

الإدارة الإستراتيجية

د. عبد القادر مندو

سنة رابعة

٢٠١٦ - ٢٠١٧

أولاً: الإستراتيجية المفاهيم والأسس والتعاريف

■ الإستراتيجية كمصطلح ليس منقطع الجذور من التاريخ القديم لتطور الفكر الإنساني والسياسي والعسكري، بل يعد من أعرق المصطلحات استخداماً وهذا ما تؤكد الوثائق التاريخية المختلفة.

■ الإستراتيجية وجدت منذ أن وجدت المنافسة، عندما كان الإنسان يتنافس مع الآخر لغرض البقاء والاستمرار، وكل واحد منهما يعتمد على طريقة أو أسلوب لكي يقتنص الفرصة أو الهدف المنشود من الآخر.

■ كلمة إستراتيجية "strategy" مشتقة من الكلمة الإغريقية "stratēgos" وتعني فن القيادة أو علم الجنرال. والمشتقة من الكلمتين:

(stratus) تعني الجيش، (ago) تعني باللغة الإغريقية القديمة القيادة أو التوجيه، فالإستراتيجية فن الجنرال في ساحة الحرب والتي كانت لقباً عسكرياً يطلق على من يمنح رتبة جنرال.

■ وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية ليشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري، أي فن استخدام القوة بما يجعلها أكثر فعالية في تحقيق الأهداف السياسية.

■ أما في المعنى اللغوي نجد إن قاموس (oxford, 2000) يعرف الإستراتيجية بأنها "خطة معدة لتحقيق هدف وغرض معين، وهي أيضاً مهارات تخطيط تحركات الجيوش في المعركة أو الحرب".

■ في نظرية الألعاب أو المباريات "The Theory of Games" تمثل الإستراتيجية مجموعة القواعد التي تحكم حركة اللاعبين.

وتمثل مجموعة النماذج الرياضية والعمليات الاحتمالية لاستنباط أفضل إستراتيجية لطرف (لاعب) ما في مواقف التصارع، آخذة في الاعتبار المبادرات وردود الفعل المختلفة للخصم والأطراف الأخرى المعنية إزاء تحرك أو فعل ما يقدم عليه اللاعب، وأشهر من استخدم هذه النظرية البنثاغون الأمريكي، ومن الأشكال المتقدمة لنظرية المباريات معادلة أو توازن ناش (Nash Equilibrium) والتي قدمها العالم الاقتصادي (John Nash) ونال على هذه النظرية جائزة نوبل في الاقتصاد عام ١٩٩٤.

أما استخدامهما في حقل الإدارة، فلا نجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل ومحدد لهما، وذلك نتيجة اختلاف المدخل الذي يعتمد عليه كل منهم في تفسيره للإستراتيجية.

■ التعريف العام والنموذجي للإستراتيجية كما عرفها (Chandler, 1962) بأنها: "تحديد الأهداف والغايات الرئيسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبني طرق العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات".

■ يعرف (Mintzberg and Quinn, 1996) الإستراتيجية بأنها "نموذج أو خطة تدمج وتوحد أهداف المنظمة الرئيسة، وسياساتها، وسلاسل العمل المتتالية ككل متماسكة".

■ ويشير (Porter, 1996) إلى أن الإستراتيجية هي أداء أنشطة مشابهة أفضل من أداء المنافسين لها، أي أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين أو أداء نفس الأنشطة بطرق مختلفة، فالتميز يعتمد على اختيار الأنشطة وكيفية تأديتها.

- مما سبق يمكننا تعريف الإستراتيجية بأنها المسار الذي تتخذه المنظمة لتحقيق أهدافها وتحديد أساليب بلوغها في ضوء الظروف البيئية واعتماداً على إمكانياتها وقدراتها الذاتية بما يساهم في تعزيز موقعها التنافسي لضمان البقاء والاستمرار والنمو.

الفرق بين الإستراتيجية والتكتيك:

تختلف الإستراتيجية عن التكتيك وهي كلمة إغريقية مشتقة من كلمة "تاسين" ويقصد بها تخطيط يوضع لمعركة واحدة، أو مجموعة الخطط المرحلية والبرامج الموضوعية لتنفيذ أهداف الإستراتيجية، وقد يستخدم القائد التكتيك للتنمويه والخذاع فيقوم بتحركات لجذب انتباه الخصم في اتجاه معين بحيث يحتفظ للإستراتيجية الرئيسة بقوة المباغتة والمفاجأة الفعالة.

إن تحديد الاختلاف بين الإستراتيجية والتكتيك أمر بالغ الصعوبة، وذلك لان الكثير من المنظمات التي تستخدمها ترغب في إبقاء ذلك غامضاً حتى يبقى المنافسون على حيرة من أمرهم فلا يستطيعون التفرقة بين الأصل والفروع، وتحديد كيفية التصرف والاستجابة تجاه ذلك التغير.

ومن أهم أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية والتكتيك:

١ - المستوى الإداري: الإستراتيجية تضعها الإدارة العليا، أما التكتيك خاص بالإدارة

التففيذية.

٢ - المدى الزمني: الإستراتيجية توضع وتستمر لمدى زمني طويل بينما التكتيك يغطي مدى

زمني أقصر

٣ - المعلومات: الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من المعلومات الداخلية وخارجية، بينما

التكتيك، يتطلب قدراً محدوداً من المعلومات الداخلية

٤ - الأحكام: القرارات الإستراتيجية تعطي وزناً كبيراً للأحكام الذاتية للمديرين، بينما القرارات التكتيكية تعطي وزناً كبيراً للأحكام الموضوعية.

٥ - الدّؤية: الإستراتيجية تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة، بينما التكتيك ينظر إلى الوظائف أو الوحدات الرئيسة بطريقة منفصلة.

٦ - التأكد: التطوي الإستراتيجية على درجة أكبر من عدم التأكد في التكمين والتطبيق، بينما ينطوي التكتيك على درجة أقل من عدم التأكد، ويمكن تقدير الخطر بدقة أكبر

الإستراتيجية والسياسة:

إن مصطلح السياسة (Policy) المشتقة من الكلمة الإغريقية القديمة (Polis) يشير لغوياً إلى المدينة أو الولاية (City or State)، وقد شاع استخدام هذا المصطلح بين الأفراد في الوقت الحاضر للتعبير عن تصرفات المنظمات الحكومية أو أي منظمة رسمية أخرى.

أما من الناحية الإدارية تعرف السياسة بأنها "خطة عامة للتصرف توجه موظفي المنظمة في أداء عملهم اليومي تجاه تحقيق أهدافها".
وبالتالي فإن السياسة في أي من الأقسام الإدارية، هي التي تحدد الإجراءات التي يتبعها الأفراد العاملون في المنظمة لتحقيق أهدافها دون أن يكون لها مدى زمني معين، ويمكن أن تلجا المنظمة إلى إعادة النظر بسياساتها وتعديلها بين الحين والآخر كلما استجدت ظروف بيئية طارئة.
وبناءً على ما تقدم، فإن الاختلاف بين الإستراتيجية والسياسة ينصب في تركيز الإستراتيجية على ربط المنظمة ببيئتها الخارجية لتحسين كفاءة المنظمة خارجياً، بينما تهتم السياسة بتحديد إجراءات تنفيذ الواجبات المناطة بالعاملين في المنظمة لتحسين أو زيادة كفاءتها داخلياً.

الإستراتيجية والخطة التشغيلية:

الخطة التشغيلية تحدد الأطر التي يتم من خلالها وضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ الفعلي، وتختلف الخطة التشغيلية عن الإستراتيجية في الآتي:

١- تركز على مشاكل العمليات قصيرة الأجل بدلاً من التركيز على البقاء والنمو في الأجل الطويل.

٢- تهتم الخطة التشغيلية بالأرباح قصيرة الأجل وبعملية استخدام الموارد المتاحة حالياً للمنظمة وذلك على عكس الإستراتيجية التي تهتم بالموارد والأرباح على المدى البعيد.

٣- تسعى الخطة التشغيلية لزيادة وتحسين فعالية المنظمة في الوقت الحاضر، بينما الإستراتيجية تسعى لذلك في المستقبل.

٤- الخطة التشغيلية تغطي فترات زمنية قصيرة لذا تحتوي على قدر أقل من المخاطرة وإمكانية أكبر للتنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، على عكس الإستراتيجية التي تتعامل مع الأجل الطويل.

الخطوة الاستراتيجية والخطوة:

الخطوة الاستراتيجية هي أساس الخطوة، وبصورة أكثر تحديداً تمثل توائم الخطوة الملازم، فإذا كان من الصعب تصور خطة لمنظمة ما بدون إستراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها فإنه من المستحيل أن يكون في المنظمة إستراتيجية بدون خطة.

فالخطوة هي الترجمة العملية للإستراتيجية المرسومة وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة، فالإستراتيجية تحدد أهداف الخطوة الواجب العمل على تحقيقها وتحديد القيود وحدود الالتزامات والارتباطات والقرارات، بالإضافة إلى تحديد مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لمختلف الأنشطة الوظيفية.

معايير الإستراتيجية الفعالة

١- أهداف واضحة وحاسمة:

كافة الجهات يجب أن تكون منصبة باتجاه تحقيق فهم واضح وحاسم للأهداف العامة، والأهداف المحددة للوحدات التابعة يمكن أن تتغير نتيجة ظروف المنافسة، إلا أن الأهداف الأساسية للإستراتيجية لجميع الوحدات يجب أن تبقى واضحة كفاية لتوفير الاستمرارية والتماسك من أجل الخيارات التكتيكية خلال المدى الزمني للإستراتيجية.

■ ٥- عنصر المفاجئة:

اعتماد الإستراتيجية السريعة والسرية في مهاجمة منافسين غير مستعدين أو مكشوفين في أوقات غير متوقعة بتوقيت صحيح ومفاجئ يحقق نجاح للمنظمة ويمكن أن يغير المراكز الإستراتيجية بشكل حاسم.

■ ٦- الأمن:

الإستراتيجية يجب أن تحمي مصادر الموارد والإمكانات، وكافة عناصر التأثير والقوة الحيوية للمنظمة.

■ ٢ - التركيز:

ويشير إلى تركيز الإستراتيجية القوة المتفوقة في الزمان والمكان الذي من المحتمل أن تكون حاسمة.

■ ٣ - المرونة :

يتم وضع الإستراتيجية استناداً إلى إمكانيات وقدرات المنظمة مع الاحتفاظ بالمرونة والقدرة على المناورة، كما يجب على المنظمة الالتزام الثابت بالحد الأدنى من الموارد الذاتية لأغراض دفاعية.

■ ٤ - التنسيق والقيادة الملتزمة:

نجاح الإستراتيجية يتطلب توفر قيادة مسئولة وملتزمة بتحقيق أهدافها الرئيسية، وتحديد نطاق السلطة والمسؤولية، الإستراتيجية الناجحة تتطلب التزام وليس فقط مجرد قبول.

ثانياً: مفهوم الادارة الاستراتيجية

يعرف (Hellriegel and Others, 1999) الادارة الاستراتيجية بأنه "عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد رسالة المنظمة ورويتها، وأهدافها الكلية، وتخصيص الموارد وتحديد الاستراتيجيات العامة التي يجب إتباعها".

ويعرف (Pride and Ferrell, ٢٠٠٣) الادارة الاستراتيجية بأنه "عملية تحديد وتعريف رسالة المنظمة، وصياغة الأهداف، واستراتيجيه المنظمة، وأهداف الأنشطة الوظيفية واستراتيجياتها وخططتها".

ويعرف (Hodgetts and Others, ٢٠٠٦) الادارة الاستراتيجية بأنه "عملية تحديد رسالة المنظمة الأساسية وأهدافها طويلة الأمد، ثم تنفيذ خطة العمل لتحقيق هذه الأهداف".

■ نلاحظ ان كافة التعاريف تركز على مراحل الادارة الاستراتيجية.

ثالثاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الامد لبلوغ هذه الاهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الاهداف، ومن اجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال المتمثلة بالآتي: وهذه لمركب !

- ١- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية
- ٢- تدعيم المركز التنافسي
- ٣- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة
- ٤- تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل

٥- توفر الإدارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة

٦- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية مميزة تنافسية في خلق منتجات جديدة أو تطوير أساليب العمل، وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

التي

٧- تمثل منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات، إستراتيجية، تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة، فضلاً لاستجابتها للتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال.

رابعاً: خصائص ومهارات المدرّاء الاستراتيجيين:

- ١- يتمتعون بقدرات عالية: حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافة إلى القدرات المرتبطة بالحدس أو التنبؤ بالمستقبل.
- ٢- الالتزام والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاته وقيمه واضحة ومتسقة بأهداف المنظمة.
- ٣- التمتع بروية ثاقبة ووضحة عند وضع الأهداف للمنظمة، تتعدى الرؤية الضيقة للمدرّاء الآخرين.
- ٤- الاتسام بثقة عالية بقدراتهم في الوصول إلى مستويات أداء عالية وفعالة، يمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات تتميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

- ٥- امتلاك القدرة على الاطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المنظمة، وتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع اجزاء المنظمة
- ٦- تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المدراء الاستراتيجيون بالمعرفة بما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع والقرارات والمشاكل التي تواجهها المنظمة.
- ٧- السياسة الجيدة، فالمدراء الاستراتيجيون هم سياسيون جيدون، يجيدون استعمال السلطة من خلال فكرة القوة.
- ٨- المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية اقناع المنظمة، فالتوجه مهم لتحديد الاهداف وانجاز الأعمال خصوصاً ان المنظمات تعيش حالة من التنافس المستمر، والتغيرات السريعة في احوال السوق، مما يرغمها باستمرار اجراء تقييم لمدى تنفيذ اهدافها.

خامساً: مستويات الإدارة الاستراتيجية

أعطت الأدبيات الإستراتيجية تنوعاً واسعاً في بدء ظهور البحوث والدراسات عن استراتيجية الأعمال في تحديد مستوياتها (Strategy Level of).

➤ ويعد تصنيف (Johnson and Schools, ١٩٩٦) أنموذجاً لما هو متبع في معظم الأدبيات الإستراتيجية الحديثة، حيث تصنف إلى ثلاثة مستويات كما هو موضح بالشكل رقم (١).

١- المستوى الأول: الإستراتيجية الكلية

٢- المستوى الثاني: إستراتيجية مستوى وحدة الأعمال

٣- المستوى الثالث: إستراتيجية المستوى الوظيفي أو الإستراتيجية التشغيلية

■ والمستويات الثلاثة لصنع القرار متداخلة ومتراصة ويوجد بينها تعاون وانسجام، وتمثل مستويات الإستراتيجية أحد الأبعاد الهامة لفهم الإدارة الاستراتيجية.

الاستراتيجية الكلية Corporate Level Strategy

■ وتمثل إستراتيجية المنظمة الكلية، وتهتم بالأهداف العامة ومجال عمل المنظمة، وكيفية إضافة قيمة للأجزاء المختلفة في المنظمة (وحدات العمل Business Units).

■ وتهدف الإستراتيجية الكلية إلى تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها في السوق، وتحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع، وتحديد المنتج/الخدمة والسوق الذي سوف تتعامل معه المنظمة، وتخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة وخلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة، وتحديد الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها، وتحديد الفلسفة والقيم التي ترغب المنظمة أن يؤمن بها العاملون.

■ إن الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى هو تجميع الأنشطة في وحدات النشاط الإستراتيجية، ومسؤولية الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى يتمثل في أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

إستراتيجية المستوى الوظيفي Functional Level Strategy

وهي عبارة عن الخطط والاستراتيجيات اللازمة لأداء الوظائف الفرعية داخل المنظمة، ويتطلب صياغة استراتيجية استراتيجيات وظيفية تساهم في تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي إلى أقصى حد ممكن وتحسين الأداء أن تكون منسجمة مع رسالة المنظمة وأهدافها ومستندة إلى الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومتطابقة مع الاستراتيجية المتبعة على مستوى وحدات الأعمال

وتتسم المجالات الوظيفية بكونها متعددة ومتداخلة، أي أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى، بالإضافة إلى أن جميع المجالات الوظيفية لا بد وأن تسهم بكفاءة في عملية تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدة الأعمال.

تواجه المنظمات عدة اختيارات إستراتيجية، ويتحدد نجاح أو فشل الإستراتيجية المتبعة على درجة ملائمتها للظروف الخاصة بكل مجال وظيفي وانسجامها مع الظروف البيئية والإمكانات الداخلية.

والاستراتيجية الوظيفية حسب الأنشطة الرئيسية تتمثل في:

- ١- التسويق ٢- الإنتاج/العمليات ٣- الموارد البشرية ٤- التمويل ٥- البحث والتطوير

إستراتيجية مستوى وحدة الأعمال Business Unit Level Strategy

تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجية محددّة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدات الأعمال، وتختلف استراتيجيات وحدات الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلافها وتباينها.

