

1913enk

الفصل الثامن

الإستراتيجيات الوظيفية

أهداف الفصل:

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

المفصل السابع

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 المتواعدة كإحدى أهم مبادئ تحقيقه باستخدام إستراتيجيات التنافس، مع إعطاء أمثلة عملية عن تلك المزايا المتواعدة. ثم ركز الجزء المتبقي من الفصل على الإستراتيجيات العامة للتنافس وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة - إستراتيجية التميز - إستراتيجية التركيز. ويضاف إلى هذه الأنواع الثلاثة، نوعين آخرين وهما التكميل بين التكلفة الأقل والتميز، والثاني هو إستراتيجية الوقوع في المنتصف. ومن أجل تحفيز المنظمات على إتباع مثل تلك الإستراتيجيات، فقد تم شرح مزايا كل إستراتيجية وشروط وكيفية تطبيقها من أجل نجاح عملية التنفيذ.

أسئلة الفصل:

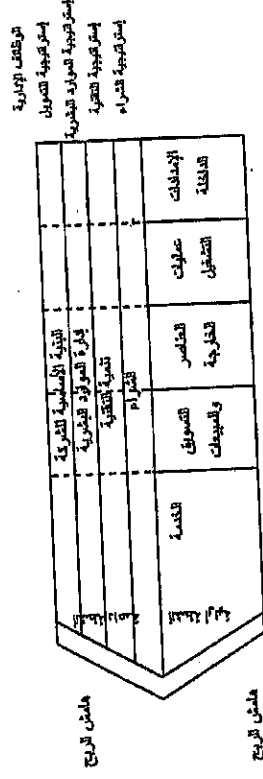
- ١- ما هو المقصود بإستراتيجية التنافس؟ وما هي مكوناتها؟
- ٢- ما هو المقصود بالميزة التنافسية المتواعدة؟ وكيف يمكن تحقيقها أو الحصول عليها؟
- ٣- ما هي الأنواع الرئيسية للثلاث إستراتيجيات العامة للتنافس؟ وما هي طرق تحقيق الميزة التنافسية فيها؟
- ٤- وضح بالرسم مع كتابة البيانات الأساسية "الإستراتيجيات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

حدد مجالاتك الوظيفية في شكل سلسلة قيمة (Value Chain):

قبل البدء في تحليل وتنمية الإستراتيجية الوظيفية، يادر 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 (٨-١):

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

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



ما هي الخطوات التي يمكنك إتباعها لإعداد إستراتيجية وظيفية:

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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- (ب) مؤشرات الأداء:

- ١- مؤشرات سوق المال.
- ٢- مقاييس الربحية.
- ٣- مقاييس الخطر، تكافة الأموال، و النمو.

22



جول (٨): إستراتيجية التمويل ومكوناتها القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها ومؤشرات الأداء الخاصة بها

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها والقرارات المرتبطة بها
١ - مؤشرات سوق المال:	١ - الاختبار المالي:
• مقاييس تمكن تقييم سوق رأس المال لأداء الاقتصاد للمظلة.	• فهم الخصائص الحالية لأسواق المال ورأس المال والاتجاهات الأكثر أهمية فيها.
• تشمل مؤشرات مثل:	• فرص التمويل المرونة للاختيار من بينها.
الأرباح الموزعة (مؤشرات التوزيعات/ السعر)، العقد الكلي (متمسناً المكاسب أو الخسائر الرأسمالية، مؤشر السعر / المكاسب (P/E).	• التغيرات في التوزيعات التي قد تفتح أو تغلق فرصاً جذابة.
مؤشر قيمة السوق / القيمة الدفترية (M/B).	• التغيرات في أسعار صرف العملات.
مقياس (Tobin's Q) (القيمة السوقية للأصول/ تكلفة الإحلال للأصول).	• البدائل المتاحة لتخفيض المخاطر من خلال التماثل المالية.
• مؤشرات أخرى شائعة: المكاسب لكل سهم (EPS)، التوزيعات للسهم، السعر للسهم والقيمة الدفترية للسهم.	٢ - الموازنة الرأسمالية:
٢ - مقاييس الربحية:	• تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لتقرير مدى جودة استثمار معين.
• تمكن مقدر المنظمة على تحقيق الربح.	• 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 متغيرة، وتنويع غير مترابط.
• المائد على الأصول (ROA)، والمائد على حقوق المالك (ROE)، وهما من المائد على حقوق المالك مطروحاً منه تكلفة أموال الملكية حيث أنه يمكن مقدر المنظمة على تحقيق ربحية أعلى من تكلفة رأس المال، كما أنه مقياساً حقيقياً لقدرة الشركة على تحقيق قيمة اقتصادية.	٣ -
٣ - مقاييس الخطر، تكلفة الأموال، والتدوير:	• وضع مستويات للنفقات الرأسمالية الكلية.
• الخطر مقاساً بـ (Beta) بدون رفع مالي (الخطر التشغيلي)، بعد الرفع المالي (الخطر التمويلي والتشغيلي)، الرفع المالي (الاقتراض/ حقوق الملكية).	• الانماجات، الاستحواذ، بيع الأنشطة.
	• المساعدة في تقديم إرشادات لاتخاذ القرارات.
	• تحديد الفرص المختلفة للاستحواذ أو الاستحواذ وتقييمها.
	• التوسعة بدائل تتعلق بالملكية مثل المشروعات المشتركة.
	• تحديد بدائل للاستثمار الحولي، والاعتصادات التي تتعلق بأنشكال الدخل في دول أخرى.
	٤ -
	• تحديد حقوق المالك ومساواة التوزيعات: * سياسة التوزيعات والأرباح المحتجزة.

