

الفهرس

| | |
|----|--|
| 5 | مقدمة |
| 6 | 1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية |
| 7 | 1-1- مفهوم الإدارة |
| 7 | 1-1-1- نظريات التنظيم و الإدارة |
| 8 | 1-1-2- مراحل تطور نظريات التنظيم |
| 15 | 2-1- الإدارة الإستراتيجية |
| 15 | 2-1-1- تعريفها الإدارة الإستراتيجية |
| 15 | 2-1-2- مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية |
| 17 | 2-1-3- نشأة الإدارة الإستراتيجية |
| 19 | 2-1-4- أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال |
| 19 | 2-1-5- مستويات الإدارة الإستراتيجية |
| 20 | 2-1-6- عمليات الإدارة الإستراتيجية |
| 21 | دراسة حالة شركة ماركس أند سبنسر |
| 24 | 2- صياغة الإستراتيجية |
| 25 | 2-1- صياغة رسالة المنظمة |
| 25 | 2-1-1- مفهوم الرسالة |
| 25 | 2-1-2- أهمية وضع رسالة المؤسسة |
| 26 | 2-1-3- عناصر رسالة المؤسسة |
| 27 | 2-1-4- خصائص الرسالة |
| 28 | 2-1-5- الفرق بين الرسالة والرؤية |
| 28 | 2-1-6- أمثلة للرؤى الإستراتيجية ومضامين الرسائل لبعض الشركات |
| 31 | 2-2- تحديد الأهداف الإستراتيجية |
| 31 | 2-2-1- مفهوم الهدف |

| | |
|----|--|
| 32 | 2-2-2- الإطار المنهجي لوضع الأهداف وتطويرها |
| 32 | 3-2-2- أمثلة للأهداف الإستراتيجية |
| 33 | 4-2-2- أمثلة للأهداف المالية |
| 34 | 3-2- التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة |
| 34 | 1-3-2- مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة |
| 34 | 2-3-2- البيئة الخارجية للمؤسسة |
| 39 | 3-3-2- البيئة الداخلية للمؤسسة |
| 44 | 4-2- تحديد البدائل الإستراتيجية |
| 44 | 1-4-2- الإستراتيجية العامة للمنافسة |
| 44 | 2-4-2- إستراتيجية النمو المحدود |
| 45 | 3-4-2- إستراتيجية النمو التوسعية |
| 49 | 4-4-2- الإستراتيجيات الانكماشية |
| 50 | 5-2- أدوات التحليل الإستراتيجي |
| 50 | 1-5-2- دورة حياة المنتج |
| 52 | 2-5-2- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG 1 |
| 57 | 3-5-2- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية مطورة BCG2 |
| 58 | 4-5-2- نموذج مصفوفة (نموذج جنيرال إلكترونيك GE / Mckinsey) |
| 61 | 5-5-2- التحليل الثنائي باستخدام مصفوفة SWOT |
| 64 | 6-5-2- التحليل باستعمال مصفوفة ADL |
| 67 | دراسة حالة شركة ماكدونالدز McDonald's |
| 71 | 3-تنفيذ الإستراتيجية |
| 72 | 1-3- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية |
| 72 | 1-1-3- أهمية عملية تنفيذ الإستراتيجية |
| 73 | 1-3-2- الفرق بين صياغة و تنفيذ الإستراتيجية |

| | |
|----|--|
| 74 | 2-3- محددات التنفيذ ومستلزماته..... |
| 75 | 1-2-3- أبعاد تنفيذ الإستراتيجية..... |
| 77 | 3-3- المتغيرات المنظمية ذات الصلة بالتنفيذ..... |
| 77 | 1-3-3- تحليل وإدارة مستوى التغيير الإستراتيجي..... |
| 78 | 2-3-3- تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي..... |
| 78 | 3-3-3- تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية..... |
| 79 | 4-3-3- اختيار مدخل التنفيذ..... |
| 81 | 5-3-3- تقييم مهارة التنفيذ..... |
| 81 | 4-3- الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية..... |
| 81 | 1-4-3- البرامج..... |
| 81 | 2-4-3- الموازنات..... |
| 82 | 3-4-3- الإجراءات..... |
| 83 | 4-4-3- تأسيس أفضل الممارسات وتأصيلها و الالتزام بالتحسين والتطوير..... |
| 84 | 5-4-3- إدارة الجودة الشاملة: الالتزام بالتحسين والتطوير المستمر..... |
| 86 | 6-4-3- تثبيت النظم الداعمة أو تركيبها..... |
| 86 | 7-4-3- تثبيت نظم المعلومات ومتابعة الأداء وأدوات الضبط والرقابة..... |
| 87 | 8-4-3- تصميم نظم مكافآت وحوافز مدعمة للإستراتيجية..... |
| 88 | 5-3- نموذج ماكنزي في تنفيذ الإستراتيجية..... |
| 91 | 4- تقييم الإستراتيجية..... |
| 92 | 1-4- مفهوم الرقابة وتقييم الإستراتيجية..... |
| 92 | 1-1-4- أهمية وجود نظام رقابي للإستراتيجية..... |
| 93 | 2-4- مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية..... |
| 94 | 3-4- مجالات تقييم الإستراتيجية..... |
| 96 | 4-4- خطوات تقييم الإستراتيجية..... |

| | |
|----------|--|
| 96..... | 1-4-4- تحديد ما يجب قياسه |
| 97..... | 2-4-4- وضع المعايير |
| 99..... | 3-4-4- قياس الأداء |
| 101..... | 4-4-4- اتخاذ القرار |
| 102..... | 5-4- أدوات تقييم الإستراتيجية |
| 102..... | 1-5-4- المقارنة المرجعية |
| 104..... | 2-5-4- بطاقة الأداء المتوازن |
| 106..... | 3-5-4- العصف الذهني |
| 106..... | 4-5-4- الإيزو ISO (International Standardization Organization) |
| 107..... | 5-5-4- طريقة الأسئلة |
| 107..... | 6-4- عوامل نجاح تقييم الإستراتيجية |
| 109..... | 7-4- صعوبات تقييم الإستراتيجية |
| 111..... | دراسة حالة شركة Johnson & Johnso |
| 118..... | الخاتمة |
| 119..... | المراجع |

الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة موضوع في غاية الأهمية، ونحن على مشارف عالم جديد، خاصة مع الاتجاه الحالي نحو العولمة وما يترتب عليه من زيادة مطردة من درجة المنافسة وتنوعها، والواقع أن الاتجاه المتزايد تجاه العولمة مرتبط بدرجة كبيرة بالتأثير القوي للتكنولوجيا على الصناعات وإعادة تشكيلها، ويتطلب التعامل مع التطور الاقتصادي العالمي والتكنولوجيا على الصناعات وإعادة تشكيلها، ويتطلب التعامل مع التطور الاقتصادي العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة ظهور شكل جديد من القيادة، قيادة تتمكن باقتران من التعامل مع تغيرات البيئة الديناميكية، وقادرة على توفير التوجه الإستراتيجي الذي يساعد المنظمة على خوض غمار مستقبل يصعب التنبؤ به.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام، و الفكر الإستراتيجي للأعمال بشكل خاص، مما أدى إلى تراكم معرفي و خبرة علمية واسعة لمؤسسات الأعمال. و تحرص المؤسسات الناجحة على نشر الفكر الإستراتيجي بين المديرين بحيث تعكس قراراتهم بعدا استراتيجيا يتمثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء و المساهمين و المجتمع ككل.

و لكي تحقق المؤسسة ذلك يجب عليها تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي على عاتقها يتم تحقيق أهداف المؤسسة ابتداء من تحديد رسالة المؤسسة و تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية لتحديد نقاط قوتها و ضعفها، وكذا الفرص و التهديدات الموجودة في بيئتها و من ثم صياغة الخطة الإستراتيجية المناسبة و تحتاج هذه الأخيرة إلى مهارات فكرية و تحليلية لأنها المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد.

أما مرحلة التطبيق و التنفيذ الإستراتيجي هي المرحلة الأساسية قبل المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة الإستراتيجية إذ يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى أنشطة و تصرفات فعلية ملموسة من خلال تنمية البرامج و الإجراءات و الموازنات. و تأخذ الإدارة العليا للمؤسسة على عاتقها مهمة تعديل اختياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء التنفيذ و بعد التنفيذ من خلال الرقابة الإستراتيجية.

المحور الأول:

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر و ذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد و بناء العلاقات بالبيئة الخارجية و الداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة و تحليل المنتجات و الأسواق، و بحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات و الأهداف طويلة الأجل. و سنتطرق في هذا المحور إلى:

- مفهوم الإدارة ونظريات التنظيم
- مفهوم الإدارة الإستراتيجية
- مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
- مستويات الإدارة الإستراتيجية

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

1-1- مفهوم الإدارة: تعرف الإدارة بأنها تنسيق الموارد البشرية وغير البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والإدارة هي الجهاز الذي يمكن من خلاله دفع مؤسسات إلى العمل وأداء مهامها¹.

1-1-1- نظريات التنظيم و الإدارة:

يعكس التطور في نظريات التنظيم نمطا تراكميا في المعرفة تم الوصول إليها من خلال الدراسات والتجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل، والمبادئ والنظريات الإدارية ليست أفكارا مجردة وإنما هي محصلة علمية للدراسة والبحث، غير أنه يصعب تصنيف نظريات التنظيم في إطار محدد واضح، إلا أنه لا بد من وضع إطار مرجعي، رغم أنه لن يكون إطارا جامعا مانعا، لا من حيث الترتيب التاريخي لظهور النظريات، ولا من حيث التداخل بين الأفكار الأساسية فيها. ومع أخذ هذه الأمور بالاعتبار يمكن تتبع التطور في نظريات التنظيم من منظورين أساسيين هما: المنظور النظمي والمنظور الهدي. ²

1/المنظور النظمي:

يرى أنصار المنظور النظمي أن التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون بدوره من عدة أنظمة فرعية، ويتفرع هذا المنظور بدوره إلى منظور يرى التنظيم نظاما مغلقا معزولا عن البيئة المحيطة، وأن كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات، وعمليات تشغيل، ومخرجات الآخر فهو منظور النظام المفتوح، الذي يرى التنظيم كيانا عضويا يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، ويؤكد على أن كفاءة التنظيم تعتمد إضافة لقدرته على التحكم بالمكونات الأساسية الداخلية على القدرة على إقامة العلاقات الناجحة مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، وعلى القدرة على التعلم من التغذية العكسية من خلال ما يتم رصده من صدى للمعلومات المتأتية من ذوي العلاقة و المستفيدين من خدمات التنظيم والمتأثرين به، والذي يتم أخذها بعين الاعتبار من خلال تعديل المدخلات أو عمليات التشغيل.

2/المنظور الهدي:

يرى أصحاب المنظور الهدي أن التنظيم كيان اجتماعي هادف، يتم إنشاؤه بوعي لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، ويتفرع هذا الرأي إلى اتجاهين، يؤكد الاتجاه الأول منها على أن التنظيم يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة له بشكل عقلاني وموضوعي وبما يحقق المصلحة التنظيمية. بينما يرى الاتجاه الثاني أن الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ليست بالضرورة الأهداف الموضوعية، بل الأهداف الشخصية التي

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في علم متغير؛ ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، صفحة: 29.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم؛ ط2، المكتبة الوطنية، الأردن، 2006، صفحة: 73.

ستقرر على ضوء الصراعات والمصالح لذوي النفوذ في التنظيم، حيث تأخذ أهداف هذه الجهات الأولية على الأهداف الرسمية للتنظيم.

1-1-2-1-1 مراحل تطور نظريات التنظيم:

و لتسهيل عملية تتبع التطور في نظريات التنظيم يمكن تقسيمها إلى أربع مراحل تاريخية من منظورين الذي تمت الإشارة إليهما وبيين الجدول رقم (01) تلك المراحل.

الجدول رقم (01): تطور نظرية التنظيم

| المرحلة الزمنية | المرحلة الأولى | المرحلة الثانية | المرحلة الثالثة | المرحلة الرابعة |
|----------------------------|--|--|--|---|
| المنظور | 1930-1900 | 1960-1930 | 1975-1960 | 1975- - - |
| منظور النظم | التنظيم نظام مغلق | التنظيم نظام مغلق | التنظيم نظام مفتوح | التنظيم نظام مفتوح |
| منظور الهدفية | التنظيم يسعى للعقلانية | التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين | التنظيم يهتم بتحقيق العقلانية | التنظيم يهتم بتحقيق الأهداف الاجتماعية للعاملين |
| الإفتراضات والقيم الأساسية | التنظيم عبارة عن آلة تهتم بتحقيق الكفاية | التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية | الاهتمام بتفهم العوامل الموقفية وبأهمية التصميم التنظيمي | الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية |

المصدر: محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم؛ ط2، المكتبة الوطنية، الأردن، 2006، صفحة: 75.

1-1-2-1-1 أهم النظريات الإدارية من منظور تاريخي المرحلة الأولى: وهي نظريات المدرسة الكلاسيكية في

الإدارة والمتمثلة فيما يلي:

1-1-2-1-1-1 نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تيلر¹:

يحتل فرديريك تيلر مكانا مهما في تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية، تدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس إلى مهندس حيث حصل على شهادة بالهندسة الميكانيكية عن طريق المراسلة. ثم وبعد أن تقاعد من العمل ألف كتابا عن التجارب التي قام بها سماه مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911. فقد لاحظ تيلر Taylor تدني معدل الإنتاجية، وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج، وللتأكد من صحة هذه الافتراضات قام بعدة تجارب منها:

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره: صفحة: 78.

- تجربة رفع الكتل المعدنية: قام تيلر Taylor وللتحقق من صحة الافتراض بتدني معدل الإنتاجية للعاملين بأخذ الضوء الأخضر من إدارة المصنع، للاستغناء عن العمال غير المناسبين وتعيين عمال أكثر تناسبا مع الأعمال بدلا منهم، وبعد ذلك قام بقياس الإنتاجية ليكشف أنها تضاعفت عدة مرات باستخدام نصف وقت العمل وبذلك أكد على ضرورة اهتمام الإدارة باختبار العاملين المناسبين للأعمال التي يقومون بها، وعدم الاعتماد على معدلات الإنتاج المتعارف عليها والتي لا تقوم على أسس عملية.

- تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج: لاحظ تيلر Taylor أيضا أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع أدوات يجلبها العمال أنفسهم، يستعملونها لمختلف الأعمال سواء أكانت الخامات التي يرفعونها ثقيلة أم خفيفة. ولذلك قرر أن يستبدل تلك الأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال مما أدى إلى حدوث تغيير هائل في حجم الإنتاجية. وقد استخلص من ذلك ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج والقيام بتدريب العمال على استعمالها.

- تجربة تغذية الآلات: لاحظ تيلر أن تعامل العاملين مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات وتدريب العمال على العمل وفقا لذلك، وقد أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج بشكل ملحوظ.

وعلى ضوء هذه التجارب قام تيلر بنشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية، ضمن المبادئ الأساسية الواجب على المدربين العمل وفقا لها. وهي:

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين لتحديد معدل الإنتاجية بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.
- ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال.
- ضرورة تعاون الإدارة و العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف، بينما يقوم العمال بالتنفيذ.

1-1-2-1-2-نظرية هنري فايول¹:

كان هنري فايول مديرا في أحد الشركات في فرنسا، وقد تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل. ورأى أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات، وحدد فايول أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساسا مهما لزيادة الإنتاج، وهذه المبادئ هي:

- 1/مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص
- 2/مبدأ السلطة و المسؤولية
- 3/مبدأ النظام و الانضباط
- 4/مبدأ وحدة القيادة
- 5/مبدأ وحدة التوجيه
- 6/مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
- 7/مبدأ المكافأة
- 8/مبدأ المركزية
- 9/مبدأ تدرج السلطة
- 10/مبدأ الترتيب
- 11/مبدأ المساواة
- 12/مبدأ استقرار العاملين
- 13/مبدأ المبادرة الفردية
- 14/مبدأ التعاون و روح الفريق

1-1-2-1-3-النظرية البيروقراطية²:

تزامنت تجارب فردريك تيلر مع دراسات الأمانى ماكس وبيير الذي كان يعمل أستاذا في الجامعات الألمانية، حيث كان وبيير بصفته عالما اجتماعيا معنيا بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات، ومن خلال دراساته توصل إلى نظرية عامة حول تطور المجتمعات، حيث قسم مراحل تطورها إلى:

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره: صفحة: 80.

² محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره: صفحة: 82/81.

السلطة التقليدية: حيث أن شرعية السلطة تنبع من أصول تقليدية مثل الوراثة، والجاه، النسب.

السلطة الكارزمية: تكون السلطة لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية، غير أنها تنهار بمجرد اختفاء القائد.

السلطة القانونية: حيث السلطة تكون مبنية على أسس قانونية. وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل. فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان الإنتاج عاليا.

واعتبر ويبر النمط البيروقراطي نمطا مثاليا افتراضيا وليس صورة للإدارة في بلد، وقد حدد ويبر خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي:

- ✚ تقسيم العمل والتخصص
- ✚ التسلسل الرئاسي
- ✚ وضوح خطوط السلطة
- ✚ إتباع نظام الجدارة في التعيين التسلسل الرئاسي
- ✚ اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب
- ✚ وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل
- ✚ الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات
- ✚ الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا
- ✚ الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين

يلاحظ من النظريات الرئيسية السابق ذكرها أنها تركز على أهمية الوصول إلى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم وعلاقات العمل، كآلية لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتتحصر اهتماماتها بالمكونات الداخلية للتنظيم. ويمكن تفسير بالظروف التي صاحبت ظهورها. حيث كانت الأولوية آنذاك لزيادة الإنتاج، وكان العمال يفتقرون للتدريب، والمستوى المادي والثقافي للعاملين متدني، وكانت الأجور والحوافز الاقتصادية تحتل الأهمية الأكبر.

1-1-2-2-أهم النظريات في المرحلة الثانية 1:

تحولت النظرة للتنظيمات في هذه المرحلة من كونها كيانات ميكانيكية إلى كيانات اجتماعية عضوية. حيث دخل على الخط علماء النفس وعلماء الاجتماع والعلوم السلوكية المختلفة. إن العنوان الرئيسي لهذه المرحلة هو **مدرسة العلاقات الإنسانية** التي لا ترى في التنظيمات آلات جامدة يثبت فيها الأفراد وإنما كيانات إنسانية تتكون من مهام وبشر.

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره: صفحة: 86/83.

1-2-2-1-1- تجارب هوثورن في المرحلة الأولى:

سميت تجارب هوثورن بهذا الاسم لأنها أجريت في مصانع هوثورن في شركة وسترن إلكترونيك في ولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك الفترة ما بين 1924-1927 والتي استمرت إلى الثلاثينات. وقد كانت تلك الدراسات امتدادا لتجارب فردريك تيلر، حيث ركزت البداية على العوامل المادية والطبيعية التي تتعلق بالإجهاد، والأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج ومن تلك التجارب:

تجربة الإضاءة: قام فريق البحث وبناءا على الافتراض بأن تحسين ظروف العمل الطبيعية من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، وتم تقسيم جماعات العمل إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية، وتجريب عدة مستويات من الإضاءة غير جيدة، عادية، جيدة، ونتيجة التجربة كانت عدم وجود فروقا ذات معنى في مستويات الإنتاج.

تجربة جدولة العمل: حيث قام الفريق البحثي القائم على تجربة بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال عدة مرات، بحيث اختلفت في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة، ولاحظ الباحثون عدم وجود تغيير كاف في الإنتاجية يفسر وجود علاقة بين الشعور بالتعب والإنتاجية.

تجربة الأجور: وقد قام الفريق البحثي بقياس الإنتاجية قبل وبعد الحوافز، ولم يلاحظوا فروقا حقيقية في مستويات الإنتاجية.

1-2-2-1-1- تجارب مصنع هوثورن في المرحلة الثانية:

انضم في هذه المرحلة من الدراسة إلى فريق البحث أحد الأساتذة من جامعة هارفارد وهو إلتون مايو حيث ترأس فريق البحث بصفته استشاريا، واستمرت الجهود البحثية حوالي خمس سنوات من 1927-1932. تم خلالها القيام بعدة تجارب ركزت على التعرف على ما يريده العمال وما يفكرون فيه وعلى الجوانب الإنسانية. وقد تبين لفريق البحث من خلال المقابلات وملاحظة السلوك الجماعي أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف، والعلاقات الطيبة على الإنتاجية بشكل يساوي إن لم يزد على أهمية الحوافز المادية. وأهمية التعرف على أثر الجماعات غير رسمية على الإنتاجية.

وباختصار فقد شكلت هذه التجارب تأثيرا كبيرا على نظرية التنظيم، ولفنت أنظار الباحثين والإداريين إلى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات الإنتاجية. وأصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح مطلوبا من المديرين والمشرفين أن يعطوها مزيدا من الاهتمام. فقد ولى عهد النظر للتنظيم كآلة جامدة يتوجب على العاملين التكيف مع متطلباتها بشكل تلقائي، بل أصبح الاهتمام واضحا بضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع رغبات وقدرات العاملين باعتبارهم العنصر الأهم في أي تنظيم.

1-1-2-2-3- شستر بارنارد والأنظمة التعاونية¹:

يعود الفضل لبارنارد في التأكيد على ضرورة النظر إلى التنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر ولا على التهديد بتوقيع العقوبات وغير ذلك من الحوافز السلبية، فقد أكد برنارد على أن السلطة الحقيقية للمدير تعتمد على رغبة المرؤوسين في قبول قيادية والتعاون معه، وأن يحرص على تسهيل عملية الاتصالات وتحفيز المرؤوسين، ومن هنا جاء التأكيد على أهمية التنظيمات الرسمية، كما ركز برنارد على فكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي للمنظمة إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها.

1-1-2-2-4- نظرية دوجلاس ماكريجور²:

حدد دوجلاس ماكريجور نمطين للافتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدها افتراضات سلبية رمز إليها ب (x)، وافتراضات إيجابية رمز إليها ب (y). و فيما يلي أهم ما جاءت به نظرية (x):

- 1- الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل
- 2- يجب استخدام نوع من الشدة أو الحزم "بمعنى السلطة الرسمية" مع المرؤوسين لإنجاز العمل.
- 3- الإنسان يتهرب من المسؤولية ويفضل أن يواجهه في عمله بدلا من اعتماده على نفسه.
- 4- الإنسان يفكر بطريقة اقتصادية رشيدة ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب الاقتصادية، و بالتالي فالدافع الوحيد الذي يحرك الإنسان.

النظرية (y) تستند على افتراضات إجابة أهمها:

- 1- يحب العاملون ممارسة الرقابة والضببط الذاتي و يلتزمون بتحقيق الأهداف.
- 2- تتوفر لدى العمال القدرة والرغبة تحمل المسؤولية.
- 3- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية خلاقة ولا تقتصر هذه القدرات على المديرين.

1-1-2-3- أهم النظريات في المرحلة الثالثة³:

1-1-3-2-1- هربرت سايمون: يعتبر سايمون من نقاد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات، فهو يرى أن الحديث عن

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره: صفحة: 87.

² نفس المرجع أعلاه، صفحة: 88/87.

³ نفس المرجع أعلاه، صفحة: 91/89.

العقلانية أمر غير واقعي، ولا تتحقق إلا بشكل جزئي، كما يرى أن المبادئ الإدارية لا تخلو من التناقض فيما بينها مما يضيع الفائدة من محاولة الأخذ بها.

1-1-2-3-2-1-1 كاتز وكهان: يعتبر كارتز وكهان من علماء النفس الاجتماعي التنظيمي، والذين أكدوا على ضرورة النظر للتنظيم كنظام مفتوح، وبينوا عدة أسباب وموجبات للنظر للتنظيم من هذا المنظور، ولتفحص علاقات التنظيم مع البيئة المحيطة، والتكيف مع الظروف المناسبة من أجل التنظيم واستقراره.

1-1-2-3-3-2-1-1 جوان وودورد: أكد كل من جوان وودورد وتشارلز بيرو وغيرهم من الباحثين في معهد تافستوك البريطاني على أهمية عوامل مثل التكنولوجيا، وحجم التنظيم كعوامل على نمط التصميم التنظيمي لكل حالة، لأن لهذه العوامل أثرها البالغ على نمط التنظيم ودرجة الرسمية ونمط الإدارة فيه.

1-1-2-4-2-1-1 أهم النظريات في المرحلة الرابعة¹:

مثلت النظريات الإدارية في هذه المرحلة إضافة نوعية في النظرة للتنظيمات الإدارية إذ تم التأكيد على ضرورة النظر إليها باعتبارها مسرحا سياسيا تلعب فيه القوى والمصالح دورا كبيرا في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي. حيث يلعب المديرون وأصحاب المختلف دورا كبيرا في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية، وفي اختيار نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية، والتي ليست بالضرورة مصالح التنظيم، ولا يقتصر التأثير في هذا الاتجاه على أصحاب السلطة الرسمية، بل يلعب كل أصحاب التأثير والقوة السياسية ومن كافة المستويات الإدارية دورا مهما في تقرير نمط التنظيم، والتكنولوجيا المستعملة، مما يعني أن تصميم الهيكل التنظيمي يمثل في نهاية الأمر تسوية يتم التوصل إليها بين كافة هذه الأطراف المؤثرة، ويعتبر جيمس مارش James Marrch وهربري سايمون Herbert Simon و جفري ففر Jeffrey Pfeffer أهم الممثلين لهذه النظريات في تأكيدهم على ضرورة تفهم المصالح والأولويات الخاصة بأصحاب التأثير السياسي حتى يمكن تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود.

¹محمد قاسم القريوتي، المرجع سبق ذكره: صفحة: 92.

2-1- الإدارة الإستراتيجية:

2-1-1- تعريف الإدارة الإستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل¹.

وتعرف على أنها هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه المنظمة مع بيئتها. وإدارة الإستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها أو سقوطها واختفائها، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية².

و تعرف الإستراتيجية على أنها هي نمط الأهداف والغايات، كما أنها السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وعلى هذا فالإستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه الشركة³.

تهتم إستراتيجية الأعمال التجارية في المقام الأول بالميزة التنافسية، فالهدف الأوحد للتخطيط الإستراتيجي هو مساعدة الشركات في التغلب على منافسيها والتفوق عليهم، ومن ثم فإن الإستراتيجية التي تتبعها أية شركة تنطوي على محاولة لتعديل قدرات وإمكانيات هذه الشركة بما يمكنها من مواجهة الشركات الأخرى المنافسة لها بأسلوب أكثر فاعلية⁴.

2-1-2- مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الإدارة الإستراتيجية في المنظمات في: ⁵

*1الموازنات / الرقابة:

إن بروز نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة يرجع إلى بداية القرن العشرين، وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المنظمة، وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة، مع محاولة تحليل وتصحيح الإنحرافات عن تلك الموازنات، وتقوم هذه الموازنات على أساس الماضي يعيد نفسه.

¹ محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية الأصول و الأسس العلمية؛الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، صفحة: 6.

² زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، صفحة: 35.

³ . جيمس سي كراج، روبرت إم جرننت: الإدارة الإستراتيجية، كوجان بيدج، ، دار الفاروق، دت، صفحة: 10

⁴ . جيمس سي كراج، روبرت إم جرننت، المرجع سبق ذكره، صفحة: 10

⁵ تأت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية؛ الدار الجامعية، مصر، 2003، صفحة: 30/28.

*2 التخطيط طويل الأجل

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى مؤرخ الإستراتيجيات ansoff منذ بداية الخمسينات، ويركز هذا المفهوم على توقع النمو وإدارة التعقيدات، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن إتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا.

وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا وما شابه ذلك، مستخدمين بيانات وتجربة الماضي، وتتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير القوى العاملة والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع، ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيرا كما هو الحال بالنسبة لنظم المعلومات الموازنات أو الرقابة فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشرة سنوات، ويتضمن التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة وتحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية، هنا فإن التغيير في العمليات والذي قد يتضمن زيادة حجم القوى العاملة أو زيادة حجم طاقة الصنع، يجب النهوض به لإزالة تلك الفجوة.

*3 التخطيط الإستراتيجي

مفهوم آخر توصل إليه في الستينات، ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، والافتراض الأساسي هنا هو أن تسييرات الماضي غير كافية، فسوف يحدث بعض الشذوذ أو الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر مهام أو اتجاهات الإستراتيجية، ويتضمن التغيير في المهام و الاتجاهات الإستراتيجية التحرك إلى أسواق جديدة، كما أن تعزز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن أن تمثل تعديلات في القدرات أو الإمكانيات الإستراتيجية.

والتخطيط الإستراتيجي والذي قد يسمى كذلك التخطيط الإستراتيجي للسوق، يركز على بيئة السوق التي تواجه المنشأة، وبالتالي فإن التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق، خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن أيضا تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الإستراتيجي.

ومن الخصائص التي يشترك فيها التخطيط الإستراتيجي مع الموازنات والتخطيط طويل الأجل هو أنه يقوم في جزء الغالب منه على نظام دوري للتخطيط، عادة ما يكون نظام سنوي، فإن المنظمة سوف تقوم بعمل خطة إستراتيجية على أن يتم استخدامها كأساس لعمل الخطط التشغيلية السنوية و الموازنات للعام القادم.

*4 الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مفهوم يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المنشأة، ولكي يحدث التواءم مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص، فإن القدرات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط، كما أنها لا تقبل بالضرورة البيئة على ماهية عليه، أي كأحد الثوابت ومن ثم يتمثل الدور الإستراتيجي في التكيف ورد الفعل، بدلا من ذلك توجد إمكانية بأن تكون الإستراتيجية مؤثرة، أو محدثة للتغيير في البيئة المحيطة، ويعني ذلك، أن سياسات الحكومة، احتياجات المستهلك، التطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها بل وربما التحكم فيها من خلال وجود إستراتيجية مبتكرة خلاقية، وفعالة.

1-2-3-نشأة الإدارة الإستراتيجية¹:

إن واقع حياة المنظمات وحركتها المتفاعلة مع محيط بنتها ملئ بالتهديدات والمفاجآت والغموض واستعدادا للتعامل معها حاضرا متوقعا ومستقبلا متوقعا، لذا وجب الضرورة التفكير بأسلوب جديد وتوجه مبدع يستثمر جوانب النظمة لاغتنام الفرص بأقل خطر، أطلق الوليد الجديد بعلمه والوليد بفنه الإدارة الإستراتيجية، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأتها.

اشتقت كلمة الإستراتيجية (STRATEGY) من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (the art of generalship)، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية، وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (new word dictionary webster 's) بأنها (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها

وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل نجده قد أمتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة. . . . إلخ ()

البذور الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في أطلاق عليه سياسات الأعمال (business policies) الذي بدا في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية)

¹ زكريا مطاك الدوري: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية؛ طبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005. ص: 24. (بالتصرف).

ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا الدول العربية، وهذا بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الفنية، القانونية والحكومية وغيرها).

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية، نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وفي عقد السبعينات ساهم كل (scholtes miles & snow. hamermesh) من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفة (swot) (strengths weaknesses. Opportunities. thret's) أي تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك أستخدم نماذج تحليل محفظة الأعمال كمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية المعروفة باسم (BSG)، و مصفوفة الجنرال الكترينك (GE)، إضافة إلى نموذج ماكنزي في تنفيذ الإستراتيجية، في بلورة تطوير الإدارة الإستراتيجية بترابطها الوثيق لعوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيرها في تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

وشهد العقد الأخير من القرن العشرين، زيادة سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا أم في السياسة أو الاقتصاد أو التشريع أو الثقافة (أنواق الزبائن ورغباتهم) والمنافسة (حقائق وتوجهات المنافسين) والإفرازات الكثيرة التي أحدثتها ظاهرة العولمة هو الدليل على الدور الفاعل للإدارة الإستراتيجية من خلال قدرتها على صياغة وبناء الغايات والأهداف عبر التحليل الدقيق وفق (swot)، وخلق الكيان المتكامل للإختيار الإستراتيجي بغية التطبيق الفعال للإستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على المستويات الوظيفية.¹

وفي ضوء ما تقدم يمكننا القول بأن الإدارة الإستراتيجية تمارس دورا حيويا في حياة المنظمات متمثلا بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية، ومتجددة وهي عملية مستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية.

¹زكريا مطاك الدوري، المرجع سبق ذكره، صفحة: 24.