ويعرف (Jauch and Glueck, ١٩٨٨) وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها إحدى الإدارات التنفيذية في المنظمة، بأنها "تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة لسوق محدد أو مجموعة معينة من العملاء أو منطقة جغرافية محددة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقاً لتوجهات المنظمة وأهدافها".

وتسعى إستراتيجية وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق.

تقع مسؤولية إعداد وصياغة إستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مديري الإدارة العليا أو مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة، للقيام بإعدادها وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها.

خطوات التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning

باتت معظم شركات الأعمال في الوقت الحاضر تتجه إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بدرجات متفاوتة ، من حيث درجة الرسمية ومدى رقي نظام التخطيط الاستراتيجي المستخدم ، وتعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة استراتيجيات كل من الشركات ككل ووحدات الأعمال .

وتشير الاستراتيجية إلى كل من رسالة وأهداف الشركة ، وكذلك الوسائل المستخدمة لبلوغها (من سياسات وخطط) . وعلى الرغم من تفاوت خطوات التخطيط الاستراتيجي من باحث لآخر ، إلا أن الخطوات الرئيسية للخطة الاستراتيجية تتكون من الإطار التالي :

1. تحديد رسالة الشركة (المنظمة) .
2. تحديد أهداف الشركة .
3. تحديد السمات والخصائص العامة للشركة Corporate Profile .
4. تحديد البيئة الخارجية الحالية .

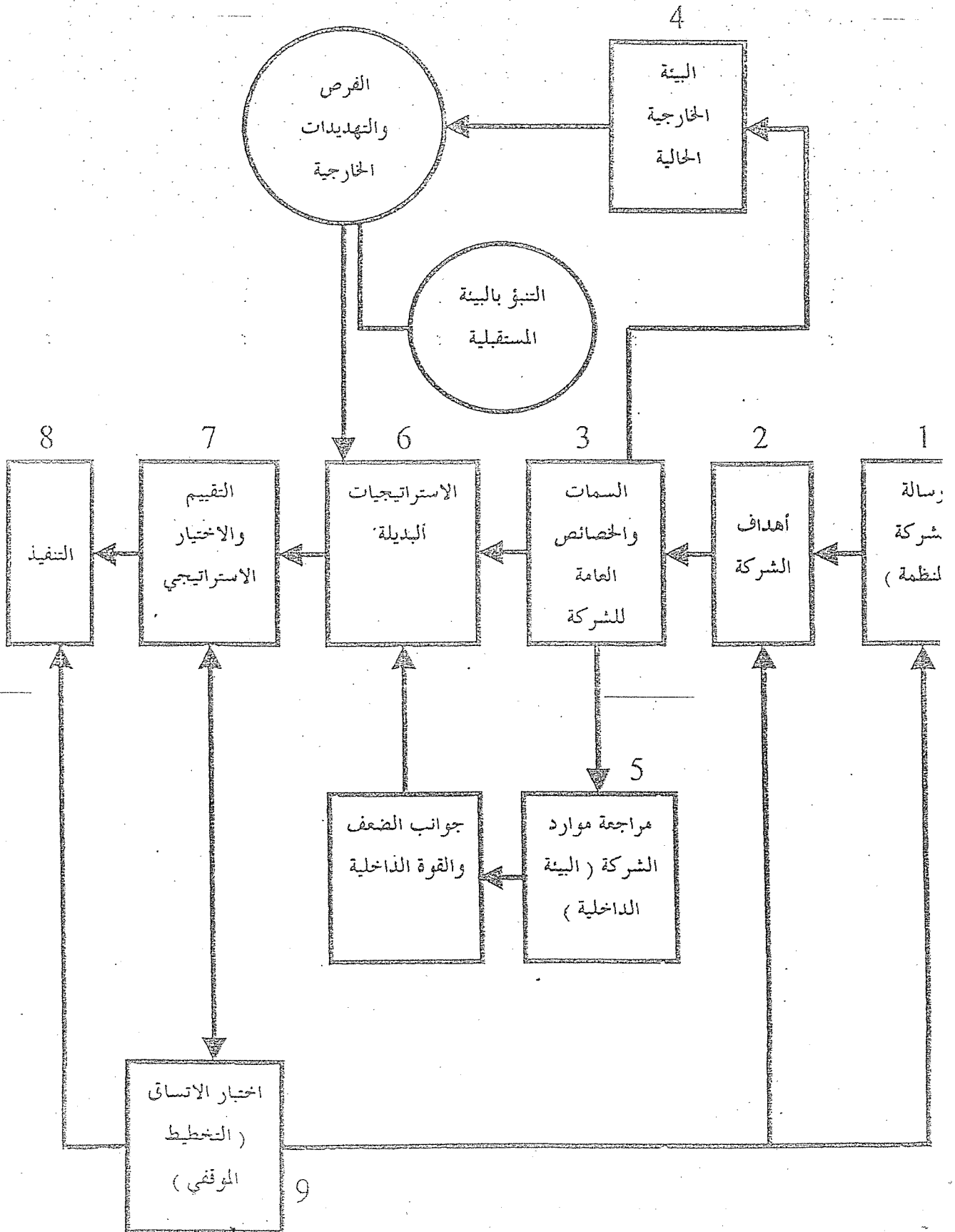
● إعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية .

5. القيام بمراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوة للبيئة الداخلية للشركة .
6. تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى .
7. تقييم واختيار الاستراتيجيات .
8. اختبار مدى الاتساق .
9. إعداد الخطط الموقفية أو البديلة .

مخطط عمل التخطيط الاستراتيجي

خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

أهم مبادئها وأسسها



الخطوة الأولى : تحديد الرؤية الاستراتيجية وصياغة الرسالة

Developing A Strategic Vision and Mission

ما الذي تود أن تكون عليه عندما تكبر ؟ هذا السؤال يطرح نفسه بأشكال مختلفة بالنسبة لغالبية الناس في طفولتهم وربما أثناء حياتهم الوظيفية . وكما يحتاج الناس لإصدار أحكام عن نوعيات الشخصية والأنشطة والاتجاهات التي يجب تنميتها ، كذلك فإن المنظمات تنتهج نفس الأسلوب .

إن إدارة المنظمة تحتاج في المراحل الأولى من وضع الاستراتيجية إلى التعرض للعديد من القضايا الاستراتيجية ، يأتي في مقدمتها :

• ما هي رؤيتنا المستقبلية بالنسبة للمنظمة ؟

• ما هو الاتجاه الذي يجب أن تسلكه ؟

• ما هي نوعية النشاط الذي يجب أن تزاوله ؟

• ما هو نطاق ذلك النشاط ؟

• ما هي طبيعة التغيرات التي نواجهها الآن ؟

• ما هي اتجاهات النمو التي يجب أن نسلكها حاليا ؟

مفهوم الرسالة والرؤية الاستراتيجية

تمثل الرسالة Mission الغاية من وجود المنظمة ونقطة انطلاقها إلى عالم الأعمال ، والأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها ، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات ، وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردا عن غيرها من المنظمات المناظرة .

تعريف الرسالة

"إنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها ، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها " .

إن وجود أي منظمة مرتبطة برسالة معينة تسعى لتحقيقها ، وتستق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه ، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة معينة واضحة ، ولكن بمرور الزمن ومع تغير تشكيلة المنتجات التي تصنعها وتنوع الأسواق التي تخدمها ، فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع التغيرات التي تواجهها .

وتأتي هذه التعديلات نتيجة لتنوع وتغير المنتجات أو الخدمات التي تقوم بتقديمها ، أو لمواجهة أغراض النمو ، وزيادة حجم العمليات ، أو فقد المديرين للاهتمام بتحقيق الرسالة ، أو قد تأتي ربما لآمال وأحلام المديرين وقدرتهم على النفاذ للمستقبل ورؤيته .
أما الرؤية الاستراتيجية فتعرف على أنها :

" المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه ، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها " .
وتعتبر عملية إعداد رسالة المنظمة والرؤيا الاستراتيجية من أهم وأصعب الخطوات في عملية التخطيط الاستراتيجي ، وذلك لأنها :

1. توضح سبب وجود المنظمة وأغراضها ووظائفها ورغباتها ومن تسمى إلى تحقيق رغباتهم .
2. تحدد مجالات الأعمال التي ستقوم المنظمة بالدخول فيها والاستراتيجيات التي سوف تطبقها .
3. تحدد المجالات التي سوف تنافس فيها المنظمة المنظمات الأخرى .
4. تحديد كيفية تخصيص الموارد المختلفة ، وما هي أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

خطوات إعداد الرسالة

عند إعداد رسالة المنظمة يجب أن تجيب على الأسئلة التالية :

1. ما هي الوظائف التي تؤديها المنظمة ؟
2. لمن سيتم توجيه وأداء هذه الوظائف ؟
3. كيف سيتم تأدية هذه الوظيفة ؟

X

4. لماذا توجد المنظمة ؟

والإجابة عن الأسئلة السابقة هي :

1. على المنظمة أن تحدد الحاجات التي تسعى إليها لإشباع احتياجات زبائنها بكفاءة .
2. تحديد السوق والزبون الذي تريد المنظمة أن تخدمه .
3. يتم تحديد التكنولوجيا التي ستستخدمها المنظمة (الفنية والإنتاجية والتسويقية) .
4. تبرز المنظمة سبب وجودها وما تسعى إلى تحقيقه .

معايير الرسالة الجيدة

1. أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة لكل الأطراف سواء العاملين داخل المنظمة أو للأطراف المستفيدة من المنظمة (أي خارج المنظمة) .
2. أن تكون الرسالة مختصرة بدرجة تكفي أن تعلق بذهن العاملين .
3. أن تتضمن الرسالة تحديدا واضحا لمجال عمل المنظمة (الأسواق المستهدفة ، التكنولوجيا المستخدمة ، الغرض الأساسي لوجود المنظمة ، أهدافها الفرعية) .
4. أن تحدد الرسالة القوى التي تدفع وتحفز الاستراتيجية للمنظمة .
5. أن تعكس الرسالة الصفات المميزة والرئيسية للمنظمة .
6. أن تكون الرسالة بمثابة مرشد وإطار للمديرين من خلاله يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المختلفة داخل المنظمة .
7. أن تكون الرسالة متسعة بدرجة كافية بحيث تسمح بالمرونة في تنفيذ الاستراتيجية .
8. أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والفلسفة المرتبطة بالمنظمة .
9. أن تكون الرسالة واقعية بدرجة تسمح للمديرين أن يحققوا أهدافهم .
10. أن تكون صياغة الرسالة تثير دافعية للأفراد لتحقيق الإنجاز المطلوب .

شركة IBM : International Business Management

- احترام جميع الأفراد العاملين والمحافظة على حقوقهم وكرامتهم بالمنظمة .
- خدمة المستهلكين : من خلال تقديم أفضل خدمة ممكنة وأعلى مستوى مقارنة بالشركات الأخرى على مستوى العالم .
- المعاملة العادلة مع الموردين .
- تنمية وتطوير التكنولوجيا .
- تطوير المنتج وابتكار منتجات جديدة .
- توسيع وتطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال تطوير الوظائف وإعطائهم فرصا للشعور بالرضا عن وظائفهم .
- تكافؤ الفرص أمام جميع العاملين .
- إدراك المسؤولية تجاه الملاك - بتحقيق معدل عائد مناسب على الاستثمار - .
- بذل قصارى الجهد وتنمية دور الشركة في خدمة وتحقيق رفاهية المجتمع (البيئة) التي يقع في دائرتها نشاط أو مصانع الشركة .

شركة الأغذية العالمية

- الاعتماد على النمو المحتمل والمعقول في المنتجات والعلاقات الحالية في الأسواق الحالية
 - تقديم منتجات جديدة .
 - التوسع في توزيع العلاقات المعروفة وذات الصيت والشهرة منذ أجل طويل وتوزيع المنتجات الجديدة في أسواق جديدة - محلية وخارجية - .
 - الاستحواذ على شركات أخرى وكذلك الاتجاه نحو أنواع معينة من التحالفات الاستراتيجية .
- Strategic Alliances

لة وكالة الفضاء الأمريكية في الستينيات

اكتشاف الفضاء وهبوط الإنسان على القمر

International Business Center

لة مركز إدارة الأعمال الدولية IBC

الريادة في مجالات بحوث التسويق وتدريب القيادات العليا ودراسات الجدوى الاقتصادية في مصر والدول العربية .

الخطوة الثانية : تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

إن عملية وضع أهداف المنظمة هي : عملية تحويل رسالة المنظمة وتوجيهها إلى أهداف أداء محددة يجب إنجازها ، وكذلك تساعد على إزالة الغموض بشأن ما يجب تحقيقه .
ويشارك في عملية وضع الأهداف كل المديرين ، فكل وحدة تنظيمية تحتاج إلى أهداف أداء محددة وقابلة للقياس تحدد مدى إسهام الوحدة في نجاح الخطة الاستراتيجية وكذلك تحديد مسؤوليات المديرين عن تنفيذها .
ويجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ، لكي تستطيع الإدارة العليا معرفة فيما إذا استطاعت الخطة الاستراتيجية من تحقيق الأهداف الموضوعه أم لا ، وكذلك المساعدة في إجراء التعديلات اللازمة على الخطة الاستراتيجية ، فالعبرة ليست بالأهداف الكبيرة الغير قابلة للتحقيق .

- وتتضمن هذه الخطوة تقرير الأهداف التي تعكس فلسفة المنظمة وأهدافها ، مثل :
- (-) حجم المبيعات / لكل خط إنتاجي / لكل منطقة سوقية / لكل نوع من الزبائن / لكل فترة زمنية .
 - (-) معدلات نمو المبيعات والحصة السوقية .
 - (-) اختراق الأسواق الحالية والقطاعات السوقية الكامنة .
 - (-) مقدار الربحية والعائد على الاستثمار / لكل خط إنتاجي / لكل منطقة بيعية / لكل شريحة سوقية / لكل فترة زمنية .
 - (-) المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في بناء المجتمع وتحسين صورة المنظمة .
 - (-) الإبداعات والابتكارات في كل جوانب الأنشطة المختلفة .

إرشادات تساعد على تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

الأسئلة التالية تساعدك خطوة بخطوة في تحديد الأهداف الاستراتيجية ، لو استطعت أنت ومؤسستك الإجابة على معظمها ، والاستفادة منها . لكنتم قادرين على تحديد أهدافكم العامة بوضوح وثقة .

• ما هي الأطراف المستفيدة من المؤسسة ؟ وما مصالحهم معها ؟

- ما هو المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ؟

- ما هي طبيعة أعمال المنظمة في هذا المجتمع ؟

- من هم زبائن المؤسسة الذين تتعامل معهم ؟

- ما هي منتجات وخدمات المؤسسة ؟

- من هم باقي الأطراف المستفيدة ؟

- هل هناك تعارض بين هذه الأهداف ؟

- هل يمكن حل هذا التعارض ؟

• ما هو تأثير التكنولوجيا الحالية للمؤسسة على أهدافها ؟

- ما هي طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة ؟ وما هو مستواها ؟

- هل تحقق التكنولوجيا الحالية أهداف المؤسسة ؟

- هل يمكن تغيير التكنولوجيا الحالية ؟

- ما هو الشكل المناسب للتكنولوجيا المستهدفة ؟

- بأي تكلفة يتحقق شكل التكنولوجيا المستهدف ؟

- ما هو تأثير التغيير المستهدف على استثمارات المؤسسة ؟

- كيف تحقق التكنولوجيا المستهدفة أهداف المؤسسة ؟

• ما هو تأثير موارد المؤسسة على أهدافها العامة ؟

- ما هي الموارد المتاحة - نوعا وكما - ؟

- ما هو تأثيرها على تحقيق الأهداف العامة ؟

- هل يمكن تغيير هذه الموارد - نوعا وكما - ؟

- إلى أي شكل يمكن إحداث هذا التغيير ؟

مثال حول أهداف الخطة الاستراتيجية لشركة Scholl

- تحسين والاحتفاظ بوضع الشركة في السوق باعتبارها العلامة الرائدة الأولى في مجال صناعة الأحذية الطبية .
- تكثيف مجهودات الشركة لتقدم منتجات تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين .
- استمرار القوة الدافعة لزيادة حصة الشركة من السوق من 30 % إلى 40 % .
- تحسين معدلات الربحية الحالية للشركة وزيادتها بنسب تتراوح بين 3-5 % عن العام الماضي .

أهداف مرفوضة للضعف

أمثلة على الأهداف المصاغة بعناية أو الجيدة والأهداف ضعيفة الصياغة والتحديد :

2002

الأهداف الجيدة

- تخفيض تكاليف القسم بنسبة 10 % خلال الستة شهور القادمة .
- تخفيض عدد الوحدات المرفوضة بحوالي (5) وحدات شهريا وحتى نهاية هذا العام .
- زيادة المبيعات بنسبة 20 % بنهاية عام 2002 .
- متابعة جميع الاستفسارات الخاصة بالمبيعات خلال (48) ساعة بعد الاتصال المبدئي .