تأثير إستراتيجية التمويل

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها والقرارات المرتبطة بها
• تكلفة رأس المال للمنظمة.	• إعادة شراء الأسهم.
• النمو: نمو الأصول، نمو الأرباح، القيمة السوقية للرأس المال.	• إصدارات جديدة من حقوق الملكية والأقسام الممتازة.
	• تجزئة وتجميع الأسهم.
	• سياسات تتعلق بالبيع الائتماني (LBOS).
	• تمويل الاقتراض طويل الأجل.
	• تتعلق بتحديد هيكل رأس المال للمنظمة، معدلات الاقتراض:
	- اختيار مصادر وأولويات الاقتراض طويل الأجل (سندات - قروض محفظة ودوائية - صناديق رأس المال - الاستحواذ).
	- شروط الاقتراض من حيث الفائدة (ثابتة أو متغيرة)، طريقة وشروط السداد، ... الخ.
	٦ - إدارة رأس المال العامل:
	• تتعلق بالتمويل قصير الأجل للمنظمة وتشمل:
	- إدارة النقدية من خلال سياسات الاقتراض والاستثمار قصيرة الأجل، الموازنة النقدية، إدارة الائتمان، تقييم الائتمان، ممارسات التحصيل، سياسات الخصائص المعينة.
	- إدارة المخزون.
	٧ - إدارة صندوق المعاشات/ التقاعد:
	• تتعلق بالاستثمارات المرتبطة بإدارة محفظة الصناديق التي تكونها المنظمة وموظفيها لأغراض تتعلق بالتقاعد.
	٨ - إدارة الضرائب:
	• تتعلق بحد من القضايا المالية والقانونية التي تحدث مدفوعات الضريبة الكلية من جانب المنظمة للعديد من المؤسسات الحكومية.

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.

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

تابع: إستراتيجية التمويل

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها والقرارات المرتبطة بها
	٩- إدارة المخاطر: • تتعلق بالأدوات التي تستخدمها المنظمة لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها من جانب المنتج، معدلات الفائدة والصراف، أسعار السلع، عدم استقرار سوق الأسهم. • تتعلق بإستراتيجية الاستثمار من خلال المعقضة بين الأصول الثابتة والمتداولة، الأصول طويلة الأجل وقصيرة الأجل. • التحالفات والمشاركات. • إستراتيجية التمويل ولأسماً تمويل المشروع والاستثمار. • إدارة الضرائب. • الحماية الحكومية والتتارلات. • وسائل أخرى مثل قرار الصنع/ الشراء، العقود قصيرة/ طويلة الأجل مع الموردين والمشتريين، الأجور المثالية/ المتغيرة، التكليف التقني/ المتغيرة. ١٠- إدارة العلاقة مع المؤسسات المالية: • تشمل تكوين وتنشيط العلاقات مع عدد كبير من المؤسسات المالية مثل البنوك التجارية والإستثمار، المنظمات الدولية، محالي الصناعة، ومكاتب التقييم. ١١- تنظيم الوظيفة المالية والبنية الأساسية الإدارية: • تتطلب تحديد واضح للهيكل التنظيمي والتصميم للعلام للنظم الإدارية التي تتراكم مع الثقافة التنظيمية. • من أمثلة القرارات الهامة: الإجراءات المحاسبية، مراكز المسؤولية، معقيس الأداء المالي، نطاق الوظيفة المالية، ونظم المعلومات.