1-2-4- أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال:

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

صحيح إن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن إن تبقى إلا منظمات التي تمارسها ممارسة جادة. فتبنى أسلوب الإدارة الإستراتيجية يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: ¹

- 1 -تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل.
- 2 -يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- 3 -يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- 4 -يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
- 5 -يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
- 6 -ينمي القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

1-2-5- مستويات الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات التالية: ²

أ-الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الشركة الأم

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها و حشد الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، و بيئة الأعمال الدولية. و في هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات.

ب-الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

و في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية، و تحديد إمكانية الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها. و في هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة التالية:
ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟

¹ فيصل بن محمد بن مطلق، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة؛ ماجستير إدارة أعمال، الملكة المتحدة الجامعة الدولية البريطانية، 2010، صفحة: 11.

² عبد العزيز صالح بن حبتور المرجع سبق ذكره، صفحة: 52.

من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيين لمنتجات الوحدة ؟

كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟

كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة و مبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في انجاز

الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفاء و فعالة ؟

إن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة

بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

ج- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي¹:

إن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية: وظيفية للإنتاج والأفراد والتسويق والشؤون

المالية وغيرها، وبالتالي فمن الضروري إذن أن تكون للمنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية،

بمعنى أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق، وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة إستراتيجية للإنتاج، وتتولى كل

خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفية بدون الدخول في

تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

1-2-6- عمليات الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي²:

- **مرحلة التصميم:** و يطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي. و هذه المرحلة تشمل مجموعة من

الأنشطة تتمثل في:

▪ تحديد رسالة المؤسسة

▪ تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل

▪ دراسة البيئة الخارجية و الداخلية. و تحديد الفجوة الإستراتيجية.

- **مرحلة التطبيق:** تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات، و تتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل،

ورسم السياسات و تخصيص الموارد المادية و البشرية و توزيعها بين بدائل الإنفاق. كما تتطلب تهيئة

المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي و إعادة توزيع السلطات و المسؤوليات.

- **مرحلة التقييم:** تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في

البيئة الداخلية و الخارجية. و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة و اكتشاف الانحرافات التي

قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية.

¹ زيد منير عبودي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 49.

² محمد أحمد عوض، المرجع سبق ذكره، صفحة: 16.

دراسة حالة: شركة ماركس أند سبنسر.

تهتم الإدارة الإستراتيجية في المقام الأول بعملية وضع وتنفيذ الإستراتيجيات داخل الشركات. ولكي نفهم بشكل أوضح طبيعة الإستراتيجية والدور الذي تلعبه داخل الشركات المختلفة، علينا أن ننظر على تلك الإستراتيجية التي قامت شركة ماركس أند سبنسر بإتباعها.

شركة ماركس أند سبنسر¹.

أسس كل من مايكل ماركس وتوماس سبنسر شركتهما في التسعينات من القرن التاسع عشر، وكانت هذه الشركة متخصصة في بيع مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأقمشة والمنسوجات في منطقة شمال إنجلترا. وفي عهد سيمون ماركس- وهو ابن مايكل ماركس الذي أسس هذه الشركة الذي أصبح فيما بعد اللورد ماركس، أصبحت شركة ماركس أند سبنسر في أواخر العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين شركة وطنية متعددة الفروع متخصصة في بيع الأقمشة والمنسوجات التي تحمل العلامة التجارية الخاصة بها فقط. وفي عهد اللورد ماركس- الذي تولى رئاسة الشركة من عام 1916 وحتى عام 1964 - وضعت الشركة لنفسها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها في عملية الإدارة. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- تقديم مجموعة منتقاة من البضائع ذات الجودة العالية والتصميمات الرائعة والأسعار الملائمة.
- تشجيع الموردين على استخدام أحدث الأساليب الإنتاجية وأكثرها كفاءة ونظم مراقبة الجودة التي تقتضيها أحدث الاكتشافات العلمية والتكنولوجية.
- تطبيق أعلى معايير التحكم في الجودة وذلك بالتعاون مع الموردين.
- التوسع في عدد المتاجر التي تعرض أفضل البضائع المتنوعة وذلك لتحقيق راحة العملاء وتلبية احتياجاتهم.
- الاحتفاظ بعلاقات إنسانية جيدة وطيدة مع كل من العملاء والموردين والعاملين.

وقد أصبحت هذه المبادئ الأساس الذي تقوم عليه أية إستراتيجية تتعلق بتجارة التجزئة، تلك الإستراتيجية التي جعلت من شركة ماركس أند سبنسر أكثر الشركات نجاحا في تاريخ تجارة التجزئة في بريطانيا. وتتلخص عناصر تلك الإستراتيجية فيما يلي:

- 1- الالتزام بتقديم منتجات رخيصة الثمن وذات جودة عالية في الوقت نفسه. وقد كانت شركة ماركس أند سبنسر تهدف في الأساس إلى الجمع بين السعر المقبول والجودة العالية واهتمت شركة ماركس أند

¹ جيمس سي كراج، روبرت إم جرننت: الإدارة الإستراتيجية، كوجان بيدج، دار الفاروق، دت. صفحة: 10/7.

سنسر بإنتاج كميات كبيرة من المنتجات التي تدر مكاسب مرتفعة. وقد أدى ذلك إلى تحقيق شركة ماركس أند سنسر لسيطرة شبه كاملة على أسواق التجزئة وذلك فيما يتعلق بمنتجات معينة.

2- ولتقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر مقبول كان على شركة ماركس أند سنسر أن تهتم بالتوفير في النفقات وذلك في مراحل الإنتاج كافة. وقد حققت الشركة في لندن في موسوعة الأرقام القياسية وذلك لتحقيقه أعلى قيمة مبيعات حققها أي متجر في العالم. وقد عملت الشركة على الإستغناء عن مصادر الإنفاق غير الضرورية، وقد عانت متاجر شركة ماركس أند سنسر من قلة حبرات القياس بالإضافة إلى أن هذه المتاجر لم تكن تقبل السداد عن طريق الكروت الائتمانية. وفي الفترة من عام 1956 وحتى علم 1957 أعلنت الشركة الحرب على الأعمال الإدارية والكتابية وذلك في خطوة تهدف إلى تسهيل من طبيعة هذه الأعمال. وقد أسفرت هذه الحملة عن القضاء على 26 مليون قطعة ورق في كل عام، الأمر الذي ساعد على التخفيض من حجم العمالة بمقدار 10.000 عامل. وأكدت شركة ماركس أند سنسر على ضرورة الفحص والتحصيل كمبدأ أساسي لفلسفتها الإدارية وذلك بهدف الالتزام بتعزيز الكفاءة وعمليات التطوير. وقد كان على المديرين في الشركة أن يتفاعلوا مع الموظفين الآخرين وأن يتطلعوا دائما إلى إيجاد أفضل السبل لإدارة الأعمال. وفي عهد ديريك راينر (الذي تولى رئاسة الشركة منذ عام 1984) تم تدعيم وتعزيز سياسة التوفير في النفقات من خلال عملية التمحيص والتدقيق التي تضمنت الفحص الدقيق لبعض المواقع الإنتاجية وذلك بهدف الكشف عن مواطن التقصير وعدم الكفاءة، الأمر الذي ساعد في النهاية على تنفيذ الخطط الكفيلة بتحقيق التوفير في النفقات. كما قام راينر كذلك بالاستعانة بالنظم المعلوماتية الإلكترونية وذلك لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بحجم المبيعات وعمليات الجرد ولتحقيق التكامل بين الإنتاج والتوزيع من جانب والمبيعات من جانب آخر.

3- إن الاهتمام بالجودة لا يقتصر على المنتجات فقط، لكنه يشمل كذلك جودة الخدمات المقدمة. ومن الامتيازات والإعفاءات العظيمة التي منحتها شركة ماركس أند سنسر للمواطنين البريطانيين أنهم يمكنهم أن يرجعوا أي منتجات تحمل العلامة التجارية للشركة إلى أي من متاجر الشركة ويستردوا أموالهم مرة أخرى.

4- وكنتيجة لرغبة الشركة في الجمع بين السعر الرخيص ومعايير الجودة الدقيقة العالية فقد عملت الشركة على التدخل المباشر في العمليات الإنتاجية الخاصة بالشركات الموردة التي تتعامل معها بدرجة تفوق أية شركة تجزئة بريطانية أخرى، وذلك بهدف التحكم في جميع مراحل الإنتاج بداية من عملية التصنيع وانتهاء بعملية البيع. وقد تمتعت شركة ماركس أند سنسر بعلاقات طويلة المدى مع الشركات الموردة التي تتعامل معها، فهناك بعض الشركات التي ظلت على علاقة بشركة ماركس أند سنسر لمدة أربعين عاما، وفي بعض الحالات كانت منتجات شركة ماركس أند سنسر تمثل ما يزيد على 75%

من حجم تجارة هؤلاء الموردين. وقد تدخلت شركة ماركس أند سنسر في عملية تطوير المنتجات وعمليات التصميم ومراقبة الجودة ووسائل الإنتاج في هذه الشركات الموردة.

5- وقد لعبت تلك السياسة التي اتبعتها الشركة فيما يتعلق بالعاملين دورا مهما عند تطبيق الإستراتيجية التي قامت بوضعها، فقد التزمت شركة ماركس أند سنسر بما هو في صالح العاملين، ويتضح ذلك من خلال المعاشات التي تقدمها الشركة للعاملين عند وصولهم لسن التقاعد، إلى جانب الاهتمام بصحة العاملين وتدريبهم الأمر الذي يرفع من قدراتهم الإنتاجية، كما توفر الشركة وسائل الراحة للعاملين داخل المتاجر ويتمثل ذلك في وجود حجرة طبية وحجرة تسليية وحجرة للغداء وحمامات. وفي مقابل هذا، تنتظر الشركة من العاملين الاجتهاد في أداء الأعمال التي يكلفون بها والولاء لها. وعلى الجانب الآخر، يتم تكليف الإدارة الخاصة بفروع هذه الشركة بالحد الأدنى من المهام ومراقبة العاملين حيث إن كل عامل يكون مسؤولا عن مستوى الأداء وعملية التطوير وذلك في نطاق مسئولية.

وفي خلال فترة السبعينات والثمانينات، قامت شركة ماركس أند سنسر بتوسيع نطاق أنشطتها. وكانت أهم نواحي هذا التوسع مجال المنتجات الغذائية وذلك نظرا لما تتمتع به الشركة من سعة طبية فيما يتعلق بالجودة إلى جانب قدراتها التسويقية والإدارية الكبيرة، الأمر الذي دعى الشركة إلى تقديم أنواع كثيرة ومتنوعة من المنتجات الغذائية الطازجة، كما أبدت الشركة اهتماما كبيرا بالوجبات الجاهزة وغيرها من الأمور التي قد تحقيق مكاسب كبيرة، وعلى الجانب الآخر، قامت فروع لها في جميع أنحاء العالم. ففي منتصف السبعينات من هذا القرن، قامت الشركة بإنشاء سلسلة متاجر تجزئة لها في كندا كما أنشئت الشركة أول فرع لمتاجرها في قارة أوروبا في باريس. ومع نهاية عام 1979، صارت الشركة تملك وتدير ثلاثة عشر متجرا في العديد من البلدان الأوروبية مثل فرنسا وبلجيكا وأيرلندا. وقد أنشأت شركة ماركس أند سنسر أول فروعها في الولايات المتحدة في عام 1988 وذلك بعد شرائها لشركة بروكس برزرز وهي سلسلة متاجر تجزئة عريقة كانت متخصصة في بيع ملابس الرجال ذات الجودة العالية، كما كان هناك جزء من هذه المتاجر مخصص للأسواق التجارية الضخمة والمطاعم. وهكذا نجد أن تاريخ شركة ماركس أند سنسر يوضح لنا الأفكار والمبادئ الأساسية اللازمة لتطوير أية شركة.

المحور الثاني:

صياغة الإستراتيجية

إن صياغة الإستراتيجية تعبر عن إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها، ومن ثم فهي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بما يسهم في إنتاج الفرص وتحديد المخاطر و التعرف عناصر القوة والضعف، هذا إلى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة الممكنة. وتتضمن عملية صياغة الإستراتيجية تحديد كل من:

- تحديد رسالة المؤسسة؛
- تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل؛
- تحليل البيئة الخارجية و الداخلية.

2- صياغة الإستراتيجية

1-2- صياغة رسالة المنظمة:

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمؤسسة إذ يجب

أن يكون لكل مؤسسة فلسفة و فكر خاص بها يميزها عن المؤسسات الأخرى.

1-1-2- مفهوم الرسالة: هي الغرض من وجود المنظمة، والرسالة تشرح لماذا توجد المنظمة، وأنشطتها، وأسلوب تنفيذ الأنشطة، والغرض ولمن تقدم أنشطة وخدمات المنظمة ولماذا.¹

1-1-1-2- تعريف الرؤية: الرؤية هي قوة إدراك تصويرية، أو هي الفكر السليم تجاه شيء ما، ومن زاوية المضمون المنظمي، فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن المستقبل المنظمة.²

والرؤية المستقبلية هي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا. وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه الشركة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا.³

وتصف الرؤية تطلعات الشركة و إلى ما ترغب حقيقة في أن تكونه، الرؤى مهمة لأنها مصممة لتوظيف خيال أفراد الشركة، وتحريك طاقاتهم لتحقيق غرض، سبب أو غاية أعلى. تتمثل بعض الرؤى الأكثر فعالية في تلك التي تسعى الشركة من خلالها للسعي نحو التميز أو القيادة في بعض الأنشطة التي تربط كل أفرادها معا في غرض عام. يجب أن يكون للرؤى جاذبية انفعالية قوية التي تشجع الأفراد على توظيف كل طاقاتهم وأذهانهم لتحقيق هذه الغاية، يمكن للرؤية القوية، إذا تم تبينها وتنفيذها بالكامل أن تضع المنظمة في مركز القيادة على مستوى الصناعة. في بعض الحالات قد تمكن الرؤية الشركة من تغيير القواعد في الصناعة لصالحها.⁴

2-1-2- أهمية وضع رسالة المؤسسة:

إن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة تركيز على أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال. و ترجع أهمية وضع رسالة واضحة ل مؤسسة الأعمال إلى المزايا الآتية:⁵

¹ أحمد ماهر: الدليل العملي للمدربين في الإدارة الإستراتيجية، ط4، دار الجامعية، للنشر، الإسكندرية، 2007، صفحة: 24.

² شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار حامد للشر والتوزيع، الأردن، 2010، صفحة: 29.

³ نبيل محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، صفحة: 58.

⁴ روبرت. أ. بتس-ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكم الخزامى: الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، صفحة: 46.

⁵ علاوي نصيرة: اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، ماجستير، تلمسان، 2011/2010، صفحة: 10.

- تعمل على توحيد الجهود داخل المؤسسة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى المؤسسة لبلوغها.
- تعطي الرسالة معايير موحدة و مقبولة لأساليب تخصيص الموارد.
- تسهل تعامل الأطراف الخارجية و الداخلية مع المؤسسة نظرا لوجود فلسفة واضحة لها.
- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشدا واضح لها.
- تحدد اتجاهات التوسع و النمو في المنتجات و الخدمات و الانتشار الجغرافي حيث تضع المؤسسة حدودا واضحة لاتجاهات التوسع.
- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة التي تسعى المؤسسة لإبرازها.
- تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا و إصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة محددة و معلنة بطريقة رسمية.

2-1-3- عناصر رسالة المؤسسة:

رغم اختلاف مؤسسات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المؤسسة. إلا أنه يوجد إجماع بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة هي كالآتي: ¹

- مجال عمل المؤسسة:

يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة و واضحة تسمح بالتطور اللاحق.

- عملاء المؤسسة:

إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، و بالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآني بل و احتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات و خدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء.

- المنتجات و الخدمات:

إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات و الخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق و تلبي حاجة العملاء.

- أسواق المؤسسة:

أين تنافس المؤسسة؟ و في أي الأسواق تكون هذه المنافسة؟ إن التحديد الدقيق و الجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات و المعايير، و كذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المؤسسة القدرة على التركيز عليها و خدمتها بشكل أفضل.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، صفحة: 191.

-التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة، و يجب على المؤسسة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا و الاستفادة منها.

-أهداف البقاء و النمو و الربحية:

رغم أن البقاء و النمو هدفان أساسيان لمعظم المؤسسات، إلا أنه نتيجة لعوامل اقتصادية و سياسية تحرص بعض المؤسسات على تحديد معدل نموها أو فترة بقائها في الصناعة. فهناك قوانين منع الاحتكار التي تضع حدودا لنمو المؤسسات. كما أن نفاذ المادة الخام مثلا قد يحدد فترة بقاء المؤسسة في الصناعة.

-الإطار الأخلاقي لعمل المؤسسة:

يعني مجموعة المبادئ الأخلاقية و القيم و أنماط السلوك المقبولة التي تضعها المؤسسة كإطار يحكم تصرفات و سلوك العاملين بها. و تحدد المؤسسة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح في الصناعة التي تعمل بها.

-إدراك المؤسسة لإمكانياتها:

إن أحد المحددات الهامة لنجاح المؤسسة هو إدراك نقاط قوتها بالمقارنة بالمنافسين في السوق الذي قررت العمل فيه، ثم بناء الإستراتيجيات التي تعمل على تعظيم إستغلال نقاط القوة و تجنب المنافسة في المجالات التي يتفوق فيها المنافسون عليها لحين إصلاح نقاط الضعف.

-السمعة و الشهرة المؤسسية:

و تمثل انطباعات الجمهور حول المؤسسة و مدى استجابتها و اهتمامها بالجوانب الأخلاقية و البيئية والاجتماعية في العمل.

-الموارد البشرية في المؤسسة:

يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المؤسسة، و لا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز على رعايتها رسالة المؤسسة و تعطيها حقا من الأهمية.

-الموردون:

يمثل الموردون مصدر الحصول على المدخلات من المواد الأولية بالنسبة للمؤسسات الصناعية، و السلع الجاهزة بالنسبة للمؤسسات التجارية، و القوى العاملة لقطاع الخدمات، و على المؤسسة أن تحدد في رسالتها الاتجاه العام الذي يمثل التوجه الرئيسي لها في التعامل مع الموردين بمعنى أن تحدد في رسالتها الخصائص الأساسية التي سوف تصر على توافرها فيمن تتعامل معهم من الموردين.

2-1-4-خصائص الرسالة:

حددت مجموعة من خصائص يجب أن تتوفر في الرسالة لكي تكون هذه الأخيرة ناجحة فهي تجيب عن تساؤلات الخاصة لكي تعطي صورة عن: من، كيف، لماذا تتواجد المؤسسة بإضافة إلى تحديد طبيعة القوى

الدافعة " قد تكون محفزات أو علاوات مناصب مرموقة " وسمات المميزة للمنظمة تساعد الإداريين في تنفيذ الرسالة بشكل جيد. و هذه الخصائص نذكرها في ما يلي¹:

1. أن تكون مختصرة في 100 كلمة على أكثر؛
2. أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي للعمل المنظمة ؛
3. أن تحدد المنظمة ماذا تنتج لما هذا الإنتاج ؛
4. أن تحدد بوضوح كيف يتم إشباع حاجة العملاء ؛
5. أن تحدد بوضوح ما هو العرض الأساسي من وجود منظمة ؛
6. أن توضح طبيعة القوى الدافعة في المنظمة.

2-1-5- الفرق بين الرسالة والرؤية: تختلف الرسالة عن الرؤية، فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشداً محدداً لإستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها، والرؤية هي أساس العام الذي تبنى عليه الرسالة، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكنها تحقيقها في ظل الموارد الحالية. فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها تطمح لأن تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسواق، في حين تحدد الرسالة أن المنظمة تسعى إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم². وفيما بعض تعريفات للرؤية:

2-1-6- أمثلة للرؤى الإستراتيجية ومضامين الرسائل لبعض الشركات

2-1-6-1- مؤسسة ميكروسوفت Microsoft³

لسنوات عديدة، كانت هناك رؤية واحدة تقود ميكروسوفت، وهي "كمبيوتر على كل مكتب وفي كل منزل، يستخدم قدراً كبيراً من البرامج كأداة إثراء". إلا أن ظهور الإنترنت وأجهزة الكمبيوتر غير الشخصية مثل: الكمبيوتر المحمول وكروت التلفاز التي أصبحت جزءاً لا ينفصل من حياتنا اليومية الحديثة، دفع بميكروسوفت في عام 1999 لتوسيع نطاق رؤيتها. حتى تصل إلى مفهوم الإثراء "إثراء الأشخاص في أي وقت، عن طريق عدد هائل من البرامج التي يتم استخدامها في أي مكان وعلى أي جهاز" ويقول بيل جيتس مؤسس ميكروسوفت: نحن نتطلع لعالم يستخدم فيه جميع الأشخاص أجهزة الكمبيوتر للقيام بكل ما يرغبون فيه في أي وقت ومن أي مكان. وسوف يظل الحاسب الشخصي يلعب دوراً أساسياً في حياتنا. . . بالرغم من ظهور عدد كبير من الأجهزة الرقمية، التي تتصل بشبكة الإنترنت والتي تشاركه في هذا الدور.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع سبق ذكره، صفحة: 99.

² محمد أحمد عوض، المرجع سبق ذكره، صفحة: 46.

³ آرثر أيهتوسون، أيه جي ستريكلانند: الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية؛ ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006. صفحة: 9.

2-6-1-2 رسالة الخطوط الجوية السعودية: أن تكون ناقلا جويا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حرصا على رعاية موظفيه¹.

2-6-1-3 مؤسسة إنتل Intel²

إن رؤيتنا هي الوصول إلى بليون حاسب متصل بالإنترنت في جميع أنحاء العالم، وملايين الملقمات وملايين الدولارات التي تتدفق بفضل التجارة الإلكترونية، كما أن مهمة رسالة إنتل الأساسية هي أن تكون من مؤسسي اقتصاد الإنترنت، وبذل كل الجهود لجعل شبكة الإنترنت أكثر فائدة للجميع، لقد أصبح الاتصال بالإنترنت الآن، أهم ما يشغل العاملين في مجال الحاسب. نحن بذلك نساعد في توسيع إمكانات منصة تشغيل الحاسبات الشخصية والإنترنت على مستوى العالم بأسره.

2-6-1-4 رسالة شركة الخليج للبتروول: تعتبر شركة الخليج للبتروول مسؤولة عن الاستكشاف الكفء للموارد الطبيعية، وتقوم بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات ذات الجودة المرتفعة³.

2-6-1-5 سلسلة مطاعم لونغ جون سيلفر⁴ Long Johon Silver

نحن نسعى لأن نصبح أفضل سلسلة مطاعم وجبات سريعة في الولايات المتحدة الأمريكية، إننا نوفر لضيوفنا مذاقا رائعا صحيا، وأسعارا معتدلة للأسماك والأكلات البحرية والدجاج بطريقة سريعة وودودة في كل زيارة يقومون بها لأحد مطاعمنا.

2-6-1-6 شركة أدوية بريستول مايرز سكويب⁵ Bristol Myers squibb

إن مهمة شركة أدوية بريستول مايرز سكويب ورسالتها، هي إطالة الحياة الإنسانية وتحسينها، بتوفير أفضل منتجات الرعاية الصحية و الشخصية، ونحن نرغب في أن تصبح شركتنا أفضل شركة عالمية متنوعة في مجال منتجات الأدوية والرعاية الصحية والشخصية.

¹نبيل محمد مرسى، المرجع سبق ذكره، صفحة: 54.

²آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 9.

³نبيل محمد مرسى، المرجع سبق ذكره، صفحة: 54.

⁴آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 9.

⁵ نفس المرجع أعلاه، صفحة: 9.

2-1-6-7- مثال توضيحي: الرؤية الاستراتيجية لشركة دير وشركائه Deer & Company¹

مع تحقيق عوائد تزيد عن 14 بليون دولار، أصبح جون دير مالكا لشركة عالمية رائدة، على مدى عدة عقود، حيث منح حق استخدام معدات الشركة الزراعية للوكلاء في العديد من أجزاء العالم، لأن هذه الشركة تحمل علامة تجارية معروفة. ولقد أوضحت الشركة هويتها والمكانة التي ترغب في تحقيقها وكيفية الوصول إليها، وسوف نوضح في الفقرات التالية التي تم نقلها من موقع شركة دير Deer على شبكة الويب، رؤية الشركة الإستراتيجية.

هوية الشركة: لقد نمت شركة جون دير John Deer وازدهرت عبر مشاركة طويلة الأجل مع أهم المزارعين في العالم، واليوم أصبحت جون دير John Deer شركة عالمية تجري العديد من عمليات استخدام المعدات وأعمال الخدمات التكميلية. وهذه الأعمال متشعبة متداخلة معا إلى حد كبير، وتوفر للشركة فرص نمو جيدة وغيرها من المزايا التنموية المتكاملة لعملائها.

ما هي وجهتنا؟: نلتزم شركتنا بتوفير قيمة أصلية لكل الأطراف ذات المصلحة في الشركة، بما في ذلك العملاء والمتعاملين معها ومالكي الأسهم والموظفين والمجتمعات المحلية، ورغبة منها في تدعيم هذا الالتزام المبدئي، تسعى شركة دير Deer إلى:

- تنمية المواقع القيادية وتطويرها ومتابعتها في كل عمل تجاري.
- توسيع موقعها القيادي الرائد في السوق المعدات الزراعية على مستوى العالم بأسره.
- خلق فرص عمل جديدة لتقوية علامتنا التجارية في العالم بأسره.

كيف يمكننا أن نحقق ذلك؟: بنتبع الغايات والأهداف التجارية الأكثر شمولا والقيام بالتحسين والتطوير المستمر، سوف تصل الأعمال التجارية إلى:

- تحقيق أداء على مستوى عالمي، بالحصول على مكانة تنافسية قوية في الأسواق المستهدفة.
- تخطي توقعات العملاء بالنسبة لمستوى الجودة والقيمة.
- زيادة الأرباح عن تكلفة رأس المال في الدورة التجارية لرأس المال.

وبتنمية الأرباح والتحسين المستمر، سوف تستفيد جميع أعمال الشركة التجارية من أصولنا المالية الفريدة وتسهم فيها. وهي:

¹ آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 36.

- علامتنا التجارية الفريدة المتميزة.
- ميراثنا وتاريخنا من الاستقامة والعمل الجماعي.
- مهارتنا المتقدمة.
- العلاقة الخاصة المستمرة منذ وقت طويل بين الشركة وموظفيها وعملائها والمتعاملين معها وغيرهم من الشركاء والأطراف التجاريين في جميع أنحاء العالم.

2-2- تحديد الأهداف الإستراتيجية

بعد الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

2-2-1- مفهوم الهدف: وهو أمل تسعى المنظمة إلى تحقيق في الأجل الطويل والذي يترجم معنى الرسالة إلى مستويات مرغوب فيها قابلة للتحقيق، والذي يجب أن يكون قابل للقياس والبساطة والوضوح في صياغته.¹

وهي النتائج التي تود المنظمة أن تحققها، وهي تتسم بالتحديد والوضوح والكمية والقابلية للقياس². أما الغاية فهي تعبير عما تنوي المؤسسة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل³.

2-2-1-1- مبادئ صياغة الأهداف:

يؤكد العديد من الباحثين في ميدان الإستراتيجي إلى ضرورة الاعتماد مجموعة من المبادئ والأسس عند صياغة الأهداف والتي تتمثل في⁴:

1. الوضوح: أن تكون واضحة للعاملين ليسهل عليهم تنفيذ ؛
2. أن تصف بدقة وتحديد وجدية ؛
3. القبول ؛
4. الموضوعية ؛
5. إمكانية قياس الأهداف ؛
6. الحصول على دعم وتأييد من الإدارة العليا ؛
7. أن تتصف بالمشاركة كل المرؤوسين أو من يهم أمر أهداف من حيث صياغة وتنفيذ ؛
8. أن يتم حساب الكلفة وعائد عند وضعها ؛

¹ زيد منير عبودي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 37.

² أحمد ماهر المرجع سبق ذكره، صفحة: 24.

³ نبيل محمد مرسى، المرجع سبق ذكره، صفحة: 57.

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع سبق ذكره، صفحة: 109.

9. أن يراعا عامل الزمن في تحقيق الأهداف ؛
10. أن تخدم هذه الأهداف سياسات والبرامج.

2-2-2-الإطار المنهجي لوضع الأهداف وتطويرها:

ترتبط رسالة المنظمة، بأهدافها ارتباطا جديا، فلا يمكن فصل الاثنين عن بعضهما للترابط الطبيعي بين الرسالة والهدف، لهذا لا بد من وضع إطار منهجي لصياغة الأهداف وتطويرها، في إطار رسالة المنظمة وفلسفتها، في اعتماد ما يلي¹:

- ✓ البحث عن الأهداف ؛
- ✓ تحويل الأهداف من الإطار النظري إلى العملي ؛
- ✓ تحليل العلاقات بين الأهداف ؛
- ✓ تحليل مدى قابلية الأهداف للتحقيق ؛
- ✓ تحقيق الأهداف ؛
- ✓ المراجعة والرقابة والتقييم.

2-2-3- أمثلة للأهداف الإستراتيجية²:

2-2-3-1-شركة بنك وان Bank One:

الهدف الإستراتيجي: " نحن نرغب في أن إحدى أفضل ثلاث شركات في الأعمال المصرفية، فيما يتعلق بحصص السوق في كل الأسواق المالية المهمة التي نخدمها. "

2-2-3-2-دومنيوز بيتزا Dominos Pizza

الهدف الإستراتيجي: "نحن نهدف لتوفير بيتزا ساخنة وشهية، فيما لا يزيد عن 30 دقيقة من طلبها بسعر معتدل وربح معقول. "

2-2-3-3-شركة سيارات فورد Ford Motor Company

الهدف الإستراتيجي: " نحن نهدف لإرضاء العملاء بتوفير سيارات وشاحنات عالية الجودة، وتطوير منتجات جديدة وتقليل الوقت المطلوب لتزويد السوق بسيارات جديدة، وتحسين كفاءة كل مصانعنا وعملياتنا وإنشاء فريق عمل شامل، يتكون من موظفين والاتحادات والوكلاء والموردين. "

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع سبق ذكره، صفحة: 110.

² آرثر أبهتومسون، آيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 12.

Atlas Corporation مؤسسة أطلس 4-3-2-2

الهدف الإستراتيجي: " نحن نرغب في أن نكون منتجي ذهب من منتجي ذوي الحجم المتوسط في السوق، وذوي تكلفة منخفضة، وأن نصنع ما يزيد عن 125,000 أوقية من الذهب سنويا، مع تكوين احتياطي من الذهب يصل إلى 1.5 مليون أوقية. "

General Electric مؤسسة جنرال الكتريك 5-3-2-2¹

الأهداف الإستراتيجية:

- أن نكون أفضل مؤسسة تنافسية في العالم؛
- أن نكون الشركة الأولى أو الثانية في مجالنا؛
- أن تجعل كل أنشطة الشركة عالمية؛
- أن نستغل الإنترنت ونصبح شركة تجارة إلكترونية عالمية.

McDonald's مؤسسة ماكدونالدز 6-3-2-2²

الهدف الإستراتيجي: "أن نرضي عملاءنا بنسبة 100% . كل يوم. . وفي كل مطعم. . ومع كل عميل. "

أمثلة للأهداف المالية³:

Motorola مؤسسة موتورولا 1-4-2-2

- 1- تنمية عوائد التمويل الذاتي بنسبة 15% سنويا؛
- 2- تحقيق متوسط عائد على الأصول المالية للشركة، يتراوح ما بين 13% و15%؛
- 3- تحقيق متوسط عائد على استثمارات أنصبة المساهمين بمقدار يتراوح بين 16% و 18% ؛
- 4- تحقيق ميزانية عمومية قوية.

Mc Cormick & Comany شركة ماك كروميك و شركائه 2-4-2-2

- تحقيق نسبة عائد تصل إلى 10% على حقوق الملكية؛
- تحقيق نمو مبيعات صاف يصل إلى 16% سنويا؛

¹نفس المرجع أعلاه، صفحة: 48.

²آرثر أيهتوسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 48.

³نفس المرجع أعلاه، صفحة: 48.

- الحفاظ على متوسط ربح لمعدل نمو الأسهم، يصل إلى 15% سنويا؛
- الحفاظ على نسبة دين كلي لا تتعدى 40% من نسبة رأس المال الكلي؛
- دفع ما يقرب من 25% إلى 35% من الدخل الصافي كعوائد على الأسهم؛
- اختيار البدائل التي تعزز وتكمل أعمالنا التجارية الحالية؛ بما يدعم العائد الكلي المحقق؛
- التخلص من الأعمال التجارية التي لا توفر أو لا يمكنها أن توفر عوائد مالية كافية، أولا تتناسب مع إستراتيجية العمل المطبقة.

