

ملخص المقرر

# الإدارة الإستراتيجية

( الفصل السابع & الفصل الثامن & جزء من الفصل التاسع & الفصل الثاني عشر )



د . أحمد البلالي

الفصل الدراسي الثاني 1435- 1436 هـ



## الفصل السابع

### الاستراتيجيات العامة للتنافس

#### أهداف الفصل :

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

#### مقدمة :

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

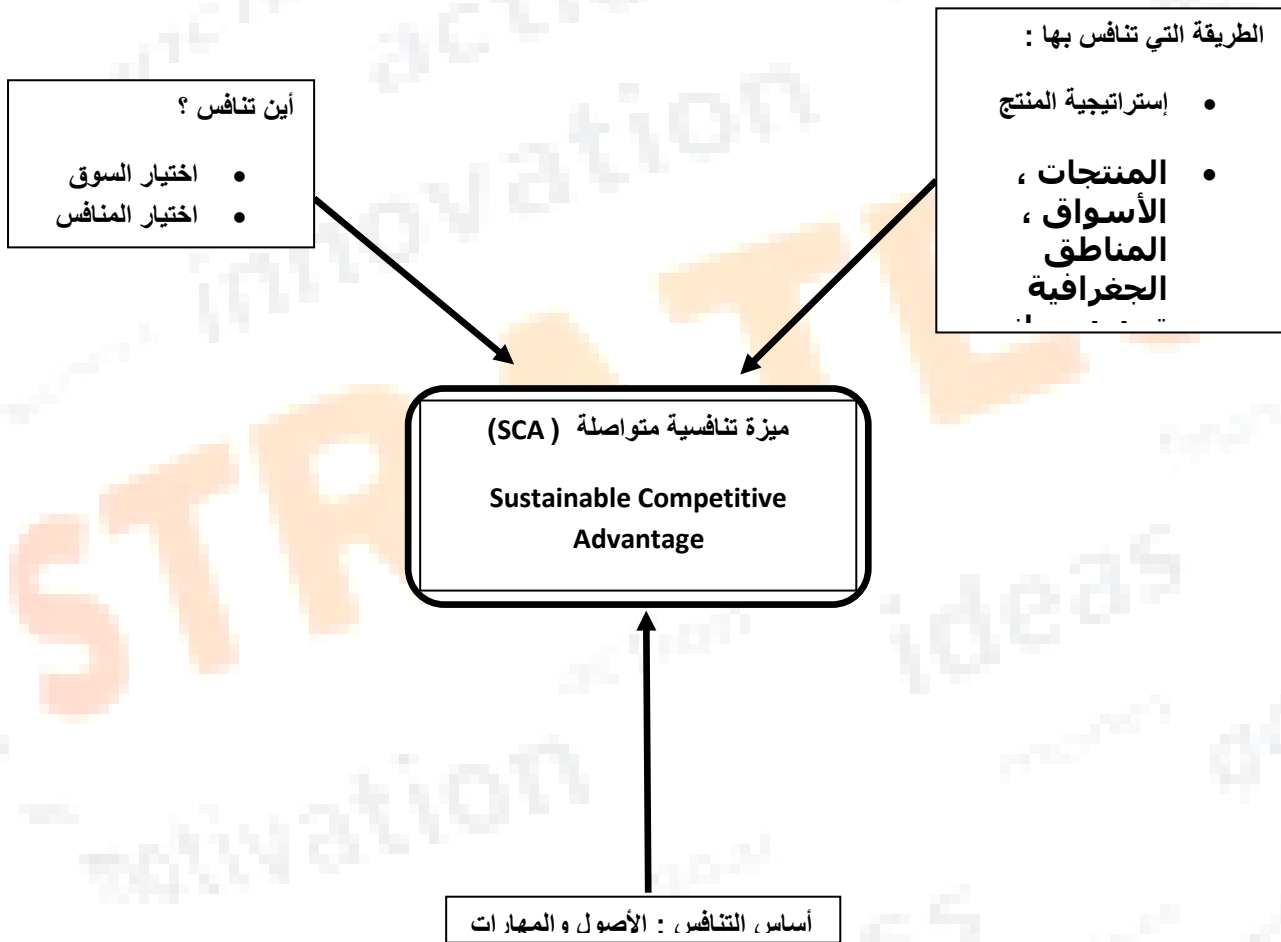
#### إستراتيجية التنافس ومصادر الميزة التنافسية المتواصلة :

تعرف إستراتيجية التنافس ( **Competitive Strategy** ) على أنها " مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين " . وكما هو موضح بشكل ( 1-7 ) أن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي :

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

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول والمهارات التي تحوزها المنظمة ، ويعبر الأصل ( Asset ) عن شئ ما تحوزه المنظمة مثل أسم العلامة أو الولاء للعلامة أو الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين ، أما المهارة ( Skill ) فهي عنصر ما تقوم المنظمة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة أو التصنيع بجودة عالية ، والفكرة الأساسية هنا تكمن في اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن ويوضح جدول ( 1-7 ) مصادر الميزة التنافسية المتواصلة لعدد من الشركات العالمية .

### شكل ( 1-7 ) : الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



جدول ( 1-7 ) : المزايا التنافسية المتواصلة لعدد من الشركات العالمية

1	السمعة الطيبة بشأن الجودة
2	خدمة المستهلك
3	الاعتراف وقبول اسم الشركة / بروفيل جيد
4	إدارة جيدة
5	إنتاج بتكلفة أقل
6	موارد مالية
7	التوجه نحو المستهلك / المعلومات المرتردة / بحوث التسويق
8	اتساع خط المنتج
9	التفوق العلني
10	قاعدة واسعة من المستهلكين
11	قطاعية السوق / التركيز
12	خصائص المنتج / التمييز
13	ابتكار مستمر في الإنتاج
14	حصة السوق
15	الحجم / مواقع التوزيع
16	سعر منخفض / تقديم قيمة أعلى للمستهلك
17	المعرفة بمجال الأعمال
18	الريادة / الدخول المبكر في الصناعة
19	إنتاج كفاء ومرن / تعديل للعمليات وفقاً لاحتياجات المستهلكين
20	قوة بيع على درجة عالية من الكفاءة
21	مهارات تسويقية
22	رؤية مستقبلية / ثقافة
23	أهداف إستراتيجية
24	شركة أم معروفة جيداً وقوية
25	الموقع
26	إعلان فعال / انطباع
27	روح للمغامرة / المبادرة
28	تنسيق جيد
29	البحوث والتطوير في المجال الهندسي
30	تخطيط قصير الأجل
31	علاقات جيدة مع الموزع

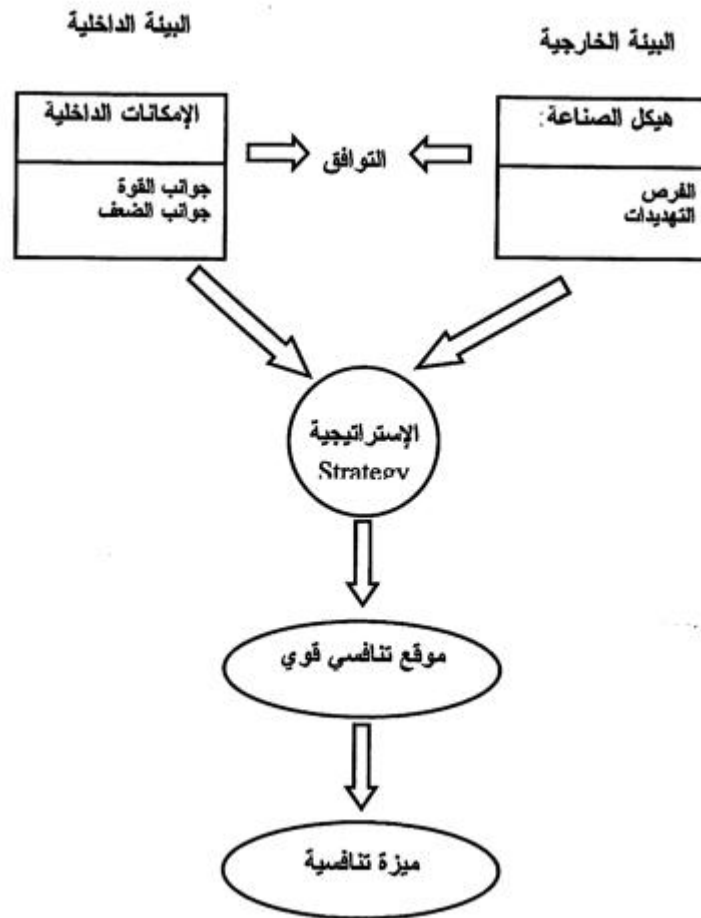
## استراتيجيات التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية :

من منظور " مايكل بورتر " يعد تحقيق ميزة تنافسية متواصلة وطويلة الأجل عن منافس الشركة ، في كل مجال من مجالات الأعمال ، هو المحك والمحرك الرئيسي للإستراتيجية ، ويتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال إحداهن التوافق بين كل من العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في المنظمة ( شكل 2-7) ويترتب على هذا التوافق إلقاء الضوء على كل من الفرص والتهديدات من جانب وجوانب القوة والضعف من جانب آخر ، وعند هذه المرحلة تبرز إستراتيجية التنافس من جانب المنظمة لاستغلال جوانب القوة ومجالات التميز لديها في سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ثم تحقيق ميزة تنافسية .

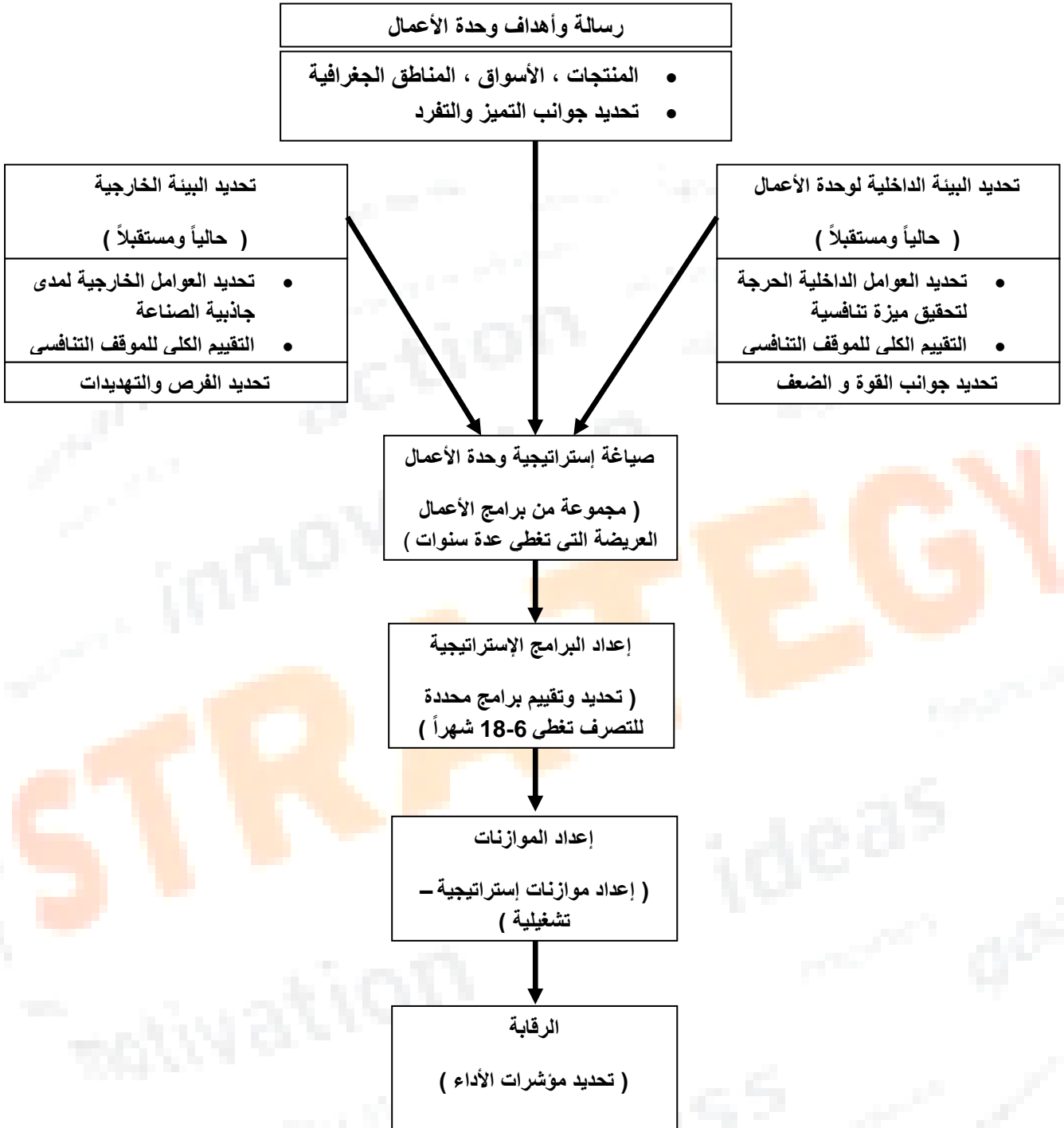
## الإستراتيجية في ظل مستوى وحدة الأعمال ( Business Unit ) :

تعد إستراتيجيات التنافس من أهم الإستراتيجيات في ظل مستوى وحدة الأعمال ، وتتخذ نفس خطوات إعداد الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ماعدا أنه يتم التركيز على وحدة أعمال واحدة ( شكل 3-7 ) .

