محاضرات في

الإدارة الإستراتيجية

BUS331

هاني عرب

haniharab@hotmail.com

ملتقى البحث العلمي

RENDEZVOUS OF SCIENTIFIC RESEARCHES

www.rsscrs.info

هذا العمل للجميع ولا يباع بل ينسخ فقط

وقيمته دعوة بالهداية لك ولي

1428هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية

تنويـــــه

- هذا المحتوى عبارة عن محاضرات إلكترونية يمكن الحصول على نسخة منه عن طريق الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) ولا يباع، ويتم تصفحه بهيئته الإلكترونية.
- للحصول على نسخة من هذا المحتوى من المصدر المعتمد وهو ملتقى البحث العلمي على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) بعنوان ورابط www.rsscrs.info. مكتبة هاني عرب الإلكترونية.
- هذا المحتوى عبارة عن محاضرات إلكترونية قام المعد بجمعها من محاضرات تم إلقائها من قبل أساتذة ومحاضرين ومن الكتب ذات الاختصاص.
- جميع الأسئلة الواردة في هذا المحتوى أو المرفقة في نفس المجلد الإلكتروني هي نماذج لاختبارات قام المعد باستنتاجها من محتوى المحاضرات أو تم جمعها عن طريق الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).
- إن هذه المحتوى لا يغني الطالب بأي حال من الأحوال عن الكتاب المقرر من قبل الجامعة أو المعهد العلمي أو المركز الأكاديمي الذي يدرس به، لذا على الطالب قراءة الكتاب المقرر بتمعن، ثم الاستعانة بهذه بالمحاضرات بعد الله تعالى، فهذه المحاضرات عبارة عن تبسيط للمادة ذات الاختصاص والمتطابقة مع هذا المحتوى وتشرح أهم النقاط المطلوب فهمها من المنهج المقرر.

جمعت أجزاء هذا المحتوى في عام ١٤٢٨هـ / عدد الصفحات: ٨٦
تم تحديث هذا المحتوى وإضافته على ملتقى البحث العلمي في عام ١٤٣٠هـ

أسأل الله التوفيق والسداد فإن أصبت فذلك بفضل الله ومِنّة
وإن أخطأت فالرجاء مراسلتي على البريد الإلكتروني

haniharab@hotmail.com

هاني عرب

هذا العمل للجميع ولا يباع بل ينسخ فقط
وقيمته دعوة بالهداية لك ولي

لتحميل نسختك من المحاضرات الإلكترونية المجانية

ملتقى البحث العلمي

www.rsscrs.info

المحاضرة الأولى

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

أولاً: تطور الإدارة الإستراتيجية

البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية).

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

إن المعرفة والإلمام بالمشاكل والحلول الافتراضية تمكن الدارسين من صياغة الإستراتيجية الملائمة وعلى هذا الأساس فان توسع المنظمات في دراسة البيئة الكلية وبيئة الصناعة والبيئة الداخلية وتحليلها يتيح لتلك المنظمات صياغة إستراتيجية قادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها وبالتالي تحقيق أهدافها المرسومة.

وفي عقد السبعينات ساهم كل (Miles Scholes, & Snow, Hamermesh) من خلال استخدام تحليل عناصر مصفوفة (SWOT) (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat's) أي تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وكذلك استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال كمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية المعروفة باسم (BCG)، ومصفوفة شركة جنرال الكترك (GE)، إضافة إلى نموذج ماكينزي (MaCinsey) في تنفيذ الإستراتيجية. وتلت تلك المساهمات، ما قدمه بورتر (Porter) في نموذجه المميز لهيكل الصناعة.

مصفوفة (SWOT)
(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat's)

١- **تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:** تشمل نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة SW.
٢- **تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:** تشمل الفرص والتهديدات OT.

وفي ضوء ما تقدم يمكننا القول بان الإدارة الإستراتيجية تمارس دوراً حيوياً في حياة المنظمات متمثلاً بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية، ومتجددة، وهي عملية مستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية Concept of Strategic Management

اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (The art of Generalship)، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الإستراتيجية. وقد عرفت الإستراتيجية حسب قاموس (New Word Dictionary Webster's) بأنها (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها) وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية.

ما هي الإستراتيجية؟
رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

- عرف **شاندلر (Chandler)** الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغايتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.
- ويرى **أنسوف (Ansoff)** بان الإستراتيجية هي (تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها).
- عرف **ثومبسون واستركلاند (Strickland and Thompson)** الإدارة الإستراتيجية بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية.
- وعرف **توماس (Thomas)** الإستراتيجية بأنها (تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفاءة).
- وعرف كل من **جوش وجلويك (Jauch & Glueck)** الإدارة الإستراتيجية بأنها (الخطة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة).
- وعرف **كوين (Quinn)** الإستراتيجية (بأنها النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام).
- وعرف **دركر (Drucker)** الإستراتيجية (هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال).