2-3- التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة:

2-3-1- مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة قبل التطرق إلى تعريف التحليل الاستراتيجي لا بد من ذكر مصطلح جدير بالذكر، ومرتبب ارتباطا وثيقا بعملية التحليل الاستراتيجي، ألا وهو مصطلح التشخيص.

أولا: تعريف التشخيص: يعد التشخيص الإستراتيجي خطوة تتمثل في جمع وتحليل المعطيات بشكل يوضح وضعية ما، يغذي ويدعم خيار معين، هذا ما يكسب التشخيص الإستراتيجي أهمية كبيرة في القرار الإستراتيجي، فهو يقود إلى كشف وهيكلية المشاكل التي تواجهها المؤسسة، والتي تتطلب حولا إستراتيجية¹.

ويعتمد التشخيص الإستراتيجي على التحليل دون أن يكون هو نفسه، فالتشخيص فضلا عن كونه يبني على سلاسل من أرقام وبيانات، ومصفوفات وجداول، فهو يفترض تقديم التفسير فالتحليل ليس إلا أداة للتشخيص، تساعد المسير على اتخاذ القرارات المناسبة.²

ثانيا: التحليل الاستراتيجي للبيئة: هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى، ثم استخراج البدائل الإستراتيجية المناسبة، وبعد ذلك اختيار الإستراتيجية المناسبة.

2-3-2- البيئة الخارجية للمؤسسة

إن البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة و تتكيف لها حتى تتمكن من الاستمرار و البقاء تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية. حيث أن هذه البيئة تزداد تعقيدا و اضطرابا و تتشابك عناصرها بشكل سريع بسبب التغيرات و التطورات المفاجئة، و هذا ما يفرض على المؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة الاهتمام بالبيئة عند تحديد رسالتها³.

¹ دارين بوذيدي: مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، ماجستير تخصص تسيير مؤسسات، باتنة، 2005/2004، صفحة: 82.

² دارين بوذيدي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 82.

³ نصيرة علاوي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 13.

أ- مفهوم البيئة:

لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير إلى أنها كل ما يحيط بالمؤسسة ويقع خارجها و لا يكون جزءا منها. في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطبعا بشمول المكونات و الأبعاد الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى المكونات و الأبعاد الخارجية التي تحيط بها. و هكذا فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل و الأبعاد و المكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية و التنظيمية والإستراتيجية.

و تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة و تفاعلاتها، و طبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها و بشكل متوازن و حركي، و يعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار و إمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم.¹

ب- مفهوم البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، و تتعامل معه لإنجاز خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها. و تشمل العملاء، و مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، و المنافسين، و جماعات التأثير، أو الضغط.²

و هذا يعنى أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي مصدر جميع مدخلات المؤسسة حيث يتم الحصول منها على المال و المواد و الموارد البشرية وغيرها من مستلزمات لازمة لممارسة أنشطتها، و إلى البيئة الخارجية يتم تقديم المنتجات من سلع و خدمات.

2-3-2-1- مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة:

إن كون أن البيئة الخارجية لمؤسسات الأعمال شاملة و معقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها و تبسيطها و التعامل معها. و نجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتتمثل الأول منها بالبيئة الكلية، و الثاني بالبيئة الصناعية.

2-3-2-1-1- البيئة الكلية:-

تتكون البيئة الكلية للمؤسسة من مجموعة من القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة و على غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة.³ و هذه القوى توجد في البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات أكثر من تأثير المؤسسات عليها. و فيما يلي استعراض لأهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية:⁴

¹ طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع سبق ذكره، ص253 .
² مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، صفحة: 203.

³ محمد أحمد عوض، المرجع سبق ذكره، ص97 .

⁴ محمد أحمد عوض، المرجع سبق ذكره، ص98 .

القوى الاقتصادية:

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة. و تتأثر المؤسسات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي و العالمي، فمثلا تقليل الإنفاق الحكومي يمثل تهديد للمؤسسات التي تتعامل مع الحكومة كشركات رصف الطرق، و انخفاض سعر الفائدة فرصة لشركات المقاولات لتمويل عمليات التوسع. و هذه بعض القوى الاقتصادية التي تعمل في البيئة الكلية:

- ✓ معدل الفائدة؛
- ✓ الميل للإنفاق؛
- ✓ الميل للادخار؛
- ✓ معدل التضخم؛
- ✓ تقلب الأسعار؛
- ✓ متوسط الدخل الفردي؛
- ✓ السياسات الاقتصادية و المالية.

القوى الاجتماعية:

تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم و العادات و التقاليد، و الخصائص السكانية و الخصائص المكانية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية و العالمية. و التغيير في القوى الاجتماعية قد يكون إيجابيا أي يخلق فرصة لبعض المؤسسات أو العكس قد يكون سلبيا. و من بين هذه القوى الاجتماعية ما يلي:

- ✓ عدد المواليد؛
- ✓ معدل الزواج؛
- ✓ مستوى الثقافة و التعليم؛
- ✓ عدد النساء العاملات؛
- ✓ توزيع السكان؛
- ✓ عادات الشراء.

القوى السياسية:

القوى السياسية هي تلك القوى التي تحركها القرارات و القوانين و السياسات الحكومية، كمنح الحكومة معونات لصناعة ما أو إعفاءات ضريبية حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديدا للمؤسسات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة، و في نفس الوقت فرصة للمؤسسات الوطنية. و هذه بعض القوى السياسية:

- ✓ الضرائب و الرسوم؛
- ✓ الإعفاءات الجمركية؛
- ✓ قوانين حماية البيئة؛

✓ تأثير الانتخابات؛

✓ الاستقرار السياسي و القرارات السياسية.

القوى التكنولوجية:

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات. و تعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة الكلية. فنجد بعض المؤسسات تتعرض لتهديد مباشر نتيجة لتقدم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون و هذا ما ينجر عنه انخفاض في جودة منتجاتها و ارتفاع في تكلفتها، في حين أن المؤسسات التي تعتمد على مستوى من التكنولوجيا يكون لديها فرصة لاجني ثمار تقدمها التكنولوجي. و من بين القوى التكنولوجية ما يلي:

✓ التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون؛

✓ طرق الحصول على التكنولوجيا؛

✓ المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا؛

✓ التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج؛

✓ معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة؛

✓ التكنولوجيا الحديثة في التسويق.

2-3-2-1-2- البيئية الصناعية:

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة و على غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، و يمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة و تتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات. و تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا و إيجابا على حصة المؤسسة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي و قدرتها على جذب العملاء و على قدرتها على المحافظة على العمالة الجيدة. و تتكون البيئة الصناعية من القوى الآتية:

✓ المنافسين الحاليين؛

✓ المنافسين المحتملين؛

✓ العملاء؛

✓ الموردين؛

✓ القوى العاملة؛

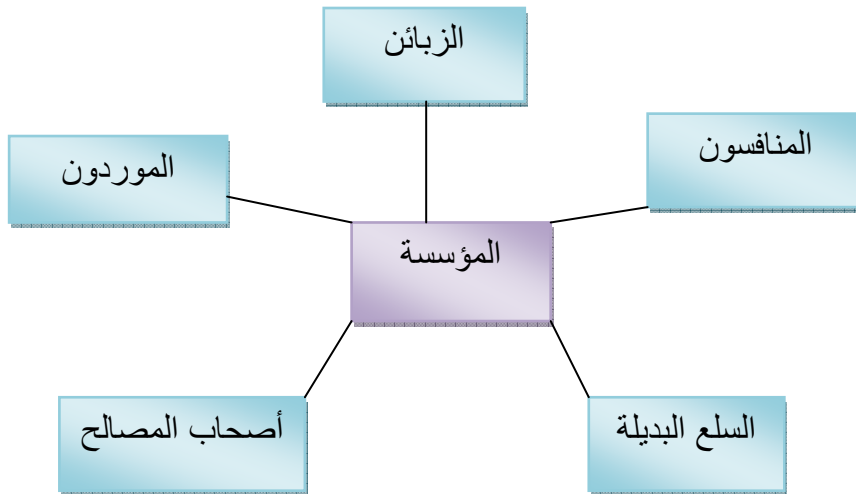
✓ السلع البديلة.

2-3-1-2-1-2-3-2- تحليل البيئة الصناعية: نموذج PORTER

إن تحليل قوى التنافس أو محددات قوى الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية، وتحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة المشترين والموردين، وتحليل القوى التنافسية في الصناعة لا بد من الاعتماد على مدخل بوتر¹.

ويؤكد بوتر* بأن المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية، ودرجة شدة التنافس في الصناعة. وتتوقف درجة المنافسة على القوى الموضحة في الشكل رقم (01):

الشكل رقم 01: القوى الخمسة لبوتر +1



المصدر: نادية العارف الإدارة الإستراتيجية؛ ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، صفحة: 171.

من الشكل رقم (01) يتضح أن هناك ستة عناصر يجب دراستها للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي للمنظمة. وفي ما يلي شرح لهذه العناصر²:

¹ زكريا مطلق الدوري، المرجع سبق ذكره، صفحة: 102.

* مايكل يوجين بوتر (بالإنجليزية: Michael Eugene Porter) ولد في مايو 23، 1947 بروفيسور جامعة بيشوب ويليام لورنس في مدرسة هارفرد للإعمال. هو أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول والمناطق. أعمال مايكل بوتر معترف بها في العديد من الحكومات، الشركات الكبرى والدوائر الأكاديمية عالمياً.
² نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية؛ ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، صفحة: 171.

1-المنافسون: هم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد، تقوم المؤسسة بدراساتهم لمعرفة من هم المنافسون الحاليون ومن هم المنافسون المحتملون.

2- حدة المنافسة: تزداد حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين كلما زاد عدد مؤسسات الصناعة وتساوت القوة النسبية لهم، وكثرت محاولات تخفيض السعر، و اتباع استراتيجيات عدائية.

3 - القوة التفاوضية للزبائن: الزبائن يمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة، أو الذين تأمل المؤسسة في كسبهم للتعامل معها.

4- القوة التفاوضية للموردين: بما أن المؤسسة نظام مفتوح فإنها تعتمد في مدخلاتها على عدد من الموردين، لهذا فإن القوة التفاوضية لهم هي التي تحدد تكاليف المواد الأولية ووسائل الإنتاج الأخرى.

5 - السلع البديلة: تتمثل في منتجات وخدمات الصناعات الأخرى، والتي يمكن أن تعتبر كبديل عن منتجات المؤسسة.

6 - أصحاب المصالح: تتضمن مجموعة أصحاب المصالح في بيئة العمل مثل الحكومات، حاملي الأسهم، المقرضين، الغرف التجارية. . . إلخ و تختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلي أخرى

2-3-3-البيئة الداخلية للمؤسسة

لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المؤسسة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، و لذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية و دقيقة حتى تضع المؤسسة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية.

2-3-3-1- مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة:

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل CERTO ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، و يرى المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمؤسسة الأعمال. لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات و نواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها و التي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع سبق ذكره، ص283 .

والبيئة الداخلية: تتكون من مجموعة العناصر التي تقع مباشرة تحت سيطرة إدارة المؤسسة، وتتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف في البناء التنظيمي للمؤسسة، وفي الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وفي الموارد المتاحة.¹

2-3-3-2- مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة:

قد يبدو أن هناك اختلاف بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية، إلا أنه يمكن إجمال هذه المكونات بثلاث مكونات رئيسية وهي: الهيكل التنظيمي، و الثقافة التنظيمية، و موارد المؤسسة. و من الضروري إضافة مكون آخر ذو أهمية بالغة في نجاح المؤسسة و هو القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، وفيما يلي عرض للمكونات البيئية الداخلية:²

1-الهيكل التنظيمي:

و يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية، و بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات، و تحدد شبكات الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية و الإدارية، و هكذا تتشكل الإدارات الرئيسية و الفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي. إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء لتلبية متطلبات أمرين:

- الأول: التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية حيث من الضروري بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات الغير مستقرة.
- و الثاني: ضرورة إجراء تغيرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

2-الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، و في أدب إدارة الأعمال. و من المعلوم أن للمؤسسات ثقافات تنظيمية مختلفة و يمكن تلخيص أهمية الثقافة بالآتي:³

- يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية و الهوية الخاصة بالعاملين؛
- تلعب دوراً مهماً في خلق روح الالتزام و الولاء بين العاملين، يسمو على المصالح الشخصية؛
- تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل و متكامل؛
- تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المؤسسة، و تحدد سلوك العاملين كدليل و مرشد مهم؛

¹ هاني حامد الضمور، أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية، تاريخ الإطلاع : 2014 /01/19 على الموقع:

www.hollanduniversity.org

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع سبق ذكره، صفحة: 283.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع سبق ذكره، صفحة: 201.

تعمل على زيادة التبادل بين الأعضاء و هذا من خلال المشاركة بالقرارات و تطوير فرق العمل و التنسيق بين الإدارات المختلفة و الجماعات و الأفراد.

3-الموارد:

تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموسة و غير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها و أدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد و استغلالها بشكل كفاء لتحقيق ميزات و قدرات تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين و بالتالي تحتاج هذه الموارد أن توضع تحت مجهر الإدارة لغرض تقييمها و تثمينها باستمرار لمعرفة مواطن القوة و الضعف فيها، و بالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.

4-القيادة الإستراتيجية:

إن المؤسسات الفاعلة و الكفأة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز بميزة أساسية تتفرد فيها عن غيرها من المؤسسات و هي وجود قيادة إستراتيجية فاعلة، و ما نقصده بالقيادة هو الإدارة العليا متمثلة برئيس مجلس الإدارة و المدير العام و فريقه، و كذلك تحاول مؤسسات الأعمال أن تبني إدارات مساندة و محللين على درجة من الكفاءة متخصصين في معالجة المشاكل الفنية و التقنية.

إن القيادة الإستراتيجية التي تمتلك خيارات واسعة و تتحمل مهام توضيح رسالة المؤسسة و غاياتها و إيصالها إلى كافة الأطراف من جهة، و تتابع عمليات الإشراف و الرقابة و سلامة تطبيق الإستراتيجية في مختلف المراحل من جهة أخرى أصبحت ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات.

2-3-3-تحليل البيئة الداخلية باستخدام سلسلة القيمة:

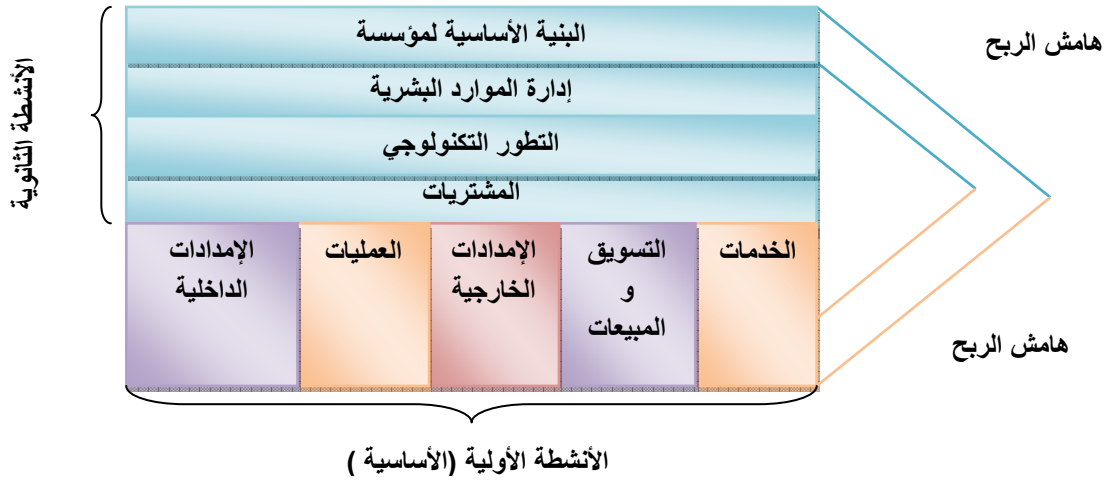
يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بوتر عام 1985 في كتابه الشهير الميزة التنافسية، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة¹، ويعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة. ووفقا لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على من حيث كونها مجموعة من الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة للقيمة، وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية².

¹ زكريا مطلق الدوري، المرجع سبق ذكره، صفحة: 137.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد، المرجع سبق ذكره، صفحة: 213.

والشكل رقم (02) يوضح التحليل باستخدام سلسلة القيمة:

الشكل رقم (02) سلسلة القيمة



المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ؛ ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، صفحة:137.

وقسم بوتير الأنشطة الرئيسة التسعة للمنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة الداعمة، حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الخام للإنتاج والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة المساعدة فهي التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها¹.

1-الأنشطة الرئيسة الأولية: وهي مكونة من خمسة مجالات²:

الإمداد الداخلي: هي أنشطة تهتم بالاستلام، والتخزين وتوزيع المدخلات للمنتوج /الخدمة، وتشمل هذه مناولة المواد، والرقابة على التخزين، والنقل وما شابه ذلك.

العمليات: لتحويل مختلف المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة، وتتضمن أنشطة التصميم، والتعبئة والتغليف، الصيانة... وغيرها.

الإمداد الخارجي: يشتمل على جمع، وخزن وتوزيع المنتج إلى الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز إستهلاكها.

¹ زكريا مطلق الدوري، المرجع سبق ذكره، صفحة: 136.

² نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات ؛ ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، صفحة: 178.

التسويق والمبيعات: تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة بالإعلان، الترويج، قوة المبيعات، طرق التوزيع وسياسة الأسعار.

الخدمة: تغطي جميع الأنشطة التي تعزز أو تحافظ على قيمة المنتج أو الخدمة، كالصيانة والإصلاح وتوفير أو بيع قطع الغيار، التدريب. . إلخ.

2-الأنشطة المساعدة الداعمة: مكونة من أربعة مجالات رئيسية هي:

المشتريات: وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات "مواد خام، مواد أولية، أجهزة وآلات، وقطع غيار " وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة، وأنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية¹.

التطور التكنولوجي: جميع أنشطة القيمة تمتلك "تكنولوجيا " وهذه التكنولوجيا قد تهتم مباشرة بالمنتج (مثلا البحث والتطوير لتصميم المنتج) أو مع العمليات التشغيلية (مثلا تطوير العملية التشغيلية) أو مع موارد خاصة (مثلا تحسينات المواد الأولية)².

إدارة الموارد البشرية: هذا مجال ذو أهمية خاصة مع جميع الأنشطة، فهي تهتم بجميع الأنشطة التي تتضمن الاستخدام، والتدريب والتطوير ومكافأة الموارد البشرية داخل المنظمة³.

البنية الأساسية والخدمات المساعدة: وتتكون البنية الأساسية للمنظمة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن الحسابات، الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي⁴.

و يمكن ربط التحليل البيئي الداخلي بالتحليل البيئي الخارجي و ذلك من خلال نموذج التحليل الثنائي SWOT و هو اختصار لأربع مكونات الرئيسية و هي: نقاط القوة، و التهديدات، الفرص، نقاط الضعف، ويعتبر تحليل SWOT أداة هامة من أدوات التحليل الإستراتيجي لإختيار البديل الإستراتيجية المناسب، لذا سنتطرق إليه لاحقاً.

¹ زكريا مطلق الدوري، المرجع سبق ذكره، صفحة: 138.

²نعمة عباس خضير الخفاجي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 179.

³ نفس المرجع أعلاه، صفحة: 179.

⁴زكريا مطلق الدوري، المرجع سبق ذكره، صفحة: 139.

4-2-4- تحديد البدائل الإستراتيجية¹:

بعد دراسة المؤسسة لبيئتها الخارجية و الداخلية، و تحديد الفرص و التهديدات المتواجدة في بيئتها و كذا نقاط القوة و الضعف لديها، تقوم بإيجاد و اقتراح مجموعة من البدائل الإستراتيجية و اختيار ما يناسب وضعيتها وإمكانياتها.

4-2-1- الإستراتيجية العامة للمنافسة:

4-2-1-1- إستراتيجية القيادة في التكاليف: تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن خفض من تكاليف بحيث يمكنها تحقيق تكلفة منخفضة باستخدام الطرق التالية:

- محاولة تقديم منتج أساسي بعيدا عن أي نفقات إضافية كمالية؛
- تعديل الأنشطة و عمليات ذات تكلفة عالية إلى عماليات ذات تكلفة منخفضة ؛
- استخدام بعض المواد أولية رخيصة سعر دون مساس بالجودة ؛
- تعديل موقع مؤسسة بحيث يكون أقرب إلى المستهلك.

4-2-1-2- إستراتيجية التمايز: تستطيع منظمة أن تختلف لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال خلق درجة عالية من التميز لمنتجاتها تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون من خلال هذا التميز يمكن للمؤسسة أن تفرض السعر الذي تريده وترفع من عدد الوحدات منتجة أو المباعة و تنمية نوع من الثقة بين المستهلك والمؤسسة لعلامتها التجارية.

4-2-1-3- إستراتيجية التركيز: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر) أو سوق معين (تتمتع فيه بميزة نسبية كما يتم سحب موارد المؤسسة من تلك الأنشطة أو السلع الضعيفة أو المتقدمة أو غير المربحة.

و من أهم مزايا هذه الإستراتيجية هو حصول مؤسسة الأعمال على الخبرة و التجربة الكبيرة نتيجة التخصص. و لكن ما يعاب على عليها هو عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و الناتجة عن الظروف البيئية المفاجئة.

4-2-2- إستراتيجية النمو المحدود:

يقصد بإستراتيجية النمو المحدود تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حالة: منافذ التوزيع،

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع سبق ذكره، صفحة: 242/228.

الأداء، القطاع المستهدف، معدل النمو، دون أي تغيير وهذه الإستراتيجية لها نوعان رئيسيان من الإستراتيجيات:

2-4-2-1- إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه:

وهي إستراتيجية الإستقرار تستخدمها المنظمات التي تعتقد بأن أدائها في سوق مرضى، وتنافس وهي بالدرجة الكافية، ويتم اختيارها لعدم الرغبة في النمو السريع ولصغر حجم المنظمة، و لإحتواء هذه الإستراتيجية على مخاطر محدودة لعدم التغيير، بالإضافة إلى خوف المنظمة من التوسع تحاشيا لتدخل الدولة بحجة أن المنظمة توسعت كعملاق يحتكر السوق فلا بد من منع ظهور هذا الإحتكار، كما تناسب هذه الإستراتيجية المنظمات التي تعمل كمتاجر تجزئة في السوق ومنذ سنوات عديدة أو تعمل لخدمة نفس النوع من المستهلكين على اختلاف أجياله بنجاح. و لكن من عيوبها عدم قدرة المنظمة للإستجابة لتغيرات البيئية، وعدم إتاحة فرص للعالمين للنمو والترقي و إنعدام روح الإبتكار وتحول أعمال المنظمة إلى أعمال روتينية.

2-4-2-2- إستراتيجية النمو البطيء:

إستراتيجية النمو البطيء تقوم من منطلق أنها تساعد وتحافظ على توازن عناصر الإنتاج في الطبيعة، وأنصار هذه الإستراتيجية يركزون على معدل النمو السكاني المحدود فمثل هذا المعدل لا يساعد على خلق عدد كاف من المستهلكين للمنتجات ذات الحجم والأنواع المتعددة.

2-4-3- إستراتيجية النمو التوسعية:

ونعني بها وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات، أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي، والمنظمة يمكن أن تحقق النمو السريع من خلال إتباع الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية التركيز؛
- إستراتيجية التنوع؛
- إستراتيجية الاستثمار المشترك .

2-4-3-1- إستراتيجيات التركيز:

وتشير هذه الإستراتيجيات إلى التركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه فنتج نوعا واحدا من المنتجات، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تقدم منتجاتها لسوق معين، وتوفر إستراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها الاستفادة بمزايا التخصص وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، وإتقان الإنتاج

ومتابعة تطورات الصناعة و الاستجابة لها، وإشباع حاجات العملاء. والقدرة على التجديد والتطوير والإبداع والابتكار في مجال تخصيصها، وكذا اكتساب المزايا التنافسية العالية. وفي ما يلي أهم الأبعاد إستراتيجية التركيز:

❖ التركيز على العملاء:

- ✓ الاعتماد إلى العملاء الحاليين.
- ✓ زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء.
- ✓ تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها.
- ✓ اتساع خط المنتجات (الأحجام، البدائل، الأنواع).

❖ جذب عملاء المنافسين:

- ✓ زيادة الجهود الترويجية.
- ✓ الاعتماد على إستراتيجية وضع الأسعار.

❖ جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج:

- ✓ الإعلان عن استخدامات جديدة.
- ✓ تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة.
- ✓ زيادة فرصة إتاحة المنتج (مناطق جديدة).

❖ التركيز على المنتجات:

- ✓ تباين واختلاف المنتجات عن مثيلاتها الخاصة للمنتج
- ✓ تنمية تطوير استخدامات جديدة للمنتج.
- ✓ تحسين الخدمات المقدمة من المنتج.

❖ التركيز على التكنولوجيا:

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

2-3-4-2- إستراتيجية التنوع:

هذه الإستراتيجية هي عكس إستراتيجية التركيز حيث تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات، وذلك بسبب تنوع المخاطر، والبعد عن احتكار، ومواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع وزيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة، وهناك نوعان من استراتيجيات التنوع:

أ- إستراتيجية التنوع المتمركز أو المتصل المترابط:

وتعتمد هذه الإستراتيجية إلى إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين أو الإنتاج.

ب- إستراتيجية التنوع المختلط أو غير المتمركز:

ويتحقق هذا التنوع عندما لا تكون الأعمال الجديدة مرتبطة بأعمال الحالية، وتعتبر إستراتيجية التنوع المتمركز أفضل من إستراتيجية التنوع غير متمركز (المختلط) بحجة أن إستراتيجية التنوع المختلط لا تؤدي إلى زيادة الأرباح، وتصنف هذه إستراتيجية كما يلي:

1- إستراتيجية التنوع الداخلي: إن المنظمة تعتمد هذا النوع للأسباب التالية:

- ✓ تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة.
- ✓ تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية.
- ✓ تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة.

2- إستراتيجية التنوع الخارجي: وبموجب هذه الإستراتيجية فإنه يتم شراء منظمات جديدة أو الاندماج

معها، وهناك شكلان لإستراتيجية التنوع الخارجي هما:

1/ إستراتيجية الاندماج: ضمن منطمتين أو أكثر بحيث استبدال الأسهم وتكوين منظمة واحدة وهذه الحالة تتم عادة بين منظمات متماثلة وبشكل ودي، وسياسية الاندماج هذه لها مبررات حيث تؤدي إلى زيادة قيمة أسهم المنظمة في السوق و زيادة معدل النمو ودرجة استقرار أرباح المنظمة وتقليل الضرائب.

2/ إستراتيجية التملك (الاكتساب): وتتمثل في شراء منظمة أو وحدة أعمال إستراتيجية واحتواءها بالكامل، وذلك كوحدة جديدة بالمنظمة المشتريّة أو كمنشأة تابعة لها وهذه الظاهرة تحدث بين منظمات متفاوتة في الحجم وبطريقة ودية أو غير ودية، وتسد هذه إستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة، وهي تأخذ عند التطبيق ثلاثة أشكال:

1- التنوع الأفقي: يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع ولها علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة.

2- التكامل العمودي: وهو مصطلح يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي في التطبيق العملي يعني السيطرة على نشاط أعمال الشركة مجهزة أو موزعة، ويطلق على هذا النوع من التكامل أيضا تكامل السلسلة. و إستراتيجية التكامل العمودي تهدف إلى تحقيق النمو عن طريق التكامل في قناة

توزيع معينة وذلك بهدف الحصول على رقابة أكثر في قطاع معين، وكذلك لزيادة الإرباح من خلال كفاءة أكبر، وتشمل ما يلي¹:

*التكامل الخلفي

يتم في حال قامت المؤسسة بشراء مؤسسات موردة للموارد والمنتجات التي تتعامل معها.

*التكامل الأمامي

يتم في حال قامت المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى أقرب إلى المستهلكين أو المستخدمين للمنتجات التي تتعامل، مثل مؤسسات البيع بالجملة ومؤسسات البيع بالتجزئة.

* التكامل الأفقي

تهدف إلى تحقيق النمو عن طريق شراء مؤسسات منافسة في نفس النشاط أو السوق، ويتم اعتماد هذه الإستراتيجية في إحدى الحالتين:

✓ إذا أرادت المؤسسة زيادة حجمها ومبيعاتها وإرباحها وحصتها من السوق.

✓ إذا كانت المؤسسة صغيرة الحجم وتعمل في قطاع تهيمن عليه مؤسسة أو بضائع مؤسسات منافسة كبيرة الحجم.

3- **التنوع المختلط:** وهو خيار السيطرة، أو الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك إستراتيجية التنوع المختلط لشركة Hanson التي تمثل حقبة من الأنشطة المتنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا لاستخراج الفحم، الصناعات الكيماوية، منتجات طبية منتجات التبغ، توزيع الغاز وغيرها.

2-3-3-4- إستراتيجية الاستثمار المشترك:

في إطار هذه الإستراتيجية تقوم منظمتان أو أكثر بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد، فمثلا قد تعمل الشركات العاملة في صناعة البترول بصورة مشتركة في إقامة خط أنابيب بترول يربط بين مصادر التوريد وأماكن التكرير، ويعود السبب في المشاركة إلى ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة والتي لا تستطيع شركة واحدة تحملها.

وقد تعمل المنظمات بصورة مشتركة رغبة منها في توزيع تكلفة عمليات النمو والتطوير عليها بدلا من قيام منظمة واحدة بتحمل هذه التكلفة، كذلك قد تقوم بعض المنظمات بالاشتراك في بعض العمليات التي تسمح باستخدام الخبرات المتنوعة لهذه المنظمات والتي تتوفر في كل منظمة منهم على حدة، كذلك يمكن استخدام هذه

¹ فيصل بن محمد بن مطلق، المرجع سبق ذكره، صفحة: 19.

الإستراتيجية للبرهنة على أن الاندماج بين المنظمات بصورة مشتركة يمكن أن يكتب لها النجاح، ومن أكثر أنواع الاستخدامات الخاصة بإستراتيجية الاستثمار المشترك تلك التي تستخدم لغرض الدخول في الأسواق الدولية فبعد قيام منظمة منفردة بعملية التصدير، ما تلبث أن تلجأ إلى الخطوة التالية وهي القيام بالاستثمار المشترك، كي تصل منافذ التوزيع في الدول الأجنبية، وتخفيض تكلفة التسويق في هذه الدول، لكن العيوب الأساسية لهذه الإستراتيجية مقاسمة الأرباح مع المنظمات الأخرى، واختلاف الرؤى الإدارية بين المنظمة المحلية والأجنبية.

2-4-4-4- الإستراتيجيات الانكماشية:

تقوم المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية بالتخفيض في نطاق الأعمال الخاصة بها، والواقع أن درجة التخفيض في مجالات الأعمال هي التي تميز بين أنواع الإستراتيجية الانكماشية المختلفة، واعتماد على هذه الإستراتيجية يرجع إلى الضغوط التنافسية والظروف الاقتصادية وضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية ومن أهم الإستراتيجيات الانكماش ما يلي:

2-4-4-4-1- إستراتيجية التخفيف والالتفاف:

وبموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات عن طريق تخفيض الاستثمار، وتكلفة العمليات، مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات، وتحتوي هذه الإستراتيجية على مرحلتين: الأولى مرحلة الانكماش من أجل تخفيف الحجم والتكاليف، والثانية تحقيق الدعم والاستقرار وتثبيت المنظمة في وضعها الجديد.

2-4-4-4-2- إستراتيجية التجرّد:

هي إستراتيجية إلغاء جزء من أعمال المنظمة، عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جدا بحيث لا تستطيع أن تنافس فيه، أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة.

2-4-4-4-3- إستراتيجية التحوير:

وهي إستراتيجية القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة، بانتقالها من مجال عمل إلى مجال آخر، وذلك لعدم قدرة المنظمة على تحقيق العوائد المطلوبة، ووجود فرص جذابة في مجالات أخرى، وحجم الاستثمار في المنظمة أكبر من المرغوب.

2-4-4-4- إستراتيجية المنشأة الأسيرة:

حيث تقوم المنظمة ببيع منتجاتها إلى زبون واحد، من أجل تخفيض تكاليف العمل، وحجم القوى العاملة، نظرا لعدم قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها، فهذه المنظمة تجد نفسها في حالة كونها أسيرة لمنظمة أخرى.