تابع إستراتيجية الموارد البشرية

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

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

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

كثافة: إستراتيجية التقنية (Technology Strategy):

(أ) مكونات الإستراتيجية:

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

(ب) مؤشرات الأداء:

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

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

جدول (٣-٨): إستراتيجية التقنية

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - للقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
١- معدل الابتكار التكنولوجي: • اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التقني للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن.	١- الاستخبار التقني: • جهد موجه نحو جمع المعلومات التي تتعلق بالوضع الحالي والمستقبلي للتطور التقني. • أحد المهام المرتبطة هي تحديد الوحدات التقنية الإستراتيجية (STUs)، تقييم جوالب القوة التقنية التنافسية لكل وحدة، اكتشاف جوالب تركيز الابتكار في المجالات الرئيسية للمنتج (المستخدمين، المصنعين، والموردين، أخرى)، جمع المعلومات ومقارنتها بشأن الفجوات التكنولوجية للمنظمات المنافسة الرئيسية.
٢- يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كمناسبة للتغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات. وعلى سبيل المثال، التصنيع في أداء المنتج والعمليات مقسوماً على الاستثمار الإضافي في البحوث والتطوير.	٢- اختبار التقنية: • يتناول قضية اختيار نوعيات التقنية التي سوف تخصص فيها المنظمة وطرق تصميمها في منتجات وعمليات المنظمة. • قضايا تتعلق بـ: - اختيار أنواع التقنية المطلوبة لابتكار المنتج والمعالجة. - التأكيد على التوافق بين جهود تنمية التقنية ودورة حياة الأعمال الإستراتيجية، وحدة الأعمال المرغوبة، وإعطاء أولويات مناسبة للجهود التقنية.
٣- معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير: • مقياس الربح المتولد عن قدر معين من الاستثمار في البحوث والتطوير.	
٤- الموارد المخصصة للبحوث والتطوير: • مقياس لمستوى الإنفاق المخصص للمشاريع المختلفة ووحدات الأعمال وفي ظل مستوى المنظمة ككل.	

تابع - إستراتيجية التقنية

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - للقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
	٦ - اختيار المشروع، التقويم، توزيع الموارد، الرقابة: - الاهتمام الرئيسي هو تحقيق التخصص المناسب من الموارد لدعم إستراتيجية التقنية المرغوبة. - عناول تضاعفاً متلاً: معايير تخصيص الموارد، موارد متوجهة لمشروع/ أو موارد شائعة لدعم والتخطيط للمشروعات، درجة التقلب في تمويل التقنية، مقدار فجوة الأرباح التي يتم التقلب عليها من خلال منتجات جديدة. ٧ - تنظيم التقنية والبنية الأساسية الإدارية: - تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التقنية. - تحديد آليات التنسيق الأفقي بين وحدات الأصائل المختلفة وإنشطة سلسلة القيمة. - يتناول تضاعفاً متلاً: مركزية/ لا مركزية وظيفية للتكنولوجيا، تنمية المسارات الوظيفية للعلماء والمختصين والفنيين، استخدام فريق العمل المشروع، استخدام آليات تسهيل مشاركة الموارد التقنية، تصميم نظم الحوافز والدافعية للعلماء والمختصين والفنيين، درجة إشغال منتري القيمة في القرارات المتعلقة بالتقنية، عملية صنع القرار لتخصص الموارد على مشروعات التقنية، سياسات براءات الاختراع، وسياسات نشرها.