- ويرى **منتزبرج (Mintzberg)** الإستراتيجية بأنها أكثر من كونها دعوات أو خطط الشركات للعمل وهي كذلك بالفعل، أي أنها الأنموذج في مجرى القرارات الهامة.

نستنتج من التعريف السابقة على أن بعضها قد أكدت على أنموذج أو صيغة التخطيط، حيث وصفت الإستراتيجية بأنها خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة. ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصيص المواد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط. في حين أكدت التعاريف الأخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة. مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية والإدارة الإستراتجية يمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية:

١- صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها.

٢- صياغة الإستراتيجية.

٣- التحليل الإستراتيجي، ويتضمن ما يأتي:
أ- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
ب-تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.

٤- الخيارات الإستراتيجية، وتأخذ مستويات متعددة أهمها:
أ- البدائل الإستراتيجية على مستوى المنظمة.
ب-البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.
ج- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

٥- تنفيذ الإستراتيجية.

٦- تقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة هي مدركة ومنجزة.

كيف تفكر بطريقة إستراتيجية:
هناك ثلاثة أسئلة رئيسية
١- أين نحن الآن – ما هو وضعنا الحالي؟
٢- أين نريد أن نكون؟
٣- كيف يمكن أن نصل إلى هناك؟

ثالثاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجومها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك. وقد توصل كل من **ثيون وهاوس (Thun & House)** بالدراسات التي أجرياها على قطاع صناعة الأدوية، والصناعة الكيميائية، وصناعة الآلات، وصناعة الأغذية، البترول، والصلب. وقد

أتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. كما تزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

لماذا يجب علينا تطوير إستراتيجية المنظمة؟

- هناك حاجة مستمرة داخل المنظمة للتفاعل مع:
  - تغير حالة السوق.
  - التحركات التي يقوم بها المنافسون.
  - التقنية الحديثة.
  - تطور رغبات العملاء.
  - التغيرات السياسية والقانونية.
  - فرص جديدة يمكن الانتفاع بها.
  - تهديدات الساعة.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف. ومن أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والمتمثلة بالآتي:

١ـ التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية

أن الزيادة في سرعة التغير الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة كماً ونوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هوة السرعة، وأصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية للعقد الأخير من القرن الماضي، وللعقد الأول من القرن الحالي. ويظهر هذا التغير والمتمثل في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصالات. ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة، من خلال امتلاكها نظم معلومات إستراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

٢ـ تدعيم المركز التنافسي

تدعم الإدارة الإستراتيجية منظمات الأعمال وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية، وتساعد المنظمات من الاستفادة من مواردها المادية والفنية والمالية.

٣ـ تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة

تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة. ولمواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.

٤- تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

٥- توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة وتنفيذها.

٦- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل. وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

كما تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية، في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة، فضلاً عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال.

رابعاً: مديرو القمة الإستراتيجية Top Strategic Managers

تتسم منظمات الأعمال هذه الأيام بميزة التنافس الشديد لكونها تعيش في بيئة متغيرة ومعقدة، مما فرض عليها البحث عن عناصر تتولى مسؤولية الإدارة والتطوير الإستراتيجي، والذي يطلق عليهم بمديري القمة الإستراتيجية وهم الأفراد الذين يتحملون مسؤولية الأداء الكلي للمنظمة أو أحد أقسامها الرئيسة.

ويقع على عاتق مديرو القمة الإستراتيجية مسؤولية تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، والمشاركة في تنفيذها، ومتابعة تحقيق النتائج. ومثل هذه المسؤوليات تتطلب من المدراء الإستراتيجيين القيام بأدوار ومهمات عديدة وهي على النحو التالي:

أدوار ومهام المدير الإستراتيجي:

تختلف أدوار المدراء الاستراتيجيين عن غيرهم من المدراء، فالمدراء الوظيفيين مثلاً يتحملون المسؤولية لوظائف وأعمال محدودة، مثل الأفراد، والمشتريات، والإنتاج، والمبيعات، وخدمات العمال، والحسابات. في حين أن مهام المدراء الاستراتيجيين تشمل جميع العمليات والأنشطة في المنظمة. وقد تختلف الأدوار والمهام من منظمة إلى أخرى تبعا للاختلافات في أهداف وغايات المنظمة، ولكن تبقى مسؤولية ومهام المدراء الإستراتيجيين هي تحقيق التوازن ما بين الأهداف الآنية (الحالية) والأهداف المستقبلية، وتقع على المدراء الإستراتيجيين ثلاثة مهام أساسية في المنظمة وهي:

أ- القيام بالأدوار الرئيسية:

حدد **هنري منتزبرج (Mintzberg)** من خلال دراسة أجراها على خمسة مدراء تنفيذيين، عشرة أدوار رئيسية للمدير الإستراتيجي مرتبطة بعضها ببعض، وهي:

١- **رمز المدير**: يؤدي المدير الدور القانوني، والواجبات الاجتماعية.