2-4-4-5- إستراتيجية التصفية:

وهي إستراتيجية الخيار الأخير، عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس.

2-5- أدوات التحليل الإستراتيجي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي، وذلك من أجل القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الأدوات (أساليب) و من أشهر هذه الأساليب:

- دورة حياة المنتج ؛
- أسلوب تحليل المحفظة (مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية)؛
- نموذج مصفوفة (نموذج جنيرال إلكترونيك GE / Mckinsey)؛
- مصفوفة SWOT؛
- التحليل باستعمال مصفوفة ADL.

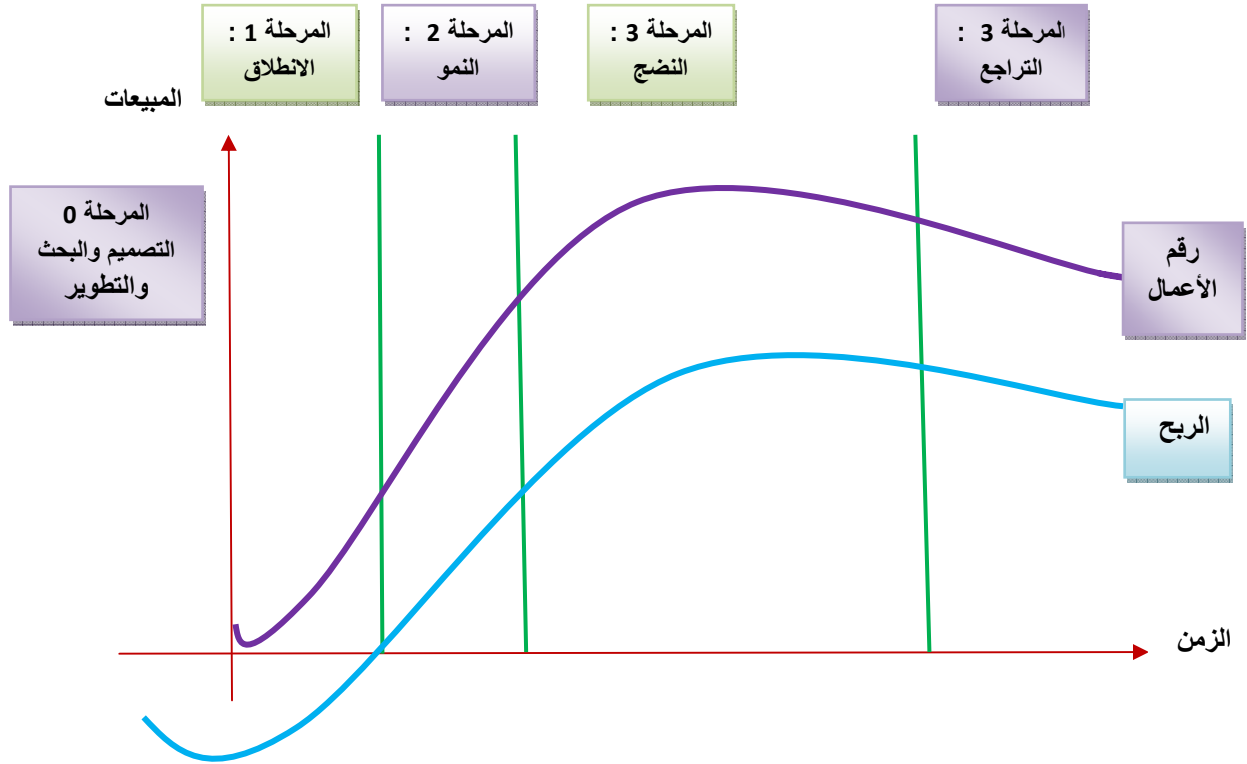
2-5-1- دورة حياة المنتج:¹

يمر المنتج عموما بعدة مراحل، مختلفة عن بعضها البعض، ويتضح هذا الاختلاف من خلال حجم الاستثمار اللازم في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة، حيث تعبر هذه المراحل عن دورة حياة هذا المنتج وتترجم هذه الدورة عادة على شكل مراحل متتابعة تتمثل في: الانطلاق، النمو، النضج، التدهور (الزوال).

¹أحمد بن الدين: المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العالمية بالجزائر، دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تلمسان، 2012 / 2013 صفحة: 83/82.

والشكل الموالي يوضح مختلف هذه المراحل:

الشكل رقم (04) دورة حياة المنتج



المصدر: أحمد بن الدين: المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تلمسان، 2012/ 2013 صفحة: 28.

المرحلة الصفر: (التصميم، البحث والتصميم):

سميت كذلك لأن المنتج لم يظهر بعد ولم يطرح في السوق، حيث تعد هذه المرحلة تأسيسية، تتحمل المؤسسة من خلالها مصاريف الإعداد والبحث والتصميم، حيث تقوم المؤسسة بالبحث عن تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين، وتقييم مدى قدرتها في إشباع هذه الحاجات والفوائد الإستراتيجية المنتظرة لتطوير مجال منتج المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم حالة السوق والمنافسة المباشرة وغير المباشرة، وغيرها، وتتميز هذه المرحلة بتحمل المؤسسة لخسارة ناجمة عن وجود تكاليف مرتفعة بسبب احتياجات الاستثمار المرتفعة.

المرحلة الأولى: الانطلاق:

بعد اتخاذ المؤسسة قرارها بشأن المنتج الذي ستطرحه في السوق، ينطلق نشاطها الذي يعرف نمو بطيئاً وغير مستقر في المبيعات والإنتاج، مع وجود نتائج سالبة بسبب ثقل المصاريف الثابتة وانخفاض حجم الإنتاج مع وجود استخدامات مرتفعة، ما يجعل المؤسسة مجبرة عن البحث عن موارد لمواجهة الاحتياجات المرتفعة.

المرحلة الثانية: النمو والتطور:

وتتسم هذه المرحلة بوجود تحسن في النتائج و المردودية بسبب تغطية التكاليف الثابتة، مع وجود تنامي نسبي للاحتياجات نتيجة ارتفاع رقم الأعمال، وبوجود منافسين جدد لمنتوج المؤسسة تحاول هذه الأخيرة إبراز مزاياها التنافسية وتقليص نشاطات الترويج والتعريف بالمنتوج من اجل تخفيض التكاليف.

المرحلة الثالثة: النضج:

وهي المرحلة الأكثر استقرارا بالنسبة للمراحل السابقة، وتتميز بطول مدتها واستقرار أسعارها، تعرف المؤسسة خلالها استقرارا في المبيعات والنتائج وانخفاض في التكاليف الكلية بسبب تغطية التكاليف الثابتة مع وجود بعض التكاليف المتغيرة ناجمة عن زيادة مصاريف الإشهار الخاص بمنتوج المؤسسة كنتيجة لتشبع السوق بالمنتوج، وتتشكل هذه المرحلة بدورها من ثلاث مراحل ل: مرحلة النضج المتزايد والتي تتميز بتزايد زبائن المؤسسة، ثم مرحلة النضج المستقر، ثم مرحلة النضج المتراجع، والتي يجب أن تبدأ فيها المؤسسة بالبحث عن تطبيقات وتغييرات جديدة للمنتوج لإعطائه حياة جديدة، وكسب زبائن جدد.

المرحلة الرابعة: التدهور أو التراجع:

وهي المرحلة التي يتراجع فيها منتوج المؤسسة بشكل كبير نتيجة وجود بدائل عديدة له في السوق، أو تنتهي الحاجة إليه من قبل الزبائن والمستهلكين، حيث ينخفض رقم الأعمال وتنخفض الحصص السوقية، ويكون على المؤسسة البحث عن تصاميم جديدة للمنتوج أو إحلاله بمنتجات أخرى.

2-5-2- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG :

لقد قامت مجموعة بوسطن الاستشارية، وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية بتطوير وتبسيط نموذج ساعد على إعطاء تصور عن طبيعة الخيارات وفق بعدين مهمين (الحصة السوقية – نمو السوق). كما يمكن لمصفوفة BCG أن تستخدم لتحديد الأولويات التي يجب إعطاؤها عند احتساب محفظة المنتج لوحدة العمل، ولضمان خلق قيمة طويلة الأجل، يجب أن يكون للشركة محفظة المنتجات التي تنطوي على كل من النمو المرتفع المنتجات و ذلك للاحتياج النقدي والنمو المنخفض للمنتجات التي تدر النقد الكثير¹، حيث الفكرة الأساسية من مصفوفة BCG هي أن المنظمة الأعمال يجب أن تكون لديها محفظة أعمال متوازنة تقوم فيها بعض الأعمال بتوليد موارد مالية أكثر مما تستخدم للمساعدة في الأعمال الأخرى التي تحتاج إلى الموارد المالية من أجل التطور ومن أجل أن تصبح مربحة².

¹ متناوي محمد، غراية زهير، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مداخلة حول دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية ومن أهم محدداتها. ، صفحة: 4.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 88/87.

أ- منحى الخبرة¹:

يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المؤسسة، كلما انخفضت التكاليف الوجودية لأنشطة الإنتاج والتسويق، وهذا ما يحسن من الوضع التنافسي للمؤسسة. وقد أثبتت دراسات ال BCG أنه كلما تراكم الإنتاج بالضعف، تنخفض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة بحوالي 20-30 هذا من جهة، ومن جهة أخرى عندما تحدد المؤسسة نشاطها الاقتصادي بدقة وتكون رصيدها من الخبرة والمعرفة الفنية واليد العاملة المؤهلة يتضاعف حجم الإنتاج وتنخفض التكاليف، ويظهر منحى الخبرة من خلال عدة مظاهر أهمها:

- أثر التعلم عن طريق تكرار العمل يؤدي إلى كسب الوقت
- اقتصاديات الحجم، وذلك من حيث تخفيض التكاليف الوجودية مقارنة بالزيادة في حجم الإنتاجية.
- اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر تكيفاً وتطوراً.
- وتجدر الإشارة إلى أن الخبرة في المؤسسة تستمد من عدة مصادر منها:
- كفاءة عنصر العمل: لا يقتصر تأثير الخبرة على انخفاض تكلفة العمل المباشر فحسب، بل تمتد لتشمل العمالة غير المباشرة والمصروفات الإدارية والتسويقية.
- تخصص العمل وتحسين طرق الأداء وإعادة تصميم عمليات الإنتاج، وظهور عمليات إنتاجية جديدة، وإدخال التحسينات والتغيرات في خليط الموارد وإعادة تصميم المنتج،
- تنميط المنتج: حيث يؤدي إلى تكرار العمل مما يؤدي إلى زيادة التعلم.

ب- **حصة السوق النسبية**: تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل مقارنة مع أكبر المنافسين، ويمثل على المحور الأفقي، ويقاس بالعلاقة التالية:

حصة السوق النسبية = مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي للمؤسسة

مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي لأكبر المنافسين

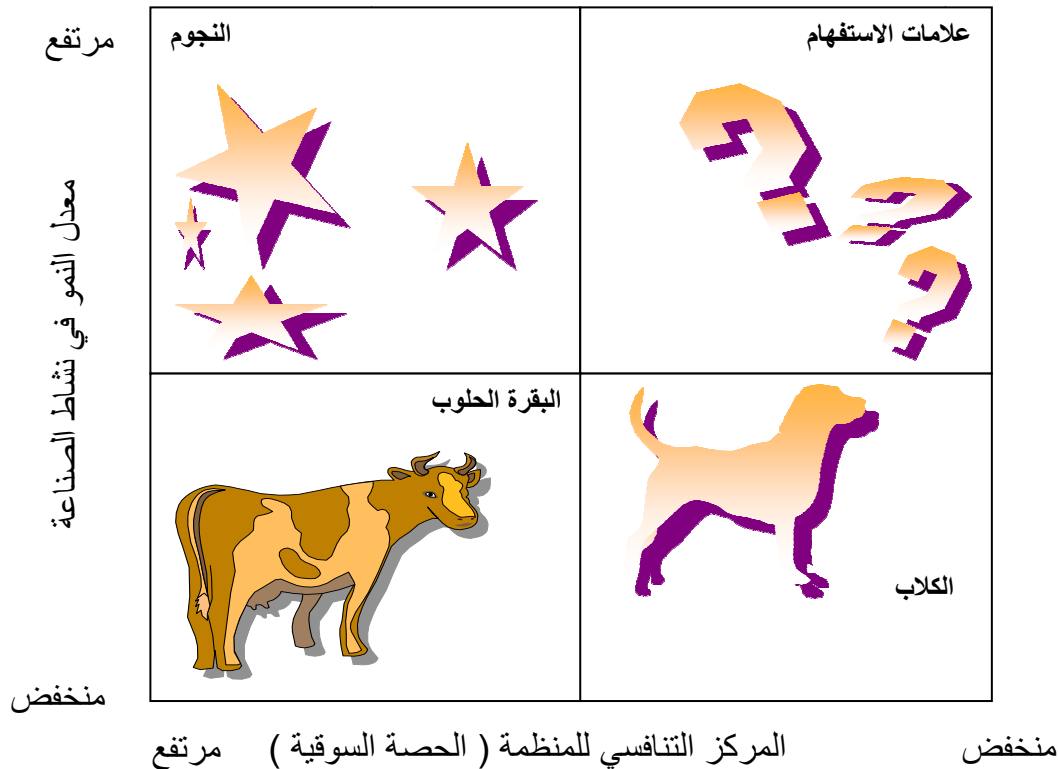
¹ براهمي حياة، بن ثامر كلثوم: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية ودوره في اختيار القرارات الإستراتيجية "بال تطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية. صفحة: 3. على الموقع:

ج- معدل نمو السوق: الذي يقيس جاذبية كل من مجال نشاط إستراتيجي للمؤسسة، والذي يمثل على المحور العمودي، ويقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h+1 \text{)} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h \text{)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (سنة } h \text{)}}$$

الشكل التالي بين مصفوفة بوسطن الاستشارية:

الشكل رقم (06): تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن؛ ط1، اسب- سمسري- للنشر والتوزيع، مصر، 2006، صفحة: 209.

إن مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية تنقسم إلى أربعة مربعات تمثل أنواع من وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات. وفيما يلي وصف لتلك المربعات الأربعة: ¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن؛ ط1، الكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، صفحة: 212/209.

المربع الأول: النجوم (معدل نمو عالي/ حصة سوقية مرتفعة)

ويشير هذا المربع إلى أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة، ومعدل نمو متزايد في النشاط من جهة أخرى، مما يعني كبر حصة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة لغيرها من المؤسسات.

خصائصه: تتمتع المنتجات بدرجة عالية من القبول

زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة

تتسم المنظمات التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة و سمعة طيبة.

الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف:

يجب أن تعمل المنظمة في مثل هذه الظروف على إتباع إستراتيجية النمو والتوسع فالمنظمة لكي تحافظ على الريادة تعمل على مزيد من الاستثمارات للنمو.

المربع الثاني: علامات الاستفهام (معدل نمو عالي/ حصة سوقية منخفضة)

يتميز بضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس مجال نشاطها، في الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو.

خصائصه: انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بالمنافسين،

إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المؤسسة.

عدم استقرار سمعة ومكانة المؤسسة.

الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف:

يمكن للمنظمة إتباع إستراتيجية التركيز بما يساعد على تخطي موقف الانخفاض في حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل النمو في النشاط بالسوق، كما يمكنها إتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع، وأخيرا فقد لا تتيح لها إمكاناتها إلا إتباع إستراتيجية الانكماش.

المربع الثالث:البقرة الحلوب (معدل نمو منخفض/ حصة سوقية مرتفعة)

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من جهة، ومعدل النمو للنشاط يتميز بالانخفاض والتدهور من جهة أخرى.

خصائصه: كبر حجم التدفق النقدي واستمراره،

المنتجات تكون في مرحلة النضج.

الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف:

تعتمد الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة في مثل هذه الظروف على ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع إستراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط، أو البحث عن الإستراتيجية المناسبة لها من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

المربع الرابع:الكلاب المسعورة (معدل نمو منخفض/ حصة سوقية منخفضة)

الأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار فيها، وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها.

خصائصه: انخفاض كبير للمبيعات،

تناقص الأرباح،

تقادم المنتجات و قلة منافعها

الإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الظروف:

إن المنظمة في مثل هذه الظروف، عادة ما تلجأ إلى إتباع إستراتيجية الانكماش بأي من أشكالها المتعددة، فقد تلجأ الشركة إلى الاستسلام لشركة أخرى رائدة في مجالها، وقد تتحول إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته، وقد تجد الشركة أن إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق.

الإيجابيات: يتميز هذا النموذج بمجموعة من الإيجابيات يمكن إبرازها في الجوانب التالية¹:

- تتيح الفرصة وبشكل سريع ودقيق لإدارة المؤسسة في تحديد مواقع المنتجات التي تتعامل بها.

¹ عمر تيمجدين: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوعريبيج) ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، صفحة: 37.

- تساعد هذه المصفوفة إدارة المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق، وذلك على ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق.
- السمة البيداغوجية للمصفوفة التي تسهل على المسير تحليل الوضعية وتحديد خياراته الإستراتيجية الكبرى.

السليبات: من جهة أخرى فالمصفوفة تحوي جوانب قصور هامة أهمها¹:

- استخدام حصة المؤسسة في السوق كمؤشر وحيد لربحيته هو بمثابة مؤشر تقريبي، فالربح الذي يحققه النشاط يختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته.
- استخدام معدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة غير كافي، بل يتطلب تحليلا أكبر من مجرد تحليل درجة نمو الصناعة، فمثلا دراسة الجوانب القانونية والتشريعية، وكذا التغيرات التي تحدث في ذوق المستهلكين، قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة أكبر من معدل النمو بها.
- تصنيف المؤسسة لأنشطة الأعمال إلى وحدات ذات نمو عالي أو منخفض، أو حصة سوق عالية أو منخفضة، وتجاهلها لتصنيف الوحدات ذات الأداء المتوسط هو بمثابة نظرة اختزالية لتقييم مستوى أدائها.

2-5-3- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية 2 (BCG2):²

من الانتقادات الأخيرة الموجهة إلى هذا النموذج، قامت مجموعة بوسطن بتطوير نموذجها في مطلع الثمانينات، حيث أعادت تصنيف الصناعة حيث انه يجب على المؤسسة أن تتوقع حسب نوع الصناعة التي تنتمي إليها، أي عليها أن تقارن نفسها بالمؤسسات في نفس صناعتها. والتي تنقسم إلى أربعة فضاءات أو محيطات معتمدة في ذلك على معيارين هما:

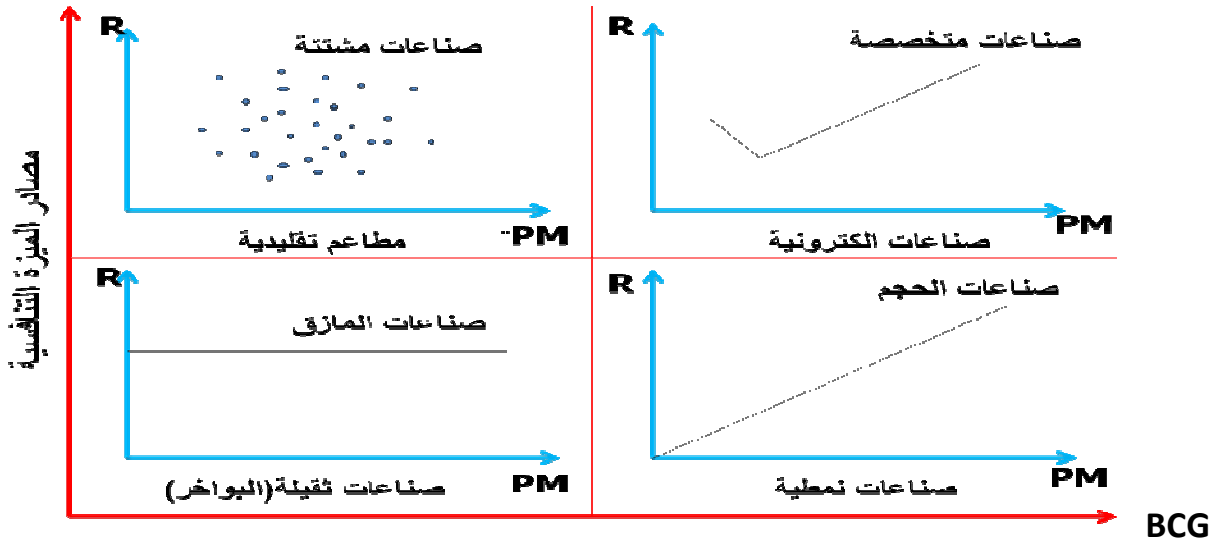
-الميزة التنافسية من ضعيفة إلى قوية مبينة على المحور الأفقي.

-الإمكانيات المتاحة للتمييز التنافسي من محدودة إلى عديدة مبينة على المحور العمودي.

¹إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، صفحة: 291/292

²عمر تيمجدين: المرجع سبق ذكره، صفحة: 38.

الشكل رقم (07): الشكل رقم: مصفوفة مجموعة بوستن الاستشارية 2



التفوق التنافسي

المصدر: عمر تيمجددين: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج) ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر، صفحة: 39.

من هذا الشكل يتضح:¹

أنشطة المازق: في هذا الفضاء تزول الأفضلية التنافسية سواء المرتبطة بالسعر أو المرتبطة بالنوعية وهي حالات الصناعات التي لا يظهر فيها أثر التمييز بشكل واضح، وتكون التكاليف جد متقاربة بين المؤسسات. **أنشطة الحجم:** هذه الوضعية هي نفسها الوضعية الكلاسيكية ل BCG حيث يمكن للمؤسسة أن، تسيطر على أساس التكاليف بالاستفادة من اثر التجربة.

***أنشطة مجزاة:** في هذا المحيط تسود استراتيجيات التمييز حيث تعمل المؤسسات على الاستفادة من أفضليات النوعية من حيث قوة المنتج، وظائفه، شكله ويظم هذا المحيط أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ***أنشطة متخصصة:** في هذه الوضعية تتحكم المؤسسات بشكل عال في كل من النوعية والحجم، لذلك تجمع بين إستراتيجيتي التمييز والسيطرة بالتكاليف.

2-5-4- التحليل باستعمال مصفوفة جنرال إيكتريك (GE) General Electric

تسمى أيضا مصفوفة الإشارات الضوئية، وتعد مصفوفة General Electric التي قدمتها الشركة بالتعاون مع شركة Mckinsey للاستشارات أكثر تعقيدا، وهي قريبة من مصفوفة السياسة الاتجاهية التي وضعتها مؤسسة

¹ عمر تيمجددين: المرجع سبق ذكره، صفحة: 39.

Shell للبتروول، وقد تم استخدام مصفوفة **General Electric** من قبل العديد من منظمات الأعمال الرائدة، تستند مصفوفة **General Electric** على بعدين أساسيين هما¹:

أ-جاذبية الصناعة: والتي تتحدد من خلال المعايير التالية: نمو السوق، الحصة السوقية، ثبات الأسعار. . . الخ، وهي تنقسم على المصفوفة إلى قوي/متوسط/ضعيف.

ب-قوة النشاط (الوضعية التنافسية): والتي تتحدد من خلال المعايير التالية: الحصة السوقية، العائد، الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف. . . الخ، وهي تنقسم أيضا إلى قوي/متوسط/ضعيف.

الشكل رقم (08): نموذج جنيرال إلكتريك (GE / Mckinsey)

قوة الأعمال – الموقع التنافسي

| | عالي | متوسط | منخفض |
|-------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
| عالي | منطقة مرغوة للإستثمار/النمو i | منطقة مرغوة للإستثمار/النمو i | إستثمار انتقائي S |
| متوسط | منطقة مرغوة للإستثمار/النمو i | إستثمار انتقائي S | حصاد /جرد H |
| منخفض | إستثمار انتقائي S | حصاد /جرد H | حصاد /جرد H |

جاذبية القطاع الصناعي (السوق والمنتجات)

I=Invest/Grow الإستثمار/النمو
S=Selective Invertment الإستثمار الانتقائي
H=Harvest/Divest الحصاد /التجرد

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، صفحة: 371.

إن مصفوفة جنرال إلكتريك (GE) **General Electric** تساعد منظمة الأعمال على فحص خياراتها الإستراتيجية وفق اعتبارات موضوعية، رغم أن هناك بعض الأحكام الشخصية للإدارة فيما يخص الوزن النسبي للمعايير المعتمدة سواء في قوة الأعمال أو جاذبية الصناعة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 92.

إن مقارنة هذا النموذج بالنموذج السابق BCG يبين أنه أكثر شمولاً، وبذلك يعتبر أكثر دقة في التحليل وتمييز المنتجات والوحدات من نموذج BCG، ويرجع ذلك إلى استخدامه العديد من المؤشرات والعوامل الكمية وغير الكمية، وفي كل الأحوال فإن أوجه التشابه موجودة بين النموذجين في العديد من الجوانب¹.

مضامين مصفوفة ماكنزي²:

المنطقة الأولى (S): (إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثماراتها وان تتوسع في أعمالها.

المنطقة الثانية (S): إذا كان النشاط في هذه المربعات فان على المؤسسة أن تأخذ حذرهما، أن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، أن تراقب الموقف باستمرار واستراتيجيات الاستقرار هي المناسبة لا.

المنطقة الثالثة (H): إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تتوقف، فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه كلما أمكن.

1/مزايا نموذج: General Electric (GE)³

يعد نموذج GE تطويراً لنموذج BCG حيث أنه أشمل منه، من حيث أخذه بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات، فجاذبية الصناعة تحدد من خلال عدة عناصر كما سبق وأن أشرنا و ليس بمعدل النمو فقط، كما أن المركز التنافسي يحدد بعدة متغيرات وليس بالحصة السوقية فقط.

2/عيوب نموذج: General Electric (GE)

- يمكن أن تكون معقدة ومملة.

- إن التقديرات التقويمية لجاذبية الصناعة تبدو موضوعية من حيث المظهر، ولكنها في الحقيقية أحكام ذاتية تتفاوت من فرد لآخر.

- لا تستطيع أن تصور بدقة الأوضاع التنافسية للمنتجات أو الأعمال الجديدة في الصناعات النامية.

- صعوبة تصنيف الأنشطة على المصفوفة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: المرجع سبق ذكره، صفحة: 374.

² احمد مالكية: محاولة تقييم أدوات تحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تبسة، 2009/2008.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد، المرجع سبق ذكره، صفحة: 303/302.

2-5-5- التحليل الثنائي باستخدام (SWOT)

عرف تحليل SWOT بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية. فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد بيان نوع الإستراتيجية التي يجب على المنظمة استخدامها لكي تكتسب ميزة تنافسية¹. إن الحديث عن إطار تحليل SWOT يتطلب مكونات هذا التحليل²:

الفرص: هي الموقف مفضل أو المرغوب في بيئة التي تساعد المنظمة لبلوغ أهدافها أو تفوقها، مثل زيادة حجم السكان وحجم السوق، دخول أسواق جديدة، إضافة خط منتوج وسرعة نمو السوق.

التهديدات: تمثل اتجاهها غير مرغوب أو موقفا غير مفضل في بيئة المنظمة، وقد تتمثل مصادر التهديدات في دخول منافسين جدد للسوق، انخفاض معدلات نمو الطلب، التشريعات المقيدة للأسعار أو حرية المنافسة أو تصميم المنتج.

نقاط القوة: مجال القوة هو مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وقد تتمثل مجالات القوة في الموارد المالية، الصورة الذهنية، القيادة السوقية، العلاقات بالموردين أو العملاء.

نقاط الضعف: هي مجال الضعف هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي يحد من الأداء الفعال للمنظمة. ومن أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات والقدرات الإدارية والتسويقية والصورة الذهنية لمنتجات المنظمة.

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات. إنه إجراء تحليل ظرفي بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العملية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، صفحة: 59.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد، المرجع سبق ذكره، صفحة: 220/219.

الاقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين وتنفيذ التخطيط ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل في SWOT التحليل¹.

الجدول رقم (02): التحليل الداخلي و التحليل الخارجي

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|--|---|
| الكفاءة المميزة المصادر المالية المتاحة مهارات تنافسية جيدة معرفة جيدة بالمشتريين قيادة جيدة للسوق النوعية العالية للمنتجات إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات | عدم وضوح التوجه الاستراتيجي الموقف التنافسي المتدهور تسهيلات مهمة للعملاء نقص الموهبة والخبرة الإدارية معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط المعاناة من المشاكل العملية الداخلية عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية |
| الفرص | التهديدات |
| الدخول إلى أسواق جديدة في السوق إضافة إلى خط المنتج تنوع المنتجات ذات العلاقة إمكانية التكامل العمودي نمو أسرع في السوق العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة | احتمال دخول منافسين جدد زيادة مبيعات المنتجات البديلة نمو بطيء في السوق سياسات سعرية مناوئة زيادة الضغوط التنافسية نمو قوة المساومة للعملاء والموردين تغير أذواق وحاجات المستهلكين |

المصدر: عبدلي لطيفة: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، ماجستير تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، تلمسان، 2012/2010، صفحة: 78/77.

¹ عبدلي لطيفة: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، ماجستير تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، تلمسان، 2012/2010، صفحة: 77.

الشكل رقم (03) نموذج تحليل SWOT

| | | |
|--|---|-------------------------------|
| نقاط الضعف الداخلية | نقاط القوة الداخلية | التحليل الداخلي |
| | | التحليل الخارجي |
| إستراتيجية علاجية (2) التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجياً (تعديل) | إستراتيجية هجومية (1) استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجياً (الوضع المثالي الجيد) | الفرص البيئية المتاحة |
| إستراتيجية انكماشية (4) تقليل مواطن الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (إلغاء) | إستراتيجية دفاعية (3) استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها | التهديدات البيئية الخارجية |

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات ؛ جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2009، صفحة: 112.

من خلال هذا النموذج نلاحظ أن¹:
إستراتيجية الهجومية: يشير المربع (1) إلى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة، فمن حيث الأساس و الجوهر يجب أن تسعى المنظمة إلى تعظيم نقاط قوتها، و الاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المنظمة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو إستراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

إستراتيجية العلاجية: يوضح المربع رقم (2) أن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي من المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والأفراد المالية تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات ؛ جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2009، صفحة: 113/112.

إستراتيجية الدفاعية: والتي تبين نقاط قوة المنظمة مع أخذ التهديدات بعين الاعتبار، وهنا من المفترض على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات، والبحث عن فرص جديدة من خلال التنوع والذهاب إلى مجالات أخرى.

إستراتيجية الانكماشية: تتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجية انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، على سبيل المثال: حذف خط إنتاجي متدن أو الخروج من الأسواق أو الاندماج مع شركات أخرى.

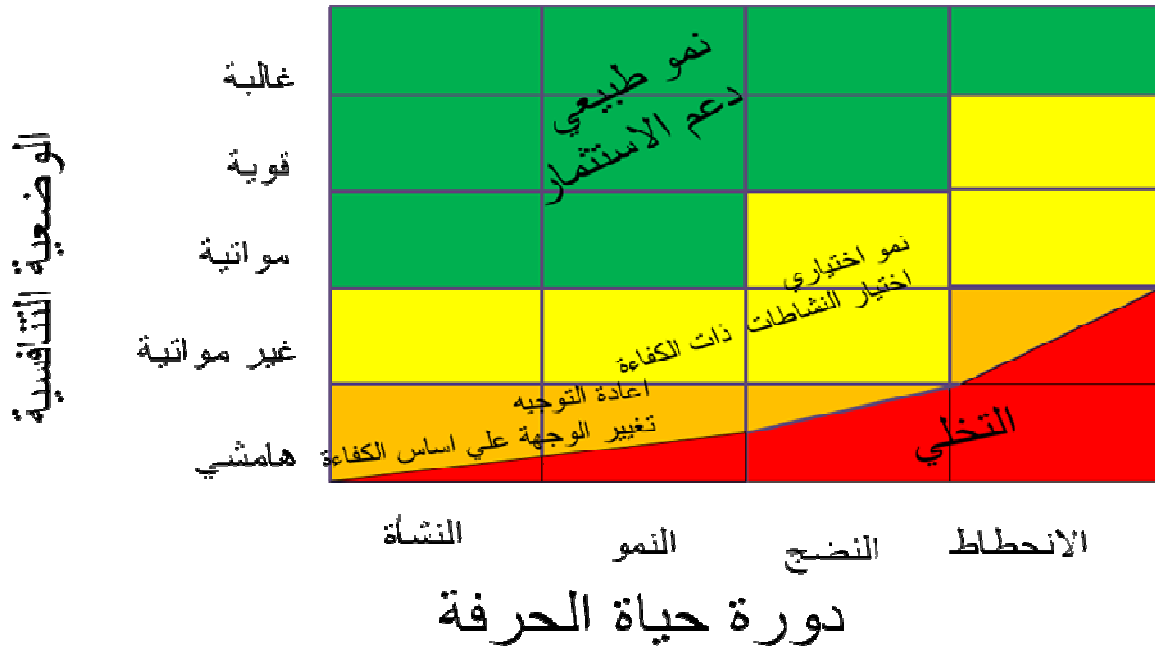
2-5-6- التحليل باستخدام مصفوفة ADL¹

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره، وهو Arther. D. Little و تنسم هذه الأداة بأنها أضافت البعد التنافسي للمؤسسة إلى مراحل حياة المنتج، حيث أن سلوك المؤسسة لا يتأثر فقط بالاحتياجات المتعلقة بنشاط المؤسسة بل كذلك بالوضع التنافسي، فكلما كانت الوضعية التنافسية للمؤسسة قوية، كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف بغض النظر عن حياة المنتج أو النشاط.