تابع - إستراتيجية التقنية

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - للقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
	٥ - معدل تقييم منتج جديد: - يمكن أن يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة/ سنوياً، عدد براءات الاختراع المتحصل عليها، أو نسبة اليميئات المشتقة من منتجات جديدة. ٦ - للتوزيع المعتمد على التقنية: - مطلبا أن إستراتيجية التقنية موجهة جزئياً نحو هدف التوزيع، فله من الأهم يقاس درجة النجاح في إنجاز هذه الهدف من خلال نسبة اليميئات الناتجة من جهود خاصة بالتوزيع المترابط أو غير المترابط. ٧ - مقاييس أخرى ملائمة: - اعتماداً على طبيعة عمل المنظمة ويمكن استخدام مقاييس أخرى مثل: حقوق الاختراع أو ميميئات التكنولوجيا، زمن تدريب الأفراد على تقنية جديدة، زمن دورة تقنية منتج جديد، تكلفة التطوير لكل مرحلة، ومستوى التفوق التقني.

جدول (٤٨): إستراتيجية الشراء ومكوناتها. القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها. ومؤشرات الأداء الخاصة بها

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها. القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
- الأهداف الاستراتيجية من الشراء هي: جودة مثالية، أقل تكلفة نهائية، خدمة فعالة من المورد، إستراتيجية التوريد، معرفة فنية واسعة لدى المورد، علاقات جيدة ودائمة مع المورد، ومن أهم مؤشرات الأداء: ١- مؤشرات أداء التكلفة: - تكاليف الصناعة المشتراء بالمقارنة مع التكاليف المحاربة. - القيمة المضافة الإيجابية للصناعة المشتراء. - كسبة من التكلفة الكلية. - مؤشرات دوران المخزون. - وفورات التكلفة. ٢- مؤشرات أداء الخدمة: - نسبة الأوامر المرسلة في الوقت المحدد. - متوسط التأخير في الأوامر. ٣- مؤشرات أداء الجودة: - نسبة الأوامر المطابقة للمواصفات المقصودة. - درجة الوثوق بالصناعة المشتراء. - جودة مصائد التوريد. ٤- مؤشرات العلاقة مع مصائد التوريد:	١- الاستغلال الخاص بالشراء: - قيم للممارسات الشائعة والسائدة في الأسواق فيما يتعلق بمراحل الإنتاج ومحاولة توقع التحولات التي قد تؤثر على أداء وظيفة الشراء. - تتعلق قضايا عامة مثل: المصائد البديلة للخاصة المطلوبة، التغييرات في التوفيق، تكاليف المورد، الأداء العام والموقف التقني لكل المورد، التغييرات التكنولوجية التي قد تؤثر على الشراء، لمساك التوزيع، وممارسات إدارة الموارد والإحتكاك. ٢- الاختيار، التقييم، وتنمية المورد: - مجموعة قرارات هدفها هو إيجاد، اختيار، تنمية، إدارة، وتحفيز المورد من لديهم الاستعداد لتقديم جودة منتظمة، خدمة، وأسعار تنافسية. - تتضمن القرارات: حصر المصائد المحتملة، الاستعلام عن السمات والمزايا النسبية للمصادر المحتملة، التفاوض والاختيار، والاحتفاظ بعلاقة جيدة مع المورد. - قرارات أخرى مرتبطة بطلب فيها وظيفة الشراء دوراً ملموساً: - التعاقد من اللبطن، الشراء من داخل المنظمة، وقرارات الصنع أو الشراء.

رابعاً: إستراتيجية الشراء (Procurement Strategy):

(أ) مكونات الإستراتيجية:

- ١- الاستخبار الخاص بالشراء.
- ٢- الاختيار، التقييم، وتنمية المورد.
- ٣- إدارة الجودة للبضاعة المشتراء.
- ٤- إدارة المواد للصناعة المشتراء.
- 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 (٤٨) مكونات إستراتيجية الشراء والقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها تفصيلياً (في العمود الأول)، ثم يبين العمود الثاني مؤشرات الأداء الخاصة بها.

تابع إستراتيجية الشراء

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - للقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
	٦- تنظيم عمليات الشراء والبنية الأساسية الإدارية: (أ) التنظيم: - قرارات تتعلق ببيئة وظيفة الشراء وتداول قضايا مثل: درجة مركزية/ لا مركزية الشراء، والحاجة إلى تدقيق أنشطة الشراء مع الوظائف الإدارية الأخرى أهمها: التصنيع، التكنولوجيا، 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 عضواً جوهرياً في البنية الأساسية للشراء ويعني تنمية نظم شمولية لإيجاد تناول عناصر مثل: مراجعة الطلبات، تحليل الأسعار، الاختيار بين الصفقات ومشتريات السوق المقترح، جدولة عمليات الشراء والاستلام، إصدار أوامر الشراء، والتحقق من الشروط التقنية للصفقات، متابعة الاستلام، التحقق من ومراجعة التوفير. - الاحتفاظ ب تحديث السجلات: المشتريات، السعر، المخزون، المستخدم، ملفات السوردين، أداء رجال البيع، وملفات بالكتالوجات.