### شكل ( 2-7 ) الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



شكل ( 3-7 ) : الخطوات الرئيسية لإعداد إستراتيجية وحدة الأعمال

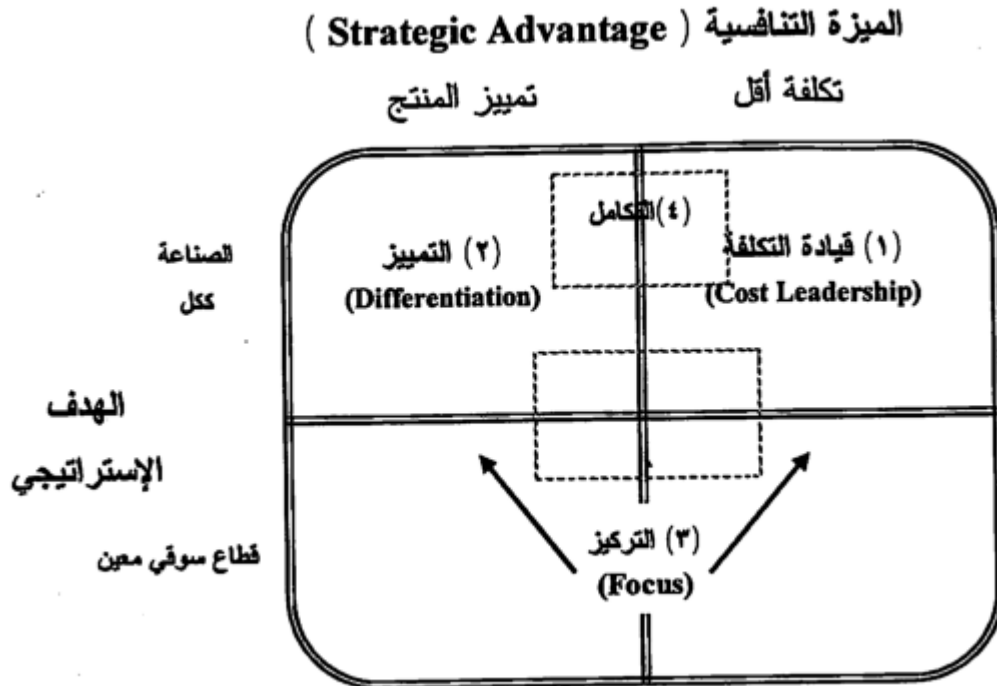


## الإستراتيجيات العامة للتنافس ( Generic Competitive Strategies ) :

تشمل الإستراتيجيات العامة على : إستراتيجيات قيادة التكلفة ، والتميز ، وأخيراً التركيز . فالأساس القوي الذي تستند عليه إستراتيجية الأعمال ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل هو الميزة التنافسية ( Competitive Advantage ) وتحقق الميزة التنافسية بإحدى طريقتين : إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل ( ميزة التكلفة الأقل ) أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكين أن يستحق سعر أعلى ( ميزة التميز ) ، أما بالنسبة للسوق المستهدف والمزعم تقديم الميزة له فقد يكون مجتمع الصناعة بأكمله أو قطاع سوقي معين أو شريحة معينة من العملاء ( شكل 4-7 ) وامتداداً لتحليل قوى التنافس الخمس في الصناعة فقد اقترح " مايكل بورتر " ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس ( Generic Strategies ) بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وتشمل :

- 1 - إستراتيجية قيادة التكلفة : الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة .
  - 2 - إستراتيجية التمييز : تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين .
  - 3 - إستراتيجية التركيز : التركيز على نسبة محدودة من السوق أو العملاء بدلاً من تغطية السوق ككل .
- ويوضح شكل ( 4-7 ) الإستراتيجيات العامة للتنافس وعددها أصلاً ثلاثة . هذا فضلاً عن إستراتيجية رابعة إضافية لم يشير إليها " مايكل بورتر " وهي إستراتيجية التكامل مابين إستراتيجيتي الريادة أو قيادة التكلفة والتمييز معاً .

### شكل ( 4-7 ) : الإستراتيجيات العامة للتنافس



- ١ - قيادة التكلفة ( السوق ككل ، تكلفة أقل ) .
- ٢ - التمييز ( السوق ككل ، تمييز ) .
- ٣ - التركيز ( تركيز مع تكلفة أقل ، تركيز مع تمييز ) .
- ٤ - التكامل بين كل من التكلفة الأقل والتمييز .

ويوضح جدول ( 2-7 ) الخصائص المميزة لكل إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة الثلاثة ، وفيما يلي شرح تفصيلي لكل إستراتيجية على حده .

### جدول ( 2-7 ) : خصائص الإستراتيجيات العامة للتنافس

<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ اهتمام الإنتاج : ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص .</li> <li>◆ اهتمام التسويق : أسعار اقتصادية تناسب الميزانية / قيمة مرتفعة .</li> <li>◆ منتجات نمطية : عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة</li> <li>◆ إمكانية تخفيض سعر السوق : تحتل موقعاً أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي .</li> <li>◆ البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لمنحنى الخبرة : أسعار أقل - الحجم وحصصة السوق - تكاليف أقل نظراً لأثر منحنى الخبرة .</li> <li>◆ إنتاجية مرتفعة لكل عامل ( موظف ) .</li> <li>◆ سمعة في السلع المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج</li> <li>◆ قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة .</li> </ul>	" قيادة التكلفة "
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ اهتمام الإنتاج : ليس هناك من يصنعها بطريقة أفضل .</li> <li>■ اهتمام التسويق : منتجاتنا أفضل من منتجات الآخرين .</li> <li>■ مزايا إضافية للمنتج : نماذج ، تشكيلات ، خصائص مميزة ، خدمات .</li> <li>■ ابتكار متكرر .</li> <li>■ سعر أعلى لتغطية التكلفة المضافة نتيجة التمييز .</li> <li>■ جهود إعلان وبيع مكثفة .</li> </ul>	" التمييز "
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اهتمام الإنتاج : صنع خصيصاً لك .</li> <li>● اهتمام التسويق : منتجاتنا تحقق حاجاتك بشكل أفضل .</li> <li>● التخصص : قطاعات وشرائح من المشتريين ، ومناطق جغرافية .</li> <li>● تعتمد الميزة التنافسية على : <ul style="list-style-type: none"> <li>١ - شركة قاندة ورائدة من حيث التكلفة في القطاع المستهدف .</li> <li>٢ - التمييز الناجح " أداء الأشياء ذات الطابع الخاص للمستهلكين الذي يشكلون القطاع المستهدف .</li> </ul> </li> </ul>	" التركيز "



## أولاً : إستراتيجية القيادة في التكلفة " Cost Leadership " :

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

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

١ - فيما يتعلق بالمنافسين ، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .

٢ - فيما يتعلق بالمشتريين ، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء ، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار .

٣ - فيما يتعلق بالموردين ، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة .

٤ - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق ، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد .

٥ - فيما يتعلق بالسلع البديلة ، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها - استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة .

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرأ من الحماية للمنظمة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس ، وأيضاً مدى أهميتها في زيادة مقدرة للمنظمة على تحديد سعر الصناعة .

### متى تتوافر الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل :

تحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي :

- ١ - وجود طلب مرن للسعر ، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة .
- ٢ - نمطية السلع المقدمة .
- ٣ - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .
- ٤ - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين .
- ٥ - محدودية تكاليف التبديل أو تحول العميل لمنافس آخر أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين ، ومن أمثلة الشركات العالمية المتبعة لإستراتيجية قيادة التكلفة : شركة ( BIC ) لصناعة الأقلام الجافة ، وشركة ( General Electric ) لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية ، وأخيراً شركة ( Ford ) لصناعة عربات النقل للخدمة الشاقة .

### كيف تحقق ميزة التكلفة الأقل ؟

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

- ١ - وفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير .
- ٢ - وفورات منحني التعلم والخبرة .
- ٣ - النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة .
- ٤ - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها .

- ٥ - درجة مشاركة وحدات أعمال أخرى في استغلال الفرص المتاحة .
- ٦ - وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي أو العمودي .
- ٧ - استغلال عنصر الزمن في حالة " ميزة المتحرك الأول في السوق ( First Mover advantage ) بغرض تحقيق وفورات في تكلفة بناء والاحتفاظ بإسم العلامة .
- ٨ - تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمكاتب والمخازن وعمليات الفروع .
- ٩ - اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل :
  - تخفيض عدد المنتجات المعروضة .
  - الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء .
  - درجة أقل من الأداء وجودة المنتج .
  - مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين .
  - تخفيض عدد المنافذ المستخدمة في توزيع المنتجات .
  - خفض حجم المنفق على البحوث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين .
  - استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة .
  - التركيز بدرجة أكبر على إنجاز مستويات من الإنتاجية بالمقارنة مع المنافسين .

## ثانياً : إستراتيجية التمييز " Differentiation Strategy " :

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

### ما هي أهم المجالات التي يمكنك التمييز فيها ؟

من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول :

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

### متى تتوافر الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز ؟

كقاعدة عامة ، يمكن القول بأن إستراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها :

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

## كيف تحقق ميزة التمييز ؟

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

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

ومن أمثلة الشركات التي كانت تتبع إستراتيجية التمييز : شركة ( IBM ) في الحاسبات الآلية حيث كانت تقدم خدمة ممتازة ، وشركة ( Caterpillar ) لمعدات الميكنة الزراعية والآلات الثقيلة حيث تضمن تسليم قطع الغيار في خلال 48 ساعة لأي عميل في أي مكان في العالم ، وأيضاً شركة ( Johnson & Johnson ) والتي تحقق درجة عالية من الثقة بالنسبة لمنتجات الأطفال والرعاية الطبية للأمهات .

## ثالثاً : استراتيجيات التركيز " Focus Strategy " :

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

### ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال :

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

### متى تتوفر الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التركيز ؟

تحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية :

- ١ - عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة .
- ٢ - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف .
- ٣ - عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ( محدود ) .
- ٤ - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية .
- ٥ - عندما تشتد حده عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها .

ومن أمثلة الشركات العالمية المتعبة لاستراتيجيات التركيز : شركة ( Tandem ) للحسابات الآلية حيث تخصص في الحسابات الآلية دائمة التشغيل من خلال استخدام نظام تأمين الجهاز ضد التوقف مما يساعد في حالة استخدام آلاف الشاشات المتصلة مع بعضها اتصالاً مباشراً وأيضاً المحافظة على تكامل ودرجة وثوق البيانات ، وشركة ( Rolls - Royce ) المتخصصة في السيارات فائقة الكماليات .

### كيف يمكنك الدخول في إستراتيجية التركيز ؟

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز ، فهناك خطوتين هامتين :

- ١ - اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيها .
- ٢ - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة .

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

### كيف تحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز ؟

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز ، فهناك طريقتين :

- ١ - النجاح في تحقيق قيادة التكلفة .
- ٢ - أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة .

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة ، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة ، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع .

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

### خلاصة الفصل :

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

## أسئلة الفصل :

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

## الفصل الثامن

### الاستراتيجيات الوظيفية

#### أهداف الفصل :

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

#### مقدمة :

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

#### خطواتك الرئيسية نحو إعداد إستراتيجية وظيفية :

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

#### حدد مجالات الوظيفية في شكل سلسلة قيمة ( Value Chain ) :

قبل البدء في تحليل وتنمية الإستراتيجية الوظيفية ، بادر بوضع الوظائف الإدارية الرئيسية لوحدة الأعمال في شكل سلسلة قيمة ( Value Chain ) ويوضح هذا الشكل أن الأنشطة الوظيفية لوحدة الأعمال يمكنك تصنيفها وفق ست مجالات وظيفية رئيسية هي شكل ( 1-8 ) :

أولاً : إستراتيجية التمويل .

ثانياً : إستراتيجية الشراء .

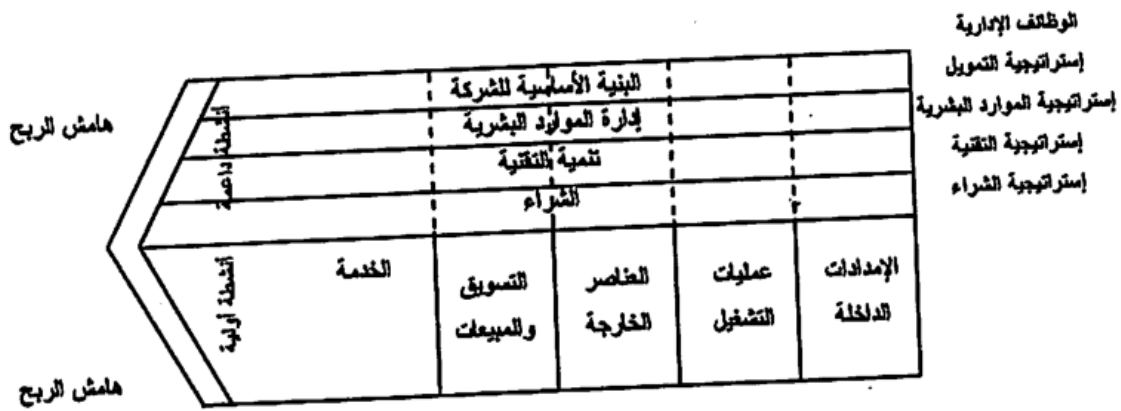
ثالثاً : إستراتيجية الموارد البشرية .