وتتميز مصفوفة بوجود خمسة أسطر وأربعة أعمدة، تمثل الأفقية منها درجة نضج نشاط المؤسسة، يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي: مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيرا بمرحلة التدهور أو التراجع أما العمودية منها فتمثل وضعية المؤسسة التنافسية، و هي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، المنافسة و التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها. والتي يمكن أخذها بخمسة مستويات تنافسية: هامشية، ضعيفة، مقبولة، قوية، مهيمنة. ويمكن أخذ مختلف الوضعيات من خلال الشكل الموالي:

¹ أحمد مالكية، المرجع سبق ذكره، صفحة: 81.

الشكل رقم (09): مصفوفة ADL



المصدر: أحمد مالكية: محاولة تقييم أدوات تحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تبسة، 2009/2008، صفحة: 81.

ومن خلال الشكل يتبين أن المصفوفة مقسمة إلى أربع مجالات تتسم كل منها بما يلي :

مجال النمو الطبيعي:

تتمتع المؤسسة من خلالها بقدرات تنافسية جيدة، كما أن النمو هنا يكون في جميع الأسواق وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها.

مجال النمو الانتقائي(الاختياري):

تنافسية المؤسسة تكون الأفضل وتطور السوق يمكن التنبؤ به، كما أن أخطار المؤسسة جد متدنية وهنا يتوجب ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة والمربحة.

مجال إعادة التقويم:

تتمتع المؤسسة في هذا المجال بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية وخاصة تلك التي تعرف نموا ضعيفا مقارنة بالمنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، كما يتوجب ضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو.

مجال التخلي أو الانسحاب

وحسب هذا المجال فإنه لا توجد للمؤسسة بوادر جيدة فهي لا تتمتع بتنافسية كما أن القطاع يشهد تراجعاً ويفقد جاذبيته، بالإضافة إلى كون المؤسسة تواجه خطر ارتفاع التكلفة مقارنة بالعوائد المتوقعة، وبالتالي يتوجب التخلي أو الانسحاب من السوق.

وتوضح مصفوفة ADL أنه كلما كانت الوضعية التنافسية قوية كلما تحكمت المؤسسة بشكل فعال احتياجاتها المرتبطة بنتائجها، وكلما اتجهت الوضعية التنافسية نحو التدهور كلما زاد احتمال ضغط الاحتياجات ومشاكل الخزينة، لذلك يبقى على المسيرين أخذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بدورة حياة المنتج المشار عليها سابقاً مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط أو البيئة التنافسية للمؤسسة كاتخاذ قرارات الاندماج، النمو، التصفية، دخول أسواق المال، فتح رأس المال وبيع الأصول. . . الخ.

دراسة حالة شركة ماكدونالدز:

في عام 1999، كانت ماكدونالدز أفضل بائع تجزئة لأطعمة السريعة في السوق العالمية، في إطار اسم تجاري قوي ومبيعات مطاعم على نطاق واسع، تصل إلى إجمالي 53 بليون دولار، كما تم منح حقوق امتياز بنسبة تصل إلى 80 من إجمالي مطاعمها "التي تصل إلى ما يزيد عن 250,000 مطعم" لما يقرب من 5,000 مالك مشغل حول العالم، وفي السنوات العشر الماضية، تزايدت مبيعات منظومة الشركة الكلية بمتوسط يصل إلى 8 سنويا، ووفرت أسهمها عائدا سنويا يصل إلى 20 للمستثمرين فيها.

وتعد مواصفات نوعية أطعمة ماكدونالدز وتقنية المعدات وبرامج التسويق والتدريب ونظم التشغيل وتقنيات تحديد المواقع ونظم التبريد، معايير صناعية قياسية موحدة على مستوى العالم، ولقد كانت رؤية ماكدونالدز تتمثل في أن تصبح "أفضل مطعم للخدمات السريعة" وقد اعتمد مفهومها في "الأفضلية" على الدوام إرضاء العملاء أكثر من المنافسين الآخرين، عن طريق تحسين النوعية والخدمات والنظافة والقيمة المتميزة.

كما كانت أولويات الشركة الإستراتيجية هي التأكد من النمو المستمر وتوفير عناية متميزة للعملاء والحفاظ على نوعية المنتج الجيد والكفاء وتطوير العاملين في كل مستويات المؤسسة، ومشاركة أفضل الممارسات بين كل الوحدات في جميع أنحاء العالم وإعادة استثمار مفهوم الأكلات السريعة، بتدعيم الإبداع في قائمة أطعمة الشركة والتسهيلات والتسويق والعمليات والتقنية المستخدمة في أداء الأعمال:¹

إستراتيجية النمو:

- التغلغل في الأسواق التي تتم خدمتها بإضافة 1,750 مطعمًا بشكل سنوي (بمعدل فتح مطعم كل خمس ساعات) بحيث تمتلك الشركة بعضها أو قد يشتري البعض حقوق الامتياز منها، مع الوصول إلى نسبة منافذ تصل إلى 90 خارج الولايات المتحدة الأمريكية. وعلاوة على ذلك اعتمدت الشركة على تأسيس موقع ومكانة سوق رائدة في الدول الأجنبية، أكثر مما حققه أي منافس آخر في الدول الأجنبية.
- تعزيز كثرة زيارات العملاء للمطاعم، عن طريق إضافة بنود قائمة طعام جذابة وأسعار منخفضة خاصة ووجبات وأماكن لعب للأطفال.
- استكشاف فرص استغلال البنية الأساسية لموردي الشركة العاملين وقدراتها الرئيسية على إدارة المطاعم متعددة الوحدات، وتحديد المواقع الجذابة وإنشاء الوحدات وتسويق المنتجات.

¹ آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 17/16.

إستراتيجية منح حقوق الامتياز:

- عدم منح حقوق الامتياز سوى للمغامرين الرواد، ذوي الكفاءة والهمم العالية، الذين تتوفر لديهم الخبرة التجارية والتكامل والتدريب لكي يصبحوا مالكين نشطين ومتميزين لماكدونالدز. (لم يتم منح حق الامتياز إلى أية شركة أو مستثمرين سلبيين أو غير مغامرين).

إستراتيجية مواقع المطاعم وإنشائها:

- إختيار وضع المطاعم في مواقع ترضي العملاء، و بها إمكانات نمو مربحة للعمل، حيث أوضحت أبحاث الشركة أن 70 من قرارات تناول الوجبات في ماكدونالدز، تتم فجأة ولذلك فمن الطبيعي أن يتم اختيار مواقع مناسبة لزيادة العملاء. في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية؛ ومن ثم زودت الشركة مواقعها في الضواحي والمدن بمنافذ تابعة للمطارات والمستشفيات والجامعات ومؤسسات التسوق الكبرى. أما خارج الولايات المتحدة الأمريكية، فقد اعتمدت الإستراتيجية على تأسيس تواجد مبدئي في مراكز المدن الرئيسية، ثم فتح وحدات منفصلة خارج مركز المدن.
- تقليل تكاليف إنشاء الموقع وتكاليف البناء، باستخدام تصميم متجر قياسي منخفض التكلفة، ومن خلال دعم شراء المعدات والمواد والمستلزمات، عن طريق مصادر وجهات توريد عالمية عريضة التشعب.
- التأكد من أن المطاعم جذابة ومرضية من الداخل ومن الخارج، وتوفير خدمة انتظار للسيارات وأماكن يلهو فيها الأطفال إذا كان ذلك ممكنا.

إستراتيجية خط الإنتاج:

- عرض قائمة طعام محدودة
- تحسين مذاق العناصر المقدمة (خاصة مجموعات الساندويش)
- توسيع عروض المنتجات إلى فئة جديدة من الأطعمة السريعة (مثل: الدجاج والبيتزا والأطعمة المكسيكية والساندويشات متعددة المذاق وغيرها) ووضع المزيد من العناصر الغذائية المفيدة للمستهلكين المهتمين بصحتهم ونظامهم الغذائي.
- سرعة توفير أصناف جديدة ومثيرة وشهية وأيضا إيقاف بيع الأطعمة والأصناف التي لم تنل رضا العملاء. والتعلم من الأخطاء السابقة، و الانتقال بسرعة إلى الفكرة الناجحة التالية.

تشغيل المنفذ أو الموقع:

- تطبيق مقاييس ومعايير صارمة فيما يتعلق بجودة الأطعمة، ونظافة المطعم والمعدات وإجراء تشغيل المطعم والمعدات وإجراءات تشغيل المطعم واستجابة ودودة ومهذبة للعملاء.

- توسيع مفهوم صنع من أجلك لكي يستوعب نسبة أكبر من الأسواق، ويتضمن البرنامج صنع من أجلك الخاص بالشركة، تركيب الأجهزة المتقدمة وتقنيات الحاسب المتقدمة وطرق التشغيل الجديدة، التي تسمح بتجهيز الأصناف، بناء على طلبات العميل الخاصة.

ترويج المنتجات وتسويقها وبيعها

- تقوية مكدونالدز كونها صورة مثالية الجودة والخدمة والنظافة والقيمة عالمياً، عن طريق الإعلانات وترويج البضائع في المتاجر. ويتم تمويل هذه العمليات بأموال تمثل نسبة محددة من عائد مبيعات كل مطعم أو منفذ.
- كثرة استخدام الاسم رونالد مكدونالدز لخلق وعي بهذا الاسم لدى الأطفال واستخدام البادئة ماك (في أسماء بعض الأصناف) لدعم الصلة بين أصناف القائمة ومكدونالدز.
- إظهار الاهتمام بالأطفال والترحيب بهم.

الموارد البشرية والتدريب:

- عرض مرتبات مجزية للعاملين، دون تمييز، في كل المواقع وتعليم مهارات الوظيفة ومكافأة العاملين المتميزين والأداء بروح الفريق وتوفير فرص عمل، وإتاحة ساعات مرنة للطلبة العاملين.
- تشغيل طاقم مطعم ذي ممارسات عمل جيدة، وطريقة مهذبة، وتدريبهم للتعامل بطريقة تبهر العملاء، ترقية الموظفين الواعدين بسرعة.
- توفير أنظمة تدريب مناسبة فيما يتعلق بإرضاء العملاء وتشغيل تجارة الأطعمة السريعة لمن حصل على حق امتياز المطاعم ولمديري المطاعم ومساعدى المديرين.

المسؤولية الاجتماعية والمواطنة

- القيام بدور اجتماعي قوي وتدعيم الأهداف الخيرية المحلية والمشروعات الموجهة لخدمة المجتمع والمساعدة في خلق روح الاهتمام بالغير، وتشجيع التميز في التعليم.
- رعاية نزل رونالد مكدونالدز (في نهاية عام 1995 كان هناك ما يقرب من 168 نزلاً في 12 دولة متاحة للأسر ذوي الأبناء الذين يعانون من أمراض خطيرة، ويتلقون علاجهم في مستشفيات قريبة من هذا النزل)
- تشجيع التنوع في قوة العمل والأعمال الإيجابية التطوعية وحقوق الامتياز التي تملكها الأقليات. (هناك منهم ما يزيد عن 34 من الحاصلين على حقوق امتياز مكدونالدز و70 من المتقدمين للحصول على حقوق امتياز من السيدات والأقليات)

- تدعيم التعليم عن طريق توفير المنح الدراسية وتقديم الجوائز للمدرسين وتوفير مصادر التوجيه المجانية.
- تطبيق الممارسات غير الضارة بالبيئة وتشجيعها.
- توفير معلومات غذائية عن منتجات ماكدونالدز للعملاء.

المحور الثالث:

تنفيذ الإستراتيجية

إن تنفيذ الإستراتيجية يمثل مرحلة مهمة جدا من عمليات الإدارة الإستراتيجية، ويبدو أن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال و الكفاء يمثل المرحلة الأكثر حرجا وأهمية وصعوبة تعقيد يمكن أن يواجهها المدراء.

وستنطرق في هذا المحور إلى:

- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية
- أهمية عملية تنفيذ الإستراتيجية
- محددات التنفيذ ومستلزماته
- المتغيرات المنظمية ذات الصلة بالتنفيذ
- نموذج ماكنزي في تنفيذ الإستراتيجية

3-تنفيذ الاستراتيجية

3-1- مفهوم تنفيذ الاستراتيجية:

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية المرحلة ما قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية. وإن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالات واضحة. ولغرض تحديد أهمية التنفيذ لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الإستراتيجي، إذ يعرف التنفيذ بأنه مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات¹.

التنفيذ الفعال يعني مجمل الأفعال والأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الإستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الإستراتيجية إلى أرض الواقع وتحقيق النتائج المستهدفة².

كما يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة، التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات، والأفراد، والقيادة، ونظام المكافآت والتعويض، ونظام الاتصالات، ونظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة³.

3-1-1- أهمية عملية تنفيذ الاستراتيجية:

تحتل عملية تنفيذ الإستراتيجية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال لكونها⁴:

- تنتقل الإستراتيجيات المصاغة والخيارات المعتمدة إلى أرض الواقع وإلى نتائج مستهدفة، لكي لا تبقى عمليات الصياغة مجرد تنظير لا معنى له ويشكل هدرا للموارد.
- يؤدي التنفيذ الجيد إلى نتائج محددة مستهدفة تساهم في نجاح المنظمة من خلال زيادة الحصة السوقية والأرباح.
- تعطي عمليات التنفيذ معنى محدد لإلتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها.
- تساعد عمليات التنفيذ على بناء التجربة الذاتية للمنظمة، حيث أن للإمكانيات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 135.

² زكريا مطلق الدوري، المرجع سبق ذكره، صفحة: 293.

³ نفس المرجع أعلاه، صفحة: 293.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 137/136.

- تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال تجاه المنظمات الأخرى، ويمكن لها أن تعالج بطرق حكيمة الهفوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة.

3-1-2- الفرق بين صياغة و تنفيذ الإستراتيجية

النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة إذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء المفارقات التالية:

الجدول رقم (03) الفرق بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها

| تنفيذ الإستراتيجية | صياغة الإستراتيجية |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ يهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج؛ ❖ يركز التطبيق على الكفاءة؛ ❖ إن أساس تطبيق الإستراتيجية يبني على العمليات التشغيلية؛ ❖ يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة؛ ❖ يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق و التكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ صياغة الإستراتيجية تهتم ببيان و وضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق؛ ❖ تركز الصياغة على الفعالية؛ ❖ إن أساس الصياغة يتمثل في التنبؤ و التوقع المستقبلي؛ ❖ تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع و تحليل وتخمين؛ ❖ تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق و التكامل بين عدد قليل من الأفراد. |

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن؛ ط1، الكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، صفحة: 238.

وعلى الرغم من أهمية التصميم الجيد لإستراتيجية لنجاحها إلا أن مجرد التصميم الجيد وحده لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ، فقد تتوصل المنظمة إلى تصميم إستراتيجية مناسبة ولكن يؤدي التنفيذ الرديء للإستراتيجية إلى إلحاق الفشل بها، وكما أن التنفيذ السيئ قد يؤدي إلى فشل إستراتيجية مناسبة فإن التنفيذ الجيد سوف يؤدي ليس فقط إلى نجاح إستراتيجية مناسبة بل قد يؤدي إلى إنقاذ إستراتيجية غير مناسبة كما هو موضح بشكل التالي¹:

¹سوما علي سليطين: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، ماجستير إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2006/2007، صفحة: 84.

الشكل رقم (10): العلاقة بين صياغة الإستراتيجية والتنفيذ

تصميم الإستراتيجية

| | | مناسب | غير مناسب |
|--------------------|------|-------------|--|
| تنفيذ الإستراتيجية | جيد | نجاح (1) | إمكانية إنقاذ الإستراتيجية غير مناسبة (2) |
| | ضعيف | فشل (3) | فشل (4) |

المصدر: سوما علي سليطين: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، ماجستير إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2007/2006، صفحة: 84.

يتضح من الشكل السابق: من الخلية رقم (2) أن التنفيذ الجيد قد يعوض عن التخطيط الضعيف ومن الخلية (3) أن التخطيط الجيد لا يعوض عن التنفيذ غير الفعال. ومن هنا يمكن إدراك سبب اهتمام الكثير من مديري المنظمات بتوجيه كل جهدهم انتباههم لعملية التنفيذ.

2-3- محددات التنفيذ ومستلزماته

إن إدراك وفهم محددات ومستلزمات التنفيذ يستلزم الإجابة عن التساؤلات الآتية¹:

- 1- هل تتوافر جميع الآليات الهيكلية، وتترابط مع بعضها البعض الآخر بشكل يتناسب مع الإستراتيجية الموضوع؟
- 2- هل تم حل جميع التعارضات القائمة بين المجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟
- 3- هل تم توصيل أو إبلاغ الإستراتيجية بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها؟

¹زكريا مطلق الدوري، المرجع سبق ذكره، صفحة: 295.

4- هل هناك التزام من قبل قيادة المنظمة وتأييد للإستراتيجية؟ أو هل يتلاءم نمط الإدارة أو القيادة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟

5- هل يتوفر نظام للرقابة يوفر المعلومات المرتردة المناسبة والمطلوبة؟

6- هل تم تحديد المعالجات لجميع المشكلات أو العقبات والصعوبات الخاصة بالمجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة؟

7- هل يساعد التحفيز المادي على تدعيم السلوك والإنجاز بشكل ملائم؟ أو ما هو النظام الملائم لتنفيذ الإستراتيجية وتحفيز الأفراد بشكل جيد؟

إن نجاح عملية التنفيذ يعتمد بشكل كبير على وضع إجابات تفصيلية على هذه الأسئلة، كما تعتبر مرحلة التنفيذ أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية. وإذا كانت عمليات الصياغة تتطلب مهارات فكرية و تحليلية وتركيبية، فإن عمليات التنفيذ تتطلب مهارات إنجاز وفعل حقيقي ودقة وصبر لمتابعة الإنجاز بالالتزام عالي، ويعتمد التنفيذ الناجح للإستراتيجية على مجموعة من المهام الأساسية وتم تحديدها بالشكل الآتي¹:

✚ تحليل وإدارة مستوى التغيير الإستراتيجي؛

✚ تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي؛

✚ تحليل وإدارة ثقافة المنظمة؛

✚ إختيار مدخل التنفيذ؛

✚ تقييم مهارات تنفيذ الإستراتيجية للمدراء

3-2-1-أبعاد تنفيذ الإستراتيجية: وهذه الأبعاد تشكل الإجابة عن التساؤلات آتية:

3-2-1-1- من سيقوم بعملية التنفيذ؟

إن مدراء الإدارة العليا يقومون عادة بعملية التخطيط الإستراتيجي، بينما يقوم الآخرون كل من موقعه بعملية التنفيذ، إذ يجري وضع البرامج التنفيذية من قبل مدراء الأقسام والعاملين معهم كل في مجال اختصاصه.

3-2-1-2- ما الذي يجب عمله؟

يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعية، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الإستراتيجية في التنفيذ، ثم تتم عملية وضع الموازنات المالية التي توضح بالتفصيل الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي، وبمجرد أن يتم الانتهاء

¹وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 138.

من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة، وتعرف الإجراءات بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام والوظائف المختلفة.

3-1-2-3- كيف سينفذ البديل الإستراتيجي ؟

إن الإدارة ملزم بالتأكد من أن المنظمة قد جرى تنظيمها بالصورة المناسبة وأن الخطط قد هيأت من أجل تهيئة الإمكانيات البشرية والمادية، وأن النشاطات قد وجهت توجيهها صحيحا باتجاه تحقيق الأهداف، وفي أدناه سيجري إيجاز ما يجب عمله من إجراءات للوصول إلى الغايات المنشودة من خلال ما يلي:

1. التنظيم:

لابد من وضع بناء تنظيمي مناسب متوافق مع البدائل الإستراتيجية، إذ أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية، وغالبا ما تشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإستراتيجيات الجديدة تؤدي إلى تغيير البناء التنظيمي للمنظمة بالصورة التي تجهله أكثر توافقا واتساقا معها.

2. إدارة الموارد البشرية:

لابد من إيجاد وتطوير الإمكانيات البشرية المطلوبة لإدارة البديل الإستراتيجي، إذ التغييرات في حجم ونوعية القوى البشرية ضرورة تتطلبها عملية التنفيذ، فإجذاب العناصر صاحبة الخبرة والمهارة المطلوب محدد أساسي لإنجاز الخطط والسياسات الجديدة ولابد من وضع المعايير الكفيلة بتطبيق سياسة الجذب الاختيار.

3. وظيفة التوجه والقيادة:

إن إنجاز البرامج التنفيذية يتطلب تخويل قادرا كاف من الصلاحيات للمدراء التنفيذيين لتمكينهم من القيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية، كما يتطلب الأمر ميذا من أساليب التحفيز التي توظف لتحفيز العاملين، كما أن تدعيم الثقافة التنظيمية في المنظمة وجعلها ثقافة داعمة للإستراتيجية يعتبر أمرا غاية في الأهمية.

4. الإدارة بالأهداف:

تمثل الإدارة بالأهداف أحد المداخل التي يمكن تطبيقها في المنظمة ككل، لضمان العمل على تحقيق الأهداف المرغوبة، ولغرض ضمان التنفيذ الناجح لابد من وضع أهداف المنظمة ووضع الأهداف الفردية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة ومراجعة الأداء بشكل دوري لمطابقة الأهداف.

3-3- المتغيرات المنزمية ذات الصلة بالتنفيذ

يعتمد التنفيذ الفعال للإستراتيجية على متغيرات وثيقة الصلة بالتنفيذ:

3-3-1- تحليل وإدارة مستوى التغيير الإستراتيجي:

لغرض تنفيذ فعال للإستراتيجية يتطلب الأمر توضيح مدى التغيير اللازم إدخاله في المنظمة الأعمال لكي تنجح في عملية التنفيذ، إن بعض الإستراتيجيات تتطلب أقل ما يمكن من التغييرات في طرق العمل في حين أن إستراتيجيات الاستقرار والمتابعة بنفس النهج ربما لا تتطلب أي تغيير في العمليات، أما إعادة توجيه المنظمة فغنها تتطلب تغييرات كاملة على كافة المستويات. وفيما يلي توضيح لمستويات التغيير¹:

إستراتيجية الاستقرار: و تمثل إعادة عملية التخطيط المعتمدة، وعادة فإنها لا تتطلب مهارات جديدة، أو تضيف مهام مختلفة وغير متشابهة مع السابقة، وتركز عمليات التنفيذ ونجاحها على أنشطة الفحص والرقابة، و الاستفادة من منحنيات الخبرة السابقة بشكل جيد.

التغيير الإستراتيجي الروتيني: تتطلب فحص وتكييف عادي للطرق والأساليب التي بواسطتها يتم جذب العملاء.

تغيرات إستراتيجية محدودة: ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة في إطار نفس أصناف المنتج وخطوط الإنتاج، فقد يتطلب الأمر إجراء تغييرات على مستوى إضافة منتجات أو تطوير منتجات وتحسين منتجات موجودة.

تغييرات إستراتيجية مهمة: وهذه تحتوي على تغييرات مهمة ورئيسية في المنظمة، فالخيارات من نوع الإدماج أو الاستحواذ أو إضافة خطوط إنتاج لمنتجات جديدة في نفس الصناعة كلها تغييرات إستراتيجية مهمة. وهنا على منظمة الأعمال أن تطور هيكل تنظيمية جديدة تكون أكثر قدرة لتنفيذ هذه الإستراتيجيات كما أن ضرورة حل النزاع المحتمل بين الثقافة التنظيمية القديمة ومفردات الثقافة التنظيمية الجديدة أتت من خلال هذه التغييرات.

إعادة توجيه المنظمة: تحتوي هذه التغييرات على توجيه جذري للمنظمة لكونها ستتقل إلى صناعات مختلفة، ويعتمد التغيير فيها على طبيعة الترابط بين صناعاتها الحالية وصناعاتها الجديدة. وبالتالي فإن عالية تنفيذ الإستراتيجية يجب أن تستوعب هذه الحقائق سواء في إطار توفير المستلزمات أو إعادة الهياكل والثقافة بشكل جذري ومختلف.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 140/138.

3-3-2- تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تولد الإستراتيجية في إطاره، ومن ثم تنفيذها، وهو يمثل مجموعة العلاقات والمستويات والمسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة التي تتسم بجانبي الثبات والمرونة، تختار المنظمة الهيكل الذي يتلاءم مع خياراتها الإستراتيجية ويكون قادرا على تنفيذها، وبشكل عام فإن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية تمثل مفتاح نجاح عملية التنفيذ¹.

3-3-3- تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب العمل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلبسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة. وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفين مع الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظماتهم وليس ما اعتادا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في المنظمة². وقد أكد " وليام ج أوشي " على أن المنظمة تشبه الشخص إذ أنه كما لدينا معتقدات ومواقف وأهداف وعادات تجعل كلا منا يتميز عن الآخر. فإن أي منظمة تتطور شخصيتها المميزة مع الزمن وهذا ما نطلق عليها ثقافة المنظمة³.

ويشير العديد من الباحثين إلى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة العناصر التي تشكل ثقافة المنظمة وكما يرى SCHEIN فالثقافة ليست مجرد معلومات أو معطيات نبحت عنها في المنظمة على عدة مستويات من المعتقدات، الفرضيات، بل هي تطبيقات واقعية ملموسة ومشاهدة في واقع المؤسسة⁴ وكما هو ملاحظ تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها:⁵

القيم التنظيمية: وهي السلوكيات التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالإنتاج، وعدم قبول الرشوة، واحترام العملاء. . . الخ.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 141.

² بشير سرطاوي: الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل والجودة الشاملة. ورشة عمل، بنك الأردن 2002 الأردن، ص: 2

³ وليام ج. أوشي: النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z، ترجمة حسن محمد، معهد الإدارة العامة: الرياض 1985، ص: 247(بالتصرف).

⁴ EDGAR H. SCHEIN ; **organizational culture and leadership** ; sanfrancisco: jossey bossinc , 1991,p: 14.

المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة و من هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، و المساهمة في العمل الجماعي.

الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية و مفيدة لتنظيم بيئة العمل و من هذه الأعراف على سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين الإخوة في نفس التنظيم، أو عدم السماح ممن يتزوج بأجنبية بالعمل، في بعض التنظيمات، و هذه التنظيمات غير مكتوبة في العادة و يجب على أعضاء التنظيم إتباعها.

التوقعات التنظيمية: و تتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف و المنظمة و هي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، و ما يتوقعه التنظيم من الموظف، و تشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، و الزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، و المرؤوسين من الرؤساء و المتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل.

الرموز: و تستخدم للدلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة و غير منطوقة لتوصيل ثقافة المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية أداة إدارية مهمة تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين و دفعهم للإنجاز أو التفوق على الأهداف التنظيمية، لذا تعد الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية لنجاح أو فشل منظمات الأعمال في تنفيذ خياراتها الإستراتيجية. حيث أن إهمال الثقافة قد يؤدي إلى فشل إستراتيجيات معينة، مثلما يحصل فشل حالة اندماج شركتين بسبب التباين و الاختلاف في ثقافتهما دون أخذ هذا الأمر بنظر الاعتبار.

3-3-4- اختيار مدخل التنفيذ:

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتأثر بشكل كبير بالمدخل المعتمد من قبل إدارة المنظمة لهذا التنفيذ، فبعد تقييم الجهود و حشد الموارد لتنفيذ الإستراتيجية عادة ما تختار إدارة المنظمة مدخلا ملائما للتنفيذ قائما على تقييم مستوى التغيير المطلوب و الهيكل المعتمد و طبيعة الثقافة. و تشير الدراسات أن هناك خمسة مداخل أساسية لتنفيذ الإستراتيجية و هي كآتي:

مدخل إعطاء الأوامر: في هذا المدخل يبذل المدراء جهود كبيرة على عمليات التحليل و صياغة الإستراتيجية، و ربما يطورون إستراتيجية لوحدهم أو بإشراف فريق معين، و بعد تطوير الإستراتيجية يطلب من العاملين

تنفيذها وفق إجراءات محددة، وفي إطار هذا المدخل توجد العديد من الإشكالات تتمثل في كون هذا المدخل يفصل بين عمليات التفكير والتنفيذ وبالتالي ظهور إشكالات كثيرة أثناء التنفيذ¹.

مدخل التغيير التنظيمي: يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء المنظمة ينفذون الإستراتيجية، ويرى المدراء من خلال هذا المدخل أن مهمتهم هب دفع الشركة إلى التحرك صوب الأهداف الجديدة، وتعتمد الأدوات السلوكية لإنجاز المهمة للتركيز على أسبقيات المنظمة مثل تغيير الهيكل التنظيمي، والعاملين. وهذا المدخل أكثر فاعلية من مدخل إعطاء الأوامر، إذ بوسعه أن ينفذ إستراتيجيات أكثر صعوبة نظرا لاستعماله الأدوات السلوكية².

المدخل التعاوني: في إطار هذا المدخل تطلب الإدارة العليا من فريق التخطيط صياغة إستراتيجيات وإيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ، ويلعب المدراء في إطار هذا المدخل دورا تنسيقيا من خلال فهم آليات عمل المجموعة، وكيفية مناقشة الأفكار في إطارها، وعادة ما توجد لدى المنظمات لجان دائمة في مجال وضع الخطط وتنفيذ الإستراتيجيات. وفي إطار هذا المدخل يتم الحصول على معلومات مباشرة من العمليات وعرض وجهات نظر كثيرة تساهم في تحسين عمليات الصياغة، كما أنها تعطي الفرصة لجعل عمليات التنفيذ فعالة، بالإضافة إلى الالتزام بالتفاصيل أكثر من المدخلين السابقين³.

المدخل الثقافي: إن هذا المدخل هو توسيع للمدخل التعاوني إذ تدخل المستويات الدنيا من المنظمة وفي هذا المدخل يحاول المدير إيصال وعرض تصوراتته حول المهمة بأكملها للمنظمة والسماح بعد ذلك للعاملين بتصميم نشاطات عملهم لدعم هذه المهمة وحالما تصاغ الإستراتيجية فإن المدير يؤدي دور المدرب مقدما التوجيهات العامة ومشجعا أيضا لصنع القرار الفردي حول التفاصيل العملية لتنفيذ الإستراتيجية⁴.

مدخل النمو والتوسع: فالمدراء الذين يعتمدون هذا المدخل يتبنون وجهة النظر التي ترى أن عمليات الصياغة والتنفيذ يتماشيان مع بعضهما، لذلك ترى الإدارة أن واجبها لا يتجسد في التركيز على أداء المهام ولكن تشجيع العاملين لتطوير وتحدي وتنفيذ روح الإستراتيجية بطرقهم الإبداعية، وعادة ما تطور إستراتيجيات في إطار هذا المدخل متحركة في البداية من المنفذين لها في المستويات الأدنى والمشرفين صعودا إلى الأعلى لتأتي الإستراتيجية وكأنها حاصل جمع أفكار ورؤى الجميع، ولا يعني هذا عدم مشاركة الإدارة العليا بل يمكن أن يكون لها الدور الرئيسي في عمليات التقييم والحكم النهائي⁵.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 154.

² زكريا مطلق الدوري، المرجع سبق ذكره، صفحة: 303.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 155.

⁴ زكريا مطلق الدوري، المرجع سبق ذكره، صفحة: 304.

⁵ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 156.

3-3-5- تقييم مهارة التنفيذ:

عند هذه المرحلة يكون لدى المدراء صورة واضحة حول مستوى التغيير الإستراتيجي المطلوب تنفيذه فضلا عن ظهور تحليل هيكل المنظمة وثقافتها وفهم العوامل داخل المنظمة التي تصل أو تعيق التنفيذ.