تابع إستراتيجية الشراء

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - للقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
	٣- إدارة الجودة للبضاعة المشتراة: - تشمل وظيفة الشراء مسئولية الرقابة بأهداف الجودة المنظمة، حيث يكون للسود والأجزاء المشتراة أثراً مباشراً على جودة وتكلفة المنتجات النهائية. - تتضمن مسئولية جودة البضاعة المشتراة: تحديد مواصفات الجودة لللائمة 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 الموردين. - إدارة المواد للبضاعة المشتراة إلى داخل المنشأة. - قرارات محددة مثل: التخطيط والرقابة على التسود، تشغيل الأوامر، المتابعة، رقابة المخزون، الاستلام، تحريك المواد داخل المصنع والتخلص من الفائض. ٥- تحليل القيمة، تحليل السعر / تكلفة، والتقييم: - تحليل القيمة: وظيفة جديدة للشراء وهو جهد منظم موجه نحو تحليل المتطلبات الوظيفية لمنتج بغرض تحقيق للوظائف الأساسية وتكلفة عالية أقل، ومتفقة مع الأداء المطلوب، درجة الوثوق والجودة. - جوهر تحليل القيمة هو المقايضة بين السعر، الجودة، التصنيع، القدرة على التصنيع، التقييم والتكلفة.

خامساً: إستراتيجية الإنتاج والعمليات (Production & Operations Strategy)

(أ) مكونات الإستراتيجية:

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

(ب) مؤشرات الأداء:

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

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

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

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - القرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
١- التكلفة:	١- الاستخبار الخاص بالإنتاج والعمليات:
• التكلفة المتغيرة للوحدة، التكلفة الكلية للوحدة من منظور التكاليف بالتصنيع وتكلفة دورة الحياة الكلية من منظور المستهلك.	• ملاحظة ممارسات واتجاهات الإنتاج والعمليات في الصناعة.
٢- التسليم:	• دراسة العوامل التي تؤثر في وظيفة الإنتاج والعمليات مثل: التغيرات في تسميات المنافسين، التطورات التكنولوجية في تكنولوجيات العملية، مواد خام جديدة أو مكونات، درجة تنميط ممارسات الاستشارات الرأسمالية والتشريعات البيئية.
• نسبة الشحنات في الوقت المحدد، المقدرة على التنبؤ بمواعيد التسليم، زمن الاستجابة للتغيرات في الطلب.	٢- التسهيلات:
٣- الجودة:	• تتناول قضية عدد المصانع، أماكنها ومواقعها والأكثر أهمية هو مدى تخصص أو تركز التسهيلات.
• تقبل من خلال مدى مطابقة المنتجات لأبعاد الجودة: الأداء، الخصائص، درجة الوشوق، المطابقة، الملائمة، الخدمة، الجودة المدركة، معدلات الرضا للطلبات، معدلات المرتجع، تكلفة ومعدلات الإصلاح، وتكلفة الجودة.	٣- الطاقة:
٤- المرونة للتغيرات في الحجم وتقديم منتج جديد:	• الارتباط الوثيق بين قرارات الطاقة والتسهيلات.
• مقاييس مثل الاستجابة إلى التغيرات في الحجم، المقدرة على إحلال المنتج، بدائل المنتج أو التشكيلات المختلفة.	• تتحدد الطاقة بواسطة: معدات المصنع والموارد البشرية المتاحة، الفاضل في استخدام الطاقة فيما يتعلق بالطلب، القدرة على التعامل مع قسرات انخفاض الطلب، والقرارات المؤدية على توسع الطاقة.
• تمثل اعتبارات التكلفة والتسليم طرغاً لغيرى للتنافس بخلاف الجودة والمرونة (في إستراتيجية قيادة التكلفة).	٤- التكامل الرأسي:
	• من القضايا الهامة هي: حدود المنظمة فيما يتعلق بسلسلة القيمة - تسميات خاصة بالمصنع أو

والجدولة، نظم لرقابة والسلطات والتتبع وإدارة المخزون (الإستفادة من تجارب الإدارة التقليدية للمصنع وخاصة نظم (JIT) و (TQM).