رابعاً : إستراتيجية الإنتاج والعمليات .

خامساً : إستراتيجية التقنية .

سادساً : إستراتيجية التسويق .

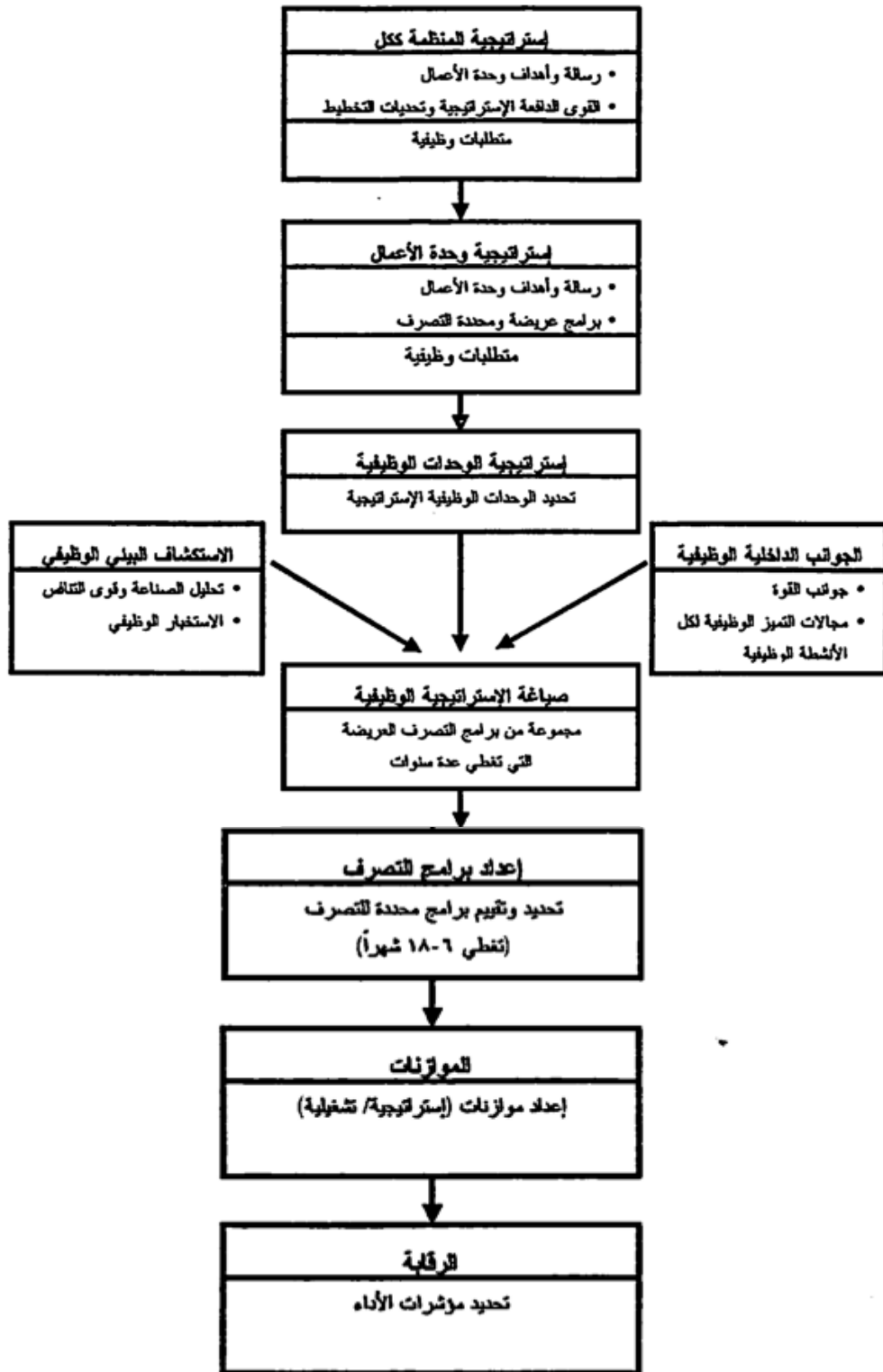
شكل ( 1-8 ) : المجالات الرئيسية للإستراتيجيات الوظيفية في شكل سلسلة قيمة "Value Chain"



ما هي الخطوات التي يمكنك إتباعها لإعداد إستراتيجية وظيفية :

- 1 - استرشد بإستراتيجية المنظمة ككل ( الرسالة ، الأهداف ، القوى الدافعة ، الإستراتيجية ، تحديات التخطيط ) في تحديد المتطلبات الأساسية لإستراتيجيتك الوظيفية ( لكل وحدة وظيفية ولكل وظيفة أو نشاط ) .
- 2 - استرشد بإستراتيجية وحدة الأعمال ( الرسالة ، الأهداف ، برامج التصرف ) في تحديد المتطلبات الأساسية لإستراتيجيتك الوظيفية .
- 3 - تذكر أن دورك الرئيسي هو تحقيق ميزة تنافسية متفردة في مجالاتك الوظيفية .
- 4 - حدد المجالات الوظيفية الإستراتيجية محور الاهتمام .
- 5 - تفهم الاتجاهات الحرجة في الصناعة ، ومواقع المنافسين الرئيسية حالياً ومستقبلاً .
- 6 - أجمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بكل وظيفة ( الاستخبار الوظيفي ) .
- 7 - اتخذ مجموعة القرارات الإستراتيجية التي تساعدك في بناء مهارات معينة في كل مجال وظيفي وتمكنك من تحقيق الميزة التنافسية .
- 8 - قم بإعداد برامج التصرف أو العمل ، الموازنات ، مؤشرات الأداء الإستراتيجي لكل وظيفة ، شكل ( 2-8 ) .

شكل ( 2-8 ) : الخطوات الرئيسية لإعداد الإستراتيجية الوظيفية





## أولاً : إستراتيجية التمويل ( Financial Strategy ) :

### أ - مكونات الإستراتيجية :

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

### ب - مؤشرات الأداء :

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

ويوضح جدول ( 1-8 ) مكونات إستراتيجية التمويل والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلاً ( العمود الأول ) ثم يبين ( العمود الثاني ) مؤشرات الأداء الخاصة بها .

## جدول ( 1-8 ) : إستراتيجية التمويل ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها - ومؤشرات الأداء الخاصة بها

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها والقرارات المرتبطة بها
<p>١ - <u>مؤشرات سوق المال :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقاييس تعكس تقييم سوق رأس المال للأداء الاقتصادي للمنظمة .</li> <li>• تشمل مؤشرات مثل : الأرباح الموزعة ( مؤشرات التوزيعات / السعر ) ، العائد الكلي ( متضمناً المكاسب أو الخسائر الرأسمالية ، مؤشر السعر / المكاسب ( P \ E ) .</li> <li>• مؤشر قيمة السوق / القيمة الدفترية ( M \ B ) .</li> <li>• مقياس ( Tobin's Q ) القيمة السوقية للأصول / تكلفة الإحلال للأصول ) .</li> <li>• مؤشرات أخرى شائعة : المكاسب لكل سهم ( EPS ) ، التوزيعات للسهم ، السعر للسهم والقيمة الدفترية للسهم .</li> </ul> <p>٢ - <u>مقاييس الربحية :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعكس مقدرة المنظمة على تحقيق الربح .</li> <li>• العائد على الأصول ( ROA ) العائد على حقوق الملاك ( ROE ) وهامش المبيعات .</li> <li>• المقياس الأفضل للربحية هو العائد على</li> </ul>	<p>١ - <u>الاستخبار المالي :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم الخصائص الحالية لأسواق المال ورأس المال والاتجاهات الأكثر أهمية فيها .</li> <li>• فرص التمويل المعروضة للاختيار من بينها .</li> <li>• التغييرات في التشريعات التي قد تفتح أو تغلق فرصاً جذابة .</li> <li>• التقلبات في أسعار صرف العملات .</li> <li>• البدائل المتاحة لتخفيض المخاطر من خلال التعاملات المالية .</li> </ul> <p>٢ - <u>الموازنة الرأسمالية :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لتقرير مدى جودة استثمار معين .</li> <li>• مدى ملائمة نوع الاستثمار في ضوء المتطلبات القانونية ، مقدار الانخفاض في التكلفة وتحسين الإنتاجية ، الاحتفاظ بالأنشطة الحالية ، توسيع مجالات الأعمال الحالية ، تقديم نشاط جديد في منتجات وأسواق مترابطة ، وتنوع غير مترابط .</li> <li>• وضع مستويات للنفقات الرأسمالية الكلية .</li> </ul> <p>٣ - <u>الاندماجات ، الاستحواذ ، بيع الأنشطة :</u></p>

حقوق الملاك مطروحاً منه تكلفة أموال الملكية حيث أنه يعكس مقدرة المنظمة على تحقيق ربحية أعلى من تكلفة رأس المال ، كما أنه مقياساً حقيقياً لقدراتها على تحقيق قيمة اقتصادية .

٣ - مقاييس الخطر ، تكلفة الأموال ، والنمو :

- الخطر مقياساً بـ ( Beta ) بدون رفع مالي ( الخطر التشغيلي ) ، بعد الرفع المالي ( الخطر التمويلي والتشغيلي ) ، الرفع المالي ( الاقتراض / حقوق الملكية ) .
- تكلفة رأس المال للمنظمة .
- النمو : نمو الأصول ، نمو الأرباح ، القيمة السوقية لفرصة النمو .

- المساعدة في تقديم إرشادات لاتخاذ القرارات .
- تحديد الفرص المختلفة للاندماج أو الاستحواذ وتقييمها .
- التوصية ببدائل تتعلق بالملكية مثل المشروعات المشتركة .
- تحديد بدائل للاستثمار الدولي ، والاعتمادات التي تتعلق بأشكال الدخول في دولة أخرى .
- ٤ - تحديد حقوق الملاك وسياسة التوزيعات :
- سياسة التوزيعات والأرباح المحتجزة .
- إعادة شراء الأسهم .
- إصدارات جديدة من حقوق الملكية والأسهم الممتازة .
- تجزئة وتجميع الأسهم .
- سياسات تتعلق بالبيع الانتمائي ( LBOS ) .
- ٥ - تمويل الاقتراض طويل الأجل :
- تتعلق بتحديد هيكل رأس المال للمنظمة ، معدلات الاقتراض :
- اختيار مصادر وأولويات الاقتراض طويل الأجل ( سندات - قروض محلية ودولية - صناديق رأس المال - الاستئجار ) .
- شروط الاقتراض من حيث الفائدة ( ثابتة أو معومة ) ، طريقة وشروط السداد ، ... الخ .
- ٦ - إدارة رأس المال العامل :
- تتعلق بالتمويل قصير الأجل للمنظمة وتشمل : إدارة النقدية من خلال سياسات الاقتراض والاستثمار قصير الأجل ، الموازنة النقدية ، إدارة الائتمان ، تقييم الائتمان ، ممارسة التحصيل ، سياسات الحسابات المدينة .
- إدارة المخزون .
- ٧ - إدارة صندوق المعاشات / التقاعد :
- تتعلق بالاستثمارات المرتبطة بإدارة محفظة الصناديق التي تكونها المنظمة وموظفيها لأغراض تتعلق بالتقاعد .
- ٨ - إدارة الضرائب :
- تتعلق بعدد من القضايا المالية والقانونية التي تحدد مدفوعات الضريبة الكلية من جانب المنظمة للعديد من المؤسسات الحكومية .
- ٩ - إدارة المخاطر :
- تتعلق بالأدوات التي تستخدمها المنظمة لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها من جانب التضخم ، معدلات الفائدة والصرف ، أسعار السلع ، عدم استقرار سوق الأسهم .
- تتعلق باستراتيجية الاستثمار من خلال المقايضة بين الأصول الثابتة والمتداولة ، الأصول طويلة الأجل وقصيرة الأجل .
- التحالفات والمشاركات .
- إستراتيجية التمويل وأساساً تمويل المشروع والاستئجار .
- إدارة الضرائب .
- الحماية الحكومية والتنازلات .