الأهداف الضعيفة

- تحسين التكاليف
- تحسين جودة العمل
- زيادة المبيعات
- متابعة كل الاستفسارات الخاصة بالمبيعات بسرعة

- بأي تكلفة يمكن إحداث هذا التغيير ؟
- ما هو تأثير هذا التغيير على تحقيق أهداف المؤسسة ؟
- ما هو تأثير الفلسفة الإدارية للمؤسسة على تحقيق أهدافها ؟ *التركيب الإداري للمؤسسة*
- ما هو تركيب الإدارة العليا من حيث العدد والنوع والقيم ؟
- ما هو تأثير ذلك التركيب على تحقيق أهداف المؤسسة ؟
- هل يجب تغيير هذا التركيب ؟
- إلى أي شكل يمكن إحداث هذا التغيير ؟
- كيف يمكن لهذا التغيير أن يحقق أهداف المؤسسة ؟
- ما هو تأثير القيود القانونية والرقمية على أهداف المؤسسة ؟ *القيود القانونية والرقمية*
- ما هي القوانين التي تفرض قيود على المؤسسة ؟
- ما هو تأثير كل هذه القيود على المؤسسة ؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تتكيف مع أو تتغلب على هذه القيود ؟
- ما هو تأثير المنافسين على أهداف المؤسسة ؟ *كيف يتعاملون بالمنافسة*
- من هم المنافسون ؟
- ما هي أهداف هؤلاء المنافسين ؟
- ما هي علاقة أهداف المنافسين مع أهداف المؤسسة ؟
- هل هناك تعارض بين الأهداف العامة للمشروع ؟ *كيفية التعامل مع الأهداف المتنافسة*
- ما هي الأهداف التي تتعارض مع بعضها ؟
- هل هناك حل وسط بين هذه الأهداف ؟
- هل وجود حل وسط كفيلاً بتحقيق الأهداف ؟
- هل هناك هدف أقوى يمكنه أن يحتوي باقي الأهداف ؟
- هل احتواء هدف قوي لبقية الأهداف كفيلاً بتحقيقها ؟
- هل أنت قادر على صياغة الأهداف بشكل نهائي ؟
- هل تستطيع الصياغة بشكل واضح وبسيط ومرن ؟
- هل تستطيع إقناع مجلس الإدارة بهذه الصياغة ؟

- هل جربت عدة صياغات لكل هدف ؟
- هل استعنت بخبرة مدير التخطيط في الصياغة ؟
- هل الصياغة النهائية مرضية لكل الأطراف المستفيدة ؟

و بـيـنـها و مـنـدر

١٢٥١ - سـ ١٢٥١
١٢٥١ - سـ ١٢٥١

١٢٥١ - سـ ١٢٥١



- ١ -

■ تحليل البيئة الداخلية ■

■ تحليل البيئة الداخلية يعني إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة والضعف، بالإضافة إلى القيود، ويكون التحليل الداخلي عادة أكثر غنى وعمقا نظراً لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها، حيث إن سعي المنظمة لاستغلال الفرص الخارجية يجب أن يؤسس ليس فقط على مدى وجود هذه الفرص ولكن كذلك على ما تمتلكه المنظمة من قدرات وإمكانات داخلية أو ما يعرف بمجالات القوة، وتقع هذه المتغيرات داخل حدود المنظمة، وتخضع لرقابة وسيطرة الإدارة، ويمكن للإدارة التأثير عليها بدرجته أو بأخرى والتحكم في سلوكها وتطورها.

■ وتتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية فيما يلي:

■ ١- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.

■ ٢- بيان نقاط القوة والضعف الداخلية، لتعزيز نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف، بما يعزز من قدرة المنظمة على استغلال الفرص ومواجهة التحديات.

■ ٣- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، نتائج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، نتائج التحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجية المختارة.

٤- يساعد التحليل الداخلي في تقييم واختيار بدائل إستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، أخذةً بالاعتبار الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات الداخلية لاستغلال الفرص وتلافي التهديدات.

٥- تحديد مصادر تحقيق الميزة التنافسية، من خلال التركيز على القوة الدافعة التي تكمن في بعض عناصر البيئة الداخلية.

٦- يساهم التحليل الداخلي للبيئة في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية ومنظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية، والتي تشكل القاعدة الرئيسة في المنافسة.

■ ويختلف الباحثون في تصنيف مكونات البيئة الداخلية وعناصرها، وما يفترض أن يركز التحليل عليه ويعود ذلك إلى الاختلاف في المدخل المعتمد ووجهة نظرهم حول مكونات البيئة الداخلية.

■ حيث يرى (Porter, 1980) أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة والموارد البشرية والمتطلبات المادية والقدرات التكنولوجية.

■ أما (Arnold, 2005) فقد طرح نظام TRRACK لتقييم عناصر البيئة الداخلية وتتمثل في:

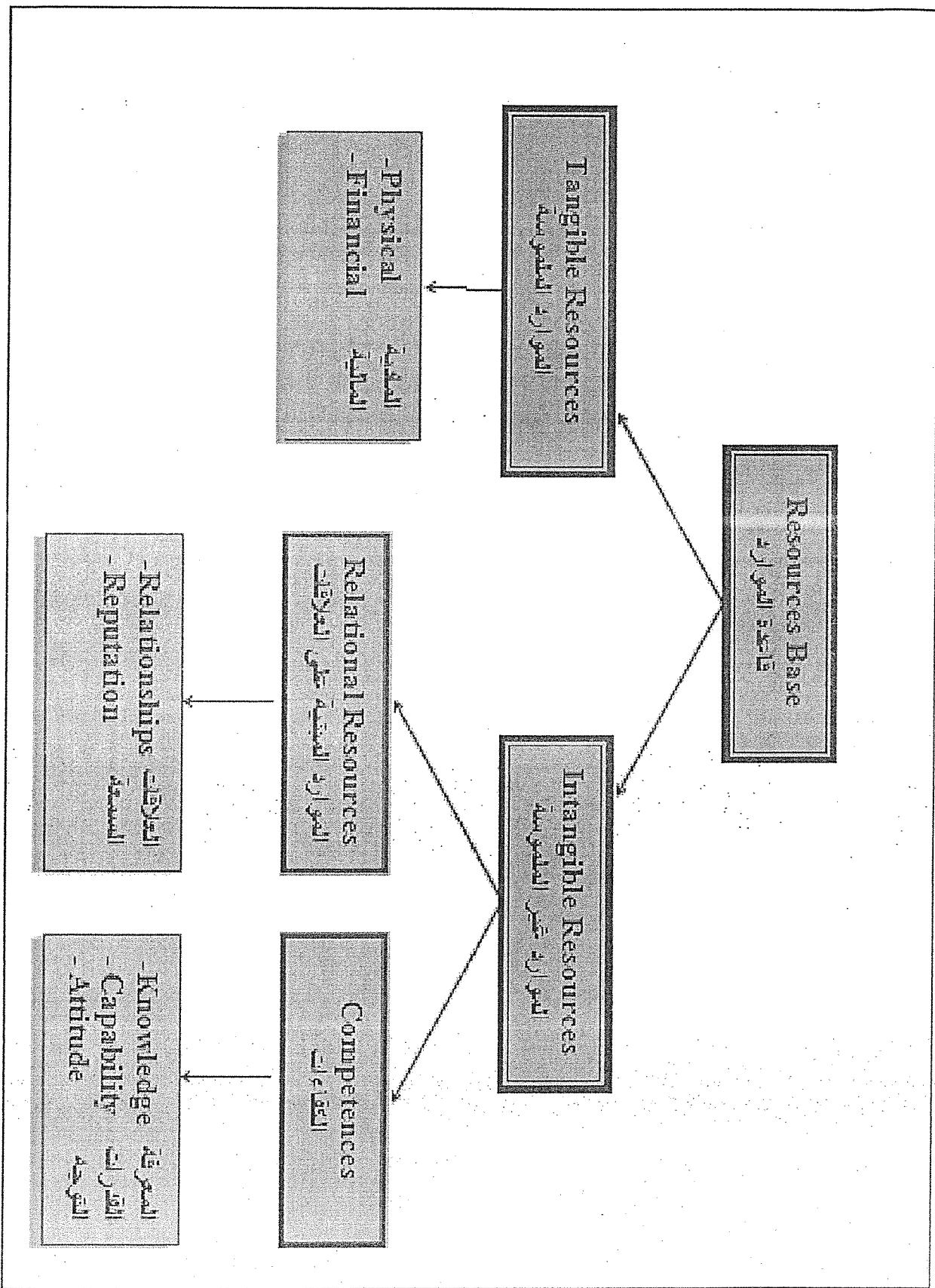
العناصر الملموسة (T)	Tangible
العلاقات (R)	Relationships (R)
السمعة	Reputation (R)
التوجه	(A) Attitude
القدرات	(C) Capabilities
المعرفة	(K) Knowledge

■ في حين يصنف (Johnson, et al., 2005) موارد المنظمة في أربعة نماذج رئيسية هي:

- ١- الموارد المادية ٢- الموارد المالية ٣- الموارد البشرية
- ٤- رأس المال الفكري

■ ويصنف (Wit and Meyer, 2005) الموضوع في الشكل التالي حيث يصنف موارد المنظمة إلى:

٧١



■ ١- موارد ملموسة **Tangible Resources**: وتشمل

كافة الوسائل المتاحة للمنظمة والتي يمكن ملاحظتها وإدراكها بشكل مادي، وتتمثل بالموارد المادية والمالية، وتمثل الجانب الصلب (Hardware) لموارد المنظمة، والموارد الملموسة يتم شرائها، وعادة تظهر في الميزانية.

■ ٢- موارد غير ملموسة **Intangible**:

Resources وهي الموارد التي لا يمكن إدراكها بشكل مادي (لمسها)، ولكنها تكون موجودة بشكل كبير ضمن أفراد المنظمة، وتمثل الجانب المرن (Software) لموارد المنظمة، وتقسم الموارد غير الملموسة إلى:

■ أ- الموارد المبنية على العلاقات Relational Resources وتمثل في:

■ كافة الوسائل المتاحة للمنظمة والتي تحصل عليها من خلال تفاعلها مع بيئتها، فالمنظمة تستطيع زرع علاقات خاصة مع الأفراد والمنظمات في بيئتها كالعاملين والموردين والمنافسين والمؤسسات الحكومية، بحيث يكون لها دور فعال في تحقيق أهدافها، مستندة إلى المقولة القديمة "ليس المهم ما تعرف، ولكن من تعرف"، فالعلاقات تكون غالباً مصدر هام لنجاح المنظمة. بالإضافة إلى العلاقات المباشرة، وتمثل سمعة المنظمة بين الأطراف الأخرى في البيئة أحد الأصول غير الملموسة الهامة.

■ ب- الكفاءات Competences: يكون لدى المنظمة كفاءة في أداء أنشطتها بشكل متميز إذا امتلكت المعرفة والقدرات والتوجه المطلوب للعمل بنجاح في مجال محدد، لذا فإن كفاءة المنظمة غالباً ما تتمثل في الأفراد وما يتمتعون به من خبرات ومهارات وقدرتهم على التكيف مع الظروف والأوضاع المختلفة وإخلاصهم وولائهم للمنظمة والمهارات القيادية التي تتسم بها الإدارة العليا، وليس في الأصول المادية التي تظهر في ميزانية المنظمة، ولتوضيح مفهوم الكفاءات من المهم توضيح عناصرها وهي:

■ - المعرفة Knowledge: يمكن أن تعرف بأنها كافة القواعد (معرفة كيف، ماذا، أين، متى) والرؤية النافذة (معرفة لماذا) التي يمكن أن تستخلص من المعلومات، وتجعل لها معنى، فالمعرفة تتدفق من المعلومات وتؤثر على تفسيرها.

■ فالمعرفة هي عملية إدراك المعلومات وتفسيرها وتنظيمها وترتيبها بشكل يحدد الأولويات، وتقديم نظرة عميقة وفهم واضح.

■ إن استغلال المعرفة ومشاركتها يمكن أن تكون هامة جداً في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

■ ويجب النظر إلى المعلومات في المنظمة كمورد وليس ككلفة، حيث يمكن تعظيم العائد من هذه المعلومات مع الاستخدام الأمثل لها. فالمعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة، أي الاستخدام الأمثل للمعلومات، وتعتمد المعرفة على المعلومات المتوفرة والقدرة التحليلية والإدارية والخبرة.

■ - القدرات Capabilities: ويشير إلى قدرة المنظمة أداء أنشطة محددة، وأحياناً مصطلح المهارة (Skill) يستخدم ليشير إلى القدرة على أداء نشاط أو مهمة وظيفية ضيقة، بينما مصطلح المقدرة (Capability) يشير إلى جودة عملية دمج عدة مهارات، فالمنظمة قد تمتلك مهارات محددة في مجال بحوث السوق، مهارات في مجال الإعلان والإنتاج، وإذا تم دمج هذه المهارات فإن المقدرة تتمثل في تطوير منتج جديد.

■ - التوجه Attitude: ويشير إلى العقلية السائدة ضمن المنظمة، وكيف ترى وتتواصل مع الأطراف الأخرى، وبعض التوجهات يمكن أن تتغير بسرعة ضمن المنظمة، بينما أخرى تتخذ ضمن النسيج الثقافي لها، وبالتالي يمكن أن تكون مورد مهم لها، وتوجهات المنظمة يمكن أن تتمثل بالقيادة في مجال الجودة، التوجه الدولي، الريادة الإبداعية.

■ وأخيراً من المهم الإشارة إلى أن الموارد والإمكانات الداخلية مهمة بكل تأكيد، ولكن الأهم هو كيف تخصص وتوظف المنظمة مواردها، فامتلاك موارد ملموسة أو غير ملموسة مميزة ليس لها أهمية ما لم تستخدم بكفاءة وفعالية.

تابع التحليل الاستراتيجي لحوامل البيئة الداخلية

سنتناول حوامل البيئة الداخلية بالتالي
١. الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات
بين الأقسام والأفراد لتحقيق أهداف ومهام المنظمة.

وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي للنظمة هي:

١. هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف النظمة بكفاءة عالية؟
٢. هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية؟
٣. هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للأقسام للأفراد؟
- ٤X. هي ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات الأقسام في المنظمة؟
٥. ما هي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟
- ٦X. هل يستجيب الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟
٧. هل تعاني النظمة من عدم وجود الاتصالات الفعالة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟
٨. إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة؟
- ٩X. هل يستطيع الهيكل التنظيمي خلق مدراء استراتيجيين ناجحين؟

٢. ثقافة المنظمة Culture organization أهم التساؤلات الواجب طرحها هي:

- أ- هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط؟
- ب- إذا كانت الأهداف مالية هل تتجه نحو العائد على الاستثمار؟
- ت- هل أن معتقدات المنظمة تتوافق مع التطور التكنولوجي؟
- ث- هل معتقدات المنظمة تتجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق؟
- ج- هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
- ح- هل تمتلك معتقدات المنظمة إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية؟
- خ- ما مدى شيوع أو اصرار الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة؟

٣. العوامل التسويقية Marketing Factors

نقاط القوة والضعف:

- أ- هل تتبع المنظمة سياسات تكفل إبقاء المستهلكين؟
- ب- هل المنظمة تطبق المفاهيم التسويقية الرئيسية؟
- ت- هل المنظمة تستطيع الدخول إلى أسواق جديدة؟
- ث- هل المزيج الترويجي كالأعلانات والبيع الشخصي فعال

وناجح؟

- ج- هل تمتلك المنظمة فرقاً للبحوث والتطوير للمزيج التسويقي؟ ~~ج~~
- ح- هل تمتلك المنظمة ميزة تنافسية في السوق وعند المستهلك؟ ~~ح~~
- خ- هل قنوات التوزيع الحالية ملائمة؟ ~~خ~~
- د- هل للمنظمة علامة تجارية متميزة؟ ~~د~~
- ذ- هل هناك اتساق بين السعر الحقيقي وبين توقعات المنظمة عنه؟ ~~ذ~~

٤. العوامل الانتاجية Production factors المرتبة بالموامل الانتاجية لابد من من أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبة بالموامل الانتاجية لابد من الاجابة على التساؤلات التالية:

- أ- هل تناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة؟
- ب- هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج؟
- ت- هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات المتوقعة؟
- ث- هل المواقع الانتاجية قريبة من المواد الخام ومن الأسواق؟
- ج- هل الأجهزة والمعدات الانتاجية ذات مواصفات تكنولوجية؟
- ح- هل تتوفر معلومات عن الجودة وكمية الإنتاج والمخزون عند الجهات المعنية؟
- خ- هل هناك علاقات إيجابية بين العاملين في الأنشطة الانتاجية؟
- د- هل تتوفر مستلزمات القيام بعمليات التوسع؟
- ذ- ماهي الإجراءات المتخذة للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة؟

٥. عوامل ادارة الموارد البشرية management factors

أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها:

١. امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
٢. تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات.
٣. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين.
٤. تحقيق الفاعلية في سياساتها كالاختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء.
٥. انخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل.
٦. توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية إلى الأفراد العاملين.

