير ، لأن ذلك يمثل وظيفتي الرئيسية ، مع المحافظة على أكبر قدر من الأمان » .
وتتمثل أهداف منظمة أخرى في : «زيادة نصيب كل سهم من الأرباح، ورفع العائد على رأس المال المستثمر ، وتحقيق الرضا الوظيفي، ومشاركة العمال ، والمسئولية الاجتماعية والاهتمام بالبيئة، أن ما سبق يعد أهدافاً هامة من وجهة نظر هذه المنظمة ولا يعد تحقيقه متعارضاً مع تحقيق الأهداف المالية » .

وتحدد الأهداف في منظمة ثالثة على النحو التالي : « إن أحد أهم أهداف المنظمات ، بل والمجتمعات ، يتمثل في تحقيق الربح، وللوصول إلى هذه الغاية في شكل عوائد إضافية لحاملي الأسهم لحصولهم على أفضل قيمة ممكنة لاستثماراتهم التي من أجلها استثمروا أموالهم .. إلخ » .
يتمثل هدفنا الأساسي في تعظيم العائد على الأصول المستثمرة وتدنية التكاليف إلى أقل حد ممكن » .

وفي منظمة رابعة ، نجد أن أهدافها قد تمثلت في :

- 1 - التوسع في الحجم ، والتأثير والربحية .
- 2 - التفوق والتميز نسبياً على المنافسين في مجموعة المنتجات المقدمة للمستهلكين .
- 3 - البقاء دائماً في المقدمة في مجال أنشطتنا بالنسبة للشركات المماثلة .
- 4 - التوسع في مزيج المنتجات الذي نقدمه للمستهلكين .
- 5 - ولقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات التي أجريت بهدف التعرف على أهداف المنظمة وخاصة هدف المسئولية الاجتماعية ، والتي أجريت على 220 منظمة مختلفة النشاط وأوضحت نتائج تلك الدراسة أن أهم الأهداف تتمثل في ما يلي :
- 1 - الأهداف المالية ، وقد اختارها 215 مدير (97,9%) .
- 2 - النمو والتوسع ، وقد اختار 174 مدير (79,1%) .
- 3 - الاستفادة الكاملة من الموارد ، وقد اختارها 119 مدير (54,1%) .

4 - استقرار الشركة ، وقد لم تظهر هذه المنظمات هدف وقد أجريت دراسة تحليلية كانت نتائجها على النحو المبين في سلسلة الغايات

الأهداف
- الربحية
- النمو
- الحصة التسويقية
- المسئولية الاجتماعية
- رفاة العاملين
- جودة المنتجات
- البحوث والتطوير
- التنوع
- الكفاءة
- الاستقرار المالي
- المحافظة على الموارد
- التنمية الإدارية
- المشروعات متعددة الجنسية
- الاندماج
- غايات متنوعة أخرى

ومع هذا ، نجد أن هذه الأهداف يعتر أن بعض الأهداف بها تناقض في إن بعض الأهداف لا يمكن خضوع إن لفظي تعظيم الربح وتدنية التكاليف تعظيم الربح إليها ، وبالمثل ما هي القيمة أو

4 - استقرار الشركة ، وقد اختارها 114 (51,8%) .

لم تظهر هذه المنظمات هدف المسؤولية الاجتماعية كواحد من أهم الأهداف الأربعة الأولى .
وقد أجريت دراسة تحليلية للوقوف على سلسلة الغايات والأهداف في 28 شركة أمريكية
أنت نتائجها على النحو المبين في الجدول رقم (1-4) .

جدول رقم (1-4)

سلسلة الغايات والأهداف في عينة من الشركات الأمريكية

الأمـداف	عدد الشركات	%
- الربحية	73	89
- النمو	67	82
- الحصة النسبوية	54	66
- المسؤولية الاجتماعية	53	65
- رفاهة العاملين	51	62
- جودة المنتجات	49	60
- البحوث والتطوير	44	54
- التنوع	42	51
- الكفاءة	41	50
- الاستقرار المالي	40	49
- المحافظة على الموارد	32	39
- التنمية الإدارية	29	35
- المشروعات متعددة الجنسية	24	29
- الاندماج	14	17
- غايات متنوعة أخرى	15	18

مع هذا ، نجد أن هذه الأهداف يعتمدها أحياناً بعض العيوب ، ويوجه إليها النقد من حيث :

- أن بعض الأهداف بها تناقض في المنظمة الواحدة .

- إن بعض الأهداف لا يمكن خضوعها للقياس الكمي .

- إن لفظي تعظيم الربح وتدنية التكاليف من الألفاظ المطاطة ، إذ ماهي القيمة أو النسبة المراد

الربح إليها ، وبالمثل ما هي القيمة أو النسبة المراد تدنية التكاليف إليها .

وبناء على ما سبق ، يمكننا بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وذلك على النحو التالي :

(1) القابلية للقياس الكمي : إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان ، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها ، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميًا ، كتحقيق الرضا الوظيفي ، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية .. إلا أن ذلك يجب ألا يثني من عزم إدارة المنظمة على محاولته وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء - التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف .

(2) الوضوح والبساطة والقابلية للفهم : يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها ، ويجذب الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارفة عليها لأعضاء التنظيم .

(3) الموضوعية والواقعية : يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى «الذاتية» أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة . فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية ، وتراعي مصالح المنظمة بالتناسق ومصالح البيئة ، وتراعي المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير .. وهكذا .

(4) الارتباط بعنصر الزمن : يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع ، ويقال خطط طويلة الأجل (5-10 سنوات تقريباً) ، وخطط متوسطة الأجل (2-5 سنة تقريباً) ، وخطط قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريباً) ، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها .

وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن على النحو المبين في الشكل رقم (2/4)

العلاقة بين فعال

المدى الزمني	فعالية المنظمة
القصير	الأهداف
المتوسط	ومعايير
الطويل	التقييم

ويتضح من الشكل رقم (2/4) أن الأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة تعتبر هدفاً في المدى البعيد ، في حين نجد - الإنتاج : وذلك بكميات ونوعيات - الكفاءة : وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات - الرضا : وتمثل هدف تحقيق المنافع للموظفين وعلى المدى الزمني المتوسط نجد أن أهداف - التكيف : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى - النمو : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى قدرتها على البقاء في المدى البعيد .

(5) مشاركة العاملين في وضع الأهداف : ولعلها ما أمكن ذلك ، مما ييسر أداء المهام ولهذا تستعين بعض المنظمات بنظام (M.B.O) الذي يتضمن مشاركة المرؤوسين (6) الانسجام والترابط بين الأهداف

شكل رقم (2/4)

العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال أهدافها وعنصر الزمن

المدى الزمني	فعالية المنظمة		
	القصير	المتوسط	الطويل
الأهداف	- الإنتاج	- التكاليف	- البقاء
ومعايير	- الكفاءة	- النمو	
التقييم	- الرضا		

ويتضح من الشكل رقم (2/4) أنه ربط الأهداف بعنصر الزمن ، إذ أن الاختبار النهائي للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا؟ ولهذا فالبقاء يعتبر هدفاً في المدى البعيد ، في حين نجد أن الأهداف في المدى الزمني القصير تتمثل في :

- الإنتاج : وذلك بكميات ونوعيات معينة تتطلبها البيئة .
- الكفاءة : وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات .
- الرضا : وتمثل هدف تحقيق المنافع التي يحصل عليها كل من العاملين والعملاء والمجتمع .
- وعلى المدى الزمني المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل في :
- التكيف : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع المتغيرات التي تنشأ داخلها وخارجها .
- النمو : ومن خلاله تهدف المنظمة إلى تدعيم مركزها أولاً بأول وتدرجياً بما يؤدي إلى دعم قدرتها على البقاء في المدى البعيد .

(5) مشاركة العاملين في وضع الأهداف : يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك ، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع .

ولهذا تستعين بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف Management by Objectives

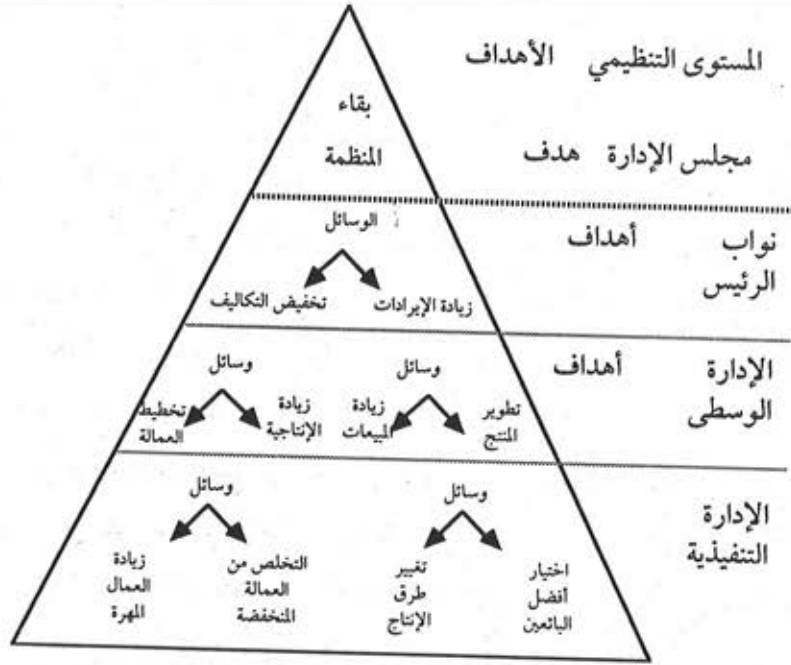
(M.B.O) الذي يتضمن مشاركة الرؤوسين في تحديد الأهداف المسئولين عن تحقيقها .

(6) الانسجام والترابط بين الأهداف : ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين

الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية ، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها ويوضح شكل رقم (3/4) سلسلة الأهداف والوسائل والمستويات المستولة عن كل منها :

شكل رقم (3/4)

سلسلة الأهداف والوسائل



ويلاحظ من خلال الشكل رقم (3/4) أن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات التنظيمية الأقل ، كما أن المستوى التنظيمي الأعلى هو الذي يتولى وضع الأهداف العامة ، في حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع أقل قدر من عدم التأكيد ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على البقاء.

تصنيفات الأهداف :

(1) الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية :

أ- الأهداف الرئيسية : تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكفي بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف «تحقيق الأرباح» .

ب- الأهداف الفرعية: تمثل أهدافاً ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف «تحقيق كمية مبيعات معينة في الشهر» .

(2) الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية :

أ- الأهداف المعلنة : وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية ، كما تهتم الإدارة العليا في علاقتها بالملاك ، وذلك مثل هدف المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع .

ب- الأهداف الواقعية : وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الإنتاج والعمليات التشغيلية والشراء والتخزين وما شبه ذلك ، مثل «العمل على تشغيل 5 مراكز إنتاجية طاقتها ألف وحدة يومياً» .

(3) الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية :

أ- الأهداف على مستوى الفرد : لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لـ «مازلو» في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها .

ب- الأهداف على المستوى التنظيمي : هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها وفي هذا الصدد نجد أن «بيتر دراكر» قد اقترح الأهداف التالية لمنظمات الأعمال :

(1) الموقف التسويقي : تسعى منظمات الأعمال إلى السيطرة على نصيب معين من السوق بما يمكنها من قياسه لتحقيق غاياتها .

(2) **الإبداع والتجديد** : يجب أن تحدد المنظمة معايير لمنتجاتها الجديدة ، وما يجب أن تضيفه من طرق وأساليب لوظائفها الإنتاجية والتسويقية ، وسبل تخفيض التكاليف وإدارة الأموال ، ومجالات تنمية الموارد البشرية بها .

(3) **الإنتاجية** : يجب أن يضع التنظيم الأهداف التي تمكنه من قياس كفاءة استخدام موارده المتاحة.

(4) **الموارد المالية والمادية** : يهتم التنظيم بوضع المعايير التي تساعد على استغلال موارده المالية والمادية أفضل استغلال ممكن .

(5) **الإنجاز الإداري والتطوير** : إذ يجب تعريف كيف سيقوم المدير بتوقع الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية .

(6) **الربحية** : تسعى منظمات الأعمال لبناء معايير تسهم في قياس العائد على الاستثمار والتي يمكن الوقوف عليها من خلال العديد من المعدلات والنسب .

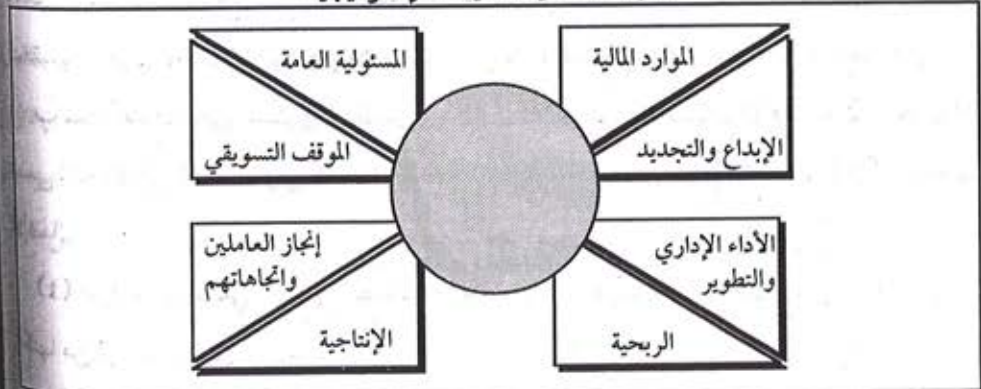
(7) **إنجاز العاملين واتجاهاتهم** : يجب تحديد مستويات أداء محددة لقياس أداء العاملين ، والوقوف على أنماط ومستويات اتجاهاتهم نحو العمل والأداء .

(8) **المسئولية العامة** : تضع المنظمة بعض الأهداف التي تتعلق بقياس دورها الاجتماعي وأثار أنشطتها ومكانتها في المجتمع الذي تعيش فيه .

ويوضح الشكل رقم (4/4) الأبعاد الثمانية للغايات الاستراتيجية من وجهة نظر دراكر

شكل رقم (4/4)

الأبعاد الثمانية للغايات الاستراتيجية



تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه :

قد يحدث تعارض فيما بين الأهداف ، وتبدو أهمية التصدي لهذا التعارض كلما ارتبط بالأهداف الإستراتيجية وبعضها البعض ، إذ قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية ، كما فيما يكون بين الأهداف التشغيلية وبعضها البعض ، وأخيراً قد يكون على مستوى الأهداف الإستراتيجية .

حتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف يجب مراعاة ما يلي :

- 1 - يجب أن يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف الفرعية للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي ، بمعنى اهتمام كل إدارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية بحيث لا تنطفي مصلحتها الجزئية على المصلحة الكلية للمنظمة ، إذ تمثل المنظمة نظام متكامل ومترابط وذو أبعاد فرعية كالإنتاج والتسويق والأفراد .. إلخ وإذا لم يحدث بينها تناسق فلن تصل إلى غرضها الكلي ولن تؤدي رسالتها ومهامها على الوجه الأكمل .
- 2 - إن التعارض فيما بين الأهداف لا يخدم تحقيق الاستراتيجية ، ومن ثم ، يجب وضع أولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها بحيث يكون الترتيب للهدف الأكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بالاستراتيجية الأصلية .
- 3 - يجب إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وفقاً لما قد يستجد من ظروف ، وذلك نظراً للتغيير المستمر في الظروف البيئية المحيطة .
- 4 - يجب أن تشارك كل المستويات داخل المنظمة عند وضع الأهداف ، أي يتم صنع القرار من أسفل وإن كان اتخاذه يتم في المستويات العليا .
- 5 - يجب أن ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التي تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين تمر به المنظمة ، أو بفرد معين يقودها ولذا فلا يجب تغيير الأهداف بمجرد تغيير الأفراد .
- 6 - يجب أن تحرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد ومستوى أدائهم من خلال حسن اختيارهم وإعدادهم للعمل الذي سيكلفون به مع توفير كافة الظروف التي من شأنها جعل كل الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .
- 7 - إن مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية يجب أن يقابله حصول الفرد على مردود مرضيه ويشبع حاجاته ويحقق أهدافه .