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وسائل أخرى مثل قرار الصنع / الشراء ، العقود قصيرة / طويلة الأجل مع الموردين والمشتريين ، الأجر الثابتة / المتغيرة ، التكاليف الثابتة / المتغيرة .</li> <li>• ١٠ <u>إدارة العلاقة مع المؤسسات المالية :</u> تشمل تكوين وتنشيط العلاقات مع عدد كبير من المؤسسات المالية مثل البنوك التجارية والاستثمار ، المنظمات الدولية ، محلي الصناعة ، ومكاتب التقييم .</li> <li>• ١١ -<u>تنظيم الوظيفة المالية والبنية الأساسية الإدارية :</u> تتطلب تحديد واضح للهيكل التنظيمي والتصميم الملائم للنظم الإدارية التي تتواءم مع الثقافة التنظيمية .</li> <li>• من أمثلة القرارات الهامة : الإجراءات المحاسبية ، مراكز المسئولية ، مقاييس الأداء المالي ، نطاق الوظيفة المالية ، ونظم المعلومات .</li> </ul>
--	--

## ثانياً : إستراتيجية الموارد البشرية ( Human Resources Strategy ) :

- أ - مكونات الإستراتيجية :
- ١ - الاستخبار الخاص بإدارة الموارد البشرية .
  - ٢ - الاختيار والترقية والإحلال .
  - ٣ - تقييم الأداء .
  - ٤ - الحوافز .
  - ٥ - تنمية وتطوير الإدارة .
  - ٦ - العلاقات بين العمال / الإدارة .
  - ٧ - تنظيم إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية الإدارية .
- ب - مؤشرات الأداء :
- ١ - رضا الوظيفة .
  - ٢ - أداء الوظيفة .
  - ٣ - معدل الدوران .
  - ٤ - الغياب .
  - ٥ - الدافعية .
  - ٦ - الضمان الوظيفي .
  - ٧ - توقعات المسار الوظيفي .
  - ٨ - الإجهاد النفسي .
  - ٩ - الظروف الصحية والأمان .
  - ١٠ - المدخل .

ويوضح جدول ( 2-8 ) مكونات إستراتيجية الموارد البشرية والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلاً ( العمود الأول ) ثم يبين ( العمود الثاني ) مؤشرات الأداء الخاصة بها .

جدول ( 2-8 ) : إستراتيجية الموارد البشرية ومكوناتها – القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها – ومؤشرات الأداء الخاصة بها

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها والقرارات المرتبطة بها
<ul style="list-style-type: none"> <li>١ - رضا الموظف .</li> <li>٢ - أداء الوظيفة .</li> <li>٣ - معدل دوران العمالة .</li> <li>٤ - الغياب .</li> <li>٥ - الدافعية .</li> <li>٦ - الأمان الوظيفي .</li> <li>٧ - توقعات المسار الوظيفي .</li> <li>٨ - الإجهاد النفسي .</li> <li>٩ - الظروف الصحية والأمان .</li> <li>١٠ المدخل .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>١ - <u>الإستخبار الخاص بإدارة الموارد البشرية :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تفهم ممارسات الإدارة الساندة في أسواق الموارد البشرية والتغيرات المتوقعة فيها .</li> <li>• من القضايا الهامة : نظم الحوافز ، مستويات المكافآت للوظائف والمراكز المختلفة ، البدائل المختلفة للتدريب وتنمية الطاقات ، التغيرات في التشريعات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية ، الاتجاهات الخارجية نحو جذب كبار المتخصصين ، تقادم المهارات في المستويات الدنيا ، والاتجاهات نحو إعادة التدريب .</li> </ul> </li> <li>٢ - <u>الاختيار والترقية والإحلال :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة تدفق العنصر البشري داخل وخارج وخلال المنظمة .</li> <li>• التوافق بين الموارد البشرية المتاحة والوظائف داخل المنظمة .</li> </ul> </li> <li>٣ - <u>تقييم الأداء :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة .</li> <li>• المساهمة في التخصيص المناسب للحوافز ، تصميم برامج فعالية للتنمية الإدارية ، المحافظة على الرصيد الحالي من المواهب الإدارية ، الترقية والإحلال المناسبين للأفراد .</li> </ul> </li> <li>٤ - <u>الحوافز :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم المكافآت بأشكال مختلفة : مالية ، ترقية ، تقدير الإدارة ، فرص وظيفية ، التقدير من قبل العملاء ، فرص للتعلم ، الأمان ، المسؤولية ، الاحترام والصدقة من جانب الزملاء في العمل .</li> </ul> </li> <li>٥ - <u>تنمية وتطوير الإدارة :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجاد آليات لتعزيز المهارات ، فرص الترقية والمسارات الوظيفية .</li> </ul> </li> <li>٦ - <u>العلاقات بين العمال / الإدارة :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق مناخ تعاون بين المديرين والموظفين .</li> </ul> </li> <li>٧ - <u>تنظيم إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية الإدارية :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مواقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي ، والإجراءات والنظم المطلوبة لتحقيق انسيابية في عمل الإدارة .</li> <li>• من المهم تناول قضية المركزية / اللامركزية من خلال تحديد المسؤوليات التي تقع تحت اختصاص وحدة موارد بشرية متخصصة ، ودرجة المشاركة المطلوبة من الوحدات الأخرى في المنظمة في كل نوعية من القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية .</li> </ul> </li> </ul>

## ثالثاً : إستراتيجية التقنية ( Technology Strategy ) :

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

### ب - مؤشرات الأداء :

- ١ - معدل الابتكار التقني .
- ٢ - إنتاجية البحوث والتطوير .
- ٣ - معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير .
- ٤ - الموارد المخصصة للبحوث والتطوير .
- ٥ - معدل تقييم منتج جديد .
- ٦ - التنوع المعتمد على التقنية .
- ٧ - مقاييس أخرى ملائمة .
- ٨ -

ويوضح جدول ( 3-8 ) مكونات إستراتيجية التقنية والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلاً ( العمود الأول ) ثم يبين ( العمود الثاني ) مؤشرات الأداء الخاصة بها .

### جدول ( 3-8 ) : إستراتيجية التقنية

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

<p>٥ - <u>معدل تقييم منتج جديد :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة / سنوياً ، عدد براءات الاختراع المتحصل عليها ، أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة .</li> </ul> <p>٦ - <u>التنوع المعتمد على التقنية :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• طالما أن إستراتيجية التقنية موجهة جزئياً نحو هدف التنوع فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذه الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من جهود خاصة بالتنوع المترابط أو غير المترابط .</li> </ul> <p>٧ - <u>مقاييس أخرى ملائمة :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماداً على طبيعة عمل المنظمة يمكن استخدام مقاييس أخرى مثل : حقوق الاختراع أو مبيعات التكنولوجيا ، زمن تدريب الأفراد على تقنية جديدة ، زمن دورة تنمية منتج جديد ، تكلفة التطوير لكل مرحلة ، ومستوى التفوق التقني .</li> </ul>	<p>٣ - <u>توقيت إدخال تقنية جديدة :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قرار تحديد ما إذا كان سوف يتم قيادة أو الوقوف خلف المنافسين بشأن ابتكارات المنتج والعملية .</li> <li>• يتناول قضايا مثل : تحديد المنافع والمخاطر المرتبطة بكل من إستراتيجتي التقنية المختارة والإستراتيجية العاملة لوحدة الأعمال .</li> </ul> <p>٤ - <u>البدائل المتاحة للحصول على التكنولوجيا :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى اعتماد المنظمة على جهودها الداخلية الذاتية في تنمية الإمكانيات الداخلية أو اللجوء إلى مصادر خارجية .</li> <li>• البدائل المتاحة للحصول على تقنية المنتجات والعمليات هي : التنمية الداخلية ، الاستحواذ . التراخيص للمشروعات الداخلية ، المشروعات المشتركة ، أو التحالف ، المشاركة برأس المال ، التعليم .</li> </ul> <p>٥ - <u>الإستراتيجية الأفقية للتقنية :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد واستغلال العلاقات المتداخلة التقنية التي توجد عبر وحدات الأعمال مستقلة ولكنها مترابطة .</li> <li>• تمثل وسيلة لتعزيز الميزة التنافسية لوحدات الأعمال داخل المنظمة المتنوعة الأعمال .</li> <li>• من مصادر العلاقات المتداخلة التقنية : تقنيات متشابهة خاصة بالمنتج ، تقنيات متشابهة خاصة بالعملية ، تقنيات متشابهة في أنشطة القيمة المضافة ، إدخال منتج واحد في آخر ، والتداخل بين المنتجات .</li> </ul> <p>٦ - <u>اختيار المشروع ، التقييم ، توزيع الموارد ، الرقابة :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاهتمام الرئيسي هو تحقيق التخصيص المناسب من الموارد لدعم إستراتيجية التقنية المرغوبة .</li> <li>• تناول قضايا مثل : معايير تخصيص الموارد ، موارد متجهة لمشروع / أو موارد شائعة الدعم والتخطيط للمشروعات ، درجة التقلب في تمويل التقنية ، مقدار فجوة الأرباح التي يتم التغلب عليها من خلال منتجات جديدة .</li> </ul> <p>٧ - <u>تنظيم التقنية والبنية الأساسية الإدارية :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التقنية .</li> <li>• تحديد آليات التنسيق الأفقي بين وحدات الأعمال المختلفة وأنشطة سلسلة القيمة .</li> <li>• يتناول قضايا مثل : مركزية / لا مركزية وظيفة التكنولوجيا . تنمية المسارات الوظيفية للعلماء والمتخصصين والفنيين ، استخدام فريق العمل للمشروع ، استخدام آليات لتسهيل مشاركة الموارد التقنية ، درجة انشغال مديري القمة في القرارات المتعلقة بالتقنية ، عملية صنع القرار لتخصيص الموارد على مشروعات التقنية ، سياسيات براءات الاختراع ، وسياسات نشرها .</li> </ul>
--	--

## رابعاً : إستراتيجية الشراء ( Procurement Strategy ) :

### أ - مكونات الإستراتيجية :

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

### ب - مؤشرات الأداء :

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

ويوضح جدول ( 4-8 ) مكونات إستراتيجية الشراء والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلاً ( العمود الأول ) ثم يبين ( العمود الثاني ) مؤشرات الأداء الخاصة بها .

شكل ( 4-8 ) : إستراتيجية الشراء ومكوناتها – القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها – ومؤشرات الأداء الخاصة بها

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها – القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأهداف المرغوبة من الشراء هي : جودة مثالية ، أقل تكلفة نهائية ، خدمة فعالة من المورد ، استمرارية التوريد ، معرفة فنية راسخة لدى المورد ، علاقات جيدة ودائمة مع المورد ، ومن أهم مؤشرات الأداء : ١ - <u>مؤشرات أداء التكلفة</u> : تكاليف البضاعة المشتراة بالمقارنة مع التكاليف المعيارية .</li> <li>• القيمة المضافة الإجمالية للبضاعة المشتراة كنسبة من التكلفة الكلية .</li> <li>• مؤشرات دوران المخزون .</li> <li>• وفورات التكلفة .</li> <li>٢ - <u>مؤشرات أداء الخدمة</u> : • نسبة الأوامر المرسلة في الوقت المحدد .</li> <li>• متوسط التأخير في الأوامر .</li> <li>٣ - <u>مؤشرات أداء الجودة</u> : • نسبة الأوامر المطابقة للمواصفات المقصودة .</li> <li>• درجة الوثوق بالبضاعة المشتراة .</li> <li>• جودة مصادر التوريد .</li> <li>٤ - <u>مؤشرات العلاقة مع مصادر التوريد</u> .</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>١ - <u>الاستخبار الخاص بالشراء</u> : • فهم الممارسات الشائعة والساندة في الأسواق فيما يتعلق بعوامل الإنتاج ومحاولة توقع التحولات التي قد تؤثر على أداء الوظيفة ووظيفة الشراء . • تناول قضايا هامة مثل : المصادر البديلة للعناصر المطلوبة ، التغييرات في القوانين ، تكثف الموردين ، التغييرات التكنولوجية التي قد تؤثر على الشراء ، أنماط التوزيع ، وممارسات إدارة الموارد والابتكارات .</li> <li>٢ - <u>الاختيار ، التقييم ، وتنمية الموردين</u> : • مجموعة قرارات هدفها هو إيجاد ، اختيار ، تنمية ، إدارة ، وتحفيز الموردين ممن لديهم الاستعداد لتقديم جودة منتظمة ، خدمة ، وأسعار تنافسية . • تتضمن القرارات : حصر المصادر المحتملة ، الاستعلام عن المؤهلات والمزايا النسبية للمصادر المحتملة ، المفاوضات والاختيار ، والاحتفاظ بعلاقة جيدة مع الموردين . • قرارات أخرى مرتبطة تلعب فيها وظيفة الشراء دوراً ملموساً : التعاقد من الباطن ، الشراء من داخل المنظمة ، وقرارات الصنع أو الشراء .</li> <li>٣ - <u>إدارة الجودة للبضاعة المشتراة</u> : • تتحمل وظيفة الشراء مسؤولية الوفاء بأهداف الجودة للمنظمة ، حيث يكون للمواد والأجزاء المشتراة أثراً مباشرة على جودة وتكلفة المنتجات النهائية .</li> </ol>



- تتضمن مسنولية جودة البضاعة المشتراة : تحديد مواصفات الجودة الملائمة للبضاعة المشتراة ( الأداء - الخصائص - درجة الوثوق - المطابقة - المتانة - الخدمة - الجودة المدركة ) ، فحص العناصر المشتراة للتأكد من مطابقتها مع المواصفات المحددة ، عملية رقابة الجودة لدى مصانع المورد .
- ٤ - إدارة المواد للبضاعة المشتراة :
  - تتعلق بتدفق كل البضاعة المشتراة إلى داخل المنظمة .
  - قرارات محددة مثل : التخطيط والرقابة على المواد ، تشغيل الأوامر ، المناولة ، رقابة المخزون ، الاستلام ، تحريك المواد داخل المصنع والتخلص من الفائض .
- ٥ - تحليل القيمة ، تحليل السعر / التكلفة ، والتنميط :
  - تحليل القيمة : وظيفة جديدة للشراء وهو جهد منظم موجه نحو تحليل المتطلبات الوظيفية لمنتج بغرض تحقيق الوظائف الأساسية وبتكلفة كلية أقل ، ومتسقة مع الأداء المطلوب ، درجة الوثوق والجودة .
  - جوهر تحليل القيمة هو المقايضة بين السعر ، الجودة ، التصميم ، المقدر على التصنيع ، التنميط ، والتكلفة .
- ٦ - تنظيم عمليات الشراء والبنية الأساسية الإدارية :
  - أ - التنظيم :
    - قرارات تتعلق بهيكل وظيفة الشراء وتناول قضايا مثل : درجة مركزية / لا مركزية الشراء ، والحاجة إلى تنسيق أنشطة الشراء مع الوظائف الإدارية الأخرى أهمها : التصنيع ، التكنولوجي ، التسويق ، التوزيع ، رقابة الجودة والتمويل .
    - أربعة عناصر متضمنة في وظيفة الشراء هي : اختيار مصادر التوريد ، الاتصال بالموردين ، مراجعة طلب الشراء مع الاحتياجات ، وإدارة الجوانب التجارية للوظيفة مثل : طريقة الشراء ، السعر ، شروط وظروف أمر الشراء ، تعليمات التعبئة والشحن .
  - ب - نظام الشراء :
    - يمثل عنصراً جوهرياً في البنية الأساسية للشراء ويعني تنمية نظم شمولية للإمداد تتناول عناصر مثل : مراجعة الطلبات ، تحليل الأسعار ، الاختيار بين التعاقدات ومشتريات السوق المفتوح ، جدولة عمليات للشراء و الاستلام ، إصدار أوامر الشراء ، والتحقق من الشروط القانونية للتعاقدات ، متابعة الاستلام ، التحقق من ومراجعة الفواتير .
    - الاحتفاظ وتحديث السجلات : المشتريات ، السعر ، المخزون ، رجال البيع ، وملفات بالكتالوجات .