ومن أهم التساؤلات التي ينبغي طرحها للموقف على جوانب القوة والضعف في مجال إدارة الأفراد:

X

- أ- هل يتوفر لدى المنظمة أفراد مؤهلون؟
- ب- هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف؟
- ت- ما مدى اهتمام المنظمة بالموارد البشرية؟
- ث- ما مدى التزام الأفراد العاملين بالمنظمة وللأهم لها؟
- ج- هل معدل دوران الأفراد عالٍ؟
- ح- هل تقوم المنظمة بمكافآت الأفراد المتميزين في أدائهم؟
- خ- هل السياسات كالاختيار والتوظيف والترقية وتقييم الأداء تنجز على الوجه الأكمل؟
- د- هل تقوم المنظمة بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من القوى البشرية؟
- ذ- هل تتيح المنظمة للأفراد المشاركة وتقديم مقترحات جديدة؟
- ر- هل تعتمد المنظمة سياسة تقييم الأفراد؟

٦. العوامل المالية Financial Factors

- أ- ماهي المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي في المنظمة؟
- ب- هل يظهر التحليل المالي أية انحرافات؟
- ت- هل الخطط المالية للأقسام تتطابق مع الخطة المالية العامة؟
- ث- هل التدفقات النقدية ملائمة مع التطبيقات التخطيطية؟
- ج- هل استطاعت المنظمة تحقيق نسب ملائمة من الربحية والسيولة؟
- ح- هل التحاليل المالية تقدم صورة واضحة وحقيقية لقيمة أصول المنظمة؟
- خ- هل هناك زيادة في المبيعات؟ وماهي أسباب ذلك؟

23 - نموذج افتراضي للمراجعة الإدارية الداخلية

الأنشطة	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
التسويق	حصة منظمتنا كبيرة من الحصة السوقية الحالية					
	تمتلك المنظمة شبكة واسعة لقنوات ومنافذ التوزيع					
	تهتم المنظمة بالمزيج التسويقي والإنتاجي والترويج					
	يعتقد المستهلك بأن النشاط التسويقي ناجح					
	تمتلك المنظمة أسعارا تنافسية في السوق					
	تكاليف الإنتاج تنافسية					
التجارة	الأجهزة والآلات المستخدمة حديثة ومتطورة					
	تقوم المنظمة بالاستغلال الامثل للطاقة الانتاجية					
	لدينا أنظمة ناجحة في تخطيط ومراقبة الإنتاج					
	لدى المنظمة أساليب حديثة في الحصول على المواد الخام					

الأنشطة	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	إلى حد ما	لا أتفق	لا تماما
الإنسان	تعتمد المنظمة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة					
	الظروف المادية والمعنوية ملائمة للعمل					
	مستويات الأجور ، المكافآت والحوافز ملائمة					
	العلاقة مع اتحادات ونقابات العمال جيدة					
	تقوم المنظمة بتدريب وتطوير القوى البشرية					
التمويل	تمتلك المنظمة مصدرة متنوعة لتمويل استثماراتها					
	معدل السيولة ومعدل حقوق الملكية جيدة					
	تحقق المنظمة أرباحا عالية					
	تتوفر وتعتمد على معايير واضحة لقياس الاداء الحالي					
	تقدم التحاليل المالية صور دقيقة لقيمة الموجودات					

٢٥ - مؤشرات أداء الأنشطة الوظيفية للمنظمة في الصناعة

طريقة احتساب النسبة	بيان النسبة
أولاً: التسويق	
المبيعات / تكاليف التسويق	١ - كفاءة تكاليف التسويق
المبيعات / متوسط المخزون	٢ - معدل دوران البضاعة
مبيعات الشركة / مبيعات الصناعة	٣ - حصة الشركة من السوق
المبيعات / تكاليف الترويج	٤ - فعالية الترويج
تكاليف التوزيع / إجمال قيمة المبيعات	٥ - فعالية التوزيع
المبيعات / عدد رجال البيع	٦ - فعالية رجال البيع

طريقة احتساب النسبة	بيان النسبة
ثانياً: الإنتاج	
إجمالي عدد أو قيمة الانتاج / رأس المال المستثمر	١- فعالية استثمار الليرة
اجمالي قيمة الانتاج / قيمة الآلات المستخدمة	٢- فعاليات الآلات
الانتاج / المواد	٣- إنتاجية المواد
كمية التالف / كمية الانتاج	٤- نسبة التالف
إجمالي ساعات التوقف / ساعات عمل الآلات	٥- نسب العطل (التوقف)
إجمالي البضاعة المردودة / إجمالي المبيعات بسبب رداءة الجودة	٦- فعالية الرقابة على الجودة
اجمالي المخزون / متوسط المخزون	٧- معدل دوران المخزون

12/11/19

الأول: البيئة الخارجية العامة Macro – External Environment
 الثاني: البيئة الخارجية الخاصة Micro – External Environment
 وفيما يلي توضيح لكل منهما:

3- عوامل البيئة التكنولوجية

4- عوامل البيئة السياسية والقانونية

5- العوامل الديموغرافية

6- عوامل البيئة الدولية: وتشمل

- تكنولوجيا المعلومات والعمليات

- التكتلات الإقليمية والدولية

- التحالفات الاستراتيجية

البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة):

1- طبيعة بيئة الصناعة: وتصنف الى

- البيئة الساكنة / البسيطة

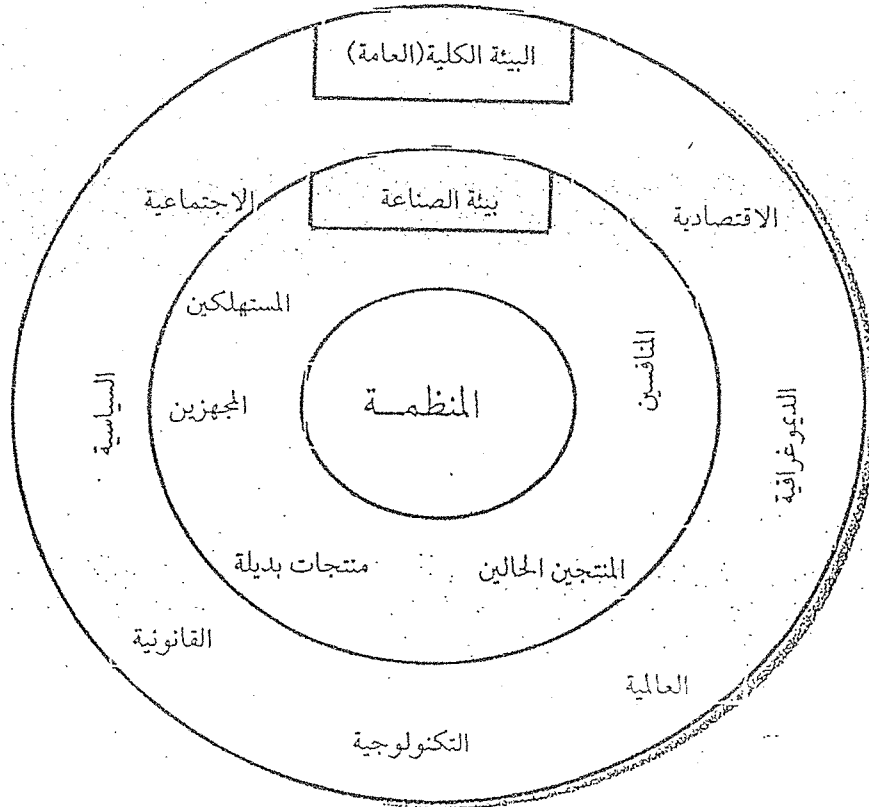
- البيئة الديناميكية والمعقدة

2- العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة

3- تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

4- تحليل القوى الدافعة للصناعة

5- تحليل عوامل النجاح الرئيسة للصناعة وقوى التنافس



شكل (3-1)

البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة

سنتناول أدناه تحليل عوامل البيئة الكلية (Macro) التي تؤثر بشكل عام على المنظمة، ومن ثم نناقش تحليل بيئة الصناعة (Micro)، ومكونات التنافس بين مختلف الشركات في الصناعة.

أولاً- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية

Comprehensive External Environment Strategic Analysis

تعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات او عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية،

الديموغرافية والعالمية)، يختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات او عوامل الإنتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. وتعتبر عوامل البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً ان إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل او القوى البيئية الكلية او التأثير فيها، وانما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها. ولاتمام هذا الغرض، يجب على المدراء الاستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها والتي هي صنفتم بموجب الفقرات الآتية:

1- عوامل البيئة الاقتصادية Economical Environment Factors Rate

تعتبر العوامل الاقتصادية احدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، و الكمركية،..... الخ. وسنوجز فيما يلي توضيحاً لأهم العوامل الاقتصادية وهي:

(أ) معدل النمو الاقتصادي The Economic Growth Rate

يؤثر معدل النمو الاقتصادي مباشرة على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، فان زيادة معدل النمو الاقتصادي يقود إلى التوسع في انفاق المستهلكين، وبالتالي فانها تسهم بشكل ايجابي في التعامل مع الضغوط التنافسية في الصناعة، بحيث ان هذه المنظمات تجد لديها الفرصة للتوسع في انشطتها وأعمالها. أما معدلات النمو المنخفضة فانها تقود إلى التدهور او الكساد الاقتصادي وتؤدي إلى التقليل في الانفاق الاستهلاكي، وبالتالي يقلل من شراء العديد من السلع الأساسية للفرد والأسرة، وتنخفض رغبة المنظمات في التوسع او الشراء، ويترتب على ذلك انخفاض الربحية. فالإدارة الاستراتيجية لابد لها من رسم إستراتيجياتها وخططها المستقبلية وفقاً لتوقعاتها لمعدلات الدخل القومي والناتج القومي الاجمالي. وان المدراء الاستراتيجيين بحاجة لإدارة صورة المستقبل الاقتصادي.

ب) الميزان التجاري Balance of Trade

يعتبر أحد المكونات المهمة لميزان المدفوعات⁽⁶⁾، ويعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة. وتسعى كل دولة إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري عبر إستراتيجيات تنتهجها كتقييد عملية الاستيراد لبعض السلع من الخارج أو منع استيراد أنواع محددة من السلع بغرض حماية وتشجيع الصناعة المحلية وتعزيز الميزان التجاري، فهذه الإستراتيجيات والسياسات الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على منظمات الأعمال.

ج) معدلات الفائدة Interest Rates

ان معدلات الفوائد قصيرة او طويلة الامد تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات او الخدمات⁽⁷⁾، كما تؤثر معدلات الفوائد أيضاً في القرارات الإستراتيجية والاستثمارية للمنظمة⁽⁸⁾، حيث أنها تمثل كلف التمويل المفترض.

د) معدلات التضخم Inflation Rates

تخلق معدلات التضخم حالات عدم استقرار في الاقتصاد، كالنمو البطيء في الإنتاج، والنمو البطيء في الاقتصاد، معدلات فوائدها عالية. وإذا ما استمر التضخم بالزيادة، فإن التخطيط الإستراتيجي للاستثمار في منظمات الأعمال يصبح محفوفاً بالمخاطر. ومن نتائج التضخم الرئيسة هو ان العمل للمستقبل يكون اقل تنبؤاً. كما يولد التضخم العالي قيود على بعض منظمات الأعمال، وبنفس الوقت قد يوفر فرصاً لمنظمات أخرى، كما هو الحال في شركات النفط، حيث تحقق بعض تلك (الشركات) منافع خلال فترات التضخم عندما تكون أسعار النفط آخذة بالارتفاع مقارنةً بكلف الاستخراج.

وكل من العوامل سالفة الذكر قد تساعد او تقلل من مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها ولنجاح إستراتيجياتها من عدمها. وان التغير في أي من العوامل قد يمثل فرصة لمنظمة ما، بينما يمثل تهديداً لمنظمة أخرى.

2- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية

The Social & Cultural Environment Factors

تتضمن العوامل الاجتماعية، التقاليد، والقيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، والتغيير الاجتماعي. هذه العوامل والتغيير الاجتماعي يولد فرص وتهديدات لمنظمات الأعمال. فيمكن تعريف التقاليد بأنها الممارسات الشائعة في المجتمع في فترة زمنية معينة أو في قطر معين. ومثالنا في ذلك، احتفالات عيد الميلاد (Christmas) في عدد من اقطار غرب نصف الكرة الأرضية، تخلق فرص مالية كبيرة للكثير من الشركات، وخصوصاً تلك التي تنتج مستلزمات الاحتفالات بأعياد الميلاد⁽⁹⁾. وتشير القيم إلى المفاهيم أو المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو ما هو سيئ وما هو مهم أو غير مهم⁽¹⁰⁾. أما اتجاهات المجتمع فتتمثل فرص متنوعة وتهديدات أو قيود بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث نجد أن الاتجاهات الاجتماعية الجديدة خلال عقدي السبعينات والثمانينات في ترسيخ الوعي الصحي. وقد أثرت تلك الاتجاهات الجديدة بشكل كبير جداً على المنظمات، فقد استفادت تلك الشركات التي شخّصت مبكراً تلك الفرص، من خلال جنبها أرباحاً طائلة⁽¹¹⁾.

والعوامل الثقافية المتمثلة بالثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، والقيم الحضارية تشكل فرصاً وتهديدات لمنظمة الأعمال.

تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة بدرجة كبيرة في أنماط السلوك الإنساني للمدراء وغيرهم من الأفراد والجماعات التي تتعامل معها المنظمة. وإن التغيير في العوامل الثقافية والاجتماعية تأثير واضح على تحديد أهداف منظمات الأعمال وإستراتيجياتها.

وأن ازدياد التركيز على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة جعل، على سبيل المثال، شركة كوكاكولا (Coca Cola) تعتمد على توفير الجانب الصحي أولاً في منتجاتها المختلفة، وخصوصاً عندما بدأت بإنتاج زجاجات المياه المعدنية، حيث ازدادت نسبة مبيعاتها إلى (15%) لكل سنتين

خلال منتصف الثمانينات ، وبذلك تمكنت من تعظيم رأسمالها مستفيدة من هذه الفرص. وحالياً تتجه شركات كبرى في بلدان عديدة إلى الاستمرار والتوسع لمثل هذه الصناعات. وبنفس الوقت فإن الوعي الصحي أيضاً يمثل تهديداً لعدد من الصناعات ، كصناعة التبغ. حيث شهدت الكثير من شركات التبغ تدهوراً كنتيجة مباشرة لأدراك المستهلك بمدى الضرر الذي يلحقه التبغ على الصحة. واتحدت أيضاً مبيعات صناعة السكر بسبب أن المستهلكين قرروا تحويل استخدامهم من السكر الطبيعي إلى السكر الاصطناعي.

3- عوامل البيئة التكنولوجية The Technological Environment Factors

إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثيراً واضحاً على المنظمة. لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة ، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين ، وتزايد المنافسة ، وظهور تقنيات فنية جديدة ، ودخول منافسين جدد في الأسواق ، تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق ، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة. أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المنظمة للفشل وبالتالي تؤدي إلى خروجها من السوق.

إن معظم المنظمات الناجحة ، هي تلك التي تعتمد في استخداماتها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج أو الخدمة ، بل إن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية ، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة ، وتزيد من أرباح المنظمة.

ويزود التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية ، الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي ، وبالتالي يزود المنظمة بالقدرة على التكيف مع

المتغيرات التكنولوجية، وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها أو فرض تهديدات بيئية جديدة⁽¹²⁾.

4- العوامل الديموغرافية Demographic Environment Factors

تستطيع العوامل الديموغرافية بشكل دراماتيكي أن تؤثر على الفرص والتهديدات البيئية للمنظمة. وتشتمل هذه التغيرات، زيادة السكان التي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات المقدمة من المنظمة، وبالمقابل فإن تناقص حجم السكان يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. كما أن تحركات السكان من الريف إلى المدن، وتغير مستويات الدخل، التركيبة العمرية للسكان، تفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم وتلك البيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.

5- عوامل البيئة السياسية والقانونية

The Political and Legal Environment Factors

إن لعوامل البيئة السياسية والقانونية كذلك تأثيراً جوهرياً في مستوى الفرص والتهديدات في البيئة ومن بين الاتجاهات المهمة، في السنوات الأخيرة، هي موجة عدم الانتظام، الذي برز بعد إلغاء بعض القيود القانونية. وعدم الانتظام هذا جعل العديد من الصناعات في حالة منافسة شديدة. وإن ارتفاع شدة المنافسة قد خلقت تهديدات عديدة كالتي واجهتها شركات الطيران الأمريكية وخصوصاً في العقد الأخير من القرن العشرين. وفي المقابل واجهت بعض الشركات قيود قانونية جديدة، حددت الخيارات الإستراتيجية المهمة لها، كقوانين الاحتكار، التي تمنع الشركات من محاولاتها في تحقيق السيطرة على الأسواق من خلال عمليات الاقتران أو الاستحواذ.

وتؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل جديدة أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. فقد تقوم الحكومة بحماية المنتجات الوطنية من خلال فرضها تعريفات

كمركبة على البضائع المستوردة، بل قد تحدد الدول التي تسمح الاستيراد منها وتلك التي قد تمنع الاستيراد منها. والتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات التي تتعرض لها.

ويدخل في نطاق البيئة السياسية والقانونية كافة الجماعات والمنظمات والافراد التي تمتلك قوة التأثير في قرارات المنظمة، وتسعى المنظمة إلى الحصول على تأييدها من قبل المستهلكين، المنافسين، الموردين، جماعات المستهلكين، النقابات،... الخ، بالرغم من كونهم جزءاً من النظام الاقتصادي الجزئي الا انهم يعتبرون ايضاً جزءاً من النظام السياسي⁽¹³⁾.

والسنوات الأخيرة من القرن الماضي، وبفعل نمو شركات متعددة الجنسيات والشركات العالمية، وترسيخ مفاهيم العولمة، شهدت انحساراً في الدور الذي تلعبه الحكومة للتأثير في منظمات الأعمال من خلال التخفيف من القيود التي تفرضها عليها، وحالياً هناك اتجاه بتقليص من القوانين التي تعد بمثابة قيود على عمل المنظمات. وبالرغم من تدني دور العوامل السياسية والقانونية، الا ان اثرها يبقى واضحاً على عمل منظمات الأعمال.

6- عوامل البيئة الدولية والعالمية

Globale and International Environment Factors

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً بارزاً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معاً. وتنطوي تحت العوامل الدولية، الائتلافات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الازمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن الماضي تطورات عديدة في عوامل البيئة الدولية، كالتطورات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المهمة، والتطورات والتحالفات الدولية، جعلت اغلب المنظمات تستنفر جهودها ومواردها

ومراجعة أهدافها لوضع إستراتيجيات لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية والعالمية. وسنوجز فيما يلي اهم الابعاد والتطورات الدولية المؤثرة في الفرص والتهديدات لمنظمات الأعمال.

(أ) تكنولوجيا المعلومات والعمليات

The Information and Operations Technology

تعد التطورات في تكنولوجيا المعلومات والعمليات إحدى نتائج الثورة التكنولوجية الحاصلة في نهاية القرن العشرين، فضلاً عن تأثير تلك التطورات على الفرص والتهديدات التي تواجهها منظمة الأعمال. على سبيل المثال، التطورات السريعة في وسائل الاتصالات الالكترونية لنقل الصوت والبيانات عبر البريد الالكتروني، أجهزة الفاكس، وشبكات الاتصال الدولي (الميكروويف)⁽¹⁴⁾، وأجهزة الهواتف المحمولة الدولية والعالمية، وظهور الانترنت الذي يمثل شبكة المعلومات العالمية. هذه التطورات في تكنولوجيا المعلومات والعمليات اتاحت الفرص لبعض منظمات الأعمال في الظهور والنمو والتوسع في أعمالها، في حين شكلت تهديداً لمنظمات أخرى اضطرتها ليس إلى التراجع والانحسار فقط بل إلى الانهيار والخروج من اسواق العمل.

(ب) التكتلات الإقليمية والدولية

بدأت منذ فترة الستينات من القرن العشرين ظهور تكتلات اقتصادية اقليمية، كالسوق الاوربية المشتركة في بداية الستينات، وتكتل مجموعة جنوب شرق آسيا (ASEAN) في عام 1967، واستمر التوسع في ظهور تلك التكتلات الاقليمية والدولية، ففي عام (1989) انشأ تجمع التعاون الاسيوي الباسيفيكي ليشمل اكبر ثلاثة دول اقتصادية قوية في العالم (امريكا، اليابان، والصين)، اضافة إلى الدول التي تسمى بنموذج جنوب شرق آسيا، التي تهدف لتحرير التجارة بين اعضاء التجمع. وتكوين السوق الامريكية الشمالية والتي تسمى (N.A.F.T.A) والتي ضمت (أمريكا، المكسيك، وكندا). وشهد عام 1994 قيام نظام التجارة العالمي الجديد والذي يعرف بالاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (الجات G.A.T.T)، حيث

تسهم بتحرير تدريجي زمني للتجارة العالمية للسلع والخدمات والملكية الفردية. وفي عام (1995) شكلت عدد من دول أمريكا الجنوبية (اللاتينية) تجمعاً يعرف بالسوق المشتركة لدول أمريكا اللاتينية (ميركوسور). وتم إنشاء السوق المشتركة لدول جنوب وشرق إفريقيا في عام (1993)، حيث ضم هذا السوق أكثر من (20) دولة إفريقية. إضافة إلى هذه التكتلات، هناك تحالفات عملاقة بين الشركات هدفها السيطرة على أسواق دولية كبيرة، وإستراتيجيات التحالف آخذة بالازدياد والتوسع جنباً إلى جنب مع تطور نمو الشركات المتعددة الجنسية، لتفرض قوتها في الأسواق المحلية والدولية⁽¹⁵⁾. إن جميع تلك التحالفات والتكتلات خلقت أوضاعاً جديدة وافرزت فرصاً مهمة لنجاح منظمات الأعمال، وهددت مصير منظمات أعمال أخرى.

ج) التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances

اعتبرت الاتحادات الدولية والتحالفات السياسية إحدى العوامل الدولية المهمة والمؤثرة على منظمات الأعمال، فقد اشتمل الاتحاد الأوروبي عند نشوئه على مجاميع التجارة الحرة، والذي توسع وأصبح سوقاً موحدة، وخصوصاً بعد إزالة العوائق التجارية في عام (1992)، بين أعضاء دول الاتحاد الأوروبي⁽¹⁶⁾. واستطاع الاتحاد أن يساهم في نمو سريع لمعظم الاقتصاديات الغنية في الدول الصناعية المتقدمة، وتعد هذه المساهمة فرصة مهمة لمنظمات الأعمال لدول الاتحاد الأوروبي، في حين اعتبرت الشركات الأمريكية هذا التطور والميزة للاتحاد الأوروبي تهديداً رئيساً لمعظم منظمات الأعمال الأمريكية. واستطاعت كبرى شركات الأعمال في الاتحاد الأوروبي والسوق الأوروبية المشتركة، أن تستخدم تلك القوة للشركات المحلية لتقفز بمسافات كبيرة من أسواقها المحلية إلى الأسواق العالمية وغزو أسواق أمريكا، كما حصل في السبعينات من قبل الشركات اليابانية.

لقد شخصت الشركات الأمريكية الواقع الجديد، وأكدت بأنها بحاجة إلى تنسيق جهودها إزاء تلك التطورات في الشركات الأوروبية، وتحويل مسارات التهديد إلى فرص ينبغي استغلالها، ويجب عدم تجاهلها كما حصل سابقاً مع الشركات

اليابانية، مما حدا بكثير من الشركات الأمريكية إلى الاندماج مع الشركات الأوروبية أو إقامة تحالفات إستراتيجية معها⁽¹⁷⁾، وفضلت الدخول معها في مشاريع مشتركة ضمن الشركات متعددة الجنسية.

والتطورات السياسية التي حصلت في دول أوروبا الشرقية بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، والانظمة الشيوعية الأخرى، ومن ثم التحول السريع لكثير من دول أوروبا الشرقية نحو اقتصاديات السوق الحر، وانضمام بعض من تلك الدول (كالتشيك، بولندا، وهنكاريا) إلى الاتحاد الأوروبي والسوق الأوروبية المشتركة، وسعي الدول الأخرى للانضمام أيضاً، أدت إلى خلق وظهور ونمو فرص امام بعض منظمات الأعمال في تلك الدول، وبالمقابل فإنها شكلت تهديداً لمنظمات أعمال أخرى، سواء منها التي تعمل داخل الاتحاد الأوروبي أو خارجه.

ومما تجدر الإشارة إليه، انه ينبغي على منظمات الأعمال تحليل موقف المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، عبر تحليلها للعوامل البيئية سالفة الذكر من اجل تحديد الإستراتيجيات القادرة على اقتناص الفرص واستغلالها وتوقي التهديدات اما من خلال القضاء عليها أو تقليل مخاطرها.

ويظهر الجدول (1-3) العوامل الرئيسية.

جدول (1-3)

العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية في خلق الفرص والتهديدات للمنظمة

ت	العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
1	العوامل الاقتصادية	معدلات النمو الاقتصادية، الانفاق الاستهلاكي العام، ميزان المدفوعات، الميزان التجاري، معدلات الفائدة، هيكل السوق، الدخل، النظم المصرفية والسياسة النقدية، السياسة المالية والسياسة الضريبية، المنافسة، ومعدلات التضخم.
2	العوامل الاجتماعية والثقافية	التقاليد، العادات، القيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، التنمير الاجتماعي، السلوك العام للإدارة والمدراء، المسؤولية الاجتماعية، النظرة الاجتماعية للنجاح والفشل، الثقافة، التعليم، الخبرة، والقيم الأخلاقية والحضارية.

ت	العوامل الرئيسة	العوامل الفرعية
3	العوامل التكنولوجية	التطورات التكنولوجية، التغير التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا العمليات، التقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات أو الخدمات، ظهور سلع جديدة واختفاء سلع أخرى، الابتكار السريع لمنتجات وخدمات جديدة.
4	العوامل الديموغرافية	حجم السكان في البلد، العمر، المرحلة في دورة حياة العائلة، مستوى التعليم، الجنس، النمو والانخفاض في السكان، التركيب السكاني في التخصيص والموارد، والمهارات، التغير في التوزيع السكاني بسبب الهجرة، هيكل الطبقات الاجتماعية.
5	العوامل السياسية والقانونية	السياسة الدفاعية للدولة، الوطنية، القومية، التنظيم السياسي للدولة، الاستقرار السياسي، القوانين والنظام التشريعي، الفلسفة الاقتصادية للنظام السياسي، واتجاه الدولة للنشاط الاقتصادي الخاص.
6	العوامل الدولية والعالمية	المنافسة المحلية، المنافسة الدولية، أنماط التجارة الدولية، دور تكنولوجيا المعلومات، الائتلافات بين الدول، التكتلات الاقتصادية، شركات متعددة الجنسية، التحالفات الإستراتيجية، العولمة وآثارها على منظمات الأعمال.

ثانياً- التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة

الخاصة الخارجية)

Industry Environment Strategic Analysis (Competition Forces)

بالرغم من التأثير الواضح لقوى البيئة الخارجية الكلية على المنظمات في الاطار العام، وكما تم شرحه في الفقرة السابقة، الا ان مجموعة القوى الاكثر في الصناعة لها تأثيراً مباشراً على جميع أنشطة التخطيط الإستراتيجي في المنظمة وفي الصناعة⁽¹⁸⁾. علماً ان وضع حدود فاصلة بين قوى البيئة الخارجية الكلية وبين قوى

سأجيب عليه ليس كما هو
(كل شيء له نصيب)

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

الصناعة وقوى التنافس ليس بالامر السهل ، بسبب التداخل والتفاعل القائم والدائم بينهما. ولكن يمكننا القول بان تأثيرات العوامل الخارجية الكلية على المنظمات تتصف بالعمومية ، وتكاد تكون بدرجات متساوية إلى حد ما ، فعلى سبيل المثال القوانين العامة التي تصدرها الحكومات ، تشمل دائماً جميع الصناعات والمنظمات دون استثناء اية صناعة معينة او أي قطاع او أي ممارسة نشاط معين. فالتأثير في مثل تلك الحالات يكون بدرجات متساوية على المنظمات. في حين يكون تأثير عوامل وقوى بيئة الصناعة وقوى التنافس غير متساوية على المنظمات ، فقد تتأثر بعض المنظمات بتلك القوى بشكل كبير ، والبعض الاخر من المنظمات يكون التأثير عليها محدوداً.

سوف نتناول هنا ، التحليل الإستراتيجي للفرص والتهديدات على مستوى بيئة الصناعة من خلال شرح تحليل طبيعة بيئة الصناعة ، والخصائص الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة ، ومداخل قوى التنافس وشدتها ، والقوى الدافعة في البيئة ، والعوامل الأساسية لنجاح الصناعة.

1- طبيعة بيئة الصناعة Nature of Industry

يمكن تعريف "الصناعة بأنها" مجموعة شركات تقدم منتجات او خدمات للمستهلكين او المستفيدين في اسواق معينة ، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الأخرى". (19)

ان المهمة التي تواجه المدراء الإستراتيجيين هو تحليل طبيعة الصناعة من اجل التعرف والتشخيص على الفرص والتهديدات بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وطبيعة تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها. وان تحليل طبيعة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد ، وتوفير الدلالات لاستخدام الاساليب الكمية من اجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. وان بيئة الصناعة تتسم بطبيعة ديناميكية ومعقدة اكثر من كونها بيئة ساكنة (استاتيكية) ، وخصوصاً في العقد الاخير من القرن العشرين وما فرزته التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والدولية. فالمنظمات

سأجيب عليه ليس كما هو
رأيت عليه صفته
ليس له صفة لا صفته
رأيت عليه صفته

الحديثة هي موجودة في بيئة ذات طبيعة سريعة التغير (ديناميكية)، ومعقدة، مما يستلزم من المنظمات التوجه في سبيل اتباع اساليب في التعامل مع البيئة وهذا التفكير يمثل حالة تقدم نحو الأمام بالنسبة للمنظمات، فعلى سبيل المثال، ربما يكون التنافس محدود، والاسواق تنصف بالاستقرار لمدة زمنية معينة، أما اذا حدث تغيير في البيئة فيمكن للمنظمة اتباع اساليب تتلاءم وطبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين وكالاتي:

(أ) البيئة الساكنة (الستاتيكية)/ البسيطة: أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تنصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمات التنبؤ بالمستقبل بشكل جيد، وإن عملية التنبؤ تعتمد اساساً على تحليل للأعمال الماضية والحالية، والمسح البيئي يتوصل إلى وضع احتمالية هي الثبات والاستمرار بالإستراتيجية الحالية للتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث إن طبيعة الاسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

(ب) البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة: تتسم البيئة الديناميكية بالتغيير المستمر والتعقيد وإن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة والتي تتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة (صورة الموقف) لما يحتمل أن يكون عليه المستقبل، واتفق الإستراتيجيين على وضع "بدائل للمستقبل" وبما أن البيئة معقدة وديناميكية فينبغي أن تتضمن البدائل المستقبلية للإستراتيجيين وتوقعات الزبائن، المنافسين، والمستهلكين، وكذلك وضع صورة كلية لما يحتمل أن يحصل في بيئة التنافس، من أجل تمكينهم من القيام بالتحليل الإستراتيجي لكل سيناريو ومقارنته مع متطلبات البيئة ومع السيناريوهات الأخرى، وريطه مع التنبؤات المستقبلية، وضرورة مراقبة البيئة لمساعدة المدراء الإستراتيجيين لمعرفة التطورات الحاصلة في البيئة من جهة، والتأكد من احتمالية نجاح السيناريو المخطط. وقد تفرز عملية التخطيط للمستقبل في البيئة الديناميكية والمعقدة مشكلة، تتعلق بتعرض بعض المدراء للخطورة في فشل السيناريو المخطط، وقد تواجه المنظمات بعض الصعوبات في

الحسم باتخاذ قرار أي من السيناريوهات هو الصحيح.
والتخطيط للسيناريو في بيئة ديناميكية ومعقدة، يعد نموذج كمي مهم جداً،
ويجب ان يتضمن التخطيط تفاصيل لثلاث مواقف على الأقل هي⁽²⁰⁾
أولاً: سيناريو لأسوأ حالة (باعتبار البيئة هي بيئة عدم تأكد، وبيئة غير مضمونة
أبداً، وهنا باعتبار البيئة تمثل تهديداً للمنظمة).
ثانياً: سيناريو أفضل حالة (باعتبار البيئة مستقرة ومضمونة وهي ملائمة جداً، أي
أن البيئة تمثل فرصة للمنظمة تستطيع استغلالها).
ثالثاً: سيناريو الأكثر احتمالية (باعتبار البيئة تتسم بالتأكد في بعض خصائصها،
وبعدم التأكد في خصائص أخرى).

والتحليل الإستراتيجي ينبغي ان يتصدى للكيفية التي تستجيب المنظمات
لكل سيناريو او موقف وصياغة ذلك في فترات ضمن خطط موقفية. ويجب على
المنظمات والمدراء الإستراتيجيين القيام بالمسح البيئي بشكل منتظم، وان تراقب
جميع الاشارات، وان تضع الإستراتيجيات الملائمة والقادرة على التنفيذ في اوقات
جيدة.

2- العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة

The Economical and Technical of Industry Environment

تتأثر الصناعة بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وكذلك تتأثر
بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، وطرق تمويل الصناعة، والحامات
المستخدمة، والتدخل الحكومي فيها، والسياسات التسويقية المستخدمة في
الصناعة، وينبغي على المدراء الإستراتيجيين دراسة وتحليل العوامل التي تعبر عن
الملامح الاقتصادية للصناعات والتي يمكن تحديدها إلى حد ما (21) بالاتي:

أ. حجم السوق

ب. مدى التسابق في التنافس سواء كان (محلي، اقليمي، دولي، عالمي).

ج. معدل نمو السوق واين موقع الصناعة في دورة النمو (التطوير المبكر، النمو

- السريع والاستقرار، النضج المبكر، النضج المتأخر والاشباع، الركود، الانحدار والتلاشي).
- د. عدد المنافسين في الصناعة واحجام ارتباطهم بها: هل الصناعة مقسمة إلى عدد كبير من الشركات الصغيرة او مركزة ومسيطر عليها من قبل عدد قليل من الشركات الكبيرة.
- هـ. عدد المشترين واحجامهم النسبية.
- و. الانتشار للتكامل العمودي والافقي في الصناعة.
- ز. سهولة دخول وخروج الشركات من السوق.
- ح. سرعة التغير التكنولوجي سواء عن طريق ابتكار في عمليات الإنتاج او تقديم منتجات جديدة.
- ط. قدرة الشركات تحقيق اقتصاديات الحجم في الشراء.
- ي. مدى استخدام الشركات معدلات عالية من إمكانياتها لتحقيق كفاءة الإنتاج بأقل الكلف.
- ك. تحديد فيما اذا كانت منتجات او خدمات الشركات المنافسة متميزة بدرجة عالية او متميزة بشكل ضعيف او ملائمة تماماً.
- ل. تحديد قدرة الصناعة على امتلاكها تعليم عالي ومنحنىات خبرة قادرة على تخفيض معدل كلفة الوحدة الواحدة من المنتجات.
- م. الاحتياجات الرأسمالية.
- ن. إمكانية تحديد أرباح الصناعة اذا كانت أعلى او أدنى من المتوسط.
- ويمكننا توضيح الأهمية الإستراتيجية للأنشطة والخصائص الاقتصادية والفنية المؤثرة في بيئة الصناعة في الجدول الآتي:

جدول (2-3)

الأهمية الإستراتيجية للعوامل الاقتصادية والفنية الرئيسية للصناعة

ت	العوامل	الأهمية الإستراتيجية
1.	حجم السوق	لا تمتلك الأسواق الصغيرة قابلية جذب المنافسين الكبار أو الجدد، في حين إن الأسواق الكبيرة غالباً ما تخلق الاهتمام لدى الشركات نحو اكتساب المنافسين وبناء مواقع من الصناعات الجذابة.
2.	معدل نمو السوق	يؤدي النمو السريع إلى دخول منافسين جدد في السوق، والنمو البطيء لخلق تنافس شديد داخل السوق، ويؤدي إلى تدهور أو خروج المنافسين الضعفاء.
3.	الفائض أو العجز	يدفع الفائض من المنتجات إلى تقليل الأسعار وهامش الأرباح، العجز يرفع الأسعار وهامش الأرباح إلى الأعلى.
4.	ربحية الصناعة	الصناعات ذات الأرباح العالية لها قابلية على جذب داخلين جدد، في حين الأرباح المتدنية فإنها تشجع المنافسين على الخروج من السوق.
5.	حواجز الدخول والخروج	تؤدي الحواجز العالية إلى حماية مواقع وإرباح الشركات القائمة في السوق، أما الحواجز المنخفضة تؤدي مواجهة المنظمات لخطر دخول شركات جديدة في السوق.
6.	أسعار المنتجات	أكثر المشترين يبحثون عن الأسعار الأقل.
7.	المنتجات النمطية	يمتلك المشترين قوة كبيرة بسبب قدرتهم في التحول من بائع إلى آخر.
8.	التغيرات التكنولوجية السريعة	التغيرات التكنولوجية السريعة قد تعرض المنظمة إلى عامل الخطر كالأستثمارات في التسهيلات والمتطلبات التكنولوجية ربما تصبح متقادمة قبل استخدامها.

ت	العوامل	الأهمية الإستراتيجية
9.	الاحتياجات الرأسمالية	المستلزمات الرأسمالية الكبيرة تؤدي إلى اتخاذ قرارات استثمارية حرجية، والوقت يصبح مهم، وتزداد حواجز الدخول والخروج من السوق.
10.	التكامل العمودي	ترفع الاحتياجات الرأسمالية، وتؤدي إلى خلق الاختلافات في التنافس، واختلاف الكلف بين الشركات المتكاملة جزئياً وكلياً وبين الشركات غير المتكاملة جزئياً وكلياً.
11.	اقتصاديات الحجم	ازدياد حجم وحصة السوق المطلوبة لتحقيق الكلفة التنافسية.
12.	ابتكار منتجات سريعة	قصر دورة حياة المنتج، تزيد الخطر بسبب اتاحة الفرصة لتقديم شركات على أخرى.

Source: Thompson, R.A., A.J. Strickland, Strategic Management: Concept Cases, 9th., ed., Richard D. Irwin Book Team, New York, 1996, pp.64

3- تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

Competition Forces Analysis In Industry Environment

أن تحليل قوى التنافس او 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 والمجهزين. ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيساً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة، من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الاسواق التي يعملون فيها. وعند التعرض لتحليل القوى التنافسية في الصناعة لابد من الاعتماد على مدخل بورتر (Porter)، الاستاذ في مدرسة هارفرد لإدارة

الأعمال، حيث اقترح نموذج القوى الخمسة للتنافس أو ما يسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة.

يؤكد بورتر بأن المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية، ودرجة شدة التنافس في الصناعة، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمسة الموضحة في الشكل رقم (3-2)، ويستلزم من المنظمة عند القيام بمسح الصناعة، بتحديد وتقييم الأهمية النسبية لكل من هذه القوى الخمسة ودرجة تأثير كل منها على نجاح المنظمة، وهذه القوى الخمسة هي: (المنافسة بين الشركات القائمة، التهديد بدخول منافسين جدد، التهديد بالمنتجات البديلة، قوة التفاوض عند المشترين، قوة التفاوض عند المجهزين).

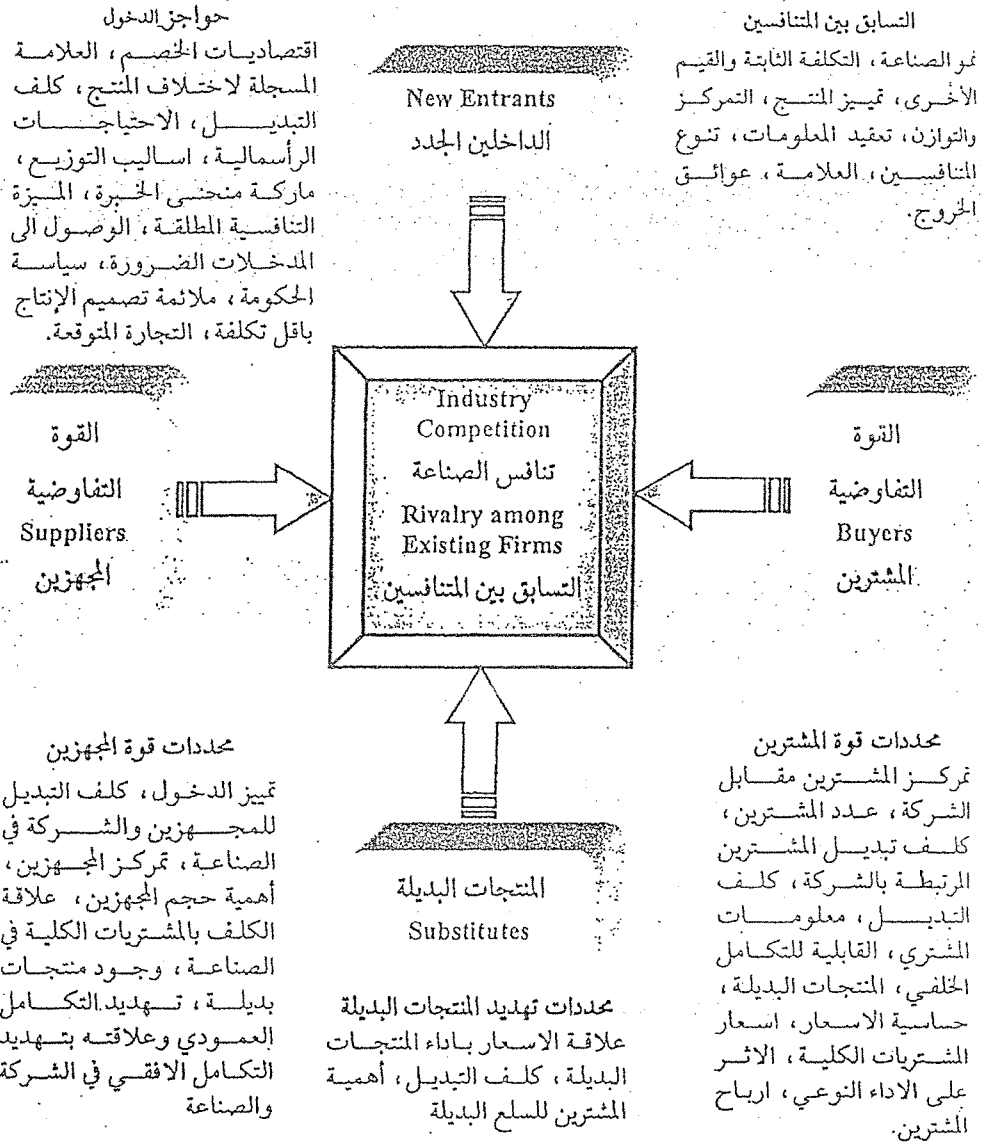
ويشير بورتر إلى أن ازدياد قوة كل من هذه القوى، تؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية. أي أن التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المنظمة. (22)

إن معرفة تلك المصادر الرئيسة لقوى التنافس تساهم في خلق أرضية عمل للبرامج الإستراتيجية في المنظمة، وتسلط الضوء على نقاط القوة والحرارة ونقاط الضعف في الشركة، وتنعش موقع الشركة في صناعتها.

ويتضمن نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة ما يأتي:

New Entrants	(أ) التهديد لدخول منافسين جدد
Bargaining Power of Suppliers	(ب) القوة التفاوضية للمجهزين
Bargaining Power of Buyers	(ج) القوة التفاوضية للمشترين
Threats of Substitute	(د) التهديد من المنتجات البديلة
Rivalry among Existing Firms	(هـ) شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين

الإدارة الاستراتيجية



شكل (2-3) أنموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة

Source: Adaptive From; Porter, M.E., "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, vol.57, No.2, (March-April), 1979, pp.37-45

أ. التهديد من دخول منافسين جدد New Entrants

يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، وغالباً ما يمتلكون موارد بديلة. وإن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديداً بارزاً للشركات القائمة حالياً. وبالتالي سوف لن يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل الاسعار وبدوره يؤثر على الأرباح. ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة امام دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين ازاء المنافسين الجدد من جهة أخرى. فإذا كانت العوائق عالية فإن المنافسين الجدد يتوقعون بان المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، اما اذا كانت العوائق بسيطة فقد يتمكن المنافسون الجدد من الدخول في الصناعة وتحقيق نجاح في أعمالهم، وزيادة حصتهم في السوق، وتحقيق الأرباح لشركاتهم. وحدد بورتر (Porter) ست عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي: ⁽²³⁾

- 1- اقتصاديات الحجم
- 2- تمييز المنتج
- 3- الاحتياجات الرأسمالية
- 4- تكلفة التبديل العالية
- 5- سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع
- 6- سياسة الحكومة

ب. القوة التفاوضية للمجهزين Bargaining Power of Suppliers

تعتمد قوة تفاوض المجهزين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة بمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة. فأن تحليل الموقف التنافسي للسوق يعد امراً بالغ الأهمية بالنسبة للمجهزين. ويستطيع المجهزون ان يزدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات الآتية:

- 1- قلة عدد الشركات التي تعمل في مجال التجهيز مع توافر قدر كبير من التركيز في المنتجات.
- 2- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزون.
- 3- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول مجهزين جدد.
- 4- تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها إلى اللجوء لمصادر بديلة.
- 5- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة.
- 6- عند الوثوق بأن المجهزين يشكلون تهديداً لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة.

ج- القوة التفاوضية للمشتريين Bargaining Power of Buyers

تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين عاملاً هاماً أيضاً في مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي للمنظمات القائمة، وعلى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق. ويعتبر المشتري (الزبون) في موقف قوى في الحالات الآتية :

- 1- عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين، ويتم الشراء بكميات كبيرة جداً حيث ان الشراء بكميات كبيرة لها قوة رئيسية في السوق.
- 2- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التمييز.
- 3- عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكوناً رئيسياً من المنتج وتمثل جزءاً هاماً من تكاليفها.
- 4- عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة بالنسبة لتنوعية المنتج او الخدمة.
- 5- في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال المشتريين.
- 6- عند الوثوق بوجود تهديد من جانب المشتريين بالتكامل الخلفي.

د- تهديد المنتجات البديلة Threats of Substitutes

ويظهر تهديد آخر يتمثل في المنتجات البديلة، حيث يعتمد النجاح الإستراتيجي للمنظمة بصورة جزئية أو كلية على توفر منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المنظمة، ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل، وبكلف أقل، وبأسعار أقل من الاسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية.

هـ- شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين Rivalry among Existing Firms

تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين متركزاً أساساً في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة. وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المنافسين الموجودين في السوق. ان استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات مثل الاسعار التنافسية، وتقديم المنتجات او الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعية افضل، وبالتالي تستطيع المنظمة المنافسة تحقيق ارباح عالية جداً. ويرى بورتر ان شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل اهمها هي: (24)

- 1- عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.
- 2- معدل نمو الصناعة: فاذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم الشركات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمنظمات لبلوغ أهدافها.
- 3- التكاليف الثابتة. (1 متصلاً باسم)
- 4- التمييز للمنتجات او الخدمات: فالمنظمات التي منتجاتها تتسم بالتمييز فانها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وافضل من المنظمات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها.
- 5- الطاقة، تفضل كثير من المنظمات ان تستخدم اقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.

6- عوائق الخروج تكون عالية.

7- تنوع المنافسين، وهذا التنوع في الإستراتيجيين، والتنوع أو الاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.

ويمكننا القول ان نموذج بورتر الموضح في الشكل (3-2) يتيح للمندراء دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة.

وبالرغم من اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة، فإن (Austin) اضاف بعدين آخرين لنموذج بورتر حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية، وبما يكفل للمنظمات في البلدان من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة:

البعد الأول: سياسة الحكومة لما لها من تأثيرات مباشرة او غير مباشرة على هيكل الصناعة.

البعد الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديموغرافية، والتكنولوجية) التي تؤثر مع القوى الخمسة التنافسية في هيكل الصناعة.⁽²⁵⁾

4- تحليل القوة الدافعة للصناعة Driving Force Analysis to The Industry

القوة الدافعة هي تلك القوة التي تلعب دوراً بارزاً في تغيير ظروف الصناعة، والتي تولد تحفيزاً او ضغوطاً للمنظمة بسبب تأثيراتها الكبيرة في هيكل الصناعة وبيئة التنافس⁽²⁶⁾. وان اكثر القوى المهيمنة في الصناعة سميت بالقوة الدافعة لامتلاكها تأثير اكبر على انواع التغييرات التي تأخذ مكانتها في هيكل الصناعة والبيئة التنافسية.

وتعتبر القوة الدافعة مفتاح الإدارة الإستراتيجية لاختيارات السوق والمنتجات الرئيسة التي ينبغي من المنظمة ان تتخذ القرار بصده. وعرفت القوة

الدافعة بأنها "المحدد الأساسي لمجال منتجات واسواق المستقبل".⁽²⁷⁾

ويؤكد تريجو وزيرمان ان القوة الدافعة والمنتج ومجال السوق المقترح يعد الاساس لتحديد الاختيارات الأخرى في المنظور الإستراتيجي، وبمجرد ان تحدد المنظمة القوة الدافعة لها، تستطيع ان تحرك اتجاهاتها وانشطتها بما يجعلها قادرة على تحديد الاطر الإستراتيجية، وتساعد المدراء من تقييم القرارات المتعلقة بالإنتاج والسوق.