إن التنفيذ الناجح يتطلب جملة من المهارات التي ينبغي توفرها في المديرين وهي¹:

- المهارات التفاعلية: نعبر عن إدارة السلوكيات الذاتية وسلوكيات الآخرين لتحقيق الأهداف؛
- المهارات التخصصية: تعتبر مهارات تخصيص الموارد عن قدرات وقبليات لجدولة المهام والموازنة والوقت والأموال وأي موارد أخرى بطريقة فاعلة.
- مهارات المراقبة: تحتوي على الاستخدام الكفاء للمعلومات لتصحيح أي مشاكل تظهر أثناء عمليات التنفيذ.
- مهارة التنظيم: التي تساعد المدراء على إيجاد تنظيم غير رسمي جديد أكثر قدرة لمعالجة الإشكالات التي تظهر.

3-4-4- الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية:

إن البرامج والموازنات والإجراءات يتم إعدادها من قبل مديرو الأقسام والقطاعات بالاشتراك مع غيرهم من المديرين وهذه بمجملها تعد من الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية، التي يمكن إيجازها كما يلي²:

3-4-4-1- البرامج:

يتمثل الغرض من البرنامج في توجيه التصرفات التي تنطوي عليها الإستراتيجية المعينة، و البرنامج هو بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة الاستعمال، والهدف من البرنامج هو جعل الإستراتيجية محددة الخطوات، فمثلا قد تنطوي إستراتيجية القسم على شراء أحد منافذ التجزئة الموجودة بدلا من إنشاء منافذ توزيع جديدة خاصة بالقسم، وهذا يتطلب وضع برامج مختلفة كبرنامج للإعلان، وبرنامج للتدريب أو برنامج خاص لدمج الفروع والأقسام الجديدة ضمن النظام المحاسبي للمنظمة، وبعدها تنفذ هذه البرامج تبدأ عملية الموازنة.

3-4-4-2- الموازنات:

بعد الانتهاء من تنمية البرامج اللازمة للإستراتيجية المطلوب تنفيذها تبدأ عملية تصميم الموازنات، إن تخطيط الموازنة يمكن النظر إليه كأخر وسيلة تستخدمها الشركة للتحقق من جدوى الإستراتيجية التي سبق اختيارها،

¹ نفس المرجع أعلاه، صفحة: 158.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد، المرجع سبق ذكره، صفحة: 368/367.

ولتأكيد أهمية ذلك فإنه حتى بالنسبة للإستراتيجية المثالية فإنه ربما تكون غير عملية تماما بعد ترجمة البرامج اللازمة لتنفيذها إلى تكاليف تفصيلية.

3-4-3- الإجراءات:

الإجراءات تمثل التفاصيل التي يجب على جميع الأنشطة المختلفة في المنظمة ممارستها لاستكمال برامج إستراتيجية المنظمة، وبعد الاستخدام الفعلي للإجراءات يجب مراجعتها باستمرار وتحديثها حتى تعكس أي تغييرات في التكنولوجيا وحتى في الإستراتيجية وما يتبعها من برامج. كما يجب أن تتصف هذه الإجراءات بالبساطة وعدم التعقيد بالرغم من تعددها حتى لا تتحول إلى عائق لتنفيذ البرامج المرغوبة، وأخيرا يجب أن يتم تدريب العاملين وغيرهم بالمنظمة على استخدام هذه الإجراءات.

3-4-3-1- مثال توضيحي حول الإجراءات¹:

سياسة السداد المنخفضة لشركة جرانيت للصخور Granite Rock

وضع أصحاب شركة جرانيت للصخور Granite Rock وهي شركة يزيد عمرها عن مئة عام وتعمل في مجال توريد الرمال والأحجار والخرسانة و الأسفلت في واطسون فيل بولاية كاليفورنيا – هدفين رئيسيين هما: تحقيق الرضاء الكامل للعملاء وتحقيق سمعة متميزة للشركة، خاصة في مجال تقديم خدمات تطابق أو تجاوز تلك الخدمات التي تتسم بها نوز دستروم الشهيرة Nordstrom، وهي متاجر المتعددة الأقسام ذات المستوى المرتفع، والمشهورة بالتميز في إرضاء عملائها، ولتوجيه جهود تحقيق هذين الهدفين، قرر أصحاب الشركة التخلي عن كل الأساليب الدعائية المبالغ فيها، التي يمكن استخدامها لتحفيز موظفيها الذين يفوق عددهم 725 موظفا. بدلا من ذلك، لجأت الشركة إلى وضع سياسة جديدة يطلق عليها السداد المنخفض (Short-pay) لتوضح للموظفين والعملاء معا أن الشركة جادة بالفعل بشأن تنفيذ التزاماتها عن الشركة:

إذا لم ترض عن منتجاتنا لأي سبب من الأسباب، فلا تدفع ثمنه؛ ولكن فقط اكشط السطر الخاص بالعنصر أو البند، وأكتب ملاحظة مختصرة عن المشكلة، ثم أعد نسخة من الفاتورة مع شيك بالمبلغ الذي سوف تدفعه، بعد خصم ما لا ترغب في سداد ثمنه.

وبذلك لا يضطر العملاء إلى الاتصال بالشركة وتقديم شكاوهم، كما أنه لم يكن من المتوقع منهم إعادة المنتج للشركة؛ بناء على منحهم سلطة تقديرية لتقرير ما إذا كانوا سوف يدفعون ثمن ما لا يرضون عنه أم لا، وما هو المبلغ الذي سوف يدفعونه بناء على مستوى رضاهم الكامل عنه.

¹ آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 411/410 .

وقد نجحت هذه السياسة بشكل ملفت للنظر، بالإضافة إلى أنها كانت توفر تغذية مرتدة قيمة من قبل العملاء، مع حث مديري الشركة على تصحيح أية مشكلات وتصويبها بسرعة فائقة، لتفادي تكرار أي دفع منخفض للفواتير، وقد أدى ذلك إلى قيام الشركة بزيادة حصتها في السوق، مع فرض زيادة في السعر بلغت 6% على السلع التي تتبعها بالمنافسة ضد كبار المنافسين في السوق، كذلك فقد تحسنت هوامش الأرباح الخاصة بها، وانتعش أداؤها المالي العام، وبالإضافة إلى ذلك، فإنها فازت بجائزة مالكوم بالدريج القومية الخاصة بالأداء والجودة National Quality Award لعام 1992. ، أي بعد خمس سنوات تقريبا من تأسيسها وتنفيذها لهذه السياسة، كما صنفتها مجلة فورتن Fortune ضمن واحدة من أفضل مائة شركة عاملة في أمريكا خلال عام 1998 حيث حصلت على المركز (23)، وفي عام 1998 حصلت على المركز (19) ، و يتلقى موظفو الشركة تدريبا متواصلًا لمدة 43 ساعة في المتوسط سنويًا، ويبدأ مستوى الأجور في العمل من مستوى "أصحاب الوظائف" بأجر (16) دولار في الساعة ثم ينتقل إلى مستوى "صاحب وظيفة ماهر" ومناصب للتحسين" (حيث يبلغ الأجر الأساسي 26 دولار في الساعة) ولا تتبع الشركة أي سياسة دورية لتسريح العمال أو فصلهم.

3-4-4-4-تأسيس أفضل الممارسات وتأصيلها و الالتزام بالتحسين والتطوير¹:

إذا كان من المحتم تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة بأقصى قدر ممكن من الفعالية والكفاءة، فإن كل وحدة في المؤسسة، تحتاج إلى قياس أدائها لأنشطة محددة في مقابل المعايير القياسية لأداء أفضل المؤدين في الصناعة أو في العالم بأسره، ويعد الالتزام القوي بالبحث عن أفضل الممارسات وتبينها جزءًا لا يتجزأ من عملية تنفيذ الإستراتيجية، ثم تحسين تنفيذها باستمرار، وخاصة تلك الأنشطة الأساسية للإستراتيجية، التي تحقق الأرباح الكبيرة؛ حيث تؤثر الجودة المثلى أو التكاليف الأقل على محصلة الأداء النهائي و ناتجه.

وتوفر أفضل الممارسات (Best Practices) أهداف مفيدة لوحدة المؤسسة، لتعمل على تحقيقها أو لتقارن أدائها على أساسها، وغالبا ما تتضمن عملية قياس الأداء، توافر قدرة عالية على الإبداع والتطبيق لأفضل الممارسات التي تنتهجها الأطراف الخارجة.

3-4-4-4-1- مثال توضحي حول أفضل الممارسات²:

كيفية تحقيق أفضل الممارسات: إنجاز لشركة من الشركات فائزة بجائزة أفضل ممارسات للأداء

شركة السكر المتكاملة (أما لجاماتيد شوجار):يتمثل عمل هذه الشركة في تحويل بنجر السكر إلى سكر خام، ويعد العامل الأساسي في نجاح هذه الشركة، هو كمية السكر التي يمكن استخلاصها من البنجر، قبل أن يتحول

¹ آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 411.

² آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 412.

إلى دبس السكر (العسل الأسود) وبما أن سعر طن السكر يبلغ 550 دولار بينما يبلغ سعر طن دبس السكر 75 دولار، فقد كان هناك حافز قوي لتحسين إنتاج السكر الخام.

ومن ثم قام مهندسو الشركة بتطوير إضافي، والحصول على براءة اختراع نظام فصل يعمل بالحاسب الآلي، قائم على نظام ألوان أساسي متحرك، يمكن الشركة من استعادة أكثر من 80 من السكر الذي كان يتم فقده في العادة في دبس السكر، أثناء عملية الإنتاج.

كذلك قامت الشركة بتطوير تكنولوجيا بالحاسب الآلي لأداء 1,500 اختبار تحليلي يوميا في كل مصنع من مصانعها الأربعة، بهدف التوصل إلى الحد الأقصى للأداء في تلك المصانع، كما قام ممثلو الشركة أيضا بتطوير برنامج، يساعد زارعي البنجر المورد للشركة، على وضع مقاييس معيارية واستخدام ممارسات زراعية متطورة في إنتاج بنجر السكر.

وتؤمن إدارة الشركة إيماننا بالغا بأن الابتكار المستمر واستخدام التكنولوجيا المتقدمة، قد مكن الشركة من أن تصبح أكثر شركات معالجة بنجر السكر كفاءة في العالم بأسره.

3-4-5-إدارة الجودة الشاملة: الالتزام بالتحسين والتطوير المستمر¹

أدى الاتجاه صوب قياس الأداء للبحث عن أفضل الممارسات ودراستها وتنفيذها وتحسينها، إلى خلق وعي إداري أكبر بأهمية إعادة تخطيط عمليات العمل التجاري وإدارة الجودة الشاملة، و غيرها من أساليب التحسين المستمر للأداء، وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة كاملة لإدارة مجموعة من ممارسات العمل، تؤكد على التحسين والتطوير المستمر في جميع مراحل العمليات، وتحقيق الدقة بنسبة 100 في أداء الأنشطة ومنح السلطة للموظفين على جميع المستويات، وتصميم العمل القائم على الفريق، وقياس الأداء، والوفاء بتوقعات العملاء بشكل تام. وإدارة الجودة الشاملة تمتد لتشمل جهود الموظفين في جميع الأقسام: الموارد البشرية، والبحوث والتطوير والهندسة والمحاسبة والسجلات المالية ونظم المعلومات، كما تلتزم إدارة الجودة الشاملة بإنشاء ثقافة جودة شاملة قائمة على التحسين المستمر للأداء لكل مهمة عمل ولكل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة، ونشر تلك الثقافة.

وتعتبر عمليات تحسن الجودة في الوقت الحالي، جزءا مؤثرا وفعالا على المستوى العالمي في تنفيذ الإستراتيجيات التي تستهدف التصنيع الخالي من العيوب والجودة الفائقة للمنتجات وتقديم خدمة عملاء متميزة والحصول على رضا تام من قبل العملاء.

¹ آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 413.

3-4-5-1- مثال توضحي حول إدارة الجودة الشاملة¹:

توجه موتورولا للجودة والتحسين المستمر:

تعد شركة موتورولا من كبرى الشركات القائدة والرائدة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى التحسين المستمر، وقد قامت موتورولا بتنفيذ برنامج لتحسين الجودة في عام 1987، وتم اختيارها كأحد الفائزين البارزين بجائزة مالكوم بالدريدج للجودة في عام 1998.

ومنذ ذلك الحين، وهي تقوم بتطوير جهودها التي أدت إلى فوزها بهذه الجائزة.

وفي شركة موتورولا يعد التحسين المستمر مطلباً أساسياً في توجه الشركة لتنفيذ الإستراتيجية، وقد كانت موتورولا جزءاً من اتحاد مشترك من الشركات، تم في عام 1987. قام بابتكار مفهوم علامات سيجما الست للجودة، حيث تمثل جودة علامات سيجما الست نسبة أو معدل أقل من 3,4 عيب أو خطأ في كل مليون عملية، وعلى مدار السنوات الإحدى عشر المنقضية، نفذت موتورولا عمليات حققت علامات سيجما الست بنتائج مذهلة هي:

➤ زيادة الإنتاجية بمتوسط 12.3 سنوياً

➤ تخفيض تكلفة الجودة المعيبة لأكثر من 84.

➤ التخلص من 99.7 من العيوب أثناء الإنتاج

➤ توفير أكثر من مليار دولار من تكاليف التصنيع

وقد أدى نجاح جهود علامات سيجما الست للجودة التي بذلتها الشركة، إلى تطوير ما أطلق عليه اسم مستوى خبرة (الحزام الأسود) وحالياً تركز الشركة بنية أساسية عريضة وممتدة من الخبراء المدربين في أنحاء موتورولا نفسها بشكل متزايد، للقيام بعمليات إنتاج وأداء أعمال خيالية من العيوب تماماً، وفي عامي 1999 و2000، لقيت مبادرات الشركة لتحسين معدلات الجودة وتقليل زمن دورة الأعمال، اهتماماً مجدداً في كل عملية التصنيع ودورات ابتكار المنتجات الجديدة وطرحها في الأسواق، و اتسعت هذه البرامج في جميع أنحاء الشركة، وقامت بدمج مفهوم إسعاد عملاء الشركة ضمن أهدافها.

وتعد جامعة موتورولا عاملاً أساسياً في تدريب الموظفين على تعزيز الجودة والتحسين المستمر، حيث تقدم عشر دورات تدريبية في مفاهيم علامات سيجما الست للجودة وأساليبها، بالإضافة إلى ورش العمل والندوات

¹ آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 419.

لكبار المديرين، بالإضافة إلى المشروعات الخاصة والبرامج المتخصصة لإنشاء مهارات تطبيقية وتدريبية وصقلها.

ومن الأساليب الأخرى التي استخدمتها موتورولا لغرس ثقافة الجودة الشاملة: تطبيق أسلوب المسابقات على مدار العام، لإظهار نجاح فرق العمل في جميع أنحاء العالم، في تحسين الممارسات الداخلية بالشركة، وفي صناعة منتجات أفضل وفي توفير المال وإسعاد العملاء ومشاركة أفضل الممارسات مع مجموعات العمل في الشركة، في إحدى السنوات، جذبت إحدى هذه المسابقات التي تعرف باسم تحقيق الرضاء الشامل للعملاء مداخلات وإسهامات من 4,000. فريق عمل يتضمن أربعين ألف عامل من بين 107 آلاف عامل، يمثلون العدد الإجمالي لموظفي الشركة، وقد أدى التحكيم المبدئي في النهاية، إلى تقليص عدد المتسابقين إلى 24 فريق عمل من جميع أنحاء العالم، الذين تمت دعوتهم جميعا إلى شيكاغو لتقديم عرض تقديمي لابتكاراتهم لمدة 12 دقيقة، أمام لجنة تحكيم مكونة من 15 عضوا من ممثلي الإدارة العليا، من بينهم المدير التنفيذي العام للشركة، وقد تم منح 12 فريق منهم الميداليات الذهبية و 12 آخر الميداليات الفضية.

3-4-6- تثبيت النظم الداعمة أو تركيبها

لا يمكن تطبيق / تنفيذ إستراتيجيات الشركة بشكل جيد دون توافر عدد مناسب من نظم الدعم لعمليات العمل؛ فعلى سبيل المثال: لا تستطيع شركات الطيران الكبرى مثل: سوث ويست وأمريكان لاينز وغيرها أن تطمح في توفير خدمة عالمية للمسافرين، دون استخدام نظام حجز إلكتروني، يعتمد على الحاسب الآلي ونظام دقيق وسريع للتعامل مع الأمتعة وبرنامج قوي وفعال لصيانة الطائرات. ويمكن أن تكون نظم الدعم المبتكرة الحديثة، أساسا قويا لميزة تنافسية إذا وفرت للشركة إمكانات لا يمكن للمنافسين مضاهاتها أو تقليدها.¹

3-4-7- تثبيت نظم المعلومات ومتابعة الأداء وأدوات الضبط والرقابة

تعد المعلومات الدقيقة موجها أساسيا للعمل بأسلوب فعال، وتحتاج كل مؤسسة إلى نظم لجمع البيانات وتخزينها ومتابعة مؤشرات الأداء الأساسية للعمل، وتحديد المشكلات وتشخيصها ورفع تقارير بالمعلومات الأساسية عن الإستراتيجية، وتنمح المعلومات لمنفذ الإستراتيجية وعيا وإدراكا، كما توفر التقارير والاجتماعات وعيا بالتطورات والمشكلات الجديدة، كما تضيف الاتصالات الشخصية إحساسا بالبعد الإنساني، ويعد كل ذلك مقاييس جيدة للأداء الكلي ومؤشرات جيدة على الأمور التي تسير في مجراها الصحيح، ويجب على المديرين تحديد مناطق الانحراف عن الخطة قبل اتخاذ الإجراءات التصويبية، سواء لتحسين التنفيذ أو التعديل الإستراتيجية.

¹ آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 420.

3-4-8- تصميم نظم مكافآت وحوافز مدعمة للإستراتيجية

يجب على كل من الوحدات الفرعية في المؤسسة والأفراد على حد سواء، أن يتوافر لديهم التزام حيوي لتنفيذ الإستراتيجية وتحقيق أهداف الأداء، وبشكل تقليدي، يحاول مديرو الشركة تطويع مفهوم الالتزام في جميع أنحاء المؤسسة، لتنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال تحفيز الأفراد ومنحهم المكافآت على معدلات الأداء الجيد، ويجب على مدير أن يقوم بأكثر من مجرد التحدث مع كل عامل عن أهمية الممارسات الإستراتيجية الجديدة، وأهداف الأداء التي تهدف إلى صالح المؤسسة ككل في المستقبل، وبعض النظر عن مدى حماس الحديث والحوار، فإنه يجب أن تكون الإدارة واسعة الحيلة وذكية للغاية، في تصميم الحوافز نظم التشجيعية المالية وغير المالية واستخدامها، وكلما زاد استعاب المدير لما يحفز المرؤوسين ويدفعهم للعمل، وزاد اعتماده على الحوافز التشجيعية كأداة لتنفيذ الإستراتيجية بفعالية، زاد التزام الموظفين بتنفيذ مثالي ودائم للخطة الإستراتيجية بفعالية، زاد التزام الموظفين بتنفيذ مثالي ودائم للخطة الإستراتيجية للشركة ككل¹.

3-4-8-1- مثال توضحي: أساليب التحفيز والمكافآت في الشركات صاحبة "أفضل الممارسات" في هذا المجال²:

تتميز بعض الشركات بالابتكار المثير في التوصل إلى كل أنواع الممارسات والأساليب التحفيزية والمكافآت الجديدة والمبتكرة للمساعدة في خلق بيئة عمل تدعم تنفيذ الإستراتيجية وتنميتها بقوة وفعالية، وفيما يلي لمحة سريعة عن بعض ما تعتقد الشركات أنه أفضل الممارسات في هذا المجال:

*توفير علاوات ومزايا جذابة: تشمل بعض الخيارات العديدة هنا، على رعاية لأطفال في موقع العمل، وفي المرافق الرياضية، وفي فرص لقضاء الإجازات في مرافق استجمام وترفيه تمتلكها الشركة (مثل: الشاليهات والمزارع والمنتجعات) وخدمات الحراسة والتأمين الشخصية، وفي ارتياد مطاعم مدعمة وتقديم وجبات غذائية مجانية والسماح بارتداء الملابس العادية وخدمات سفر للموظفين والإجازات مدفوعة الأجر وأنظمة المشاركة في الأرباح وإجازات الوضع وإجازات مدفوعة الأجر لرعاية أفراد الأسرة المرضى وتوفير الاتصالات وضغط أسبوع العمل (العمل لأربعة أيام مثلا لمد 10 ساعات، بدلا من العمل لمدة خمسة أيام لمدة 8 ساعات) وتخفيض عدد ساعات العمل في الصيف وتوفير المنح الدراسية للأبناء، والعلاوات الفورية للأداء المتميز وخدمات إعادة التعيين والترقي. . وما إلى ذلك.

*التأكد من أن أفكار الموظفين ومقترحاتهم يتم تقييمها وتقديرها: أشارت البحوث إلى أن تحركات الكثير من الشركات لدفع عملية إتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا في الهيكل الوظيفي ومنح الموظفين بعض السلطات

¹ آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 425.

² آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند، المرجع سبق ذكره، صفحة: 429.

والصلاحيات، قد أدت إلى زيادة تحفيز الموظفين ورضائهم، بالإضافة إلى زيادة مستويات إنتاجيتهم، وقد كان لاستخدام الفرق ذاتية الإدارة نفس التأثير والفعالية.

***توفير مناخ عمل يسوده الإخلاص والاهتمام والاحترام المتبادل بين العاملين جيدا، وبين الإدارة والموظفين:**
فالشركات التي يعرف أفرادها بعضهم البعض جيدا، وتشيع فيها روح الزمالة القوية، هي القاعدة السائدة بشكل متزايد، نظرا للتأثير الإيجابي لتلك الروح على مناخ العمل ككل.

***توفير قيادة ملهمة وجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء من مؤسسة ذات قيمة، بالمعنى الاجتماعي الأكبر والأشمل:** حيث تحفز الوظائف التي لها أهداف نبيلة، موظفيها على العمل بنشاط وجد، وعلى سبيل المثال: في شركة ميدترونك و ميريك ومعظم شركات الأدوية الأخرى، تسود لدى العاملين فكرة مساعدة المرضى على الشفاء وإعادتهم إلى حياتهم الطبيعية.

***مشاركة المعلومات:** الخاصة بالأداء المالي والإستراتيجية ومعايير التشغيل وظروف السوق وتصرفات المنافسين مع الموظفين إذ إن ذلك يشعر الموظفين بأنهم محل ثقة، وأنه لا يوجد أسرار عمل يتم إخفاؤها عنهم.

***توفير مرافق جذابة في العمل:** عادة ما يكون لمبنى الشركة الذي يجعل به الموظفين تأثير إيجابي بالغ على معنوياتهم وإنتاجيتهم.

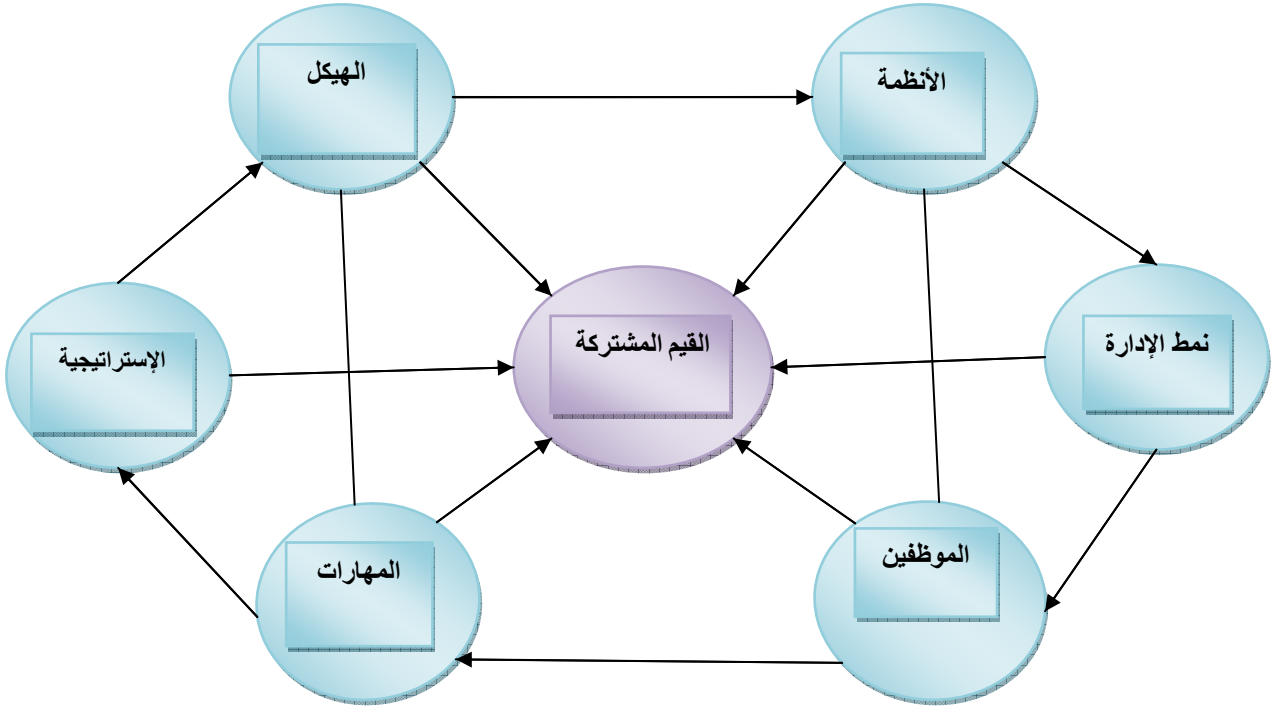
***الاعتماد على أسلوب الترقية من داخل الشركة كلما أمكن ذلك:** حيث يساعد هذا الإجراء على ربط العاملين بأصحاب العمل وربط أصحاب العمل بالعاملين.

***التحلي بالمرونة في كيفية تعامل الشركة مع إدارة الأفراد (أنظمة التحفيز والمكافآت والتقدير والتعيين) في البيئات متعددة الجنسيات والثقافات:** غالبا ما يشعر المديرون والموظفون في الدول التي تختلف عاداتها وتقاليدها وقيمها وممارسات العمل بها عن تلك الموجودة في المركز الرئيس للشركة، بالإحباط بسبب الإصرار على إتباع ممارسات ثابتة لإدارة الأفراد في جميع أنحاء العالم، ولكن المجال الوحيد الذي يعد الثابت والالتزام به أمرا أساسيا، هو توصيل الرسالة الواضحة للجميع بأن المؤسسة تقدر الأفراد من جميع الأجناس والخلفيات الثقافية، وأن التمييز على أساس الجنس أو النوع أو الأصل أو الثقافة لن يتم التسامح معه على الإطلاق.

3-5- نموذج ماكنزي في تنفيذ الإستراتيجية:

قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذجا عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية ويوضح الشكل التالي إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة.

الشكل رقم (11) إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في علم متغير؛ ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، صفحة: 327.

يتضح من هذا الشكل أن العناصر الإدارية والتنظيمية التي يشير إليها نموذج ماكينزي تتمثل فيما يلي¹:

الإستراتيجية: وتشير إلى مجموع الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على منافسين وتحسين صورتها أمام العملاء، مع قدرة متميزة لتخصيص الموارد.

الهيكل: ويمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

الأنظمة: تدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، المرجع سبق ذكره، صفحة: 328/327.

نمط الإدارة: ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة، فلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما ويحتاج إلى أعز الموارد مادة وبشرا ووقتا، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

الهيئة الإدارية: و يقصد بها الموظفون داخل المنظمة، وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يحقق التنفيذ الفعال بالإستراتيجية.

القيم المشتركة: وتمثل القيم و التطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة في الأهداف، وإنما تعتبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

المهارات: وتمثل القدرات والإمكانيات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

المحور الرابع:

تقييم الإستراتيجية

تمثل الرقابة و تقييم الإستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية و مع أنها تبدو كذلك، إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية و تبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها. تقييم الأداء هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة.

والرقابة تعتبر نشاط منظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط و الأنشطة تنسجم مع التوقعات و المعايير المستهدفة فهي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء و اتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة و في حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يؤشر أسباب هذه الانحرافات و يعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح. وفي هذا المحور نتطرق إلى ما يلي:

- مفهوم الرقابة و تقييم الإستراتيجية؛
- مجالات تقييم الإستراتيجية؛
- خطوات تقييم الإستراتيجية؛
- أدوات تقييم الإستراتيجية؛
- عوامل نجاح تقييم الإستراتيجية؛
- صعوبات تقييم الإستراتيجية.

4- تقييم الإستراتيجية

4-1- مفهوم الرقابة وتقييم الإستراتيجية: الرقابة الإستراتيجية هي نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة هذا يعني أن الرقابة الإستراتيجية عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير بشكل جيد. والغرض من الرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز أهداف المنظمة الأساسية من خلالها. و بما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المنظمة وتحديد الاتجاه الإستراتيجي ومن ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ، فإن الرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة و كفاءة وفاعلة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح¹.

4-1-1- أهمية وجود نظام رقابي للإستراتيجية:

إن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل و الضعف في الأداء، و كذلك قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها بكفاءة. و يمكن إجمال أهميتها كالاتي²:

- تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية خاصة و أن البيئة قد أصبحت معقدة و مضطربة و لكون مؤسسة الأعمال لا تستطيع دائما تحقيق أهدافها بدون مشاكل معينة لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد مؤسسة الأعمال على استباق التغيرات و التفاصيل و التكيف مع المستجدات و الحالات الطارئة.
- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء و تزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة و بسيطة فإن لم تعالج في حينها قد تتراكم و تؤدي إلى مواقف حرجة للمؤسسة.
- تزيد من قدرة المؤسسة على مواكبة التعقيد التنظيمي، حيث أن هذا الأخير ظاهرة مرافقة لكبر حجم المؤسسات و ازدياد استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تبسيط هذا التعقيد و يمكن الإدارة من التعامل معه.
- يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف، حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الأدنى من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء و نسب التالف والمحافظة على النوعيات. إن مجمل هذه الجوانب ضرورية لعمل مؤسسات الأعمال في البيئة التنافسية الحالية.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، المرجع سبق ذكره، صفحة: 468.

² علاوي نصيرة، المرجع سبق ذكره، صفحة 46.

4-2- مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية¹:

تختلف أساليب الرقابة الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى وذلك وفقا لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل مؤسسة لذلك فإن عملية الرقابة يمكن أن تتضمن المراحل التالية:

▪ مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية:

و ذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية و الخارجية، و عند مراجعة العوامل الداخلية يتم التركيز على التغيرات التي حدثت في إدارة المؤسسة، و التسويق و المحاسبة و الإدارة المالية، و نشاط البحوث و التطوير للوقوف على نقاط الضعف و القوة. و عند دراسة العوامل الخارجية نسعى للتعرف على وضع المؤسسة في السوق التنافسي و يمكن انجاز ذلك من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بموضوعية عالية:

- كيف أثرت أو تؤثر إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المؤسسة ؟
- هل تغيرت نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمنافسين ؟
- ما هي الأسباب التي دفعت إستراتيجيات المنافسين إلى النجاح ؟
- كيف يمكن للمؤسسة التعاون مع المنافسين ؟

▪ قياس الأداء التنظيمي:

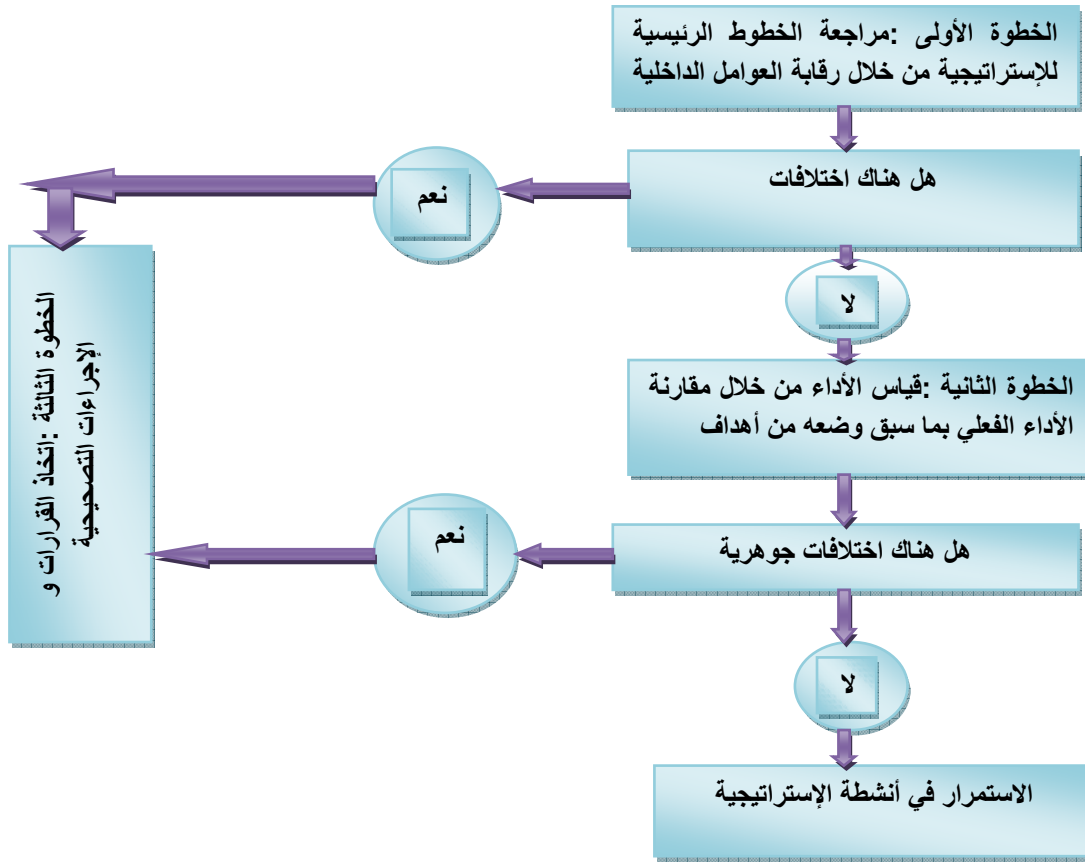
يجسد الأداء مدى قدرة المؤسسة و قابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد. و تتلخص هذه الأهداف بالبقاء و النمو و التكيف. إن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة في اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، و قد يتضح أن هناك بعض السلبيات في السياسات، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور في عمليات الإمداد و التوريد للمؤسسة.