## خامساً : إستراتيجية الإنتاج والعمليات ( Production & Operations Strategy ) :

أ - مكونات الإستراتيجية :

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

ب - مؤشرات الأداء :

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

ويوضح جدول ( 5-8 ) مكونات إستراتيجية الإنتاج والعمليات والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلاً ( العمود الأول ) ثم يبين ( العمود الثاني ) مؤشرات الأداء الخاصة بها .

شكل ( 5-8 ) : إستراتيجية الإنتاج والعمليات ومكوناتها – القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها – ومؤشرات الأداء الخاصة بها

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها – القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
<p>١ - <u>التكلفة</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التكلفة المتغيرة للوحدة ، التكلفة الكلية للوحدة من منظور القائم بالتصنيع وتكلفة دورة الحياة الكلية من منظور المستخدم .</li> </ul> <p>٢ - <u>التسليم</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة الشحنات في الوقت المحدد ، المقدرة على التنبؤ بمواعيد التسليم ، زمن الاستجابة للتغيرات في الطلب .</li> </ul> <p>٣ - <u>الجودة</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقاس من خلال مدى مطابقة المنتجات لأبعاد الجودة : الأداء ، الخصائص ، درجة الوثوق ، المطابقة ، المتانة ، الخدمة ، الجودة المدركة ، معدلات المرتجع ، تكلفة ومعدلات الإصلاح ، تكلفة الجودة .</li> </ul> <p>٤ - <u>المرونة للتغيرات في الحجم وتقديم منتج جديد</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقاييس مثل الاستجابة إلى التغيرات في الحجم ، المقدرة على إحلال المنتج ، بدائل المنتج أو</li> </ul>	<p>١ - <u>الاستخبار الخاص بالإنتاج والعمليات</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ملاحظة ممارسات واتجاهات الإنتاج والعمليات في الصناعة .</li> <li>• دراسة العوامل التي تؤثر في وظيفة الإنتاج والعمليات مثل : التغيرات في تسهيلات المنافسين ، التطورات التكنولوجية في تكنولوجيات العملية ، مواد خام جديدة أو مكونات ، درجة التتميط ، ممارسات الاستثمارات الرأسمالية والتشريعات البيئية .</li> </ul> <p>٢ - <u>التسهيلات</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتناول قضية عدد المصانع ، أماكنها ومواقعها والأكثر أهمية هو مدى تخصص أو تمركز التسهيلات .</li> </ul> <p>٣ - <u>الطاقة</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الارتباط الوثيق بين قرارات الطاقة والتسهيلات .</li> <li>• تتحدد الطاقة بواسطة : معدات المصنع والموارد البشرية المتاحة ، الفائض في استخدام الطاقة فيما يتعلق بالطلب ، القدرة على التعامل مع فترات</li> </ul>

- التراكيب المختلفة .  
تمثل اعتبارات التكلفة والتسليم طرقاً أخرى للتناقض بخلاف الجودة والمرونة ( في إستراتيجية قيادة التكلفة ) .

انخفاض الطلب ، والقرارات المؤدية على توسع الطاقة .

- ٤ - التكامل الرأسي :
  - من القضايا الهامة هي : حدود المنظمة فيما يتعلق بسلسلة القيمة - تساؤلات خاصة بالصنع أو الشراء ، إدارة العلاقة بين المنظمة وجمهور تعاملها الخارجي وأساساً الموردين ، الموزعين ، العملاء ، والظروف التي في ظلها يجب تغيير القيمة التي تحققها المنظمة .
- ٥ - تقنيات العملية :
  - تتضمن قرارات مثل : درجة تخصص التقنية ومعدات العملية من عامة إلى خاصة الغرض ، مهارات العمالة المطلوبة ، درجة الآلية ، ومرونة وفورات المدى والحجم ، وكذلك معدل تقديم منتج جديد .
- ٦ - نطاق المنتج وتقديم منتجات جديدة :
  - تتضمن قضايا مثل : تحديد مدى اتساع خطوط الإنتاج ، معدل ونمط تقديم منتجات جديدة ، والفترة الزمنية المرغوبة لدورة حياة المنتج .
- ٧ - الموارد البشرية :
  - تتضمن استفسارات بشأن : جذب أفراد جدد ، الاختيار ، الترقية ، والإحلال ، التقييم ، الحوافر ، المكافآت ، وأمان الوظيفة ، تطوير المهارات وتعديلها للتغيرات التكنولوجية ، وعلاقات العامل / الموظف والابتكارات .
- ٨ - إدارة الجودة :
  - هناك عناصر أساسية لجودة المنتج : الأداء ، الخصائص ، درجة الوثوق ، المطابقة ، المتانة ، الخدمة المقدمة ، الجودة المدركة .
- ٩ - العلاقات مع الموردين :
  - تتناول قضايا مثل : اختيار الموردين ، المؤهلات ، درجة دخول المورد كشريك ، إستراتيجيات القائم بالتصنيع / المورد ، قائمة المزادات التنافسية ، والرقابة على الموردين .
- ١٠ - تنظيم عملية الإنتاج والعمليات والبنية الأساسية الإدارية :
  - يتناول قضايا مثل : تصميم الهيكل التنظيمي الملانم ، متضمناً درجة مركزية المسئوليات ، تصميم نظم التخطيط والجدولة ، نظم الرقابة والمعلومات والتنسيق وإدارة المخزون ( الاستفادة من تجارب الإدارة اليابانية للمصانع وخاصة نظم ( JIT ) و ( TQM ) .

## سادساً : إستراتيجية التسويق ( Marketing Strategy ) :

### أ - مكونات الإستراتيجية :

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

### ب - مؤشرات الأداء :

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

ويوضح جدول ( 6-8 ) مكونات إستراتيجية التسويق والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلاً ( العمود الأول ) ثم يبين ( العمود الثاني ) مؤشرات الأداء الخاصة بها .

شكل ( 6-8 ) : إستراتيجية التسويق ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها - ومؤشرات الأداء الخاصة بها

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
<p>١ - إستراتيجية المنتج :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل نمو المبيعات .</li> <li>• حصة السوق المطلقة .</li> <li>• حصة السوق النسبية .</li> <li>• مدى اتساع خط المنتج ، التغطية السوقية ، درجة التمييز .</li> <li>• معدل تقديم منتجات جديدة ناجحة .</li> <li>• تقديم المنتجات في مجموعات .</li> </ul> <p>٢ - إستراتيجية التوزيع :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كفاءة منافذ التوزيع .</li> <li>• مستويات خدمة المستهلك .</li> <li>• تكاليف التوزيع بكل منفذ .</li> <li>• إنتاجية التوزيع ورجال البيع .</li> </ul> <p>٣ - إستراتيجية السعر :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• حساسية السعر .</li> <li>• تسعير المزيج التسويقي .</li> </ul>	<p>١ - الاستخبار التسويقي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعرف على موقف المنافسين ومحاولة توقع تحركاتهم المستقبلية .</li> <li>• قضايا هامة مثل : تقديم منتجات جديدة ، مداخل التسويق ، التغيرات في ممارسات تقسيم السوق إلى قطاعات ، سياسات السعر ، منافذ توزيع جديدة ، مداخل جديدة للخدمة .</li> </ul> <p>٢ - تحديد وتحليل الأسواق :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتعلق بتقسيم السوق إلى قطاعات مناسبة ، تعريف قطاعات المنتج / السوق بما يعكس التفضيلات والحاجات المختلفة للمستهلكين والمشتريين الصناعيين وكذلك الموقف التنافسي الإستراتيجي .</li> </ul> <p>٣ - إستراتيجية المنتج :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قرارات تناول كيفية تحديد موقع منتجات وحدة الأعمال - متضمنة منتجات معينة ، مدى اتساع خطوط الإنتاج ، المزيج ، وبيع المنتجات في مجموعات للمستهلك ، لخدمة الأسواق المستهدفة ، وضع أهداف إستراتيجية للمنتجات مثل حصة السوق ، الإسهام للربحية ، واختيار الإستراتيجية الملائمة .</li> </ul>

<p>٤ - <u>استراتيجية الترويج :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قطاعات المنتج .</li> <li>• قبول العلامة .</li> <li>• الاستخبار التسويقي : المقدرة على توقع حاجات المستهلك والتعرف على الاتجاهات التسويقية .</li> </ul>	<p>٤ - <u>تنمية وتقديم منتجات جديدة :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تتناول قضايا : توليد الأفكار ، غربلة وتقييم الأفكار ، تحليل الأعمال ، تطوير واختيار النموذج المعد ، صياغة مدخل للتسويق ، اختبار السوق من خلال انتقاء بعض المناطق ، تعديل النظم الإدارية والداعمة ، وتقديم منتج جديد .</li> <li>٥ - <u>استراتيجية التوزيع :</u></li> <li>• قرارات تتعلق باختيار قناة التوزيع ، مباشرة أو غير مباشرة من خلال التجار والوكلاء ، تصميم وإدارة نظام التوزيع المادي وكذلك خدمة المستهلك ، التنبؤ بالطلب ، رقابة المخزون ، مناولة المواد ، تشغيل الطلبات ، الأجزاء والخدمة ، التخزين ، الشراء ، التغليف ، مناولة البضاعة المرتجعة ، النقل ، طريقة العمل بالموقع أو الجذب في نظم التوزيع والمبيعات .</li> <li>٦ - <u>استراتيجية السعر :</u></li> <li>• العوامل الحيوية التي تؤثر على إستراتيجية السعر هي الموقف التنافسي للمنتج ، مزيج المنتج ، إستراتيجية العلامة ، جودة المنتج وخصائصه .</li> <li>• تأثر قرار السعر بإستراتيجية الإعلان ورجال البيع .</li> <li>٧ - <u>إستراتيجيات الترويج والإعلان :</u></li> <li>• إستراتيجية الترويج المتكاملة لها أربعة مكونات : - <u>الإعلان</u> : عرض وترويج الأفكار ، السلع ، أو الخدمات من خلال جهات محددة .</li> <li>- <u>البيع الشخصي</u> : عرض لفظي عن منتج أو أكثر .</li> <li>- <u>ترويج المبيعات</u> : المعارض التجارية ، المسابقات ، العينات ، الكوبونات .</li> <li>- <u>الدعاية والإعلام</u> : عرض على نطاق واسع في أجهزة الدعاية بلا مقابل .</li> <li>٨ - <u>تنظيم التسويق والبنية الأساسية الإدارية :</u></li> <li>• يتضمن تقديم هيكل تنظيمي ، والتخطيط ، الرقابة ، ونظم المعلومات ، ونظم الحوافز ، والمكافآت في ضوء ثقافة الشركة وإستراتيجية التسويق .</li> </ul>
--	---