وقد حدد تريجو وزيرمان تسع مجالات إستراتيجية تمثل القوة الدافعة التي يمكن ان تؤثر كل منها تأثيراً واضحاً على طبيعة واتجاه اية منظمة، وهي كالآتي:⁽²⁸⁾

(أ) المنتجات المقدمة كقوة دافعة: تعتبر المنتجات المقدمة في المنظمة هي قوتها الدافعة، حيث تستمد المنظمة قوة دفعها من منتجاتها المقدمة، والتي تجعل الاهتمام بمحاولات الزيادة في الكميات المنتجة عبر التوسع في اسواقها الجغرافية الحالية وفي قطاعات معينة من السوق او بين مجموعات الزبائن الذين تخدمهم.

(ب) احتياجات السوق كقوة دافعة: لا بد لاية منظمة ان تعتبر احتياجات السوق قوة دافعة، لكي تقوم بتوفير عدد من المنتجات لاشباع حاجات السوق الحالية والمستقبلية واشباع رغبات مجموعات الزبائن التي تتعامل معهم.

(ج) التكنولوجيا كقوة دافعة: تعد التكنولوجيا احدى القوى الدافعة التي تؤثر على المنظمة وهيكل الصناعة باعتبارها محدد رئيسي لطبيعة ومجال المنتجات التي تقدمها المنظمة للاسواق التي تعمل فيها.

(د) الامكانية الإنتاجية: ان المنظمة التي تعتبر الامكانية الإنتاجية قوة دافعة، تقوم بتقديم المنتجات المتميزة من خلال استخدامها الامكانيات الإنتاجية المتمثلة بالعمليات ونظم ومعدات خاصة.

(هـ) أسلوب البيع كقوة دافعة: يجعل المنظمة تستخدم الطرق التي تحدد المنتجات المطلوب تقديمها، وتعين الاسواق التي ينبغي تقديم المنتجات اليها.

(و) أسلوب التوزيع كقوة دافعة: هو الطريقة التي تصل بها المنتجات إلى الزبون بما في ذلك التخزين في الحقل او على الطريق.

ن) الموارد الطبيعية: المنظمة التي تعتبر الموارد الطبيعية كقوة دافعة، تقوم بتطوير منتجاتها واسواقها عن طريق استخدام مواردها الطبيعية او المحافظة عليها بشكل فعال وكفوء.

ح) النمو كقوة دافعة: ان المنظمة التي تعد النمو كقوة دافعة، لا بد لها ان تحدد مديات النمو في المستقبل والذي يختلف كثيراً عن مستوى الاداء الحالي.

ط) الربح كقوة دافعة: ان جميع المنظمات تعتبر الربح كقوة دافعة لانه يمثل احد الأهداف الإستراتيجية لها، وكذلك يمثل احد المعايير الرئيسة لتقييم كفاءة اداء المنظمة.

❧ وقد حدد بورتر ثلاث عشر قوة دافعة، التي تمتلك قوة احداث تغييرات هامة في هيكل الصناعة، وهي: ⁽²⁹⁾

- 1- التغييرات في معدل نمو الصناعة في الامد الطويل.
- 2- التغييرات في نوعية مشتري المنتج وكيفية استخداماته.
- 3- الابتكارات في مجال الإنتاج.
- 4- التغير في مجال التكنولوجيا.
- 5- الابتكارات في مجال التسويق.
- 6- دخول او خروج شركات رئيسية.
- 7- نشر المعرفة الفنية.
- 8- تزايد ظاهرة العولة في الصناعة.
- 9- التغييرات في التكلفة والكفاءة.
- 10- ظهور زبائن يفضلون منتجات متميزة بدلاً من منتجات شائعة.
- 11- التأثيرات التشريعية والتغييرات في سياسة الحكومة.
- 12- تغيير المواقف والاهتمامات الاجتماعية وانماط الحياة.
- 13- تخفيض حالة عدم التأكد ومخاطر الأعمال.

ويمكننا القول ، بأنه لا توجد منظمة الا وأنها تمتلك واحداً او اكثر من تلك القوى الدافعة ، غير ان عدم ادراك الإدارة العليا لمفهوم القوة الدافعة ، او الاختلاف فيما بينها حول مصادر ومجالات القوة الدافعة ، يولد اخفاقاً في تحديد الاختيارات او البدائل الاستراتيجية في المستقبل ، وعليه لابد للإدارة الاستراتيجية ان تدرك أهمية القوة الدافعة وتقوم بتحديد مصادر تلك القوة ومجالات استخدامها ، لتتمكن من تحديد اختياراتها الاستراتيجية الملائمة في المستقبل.

5- تحليل عوامل النجاح الرئيسة للصناعة وقوى التنافس

Key Success Factors (KSFS)

تعد عملية تحليل عوامل النجاح الرئيسة للصناعة وقوى التنافس ضرورية لأنها تمثل أحد الأسس لبناء الاستراتيجية لمنظمة الأعمال سواء على مستوى المنظمة ككل او على مستوى وحدة النشاط. وان عوامل النجاح الرئيسة قد تختلف من صناعة إلى أخرى ، وحتى من وقت لآخر في نفس الصناعة كقوة دافعة وتتغير ظروف التنافس في الصناعة⁽³⁰⁾. فعلى سبيل المثال ، ان العوامل الرئيسة لصناعة الملابس ، تعتمد على التصميم الجذاب ، والموديل الحديث ، وتركيب اللون (الخلق جاذبية عالية عند المشتري) ، جودة في الصناعة ، وبتكلفة اقل من اجل تحقيق هامش معين من الأرباح. في حين ان العوامل الرئيسة للنجاح في صناعات أخرى كصناعة المشروبات الغازية او صناعة الحديد ، او صناعات أخرى تختلف عن التي ذكرناها في صناعة الملابس او المنسوجات.

وان المدراء الاستراتيجيين بحاجة إلى معرفة بيئة الصناعة وقوى التنافس اضافة إلى معرفتهم بعوامل النجاح الرئيسة للصناعة من اجل تحديد ما هو اكثر أهمية للتنافس ، لتحقيق ميزة تنافسية مع المنافسين الآخرين في الصناعة. فأن الشركات التي تدرك فهم العوامل الرئيسة للنجاح تستطيع كسب ميزة تنافسية بديلة من خلال بناء إستراتيجياتها على عوامل النجاح الرئيسة وتكريس جهودها وطاقاتها لتصبح متميزة بشكل افضل من المنافسين الآخرين. فلا بد للمدراء ان يمتلكوا مقاومة ضد الاغراءات التي تتضمنها عوامل قليلة الأهمية بمفردها من بين

عوامل النجاح الرئيسة؛ ويوضح الجدول (3-3) اغلب عوامل النجاح الرئيسة لعموم منظمات الأعمال⁽³¹⁾، والغرض من تعريف عوامل النجاح الرئيسة هي مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار حول ماهي العوامل الأكثر أهمية للنجاح والتنافس في الصناعة، وما هي العوامل الأقل أهمية، ليتسنى للمنظمة بناء الإستراتيجية التي تحقق النجاح وميزة تنافسية في الصناعة على الأمد الطويل.

جدول (3-3)

عوامل النجاح الرئيسة للصناعة

ت	عوامل النجاح الرئيسة Key Success Factors (KSFs)
1.	عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالتكنولوجية: (أ) خبرات البحث العلمي. (ب) الامكانيات المرتبطة بابتكار العملية. (ج) الامكانيات المرتبطة بابتكار المنتج. (د) خبرات في مجالات تكنولوجية معينة.
2.	عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالتصنيع: (أ) الكفاءة الإنتاجية بأقل تكلفة. (ب) نوعية المنتجات. (ج) الاستفادة الكبيرة للأصول الثابتة. (د) إقامة مواقع ذات تكلفة منخفضة. (هـ) امكانية الحصول على موارد كافية من العمالة الماهرة. (و) إنتاجية العمل العالية. (ز) تصميم الإنتاج والهندسة بتكلفة أقل. (ح) مرونة في التصميم وتنظيم نماذج واحجام تتلاءم واهتمام طلبات الزبائن.
3.	عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالتوزيع: (أ) بناء شبكة قوية من الموزعين والمتعاملين مع الشركة. (ب) اكتساب مساحات واسعة على رفوف عرض تجار التجزئة. (ج) امتلاك الشركة منافذ لتصرف السلع. (د) تكاليف منخفضة في التوزيع. (هـ) سرعة التوزيع.

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

ت	عوامل النجاح الرئيسية Key Success Factors (KSFs)
4.	عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتسويق: (أ) تدريب عالي وقوة مبيعات فعالة. (ب) توفر تقييم فني وخدمي. (ج) إنجاز دقيق لطلبات المشترين. (د) التوسع في خط المنتج واختيار المنتج. (هـ) مهارات عالية للسلعة أو البضاعة. (و) استخدام انماط جذابة في التعبئة والتغليف. (ز) ضمان الزبائن وتأمين سلامة الإنتاج.
5.	عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالمهارات: (أ) مهارة مثالية. (ب) معرفة عالية بالرقابة النوعية. (ج) خبرة عالية في مجال التصميم. (د) خبرات في مجال تكنولوجيا خاصة. (هـ) قدرة عالية في الانجاز وذكاء خادق. (و) قدرة في الحصول على منتجات جديدة ومتطورة اعتماداً على البحث والتطوير.
6.	عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالقدرة التنظيمية: (أ) نظم معلومات مثالية. (ب) مقدرة على الاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة. (ج) خبرة واسعة ومعرفة إدارية عالية.
7.	عوامل النجاح الرئيسية الأخرى: (أ) انطباع ذهني عالي وسمعة جيدة مع المشترين. (ب) تكلفة كلية منخفضة. (ج) مواقع قريبة. (د) توفر مستخدمين على درجة عالية من اللياقة والكياسة. (هـ) إمكانية الحصول على الاحتياجات المالية. (و) حماية براءة الاختراع.

Source: Thompson, R.A., & A.J. Strickland, Strategic Management: Concept and Cases, 9th. ed. Richard Irwin Book Team, New York, 1996, p.83

و. عسيف در عسيف

الاستراتيجية

ادارة الاستراتيجية

المعروف

تحدد الخيارات أو البدائل الاستراتيجية

Strategic Options

للمعنى الذي
هو خيار
الاستراتيجية
التي
تحدد
الخيارات
أو
البدائل
الاستراتيجية

إن الحكم على نجاح أو فشل المنظمة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية نتيجة اعتماد خيار استراتيجية معينة .
استراتيجي معين تم اختياره من بين مجموعة من البدائل التي تم توليدها وفق ظروف ومتغيرات المنظمة لا يكون إلا عبر تحليل أداء المنظمة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية لمعرفة مدى تحقق رسالة المنظمة وأهدافها عند اعتماد خيار استراتيجي معين .
وإن أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق النجاح تتمثل في اعتماد الخيارات المناسبة في جميع المستويات .

معنا ذلك الخيار الذي يكون له دور محوري في

لماذا؟ ما إذا يعني الخيار الاستراتيجي ؟
"هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل ويعتبر أفضل طريقة لتحقيق أهداف المنظمة".
أو "هو حالة ناتجة عن مقابلة (مواءمة) نقاط قوة وضعف المنظمة مع فرص المنظمة وتحدداتها".

أو "هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها ، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف".

نلاحظ أن مفهوم الخيار الاستراتيجي مشتق من مفهوم الاستراتيجية، حيث أن الاستراتيجية هي الدور العقلاني والفعال والواعي لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ رسالتها .

خطوات (عمليات) صنع الخيار الاستراتيجي

1. مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية

حيث يتم في هذه المرحلة وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق قبوله لدى الإدارة ، والتي تتناسب مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

2. مرحلة تقويم البدائل الاستراتيجية

وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير الكمية وغير الكمية .

• المعايير الكمية :

- صافي الربح
- سعر السهم
- الحصة السوقية
- مقسوم الأرباح
- العائد على الاستثمار
- العائد على حق الملكية
- معدل دوران العمل

• المعايير النوعية :

- مقابلة الاستراتيجية للأهداف
- تناغم الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية
- توافق الاستراتيجية مع القدرات المالية للمنظمة
- تحقيق المرونة والتكيف
- أن تحقق هذه البدائل ميزة تنافسية للمنظمة
- أن تكون هذه البدائل مقبولة من جماعات المصالح
- إمكانية تطبيقها
- أن تكون هذه البدائل ذات جدوى
- متناسبة مع رسالة المنظمة
- تحقيق الأهداف بأقل الموارد

3: مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب

- ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الذي يحقق الأهداف وفق توجهات إدارة المنظمة .
- وتعتمد عملية الاختيار على أساس أن لكل بديل إنجازياته وسلبياته ، حيث يتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء عملية الموازنة المناسبة .

البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives

ماهية البدائل الاستراتيجية

بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الاستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الاستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الاستراتيجية ، فإنه يجري توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة وذلك حتى تجري عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها والمتمثل في ذلك الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال من منظور القيم الإدارية لصانعي القرار الاستراتيجي .

أنواع البدائل الاستراتيجية

أولاً: استراتيجيات المستوى العام : Corporate - Level Startegies

(على مستوى المنظمة)

هذه الاستراتيجية تتعلق باهتمامات وعمليات المنظمة التي تمارس مجموعة أعمال ، وتتم

هذه الاستراتيجية بالإجابة على مجموعة من الأسئلة ، منها :

٦- ماهي طبيعة ونوع الأنشطة والفعاليات التي ستؤديها الشركة ؟

٥ - كيف سيتم تخصيص الموارد لهذه الأنشطة والأعمال؟

وللإجابة على هذين السؤالين الرئيسيين لا بد من توجيه مجموعة من الأسئلة ، منها :

هـ - ما هي الأعمال التي ينبغي الدخول إليها وتلك التي ينبغي الخروج منها؟

٥ - من هم المستهلكون الذين ينبغي خدمتهم؟

٥ - ما هي التكنولوجيات الجديدة التي سيتم استخدامها؟

٥ - كيف سيتم إدارة الأنشطة المختلفة وكيف سيتم تخصيص الموارد لك؟

ولذلك فإن استراتيجيات المستوى العام هي التي توجه تصرفات وسلوك وأفعال المنظمة

حالياً ومستقبلاً وتحاول تحديد الأدوار المطلوبة .

وهناك مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها على المستوى العام :

أ- استراتيجية النمو Growth Strategy

وتعتمد هذه الاستراتيجية للأسباب التالية :

- تحقيق ديمومة العمل وبقاء المنظمة التي تعمل في نشاط ذو تقلبات حادة .
- تحقيق فاعلية المنظمة .
- الاعتقاد السائد بأن الأكبر هو الأفضل .
- الضغوط الخارجية التي تواجهها المنظمة من أطراف عديدة .
- إشباع حاجات أسرة المنظمة من خلال النمو وزيادة المبيعات والأرباح وبالتالي زيادة أجورهم وحوافزهم ... إلخ .
- تحقيق اقتصاديات الحجم .
- تقوية العلاقة بين المنظمة والمجهزين .

- الاستفادة من الفروقات الجغرافية (التوسع في أعمال خارجية) .

الأنواع الاستراتيجية للنمو

أنواعها :

① استراتيجية النمو الذاتي : التطوير الداخلي الذي يقود إلى النمو والانتساع دون إحداث تغييرات جوهرية في خطوط الإنتاج أو عمليات التمويل أو أسواق المنظمة .

واستراتيجيات النمو الذاتي الفرعية هي :

- تطوير الأنشطة الحالية .
- زيادة الحصة السوقية في الأسواق الحالية .
- زيادة كفاءة الإمكانيات الفنية .

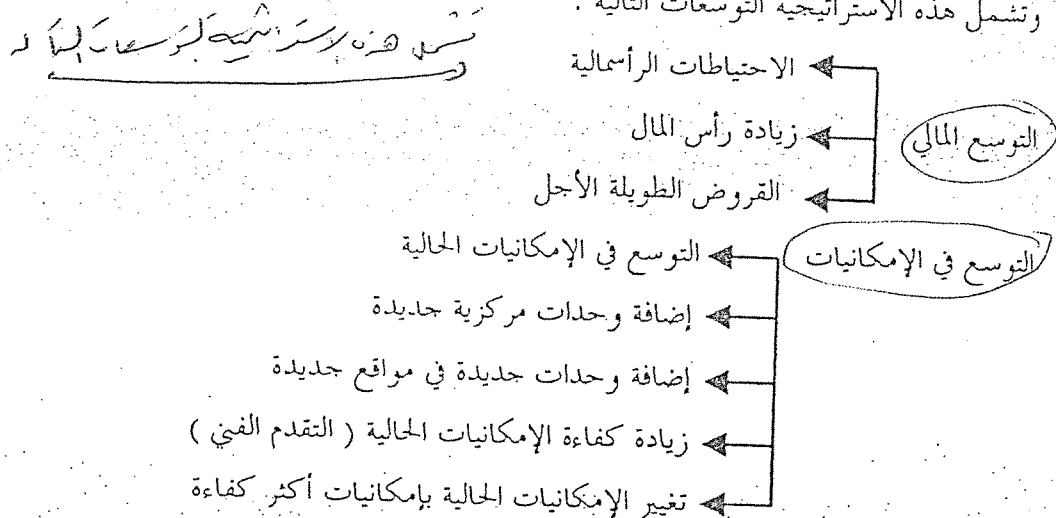
- التحويل الذاتي عن طريق الاحتياطات .