● مقدمة ●

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة ، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية . وتعد الدراسات البيئية الخارجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسات الإدارة ، رغم آثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد ، إذ كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمنظمات كمشاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية ، ورأس المال ومشاكل الآلات .. وغيرها .

ولقد كان هناك من العوامل العديدة ما استدعى ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها : ظهور فكرة النظم المفتوحة ، وزيادة التدخل الحكومي ، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة والشركات المشتركة والشركات متعددة الجنسيات . وناقش هذا الفصل أهمية دراسة المنظمة كنظام مفتوح ، إلى جانب أهمية تحليل عناصر البيئة الداخلية والوقوف على العوامل التي تحكم كفاءة هذا التحليل ، بالإضافة إلى التعرض بصورة موجزة للسليبيات البيئية على منظمات الأعمال بمصر .

المنظمة كنظام مفتوح :

تمثل المنظمة : « تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة ، والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها » .

من خلال التعريف السابق يمكننا اشتقاق العناصر التالية :

(1) المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد ، بينهم نماذج وأنماط متعددة للتفاعل الداخلي .

(2) تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف معينة (تنظيمية/ فردية/ مجتمعية).

(3) تكون المنظمة نظام متكامل ومتناسق ، إذ يجب تمثيلها من خلال هيكل يمثل الأنشطة والتقسيمات الداخلية ، ويوضح السلطات والمسئوليات والواجبات ويبين الإتصالات والعلاقات سواء الداخلية منها أو الخارجية .

– التأثير والتأثر – بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها ، أو تستقبل منتجاتها ، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها .

(4) أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي؛ تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها .. إلخ .

وصفوة القول :

إن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، إذ تفيد خلاصات نتائج هذه الدراسات في تحديد وبيان :

– الفرص التي يمكن للمنظمة إقتناصها .

– المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها .

تحليل عناصر البيئة الخارجية :

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند إدارة الاستراتيجية بمنظمات

الأعمال، ومن أهم هذه المداخل :

– التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية .

– تحليل البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة ، وعوامل مؤثرة بصفة خاصة .

وفيما يلي نلقي الضوء على كل من هذين المدخلين ، مع التركيز على المدخل الثاني ذلك الذي

يهتم بتقسيم العوامل المؤثرة إلى عامة وخاصة .

التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية :

يمكن إجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل

البيئية ، ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها أو تأثرها بأنشطة المنظمة .

ويوضح الجدول (1-5) نموذج مبسط لعوامل البيئة الكلية وفرعياتها ، بحيث تعمل المنظمة على

دراسة تلك العوامل مع التركيز على المنظمة .

عنا

العوامل الرئيسية	
المو	• النظام الاقتصادي
القو	• النظام السياسي
المنافسة	• المنافسة
التكنولوجيا	• التكنولوجيا
الثقافة والنظام الاجتماعي	• الثقافة والنظام الاجتماعي
مزيج المهارات المتاحة	• مزيج المهارات المتاحة
الاستهلاك ومجموعة العملاء	• الاستهلاك ومجموعة العملاء

دراسة تلك العوامل مع التركيز على الفرعيات التي تتعلق بصورة مباشرة بعمليات وأنشطة المنظمة.

جدول رقم (1-5)

عناصر البيئة الكلية وفرعياتها

العناصر الفرعية	العوامل الرئيسية
الموارد وطرق الحصول عليها ومدى إتاحتها - هيكل السوق - الدخل - الأسعار - التنظيمات الاقتصادية	• النظام الاقتصادي
القومية - نظام الدولة - القوانين والتشريعات المحلية - الخدمات العسكرية - الإعفاءات - الأحزاب السياسية - وتأثيرها على مجال الأعمال	• النظام السياسي
المنافسة المحلية - المنافسة العمالية - القدرة على تحليل معلومات المنافسة «تجميعها من مصادرها وكيفية الاستفادة منها» ، التجسس الصناعي	• المنافسة
أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع - الأوتوماتيكية - تدفق العمل والتشغيل - حالة التنمية الصناعية	• التكنولوجيا
القيم - العادات - المعتقدات - التقاليد - أنماط السلوك المقبولة - العرف - السكان وخصائصهم .	• الثقافة والنظام الاجتماعي
الخصائص الديموجرافية والمهارية لقوة العمل - التدريب وتنمية الكفايات - الإتحادات والنقابات - تشريعات العمال .	• مزيج المهارات المتاحة
قوة الشراء - التوقعات «الوقت ، المكان ، الجودة ، الكمية ، السعر» - الحاجات - الرغبات - الإدراك .	• الاستهلاك ومجموعة العملاء

تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة :

يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين أساسيين هما :

• بيئة عامة General Environmet .

• بيئة خاصة Task Environmet .

يقصد بالنوع الأول : العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية ، ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها :

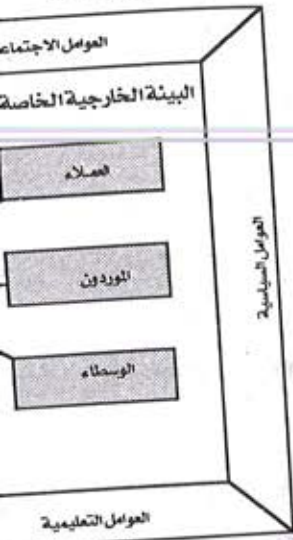
- - تحديد فرص الاستقرار والنمو .
- - بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة .
- - السياسات والإجراءات التنظيمية الممكنة إتباعها .

هذا في حين يقصد بالنوع الثاني : والمتعلق بالبيئة الخاصة ، مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة ، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ، ويمكن المنظمة - نسبياً الرقابة عليها والتأثير فيها ، وهي تضم المجموعات التالية (العملاء - الموردين - المنافسين - التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة - العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمنظمة - تكنولوجيا الصناعة - ... وغيرها) .

ويوضح الشكل رقم (2/5) أهم العوامل الخارجية - عامة وخاصة - المحيطة بالمنظمة .

العوامل البيئية

البيئة الخارجية العامة



ومن الشكل رقم (2/5) يتضح أن فيما يلي :

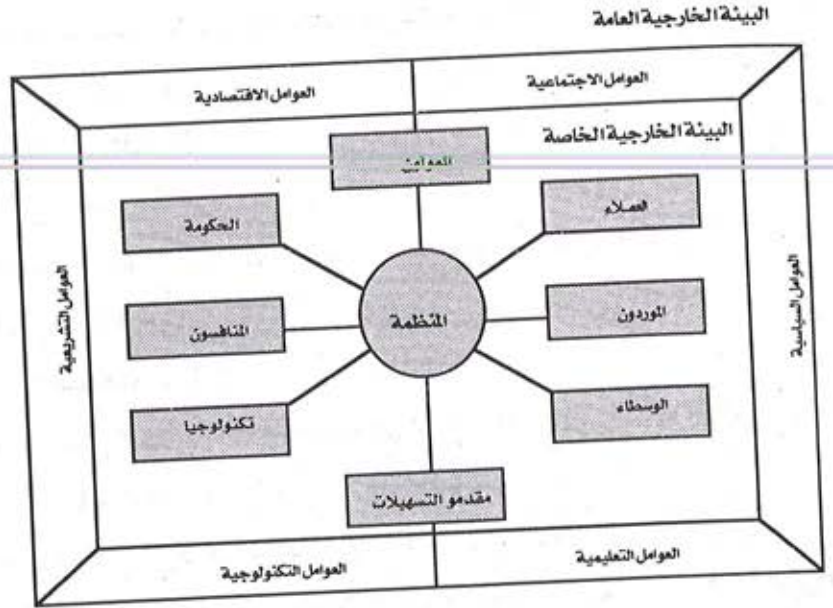
(أ) العوامل الاجتماعية :

وتمثل الخصائص الاجتماعية والنفس المحيطة بالمنظمة . ومنها ما يلي :

- طبيعة العلاقات الاجتماعية : الأ
- الطبقات الاجتماعية - الجماعات
- العادات والتقاليد والمواسم الاجتماع
- النمو السكاني وتوزيع الهيكل الع
- للسكان .

الشكل رقم (2/5)

العوامل البيئية الخارجية - عامة وخاصة - المحيطة بالمنظمة



ومن الشكل رقم (2/5) يتضح أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلي :

(أ) العوامل الاجتماعية :

وتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالإنجازات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة . ومنها ما يلي :

- طبيعة العلاقات الاجتماعية : الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقتها - الانتماء والصدقة -
- الطبقات الاجتماعية - الجماعات المرجعية - الاعتقاد في الخرافات والأمثال الشعبية -
- العادات والتقاليد والموااسم الاجتماعية .
- النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان : التزايد السكاني - التوزيع العمري للسكان .

— نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع : السلوك الإنساني .

— دوافع الإنجاز : تأسيسه ، البرامج التعليمية والثقافية .

— أسلوب المعيشة : الأدوار الاجتماعية — التحركات الاجتماعية — أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغيير .

(ب) العوامل الاقتصادية :

— الدخل : القومي — الفردي — المتاح للصرف .

— اتجاهات الأسعار : مستويات الأسعار واتجاهاتها — اثرها على التكاليف والإيرادات .

— التطور التكنولوجي : مستوى المعرفة الفنية — أثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج — تباين المستويات التكنولوجية بين الدول .

— مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي : أنواع النظم الاقتصادية — أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات في اتخاذ القرارات .

— المنافسة : أنواعها ودرجة حدتها — أثرها على منظمات الأعمال .

— تركيب الهيكل الاقتصادي : أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع — مصادر الثروة المتاحة .

— نظم التصدير والاستيراد : أهمية التجارة الخارجية — مدى الحرية أو التقييد في عمليات التصدير والاستيراد — أنواع الصادرات والواردات .

— الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة : الانفتاح الاقتصادي ومجالاته — أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها .

— المؤسسات المالية : البورصات المالية — التأمين وأنواعه والوعي التأميني .

— البنوك وتعاملاتها وانتشارها : شركات توظيف الأموال .

(ج) العوامل السياسية ومن أهمها :

— نمط السلطة السياسي : (أنواع السلطة السياسية «الديمقراطية، استبدالية» — تأثيرها على منظمات الأعمال)

— الوعي السياسي والديمقراطي : (مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها في التعبير عنها — الري العام)

— درجة الاستقرار السياسي : (سمات الاستقرار السياسي ورضاء الجماهير — أثره على التنبؤ بأعمال المنظمة مستقبلاً .

(د) العوامل التشريعية والقانونية : ومن أهمها :

— القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة .

— قوانين العمل والتأمينات .

— قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة .

— قوانين الضرائب والجمارك .

(هـ) العوامل الثقافية والتعليمية : ومن أهمها :

— مستوى الأمية : (مدى انتشارها — أثرها على تكوين سلوك الأفراد وأدائهم في العمل) .

— نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله : (أهميته وأنواعه — أثره على تكوين الأفراد وقدراتهم ومعتقداتهم)

— جهود أجهزة التدريب الخارجية : (أنواعها — دورها في تنمية قدرات العاملين)

— الثقافة العامة : ما أهميتها وأنماطها — ثباتها وتغيرها — تأثيرها على أعمال المنظمة)

— أجهزة الإعلام : (دورها في نشر المعلومات — أنواعها ومدى ثقة الجماهير فيها)

(و) العوامل التكنولوجية : ومن أهمها :

— مستوى التكنولوجيا المتاح .

— الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي .

— الموارد والإمكانات المتاحة .

— المهارات البشرية الواجب توافرها .

— مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية .

والتي جانب ما سبق فإن الشكل رقم (2/5) يوضح أيضاً أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة وتتمثل تلك العوامل في الآتي :

(د) الممولون :

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون - مالكي الأسهم - بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها ، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الإقراض والبنوك وغيرهم ، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه .

(هـ) مقدموا التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة :

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات ، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين .. وغيرها .

(و) الحكومة :

وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة ، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها ، والأسعار التي قد تفرضها ، والضرائب ، والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها .

هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد - إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية - كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة .

(ز) المنافسون :

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها ، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصص السوقية لكل منهم الصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه ، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته إنتاجية الكاملة والمستغلة ، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومدى ربحيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس ، وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسون التالي يسر ويساعد على بناء استراتيجياتها .

(ج) تكنولوجيا الصناعة :

وتمثل مدى التقدم الآلي والتقنية في مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد ، والتكلفة والعائد الخاص بها ، والمناخ الذي يلائمها داخل المصنع ، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ، ومدى قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية ، ومدى وجود أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة .

وفي هذا الصدد يمكن للمنظمة أن تستعين بنموذج التحليل الذي اقترحه مايكل بورتر «Michael Porter» في صورة تحليل خماسي للصناعة ولعناصر المنافسة المختلفة **Five basic Competitive Forces**.

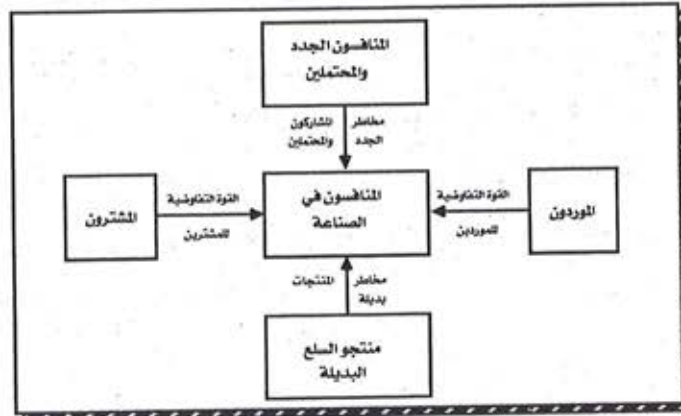
ويهدف هذا النموذج إلى إجراء تحليل لعناصر الصناعة ودراسة مختلف الأطراف المؤثرة في مجال نشاط معين ، وتمثل عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة فيما يلي :

- 1 - المنافسون في الصناعة .Industry Competitive
- 2 - المنافسون الجدد المحتملين .Potential Entrants
- 3 - منتجوا السلع البديلة .Substitutes
- 4 - قوة الموردين .Power of Suppliers
- 5 - قوة المشترين .Power of Buyers

ويوضح الشكل رقم (3-5) نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة

شكل رقم (3-5)

نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة



ومن الشكل رقم (3/5) يتضح أن هناك خمسة عناصر يجب دراستها وتحليلها والوقوف على المعاملات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي للمنظمة .
(1) المنافسون في الصناعة : ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى ، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في صناعة معينة ما يلي :

- أ- معدل النمو في الصناعة
- ب- مقدار التكاليف الرأسمالية
- ج- مستويات تمييز المنتج
- د- تكاليف التبديل
- هـ- موانع الخروج المرتفعة
- و- مركز العلاقة في السوق
- ز- زيادة الطاقة ولكن بشكل متقطع .
- ح- درجة التوازن بين المنافسين .

(2) المنافسون الجدد المحتملين : عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة تحليل المجموعات المنتظر دخولها السوق من المنافسين فلا يجب أن يقتصر الأمر على تحليل المنافسين الحاليين وإنما يجب أن يمتد الأمر إلى الداخلين الجدد الذين يمثلون المنافسون المحتملين مستقبلاً .

(3) منتجات السلع البديلة : من بين العناصر المؤثرة في تحليل الصناعة والتي يجب الانتباه لأثرها تحليل موقف الشركات التي تقدم المنتجات البديلة لما تقدمه المنظمة وأثر هذه المنتجات على موقف منتجات المنظمة على المدى البعيد .

(4) قوة الموردين : يتم دراسة عناصر التميز والقوة لدى الموردين وذلك من حيث إعدادهم وتوزيعهم الجغرافي ونقاط تفردهم ومستويات التكامل الخلفي أو الأمامي الذي يمكن أن تسببه ، ومدى مساهماتهم في تحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف .

(5) قوة المشترين : يجب تحليل النقاط التي تمثل عناصر القوة لدى المشترين من حيث إعدادهم وخصائصهم ومواقفهم ومدى ولائهم والتزامهم وكذلك مدى إتمام عمليات التكامل الخلفي أو الأمامي بينهم ، والربحية المحققة من جراء التعامل مع كل منهم .

وقد يسأل البعض : ما هو معيار التضارفة الذي يمكن الاعتماد عليه لبيان الضرق بين العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة ؟

وفي هذا الصدد يمكننا القول أن ذلك يتوقف على مدى قوة تأثير وارتباط العامل بمجالات وأنشطة المنظمة ، فكلما كان التأثير مباشر وفوري وذو علاقة ارتباط قوية بالمنظمة كان العامل خاص ، وإذا كان التأثير عام وضئيل وطويل المدى ويمكن للمنظمة التكيف معه ، فإن العامل البيئي في هذه الحالة يميل إلى أن يكون من عوامل البيئة العامة .

المعلومات عن البيئة الخارجية :

تتعدد العوامل البيئية العامة والخاصة الراجب تحليلها وتقييم نتائجها ومن أهمها :

(أ) المعلومات الاقتصادية : ومنها ما يتعلق ب :

- الدخل ، وتوزيعه على مجالات الإنفاق والإدخار .
- الحالة المالية ، مصادر التمويل المتاحة وأهمية كل منها .
- الهيكل الاقتصادي لقطاعات ومنظمات المجتمع .
- القيود التجارية في مجال الأعمال .
- دورة الأعمال ، الكساد / الراج .

- النمط الاقتصادي المتبع من قبل الدولة (شامل / قطاع عام / قطاع خاص / مشترك)

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات الاقتصادية : الهيئات والمؤسسات الحكومية المختلفة ،

ففي جمهورية مصر العربية على سبيل المثال يمكن الحصول على مثل هذه المعلومات من :

- الوزارات (وزارة التخطيط ، وزارة الاقتصاد ، وزارة التجارة ، وزارة القوى العاملة ، ...)
- الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء .
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .
- المؤسسات الإعلامية كالأهرام الاقتصادي .
- مكاتب الخبرة والاستشارات المالية والإدارية ، والاقتصادية .
- النشرات الاقتصادية للبنوك (مثل النشرة الاقتصادية للبنك الأهلي) .

(ب) المعلومات الاجتماعية والثقافية : ومنها ما يتعلق ب :

- التغيرات السكانية والخصائص الديمجرافية .

– المستويات التعليمية .

– دور المرأة في قوة العمل .

– القيم والمعايير الاجتماعية .

– المسؤولية الاجتماعية .

تتعدد مصادر الحصول على المعلومات الاجتماعية بتنوع المعلومات المطلوبة ، ومن أهم هذه

المصادر بمصر

– الوزارات (وزارة القوى العاملة – وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية – وزارة الهجرة –

وزارة التعليم)

– مراكز البحوث الاجتماعية .

– مراكز تنظيم الأسرة والسكان .

– الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء .

– مكاتب السجل المدني .

– مراكز البحوث بالمحافظات

(ج) المعلومات التكنولوجية : ومن بينها :

– درجة التطور التكنولوجي .

– تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا .

– الإنتاج كثيف العمل / كثيف رأس المال .

– العمليات الإنتاجية الحديثة

– تدخل التكنولوجيا في تغيير أنماط الحياة .

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات التكنولوجية :

– أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا من خلال التقارير الخاصة بالتطورات التكنولوجية ،

وبراءات الاختراع .

– بحوث التسويق المتعلقة بالنواحي التكنولوجية .

— أبحاث المنافسين .

— المراكز الخارجية بالدول الأخرى .

(د) المعلومات السياسية والقانونية : ومن بينها :

— الاتجاهات نحو الأعمال والأنشطة .

— التشريعات الخاصة بالبيئة .

— التشريعات الخاصة بالإنتاج والإستهلاك

— التشريعات الخاصة بالضرائب والمعاملات المالية .

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات السياسية والقانونية :

— القوانين والتشريعات واللوائح والقرارات الحكومية .

— مجالس المدن والقرى والمجالس الشعبية والمحلية .

— الأجهزة الحكومية المختلفة والوزارات والمصالح ومكاتب المحافظات .

(هـ) المعلومات الدوائية :

— الجمعيات الاقتصادية الدولية .

— العلاقات بين الحكومات الدولية .

— الاختلافات الثقافية والاجتماعية .

وتتعدد مصادر الحصول عليها من الدول الخارجية وسفارتها ومكاتبها والهيئات والبنوك الدولية .

(و) المنافسون :

— تحليل المنافس

— خصائص السوق

— التسعير

— سياسات الترويج

— إحصائية المبيعات

— قوة عملية المنافسة

— مقارنات ومعايير الصناعة

— خطط التوسع

— بيانات التكلفة

— البحوث والتطوير

— أنواع المنتجات

— التمويل

ويمكن الحصول على معلومات تكون عمليات التجسس الصناعي

— قيام مدير المنظمة بالاستعانة بـ

— استنباط البيانات والمعلومات

البيع والمندوبين .

— الحصول على التقارير السنوية

والمعلومات المطلوبة .

— مقابلة العاملين لدى المنافسين

— التعاون مع المنافسين في أحد

الحصول على البيانات الخاصة

مشروعة .

(ز) العملاء :

— خصائص العملاء وتحليل سلوك

— المستهلك النهائي والمشتري الص

— حاجات ورغبات وأنماط الاسته

— الاعتبارات الاجتماعية والجغرافية

ويمكن الحصول على المعلومات عن

— العملاء أنفسهم : وذلك عن طر

والوقوف من خلالها على اتجاهات العم

— الجهات الحكومية : وذلك من

- أنواع المنتجات
- عمليات التصنيع
- التمويل
- القدرات والكفاءات الإدارية

ويمكن الحصول على معلومات عن المنافسين بالعديد من الطرق والوسائل ومن عدة مصادر قد تكون عمليات التجسس الصناعي أهمها وذلك علي النحو التالي :

- قيام مدير المنظمة بالاستعانة بالبيانات المنشورة عن المنافسين من خلال الجرائد والمجلات .
- استنباط البيانات والمعلومات المطلوبة عن المنافسين من واقع التقارير التي ترفع من رجال البيع والمندوبين .
- الحصول على التقارير السنوية للمنافسين بطريقة مشروعة والحصول منها على البيانات والمعلومات المطلوبة .
- مقابلة العاملين لدى المنافسين والاستفادة منهم بمعلومات وبيانات عن منظماتهم .
- التعاون مع المنافسين في أحد المجالات والأنشطة (كالإعلان والتوزيع مثلا) ومحاولة الحصول على البيانات الخاصة بالإنتاج والتصنيع وغيرها سواء بطرق مشروعة أو غير مشروعة .

(ز) العملاء :

- خصائص العملاء وتحليل سلوكهم .
 - المستهلك النهائي والمشتري الصناعي .
 - حاجات ورغبات وأنماط الاستهلاك لدى المستهلك .
 - الاعتبارات الاجتماعية والجغرافية في تحليل العملاء .
- ويمكن الحصول على المعلومات عن العملاء من عدة مصادر ، من أهمها :
- العملاء أنفسهم : وذلك عن طريق بحوث التسويق من خلال إعداد استمارات استقصاء الوقوف من خلالها على اتجاهات العملاء وسلوكهم ومتطلباتهم .
 - الجهات الحكومية : وذلك من خلال ما تنشره من تقارير نشرات عن السكان وتطورهم

وصفاتهم الديمغرافية وتوزيعاتهم الديمغرافية .. وغيرها .

— مكاتب الخبرة والاستشارات المالية والإدارية وما تعده من دراسات وأبحاث وتحليل للبيئة والمجتمع .

— سجلات ومستندات المنظمة في الفترات السابقة حيث توضح أماكن وجود عملاء المنظمة وتطورهم وما يحتاجونه من المنظمة ومدى إشباع المنظمة لهذه الحاجات .. وغيرها .

(ح) المنظمات الحكومية :

— الحكومة كمنظم .

— الحكومة كمنافس .

— مستويات المنظمات الحكومية (قطاع عام / قطاع مشترك) وأهميتها في مقابل القطاع الخاص .

(ط) الممولين والموردين ومقدمو التسهيلات :

— عددهم وأنواعهم .

— مدى الاستقرار وقوة وقدرة كل منهم .

— الخدمات المقدمة وأنواعها .

(ي) علاقات العمل :

— اتفاقيات التعاقد .

— النقابات والاتحادات

— مدى وفرة العمال ونوعياتهم ومؤهلاتهم .

العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية :

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها :

(1) تغير أو ثبات العوامل البيئية : إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها . فإن كفاءة

التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها ، فكلما كانت العوامل

سريعة التغير والاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً ، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد و التنوع ولكنها ثابتة - ولو نسبياً - أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيف ، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير .

(2) تعدد وتنوع العوامل البيئية : تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل ، فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كان التحليل أسعب وإحراج الأمر إلى طرق وأساليب - فنية ورياضية وإحصائية - مستحدثة لإتمام هذا التحليل ، وفي حالة تعدد وتنوع كثرة العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال وأنشطة المنظمة .

(3) تكلفة الحصول على المعلومات البيئية : لا يتوقف على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغيرها وإنما يضاف إليها التكلفة المتعلقة للحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات ، فقد تتعدد المعلومات ، ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة الحصول عليها ، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها ، فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها .

(4) الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات : تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي ، هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة ، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة ، كلما أمكن تحقيق التحليل للعوامل البيئية ، وعكس ذلك صحيح ، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها .

سياسات البيئة على منظمات الأعمال بمصر :

تتسم عناصر البيئة المصرية ببعض السلبيات ، تلك العوامل الخارجية بشقيها العوامل العامة والخاصة ، فالعوامل الاقتصادية سواء منها ما يتعلق بالقيود والقدرات التمويلية أو سوق العمل المتاح أمام المنظمات ، أو ارتفاع مستويات الأسعار وارتفاع معدلات التضخم كذلك ما يتعلق

بالسياسات الاقتصادية الحكومية من ضغوط ، هذا إلى جانب إنخفاض كفاءة المتاح من البنية الأساسية ، والخدمات التي تتطلبها المنظمات لتيسير أنشطتها وعملياتها هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى نجد أن العوامل السياسية ليست بأحسن حالاً إذ نجد تعدد التشريعات والقوانين وازدواجها أحياناً وتضاربها أحياناً أخرى وذلك لعدم الاهتمام بإجراء الدراسات اللازمة بالصورة التحليلية قبل إصدار القوانين والتشريعات ، هذا إلى جانب العوامل التكنولوجية التي تعاني من سوء النقل والاستخدام والمفاضلة بينها وبين العمالة الفنية وغير الفنية . كذلك الحال فيما يتعلق بعوامل البيئة الثقافية والاجتماعية تلك التي تتميز بتدني القيم والسلوكيات والبعد عن تحمل المسؤولية ، وارتفاع الاتجاه نحو الاستهلاك في المواسم والأعياد وغيرها من الظواهر الاجتماعية الواجب مراعاتها وتحليلها عند إعداد الاستراتيجية السليمة .

وفيما يلي نبذة عن أهم عوامل البيئة الخارجية بمصر :

(1) البيئة الاقتصادية :

(أ) - القيود التمويلية والمالية :

- سلبيات البنوك الأجنبية والمشاركة في مصر :

لقد كان الهدف من هذه البنوك توفير وجذب المدخرات الأجنبية لمصر واستثمارها بالداخل إلا أنها قامت بالعكس ، حيث جذبت الودائع المحلية وتحويلات المصريين العاملين بالخارج (95%) ثم توظيفها بالخارج ويمثل القدر اليسير الذي تم توظيفه في مصر في الإئتمان التجاري .

- سلبيات شركات توظيف الأموال .

- سلبيات إنخفاض الوعي المصرفي .

(ب) العمل :

- استقطاب المنظمات الأجنبية والمشاركة العاملة في مصر منذ السبعينيات للكثير من القيادات الماهرة والعمالة الفنية المدربة .

- تتعرض منظمات القطاع العام والحكومي لمشكلات تسرب تلك الكفاءات وبالتالي

إنخفاض جودة الأداء وزيادة التكاليف وانخفاض الكفاءة الإنتاجية .

- نقص وندرة العمالة الفنية في بعض المجالات ، وزيادة العمالة في بعض المجالات الأخرى .
- زيادة نسبة البطالة حتى وصل معدلها إلى 20% من العمالة المتاحة تقريباً في عام 1990 .
- (ج) ارتفاع مستويات الأسعار وارتفاع معدلات التضخم :
- ارتفاع تكلفة الاستثمار الناتجة عن تدبير الأموال من خلال القروض أو تسهيلات الموردين .
- تغير وعدم ثبات مستويات أسعار العمالة والمواد والآلات والطاقة .

(د) السياسات الحكومية :

- الضوابط التي تضعها وزارة الاقتصاد والبنك المركزي لحدود ومجالات منح الإئتمان .
- التغير المستمر للقرارات الجمركية والضريبية والإعفاءات اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة .
- عدم استقرار سياسات التصدير والاستيراد .
- عدم استقرار السياسات المالية الخاصة بتمويل الواردات وتدبير العملة الأجنبية .

(هـ) البنية الأساسية :

- تواضع طاقة الموانئ البحرية وانخفاض كفاءة الأرصفة والسعة التخزينية .
- القصور النسبي في طاقة الطرق البرية وانخفاض كفاءة الشبكة الحالية .
- قصور نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريد .
- التكدس السكاني وزيادة الحمل على المرافق العامة في بعض المناطق .

(2) البيئة السياسية والتشريعية :

- تعدد التشريعات المنظمة مثل الجمارك والضرائب والتقد . وما يقترن من تضاريفها وازدواجها في بعض الحالات .

- قصور الدراسات المسبقة للمشكلة التي تتطلب إصدار تشريع ما .

- القصور في تطبيق بعض القوانين لتعدد الأجهزة الحكومية القائمة بتنفيذ القانون الواحد أو قصور في التنسيق فيما بينها .

(3) البيئة التكنولوجية :

- الاعتماد على نقل التكنولوجيا ، وهي استراتيجية خاطئة يجب أن تسبقها دراسات متعمقة

لبحث ملاءمتها للبيئة المصرية .

– مدى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وحجمه بنمط التكنولوجيا المستخدم ، في منع زيادة درجة التكنولوجيا تزيد المستويات التنظيمية ، وزيادة التكنولوجيا بالبيئة تتطلب تنظيماً أكثر مرونة .

(4) البيئة الثقافية :

– تدني القيم والسلوكيات وسيطرة المصلحة الشخصية .

– البعد عن تحمل المسؤولية مما يجعل معه بطء الإجراءات وكثرة العميات .

– ارتفاع الاستهلاك في المواسم الدينية دون داع مما يترتب عليه عبء على ميزانيات المنظمة أو الدولة .

– انتشار النفاق والرياء والمجاملة في تعاملات المنظمات وتولي القيادات الجديدة .

– الإعلانات الخادعة والرديئة والمتدنية سلوكياً ونفسياً .

تحليل
al Analysis
تحديد
nesses

بقراءتك لهذا الفصل ستتعرف

- أهمية دراسة و
- العوامل الداخلة
- تحليل SWOT
- الاعتبارات الوا

• مقدمة •

ليس يوسع أي منظمة أن تضع استراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية ، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذاباً ، وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها ، إلا أن استراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها ، كذلك مدى كفاءة إدارتها ، ومن ثم يجب أن تبتق الاستراتيجية من التقييم المخطط لكل من القوي والعوامل الداخلية والخارجية معاً .

وبناء على ذلك تناقش من خلال هذا الفصل تحليلاً للعوامل الداخلية للمنظمة لبيان نقاط القوة التي تتمتع بها ، كذلك الكشف عن نقاط الضعف التي تمنى زوالها ، حتى يمكن للمنظمة أن تقف على قدراتها وإمكاناتها المتاحة للتعامل مع قوى البيئة الخارجية .

وسيتم تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة من خلال مناقشة الموضوعات التالية :

— أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية .

— العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها .

— تحليل SWOT

— الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقييم الداخلي .

أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية :

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية — على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، وذلك لما يلي :

1— المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة .

2— إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة .

3— بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً ،

وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة .

4 - بيان وتحديد نقاط الضعف ، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض

نقاط القوة الحالية للمنظمة .

5 - ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) ، والتحليل الخارجي

(مجالات الفرص والمخاطر) ، فإنه لافائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف

على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً ، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يمثل في

الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية

وتجنب المخاطر أو تحجيمها .

العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها :

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلي ، يجب دراسة كافة العوامل التي

تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال ، والآلات

والمباني ، والمواد ، وغيرها ، أو كانت بشرية «إدارية وتنظيمية وتنفيذية» وذلك من حيث مدى

كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر

الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوة

.. إلخ ، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك

جماعات العمل ، ومدى حرصهم على منظماتهم ، كذلك مدى سمعة المنظمة واسمها التجاري

في السوق ، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها . إلخ .

ولتبسيط العرض فإن الكثيرين يميلون إلى دراسة العناصر الداخلية من وجهة نظر وظائف

المنظمة ، ونعني بها دراسة مجالات التسويق والإنتاج والأفراد والتمويل لكونها تشمل معظم

الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف .

ويوضح الجدول رقم (1-6) أهم عناصر التحليل الداخلي للمنظمة .

عوامل و

العوامل	
(1) التسويق	- نصيب - ميزج المنا - وضع المنا - مدى الاع - شبكة التو - الترويج »
(2) الإنتاج	- حجم ونو - الآلات «ال - نظم الرقا - تكاليف الإ - المواد ، ومدى
(3) التمويل	- هيكل الأصو - هيكل رأس - الربحية «الع - الإجراءات - هيكل المديونية
(4) الأفراد	- تخطيط القو - نقابات العمال - مستويات الأجر - الظروف المادية
(5) الهيكل التنظيمي	- مدى مناسبة الهي - مستويات التنظيم - قيم وأخلاقيات

جدول رقم (1-6)

عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

العوامل	المتغيرات
(1) التسويق	<ul style="list-style-type: none"> - نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية . - مزيج المنتجات . - بحوث التسويق - وضع المنتجات في دورة حياة المنتج - مدى الاعتماد على منتجات رئيسية في تحقيق المبيعات / الأرباح / التدفق النقدي - شبكة التوزيع «قنوات ومنافذ التوزيع» - الترويج «إعلان - البيع الشخصي - العلاقات العامة» .
(2) الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> - حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة - الآلات «التخصص ، وتعدد الأغراض ، ومدى عصريه طرق الإنتاج» - نظم الرقابة على الإنتاج - تكاليف الإنتاج ، المباشرة / الثابتة والمتغيرة ومستوياتها - المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها .
(3) التمويل	<ul style="list-style-type: none"> - هيكل الأصول الحالي - التدفق النقدي والسيولة - هيكل رأس المال وحقوق والملكية - الربحية «العائد على الاستثمار ، على المبيعات ...» - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية . - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل .
(4) الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط القوى العاملة «الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع ..» - نقابات العمال والاتحادات ... - مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت . - الظروف المادية والمعنوية للعمل .
(5) الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقته المشابهة - مستويات التنظيم ومكانة كل منها . - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا .

وفيما يلي تعرض كل عامل من العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها متبعين في ذلك منهج التحليل الوظيفي ، ثم تتبع ذلك بكيفية إجراء عمليات المقارنة وكيفية استغلال نتائج هذا التحليل إضافة إلى مثال لكيفية تحليل عوامل القوة والضعف في شركة سوني ، وذلك على النحو التالي :

(أ) التحليل الوظيفي (تحليل الأنشطة الوظيفية للمنظمة)

(1) التسويق :

يعرف التسويق بأنه «النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل» ، فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي الموجه الرئيسي - بمراعاة ظروف المجتمع ، وقيمه وتقاليد - وبالتالي فإن الاستراتيجيات تبنى لكي :

- تقدم المنتجات (سلع ، وخدمات ، وأفكار ، ...) التي يرغبها العملاء .
- تعكس السعر والجودة والصورة التي يبحث عنها العملاء وترغبها المنظمة .
- تتعرف على وسائل الإعلان والاتصال الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتبين.
- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ البيع الأكثر ملاءمة للعملاء .

ويوضح الجدول رقم (2-6) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية التسويقية بالمنظمة :

تساؤلات يجب

- من هم عملاء المنظمة؟ وماهي الخطوات الواجب اتباعها؟
- هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقي؟
- هل عملاء المنظمة راضون؟
- هل عمق المنتجات واتساعها يتماشى مع احتياجات العملاء؟
- هل الإعلانات فعالة أو ناجحة؟
- مناسبة لدورة حياة المنتجات؟
- هل يجب أن تصاغ الجهود التسويقية بطريقة جديدة؟
- من هم المنافسين الكبار للمنظمة؟
- لدخول منافسين جدد للسوق؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختيارها بناءً على احتياجات السوق؟
- هل تسيؤات بحوث السوق واتخاذ القرارات التسويقية (الإعلان والترويج) مناسبة؟
- هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها؟
- هل قنوات التوزيع مناسبة؟ وهل هي فعالة؟
- ماهي علاقة السعر بالحجم والقيمة؟
- هل تنخفضت كذلك الجودة؟
- هل تتماشى الأسعار مع وضع المنتجات؟
- هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببيئتها؟
- المنتج أم لا؟

جدول رقم (2-6)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف التسويقي

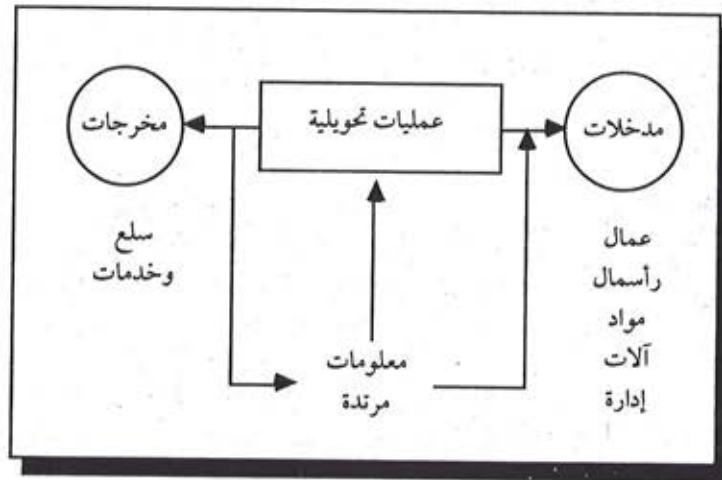
- من هم عملاء المنظمة؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة؟
- ماهي الخطوات الواجب اتباعها لكي يظل الاتصال بالعملاء مستمراً؟
- هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقي؟
- هل تقدم المنظمة ركباً كبيراً في السوق؟ أم كبرت ركباً جديداً؟
- هل عمق المنتجات واتساعها يتمشيان مع الخطط التسويقية؟
- هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين؟
- هل الإعلانات فعالة أو ناجحة؟ وهل تصل إلى الشرائح المقصودة؟ أم لا؟ وهل هي مناسبة لدورة حياة المنتجات؟
- هل يجب أن تصاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة؟
- من هم المنافسين الكبار للمنظمة؟ ولماذا يشتري العملاء منهم؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختيارها؟
- هل تتبؤات بحوث السوق واقعية؟
- هل مزيج الترويج (الإعلان والبيع الشخصي...) الحالي فعال أم لا؟
- هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة؟
- هل قنوات التوزيع مناسبة؟ وهل يجب إضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها؟
- ماهي علاقة السعر بالحجم والتوعية؟ وماذا يحدث للحجم إذا زادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة؟
- هل تتمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها؟
- هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضها البعض؟ وهل العملاء مستمتعون بخدمات المنتج أم لا؟

(2) الإنتاج والعمليات :

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية ، حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل ، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليلية أو تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام .
وعلى ذلك فإن إدارة الإنتاج تعد النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية ، ويوضح ذلك من خلال الشكل رقم (1/6)

شكل رقم (1/6)

عناصر النظام الإنتاجي ودوره في خلق المنفعة الشكلية



يعد تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا المجال حتى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة ويوضح الجدول رقم (3-6) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية العمليات والإنتاج .

تساؤلات يجب الإجابة عليها

- ماهي علاقة التكلفة بسعر المنتج السابقة؟
- هل مستويات المخزون ملائمة؟
- هل المواد الخام ومختلف المدخلات متوفرة؟
- ماهي التكاليف (العمل) - هذه التكاليف يتم التحكم بها؟
- مامدى دقة التنبؤ بالمبيعات؟
- هل تقارير الجودة والمخزون مناسبة؟
- هل المباني والمعدات في حالة جيدة؟
- هل توجد علاقات جيدة مع الموردين؟ ولماذا؟
- ماهي الإجراءات التي تتخذها المنظمة للتحكم في الجودة والأمن والتهوية .. الخ؟
- ما هو غرض البحوث والتطوير؟
- هل هناك كفاءات عالية بإدارة العمليات؟
- هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوي المهارات العالية لدى المنظمة؟

(3) التمويل :

- يهتم التمويل في المنظمة ببحث الجوانب المالية، والرقابة والتحليل المالي ،

جدول رقم (3-6)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج والعمليات

– ماهي علاقة التكلفة بسعر البيع؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوأ من السنوات السابقة؟

– هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات؟

– هل المواد الخام ومختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا؟

– ما هي التكاليف (العمل – المواد – المعدات) المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها؟

– ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات؟ وما هي علاقته بخطة الإنتاج؟

– هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المديرين المسؤولين في الوقت المناسب؟

– هل المباني والمعدات في حالة صلاحية مناسبة؟ وتشتمل مع المتطلبات المرجوة؟

– هل توجد علاقات جيدة مع مدبري التسويق والأفراد وغيرهم من مدبري الإدارات الأخرى أم لا؟ ولماذا؟

– ماهي الإجراءات التي تتخذ للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية .. الخ؟

– ما هو غرض البحوث والتطوير؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية والمنتجات؟

– هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا؟

– هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوي الخبرة والتأهيل المناسبين؟ وما هي مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة؟

(3) التمويل ،

يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخدامتها ، وإجراء عمليات التخطيط ، والرقابة والتحليل المالي ، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة ،

والاهتمام بإدارة التقديرات والأصول الثابتة والمتداولة .

ولهذا فمن الضروري الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ، كذلك الطويلة والقصيرة الأجل وبحث تطور قيمة الأسهم ، وتقدير أعباء الديون ، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث الجالات أو الأجل .

كما يجب دراسة التخطيط المالي والطرق والوسائل المستخدمة فيه كالميزانيات التقديرية ، وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل ، لبحث مدى فعالية هذه الطرق ودقتها في التخطيط لعمليات ومعاملات المنظمة ، وتأتي عمليات التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بهدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للمنظمة من عدمه ، ويوضح الجدول رقم (4-6) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية للتمويل في المنظمة .

جدول رقم (4-6)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف لتقدير الموقف المالي

— ماهي المعايير التي وضعت لقياس الأداء المالي؟ وماذا يحدث إذا لم تحقق تلك المعايير؟

— هل التحليل المالي يظهر أية إنحرافات إيجابية أو سلبية / عالية أو منخفضة؟

— هل التحليل المالي تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام؟ ماهي؟

— هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تناقص؟ وفي أي الجالات؟

— هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتماشى مع الخطط المالية للمنظمة؟

— هل التدفق التقديرات مناسب لعمليات المنظمة؟

— هل التقارير المالية مناسبة؟ وفي وقتها المناسب؟ وهل يتم الاستفادة منها؟

— كيف يتم مقارنة الأرباح / السيولة / المليونية؟ وكذلك نسب النشاط بمثلتها في

الصناعة؟ أم بالنسبة للأداء السابق؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق؟

— هل يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام للرقابة على المخزون؟

— هل الزيادة في المبيعات تتر

— ماهي سبل التقييم غير الم

— هل تقدم التحليل المالية ص

— هل طرق تقييم المخزون تعص

(4) الأفراد :

تعرف بإدارة الأفراد بأنها «دلائل

الخاصة بتبوير وتنمية والمحافظة ع

العامه» .

وعلى ذلك فإن إدارة الأفراد ت

اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنم

إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجية

ويوضح الجدول رقم (5-6) أ

والضعف في مجال إدارة الأفراد .

تساؤلات يجب الإ

— هل يوجد تنوّ بالاحتياجات

وهل يستخدمها المديرين فعلا

— هل تنظر الإدارة إلى الأفراد

تكاليف وأعباء تحملها المنظ

— هل يوجد توصيف وتحليل للمو

وهل يفهم ذلك العاملين بوض

— هل تتم الممارسات والتطبيقا

الوجه المطلوب أم لا؟

- هل الزيادة في المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أم تضخم؟
- ما هي سبل التقسيم غير المعقولة «غير الرشيدة» أو غير العادلة؟
- هل تقدم التحليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة؟
- هل طرق تقييم المخزون تعطي نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون؟

(4) الأفراد :

تعرف إدارة الأفراد بتبنيها «ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والحفاظة على قوة العمل والاقتراع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة».

وعلى ذلك فإن إدارة الأفراد تعد النشاط الذي يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم ، وتوفير جو العمل المناسب لهم .. مما يؤثر الى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التي تبناها المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (5-6) أهم التساؤلات الواجب مراعاتها للوقوف على توافي القوة لضعف في مجال إدارة الأفراد .

جدول رقم (5-6)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الموارد البشرية

- هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات
- وهل يستخدمها المديرين فعلاً أم لا ؟ أم أنها مجرد نشاط تقوم به إدارة الأفراد؟
- هل تنظر الإدارة إلى الأفراد العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة؟
- هل يوجد توصيف وتحليل للموظفات أم لا ؟ وهل التوقعات محلدة من كل وظيفة؟
- وهل يتفهم ذلك العاملين بوضوح؟
- هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات (التعيين - الاختيار - الترقية) على
- وجه المطلوب أم لا ؟

— هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية؟ أم يوجد بينها تعارض؟ وفي أي النواحي؟

— ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة؟ وما هي درجة ولائهم وانتمائهم لها؟

— هل تقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها؟ ولماذا؟

— هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا؟ وما هي الأسباب؟

— هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم؟

— هل تقويم الأداء والإنجاز يتم بانتظام؟ وما هي المجالات التي يتم استخدامه فيها؟

— هل الإدارة تبلغ العاملين بالانجازات المستقبلية لها؟ وكذلك بالقضايا والمشكلات

المحتملة؟ وهل تستعين بأرائهم عند تحديد الأهداف واتخاذ القرارات؟

— ما هي العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية؟

(5) الهيكل التنظيمي والإدارة،

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف أبعاده، إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة، كما يجب دراسة السلطة والمسئولية، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها بجانب درجة المسئولية التي تقع على كل مستوى تنظيمي، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه.

بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف في كافة المستويات، وكذلك مدى اتساعه أو ضيقه. هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضها البعض، وبينها وبين المستويات التنفيذية من جهة أخرى، بما يؤدي إلى التعرف على مدى فعالية نظم الاتصالات والمعلومات الرأسية والأفقية والمتقاطعة.

ويوضح الجدول رقم (6-6) أهم التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية الهيكل التنظيمي والإدارة بالمنظمة.