## خلاصة الفصل :

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

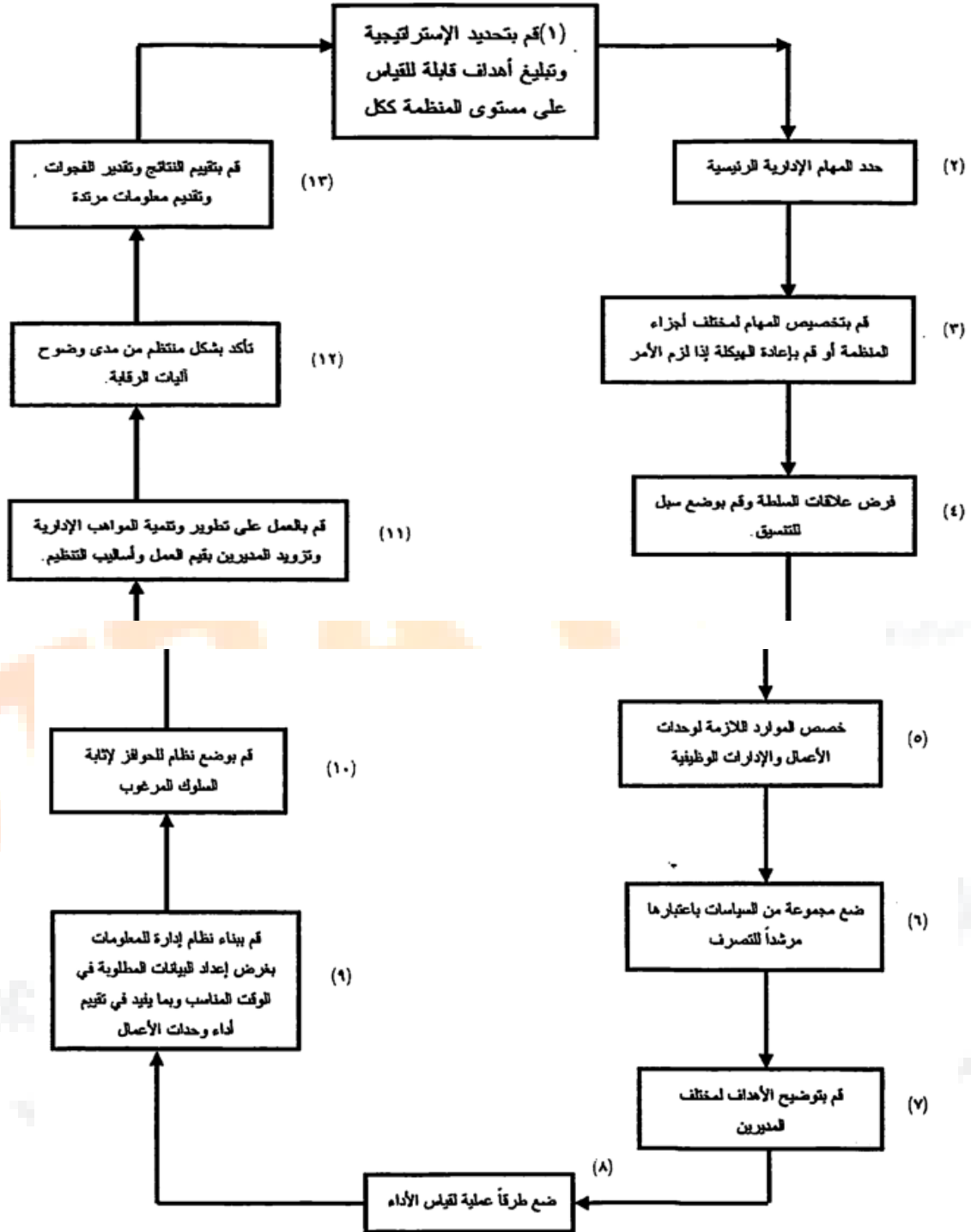
## أسئلة الفصل :

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

## الفصل التاسع ( غير كامل )

### تنفيذ الإستراتيجية : القيادة والخطط الإستراتيجية

كل ( 1-9 ) : عملية تنفيذ الإستراتيجيات



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

### دور الإستراتيجيين في عملية تنفيذ الإستراتيجية :

يوضح جدول ( 9-1) الأدوار المختلفة التي يلعبها الإستراتيجيين في عملية تنفيذ الإستراتيجية ، فعلى سبيل المثال ، سوف يقوم مجلس الإدارة بالتصرف إذا كان هناك حاجة لإجراء تغييرات تنظيمية رئيسية ، كذلك سوق يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على القرارات الخاصة بتخصيص موارد كبيرة مثل حالات الاندماج أو بناء مصنع جديد ، ومن جانب آخر ، يقوم مديرو القمة بوضع الأهداف والإستراتيجيات والتفاوض مع مديرو وحدات الأعمال ، الذين سوف يمارسون الضغط في سبيل قبول أهدافهم وإستراتيجياتهم والمطالب الخاصة بتخصيص الموارد ، وعلى كل ، فإن مديرو وحدات الأعمال أيضاً المديرين على مستوى القمة بالمنظمة ككل عليهم مسؤولية أولية بشأن تقرير عملية توزيع الموارد ، كيفية التنظيم ، وتحديد أي السياسات يتم وضعها ، وأخيراً كيفية تنسيق النظم الإدارية والرقابة عليها .

وقد يطلب هؤلاء المديرون من مخططي المنظمة العمل في إجراء تغييرات في سياسات المنظمة على نحو مفصل بالاتفاق مع المديرين التنفيذيين المتأثرين بهذه العملية . وفي حالة وجود عدد محدود من المخططين على مستوى المنظمة ككل أو عدم وجودهم ، فقد يتم الاستعانة ببعض الاستشاريين لتقديم المساعدة . وعند هذه المرحلة تكون المهام قد وزعت على التنظيم ، وتم تقديم الموازنات ، تم تصميم سبل الاتصال من خلال النظام الإداري ، وبغرض إبلاغ الأفراد بمسئولياتهم ، وأخيراً ، إذا كان هناك أي حاجة لإجراء تغييرات في الأفراد أو التنظيم فإنه يجب القيام بها .

### جدول ( 9-1) : دور الإستراتيجيين في عملية تنفيذ الإستراتيجية

الدور الإستراتيجيون	(١) تخصيص الموارد/ التنظيم	(٢) وضع السياسات/ النظم الإدارية
١ - مديرو الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.	يقررون	يقررون
٢ - مديرو الإدارة العليا على مستوى وحدة الأعمال.	يقررون لوحدهم	يقررون لوحدهم
٣ - مخططو المنظمة ككل.	يقدمون للنصح	يقدمون للنصح ويساعدون في نظام التخطيط
٤ - مجلس الإدارة	يوافق على التغييرات الرئيسية	نادراً ما يتدخل
٥ - الاستشاريون.	يتم الاستعانة بهم أحياناً لتقديم النصح	غالباً ما يتم الاستعانة بهم لتقديم النصح

## النماذج المستخدمة لتنفيذ الإستراتيجية :

على الرغم من أهمية الشق الخاص بتنفيذ الإستراتيجيات ، إلا أن معظم الكتابات في مجال الإدارة الإستراتيجية لا تعطيه الاهتمام الكافي مثلما يحدث مع الشق الخاص بإعداد وصياغة الإستراتيجية . ورغم ندرة النماذج المستخدمة في هذا المجال ، إلا أنه يمكن توضيح وشرح نموذجين أساسيين وهما : نموذج " مايكنزي " نموذج " خليل " على النحو التالي :

### أولاً : نموذج مايكنزي :

قدمت مجموعة مايكنزي نموذجاً أطلقت عليه نموذج ( 7S ) والذي يتكون من سبعة مكونات كلها تبدأ بحرف ( S ) ضرورية لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح على النحو التالي : الإستراتيجية ، الهيكل ، الأنظمة ، الأسلوب ، الهيئة الإدارية ، القيم المشتركة ، المهارات ( شكل 9-2 ) وفي ضوء هذا النموذج ينبغي على المديرين أخذ كل العناصر المتداخلة معاً ، وعدم إعطاء الاهتمام الكافي لصفراً ما قد يؤثر على كل العناصر الأخرى ، وفيما يلي شرح لكل عنصر من العناصر السبعة على النحو التالي :

#### ١ - الإستراتيجية ( Strategy ) :

تمثل مجموعة متتابعة من التصرفات بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عن المنافسين ، تحسين الموقف إزاء المستهلكين ، وتخصيص الموارد .

#### ٢ - الهيكل ( Structure ) :

يعبر عن الخريطة التنظيمية والمهام التي توضح المسئوليات والعلاقات بين الأفراد وكيفية تقسيمها وأيضاً تحقيق التكامل بينها .

#### ٣ - الأنظمة ( Systems ) :

تعني العمليات التي تظهر كيفية سير العمل داخل المنظمة ( نظم المعلومات ، نظم الموازنة الرأسمالية ، نظم الإنتاج والعمليات ، نظم رقابة الجودة ، ونظام قياس الأداء ) .

#### ٤ - الأسلوب أو إيقاع العمل ( Style ) :

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

#### ٥ - الهيئة الإدارية ( Staff ) :

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

#### ٦ - القيم المشتركة ( Shared Values ) :

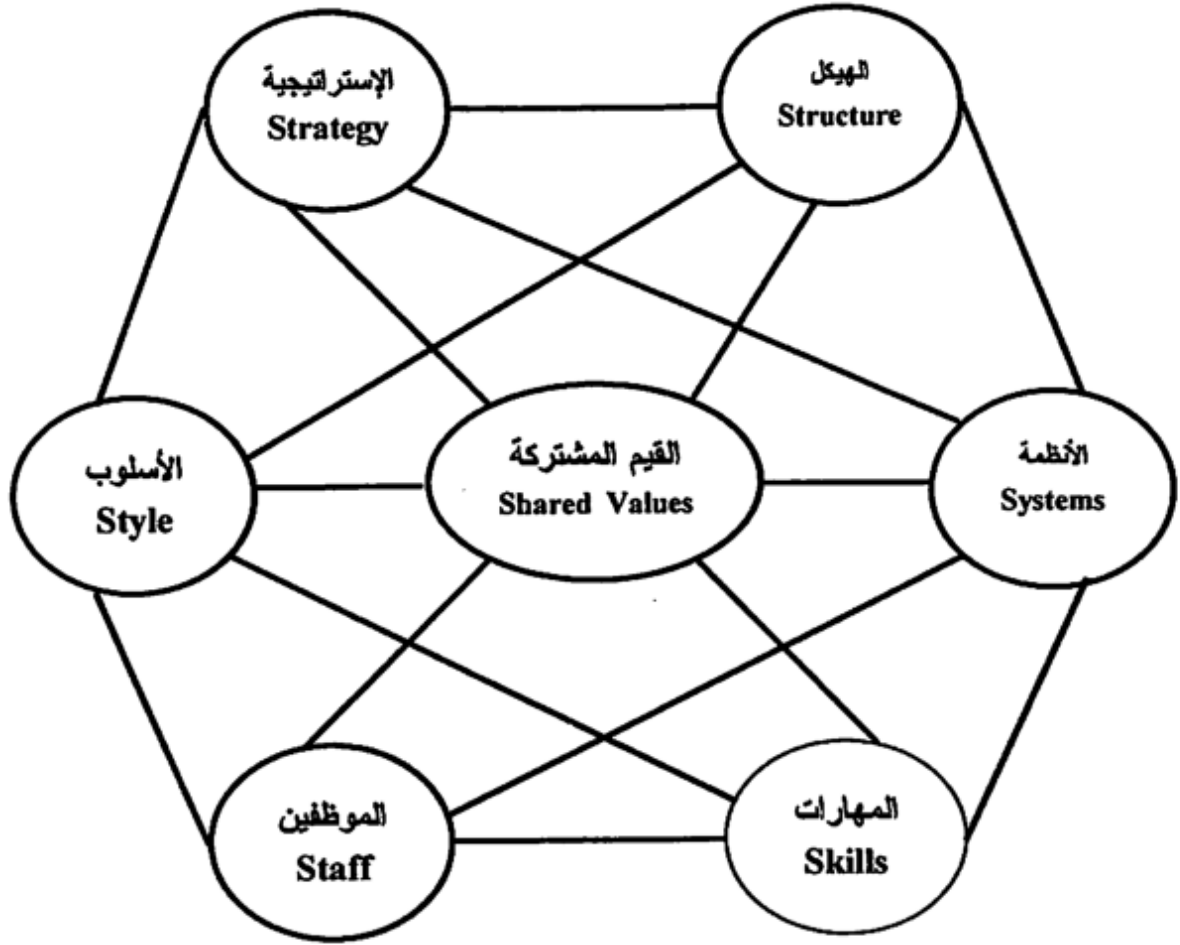
تعبر عن القيم والتطلعات الرئيسية وغالباً غير المكتوبة والتي تذهب لأبعد من العبارات البسيطة الخاصة بأهداف المنظمة ، وهي تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب معظم الأفراد .

#### ٧ - المهارات ( Skills ) :

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



شكل (٢-٩): إطار ماكينزي لتنفيذ الإستراتيجيات  
Mckinsey 7 – S Framework



## الفصل الثاني عشر

### الرقابة الإستراتيجية

#### مقدمة :

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

#### الرقابة الإستراتيجية :

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

#### مداخل الرقابة الإستراتيجية :

يتناول هذا الفصل عدداً من الأدوات لتحقيق الرقابة الإستراتيجية وهي :

أولاً : نظم الرقابة الإستراتيجية .

ثانياً : آليات الرقابة على الهيئة الحاكمة للمنظمة .

ثالثاً : مراجعة الإستراتيجية .

رابعاً : مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية .

خامساً : المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي .

سادساً : القياس المقارن لأداء العمليات .

وفيما يلي مناقشة لكل أداة من هذه الأدوات على حده :

#### أولاً : نظم الرقابة الإستراتيجية :

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

## خصائص نظام الرقابة الفعال :

من الضروري أن يتصف نظام الرقابة الفعال بثلاثة خصائص وهي :

- ١ - المرونة بما يسمح للمديرين من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة .
- ٢ - تقديم المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي .
- ٣ - إمداد المديرين بالمعلومات في الوقت المناسب حيث يعتمد نجاح عملية صنع القرار على مدى حداثة المعلومة .