التعاون، إدارة العلاقة بين المنظمة وجمهورها، تعاملها الخارجي ولعاملاً الموردين، الموزعين، والعملاء، والظروف التي في ظلها يجب تغيير هذه الخصائص لتحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة التي تحققها المنظمة.

تابع إستراتيجية الإنتاج والعمليات

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - الفئات الإستراتيجية المرتبطة بها
	٥ - تقنيات العملية: - تتضمن فئات مثل: درجة تخصص التقنية ومعدات العملية من عملة إلى خلية للعرض، مهارات العمالة المطلوبة، درجة الألية، ومرونة وإسورات للمدى والحجم، وكذلك معدل تقييم منتج جديد. ٦ - نطاق المنتج وتقديم منتجات جديدة: - تتضمن قسماً مثل: تحديد مدى تنوع خطوط الإنتاج، معدل ولطف تقديم منتجات جديدة، والتجربة التزمنية لمرغوبة لوفرة حصة المنتج. ٧ - المرونة البشرية: - تتضمن استفسارات مثل: جذب أفراد جدد، الاعتراف، الترقية، والإحلال، التقييم، الحوافز، المكافآت، ولجان الوظيفة، تطويع للمهارات وتعديلها للتغيرات التكنولوجية، وعلاقات العمل/ الموظف والابتكارات. ٨ - إدارة الجودة: - هذا المفهوم أساسية لوفرة المنتج: الأداء، الخصائص، درجة الوثوق، المطابقة، المتعة، الخدمة، الخدمة، الجودة المدركة. ٩ - العلاقات مع الموردين: - تتعلق قسماً مثل: اختيار الموردين، المعلومات، درجة دخول المورد كشريك، إستراتيجيات التكم بالمتنوع/ المورد، كفاءة المزايدات التنافسية، وأرقابة على الموردين. ١٠ - تنظيم عملية الإنتاج والعمليات والبنية الأساسية الأولية: - يتعلق قسماً مثل: تصميم الهيكل التنظيمي للملازم، متحسناً درجة مركزية المسئوليات، تصميم نظم التحكم بط

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

مؤشرات الأداء	الإستراتيجية ومكوناتها - للقرارات الإستراتيجية المرتبطة بها
١- إستراتيجية المنتج: • محل نمو المنتجات. • حصة السوق المطلقة. • حصة السوق النسبية. • مدى اتساع خط المنتج، للتغطية السوقية، درجة التمييز. • محل تقديم منتجات جديدة للخدمة. • تقديم المنتجات في مجموعات.	١- الإستخبار التسويقي: • التعرف على موقف المنافسين ومحاولة توقع تصرفاتهم المستقبلية. • فصلياً همة مثل: تقديم منتجات جديدة، مداخل التسويق، التغيرات في ممارسات تقديم السوق إلى قاطعات، سياسات السعر، منافذ توزيع جديدة، مداخل جديدة للخدمة. ٢- تحديد وتحليل الأسواق: • تتعلق بتقسيم السوق إلى قطاعات مناسبة، تعريف قطاعات المنتج/ السوق بما يعكس التفضيلات والحاجات المختلفة للمستهلكين والمشتريين الصناعيين وكذلك التعرف التفاسي الإستراتيجي. ٣- إستراتيجية المنتج: • قرارات تتناول كيفية تحديد موقع منتجات وحدة الأصل - متضمنة منتجات معينة، مدى اتساع خطوط الإنتاج، الدريج، ونوع المنتجات، في مجموعات المستهدفة، لخدمة الأسواق المستهدفة، وضع أهداف إستراتيجية المنتجات مثل حصة السوق، الإسهام للربحية، واختيار إستراتيجية العلامة. ٤- تنمية وتقديم منتجات جديدة: • تتناول تمهيداً: توليد الأفكار، غربلة وتقييم الأفكار، تحليل الأعمال، تطوير واختيار النموذج المعد، صياغة مدخل التسويق، اختبار السوق من خلال لقاء بعض المنافسين، تعديل النظم الإدارية والناعمة، وتقديم منتج جديد.
٢- إستراتيجية التوزيع: • تكاليف التوزيع لكل منتج. • إنتاجية التوزيع ورجال البيع. ٣- إستراتيجية السعر: • حصيلية السعر. • تمسير الدريج التسويقي. ٤- إستراتيجية الترويج: • قطاعات المنتج. • قبول العلامة. • الإستخبار التسويقي. • المقررة على توقع حاجات المستهلك والتصرف على الاتجاهات التسويقية.	٢- إستراتيجية التوزيع: • تتناول كفاءة تحديد موقع منتجات وحدة الأصل - متضمنة منتجات معينة، مدى اتساع خطوط الإنتاج، الدريج، ونوع المنتجات، في مجموعات المستهدفة، لخدمة الأسواق المستهدفة، وضع أهداف إستراتيجية المنتجات مثل حصة السوق، الإسهام للربحية، واختيار إستراتيجية العلامة. ٤- تنمية وتقديم منتجات جديدة: • تتناول تمهيداً: توليد الأفكار، غربلة وتقييم الأفكار، تحليل الأعمال، تطوير واختيار النموذج المعد، صياغة مدخل التسويق، اختبار السوق من خلال لقاء بعض المنافسين، تعديل النظم الإدارية والناعمة، وتقديم منتج جديد.