تساؤلات يجب الإجابة

— هل يوجد شخص أو أشخاص

بديل؟

— هل معدلات الدوران الخاص

التي أدت إلى ذلك؟

— هل يظل المدبرون في وظائف

المستمرة لمديريها؟

— هل يصيغ المدبرون أهدافاً و

بهم؟

— هل الاستراتيجيات التي قام

وهل لها خبرة في مجال تحد

— هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة

— كيف يرى المنافسون وبافي الأ

— ماهي درجة اللامركزية التي يت

— إلى أي مدى يتم الاستفادة من

— إلى أي مدى يتم استعماله الأ

المستويات الأدنى؟

(ب) تقييم النواحي الداخلية :

بعد أن يتم تحليل الأنشطة يجب

لهذا يجب إجراء عمليات المقارنة على

(1) تحليل النسب،

يتم تحليل النسب عن طريق إيجاد

جدول رقم (6-6)

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الهيكل التنظيمي والإدارة

- هل يوجد شخص أو أشخاص معينين يمثلون مراكز قوى بالمنظمة؟ ولا يوجد لهم بديل؟
- هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً؟ وما هي الأسباب التي أدت إلى ذلك؟
- هل يظل المديرون في وظائفهم لمدة طويلة؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لمديريها؟
- هل يصيغ المديرون أهدافاً واضحة لأدائهم؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم؟
- هل الاستراتيجيات التي قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير في وضعها الصحيح؟ وهل لها خبرة في مجال تحديد البدائل التي يجب مراعاتها؟
- هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الإنجاز؟
- كيف يرى المنافسون وبأفي الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة؟
- ماهي درجة اللامركزية التي يتم الاستعانة بها؟
- إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة؟
- إلى أي مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بآراء ومقترحات العاملين في المستويات الأدنى؟

(ب) تقييم التواحي الداخلية :

بعد أن يتم تحليل الأنشطة يجب إجراء بعض المقارنات ، فالتحليل ليس هدفاً في حد ذاته ، يجب إجراء عمليات المقارنة على أساس واحد أو أكثر من المعايير الآتية:
(تحليل النسب ،

تحليل النسب عن طريق إيجاد العلاقة بين المتغيرات وبعضها البعض مما ينتج عنه أرقاماً

معنى تأخذ شكل نسبة مئوية «%» أو نسبة متغيرة إلى بعضها «...» أو عدد مرات معين «...» مرة» ... إلخ ، وعلى سبيل المثال :

— في مجال التسويق : حصة السوق ، نفقات الإعلان كنسبة من المبيعات ، مبيعات كل منطقة ، وكل فرع وكل مندوب .. إلخ .

— في مجال التمويل : السيولة ، الربحية ، المديونية ، النشاط .

— في مجال الإنتاج والتخزين : الطاقة المستغلة ، التعادل ، التحميل على الآلات ، الفاقد والاعلام ، معدل الدوران للمخزون ، التكاليف الثابتة والمتغيرة ، والرقابة على الجودة ، الكفاءة الإنتاجية ، .. إلخ .

— في مجال الأقراد : معدلات الدوران ، معدل الغياب ، ترك العمل .. إلخ .

(2) الأداء التاريخي :

يمكن للمنظمة أن تجري عمليات المقارنة بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء الفعلي في الماضي ، ومن المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد على سبيل المثال : الكفاءة الإنتاجية ، وقد تكون هذه الكفاءة كلية ، وذلك عندما يتم عمل نسبة المخرجات إلى المدخلات بصورة كلية $\left(\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \right)$ كما قد يتم حسابها بصورة جزئية حيث يتم حساب كفاءة كل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية على حدة (العمل - رأس المال - الطاقة - المواد) فمثلاً عنصر المواد يمكن الحصول على كفاءته الإنتاجية = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد}}$ وهكذا .
وبناء على ذلك يتم حساب الكفاءة الإنتاجية «كلية أو جزئية» لعدد من السنوات وذلك للوقوف على مدى تطورها ، ومن المجد أن يتم ذلك لكل عنصر جزئي على حده للوقوف على نقاط القوة والضعف بصورة أكثر دقة ووضوحاً .

(3) مقارنة الأداء الفعلي بالخطط :

يمكن إجراء عمليات المقارنة بناء على ما تم إنجازه وتحقيقه بما سبق التخطيط له ، وتستخدم المنظمات في ذلك العديد من الأدوات مثل الميزانيات التقديرية وخرائط جانت ، وتعد الأهداف نفسها بمثابة معايير للرقابة وتقييم الأداء .

(4) الأداء في المنظمة والأداء

قد يحلو للمنظمة إجراء عمل منظمات أخرى تمارس نفس أنشطة المنظمة، وإن كان من الصعب ومناقسها لتقارن بينها وبين مركزه يمكن أن تحدد نقاط القوة والضعف مقارنة مع أكبر المنافسين

تقييم المجال

العوامل الداخلية مقارنة بأكثر المنافسين

• مجالات التسويق

- منتجات الشركة ، ومدى إتساع خط الإنتاج
- تمركز المبيعات في عدد محدود من المنتجات أو عدد محدود من العملاء
- القدرة على جمع المعلومات المطلوبة عن الأسواق
- حصة السوق والأسواق الفرعية
- دورة حياة المنتجات الرئيسية
- توازن الأرباح / المبيعات للمنتج
- منافذ التوزيع " العدد ، الشغطية ، الرقابة
- المرفة بحاجات المستهلك
- الانطباع عن السلعة / الخدمة / السمعة / الجودة
- الترويج الفعال للمبيعات

(4) الأداء في المنظمة والأداء في المنظمات المثيلة :

قد يحلو للمتظمة إجراء عمليات التقييم بناء على مقارنة نتائجها بالنتائج التي تحققت في منظمات أخرى تمارس نفس أنشطة المنظمة وعملياتها أو تمارس أنشطة شبيهة وتتم بنفس ظروف المنظمة، وإن كان من الصعب وجود منظمين تمارن بنفس الظروف وهذا وقد تختار المنظمة أكبر منافسيها لتقارن بينها وبين مركزه وذلك فيما يتعلق بجميع الوظائف والأنشطة التي تمارسها. حتى يمكن أن تُحدد نقاط القوة والضعف ، والجدول رقم (7-6) يبين تحليل وتقييم المجالات الوظيفية مقارنة مع أكبر المنافسين

جدول رقم (7-6)

تقييم المجالات الداخلية بالمقارنة مع أكبر المنافسين

درجات الضعف			لا يوجد اختلاف	درجات القوة			العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين
3-	2-	1-		صفر	1+	2+	
							<ul style="list-style-type: none"> • مجالات التسويق - منتجات الشركة ، ومدى إتساع خط الإنتاج - تمركز المبيعات في عدد محدود من المنتجات أو عدد محدود من العملاء - القدرة على جمع المعلومات المطلوبة عن الأسواق - حصة السوق والأسواق الفرعية - دورة حياة المنتجات الرئيسية - توازن الأرباح / المبيعات للمنتج - مناهج التوزيع " العدد ، التغطية ، الرقابة - المعرفة بحاجات المستهلك - الانطباع عن السلعة / الخدمة / السمعة / الجودة - الترويج الفعال للمبيعات

العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين	درجات الضعف		
	3-	2-	1-
<ul style="list-style-type: none"> - البحوث والتطوير / التكنولوجي / الابتكار - تقديم منتجات جديدة - الإنتاجية - الآلية . 			
<p>• مجالات التمويل</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل - القدرة على زيادة رأس المال طويل الأجل . - الموارد على مستوى المنظمة ككل . - العلاقات مع المستثمرين وحملة الأسهم . - الاستراتيجيات التمويلية البديلة . - تكلفة الدخول ومعوقات الدخول . - نسبة السعر / المكاسب . - رأس المال العامل - الرقابة الفعالة على التكلفة ، والقدرة على تخفيض التكلفة، - الحجم التمويلي . - نظام المحاسبة الكفاء والفعال على التكلفة ، الموازنة ، وتخطيط الربح . 			
<p>• مجالات الأفراد والعلاقات الإنسانية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مهارة الموظفين والروح المعنوية لديهم . - الخبرة - المهارة الخاصة . - معدل دوران العاملين . 			

العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين	درجات القوة			لا يوجد اختلاف
	3+	2+	1+	
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية التسعير - إجراءات الحصول على معلومات مرتدة عن السوق وتنمية منتجات جديدة أو خدمات أو أسواق - خدمة ما بعد البيع والمتابعة . - الولاء للعلاقة والاسم التجاري - إنتاجية رجال البيع . - موقع وعدد مراكز البيع . - بحوث السوق 				
<p>• مجال الإنتاج والعمليات</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكلفة ونوافر المواد الأولية . - العلاقات مع الموردين . - موقع الوحدات الإنتاجية وعددها . - الترتيب والتخطيط الداخلي للمصنع . - معدلات استغلال الطاقة . - اقتصاديات الحجم - أحجام المصانع وعمرها - اقتصاديات النطاق - الكفاءة الفنية للتسهيلات ومعدلات استغلالها . - القيمة المضافة والربح . - كفاءة وتكلفة عائد الآلات - إجراءات الرقابة الفعالة على عمليات التشغيل ، الجدولة ، التصميم ، الشراء ، رقابة الجودة ، والكفاءة . - التكاليف وجوانب التمييز الفني بالمقارنة مع الصناعة والمنافسين . 				

درجات الضعف			لا يوجد اختلاف	درجات القوة			العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين
3-	2-	1-		صفر	1+	2+	
							<ul style="list-style-type: none"> - البحوث والتطوير / التكنولوجي / الابتكار - تقديم منتجات جديدة - الإنجابية - الآلية
							<ul style="list-style-type: none"> • مجالات التمويل - القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل - القدرة على زيادة رأس المال طويل الأجل - الموارد على مستوى المنظمة ككل - العلاقات مع المستثمرين وحملة الأسهم - الاستراتيجيات التمويلية البديلة - تكلفة الدخول ومعدات الدخول - نسبة السعر / المكاسب - رأس المال العامل - الرقابة الفعالة على التكلفة ، والقدرة على تخفيض التكلفة - الحجم التمويلي - نظام المحاسبة الكفاء والفعال على التكلفة ، الموازنة ، وتخطيط الربح
							<ul style="list-style-type: none"> • مجالات الأفراد والعلاقات الإنسانية: - مهارة الموظفين والروح المعنوية لديهم - الخبرة - المهارة الخاصة - معدل دوران العاملين

(5) الأداء في الصناعة

يمكن إجراء عمليات مقارنة بين المنظمة نشاطها ، فمثلاً نجد أن نسبة أي أن الأصول المتداولة يجب أن تكون كذلك باستبعاد المخزون من الأصول أن لكار صناعة ما يميزها وبالتالي تخصص بالإبداع والتمويل والإقراض تتعلق نسبها بنسب الإشغال وعه ويختلف ذلك عن المنشآت التجارية والاستراتيجية وهكذا ، فلكل إجراء عمليات المقارنة .

(6) التقديرات الحكيمة :

في بعض الأحيان يتم الاعتماد الأخرى في المقارنة أو للجهل بها . إجراء عمليات المقارنة وخاصة في وجود معايير ونسب متفق عليها لقياس (ج) كيف يمكن الاستفادة من نتائج يجب الاستفادة من نتائج التحليل للحصول على ميزة تنافسية أو اعتماد سبل المثال :

(1) القيادة في تخفيض التكاليف :

فالمنظمة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية من البيع بسعر أقل من الشركات الأخرى

درجات الضعف			لا يوجد اختلاف	درجات القوة			العوامل الداخلية مقارنة بأكبر المنافسين
3-	2-	1-		صفر	1+	2+	
							<ul style="list-style-type: none"> - الاستخدام الفعال للحوافز لتحقيق دافعية الأداء . - السياسات الكفاء ، والفعالة بشأن الأفراد . - القدرة على إدارة برامج تدريب فعالة .
							<ul style="list-style-type: none"> • مجالات الإدارة والهيكل التنظيمي : <ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي . - الانطباع العام عن الشركة ومكانتها . - سجل الشركة بشأن إنجاز الأهداف . - نظام الاتصال . - نظام الرقابة على مستوى المنظمة ككل . - المناخ التنظيمي والثقافة . - استخدام إجراءات وأساليب منظمة في صنع القرار . - مهارات الإدارة العليا وإمكاناتها واهتماماتها . - نظام التخطيط الاستراتيجي . - المشاركة الداخلية للموارد بين وحدات الأنشطة . - موقع المراكز الرئيسة للشركة . - تشويض السلطة . - مقدرة التفاوض مع أطراف البيئة الخارجية .

(5) الأداء في الصناعة

يمكن إجراء عمليات مقارنة بناء على المعدلات ، والنسب السارية في الصناعة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها ، فمثلاً نجد أن نسبة التداول - كمتية من نسب السيولة - يجب أن تكون 1:2 ، وذلك باستبعاد المخزون من الأصول المتداولة يجب أن تغطي الخصوم المتداولة مرتين ، هذا ونجد أن نسبة التداول السريع أن لكل صناعة ما يميزها وبالتالي ينعكس ذلك على معدلات ونسب أدائها، فالنسب المصرفية تخص بالإيداع والتمويل والإقراض والاستثمار.. وغيرها من أنشطة البنوك ، والنشآت الفندقية تتعلق نسبها بنسب الإشغال وعدد الليالي والأفواج السياحية والخدمات المقدمة.. وغيرها ، ويختلف ذلك عن النشآت التجارية «بيع وشراء» ، كما يختلف عن الأنشطة التحويلية والتأليفية والاستراتيجية وهكذا ، فلكل صناعة ما يميزها من نسب ومعدلات يجب مراعاتها عند إجراء عمليات المقارنة .

(6) التقديرات الحكمية :

في بعض الأحيان يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية - إما لعدم صلاحية الأساليب الأخرى في المقارنة أو للجهل بها - أو لعدم إمكانية القياس الكمي أو لغيرها من الأساليب - في إجراء عمليات المقارنة وخاصة في بعض المجالات الوصفية والاجتماعية والتي يصعب حسابها أو ترميزها بمعايير ونسب متفق عليها لقياسها .

(ج) كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي ؟

يجب الاستفادة من نتائج التحليل والمقارنة السابقة وذلك باستغلال نواحي القوة الداخلية حول على ميزة تنافسية أو اغتنام فرصة بيئية أو التغلب على معوقات بيئية .. ومن ذلك على المثال :

(القيادة في تخفيض التكاليف :

منظمة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض التكاليف عند مستوى يمكنها بسعر أقل من الشركات الأخرى، مع تحقيق مستوى مناسب من الأرباح .

(2) التمييز في المنتجات :

وهذا التمييز يمكن المنظمة من البيع بسعر أعلى ، مع زيادة عدد الوحدات المباعة ، هذا إلى جانب كسب ولاء المستهلكين ، ويمكن الوصول إلى هذا التمييز من خلال تخفيض مخاطر أو تكاليف استعمال المنتجات أو تحسين مستوى أدائها من خلال الخدمات الجديدة المقدمة للمستهلكين كالضمان أو التركيب أو سهولة الخدمة أو توفير قطع الغيار ، أو إضافة استكمالات إضافية مطلوبة .. الخ .

(3) التركيز على قطاع أو قطاعات معينة من السوق :

يمكن كسب ميزة تنافسية من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات ومحاولة كسب ميزة تنافسية داخل كل قطاع .. فمثلاً كسب قطاع من خلال التمييز وقطاع من خلال خفض التكاليف وثالث من خلال التوزيع أو الإعلان .. وهكذا كل قطاع حسب متطلباته .

• مثال سوني :

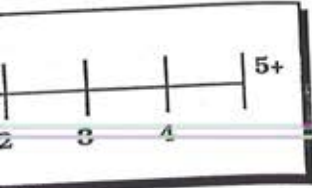
يتضح من العرض السابق أن هناك عدداً من العوامل والمتغيرات لاحصر لها في المنظمة ، ويتمثل الدور الرئيسي للتحليل البيئي في التعرف على نقاط الضعف بما يسهم في تقويمها ومعالجتها ، فنقاط القوة الداخلية تمثل القدرات الكامنة التي يمكن استخدامها للاستفادة من الفرص المتاحة أمام المنظمة في بيئتها ، أما نقاط الضعف فهي تحد من قدرة المنظمة على الاستفادة من هذه الفرص .

ويتطلب تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية :

- (1) فحص العوامل الداخلية.
- (2) تحديد أهمية تلك العوامل للمنظمة.
- (3) تحديد الأوزان الترجيحية لكل عامل بالنسبة للمنظمة .