## خطوات الرقابة الإستراتيجية :

يبين شكل ( 1-12 ) خطوات نظام الرقابة الإستراتيجية الفعال وهي :

### ١ - تحديد مستويات الأداء المستهدفة :

تعتبر مستويات الأداء أو العناصر المستهدفة عن المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة . ففي إطار الرقابة الإستراتيجية ، يتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة في ضوء الإستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة ، فعلى سبيل المثال ، في حالة إتباع المنظمة لإستراتيجية التكلفة الأقل ، قد يكون من المناسب وضع المستهدف من مستوى الأداء في صورة تخفيض التكاليف بنسبة 10% سنوياً على سبيل المثال ، أما في حالة إتباع الشركة لإستراتيجية التمييز ، فقد يكون من المناسب وضع المستهدف من مستوى الأداء في شكل يتفق مع طبيعة الإستراتيجية المتبعة ، وفي ضوء هذا يتم إدخال مستويات تتضمن طبيعة الخدمات المقدمة للعملاء ، أمانة تقديم الخدمة ، أو مدى جودة الخدمة المقدمة .

### ٢ - إعداد نظم القياس والضبط :

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

### ٣ - مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة :

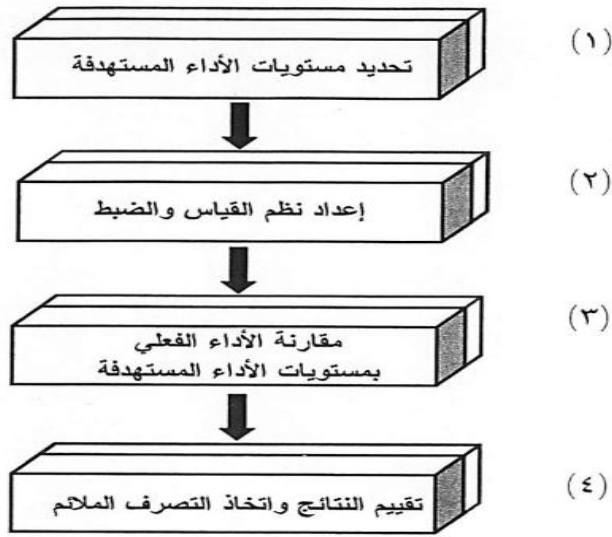
يتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوة الأولى للتعرف على فجوة الأداء وفي حالة ما إذا كان مستوى الأداء الفعلي مرتفعاً عما هو مستهدفاً ، فقد ترجع الإدارة السبب إلى النجاح في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية أو إلى قيامها بوضع مستويات أداء منخفضة ، وفي ضوء ذلك قد تقرر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

### ٤ - تقييم النتائج واتخاذ التصرف التصحيحي للأخطاء :

لتحديد التصرف التصحيحي الملائم فهناك اختارين هما :

- أ - الاختيار الأول : وهو تغيير نظم الرقابة المستخدمة لقياس أداء قطاعات أو وحدات الأعمال ، الإدارات الوظيفية ، والأفراد ، أو ربما قد يتم تغيير الموازنات أو إحلال إجراءات الرقابة الحالية بإجراءات جديدة ، وهنا قد يتم التركيز على نظام الرقابة ذاته لتصحيح الانحرافات أو صنع القرارات بصورة أفضل أو زيادة إنتاجية العاملين من خلال منح حوافز أكبر .
- ب - الاختيار الثاني : وهو التركيز على العنصر أو الشيء محل الرقابة وليكن مستوى المبيعات واتخاذ تصرف تصحيحي بشأنه .

## شكل ( 1-12 ) : خطوات تصميم نظام فعال للرقابة



## ثانياً : آليات الرقابة باستخدام الحوكمة ( Corporate Governance ) :

تعتبر عن العلاقة بين الأطراف المتعددة المشاركة في تحديد توجه وأداء المنظمات ، وتشتمل هذه الأطراف الأولية : (1) أصحاب الأسهم ، (2) الإدارة ، (3) مجلس الإدارة . ويعد هذا المفهوم بمثابة منظوراً أوسع للتعامل مع الرقابة الإستراتيجية ويعني ذلك التركيز على حاجة كل من أصحاب الأسهم ( ملاك المنظمة ) ويمثلهم المنتخبين ( مجلس الإدارة ) إلى التحقق من قيام " الإدارة " بإشباع الغرض الأساسي للمنظمة وهو زيادة القيمة لأصحاب الأسهم في الأجل الطويل ، ويمكن القول بأن هناك نوعين من آليات الحوكمة لأغراض الرقابة وهما :

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

## شكل ( 2-12 ) مثلث حوكمة المنظمات

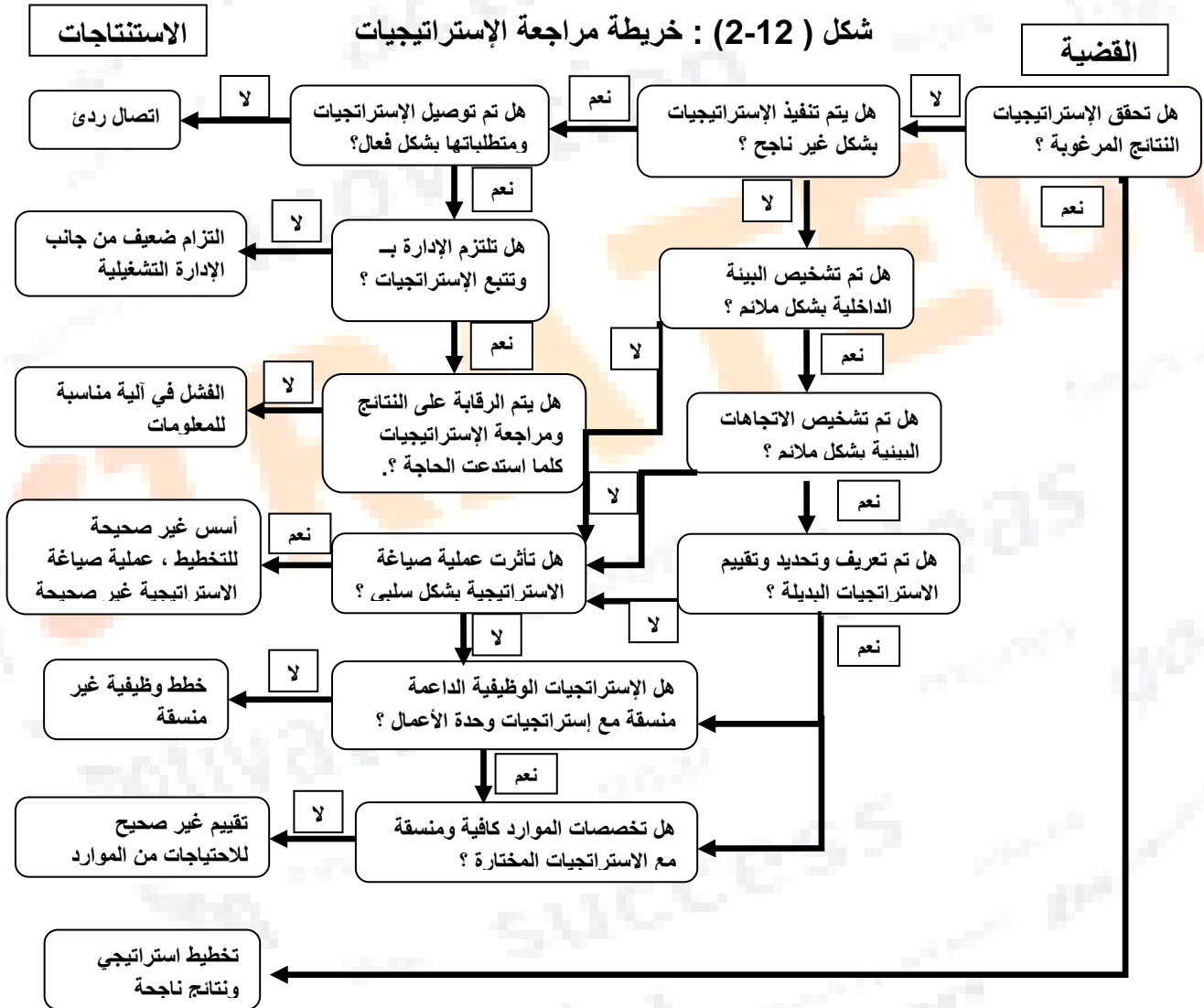


## ثالثاً : مراجعة الإستراتيجية ( Strategic Review ) :

تعرف مراجعة الاستراتيجية بأنها " عملية فحص ودراسة لاستراتيجية المنظمة ككل أو استراتيجيات وحدات الأعمال المختلفة داخلها وبغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة ، وما يرتبط بها من استثمارات رأسمالية قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا " . ويوضح شكل ( 12-3 ) أن نقطة البداية هي هل تحقق الإستراتيجية المرغوبة ، إذا كانت الإجابة بنعم ، فالخطيط الإستراتيجي يحقق نتائج ناجحة ، أما إذا كانت الإجابة بلا ، فإنه يتم الاستفسار عن مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية ( في العمود الثاني ) ، ثم هل تم توصيل الإستراتيجية ( في العمود الثالث )

ويشارك في المراجعة الإستراتيجية من داخل المنظمة الرئيس التنفيذي للشركة ( العضو المنتدب ) ومجلس الإدارة والإدارة العليا والإدارة القائمة على وحدات الأعمال المختلفة بالمنظمة ، المسؤولين عن مراكز الربحية والجوانب الإدارية وأخيراً ، القانونيين بالخطيط ، وقد يتم الاستعانة باستشاريين خارجيين كرجال البنوك التجارية والاستثمارية ، ومستشارون قانونيين ، واستشاريون في الإدارة ومتخصصون في الصناعة ( قائمة رقم 1 ) .

### شكل ( 12-2 ) : خريطة مراجعة الإستراتيجيات



## قائمة ( 1 ) : الأطراف الخارجية المشاركة في عملية مراجعة الإستراتيجية

بعض الإسهامات	الأطراف الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء دراسات إستراتيجية</li> <li>• تقديم نقد موضوعي للمراجعة الإستراتيجية</li> <li>• تسهيل عملية توصيل الخطة إلى مجلس الإدارة .</li> </ul>	١ - استشاريون في الإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل العرض ، الطلب ، الاستهلاك ، واتجاهات الإنتاج مستقبلاً .</li> <li>• وصف السيناريوهات المستقبلية داخل الصناعة .</li> <li>• تقييم الموقف التنافسي .</li> </ul>	٢ - استشاريون في الصناعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وصف العقبات العملية أمام إمكانيات الشركة بشأن الرفع المالي .</li> <li>• تقدير مدى جدوى وتكلفة الاقتراض الجديد من البنوك .</li> </ul>	٣ - رجال البنوك التجارية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم العمليات الرأسمالية الحالية .</li> <li>• التوصية بالتوقيت المناسب لزيادة رأس المال المستثمر .</li> <li>• مقارنة الأداء المالي مع مجموعة منتقاة من المنظمات المنافسة .</li> </ul>	٤ - رجال بنوك الاستثمار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تلخيص الجوانب القضائية الرئيسية المؤثرة في المنظمة ومضامينها .</li> <li>• تقييم التطورات التشريعية وأثرها المحتمل على النشاط .</li> </ul>	٥ - مستشارون قانونيون

### توقيت إجراء مراجعة الإستراتيجية :

عادة ما تقوم المنظمة بمراجعة الإستراتيجية لأحد الأسباب التالية :

- ١ - فشل الإستراتيجية الحالية في إحداث النتائج المرغوبة ، ووجود بدائل أخرى مرغوبة .
- ٢ - حدوث تغير جوهري وأساسي في البيئة الخارجية للمنظمة .
- ٣ - توقع حدوث فجوة في التخطيط ( Planning Gap ) بين الأهداف المالية الموضوع للشركة والنتائج المنتظرة نتيجة الاستمرار في الأنشطة الحالية ومشروعات الأنشطة الجديدة .
- ٤ - وجود فريق إدارة جديد يرغب في وضع بصماته باتخاذ مجموعة من التصرفات .

### رابعاً : مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية ( Strategic Audit ) :

تقدم هذه المراجعة قائمة طويلة بالتساؤلات المطروحة لتمكين الإدارة العليا للمنظمة من إجراء تحليل نظامي لمختلف وظائف وأنشطة المنظمة ( يوضح الشكل المرفق بهذه القائمة بعناصرها الأساسية فقط دون تفاصيلها ) وتعتبر هذه القائمة بمثابة أداة للمراجعة تستخدمها الإدارة لتشخيص جوانب المشاكل ونقاط القوة والضعف التنظيمية ، وتساعد هذه الأداة الإدارة على تحديد جوانب الخلل في القيام بالعملية الإستراتيجية وإيجاد الحلول اللازمة لها ومعالجتها تلافياً لتكرار حدوثها مرة ثانية .