أي أن استراتيجية النمو الذاتي تعمل على زيادة حجم العمليات الحالية مع الاستمرار في نفس الأنشطة .

② استراتيجية التوسع المرحلي المكثف : Bigger is Better

- إيمان الإدارة بأن الأكبر هو الأفضل .
- حيث تأخذ الإدارة معدل الزيادة في المبيعات كمقياس لجودة الأداء والذي يؤدي إلى زيادة الأرباح .

- وجود زيادة ملحوظة في العديد من أهداف الأداء التي تضعها الشركة مثل (نمو المبيعات ، زيادة الربحية ، زيادة الحصة السوقية) بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي (فرضيات ربحية سليمة)
- يتم التركيز على منتجات محددة أو منافذ توزيع محددة أو مجموعة من المستهلكين . تركيز مبدئي على عدد محدود من المنتجات
- وتشمل هذه الاستراتيجية التوسعات التالية :



شروط نجاحها :

• وجود نظام استخبارات فعالة لدى المنظمة Active Intellegent .

- السيطرة عن طريق السبق .
- إقامة حواجز الدخول .
- السيطرة على المقومات المساعدة .
- احتساب التضحيات .
- التحدي الإداري .

3. استراتيجية المشاريع المشتركة Joint Ventures Strategies :

- أسبابها :
 - القيام بأعمال لا يمكن لمنظمة واحدة القيام بها من حيث الإمكانيات المادية .
 - الحاجة إلى خبرات في مجالات عديدة .
 - أسباب قانونية ، حيث أن العديد من الدول تشترط على المنظمات الأجنبية إشراك منظمات محلية في أعمالها .
 - مشروعات تتطلب مشاركة المستفيدين منها وذلك لتقليل الكلف ، مثل : مشاريع الخدمات ومراكز المعلومات .

• أنواعها :
 1. استراتيجية شبكة العنكبوت :
 2. استراتيجية المشاريع المشتركة

- تقوم مجموعة من الشركات الصغيرة بشبكة من المشاريع المشتركة وذلك لتحقيق أهداف المشاريع المشتركة ، وكذلك لمواجهة المنظمات الكبيرة حتى لا تقوم بابتلاعها خاصة إذا كانت تعمل بضورة منفردة.
- تعتمد عليها الشركات الصغيرة المتخصصة.

استراتيجية المصاحبة ثم الانفصال: *من أجل تحقيق أهداف مشتركة بين شركتين أو أكثر*

- اتفاق مجموعة من المنظمات على القيام بمشروع مشترك له هدف محدد وضمن فترة زمنية محددة ، وبعد ذلك تذهب كل منظمة إلى طريقها.
- تعتمد عليها المنظمات التي تميل إلى الاستقلال في أعمالها لكنها لا تمتلك الموارد التي تمكنها استغلال بعض الفرص البيئية.

استراتيجية التكامل المتتابع (مقدمة للاندماج): *تتبع سلسلة من الشركات في اتجاه واحد*

- تبدأ المنظمة بعلاقة ضعيفة في شكل مشاريع مشتركة وعندما تنمو وتقوى هذه المشاريع تكون مرشحة لتحقيق الاندماج بين المنظمات المشاركة.
- تعتمد عليها المنظمات التي تسعى إلى تجنب المخاطرة عن طريق اعتماد استراتيجية الاندماج كاختيار أولي قبل عملية الاندماج.

(4) استراتيجية التركيز Concentration Strategy : *التركيز على منتج واحد*

- تركيز المنظمة لمواردها على منتج معين أو عدد محدد من المنتجات أو سوق معين أو *تركيز على منتج واحد أو عدد محدود من المنتجات أو سوق معين*
- تكنولوجيا معينة وذلك من أجل تحقيق التفوق على المنافسين في مجال معين.

مثل ذلك:

قيام شركة "أمريكان موتورز" ولعدة سنوات باستخدام مواردها المحدودة أساسا لإنتاج سيارات صغيرة الحجم بدلا من الدخول في منافسة مباشرة مع شركات (جنرال موتورز ، فورد ، كرايزلر) والتي لديها خطوط إنتاج كاملة لإنتاج السيارات الصغيرة والكبيرة الحجم والسيارات الفارهة.

(5) استراتيجية التنوع Diversification Strategy : *التنوع في المنتجات*

- تعتمد المنظمة على تشكيلة من المنتجات.
- يمكن اعتمادها كاستراتيجية نمو واستقرار.
- أسباب اعتمادها:
- -تنوع المخاطر.

- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة التضج والإشباع.

- البعد عن احتكار صناعة معينة.

- تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المنظمة.

- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.

• أنواعها: انواع

1. استراتيجية التنوع الداخلي:

- تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة.

- تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية.

- تسويق المنتجات الجديدة في الأسواق الجديدة.

2. استراتيجية التنوع الخارجي:

- استراتيجية الاندماج.

- استراتيجية التملك.

(6) استراتيجية التكامل العمودي Vertical Integration Strategy:

• التكامل العمودي نحو الخلف: أي امتلاك المنظمة لمصادر المواد الأولية ، ويحقق لها ذلك:

- السيطرة بصورة أفضل على جودة المواد الأولية.

- زيادة درجة الاعتمادية على مصادر التوريد للمواد الأولية.

• التكامل العمودي نحو الأمام: أي قيام المنظمة بمهام توزيع منتجاتها ، ويحقق لها ذلك:

- ضمان وجود منافذ توزيع لمنتجاتها.

- تحقيق الرقابة على عمليات بيع المنتج في السوق.

- تحقيق أفضل التكاليف بسبب إلغاء الحلقات الوسيطة.

(ب) استراتيجية الاستقرار Stability Strategy:

• الاستقرار هو الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بهدف السيطرة على العوامل البيئية

الداخلية والخارجية والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات ، وتهدف

المنظمة من جراء ذلك الاستقرار لمواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية.

• أسباب اعتماد استراتيجية استقرار:

- رضا المنظمة عن أدائها الحالي ، وبالتالي السعي إلى عدم تغيير هذا الأداء.

- عدم الميل إلى مستوى عالٍ من المخاطرة.

- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة واضحة.
• شروط نجاحها: شروط نجاح استراتيجية

- وجود المنظمة في صناعة أو خدمة وصلت مرحلة النضوج في دورة حياتها.

- أن المنظمة ناجحة حالياً في أدائها.

- البيئة التي تعمل فيها المنظمة بطيئة التغير.

• أنواعها: أنواع استراتيجية

① استراتيجية التجديد والإنعاش: إعادة بناء الهياكل التنظيمية والإدارية في أشكال جديدة أو تطوير العمليات والإمكانات أو القيام بمحملات إعلانية لتغيير صورة المنظمة وصورة منتجاتها أو إعادة توزيع استثمارات المنظمة.

- الهدف من هذه الاستراتيجية هو البقاء والابتعاد عن مرحلة الركود التي قد تصلها المنظمة.

② استراتيجية إعادة التكوين: هدفها إعادة الهيكلة الإدارية والتنظيمية للمنظمة.

- تهدف إلى التغلب على صعوبات حالية بإيجاد طرق بديلة لممارسة الأعمال التي تقوم بها المنظمة.

- أشكالها:

• إعادة التنظيم.

• إعادة توزيع الموارد.

③ استراتيجية الحركة مع الحيطة Proceed with Caution Strategy: تعتمد على ملاحظة التغيرات في البيئة الخارجية عند ظهور عوامل في البيئة الخارجية تعوق الاستمرار في استراتيجية النمو.

- مثل: صدور تعليمات حكومية جديدة أو حدوث تغيرات اقتصادية غير متوقعة أو حدوث تغير في هيكل الصناعة بسبب دخول منافس جديد قوي.

- الإدارة هنا تفضل الحركة ببطيء من أجل تقليل أثر عوامل البيئة الخارجية.

④ استراتيجية النمو الممكن الاحتفاظ به Holding Strategy: تعتمد على استمرار الشركة في العمل في نفس المجال.

- تعتمد الإدارة عند شعورها بأن عوامل البيئة الداخلية والخارجية أصبحت غير مناسبة لاعتماد استراتيجية النمو.

- يتم ذلك من خلال مواجهة نقاط الضعف أو على الأقل تثبيتها لأن هذه النقاط هي فرص للمنافسين.

- المحافظة على انخفاض التكاليف وأن تكون أسعار المنتجات مناسبة للقيمة التي يلمسها فيها المستهلك.

- منع اختراق المنافسين لأجهزة المنظمة لأغراض التحسس الإداري والصناعي.

بمجرد الحاجة إلى خفض التكاليف

(ج) استراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy :

• تلجأ إليها الشركات عندما ترغب في تقليص أعمالها بطريقة ما:

• أهم أسباب اعتمادها:

١- أسباب المأوى

• الضغوط التنافسية

• الظروف الاقتصادية

• ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية

١- أنواع استراتيجية الانكماش

• أنواعها:

1. استراتيجية التخفيف والالتفاف Cut back and Turn around :

- بموجبها تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ خسارة الكفاءة في أداء المنظمة نفسها تعاني من الترهل.

- تعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تخفيض الاستثمار وكلف العمليات مع تبني الكفاءة التشغيلية.

بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات.

- وتشمل مرحلتين: ١- المرحلة الأولى: تخفيض التكاليف (الادارة تخفف التكاليف) ٢- المرحلة الثانية: تخفيض المبيعات (الادارة تخفف المبيعات)

أ- الانكماش من أجل تخفيض الحجم والتكاليف وتشمل إعادة تخفيض حجم العاملين

وتخفيض التكاليف.

ب- تحقيق الدعم والاستقرار وتثبيت المنظمة وضعها من جديد.

2. استراتيجية إلغاء جزء Divestiture Strategy : والادارة من أجل تخفيض التكاليف (حصة بركة)

- بموجبها تقوم المنظمة بإلغاء جزء من أعمالها عند فشله أو عندما تكون حصته السوقية

صغيرة جدا بحيث لا تستطيع أن تنافس فيه أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة أو

الكافية.

- عند إلغاء جزء يجب الاستمرار في المحافظة على مصلحة المستهلك وأخذها بعين الاعتبار

هذا الجزء ضروري لاستمرار الشركة في ظل المنافسة الشريفة

، من خلال مراعاة ما يلي:

• توقيت إلغاء الجزء ينبغي أن يكون مناسباً للمستهلكين.

• توفير قطع الغيار للسلع المباعة.

(3) استراتيجية التحويل Transformation Strategy : السهم بتغيير رئيسي في مكان العمل

- يقصد بها القيام بتغيير رئيسي في أعمال المنظمة (أي الانتقال من مجال عمل إلى مجال آخر).

- وهناك العديد من المبررات والدوافع التي تدعو لاعتماد هذه الاستراتيجية ومنها:

• عدم تحقيق العوائد المطلوبة.

• وجود فرص جذابة في مجالات أخرى.

• حجم الاستثمار في العمليات الحالية أكبر من المرغوب.

• توفر المرونة والقوة لدى المنظمة لإجراء التحويلات.

(4) استراتيجية المنشأة الأسيرة Captive Company Strategy : يتم بيعه ببيع قطع حتى لا إلى زبون واحد

- يقصد بها ، قيام المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد .

- تلجأ بعض المنظمات إلى هذه الاستراتيجية من أجل تخفيف تكاليف العمل وحجم

القوى العاملة.

- ومن أسباب اللجوء إلى هذه الاستراتيجية هي :

• عدم قدرة المنظمة الأسيرة على القيام بمهام وظيفة التسويق لمنتجاتها .

• شعور بعض المنظمات بالأمان

- إن اعتماد هذه الاستراتيجية قد يتم بإرادة المنظمة أو قد تجد المنظمة نفسها دون وعي

وإدراك أسيرة لمنظمة أخرى وذلك نتيجة قراراتها وأدائها السابق.

(5) استراتيجية التصفية Liquidation Strategy (إنهاء الأعمال) : الخيار الأخير حيث تقوم الشركة ببيع أصولها

- هذه الاستراتيجية هي الخيار الأخير أمام المنظمة.

- بموجب هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بأنها أعمالها.

- وتلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية:

• يتم التحويل إلى شركة

• عندما يكون البديل الوحيد أمامها هو الإفلاس أو التصفية.

• أو أن يكون إنهاء أعمال المنظمة أفضل للمساهمين من الاستمرار .

- إن اتخاذ قرار بإنهاء الأعمال هو من أصعب وأخطر القرارات ، ولذلك فإن هذا القرار

لا يتم إلا في الحالات الحرجة.

(د) استراتيجيات التشكيلة (المختلطة ، المركبة) :

- أي اعتماد المنظمة لأكثر من استراتيجية (نمو ، استقرار ، انكماش) لوحدات الأعمال

الاستراتيجية .

الاستراتيجية : أو ترفيع من أكثر من استراتيجية

SWT
BGG
نستعمل
نستعمل
نستعمل

- يكون ذلك أما في نفس الوقت أو بالتتابع الزمني أو توليفة بين أكثر من استراتيجية.

ثانياً: استراتيجيات مستوى وحدة الأعمال أو النشاط : Business-Unit Level Strategies

- تقيم هذه الاستراتيجيات بوحدة أعمال محددة ، وتدور حول أسئلة عديدة منها:

• كيف يمكن المنافسة في السوق ؟

• ما هي المنتجات التي ينبغي تقديمها ؟

• من هم المستهلكون الذين ينبغي خدمتهم (على مستوى الوحدة) ؟

• كيف تستطيع الوظائف المختلفة (عمليات وتسويق وموارد بشرية ومالية وبحث وتطوير

ونظم معلومات) أن تحقق أهداف السوق ؟

• كيف توزع الموارد على وحدة الأعمال (داخل نفس الوحدة) ؟

- إن استراتيجية وحدة الأعمال تحاول أن تحدد المدخل الذي يؤدي إلى النجاح في الأسواق والموارد المتاحة وظروف السوق.

- ومن بين الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال هي الاستراتيجيات التنافسية العامة ل

(Porter).

- أنواع الاستراتيجيات التنافسية العامة : مستوى وحدة الأعمال

(أ) استراتيجية القيادة الشاملة للكلفة Overall Cost Leadership Strategy :

- تركز على كلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين .

- تعني تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة .

(ب) استراتيجية التميز Differentiation Strategy :

- أي التميز من خلال المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق عن المنافسين بحيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها متفردة .

- أشكالها :

• التميز من خلال التصميم ، مثل : شركة رولز رويس للسيارات .

• التميز من خلال النوعية ، مثل : شركة مرسيدس للسيارات .

• التميز من خلال التكنولوجيا ، مثل : شركة مانتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة

• التميز من خلال خدمة الزبائن ، مثل : شركة جنرال موتورز للسيارات .

(ج) استراتیجیة التركيز Focused Strategy : *التركيز على مجال واحد*

• تعني اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفراد أم منظمات والوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن ، من خلال التركيز على خطوط الإنتاج أو المنتجات أو الخدمات أو سوق محددة.

• تتيح للمنظمة الفرصة في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المركز الذي يهدف إلى تحقيق كل شيء.

• التركيب:

أ- على الكلفة

ب- على النوعية العالية

جـ۔۔ علی شریحہ معینہ

ثالثاً: استراتيجيات المستوى الوظيفي Functional Level Strategies : قسم هذه الاستراتيجيات إلى

- تقدم الاستراتيجية على المستوى الوظيفي إطار لإدارة وظائف المنظمة ، وهذه الاستراتيجية تستمد من استراتيجية وحدة الأعمال وتعمل وفقها.

فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية وحدة الأعمال هي تقديم منتج جديد ، فإن قسم

التسويق سيقوم بالبحوث اللازمة لمعرفة آراء المستهلكين فيه وفحصه وتجربته وتقديمه وتسعيره وتوزيعه ... ويقوم قسم الإنتاج والعمليات بوضع الخطط اللازمة لتصميم وإنتاج هذا المنتج الجديد ، وكذلك الأقسام الأخرى.

- إن الهدف الذي تسعى الاستراتيجيات الوظيفية إلى تحقيقه هو زيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن.

- إن الاستراتيجيات الوظيفية تهدف إلى تحسين الأداء من خلال جمع الكفاءات والأنشطة في نطاق وظيفي محدد.

- وإن أهم النماذج التي تحدد الخيار الاستراتيجي المناسب على المستوي الوظيفي هو نموذج - النموذج 1/1/1

دورة حياة المنتج Product Life Cycle حيث يحدد هذا النموذج الاستراتيجية التي

تناسب كل مرحلة من المراحل (تقليم ، غو ، نضوج ، تدهور) ، فبين الاستراتيجيات

التسويقية المناسبة وكذلك استراتيجيات التمويل واستراتيجيات العمليات.

-وعليه فإن الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي

اسماء بکیم - اسماء بکیم

الحیة والظور - سر الخضر لید - سر الخضر لید