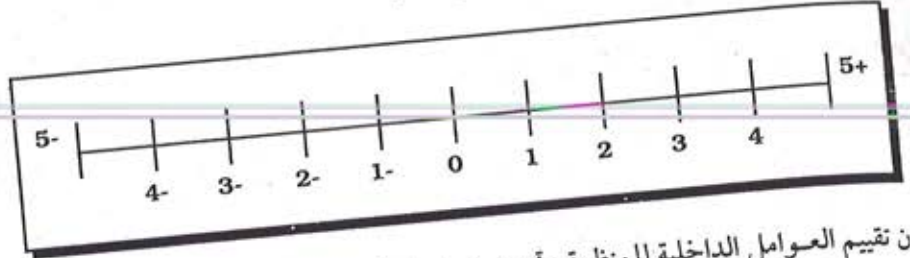
وتحتاج المنظمة بعد ذلك إلى ترتيب أهمية العوامل بالنسبة للمنظمة بما يدعم قدرتها على التنافس ، ويمكن للمنظمة أن تقوم في هذا الصدد بوضع مقياس متدرج من صفر إلى 10 درجات يشير الصفر إلى عدم الأهمية ، في حين يدل الرقم 10 على درجة أهمية كبيرة جداً ، بما يفيد في

ترتيب العوامل وفي خطوة تالية مقياس متدرج ، فمثلاً (-5) تد اختلاف جوهري ، (+5) يمثل نقطة



إن تقييم العوامل الداخلية للمنظمة ودعم أهمية قيم لتحديد الوزن الترتيبية قوة دافعة للمركز التنافسي للمنظمة الضعف ولا يمكن للمنظمة الاعتماد ويوضح الجدول رقم (6-8) عين SONY ، ويتبين من الجدول أن أفضل بخص الجودة العالمية وتفوقها في مجال الإنتاج والإمكانات الفنية رفيعة المستوى أما نقطة الضعف الأولى لدى شركة الألكترونية للمستهلك في حين أنها العنيفة من المنتجات الجديدة ، مما دعا الألكترونية الاستهلاكية من 80% إلى التحكم الشديد في الشركة من قبل مؤ المنافسة .

ترتيب العوامل وفي خطوة تالية يمكن تقييم الأهمية الخاصة بكل عامل في المنظمة من خلال مقياس متدرج ، فمثلاً (5-) تدل على نقطة ضعف كبير جداً ، (صفر) يدل على عدم وجود اختلاف جوهري ، (5+) يمثل نقطة كبيرة جداً وهكذا .



إن تقييم العوامل الداخلية للمنظمة وتحديد قدرتها على التنافس يمكن تحديده عن طريق زيادة ودعم أهمية قيم لتحديد الوزن الترجيحي ، حيث أن وزن (5+) يشير إلى نقطة قوة كبيرة جداً تمثل قوة دافعة للمركز التنافسي للمنظمة في السوق . أما (5-) فتدل على أن هذا العامل غاية في الضعف ولا يمكن للمنظمة الاعتماد عليه في شيء .

ويوضح الجدول رقم (8-6) عينة من تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية في شركة سوني SONY ، ويتبين من الجدول أن أفضل عامل يمثل عنصر قوة لشركة سوني هو سمعة الشركة فيما يخص الجودة العالمية وتفوقها في مجال التكنولوجيا الدقيقة ، ومن بين نقاط القوة أيضاً تسهيلات الإنتاج والإمكانات الفنية رفيعة المستوى ، وكفاءة أداء المتخصصين .

أما نقطة الضعف الأولى لدى شركة سوني فتتمثل في اعتمادها بشكل كبير على إنتاج الآلات الإلكترونية للمستهلك في حين أنها تمثل مجال نمو بطيء مع تأثرها بحرب الأسعار والمنافسة لعيفة من المنتجات الجديدة ، مما دعى الشركة إلى السعي لخفض مبيعات سوني من الآلات الإلكترونية الاستهلاكية من 80% إلى 50% ، إضافة إلى نقطة ضعف أخرى بارزة تتمثل في حكم الشديد في الشركة من قبل مؤسسها ، وقلة خبرة مديري سوني عن الشركات الأخرى

جدول رقم (8-6)

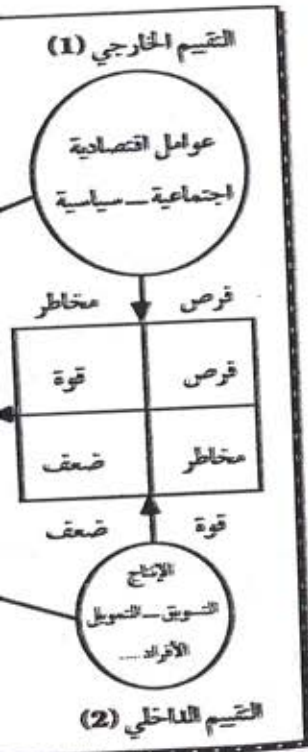
تحليل نقاط القوة والضعف في شركة سوني

العوامل	الأهمية (0 إلى 10)	الوضع النسبي 5+ 0 5-	= الوزن الترجيحي
التسويق:			
الخصبة التسويقية في السوق المحلي.	5	3-	15-
سمعة الشركة فيما يخص الجودة	9	5	45
التركيز على الآلات الإلكترونية للمستهلك.	9	5-	45-
التمويل:			
الحسابات المالية.	5	4-	20-
هامش الربح المنخفض للمنتجات الجديدة	8	3-	24-
الإنتاج والعمليات:			
زيادة المخزون	6	4-	24-
الإمكانات والتسهيلات الفنية.	9	4	36
الموارد البشرية:			
ولاء وانتماء العاملين	8	3	24
كفاءة أداء التخصصين.	9	4	36
البحوث والتطوير:			
تدهور تكنولوجيا الميكروسكوب	9	5	45
ارتفاع بنود ميزانية البحث والتطوير	8	4	32
الإدارة:			
سيطرة المؤسسين على الإدارة	8	4-	32-
التنمية الإدارية لجميع العاملين بالإدارة.	8	4-	32-

تحليل SWOT

إن اختيار الاستراتيجية للت
والخارجية ، ويوضح الشكل و
القرارات .

خريطة تدفق



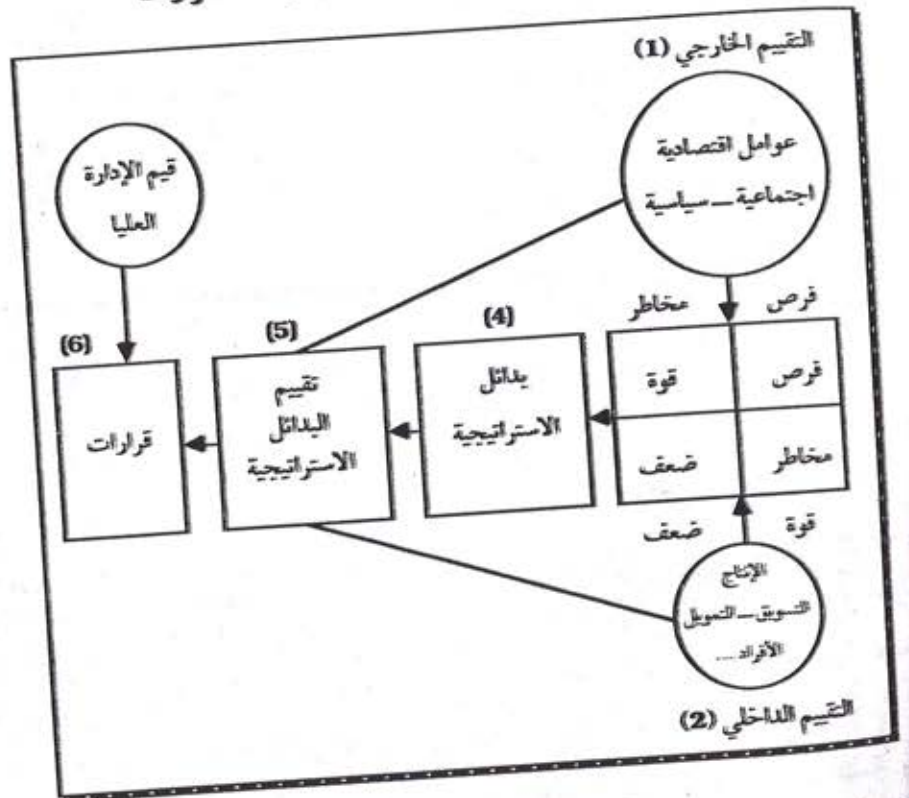
وتبلو أهمية تحليل العوامل الداخ
تنتج دراستها مع الفرص والمخاطر
الإيضاح يمكننا تحليل الربع الثالث في

تحليل SWOT

إن اختيار الاستراتيجية المناسبة ما هو الإنتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية ، ويوضح الشكل رقم (2/6) خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات .

شكل رقم (2/6)

خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات



وتبلو أهمية تحليل العوامل الداخلية - كما سبق - في بيانها لتقاط القوة والضعف ، والتي تخرج دراستها مع الفرص والمخاطر البيئية الناتجة عن دراسة وتقييم العوامل الخارجية ، ولزيادة الإيضاح يمكننا تحليل المربع الثالث في الشكل السابق علي المين في الشكل رقم (3/6) .

شكل رقم (3/6)

درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة		لاتخضع لرقابة وتحكم المنظمة	
مرغوبة من قبل المنظمة	نقاط القوة	مجاللات فرص	Opportunities
	نقاط الضعف	مجاللات مخاطر	Threats
غير مرغوبة من قبل المنظمة	نقاط القوة	مجاللات فرص	Opportunities
	نقاط الضعف	مجاللات مخاطر	Threats

ويتضح من الشكل رقم (3/6) أن تحليل نقاط القوة **Strenghts** ، ونقاط الضعف **Weaknesses** ، كذلك مجاللات الفرص **Opportunities** ، ومجاللات المخاطر **Threats** والتي يشير إليها البعض بتحليل **swot** يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال اتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ، ودراسة الاتجاهات في الصناعة ، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية ، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المدبرون لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة ، ويوضح الشكل أن المخاطر والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة ، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة سيطرة المنظمة .

كما يتضح من الشكل أن مواطن الضعف والمخاطر غير مرغوبة من جانب إدارة المنظمة . بينما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة من جانب إدارة المنظمة ، ويوضح الجدول (9-6) تحليل **SWOT** في شركة **Gerber** وهي إحدى الشركات الكبيرة لمنتجات الأطفال .

نتائج تحليل

نقاط التحليل	
سمعة و اسم تجا الاستحو إدارة مت	نقاط القوة
صعوبة جهود تر التركيز ال	نقاط الضعف
زيادة في زيادة الط نصيب مت التوسع ال	مجاللات الفرص
انخفاض الفشل في المنافسة ال	مجاللات المخاطر

• الاعتبارات الواجب مرا

هناك عدة اعتبارات يجب مرا

- 1) أن اعتبار عنصر معين مصد على علاقته بالعناصر الأخرى ، فقد كذلك في منظمة أخرى، وبالنسبة وتختلف بحسب الزمن .

جدول رقم (6-9)

نتائج تحليل SWOT لشركة Gerber لمنتجات الأطفال

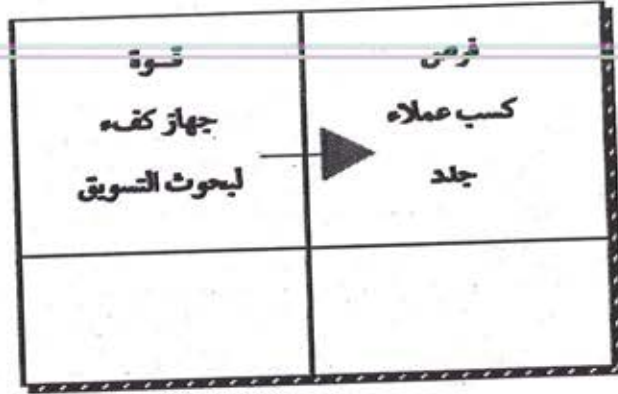
بيانات	نقاط التحليل
<ul style="list-style-type: none"> - سمعة وشهرة طيبة - تنوع في المنتجات - اسم تجاري واسع الانتشار 	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - الاستحواذ على نسبة 60% إلى 70% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال - إدارة متميزة للبحوث والتطوير 	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التطرق لسوق البالغين - جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير - التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى 	مجالات الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة - زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال - نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلي للأطفال - التوسع الناجح في الأسواق الخارجية 	مجالات المخاطر
<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية - الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين - المنافسة السعرية الشديدة 	

• الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي :

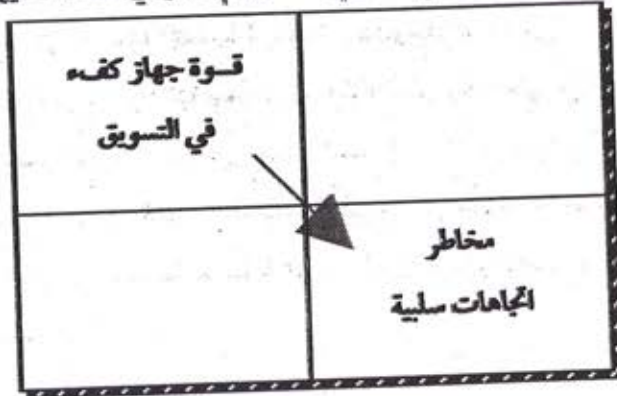
هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها فيما يتعلق بعملية التقويم الداخلي من أهمها :

- (1) أن اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى ، فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة في أحد المنظمات ولا يكون كذلك في منظمة أخرى، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن .

(2) أن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص في البيئة ، فإذا فرضنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق وأن هناك فرصة بيئية تتمثل في وجود عملاء مرتقين بإحدى المناطق ، فيمكن للمنظمة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها في انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة .



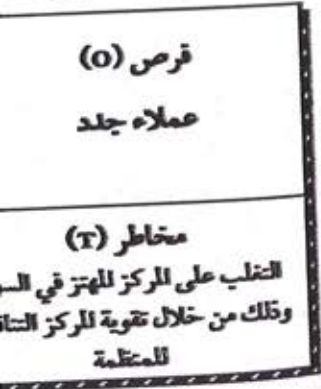
(3) أن المنظمة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية قدر المستطاع ، فإذا قلنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق ، وأن هناك مخاطر أو معوقات بيئية تتمثل في الاتجاهات السلبية عن بعض منتجات المنظمة ، فيمكن للمنظمة الاستعانة بجهاز بحوث التسويق للوقوف على الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تكوين الاتجاهات السلبية لدى المستهلكين ، وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدي للقضاء عليها .



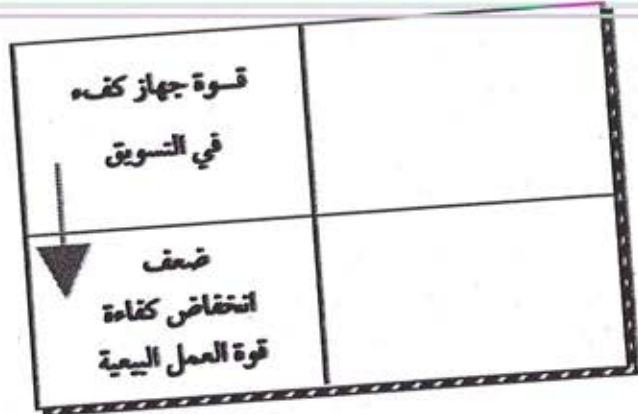
(4) أن المنظمة يجب أن تستغل
فإذا ما تمتع بجهاز قوى في بحوث
للمنظمة من خلال جهاز بحوث
ضعف متلويبي البيع من خلال دور
وساعد في زيادة المبيعات .