▪ اتخاذ القرارات و الإجراءات التصحيحية:

يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة ا لداخلية أو الخارجية، إضافة إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجي و الشكل أدناه يوضح هذه الخطوات.

¹ مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية ؛ ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، صفحة: 248/247.

الشكل رقم (12): الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية في المنظمة



المصدر: مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية ؛ ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، صفحة: 249.

أما في ما يتعلق بنظم الرقابة التشغيلية التي تتم في حالة تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية، فإنها تصمم للتأكد من أن التنفيذ اليومي للأنشطة يساير الخطط والأهداف السالف تحديدها، ويهتم هذا النمط من الرقابة بأداء الأفراد والمجموعات ومقارنته بالأدوار المتوقعة من كل منهم في خطط التنظيم.

3-4-مجالات تقييم الإستراتيجية:

يمكن إبراز مجالات تقييم الإستراتيجية في الشكل التالي¹:

3-4-1- الأداء: وهنا يطرح السؤال حول فعالية الإستراتيجية التي تنتج عن الربط بين النتائج والأهداف المسطرة والتي تعتبر سهلة القياس وأيضا حول نجاعة الإستراتيجية التي تقوم على تكلفة الحصول على الأداء، أما الطريقة المعتمدة عموما في معرفة هذه الفعالية أو النجاعة فهي غالبا ما تكون الملاحظة.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، صفحة176 .

أ. الأداء الحالي: ما هي مستويات أداء المؤسسة فيما يتعلق ب: العائد على الاستثمار، والحصة السوقية والربحية؟ وذلك عن طريق:

- مقارنة أداء المنظمة خلال فترات مختلفة؛
- مقارنة أداء المنظمة بالنسبة إلى المنافسين؛
- مقارنة أداء المنظمة بمعدلات الصناعة.

ب. الاستعداد الاستراتيجي: ما هي رسالة المؤسسة الحالية وأهدافها وخططها الإستراتيجية والسياسات المستخدمة لتسهيل تنفيذ هذه الخطة؟

4-3-2- الرقابة الإستراتيجية: أي مستوى التحكم في الإستراتيجية، وهو مرتبط بالعوامل التنظيمية والمعطيات المتعلقة بنظام المعلومات.

4-3-3- ملائمة السيرورة الإستراتيجية (ملائمة نظرية): إن كلمة ملائمة هي فقط نسبية في هذا المجال، فإذا قلنا بأن المؤسسة تسير في إستراتيجية بدون معرفة مسبقة لعملائها، أو أن المؤسسة لها هيكل تنظيمي لا يتوافق مع خياراتها الإستراتيجية، إذ يصعب الحكم بسبب اختلاف وجهات النظر لأنها ليست كالمراجعة المالية مثلا، وهنا يطرح مشكل حيادية وكفاءة المراجع؛ وهل يمكن للمراجعة أن تتدخل في خيارات وعمليات خاصة بالإدارة العليا أو اللجنة الإستراتيجية، إذ أي خلل قد يكون مجادلا فيه، وهذا إذا ما كانت الإدارة العليا موافقة على أن تطلب هذا النوع من المراجعة، وتقبل الانتقادات التي تقترحها، أو فقط تطلبها إذا وجد هناك أزمات حقيقية وخطيرة داخل المؤسسة¹.

4-3-4- ملائمة الخيارات الإستراتيجية (ملائمة تطبيقية): وذلك بالرجوع إلى التشخيصات المتوافرة المتعلقة بجودة الإستراتيجية، كالقول بأن المؤسسة تختار مجال ستواجه فيه منافسين مسيطرين. كما يجب أن نقبل بأن السيرورة التي سنتخذ قد تكشف نقاط ضعف، أي أنها تراجع حتى وإن لم تظهر أي اختلال، بمعنى مهما تكن دقة الإستراتيجية فهي تحتاج بشكل متواصل إلى مراجعة وذلك ب²:

- تحديد أي من البدائل الإستراتيجية من الممكن أن يشكل الإستراتيجية الأنسب لكل مستوى من مستويات الإستراتيجية في المؤسسة؛
- تحليل هذا الاختيار من حيث قدرته على معالجة المشاكل على المدى البعيد والقريب بحيث يتوافق بفعالية مع العناصر الإستراتيجية في البيئتين الخارجية والداخلية؛
- دراسة إمكانية استخدام أي من الاستراتيجيات التشغيلية التي قد تكون مناسبة لتعزيز عملية تنفيذ أي من البدائل الإستراتيجية.

¹ Henri Mitonneau, Audit des processus, 2ème édition, AFNOR, France, 2006, P. 26.

² أحمد القطامين، المرجع سبق ذكره، ص: 185.

4-3-5- العمليات: وذلك بالقدرة على التحكم في هذه العمليات الإستراتيجية، أي بمعنى سهولة رقابتها، وتنقسم إلى عمليات داخلية وخارجية¹:

أ. العمليات الخارجية فمنها:

- ما طبيعة القوى البيئية التي تؤثر حالياً على المؤسسة وبيئتها؟
- من هم أصحاب المصالح وكيف يؤثرون على المؤسسة؟

ب. العمليات الداخلية فمنها:

- ما أسلوب الإدارة الإستراتيجية السائد في المؤسسة؟
 - هل عملية اتخاذ القرارات مركزية أم لامركزية؟
 - ما هي البرامج التنفيذية التي يجب أن تطور لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة؟
- 4-3-6- العوامل:** ويتعلق بفعالية الوسائل الموضوعية، وهنا يطرح مشكل الموارد المخصصة إذا كانت تتوافق والإستراتيجية المعمول بها²:

- ما هي طبيعة البناء التنظيمي السائد في المؤسسة في الوقت الحالي؟
- هل البناء التنظيمي الحالي متوافق مع الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التنفيذية؟
- هل وظائف المؤسسة تتماشى مع أهدافها والإستراتيجية العامة؟

4-4- خطوات تقييم الإستراتيجية: تنقسم مراحل تقييم الإستراتيجية إلى أربع خطوات أساسية وهي:

- تحديد ما يجب قياسه؛
- وضع معايير الأداء؛
- تقييم الأداء؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

4-4-1- الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه

تحتاج الإدارة العليا، وكذلك الإدارة التنفيذية إلى تحديد تلك الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات الواجب متابعتها وتقييمها، و أنها تحتاج أيضاً أن تتأكد من أن هذه الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة يمكن أن تخضع إلى القياس بطريقة موضوعية ومقبولة ومتناسقة، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل عملية أو نشاط سوف يتم إخضاعه للقياس) تلك العناصر المسؤولة عن النسبة

¹صلاح بلاسكة: قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، سطيف، 2012/2011، صفحة: 91.
²صلاح بلاسكة: المرجع سبق ذكره، صفحة: 91.

الكبير من التكلفة أو الإنفاق، أو المصدر الأساسي للمشكلات مثلا)، لذلك فإن القياس يجب أن يتم على جميع الأنشطة أو العمليات الهامة أو الحرجة وبغض النظر عن الصعوبات التي يحتمل أن يتعرض لها¹.

4-4-2- الخطوة الثانية: وضع المعايير

لا توضع المعايير من فراغ و إنما يجب أن تحدد الإدارة ما ترغب في قياسه، وأن تختار الأنشطة الرئيسية الحاكمة، وهي ليست بالعملية السهلة خاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق، وكلما كان المعيار محددًا وواضحًا سهلت عملية القياس في ضوءه مع ملاحظة أن بعض الأنشطة يصعب قياسها كمياً، وفيما يلي بعض البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير²:

1. **خدمات العملاء:** "وقت التسليم _ النسبة المئوية لعائد المنتجات – الفاصل الزمني بين حدوث مشكلة وأداء الخدمات."
2. **الإنتاج:** " تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات –معدل دوران المخزون ن المواد نهائية الصنع _ النسبة المئوية للتلفيات – عدد الوحدات المعيبة"
3. **الموارد البشرية:** "معدل دوران العمل – معدل التأخير والغياب – معدلات الأجور والخدمات والمزايا – تدريب العمالة وتنمية قدراتها"
4. **الأداء المالي:** "معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول – معدلات تحقيق الإيرادات – معدلات نمو المبيعات – هامش الربح"

وتتطلب مرحلة وضع المعايير التعامل مع القضايا الأساسية التالية³:

- تحديد خصائص الأداء الجيد: يتم العمل الجيد بعدة خصائص وصفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي، وتوجد ثلاث معايير للحكم على جودة الأداء وهي: قيمة أو كمية الناتج، التكلفة، وأسلوب استخدام الموارد (تعظيم الموارد)؛

- تحديد معيار لكل خاصية: يعد تحديد الخصائص الواجب توافرها في الأداء الجيد، يتم العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الأداء؛

- ربط النتائج بالمسؤوليات: لتحديد أسباب الاختلافات والمسئول عنها ومعالجتها، وأيضا محاسبة الفرد عن نتائج أعماله، يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد المسئول، بمعنى تحديد النتائج التي أسفر أداء الفرد عنها،

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع سبق ذكره، 419/427.

² مؤيد سعيد السالم صفحة: المرجع سبق ذكره، 251.

³ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع سبق ذكره، 419/427.

وعدم محاسبة الفرد عن أخطاء غيره. أما إذا تعذر تحديد أداء الفرد فيجب ربط النتائج بمسؤولية جماعية، وهنا يتم التركيز على النتائج الإجمالية ودرجة التعاون بين أعضاء المجموعة في أداء العمل المطلوب؛

- مراجعة النقاط الإستراتيجية: يجب تركيز معايير تقييم الإستراتيجية على النواحي الإستراتيجية التي يؤدي حدوث انحراف بها إلى خطورة كبيرة تهدد تحقيق المنظمة لأهدافها؛

- مراجعة طرق العمل: توجد بعض الحالات التي يكون فيها التقييم على طرق العمل أهم من تقييم النتائج، حيث تقييم طرق العمل أقل تكلفة وأفضل نجاعة من تقييم النتائج؛

- حدود السماح: كل معيار له حدود خطأ مسموح له والتي تحدد الانحرافات المسموح بها؛

- وضع معايير لكل المستويات وكل الأنشطة: ليس فقط للمخرجات النهائية. كما أن المعايير المستخدمة في تقييم الإستراتيجية يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين:

- معايير كمية: تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير على الشيء المقاس مثل: حجم الإنتاج، الأرباح، المبيعات، التكاليف.

- معايير نوعية أو كيفية: تستخدم النسب للتعبير على الشيء المقاس مثل: نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، درجة ولاء العملاء.

ومن الملاحظ أنه يصعب وضع معايير نوعية بشكل محدد يسمح باستخدامها كمقياس، لكن هناك أساليب إحصائية حديثة سهلت قياس الأمور غير الملموسة واستخدام المعايير النوعية، كما أن هناك شروط يجب توافرها في المعيار الجيد وهي:

الواقعية: تكون المعايير مناسبة، بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل مزيد من الجهد، ولا تكون صعبة مبالغ فيها ويتعذر الوصول إليها وهذا ما ينعكس على معنويات الأفراد؛

الارتباط بالنشاط: يوجد في المؤسسة أنشطة متباينة في طبيعتها ونوعيتها، ومن المنطقي أن يؤثر هذا الاختلاف على نوعية المعيار الواجب تطبيقه، فالمعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة؛

الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يأخذ عدة مفاهيم وتفسير خاطئة؛

المرونة: فعملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة ملزمة بها مهما تغيرت الظروف بل يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف؛

عدد المعايير: كثرة المعايير يعقد ويصعب عملية التقييم، كما أن إهمال استخدام بعض المعايير يفقد عملية التقييم معناها ويؤدي إلى خلل في نجاح تحقيق الأهداف.

4-4-3- الخطوة الثالثة: قياس الأداء¹

ويستند قياس الأداء في ضوء المعايير الموضوعية إلى عدة حقائق مرتبطة بمدى اعتبار الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المعياري مبررا كافيا لاتخاذ الإجراء التصحيحي، وإلى أي مدى يستمر المعيار الموضوع ومتى يتم استبداله.

ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي نحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية، وفي هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية:

أ- تحديد زمن القياس:

إن تحديد زمن القياس يختلف تبعا من عمليات التقييم والرقابة إذ قد تكون الرقابة سابقة (وقائية) أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ:

- **الرقابة السابقة:** تعد لكي يمكن اجتناب الانحرافات والمعوقات من المبع، هذا إلى جانب إمكانية تحديد الاجراء التصحيحي قبل إتمام العملية.
- **الرقابة المواكبة للتنفيذ:** " نستمر أو لا نستمر " فتطلب اعتماد المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية.
- **الرقابة اللاحقة:** الرقابة التي تعتمد على أعمال السابقة " تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعداده.

ب- رقابة الكم و الكيف

تمثل الرقابة على الكم والكيف مشكلة شائعة عند إجراء عمليات الرقابة، إذ غالبا ما يؤكد المدراء على قياس المعايير، حيث أن الأداء الكمي " عدد الوحدات المنتجة / عدد الوحدات المباعة / إجمالي قيمة المبيعات) سهل نسبيا للقياس بموضوعية، بينما نجد أن القياس النوعي "الكيفي" (كسهولة التعامل مع المنتج، العمر الزمني المنتج، الاعتيادية، الجودة) أكثر صعوبة، وغالبا ما يعتمد على آراء المحكمين و تفضيلا تهم.

¹ مؤيد سعيد السالم: المرجع سبق ذكره، صفحة: 252/251.

ج- الفحوص والمراجعة الإستراتيجية:

تستخدم هذه الفحوص كوسيلة لمعرفة أداء المنظمة أو وحدة أو أكثر من تقسيماتها الفرعية، وقد يطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة، أو تطلبها الإدارة العليا، وفي حالة هذه الفحوص يتم الاستعانة بمجموعة استشارية أو تشكل لجان للفحص والمراجعة الإستراتيجية وذلك لتقييم واحدة أو أكثر من المجالات الآتية:

- فعالية المنظمة في إطار المسؤولية الاجتماعية، الاستجابة لمطالب العملاء، الصورة الذهنية للمنظمة عند الجمهور.
- علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض (مجالات التعاون والصراع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة /تدفق الاتصالات وتسلسلها)
- مساهمة المجالات الوظيفية في تحقيق مهام وأهداف المنظمة.
- نقاط القوة والضعف في المنظمة مقارنة مع المنافسين.

وفي مرحلة التقييم يحتاج الأمر إلى الحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية، وتوجد أداتان رئيسيتان يكثر استخدامهما لتحقيق هذا الغرض وهما: الملاحظة الشخصية والتقارير الرقابية:¹

■ الملاحظة الشخصية:

تتطلب هذه الأداة تواجد أو قيام المسؤول بزيارات إلى مواقع العمل ولو على فترات متباعدة، للوقوف على سير عمليات التنفيذ، ويساعد الحوار الذي يدور في مواقع العمل على تصحيح الاتجاهات وتطوير الأساليب، ورفع الروح المعنوية، إلا أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يعود بنتائج عكسية بسبب الضغوط الواقعة على الأفراد، كما أنها تؤدي إلى إهدار وقت المسؤول في نفس الوقت، كذلك فإن الاعتماد على الملاحظة الشخصية اعتمادا كلياً يؤدي إلى فقدان النظرة الشمولية للأعمال نتيجة الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة، أما المجالات التي تبرز فيها الملاحظة الشخصية فعالة فهي: مراقبة العمال الجدد، المعاملات اليومية مع العملاء؛

■ التقارير الرقابية:

تبرز أهمية التقارير الرقابية في المنظمات الكبرى التي تتعقد فيها نظم الاتصالات، وتتعدد الأنشطة والمهام التي سيتم الإشراف عليها، وهنا تأتي أهمية التقارير والتي تعتبر الوسيلة للاتصال بين الرئيس والمؤوسين، وكذلك بين الإدارة ومختلف المستويات التنفيذية، وأفضل التقارير التي تكون مكتوبة ودورية وسريعة التداول، كما تتميز بالدقة والشمول. ومن أمثلة التقارير التي تستخدم في تقييم الأداء هي:

-تقرير الميزانية العمومية؛

-التقرير الشهري لحساب العمل؛

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، /419

-التقرير السنوي لحالات ترك العمل.

■ قياس أداء الموظفين:

إن أنشطة قياس أداء الموظفين ينبغي أن على تركز على ثلاث سمات أو خصائص ترتبط بالقيم التنظيمية وبأداء العمل، وفي ظل وجود مقاييس مناسبة وآثارها المتصلة بالأعمال وهذه السمات هي:¹

الخدمة: التي تتمثل في مستويات الرضا والروح المعنوية وإحصائيات المناخ العام وهي التي تؤدي إلى إرتفاع إمكانات الإحتفاظ بالعاملين وتكرار الأعمال.

الجودة: الوقت المستغرق في شغل الوظائف الشاغرة، وسجلات الأخطاء البشرية، وأداء التعيين، ومستويات المهارة. . إلخ. ويحسن ذلك من أداء العمل ونتائجه فيما يتصل بأوقات التسليم وإعادة التشغيل وتكاليف الضمان ومستويات التلف.

الإنتاجية: تكاليف التعيين أو الإستخدام الواحد، وتكاليف المتدرب الواحد، الأعداد التي يتم الإحتفاظ بها. . إلخ وتنعكس بشكل مباشر على تكاليف الوحدة، وأوقات الإنتاج، والوفاء بالطلبات.

4-4-4- الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار²

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية في اتخاذ القرار المناسب للأداء، وقبل تحديد القرار المناسب يجب على الإدارة أن تحدد أولاً أسباب الانحرافات ثم توضح الإجراءات التصحيحية المناسب، وذلك على النحو التالي:

أ-أسباب الانحرافات:

عندما تظهر اختلافات بين المعايير والأداء الفعلي يكون من السهل التوصل إلى أن شخصا ما ارتكب خطأ، وإن لم يكن هناك خطأ ما فإن الانحراف قد يكون نتيجة تحركات غير متوقعة من قبل المنافسين، أو تغييرات أخرى وبذلك فقبل اتخاذ القرار علينا مراعاة النقاط التالية:

- هل سبب الانحراف داخلي أم خارجي ؟
- هل السبب عشوائي أم كان من الممكن توقعه؟
- هل التغيير مؤقتا أم مستمرا ؟

¹ كريس أشتون، ترجمة علا أحمد إصلاح: تقييم الأداء الإستراتيجي؛ مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001، صفحة: 30.

² مؤيد سعيد السالم: المرجع سبق ذكره، صفحة: 254/253.

- هل الاستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة ؟
- هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيير المطلوبة ؟

ب-الإجراء التصحيحي:

إن الاستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المنظمة إلى أحد نوعين من الاستجابة والتصرف هما:
الأول: يتمثل في مراجعة الإستراتيجيات، مثل هذه المراجعة قد تتطلب تعديلا طفيفا للإستراتيجيات، أو تغييرا كاملا لتلك الإستراتيجيات.

الثاني: ويتمثل في تغيير المعايير مسبقا، فمن الممكن -خاصة بالنسبة للإستراتيجيات الجديدة - أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وإمكانات المنظمة أو أعضائها.

4-5- أدوات تقييم الإستراتيجية

يستعمل في تقييم الإستراتيجية عدة وسائل وأدوات تساعد في نجاح وتسهيل عملية التقييم، وهذه الأدوات منها ما يستعمله الفريق المكلف بالتقييم، ومنها ما يستعمل بمشاركة كافة العاملين في المنظمة. ونذكر أهم هذه الأدوات المستعملة ما يلي:

✚ المقارنة المرجعية؛

✚ بطاقة الأداء المتوازن؛

✚ العصف الذهني؛

✚ الإيزو؛

✚ طريقة الأسئلة QQOCPQ.

وفيما شرح لكل أداة على حدة:

4-5-1- المقارنة المرجعية:

تعد من الأدوات المهمة في تقييم الإستراتيجية حيث نتطرق مفهومها وأنواعها فيما يلي:

أ. **مفهوم المقارنة المرجعية:** تعرف بأنها " تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل، والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي¹ "

¹ The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2010 from the World Wide Web: www.benchmarking.gov.Uk

وتعرف كذلك: عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والعمليات مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزا (الأفضل)، ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مهيمنة على السوق¹ وتستعمل المقارنة المرجعية في الإدارة الإستراتيجية كأداة للقيادة والتسيير، كما أنها تساعد في جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك تستعمل لتقييم النمو والتعلم التنظيمي².

ب-أنواع المقارنة المرجعية: تنقسم المقارنة المرجعية إلى³:

-المقارنة المرجعية الداخلية: المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم في داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية. وهنا، يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المنظمة. كما يمكن أيضا أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المنظمة؛

-المقارنة المرجعية الخارجية: أما المقارنة المرجعية الخارجية، فهي التي تتم بين المنظمات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى. وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة، عندما لا تتوفر المنظمات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة، من أشكال المقارنة الخارجية نجد:

-المقارنة المرجعية التنافسية: وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء)، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير، وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء⁴.

-المقارنة المرجعية الوظيفية: وتسمى أيضا (المقارنة المرجعية للعملية) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين). (بمثالاتها في المنظمات الأخرى. وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى. . . مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في احد الفنادق المتميزة⁵.

-المقارنة المرجعية الإستراتيجية: وتستخدم المقارنة المرجعية عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المنظمات الأخرى في هذه المجالات. و يمكن أن تشمل على الجوانب المهمة مثل الخدمات والمنتجات المنافسة، وتغيير

¹ Le Benchmarking(Analyse comparative) Concept et mise en place web: <http://www.3ie.org>.

²David autissier et al, l'Atlas du management les meilleurs pratiques et tendances pour actualiser vos compétences, Eyrolles, Paris, 2009, P. 222.

³ The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2001 from the World Wide Web: www.benchmarking.gov.Uk

⁴علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار صفاء، عمان، 2009، ص: 37

⁵ <http://perso.wamadoo.fr>

أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة. ويتسم هذا النوع من المقارنة بصعوبة التنفيذ وبطول الوقت الذي تستغرقه، حتى تتحقق الأهداف المنشودة.¹

4-5-2- تعريف بطاقة الأداء المتوازن :

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

تعريف بطاقة الأداء المتوازن: عرفها كل من Norton R. Kaplan & D بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ. وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة"²

تعريف 3: هي "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة"³.

علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات المعتمدة في التقييم، بل وتعتبر من أهم الأدوات المستعملة في كبرى المؤسسات العالمية، وهذا بسبب النجاح الذي حققته خاصة في مجال التقييم. إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يكون انطلاقاً من الأهداف التي تم وضعها في كل محور من المحاور المكونة لها، وبالتالي فإن تقييم الإستراتيجية يكون قائماً على تقييم مدى كفاءة المؤسسة في تحقيقها لهذه الأهداف وتحديد الانحرافات التي يمكن أن تحصل والحلول المقترحة لتصحيح هذه الانحرافات. كما أن تقييم الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، يكون بتقييم النتائج المحققة في كل محور من المحاور الخمسة لها ومقارنتها مع ما كان مخططاً له قبل بدء التنفيذ، ويكون التقييم مرتكز على أهم المعايير الموضوعة في كل محور. إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، يركز على ثلاث جوانب رئيسية تعد بمثابة الأهداف العامة التي وضعتها الإدارة، وتكون في شكل معايير موزعة على محاور البطاقة وهذه الجوانب هي⁴:

* **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية:** يتم التأكد من أن الأهداف الموضوعة تكون متعلقة بالرؤية والإستراتيجية، كما يتم التأكد من أن هذه الأهداف يمكن تحقيقها في الميدان، كما يتم تقييم المعايير المترجمة لكل هذه الأهداف والتحقق من أنها تعكس الهدف الموضوع بكل دقة، وأن الأهداف تكون شاملة لجميع جوانب

¹ صلاح بلاسكة: قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ماجستير في علوم التسير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، سطيف، 2012/2011، صفحة: 81.

² محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع <http://www.yamany.info/Articles.html>

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي موقع: <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع سبق ذكره، ص506.

المؤسسة ولكل مستوياتها، وكذلك تكون الأهداف موزعة بين طويلة وقصيرة الأجل. وهذا حتى تضمن تحقيق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الوصول إليه؛

***توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات:** يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المؤسسة بالأهداف الرئيسية، التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، وبالتحديد يتم تقييم نظام الاتصالات الداخلية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم، كما يتم التأكد من توصيل وربط الأهداف بمختلف القياسات أي تحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذ وتقييم الأهداف الإستراتيجية، هذا ما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنوط إليهم، وهذا ما يقلل من حدوث مقاومات، وبالتالي تحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة للعاملين والأهداف العامة للمؤسسة؛

***التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المديرين في التخطيط الجيد وفي كيفية توزيع مختلف المعايير على المحاور الخمسة للبطاقة، كما يتم التأكد من أن المبادرات الإستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، وتساعد في تحقيقها. كما يتم تقييم استعمال الموارد،

وهذا من أجل تحديد التكاليف، حيث يتم مقارنة النتائج المحققة في ظل الموارد المخصصة، كما يتم تقييم التحقق من الوصول إلى مدى صحة القاعدة السببية (السبب والأثر) أي التأكد من أنه قد تم الوصول إلى تحقيق الهدف المالي في الأخير.

إن هذه الجوانب الكبرى، التي يتم تقييمها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، تتفرع عنها عدة جوانب ثانوية تحدد بدقة كل جانب سيتم تقييمه، وهذا بغرض التحديد الجيد للمعايير التي تساعد في عملية التقييم، لأنه من الصعب تقييم كل المعايير في آن واحد، خاصة في الحالات الطارئة التي تستوجب التحديد الفوري لمركز الخلل. لذلك يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنها تساعد في توزيع المعايير على محاورها الخمسة بطريقة متوازنة، ومنه يمكن تقييم الإستراتيجية بتقييم المعايير الموضوعية في كل محور والتأكد من أنه يتوافق مع ما كان مخططا له قبل عملية التنفيذ.

ومن هنا يمكن إبراز الدور الهام لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإستراتيجية، حيث أنها تحدد المعايير الهامة لتقييم كل محور وذلك بتحديد لكل معيار القيمة المستهدفة أي المتوقعة والمبادرات، وهذا ما يسهل عملية التقييم وذلك بمقارنة النتائج الفعلية (المحققة) مع القيم المستهدفة وتحديد الفجوات الحاصلة، وبذلك يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في أقل وقت وكفاءة عالية، خاصة في الظروف التي تتميز بعدم التأكد والتعقيد وضيق الوقت.

يتطلب تقييم الإستراتيجية كم معين من المعلومات التي تتميز بالدقة والمصداقية، وهذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن عن طريق توفير معلومات من الخارج وإيصالها إلى الداخل من أجل اتخاذ القرارات، لأنه قبل البدء في وضع بطاقة الأداء المتوازن يجب القيام بعملية تشخيص شامل للبيئة الداخلية والخارجية، وهذا ما يعد

المصدر الأساسي للمعلومات التي تساعد في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد المعايير الخاصة بكل محور. وكذلك تساعد في عملية التقييم وذلك باتخاذ الإجراءات التصحيحية وإيصالها إلى الأفراد أو المستويات التنفيذية. ومنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة فعالة في عملية تقييم الإستراتيجية وأن التطبيق الجيد لهذه الأداة يعطي نتائج إيجابية، وذلك من خلال نجاعة الحلول التصحيحية المقترحة حيث يمكن أن تجمع بين التكلفة والوقت والفعالية.

4-5-3-العصف الذهني:

وهو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة. إن الهدف من هذه التقنية، هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة لجميع أعضاء فريق التحسين، والأعضاء المدعومين للمشاركة في معالجة ودراسة حالة من حالات الخلل في الإستراتيجية.¹

وتستعمل طريقة العصف الذهني بصفة خاصة في المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الإستراتيجية، وهي مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث تساعد هذه الطريقة على الحصول على أكبر عدد من الاقتراحات بشأن المشكل الحاصل، ويتم بعدها تصفية وتقييم هذه الحلول والخروج بحل أو بديل يعتبر هو الأنجع. من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي أكبر عدد من الحلول والاقتراحات ويشارك فيها كل المستويات الإدارية. لكن ما يعاب عليها كذلك أنها لا تراعي الوقت المحدد لاتخاذ القرارات التصحيحية، لأنها تتطلب الوقت في حين أن بعض المشاكل لا تستحق الانتظار أي تتطلب حل سريع واني. هي مجموعة من المعايير المرجعية العالمية الموضوعية.

4-5-4-الإيزو(ISO (International Standardization Organization

لنظام الجودة الشاملة لمختلف عمليات ومنتجات المنظمة وكل قطاعاتها الإنتاجية والخدمية. وتستعمل طريقة الإيزو في التقييم وذلك من خلال الحكم على مدى جودة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها والحكم على جودة العمليات والخطط والموارد المخصصة لتحقيق الأهداف، حيث يتم وضع مجموعة من المعايير التي بمقتضاها يتم الحكم على مدى جودة الإستراتيجية المقيمة. وتشمل الجوانب التي يهتم بها الإيزو :كيفية تنفيذ عملية معينة، إتباع صفات لمادة معينة، نظم إدارة ومعالجة المعلومات وغير ذلك من المجالات.

كما يتم استعمال الإيزو في الحكم على المعايير الموضوعية من أجل تقييم الإستراتيجية، ومدى ملائمتها للإستراتيجية في حد ذاتها. فمثلا يستعمل الإيزو 9000 لتحديد الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات التي تناسب المنظمة، والأساليب اللازمة للتنفيذ. ويستعمل الإيزو 14000 من أجل تقييم نظم الإدارة البيئية أي تقييم أثر يمكن أن ISO تنفيذ إستراتيجية المنظمة على البيئة، وما يعاب على هذه الطريقة أن المعايير

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، 2006، صفحة: 236.

الموضوعة من طرف تفوق ما تتطلعه المنظمة، أي أنه عند استعمال الإيزو 14000 مثلا في التقييم البيئي، فإن المنظمة قد لا تراعي عند. وضع الإستراتيجية التأثير البيئي لنشاطها وبالتالي عدم جدوى استعمال الإيزو 14000.