سادساً: إستراتيجية التسويق (Marketing Strategy):

١) مكونات الإستراتيجية:

- ١- الإستخبار 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.

٢) مؤشرات الأداء:

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

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

خلاصة الفصل:

تم التركيز في هذا الفصل على كيفية إعداد إستراتيجية وظيفية داخل وحدات الأعمال. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصنيف المجالات الوظيفية الرئيسية إلى ستة مجالات رئيسية في شكل حلقة أو سلسلة قيمة وهي التمويل، الموارد البشرية، التقنية، الشراء، الإنتاج والعمليات، التسويق. ومن أجل إعداد الإستراتيجية الوظيفية، استعرض هذا الفصل خطوات إعداد هذه الإستراتيجية بعد الانتهاء من إعداد الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال. وتم على سبيل المثال، تحديد مكونات كل إستراتيجية وظيفية بشكل علم 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- وضّح بالرسم المجالات الرئيسية للإستراتيجيات الوظيفية في شكل سلسلة أو حلقة قيمة؟
- ٣- ما هي الخطوات التي يمكنك إتباعها لإعداد إستراتيجية وظيفية؟
- ٤- قم باختيار إستراتيجية وظيفية لديك دراية بها، وحدد مكونات الإستراتيجية بشكل عام وبشكل تفصيلي، وكذلك مؤشرات الأداء العامة والتفصيلية لها.

تابع: إستراتيجية التسويق

مؤشرات الأداء	٥٥
الإستراتيجية ومكوناتها - قرارات الإستراتيجية المرتبطة	٥ - إستراتيجية التوزيع: • قرارات تتعلق باختيار قناة التوزيع، مباشرة أو غير مباشرة من خلال التجار والوكلاء، تصميم وإدارة نظام التوزيع المحلي وكذلك خدمة المستهلك، التقدير بالطلب، رعاية المخزون، محاولة الشراء، تشغيل الطائرات، الأجزاء والخدمة، التخزين، الشراء، التغليف، محاولة التصناعة المرتجعة، النقل، طريقة العمل بالموقع أو الجذب في نظم التوزيع والبيعت. ٦ - إستراتيجية السعر: • العوامل الحيوية التي تركز على إستراتيجية السعر هي الموقف التنافسي للمنتج، مزيج المنتج، إستراتيجية العلامة، جودة المنتج وخصلته. ٧ - إستراتيجيات الترويج والإعلان: • إستراتيجية الترويج المتكاملة لها أربعة مكونات: الإعلان: عرض وترويج الأفكار، السلع، أو الخدمات من خلال جهات محددة. • البيع الشخصي: عرض لفظي عن منتج أو أكثر. • ترويج البيعت: المعارض التجارية، المسابقات، الفعاليات، الكوبونات. • الدعاية والإعلان: عرض على نطاق واسع في أجهزة الدعاية بلا مقابل. ٨ - تنظيم التسويقي والبنية الأساسية الإدارية: • يتضمن تقديم مخطط تنظيمي، وتخطيط الرقابة، ونظم المعلومات، ونظم الحائز والمكافآت في ضوء ثقافة الشركة وإستراتيجية التسويق.