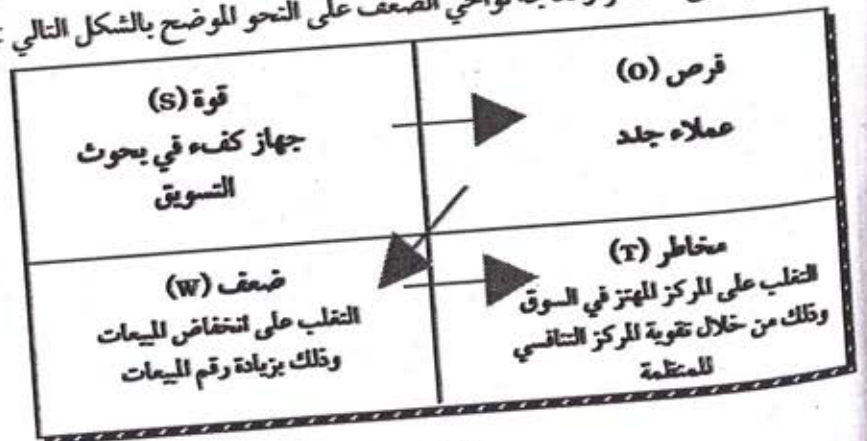
وبلنا العرض السابق أن عملي
الخارجية ، مما يؤكد ضرورة دراس
الناسبة، وما يوضح العلاقة الوثيقة
يشير إلى وجود منظمة تتمتع بوجود
الفرص والتغلب على المخاطر ومعما



4) أن المنظمة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها ، فإذا ما تمتعت بجهاز قوى في بحوث التسويق ، بينما هناك ضعف في كفاءة مندوبي البيع ، فيمكن للمنظمة من خلال جهاز بحوث التسويق القيام بالبحوث التي تساعد في الوقوف على نقاط ضعف مندوبي البيع من خلال دراستهم ودراسة آراء العملاء بما يؤدي للتغلب على هذا الضعف ومساعد في زيادة المبيعات .



وبلنا العرض السابق أن عملية تحليل البيئة الداخلية عملية متكاملة مع عملية تحليل البيئة الخارجية ، مما يؤكد ضرورة دراستهما بشكل متكامل بما يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبة، ومما يوضح العلاقة الوثيقة بين تلك العوامل تصورنا للمثال المبسط السابق عرضه والذي يشير إلى وجود منظمة تتمتع بوجود جهاز كفاء في بحوث التسويق ، والذي يساعدها في تحقيق الفرص والتغلب على المخاطر ومعالجة نواحي الضعف على النحو الموضح بالشكل التالي :



• مقدمة •

بعد تحديد رؤية المنظمة ، وبيان رسالتها ، ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها ، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية ، بما يوضح للمنظمة القرص والمخاطر المحيطة بها ، وسين لها توافي القوة والضعف التي تتسم بها ، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكنها الاختيار من بينها .

وأهنا يتناول مدة انقسم بدائل الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمات أن تختار فيما بينها بناء على نتائج الدراسات السابق تحليلها ، مع العرض أولاً للعوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند اختيار الإستراتيجية المناسبة ، وأخيراً نعرض لبعض التماذج التي يمكن استخدامها لاختيار الإستراتيجية المناسبة .

وبناء على ما سبق يتعرض هذا الفصل للموضوعات التالية :

– العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المقاضلة بين بدائل الإستراتيجيات .

– تقسيمات البدائل الإستراتيجية .

– نموذج متكامل للبدائل الإستراتيجية .

– العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المقاضلة بين بدائل الإستراتيجيات: تعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الإستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانيات منظمة ، ومن أهم هذه العوامل :

1- الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها .

2- القيود الخاصة بالقرص والمخاطر البيئة .

3- القيود الخاصة بتوافي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة .

– قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة .

– بما يلي نتيجة عن كل عامل من هذه العوامل :

الأهداف ،

ل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، والسابق تحديدها من قبل إدارة المنظمة في

الخطوات الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة ، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية ، إستراتيجية أو تشغيلية وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف والتغلب على ما قد يكون بينها من تعارض .

2- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية :

يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة ، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها ، يجب إنتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها ، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها أو تقلل من آثارها .

3- القيود الخاصة بتواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة :

عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة أيضاً مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية ، إذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها .

ويجب ألا ننسى أن كلاً من الفرص والمخاطر ، والقوة والضعف يعتبران من أهم العوامل التي تخدم عند بيان البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة الإتباع من قبل المنظمة .

4 - قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة :

يتوقف إتباع أي من البدائل الإستراتيجية - بجانب ما سبق أيضاً - على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا ، وكذا على إتجاهاتهم ، وميولهم .

ويبين الجدول رقم (1-7) العلاقة بين بدائل الإستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها ، والتي سنتناولها في الفقرات التالية بالتفصيل وتشمل :

أ - إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم .

ب - إستراتيجية التوسع .

ج - إستراتيجية الإنكماش .

العلاقة بين بدائل الإستراتيجية

بدائل الإستراتيجية	الإستراتيجية
الإبقاء على الوضع الحالي	(1) الإبقاء على الوضع الحالي
أ - التركيز	(2) إستراتيجية التوسع
ب - التنوع المرتبط	
ج - التنوع غير المرتبط	
د - التنوع الأفقي	(2) إستراتيجية الإنكماش
هـ - المشاركة	
و - تخفيض حجم العمليات	
ز - الإستسلام لشركات أخرى	د - التصفية وبيع الأصول
ح - التحول إلى نشاط آخر	
ط - التصفية وبيع الأصول	

جدول رقم (1-7)

العلاقة بين بدائل الإستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها

أهم القيود	الأهداف	بدائل الإستراتيجية	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - خصائص السوق الحالي - الموارد التنظيمية 	<ul style="list-style-type: none"> - النمو المحدود 	<ul style="list-style-type: none"> - الإبقاء على الوضع الحالي 	(1) الإبقاء على الوضع الحالي
<ul style="list-style-type: none"> - المنافسة في الأسواق - معدلات تغير الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا 	<ul style="list-style-type: none"> - الأرباح - كسب قطاع معين 	أ - التركيز	(2) إستراتيجية التوسع
<ul style="list-style-type: none"> - مدى ملاءمة الأسواق والتكنولوجيا - مدى قدرة ومهارة الإدارة على التحول لهذا التنوع 	<ul style="list-style-type: none"> - النمو - الأرباح - التنوع 	<ul style="list-style-type: none"> ب - التنوع - التنوع المرتبط 	
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التحكم في العمليات - التنسيق فيما بين المخرجات - القدرة على كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة قبل أو بعد العملية الإنتاجية 	<ul style="list-style-type: none"> - النمو - التنوع 	<ul style="list-style-type: none"> - التنوع غير المرتبط 	
<ul style="list-style-type: none"> - مدى قدرة ومهارة الإدارة على التعاون والتكامل والاندماج مع شركات أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - النمو - الرقابة والتحكم 	<ul style="list-style-type: none"> - التنوع الرأسي - التنوع الأفقي 	
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على مشاركة شركات أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - النمو والتكامل 	ج - المشاركة	
<ul style="list-style-type: none"> - خصائص السوق والعملاء - انخفاض الموارد - اهتزاز الموقف السوقي - ظهور تكنولوجيا حديثة لا تستطيع المنظمة مسايرتها - عدم القدرة على الاستمرار في المعاملات مع كافة أطراف السوق 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض التعمهات نحو السوق الحالي - الاستثمار في السوق - النمو المحدود - الخروج المباشر من السوق 	<ul style="list-style-type: none"> أ - تخفيض حجم العمليات - الإستسلام لشركات أخرى ج - التحول إلى نشاط آخر د - التصفية وبيع الأصول 	(2) إستراتيجية الإنكماش

تقسيمات البدائل الاستراتيجية:

يمكن وضع بدائل الإستراتيجيات في عدة تقسيمات على النحو التالي :

1- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي Maintenance of Status Quo.

2 - إستراتيجية النمو والتوسع Growth Strategy والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

أ - إستراتيجية التركيز Concentration Strategy

ب - إستراتيجيات التنوع: Diversification Strategies

• التنوع المرتبط وغير المرتبط Concentric & Conglomerata Diversification

• التنوع الرأسي والأفقي Vertical & Horizontal Diversification

• التنوع الداخلي والخارجي Internal & External Diversification

ج - إستراتيجية المشاركة Joint Ventures

(3) إستراتيجية الإنكماش Retrenchment Strategy ، والتي قد تأخذ أحد الأشكال

التالية:

أ - تخفيض حجم العمليات Cutback

ب - الاستسلام لشركة أخرى Captive Company

ج - التحول الكلي لنشاط آخر Transformation

د - التصفية وبيع الأصول Liquidation Strategy

وفيما يلي نبذة عن كل إستراتيجية من تلك الإستراتيجيات .

(1) إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي :

تمثل الإستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، فمزيج المنتجات ، قنوات التوزيع ، والأسواق ، والعملاء ، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية - تبقى نسبياً - بلا تغيير ، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق .

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي :

أ- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة ، والناجحة في نفس الوقت ، في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنشآت .

ب- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات .

ج- تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة .

د- تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الإستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح .

هـ- قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها .

و- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال .

ز- القيود البيئية ، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية ، ومن أهم هذه القيود :

- السكان : وذلك عندما يتسبب نمو السكان بالبطء أو بالتناقص وتوقع تناقص عدد المستهلكين لمنتجات المنظمة ، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة .

- الموارد الطبيعية : وذلك عندما تكون الموارد الطبيعية المتاحة نادرة أو من الصعب الحصول عليها .

- التكنولوجيا : وذلك عندما تمثل التكنولوجيا قيوداً على النمو والتوسع في بعض المنظمات لعدم قدرتها في الحصول عليها أو تشغيلها .

ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تنتهج إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي :

أ- التغير في الظروف والعوامل الطبيعية : فاحتمالات تغير البيئة ، وحاجات ومتطلبات

المستهلكين - أمر وارد - بما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق ، إذ أن البيئة ساكنة ، فهناك التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .. وغيرها التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها .

ب - تسرب الكفاءات والمهارات البشرية، فثبات الأحوال على ما هي عليه ، وعدم التقدم والنمو يؤدي إلى هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي .

(2) إستراتيجيات النمو والتوسع .

وبشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة من أهمها :

- قدر أكبر من الأرباح .

- مكانة أقوى للمنظمة .

- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة .

- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير .

- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل .

- الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء .

- الاستفادة من الاختلافات الجغرافية .

- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات

وغیرها .

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

1/2 إستراتيجية التركيز :

وتشير هذه الإستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه ، فتنتج نوع واحد من المنتجات ، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين .. وهكذا .

ويوضح الجدول رقم (2-7) أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز .

جدول رقم (2-7)

أهم الأبعاد الممكنة لإستراتيجية التركيز

• التركيز على العملاء :

– الاعتماد على العملاء الحاليين :

- زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء .
- تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها .
- اتساع خط المنتجات (الأحجام/ البدائل/ الأنواع)

• جذب عملاء المنافسين :

- زيادة الجهود الترويجية .
- الاعتماد على إستراتيجية قطع الأسعار .

• جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج :

- الإعلان عن استخدامات جديدة .
- تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة .
- زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة)
- التركيز على المنتجات :

- تباين واختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين .
- تنمية تطوير استخدامات جديدة للمنتج .
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج .

– التركيز على التكنولوجيا :

- تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة .
- تحسين جودة المنتجات .
- تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج .

وتتيح الإستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا ، أهمها :

أ - الاستفادة بمزايا التخصص ، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف ، وإتقان الإنتاج ، ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والإستجابة لها ، وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء .. وغيرها .

ب - القدرة على التجديد والتطوير ، فغالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها .

ج - إكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات .

وبالرغم من مزايا إستراتيجية التركيز ، إلا أن المنظمات قد لا تحبذها ، لسبب أو لآخر ، ومن بين تلك الأسباب :

أ - عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة ، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون له أثر على الطلب على منتجات الشركة .

ب - ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل .

ج - التطور التكنولوجي ، قد يمثل قيداً على الشركة التي تتبع إستراتيجية التركيز ، إذ لا بديل أمامها سوى الإستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة .

د - الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنظمة .

هـ - توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يخفف من احتمال تعرض الشركة لتحقيق الخسائر .

و - عدم التعرض للتوقف بسبب إنخفاض أو ندرة المواد الخام .

ز - الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية .

2/2 - استراتيجية التنوع :

تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة وإتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة ، إن الغرض من التنوع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة إنتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي . وعندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنوع المرتبط ، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلتها القديمة فإنها تتبع إستراتيجية التنوع غير المرتبط .

كما أن الشركة قد تختار التنوع الداخلي ، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للشركة ، وقد يحدث إندماج للشركة مع شركة أخرى ، أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية أو خطوط إنتاج وعمليات ، وهي حينئذ تكون قد انتهجت إستراتيجية التنوع الخارجي .

هذا ، وقد تتبع الشركة أيضاً إستراتيجية التنوع الأفقي ، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع ، كما قد تختار إستراتيجية التنوع الرأسي ، وقد يأخذ الأخير شكل تنوع أمامي عند الرغبة في السيطرة على الأسواق ، كما قد يأخذ تنوع خلفي عند الرغبة في السيطرة على المواد الخام أو العمليات السابقة . وفيما يلي نبذة عن إستراتيجيات التنوع السابقة :

1/2/2 - التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط :

- التنوع المرتبط :

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها إرتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي ، والاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة ، إلا أنه يعاب على مثل هذه الإستراتيجية ، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان ، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة .

- التنوع غير المرتبط :

ويحدث ذلك عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط

الشركة ، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي، كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ، كما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي ، وذلك بالبحث عن مجالات ومناطق أخرى ، هذا ، ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنوع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة إلا أنه يعاب على هذه الإستراتيجية التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة الشركة .

2/2/2 - التنوع الداخلي والتنوع الخارجي :

- التنوع الداخلي :

وتمثل هذه الإستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها ، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة ، ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية :

أ - دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية .

ب - جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية ، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل .

ج - تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديدة معاً .

د - تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة ، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر .

- التنوع الخارجي : وقد يأخذ أحد شكلين :

أ - الاندماج : يمثل الاندماج شكلاً جوهرياً من أشكال التنوع الخارجي ، ويتمثل في إنضمام شركتان أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون منظمة واحدة ، ربما باسم جديد أو باسم أحدهما ، وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير .

ب - شراء شركة أخرى : يتمثل الشكل التالي من أشكال التنوع الخارجي في شراء شركة

أخرى ، وباكتمال عملية الشراء تفقد الشركة المشتراة كيانها بحيث تذوب تماماً في الشركة المشترية.

دواعي التنوع الخارجي :

تلجأ الشركات إلى الاندماج ، أو إلى شراء شركات أخرى لعدة أسباب من بينها :

- (أ) زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع منها عند الاعتماد على التنوع الداخلي .
 - (ب) الإطمئنان إلى توفر الموارد المطلوبة وزيادة قيمة المخزون .
 - (ج) تدعيم الموقف المالي للشركة بما يرفع من أرصدها واعتماداتها .
 - (د) العمل على استقرار مبيعات الشركة وزيادة أرباحها .
 - (هـ) العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة .
 - (و) تنوع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة خاصة في حالة وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور من مراحل دورة حياة المنتج .
 - (ز) تقليل وتحجيم المنافسة بشراء الشركة - المنافسة - ذاتها .
- هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن الشركات قد ترغب في أن تُباع إذا كان البيع سيحقق لها بعض المزايا لموقفها ، ومن الأسباب الداعية لأن تبيع الشركة نفسها لأخرى ما يلي :
- (أ) زيادة قيمة أسهم الملاك بعد البيع .
 - (ب) زيادة معدل نمو الشركة في وضعها الجديد .
 - (ج) استمرار نشاط الشركة .
 - (د) الاستفادة من الخبرات والمهارات الإدارية والفنية .
 - (هـ) التغلب على المشاكل التي تعاني منها الشركة مثل الإدارة العليا وإنخفاض الموارد ، ومشاكل التمويل ، ومشاكل الضرائب ، وغيرها من المشاكل التي تعترض سبيل الشركة .
- الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنوع الخارجي :
- هناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان لنجاح إستراتيجية التنوع الخارجي سواء في حالة الإندماج ، أو شراء شركة أخرى ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي :
- (أ) تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة ، خاصة توقعات الربحية .