4-5-5- طريقة الأسئلة: QQOCPQ

حيث تقوم هذه الطريقة من التقييم، على طرح مجموعة من الأسئلة التي تحيط بكل جوانب المشكل أو الموقف، حيث أن الإجابة عليها يعطي صورة واضحة عن طبيعة المشكل، والمتسبب فيه، ومدى حدته، وكذلك الحلول والبدائل الممكن وضعها، وهذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني Brain Storming يكون في شكل اجتماع. غير أن الفرق بين هذه الطريقة وطريقة العصف الذهني هي أن، طريقة الأسئلة تكون منظمة وموجهة بشكل جيد، أي أن هذه الأسئلة تكون معدة مسبقا للإجابة عليها. ويمكن شرح مضمون الأسئلة الستة فيما يلي¹:

- ماذا؟ بمعنى: بماذا يتعلق هذا المشكل؟ ما هو نوع المشكل؟ ما هو أثر المشكل؟
- من؟ بمعنى: من هو المتسبب في المشكل؟ ما هو دوره (وظيفته)؟ ما هي خصائصه؟
- أين؟ بمعنى: في أي مكان وقع المشكل؟ وفي أي بعد؟
- متى؟ بمعنى: في أي لحظة؟ وفق أي مخطط؟ ما هو معدل تكرار المشكل؟
- كيف؟ بأي وسيلة؟ تحت أي إجراء؟
- لماذا؟ ما هو سبب وجود المشكل؟

ومنه يتم تنقيط كل سؤال أي إعطاء وزن لكل سؤال، ويقوم الفريق المكلف بطرح اقتراحات وإجابات لكل سؤال، وتصفية هذه الاقتراحات عن طريق العصف الذهني. وما يميز هذه الطريقة أنها تعطي نظرة شاملة حول المشكل، وبالتالي تكون الحلول المعطاة ناجعة. ولكن لضمان نجاحها يجب ربط الأجوبة مع موضوع التقييم وإيجاد علاقات فيما بينهم.²

4-6- عوامل نجاح تقييم الإستراتيجية

يتعلق هذا العنصر بالعوامل اللازمة من أجل نجاح تطبيق تقييم الإستراتيجية أي عوامل النجاح الأساسية لتقييم الإستراتيجية، وتتمثل هذه المتطلبات في العناصر التالية³:

- الاختيار الجيد للمعايير التي يتم بموجبها تقييم الإستراتيجية حيث يجب توافر الشروط الضرورية لنجاعة المعيار، وأن لا يكون عدد المعايير الموضوعة كثير فينعكس ذلك سلبا على عملية التقييم

¹ Michel Weill, l'Audit Stratégique qualité et efficacité des organisation, Afnor, France, 2007, P. 50.

² Jean Marc Gallaire, Les outils de la performance industrielle, Eyrolles, Paris, 2008, P. 172

³ نادية العارف، المرجع سبق ذكره: صفحة: 401.

- لصعوبة تطبيقها أو كثرتها، ولا يكون عددها قليل فلا توصل إلى الأهداف المرجوة، حيث يتوقف اختيار المعايير على حجم المؤسسة، طبيعة الصناعة والإستراتيجيات؛
- تحديد الفريق المسؤول عن عملية التقييم، حيث يتكون الفريق من أخصائيين في مجال التقييم وفي العادة يكون الفريق مكون من مدققين وأفراد من الإدارة العليا؛
- نظام الاتصال، له الدور البالغ في نجاح عملية التقييم حيث يكمن دوره في نقل المعلومات، سواء من الأسفل إلى الأعلى في شكل تقارير، أو من أعلى إلى أسفل في شكل أوامر وقرارات؛
- التطبيق الجيد لكل من مرحلة الصياغة ومرحلة التنفيذ الإستراتيجي ؛
- الاعتماد على وسائل حديثة وناجعة في تقييم الإستراتيجية ومن أمثلتها: المقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن؛
- دعم والتزام الإدارة العليا، ويتمثل الدعم المقدم من طرف الإدارة في الدعم المادي وذلك بإمداد فريق التقييم بالموارد والمعلومات اللازمة، والدعم المعنوي المتمثل في التحفيز والتشجيع؛
- نظم المعلومات، حيث يتمثل دوره أساسا بإمداد الإدارة بالمعلومات الكافية والجديدة عن كل ما يحدث داخل وخارج المؤسسة، وخاصة المحيط الخارجي الذي يتميز بالتغيير السريع والمعقد وبالخصوص المنافسين والتكنولوجيا، كما يجب أن تتميز المعلومات بالصدق والشمولية والملائمة؛
- وجود تعاون بين مختلف الإدارات والكفاءات الموجودة في المؤسسة، خاصة في مجال الإمداد بالمعلومات المساعدة على عملية التقييم؛
- وجود بدائل موضوعة مسبقا يمكن اعتمادها إذا ما فشلت البدائل الحالية في تحقيق الأهداف الموضوعة؛
- تجانس الأهداف الموضوعة لتفادي وقوع مشاكل بين الإدارات؛
- التقييم في الوقت الصحيح قبل تأزم الموقف، هذا يسمح للفريق المقيم بإعطاء وقت للتفكير في الحلول البديلة؛
- الهيكل التنظيمي، حيث أنه ينبغي وجود هيكل تنظيمي بسيط وهذا من أجل تسهيل تحديد المسؤوليات والأدوار، وبالتالي يمكن تحديد أنظمة الجزاء والعقاب؛
- وجود قابلية للتغيير من قبل الأفراد في المنظمة، لأن عملية التقييم قد تتطلب تعديلات إستراتيجية وقد يؤدي إلى تعليق عدد الوحدات الإدارية أحيانا أو إعادة توزيع المسؤوليات وهذا ما قد يلاقي مقاومة من قبل العاملين؛
- مرونة الإستراتيجية، لأن التقييم قد يتطلب تغيير وتعديل في الإستراتيجية، وبالتالي مرونة الإستراتيجية يسهل اتخاذ القرارات الخاصة بالتصحيح؛

- نمط القيادة، يسهل من تنفيذ الإجراءات التصحيحية نتيجة ثقة العاملين بالمرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا ما يقلص من مقاومة العمال للتغيير.
- كل هذه العوامل إذا قامت الإدارة وفريق التقييم بأخذها بعين الاعتبار، فإنه يؤدي إلى نجاح عملية التقييم وإعطاء نتائج إيجابية وبالتالي تحقيق الأهداف.

4-7- صعوبات تقييم الإستراتيجية

يواجه تقييم الإستراتيجية عدة صعوبات، سواء على مستوى المنظمة والبيئة الداخلية، أو على مستوى البيئة الخارجية، ونذكر أهم هذه الصعوبات في النقاط التالية¹:

- كثرة المعايير وغموضها، سواء من حيث صعوبة تحقيقها أو من حيث الكم الكبير لها مما يولد شعور بعدم الرضا لدى الفريق المنفذ (العمال)؛
- عدم دقة المعلومات وعدم ملائمتها للوضع الذي تحتاجها فيه المنظمة، مما يؤدي إلى فشل في التقييم وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة مبنية على معطيات غير صادقة؛
- عدم التدرج في مراحل تقييم الإستراتيجية والتسرع لاتخاذ القرارات التصحيحية يؤدي إلى سوء في اتخاذ القرارات مما يتسبب في زيادة الفجوات؛
- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة سواء الدعم المادي أو المعنوي؛
- عدم وجود الكفاءات والأشخاص المتخصصين في ميدان التقييم، وبالتالي إسناد المهام إلى الأشخاص غير المناسبين وهذا يؤدي إلى خلل في الإستراتيجية ككل؛
- تعقد الهياكل التنظيمية يؤدي إلى صعوبة تحديد أنظمة الجزاء والعقاب؛
- اعتماد فريق التقييم على الأساليب التقليدية المبنية على أساس المعايير المالية وإهمال المعايير غير المالية ذات الأثر الكبير؛
- ضعف نظام الاتصالات داخل المنظمة وخارجها، مما يؤدي إلى بطء وصول المعلومات ورجوعها، وبالتالي تأخر اتخاذ القرارات؛
- وجود خلل في صياغة أو تنفيذ الإستراتيجية من الحجم الكبير الذي يصعب تصحيحه بل يتطلب تغيير الإستراتيجية من أصولها واستبدالها بأخرى؛
- عدم تركيز فريق التقييم على الإستراتيجيات في جميع مستوياتها الكلية وعلى مستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي، لأن هناك تداخل كبير بين الإستراتيجيات في المستويات الثلاثة؛
- وجود مقاومة للتغيير من قبل الأفراد بسبب جهلهم بمحتوى هذا التغيير، وخوفهم من المصير الذي ينتظرهم؛

¹نادية العارف، مرجع سابق، صفحة: 399.

- التأخر في اتخاذ القرارات التصحيحية من شأنه أن يزيد من تعقد الموقف، وبالتالي صعوبة حله أو زيادة تكاليفه تأخر ردة الفعل؛
 - عدم وجود تعاون بين رؤساء الإدارات والوظائف في مجال تبادل المعلومات؛
 - جمود الإستراتيجية وعدم قابليتها للتعديل مما يصعب من مهمة تصحيح الانحرافات؛
 - الاعتماد على نمط القيادة التسلطية، مما يشعر الأفراد بعدم الانتماء إلى التنظيم وعدم رضاهم وبالتالي ظهور المقاومات التي هي ليس في صالح المنظمة؛
 - عدم اعتماد الإدارة على استشاريين خارجيين ذوي خبرة وتخوفهم من تسرب خصوصيات المنظمة، وهذا راجع لقصر النظر الإستراتيجي؛
 - ارتفاع تكاليف التقييم وإعادة التقييم، لأن تقييم الإستراتيجية له تكاليف تتمثل أساسا في إلغاء بعض القرارات المتخذة، وبالتالي الإسراف في استخدام الموارد؛
 - الذاتية في التقييم والحكم الشخصي على المعطيات وغياب عنصر المشاركة؛
- وبالتالي يمكن القول، أن هذه الصعوبات من شأنها أن تعرقل نجاح تقييم الإستراتيجية، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف لأن تقييم الإستراتيجية تعد كتغذية عكسية للإستراتيجية نفسها، ومنه تصحيح الانحرافات تعتبر مرحلة مكتملة لمراحل الإدارة الإستراتيجية.

دراسة حالة شركة Johnson & Johnson

تطوير التوجه العالمي في جنسون و جنسون في عام 1998:1

شركة جنسون وجنسون Johnson & Johnson في عام 1998 أكبر شركة لصناعة منتجات العناية بالصحة، وكانت تتألف من أكثر من 18 شركة، يتم إدارتها على مستوى العالم. وكانت تنقسم إلى ثلاثة أقسام عمل رئيسية هي: المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الصيدلانية والأسواق المتخصصة، وفي أواخر الثمانينات من القرن الماضي، كان دخلها الإجمالي يقرب من 10 مليارات دولار، بل إنه تضاعف لأكثر من 22.6 مليار دولار في عام 1997. وذلك بسبب نشاط المبيعات في أكثر من 175 دولة وكانت مبيعات الشركة يتم توزيعها بالتساوي بين الولايات المتحدة وباقي دول العالم، ولكن ثلث الأرباح فقط كان يأتي من الخارج بالمقارنة بنصف الأرباح الإجمالية خلال العقد السابق، وذلك نتيجة للعديد من الاكتسابات الأمريكية الأخيرة المتعددة في أنحاء العالم في عام 1997. وكانت أوروبا تمثل ما يناهز 26% من إجمالي مبيعات جنسون وجنسون و 28% من إجمالي الربح الكلي.

كما قام النصف الغربي من العالم باستثناء الولايات المتحدة بالإسهام بنسبة 9% من إجمالي المبيعات الكلية. أما جنسون و جنسون Johnson & Johnson في إفريقيا وآسيا ومنطقة المحيط الهادي، فقد وصلت قيمة مبيعاتها إلى 13% و على مدار نفس العقد ازداد عدد العاملين بالشركة من 500.83 إلى 500.90 موظف، كما ارتفعت نسبة إجمالي القوة العاملة في جنسون وجنسون خارج الولايات المتحدة من النصف إلى الثلثين.

وكان قد تم تنظيم جنسون وجنسون من خلال شركاتها العاملة المنشأة على مستوى الدولة الواحدة وفي بعض الدول بالتحديد، مثلت جنسون وجنسون أكثر من شركة عاملة، كما أن بعض الشركات كانت تعمل في أكثر من دولة واحدة، ولا تزال الالتزام بالإدارة اللامركزية يمثل توجهها واضحا في وظائف الشركة الخاصة بالمستهلك. كما لا تزال المبيعات والتسويق ووظائف الإدارة داخل الدول تتميز باللامركزية الواسعة، في الوقت الذي تم فيه مشاركة الوظائف الداعمة كالمواد المالية والموارد العاملة بشكل متزايد بين كافة الشركات العاملة، وفي محاولة جاهدة من الشركة لتنسيق الأنشطة وتقليل النفقات، انتقلت جنسون وجنسون لمدخل إقليمي ودولي في أن واحد.

❖ البرامج الدولية:

بسبب التكلفة المرتفعة لتركيب العقاقير الجديدة وإنتاجها، يقوم قسم الأعمال الصيدلانية بالشركة، باستخدام إدارة بحوث مركزية تشترك فيها الشركات العاملة على مستوى العالم وكانت الأعمال المتخصصة وخدمة المستهلك

¹ آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند: الإدارة الإستراتيجية الحالات العملية؛ ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006. صفحة: 601/593.

في جونسون وجونسون تتبع طريقة مماثلة، من خلال تخصيص حصة كبيرة مشتركة في سلسلة قيم الشركة، كما كانت جونسون وجونسون ترغب بالمثل في استخدام موارد أقل لتنفيذ إستراتيجية متكاملة ومنسقة، وذلك على سبيل المثال، باستخدام إستراتيجية واحدة عامة للتسويق في منطقة جغرافية معينة، بدلا من استخدام أساليب مختلفة ومتعددة للتسويق.

وتضمن هذا الانتقال الجوهرى إلى البرنامج الدولي الجديد تحديد وظائف للتسويق المشترك داخل المناطق الجغرافية، كما تضمن أيضا إنتاجا موحدا وتنسيق عروض الإنتاج المشتركة بهدف القضاء على ازدواجية التكلفة، ومنذ خمس سنوات قامت جونسون وجونسون بالتسويق المشترك لأكثر من 75 تركيبة لشامبوهات الأطفال على مستوى العالم، ولكن خط الإنتاج تم قصره بعد ذلك على تركيبات لأنواع الشعر المختلفة المحددة في الأسواق العالمية، كما سمح قياس المنتجات واختبارها من خلال هذه الامتيازات الممنوحة للشركة بأن تقوم بتغيرات سريعة لتواكب المنافسة الدولية.

وأدركت الإدارة العليا في شركة جونسون وجونسون أنه من أجل تحقيق السبق في المنافسة في الأسواق العالمية حاليا، يجب أن تتمتع الشركة بالذكاء والفتنة من خلال تبني اتجاه فكري متطور وعالمي، وهكذا نجد أن أسلوب الشركة الدولي، الذي يدعمه خفض حدود التجارة وتوحيد الأسواق المحلية، يتطلب اتصالات أكثر بين العاملين وتأكيدا متزايدا على دور الإدارة العليا، بالإضافة إلى المسؤولية المشتركة الكبرى بين المديرين حول العالم.

❖ الإستراتيجية الدولية للموارد البشرية:

في ظل ظروف العولمة المتطورة دوما لأعمال شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnso ازدادت عالمية قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث خلقت القوى الخارجية للعولمة فرصا جديدة للعمل من أجل زيادة الفاعلية وذلك من خلا تفعيل التكامل الدولي في البحث والتطوير والإنتاج والتسويق الذي أدى بدوره إلى إعادة تشكيل دوره إدارة الموارد البشرية وما تواجهه من تحديات على مستوى العالمي.

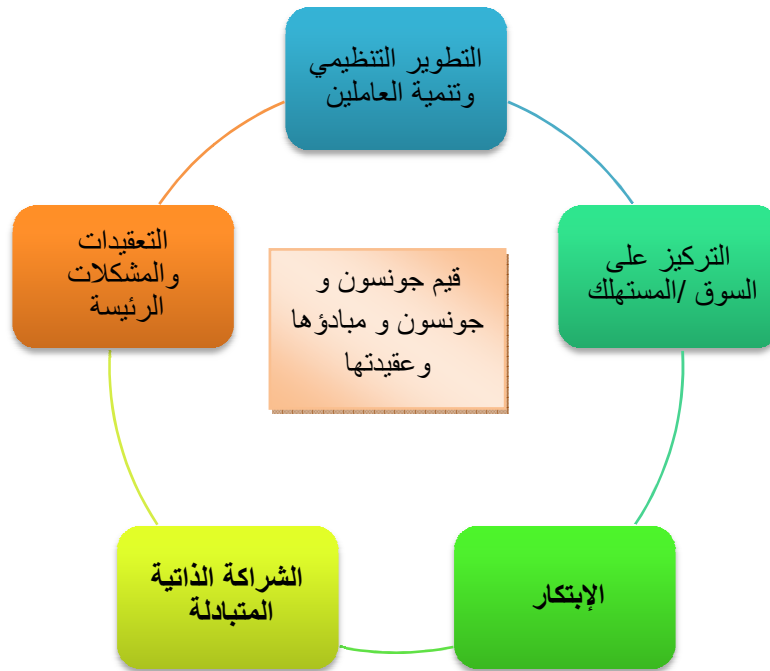
وعكست منظمة الموارد البشرية في شركة جونسون وجونسون التغييرات الأخيرة التي طرأت على إستراتيجية العمل بالشركة، حيث قام نائب رئيس قسم الموارد البشرية المحلية بالشركة بتوسيع نطاق العمل له ؛ بحيث يكون هناك نائب لرئيس الموارد البشرية في كل قسم من أقسام العمل الرئيسة الثلاثة في الشركة في أوروبا، وثلاثة نواب آخرون في منطقة المحيط الهادي لقارة آسيا، ونائبان بالنسبة لقارة أمريكا اللاتينية. ويقوم نواب رئيس الموارد البشرية في الولايات المتحدة الثمانية والعشرون بتمثيل كل شركة من شركات جونسون وجونسون العاملة في الولايات المتحدة. ويتشارك هؤلاء النواب في المسؤوليات مع مديري الموارد البشرية في العمليات الدولية التي تقوم بها الشركة والمديرون سواء في الولايات المتحدة أو خارجها، وذلك لمناقشة تطوير الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية لشركة جونسون وجونسون في جميع أنحاء العالم. التي ركزت في

جوهرها على مبادرات إدارة التعليم والتطوير بالشركة حول مقاييس قيادة الشركة ومستوياتها، التي تطورت تطورات كبيرا في عام 1996.

■ **مقاييس القيادة بالشركة ومستوياتها:**

ساعدت المقاييس الموضوعية للقيادة بالشركة على جعل الإدارة وثيقة الصلة بالعاملين، وذلك من خلال تحديد 60 سلوكا محددًا يؤثر على نتائج العمل. وتنقسم هذه الأساليب السلوكية إلى مجموعات رئيسة هي: التركيز على السوق /المستهلك، والابتكار، والشراكة المتبادلة والتحكم في التعقيدات والمشكلات، وتطوير الأفراد وترتبط هذه المقاييس والمستويات بشكل أساسي بفلسفة جونسون وجونسون ومبادئها المعروفة المعبر عنها في عقيدة جونسون وجونسون أو رويتها. والشكل التالي يوضح معايير القيادة و متسوياتها في شركة Johnson & Johnso

الشكل رقم(13): معايير القيادة و متسوياتها في شركة Johnson & Johnso



المصدر: آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند: الإدارة الإستراتيجية الحالات العملية ؛ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006. صفحة: 598.

❖ **المستوى الأول: قيم الشركة ومبادئها/نتائج الأعمال وانجازاتها:**

■ **قيم الشركة ومبادئها:**

- التعامل بأمانة واستقامة
- معاملة الآخرين بتقدير واحترام

- ✚ تطبيق قيم المبادئ لتحسين العمل
- ✚ الموازنة بين مصالح كل الأطراف
- ✚ الإدارة على المدى الزمني الطويل

■ نتائج الأعمال وانجازاتها:

- ✚ التدقيق النقدي
- ✚ فاعلية التكاليف
- ✚ رضا المستهلك
- ✚ المسؤولية عن الأمان وعن البيئة
- ✚ نمو الدخل
- ✚ نصيب أكبر من السوق
- ✚ تدفق المنتجات الجديدة
- ✚ تطوير العاملين
- ✚ جودة المنتج
- ✚ زيادة الإنتاجية التوافق مع التشريعات
- ✚ نمو الحجم

تمثل مبادئنا وعقيدتنا حجر الأساس الذي تعتمد عليه القيادة، ومن المؤكد أنه لا يمكن لفرد أن يكون مديرا ناجحا في جونسون و جونسون إذا لم يؤمن بهذه المبادئ وتعايش معها، ويرتفع إلى مستواها. (كلمة " رالف إس لا رسن " رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي).

❖ المستوى الثاني: التركيز على السوق /المستهلك

■ خلق القيمة للمستهلك

- ✚ إتباع أسلوب الاهتمام بالمستهلك
- ✚ إدراك نطاق المستهلكين واحتياجاتهم
- ✚ التعبير عن حاجات المستهلك
- ✚ استخدام القيمة المعروفة للمستهلك كمعيار أساسي لتصميم المنتجات والخدمات الحالية

■ التركيز الخارجي:

- ✚ تحليل قوى السوق والأوضاع التي يمكن لشركة جونسون و جونسون أن تستثمر فيها الفرص
- ✚ استخدام القيمة السابق معرفتها للمستهلك كمعيار أساسي لتصميم المنتجات والخدمات الحالية و أيضا لتطوير المنتجات والخدمات المستقبلية له.

الاستفادة من ميزة كون الشركة الأولى بين نظائرها في الأداء و الممارسات

"إن سبب وجودنا الأساسي هو المستهلك ولن يكون لنا أي دور نقوم به في غياب المستهلك، إن مكان المستهلك في شركتنا هو ما يذكر كل فرد منا بسبب وجودنا هنا. " (كلمة كريستيان كوفمان، الرئيس العالمي لقسم المنتجات الاستهلاكية والرعاية الشخصية).

❖ المستوى الثالث: الابتكار

▪ تكوين رؤية حول المستقبل وصياغتها:

تصور المستقبل والتواصل معه

تطوير الاستراتيجيات من أجل النمو

إلهام الآخرين بالالتزام بهذه

▪ تنفيذ هذه الرؤية والاستراتيجية من خلال شحذ نمو الأعمال وتطورها:

العمل وتشجيع الآخرين للمغامرة في الأعمال

البحث عن الفرص الجديدة واستغلالها

السعي وراء الأهداف البعيدة لنفس وللغير

▪ تعزيز الابتكار والتعلم المستمر

خلق الأفكار الإبداعية وتشجيعها

إيجاد وسائل جديدة للقيام بالمهام

تحدي الآخرين وتشجيعهم على تحدي الوضع الحالي

نقل الأفكار والابتكارات عبر الحدود

الاهتمام بتطوير الجودة كقيمة وكعملية في حد ذاتها

التوصل إلى وسائل جديدة لاستخدام التكنولوجيا بشكل أكثر فاعلية

الاستفادة والتعلم من الخبرات الشخصية والدولية

"إن جوهر العمل لدينا هو الابتكار والقدرة على التحرك سريعا وأساليب جديدة للعلاج، ليكون لنا السبق في طرح منتجات جديدة للعلاج و التداوي، هذا هو العنصر الأساسي والجوهري في تاريخ جونسون و جونسون ومستقبلها. " (كلمة روبرت إن ويلسون، نائب رئيس مجلس الإدارة).

❖ المستوى الرابع: الشراكة الذاتية المتبادلة

▪ بناء شراكات مترابطة وذاتية

التعاون عبر الوظائف و وحدات العمل والحدود الجغرافية المختلفة

تقوية التكنولوجيات و المنتجات والخدمات عبر الحدود

✚ التوصل لأهداف مفيدة للجميع وتوضيح الأدوار والمسئوليات مع الشركاء

✚ تعزيز العلاقات مع الشركاء

✚ نشر مبدأ الالتزام بالنجاح لتحقيق نجاح الشراكة قولا وفعلا.

" نحن لا نستطيع أن نكون جرد شركة منعزلة لا نهتم بما يدور حولنا في الشركات الأخرى. أو حتى في الأقسام المختلفة للعمل، حيث من المستحيل أن يستمر العمل بهذا الشكل بسبب تغيير بيئات العمل، ونحن دائما للقيام بالمهام بشكل مختلف، وتعد الشراكة الذاتية المتبادلة جزءا مهما لتحقيق ذلك. " (كلمة دونالد جي جيلبان الرئيس العالمي لمجموعة المنتجات الصيدلانية والدوائية والتشخيص للشركة Pharmaceuticals &Diagnostic).

❖ التعقيدات والمشكلات الرئيسية

▪ التحكم في التعقيدات والمشكلات

✚ التفكير بطريقة قابلة لتحليل والعمل بدقة وعلى نحو حاسم وقاطع

✚ النجاح في ظل الظروف المتقلبة والمتغيرات

✚ إدراك متى يمكن القيام بالعمل ومتى يجب الانتظار

✚ خلق إجماع في الرأي والتأثير على النتائج من خلال ممارسة سلطة محدودة

✚ توضيح العقدة أو المشكلة وأثرها

▪ تنفيذ التغيير الإيجابي

✚ إدراك مدى الحاجة للتغيير والتواصل مع هذه الحاجة ونقلها لجميع العاملين.

✚ الاتجاه نحو أفكار وممارسات غير تقليدية

✚ الدخول في صراع بناء وإيجابي لتحقيق مصالح جميع الأطراف

✚ إدارة عملية التغيير

✚ تعليم الآخرين وتشجيعهم على ومواكبة التغيير

"مع تعرض العمل للمزيد من التعقيدات والمشكلات ودخولنا في أعمال جديدة، يجب أن يكون لدينا دائما ما يرشدنا ويوجهنا في غمار فيض المعلومات الكثيف الذي يطل علينا كل يوم، ونحن نجد في خضم ذلك كله مهارات قيادية لدينا، تمكننا من التعامل مع هذا الكم الهائل للمعلومات". (كلمة جيمس تي لينيهان الرئيس العالمي لمجموعة المنتجات الدوائية الاستهلاكية والمتخصصة).

▪ خلق بيئة عمل تساعد على تحقيق الإنجاز

- ✚ تحدي العاملين وتحفيزهم للوصول إلى أقصى مجهود لديهم
- ✚ خلق بيئة عمل ومناخ يشجع على خوض المخاطر
- ✚ تعزيز قيمة العمل من خلال أفكار ووجهات نظر وأساليب وثقافات وخلفيات متعددة
- ✚ تعزيز المرونة داخل تنظيم العامل
- ✚ تحديد معايير لأداء الأمتل ومحاسبة الأفراد عن نتائج تطبيقهم
- ✚ للقيم وإعادة التنظيم ومكافأتهم على إنجازاتهم
- ✚ القيام بالعمل كأحد أفراد فريق العمل وكرئيس للفريق في آن واحد

▪ تطوير العاملين للوصول لأداء أمتل

- ✚ تعزيز التطوير المهني المتخصص والمستمر والنمو المهني لقوة العمل المتنوعة
- ✚ وضع مهام عمل تنطوي على تحدي كبير وتوفير فرص مثمرة لتطوير والتنمية البشرية
- ✚ تحديد المواهب المتميزة ودعمها كمصدر وثروة أساسية من مصادر جونسون و جونسون وأصولها
- ✚ تدريب الرؤساء المستقبليين وتعليمهم
- ✚ مطالبة العاملين بتوسيع نطاق قدراتهم ومعرفتهم و مهاراتهم

تتكون شركتنا من عدد كبير من العاملين يقومون بجهد وإسهام مشترك ولا يوجد شيء أكثر أهمية لنا من جعل العاملين أفضل وأكثر الناس تميزاً في مجال عملهم. (كلمة روجر إس فاين نائب الرئيس والمستشار العام).

يعد المكون الخاص بالتنظيم في غاية الأهمية، فنحن نحتاج إلى بيئة خاصة للعمل تشجع وتطور وتعزز من النشاطات المختلفة للعمل، وتمثل القيادة الفعالة التي نحتاجها وننشدها لتنمية الأعمال. (كلمة راس سي ديو نائب رئيس مجلس الإدارة الشؤون الإدارية)

الخاتمة

يمثل أسلوب الإدارة الإستراتيجية منهجا فكريا يتميز بالحدثة و الريادة ويتسم من خلال عملياته و وسائله بالقدرة على تطوير أداء المنظمة، هذا الأسلوب الذي تتبناه معظم المنظمات كان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها ومن هنا فإن ممارسة المنظمات للإدارة الإستراتيجية بشكل جدي يعد ضرورة ملحة إذا ما أرادت زيادة قدراتها التنافسية و تطوير أدائها.

ولقد تم من خلال دراستنا هاته الإحاطة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية والتي تتمثل، كما سبق و أن ذكرناه في مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم انجازاتها.

وعملية صياغة الإستراتيجية، كما أشير إليه تبدأ بتحليل الموقف الاستراتيجي وهو العملية الخاصة بإيجاد الموائمة بين الفرص الخارجية ومجالات القوى الداخلية وذلك في ضل التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية.

وتتوافر أمام المؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية فكل مؤسسة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد من التوليفات الممكنة للاستراتيجيات وهي عملية شاقة ومتعبة تحتاج إلى المزيد من التحليل.

ويتطلب هذا الاختيار أن تقوم المؤسسة بتحليل الأداء الخاص بعملها الحالي والمتوقع بالمستقبل، ولغرض القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الوسائل والأدوات من أشهرها أسلوب تحليل المحفظة الذي يساعد على تقييم مستوى الأداء إما لوحدها الأعمال أو لخط منتجات أو أسواق سواء كان ذلك مرتبطا بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل ومن بين الأساليب الأخرى المتاحة أسلوب تحليل الفجوة.

المراجع:

1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
 2. أحمد ماهر: الدليل العملي للمدربين في الإدارة الإستراتيجية، ط4، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007.
 3. احمد مالكية: محاولة تقييم أدوات تحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 4. آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند: الإدارة الإستراتيجية الحالات العملية؛ ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006.
 5. آرثر أيهتومسون، أيه جي ستريكلاند: الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية؛ ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006.
 6. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
 7. براهيم حياة، بن ثامر كلثوم: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية ودوره في اختيار القرارات الإستراتيجية "بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية:
- <http://islamfin.go-forum.net/montada-f14/topic>
8. بشير سرطاوي: الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول و الجودة الشاملة. ورشة عمل، بنك الاردن 2002 الأردن.
 9. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية؛ الدار الجامعية، مصر، 2003.
 10. جيمس سي كراج، روبرت إم جرننت: الإدارة الإستراتيجية، كوجان بيدج، ، دار الفاروق، دت.
 11. حمد بن الدين: المناولة الصناعية كإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العالمية بالجزائر، دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تلمسان، 2013/ 2012.
 12. دارين بوذيدي: مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، ماجستير تخصص تسيير مؤسسات، باتنة، 2005/2004.
 13. روبرت. أ. بتس-ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكم الخزامى: الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر، مصر، 2008.
 14. زكريا مطاك الدوري: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية؛ طبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005.

15. زيد منير عبودي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
16. سوما علي سليطين: الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، ماجستير إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2007/2006.
17. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. صلاح بلاسكة: قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، سطيف، 2012/2011.
19. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي موقع <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>
21. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن؛ ط1، الكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
22. عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في علم متغير؛ ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
23. عبدلي لطيفة: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، ماجستير تخصص إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، تلمسان، 2012/2010.
24. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.
25. علاوي نصيرة: اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، ماجستير، تلمسان، 2011/2010.
26. عمر تيمجدين: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوعريريج) ماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر.
27. فيصل بن محمد بن مطلق، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة؛ ماجستير إدارة أعمال، الملكة المتحدة الجامعة الدولية البريطانية، 2010.
28. كريس أشتون، ترجمة علا أحمد إصلاح: تقييم الأداء الإستراتيجي؛ مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001.

29. متناوي محمد، غراية زهير، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مداخلة حول دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية ومن أهم محدداتها.
30. محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية؛الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
31. محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع <http://www.yamany.info/Artiles.html>
32. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم؛ط2، المكتبة الوطنية، الأردن، 2006، صفحة: 73.
33. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
34. مهدي السامراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، 2006.
35. مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية ؛ ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
36. نادية العارف الإدارة الإستراتيجية ؛ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
37. نبيل محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
38. نعمة عباس خضير الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات ؛ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
39. نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات ؛ جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2009.
40. هاني حامد الضمور، أحمد القطامين:الإدارة الإستراتيجية، على الموقع شوهد على 2014/01/19 www.hollanduniversity.org
41. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
42. وليم. ج. أوشي: النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z، ترجمة حسن محمد، معهد الإدارة العامة: الرياض 1985.
43. EDGAR H. SCHEIN ; organizational culture and leadership; sanfrancisco: jossey _bossinc , 1991.
44. Michel Weill, l'Audit Stratégique qualité et efficacité des organisation, Afnor, France, 2007.
45. Jean Marc Gallaire, Les outils de la performance industrielle, Eyrolles, Paris, 2008.

46. The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2010 from the World Wide Web: www.benchmarking.gov.uk
47. Le Benchmarking (Analyse comparative) Concept et mise en place web: <http://www.3ie.org>.
48. David autissier et al, l'Atlas du management les meilleurs pratiques et tendances pour actualiser vos compétences, Eyrolles, Paris, 2009.
49. The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2001 from the World Wide Web: www.benchmarking.gov.uk
50. Henri Mitonneau, Audit des processus, 2ème édition, AFNOR, France, 2006,.