وتلخص هذه القائمة كل الموضوعات الرئيسية في مجال الإدارة الإستراتيجية وفي عملية صنع القرارات الإستراتيجية على النحو التالي :

- ١ - تقييم الموقف الحالي للمنظمة ( الأداء الحالي ) .
- ٢ - مراجعة الهيئة الحاكمة للمنظمة ( مجلس الإدارة والإدارة العليا ) .
- ٣ - تحليل البيئة الخارجية ( الفرص والتهديدات )
- ٤ - تحليل البيئة الداخلية ( نقاط القوة ونقاط الضعف )
- ٥ - تحليل العوامل الإستراتيجية باستخدام مصفوفة الفرص / التهديدات - نقاط القوة / نقاط الضعف .
- ٦ - تقديم وتقييم البدائل الإستراتيجية المطروحة وتقييمها .
- ٧ - تنفيذ الإستراتيجية أو الإستراتيجيات المختارة .
- ٨ - مراجعة وتقييم الإستراتيجية المتبعة والأداء .

وتوضح القائمة رقم (2) العناصر المستخدمة في مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية بعد تعديلها .

### قائمة (2) : مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية

ملاحظات	العوامل السلبية (-)	العوامل الإيجابية (+)	عناصر المراجعة
			١ - <u>الموقف الحالي</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>أ - مؤشرات الأداء الماضي .</li> <li>ب - الموقف الإستراتيجي الحالي : <ul style="list-style-type: none"> <li>• الرسالة الحالية .</li> <li>• الأهداف الحالية .</li> <li>• الإستراتيجيات الحالية .</li> <li>• السياسات الحالية .</li> </ul> </li> </ul>
			٢ - <u>الهيئة الحاكمة للمنظمة</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• مجلس الإدارة .</li> <li>• الإدارة العليا .</li> </ul>
			٣ - <u>البيئة الخارجية</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• الفرص والتهديدات .</li> <li>• البيئة العامة الخارجية .</li> <li>• بيئة الصناعة / التنافس .</li> </ul>
			٤ - <u>البيئة الداخلية</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل جوانب القوة والضعف .</li> <li>• الهيكل التنظيمي .</li> <li>• ثقافة المنظمة .</li> <li>• المجالات الوظيفية للمنظمة .</li> <li>• عمليات التصنيع والإمدادات .</li> <li>• التسويق .</li> <li>• التمويل .</li> <li>• البحوث والتطوير .</li> <li>• الموارد البشرية .</li> <li>• نظم المعلومات .</li> </ul>
			٥ - <u>تحليل العوامل الإستراتيجية</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• العوامل الداخلية والخارجية .</li> <li>• مراجعة الرسالة والأهداف .</li> </ul>
			٦ - <u>البدائل والتوصيات</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• البدائل الإستراتيجية .</li> <li>• اقتراح إستراتيجية .</li> </ul>

			<p>٧ - تنفيذ الاستراتيجية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• القيادات الإستراتيجية .</li> <li>• الهيكل التنظيمي والوظيفي .</li> <li>• المركزية واللامركزية .</li> <li>• آليات التنسيق والاتصال .</li> <li>• الخطط الإستراتيجية المعدة للتنفيذ .</li> <li>• النظم الإدارية المستخدمة .</li> <li>• ثقافة المنظمة .</li> <li>• آليات التنفيذ والتطبيق .</li> </ul>
			<p>٨ - تقويم ومراجعة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام الرقابة الإستراتيجية .</li> <li>• آليات مراقبة الهيئة الحاكمة .</li> <li>• مراجعة الإستراتيجية .</li> <li>• مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية .</li> <li>• المؤشرات المالية وغير المالية ( البطاقة المتوازنة للأداء ) .</li> <li>• القياس المقارن للأداء .</li> </ul>

### خامساً : المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي :

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام النسب أو المؤشرات المالية التقليدية والتي تنقسم إلى ست مجموعات رئيسية وهي :  
نسب الربحية ، نسب السيولة ، نسب الرفع المالي أو الاقتراض ، نسب النشاط أو الدوران ، نسب أخرى تتعلق بالأسهم ،  
وأخيراً نسب النمو لعدد من المؤشرات الرئيسية أو يمكن إعدادها لكل المؤشرات السابقة لمعرفة مدى التطور الحادث في  
كل نسبة ، ولكن أهم ما يعيب هذه النسب هو اقتصرها على تقييم الأداء المالي فقط دون غيره من مؤشرات غير مالية  
للأداء ، لذا اقترح كل من " نورتن وكابلن " ما أطلق عليه البطاقة المتوازنة للأداء ( Balanced Scorecard ) والتي  
تم شرحها في فصل سابق حيث تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية عند قياس الأداء الإستراتيجي المالي للمنظمة ومن  
خلال تدريبهم على حالات عملية لمنظمات قائمة وإعداد تقرير مفصل عن المنظمة موضع التحليل ، ولكي يقوم الدارس  
أو القارئ في الصحف الرسمية من الرجوع إلى البيانات المالية المنشورة عن هذه المنظمة في الصحف الرسمية اعتماداً  
على القوائم المالية التالية : (1) الميزانية العمومية ، (2) قائمة الدخل ، (3) حساب الأرباح والخسائر .

### سادساً : القياس المقارن لأداء العمليات ( Benchmarking ) :

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

في ضوء التعريف السابق يمكن القول أن القياس المقارنة أداة حرجة وهامة للمنظمات التي تسعى لإعادة بناء طريقة  
أداء عملها .



## المراحل الأساسية لقياس أداء العمليات إزاء أفضل الممارسات :

بشكل عام ، يمكن القول بأن هناك أربعة مراحل رئيسية لبرنامج القياس المقارن لأداء العمليات وهي : التخطيط والإعداد ، تجميع البيانات وتحليلها ، وتحديد أفضل الممارسات ، وأخيراً تنفيذ أفضل الممارسات ( شكل 12-3 ) وفيما يلي عرض سريع لكل مرحلة منها :

### أولاً : التخطيط والإعداد :

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

#### ١ - الاستعداد للتغيير :

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

#### ٢ - اختيار العمليات المحورية :

بمعنى اختيار العمليات الحرجة والحيوية لنجاح المنظمة ككل ، ثم القيام بمقارنتها مع بقية المنظمات .

#### ٣ - تشكيل فرق العمل المكلفة بقياس أداء العمليات :

بمجرد اختيار العملية المحورية ( Core process ) ، تقوم إدارة المنظمة بتشكيل فريق عمل داخلي للقياس المقارن وبحيث يضم ممثلين عن الإدارات المتأثرة مباشرة بهذه العملية ، ويبادر هذا الفريق بمهمته الأولى وهي التوصيف الدقيق للأنشطة والإجراءات المتضمنة في العملية الحالية .

#### ٤ - تعريف وتحديد الأنشطة والمقاييس :

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

### ثانياً : تجميع وتحليل البيانات :

تمر هذه المرحلة بخمسة عناصر رئيسية وهي : قياس العملية ، دراسة توقعات العميل ، تجميع بيانات مقارنة ، القيام بزيارات لمنظمات أخرى ، وأخيراً التوصل إلى عدد من النتائج بشأن تحليل الممارسات ، وفيما يلي عرض موجز لكل منها :

#### ١ - قياس العملية :

بمجرد تحديد الأنشطة وإعداد القياسات الخاصة بكل عملية منها ووضعها في شكل مكتوب وإعداد خرائط التدفق الخاصة بها ، فإنه يبدأ العمل في جمع البيانات التفصيلية عن كل منها .

#### ٢ - دراسة توقعات العميل :

تستهدف هذه المرحلة التعرف على المستوى الحالي من الإشباع والرضا بشأن المنتج أو الخدمة المقدمة ، ولذلك يبدأ فريق العمل بالتحدث مع ومقابلة العملاء المرتبطين بهذه العملية ، ومن ثم يتم إعداد قائمة بالعملاء الداخليين أو الخارجيين والذين يحصلون على نتائج هذه العملية .

#### ٣ - تجميع البيانات المقارنة :

تقوم المنظمة المشاركة في هذه الدراسة بتجميع بيانات ومعلومات عن المنظمات الأخرى محل المقارنة وذلك من خلال الإجابة عن عدد من التساؤلات المتعلقة بالعملية موضع الدراسة .

- ٤ - القيام بزيارات لمنظمات أخرى :  
بعد قيام المنظمة بمراجعة عملياتها بدقة ودراسة المعلومات التي تحظى بممارسات أفضل بشأن هذه العمليات ،  
لذا تعتبر المشاهدة وروية الممارسات على الطبيعة عنصراً هاماً في معايرة أداء العمليات .
- ٥ - تحليل البيانات المقارنة بغرض التوصل إلى نتائج بشأن تحليل الممارسات التفصيلية لمنظمات أخرى .

### ثالثاً : تحديد أفضل الممارسات :

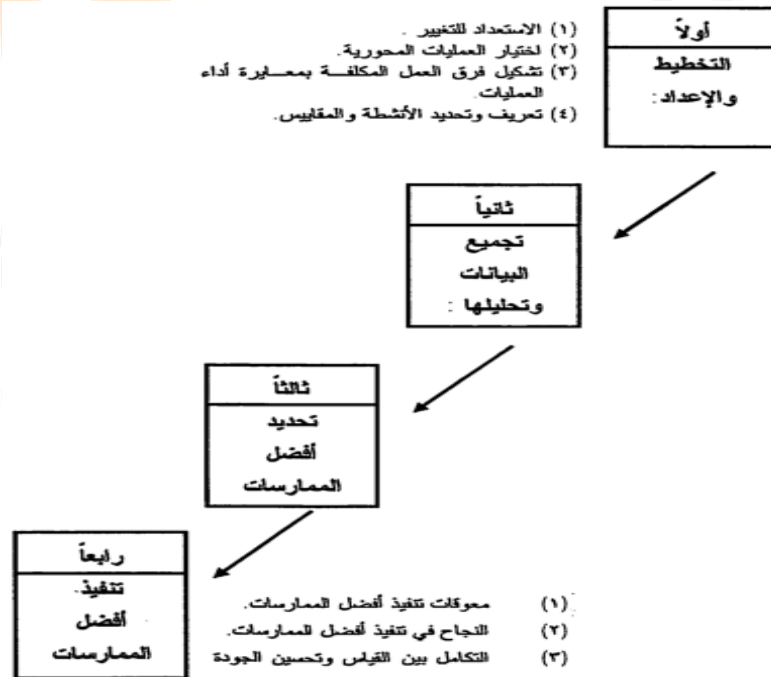
من خلال دراسة البيانات المقارنة والزيارات الميدانية التي تم القيام بها ، فإنه يمكن التوصل إلى أفضل الممارسات بشأن العمليات موضع الدراسة .

### رابعاً : تنفيذ أفضل الممارسات :

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

- ١ - دراسة معوقات تنفيذ أفضل الممارسات :  
قد يتطلب الأمر إحداث تغييرات غير عادية داخل المنظمة وكذلك الحاجة إلى نفقات أكبر حتى يتم أفضل الممارسات .
- ٢ - النجاح في تنفيذ أفضل الممارسات :  
لكي ينجح فريق العمل في تنفيذ المقترحات المقدمة بشأن الممارسات الجديدة ، فمن الضروري تدعيم هذه المقترحات بالحقائق والأرقام وإعداد خطة لتنفيذها .
- ٣ - التكامل بين القياس المقارن لأداء وتحسين أو تطوير الجودة :  
يمثل القياس المقارن لأداء العمليات جزءاً مكملاً لجهود التحسين والتطوير المستمر للجودة .

### شكل ( 3-12 ) : المراحل الرئيسية للقياس المقارن لأداء العمليات ( Benchmarking )



## خلاصة الفصل :

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

- ١ - نظم الرقابة الإستراتيجية .
- ٢ - آليات الرقابة على الهيئة الحاكمة للمنظمة .
- ٣ - أسلوب مراجعة الإستراتيجية .
- ٤ - أسلوب مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية .
- ٥ - أسلوب المؤشرات والنسب المالية لتقييم الأداء .
- ٦ - أسلوب القيام المقارن لأداء العمليات .

## أسئلة الفصل :

- ١ - ما هو المقصود بالرقابة الإستراتيجية ؟
- ٢ - ما هي النظم والأساليب المستخدمة لتحقيق الرقابة الإستراتيجية ؟
- ٣ - ما هي خصائص نظام الرقابة الفعال ؟
- ٤ - ما هي خطوات نظام الرقابة الإستراتيجية الفعال ؟
- ٥ - ما هو المقصود بالرقابة على الهيئة الحاكمة للمنظمة ؟ وما هي الآليات الداخلية والخارجية المستخدمة في الرقابة عليها ؟
- ٦ - ما هو المقصود بمراجعة الإستراتيجية ؟ ومتى يتم القيام بها ؟ وما هي الأطراف الخارجية المشاركة فيها ؟
- ٧ - ما هو المقصود بمراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية ؟ وكيف تعد قائمة مراجعة هذه المهام ؟
- ٨ - ما هي أهم المؤشرات المالية التي يمكنك استخدامها لتقييم الأداء الإستراتيجي لمنظمة من المنظمات ؟
- ٩ - ما المقصود بالقياس المقارن لأداء العمليات ؟ وما هي مراحلها ؟

---

وصلى الله وبارك على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأجل التسليم

ونسأل الله العلي القدير أن نكون قد وفقنا في حُسن نقل هذا العمل ما بين أيديكم

دعواتنا الخالصة لكم بالنجاح والتوفيق

أختكم : F-fatimah