(ب) تحديد الأرباح لكل من مساهمي الشركتين المنضمين .

(ج) تحديد نقاط القوة والضعف ، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من الشركتين .

(د) اشتراك كبار المسئولين في كل من الشركتين في تحمل المسؤولية بناء على برنامج اندماج متكامل يقوم على المودة والصدق .

(هـ) خلق مناخ من الثقة المتبادلة ، ومناقشة المشاكل بأسلوب هادئ ومتعاون منذ بداية عمليات الإنتاج .

(و) الاهتمام بأراء ومقترحات العاملين في كل من الشركتين .

وبالرغم من المزايا التي قد تعود على الشركات المندمجة سوياً، أو الشركات المشترية لشركات أخرى ، إلا أن هناك بعض الأسباب التي قد تؤدي لفشل الاندماج أو الشراء ، من بينها :

أ - المغالاة في الدفع للشركة المشترية .

ب - افتراض أن المنتجات ستستمر في أدائها بنفس الجودة .

ج - إتمام إجراءات الاندماج بسرعة ودون دراسة كافية لنتائجه .

د - التوسع والتنوع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشترية .

هـ - اكتساب ثقافات وأخلاقيات الشركة المشترية والذي قد يمثل تبايناً لشقافة وأخلاقيات الشركة المشترية .

و - تحمل مشاكل وأعباء الشركة المشترية والتي قد لا تكون في الحسبان عند إتمام عمليات التعاقد .

3/2/2 التنوع الأفقي والرأسي :

التنوع الأفقي :

ويمكن للشركة إتباع هذه الإستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة أو غير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية ، ولهذا تتعدد أشكال التنوع الأفقي على النحو التالي :

• تنوع أفقي مرتبط :

1 - يتم داخلياً : وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية .

2 - وذلك إذا قامت الشركة

شراء شركة لها قنوات توزيع

• تنوع أفقي غير مرتبط

1 - يتم داخلياً : عند الشركة

وللدخول بها لنفس الأسواق

وإدخول بها إلى أسواق جديدة

2 - يتم خارجياً : عند الشركة

أيضاً عند شراء شركة أخرى

أقسام السوق .

التنوع الرأسي :

تتعدد الخطوات التي يمر بها

منفعة معينة ، ويصل ليد المستهلك

الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد

تنوعت عمليات الشركة واتسع

الرأسي الأمامي ، ولهذا تتعدد أنواع

• التنوع الرأس الخلفي :

1 - قد يكون مرتبط : ذلك

يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في

2 - قد يكون غير مرتبط : عندما

لها علاقة بالمنتج الحالي .

كذلك قد يمتد إلى تملك الشركة

• التنوع الرأسي الأمامي :

1 - قد يكون مرتبط : عندما تنتج

2 - قد يكون غير مرتبط : عند الشركة

2- وذلك إذا قامت الشركة بشراء شركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية ، أو شراء شركة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة .

• تنوع أفقي غير مرتبط :

1- يتم داخلياً : عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية ، كما قد يأخذ عبورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة .

2- يتم خارجياً : عند الاتجاه للإندماج مع شركة أخرى تمارس نشاط مختلف ، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة أخرى تدعم موقف الشركة الأصلية وتساعد على دخول قسم جديد من أقسام السوق .

- التنوع الرأسي :

تتعدد الخطوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام ، وحتى يصبح منتج يحقق منفعة معينة ، ويصل ليد المستهلك ، ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي بذلك تتبع إستراتيجية التنوع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك فإنها بذلك تتبع إستراتيجية التنوع الرأسي الأمامي ، ولهذا تتعدد أشكال التنوع الرأسي على النحو التالي :

• التنوع الرأس الخلفي :

1- قد يكون مرتبط : ذلك عند رغبة الشركة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية .

2- قد يكون غير مرتبط : عند رغبة الشركة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي .

كذلك قد يمتد إلى تملك الشركة لأخرى تنتج أجزاء تحتاجها الشركة الأصلية لعملياتها الحالية .

• التنوع الرأسي الأمامي :

1- قد يكون مرتبط : عندما تنوجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية .

2- قد يكون غير مرتبط : عند رغبة الشركة في فتح منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي .

كما قد تعمل الشركة على شراء منافذ تجزئة لا تتعامل في منتجاتها الحالية .
3/2 المشاركة :

تشير هذه الإستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الإندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة ، ويتم الاستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلي :

أ - الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير .

ب - توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة .

ج - الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا الشركتين .

د - التكامل بين الشركتين للاستفادة من مزايا كل شركة ونقاط قوتها، وتحاشي نقاط الضعف، كالإستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقي الأفضل .. إلخ .

هـ - دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير .

و - قد تستخدم إستراتيجية المشاركة كشكل تجريبي لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل البدء في الإندماج الفعلي .

ز - قد تستخدم لاقتحام مجال المعاملات في دول معينة ، إذ أن الدخول إلي بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد في البلد المضيف معظم حقوق الملكية وبالتالي تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة .

ورغم ما تحققه هذه الإستراتيجية من مزايا متعددة لكل من الشركتين ، إلا أنه يواجهها بعض المشكلات واجبة الأخذ في الاعتبار مثل مشكلات اقتسام وتوزيع الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم وضوح المسؤوليات وتضارب السلطات ، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلا الشركتين والعاملين فيهما .

(3) إستراتيجية الإنكماش :

تعد إستراتيجيات الإنكماش البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة ، فالشركات التي تعمل في ظل هذه الإستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ، ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض الشركة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية :

- استراتيجية تخفيض حجم العمليات .
- إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر .
- إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى .
- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول .

وفيما يلي تلقي الضوء على كل من هذه الإستراتيجيات :

1/3 إستراتيجية تخفيض حجم العمليات :

تقوم الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو أحد من، معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل .

ومن المبررات الرئيسية لتبني إستراتيجية التخفيض ما يلي :

أ - تدهور الظروف الاقتصادية السائدة ، بما يشير إلي وجود كساد بالسوق وإنخفاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الاستهلاكية .. إلخ .

ب - ضعف الإمكانيات المالية المتاحة بما قد يؤدي لتخفيض الأجور ، والاستغناء عن بعض الأفراد والإكتفاء ببعض الأعمال الضرورية .

ج - ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة في عملياتها الصناعية ، كتقلص كميات المواد الخام أو بعض الأصناف المؤثرة منه في خصائص المنتج النهائي .

د - الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق ، وبما يدعو الشركة إلى تقليل حجم عملياتها عما عليه سواء إلى الأبد أو حتى يتسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر .

هـ - الوقوف مرحلياً للاستفادة من النجاح الذي حققته الشركة في بعض المجالات .

(2/3) إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى :

تمثل إستراتيجية الاستسلام شكلاً آخر من إستراتيجيات الإنكماش ويتم إتباعها عندما تبيع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها ، وعادة ما يعطي ذلك للشركة السيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات ، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها ، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات .

ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية :

أ - ضمان عمليات التمويل ، فالشركة المسيطرة ، والتي غالباً ما تحتكر شراء منتجات الشركة المستسلمة تقدم لها التسهيلات المالية وتتولى عمليات النقل والتخزين و... وغيرها .

ب - ضمان بيع المنتجات ، وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين لمدد زمنية معينة .

ج - تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين ، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين الشركة المسيطرة بمثابة وثائق تعزيز وتدعيم تبين للدائنين أن الشركة حققت وستحقق معدلات مبيعات معينة

د - المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو ، فيمكن لبعض

الشركات الجديدة إتباع هذه الإستراتيجية نظراً لحدائتها بالسوق ، إذ تبدأ مستسلمة لشركة

أخرى حتى يقوى عودها تدريجياً ، ومن ثم يمكنها الاستقلال بعملياتها ومنتجاتها بنفس عملية التدريج الذي بدأت به .

ورغم المزايا المترتبة على إتباع إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى سواء لإنقاذ وضعها الراهن

أو للتمكن والتعرف على السوق ومعاملاته ، إلا أنه يؤخذ على هذه الإستراتيجية ما يلي :

أ - أن الشركة المستسلمة عادة ما تكون لا حول لها ولا قوة ، إذ أنها مقيدة ومحددة بالأنشطة

الخاصة بالشركة المسيطرة ، إذا ما تعرضت تلك الشركة لصعوبات أو مخاطر فإنها لا شك

ستنعكس عليها بصورة مباشرة .

ب - أن الشركة المسيطرة إن لم تكن واعية عند إختيارها أو قبولها للشركة أو الشركات

المستسلمة ، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تنتج نسبة كبيرة من الإمدادات والمنتجات فإن

الشركة المسيطرة قد تتعرض لتدهور أعمالها واهتزاز مراكزها في السوق عند توقف أو

تعطل العمليات الإنتاجية في الشركة المستسلمة .

3/3 - إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر :

تشير هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات الإنكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى

نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات .

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع

أ - إنخفاض عائد العمليات

ب - وجود فرص في مجال

ج - تقادم المنتجات التي تنتج

التكنولوجيا الحديثة لتجديد

د - تمتع الشركة بفريق إداري

الجديدة .

هـ - تيسير الحصول على التمويل

4/3 - إستراتيجية التصفية وبيع

تشير هذه الإستراتيجية إلى إنت

أصولها ، وعادة ما تعتبر التصفية هي

ومن أهم المبررات الداعية للجو

أ - الخسائر المتتالية التي لحقت ب

ب - ضعف الإدارة وارتباك العم

ج - انسحاب شريك هام أو أك

د - عندما تكون قيمة الشركة عن

وأخيراً يجب ملاحظة : أن المنظ

فيمكنها على سبيل المثال تخفيض ح

إستراتيجية التوسع بأي شكل من أشك

في نفس الوقت تبعاً لدورة حياة منتج

نموذج متكامل للبيدائل الإستراتيجية

بوضح الشكل رقم (1/7) نموذج

الداخلي للمنظمة وكذلك الوضع البيئ

تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية ما يلي :

- أ- إنخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة .
- ب- وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للشركة .
- ج- تقادم المنتجات التي تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات .
- د- تمتع الشركة بفريق إداري وفني قوي ومرن في نفس الوقت ، يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة .

هـ- تيسير الحصول على التمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل .

4/3 - إستراتيجية التصفية وبيع الأصول :

تشير هذه الإستراتيجية إلى إنتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها ، وتصفي أعمالها وتبيع أصولها ، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام الشركة .

ومن أهم المبررات الداعية للجوء الشركات إلى هذه الإستراتيجية الأسباب التالية :

- أ- الخسائر المتتالية التي لحقت بالشركة .
- ب- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها .
- ج- انسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المنظمة .
- د- عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرارها .

وأخيراً يجب ملاحظة : أن المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من إستراتيجية في نفس الوقت ، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع إستراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها . كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت تبعاً لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدة .

نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية :

يوضح الشكل رقم (1/7) نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية ، وذلك بمراعاة الوضع الداخلي للمنظمة وكذلك الوضع البيئي لها ، ففي المربع (أ) تظهر لنا الشركة المثالية : تلك التي تتبع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص بالبيئة المحيطة بها ، ولهذا فقد يكون من المناسب

بالنسبة لمثل تلك الشركة إتباع إستراتيجية التركيز ، فالشركات في هذه الحالة عادة ما تمثل الريادة في مجال صناعتها ، ويمكنها الاستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي، وتطوير منتجاتها وخدماتها بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين كما يمكن لمثل هذه الشركات أن تتبع أيضاً إستراتيجية التنوع الرأسي لمختلف منتجاتها والأسواق التي تتعامل معها سواء كان تنوعاً للخلف أو للأمام ، ولا يقتصر المنح من البدائل الإستراتيجية لهذه الشركات عند ذلك الحد بل يمكنها تبني إستراتيجية التنوع الأفقي وذلك للاستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة .

أما في المربع (ب) فنجد الشركة المهتدة : تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية ، ولكن موقفها البيئي خارجياً ضعيف لوجود مخاطر وتهديدات بيئية، مثل تلك الشركة قد تعتمد على إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات النمو السابقة نسبياً، كما قد تلجأ إلى استبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق والعمل على تطويرها للمحافظة عليها ، ويمكن للشركة أيضاً في هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد والاستفادة من عوامل قوتها المتاحة والاستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك إستراتيجية التنوع المرتبط أو التنوع غير المرتبط حسب طبيعة وظروف البيئة ومتطلباتها ، وإلى جانب ما سبق يمكن للشركة المهتدة أن تتبنى إستراتيجية «المشروعات المشتركة» المشاركة مع شركة أخرى وذلك للاستفادة من الموقف البيئي للشركة الأخرى ، إلى جانب الاستفادة من نقاط القوة الداخلية للشركة ذاتها ، وبمعنى آخر يمكن الاعتماد على إستراتيجية المشاركة عندما تتمتع شركة ما بموقف داخلي في حين تفقد الفرص البيئية المناسبة ، وعلى الجانب الآخر تتمتع الشركة الأخرى بموقف بيئي قوي يتيح فرص بيئية هامة ، وتفقد القوة الداخلية .

ضعيف

(ب) الشركة

- الإبقاء على الو

- التنوع المرتبط

- التنوع غير المرت

- التحول لنشاط آ

- المشاركة

(د) الشركة ذات

- تخفيض حجم ال

- الاستسلام لشركة

- التصفية

وفي المربع (ج) توجد الشركة المتوسطة ، مثل هذه الشركة يمكنها تبني إستراتيجية تقوية عملياتها الداخلية المتبقية معين من أقسام السوق ، وتعزيز وتقوية مثل هذه الشركة أيضاً إنتهاج إستراتيجية التسويق والتصميم وتحسن من وضعها ويمكن للشركة التي تقع في المربع (د) تنظيمات دائمة مثل الإندماج ، أو تر (مشاركة). وأخيراً فقد لا يكون أمام مثل وتملكاتها إذا أحست بأنه لا مفر من ذلك

شكل (1/7)

نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية

		قوى	ضعيف
الوضع الداخلي للمنظمة	قوى	(أ) الشركة المثالية	(ب) الشركة المهتدة
		- التركيز	- الإبقاء على الوضع الحالي
		- التنوع الأفقي	- التنوع المرتبط
		- التنوع الرأسي	- التنوع غير المرتبط
		- التحول لنشاط آخر	- المشاركة
	ضعيف	(ج) الشركة المحفوظة	(د) الشركة ذات المشاكل
		- تخفيض حجم العمليات	- تخفيض حجم العمليات
		- الاستسلام لشركة أخرى	- الاستسلام لشركة أخرى
		- الاندماج - التركيز	- التصفية
		- المشاركة - التصفية	

في المربع (ج) توجد الشركة المحفوظة : وتمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخلياً ، القوي ، مثل هذه الشركة يمكنها تبني إستراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية . كما يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم من أقسام السوق ، وتعزيز وتقوية عملياتها كي تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية . هذا ، ويمكن لهذه الشركة أيضاً إنتهاج إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى حتى تتمكن من خفض تكاليف ق والتصميم وتحسن من وضعها المالي .

يمكن للشركة التي تقع في المربع (ج) أن تسعى للتعاون مع الشركات الأقوى إما من خلال بات دائمة مثل الإندماج ، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في المشروعات المشتركة (ك) . وأخيراً فقد لا يكون أمام مثل هذه الشركات خيار إلا أن تترك السوق وتصفى أسهمها إنها إذا أحست بأنه لا مفر من ذلك أو أن مزاياه أفضل من الاستمرار في السوق .

وأخيراً ، وفي المربع (د) توجد الشركة ذات المشاكل : وهي الشركة الضعيفة داخلياً وبيئياً ، مثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع إستراتيجية التخفيض ، أو إستراتيجية الاستسلام للشركة الأقوى والتي تمثل المنقذ في هذه الحالة ، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة فتتردى منتجاتها ، وتبيع أصولها ، وتصفى أعمالها .

الـ

بقراءتك لهذا الفصل ستنت

- نموذج جماعة بوسطن الـ
- مصفوفة جماعة شل ell
- مصفوفة جينرال إليكتريك
- المعايير الواجب مراعاتها