٢- **القائد والمظهرية:** يقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين، والإشراف عليهم.

٣- **الدور ألارتباطي:** يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي والخارجي للمنظمة، من أجل خلق التلاؤم والتوازن وتحقيق أهداف المنظمة.

٤- **المراقب:** يبحث ويتابع المعلومات بشكل مستمر، ومراجعة أداء المنظمة باستخدام المؤشرات المتفق عليها.

٥- **الموزع:** يقوم بنقل المعلومات إلى أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.

٦- **متحدث رسمي:** ينقل المعلومات إلى الجهات والأشخاص المعنيين سواء لحاملي الأسهم أو الجهات الخارجية وتوضيح سياسة المنظمة.

٧- **مطور:** يهتم بتطوير السلع والعلميات والإجراءات والهياكل التنظيمية، والبحث عن مشاريع جديدة تحقق أعلى ربح واقل تكلفة، وتقديم أفضل السلع والخدمات.

٨- **مُصلِحْ:** يقوم بدور إصلاحي باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تتعرض المنظمة لظروف طارئة كالإضرابات أو الأزمات المفاجئة.

٩- **إدارة الموارد:** يقوم بدور الموزع لموارد المنظمة من خلال إطلاعه ودراسته للميزانيات التقديرية، وإصدار قراراته بشأن وضع الأهداف.

١٠- **مفاوض:** يقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية كممثل للعمال، ومع المقرضين والممولين للمنظمة، ويتفاوض كممثل للمنظمة مع الجهات الخارجية.

ب- القيادة الفعالة Effective Leadership

القيادة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الاحترام وتمتلك القوة والتأثير على وضع الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها.

ج- إدارة التخطيط الإستراتيجي

ينبغي أن يتمتع المديرون الإستراتيجيون برؤية ثاقبة في وضع الأهداف والإستراتيجيات بما يتلاءم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ومن ثم تحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة. ويشترك المدراء في المستويات الإدارية الوسطى (مدراء الأقسام) كمدراء التسويق والمبيعات والإنتاج والمالية والأفراد...الخ في وضع إستراتيجيات وظيفية محددة تتناسب وحدود مهامهم وأعمالهم، داخل حدود استراتيجيات المنظمة.

خصائص ومهارات المدراء الإستراتيجيين

يتسم المدراء الاستراتيجيين بخصائص ومهارات تجعلهم يتميزون بأدائهم الاستراتيجي عن المدراء الآخرين، فقد حدد **دراكر (Drucker)** صفتين رئيسيتين للمدراء الإستراتيجيين:

١- **القليل منها مستمر**، أي أن أعمال المدير الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة وبالتالي فأنه يقوم بالمهام من فترة إلى أخرى.

٢- **لمهام المدراء الاستراتيجيين**، أنهم يتمتعون بقدرات عالية، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة من التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل.

وقد حدد بعض الكتاب ثلاثة خصائص يتميز بها المدراء الإستراتيجيين:

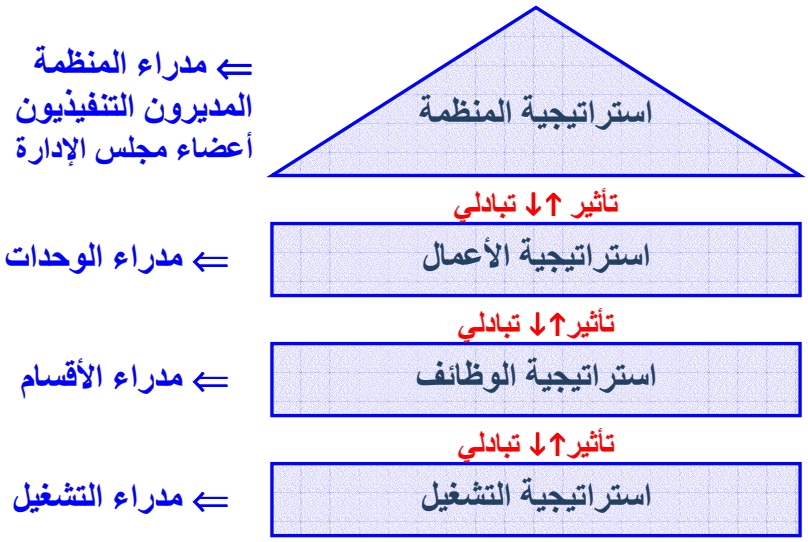
١- الالتزام والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاته وقيمه واضحة ومتسقة بأهداف المنظمة.
٢- التمتع برؤية ثاقبة وواضحة عند وضع الأهداف للمنظمة، تتعدى الرؤية الضيقة للمدراء الآخرين.
٣- الاتسام بثقة عالية بقدراتهم في الوصل إلى مستويات أداء عالية وفعالة، يمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات تتميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

ووضع **أدوارد راب (Wrapp)** خمسة خصائص ومهارات أساسية للمديرين الإستراتيجيين، هي:

١- القدرة على الإطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المنظمة.
٢- تخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات، المشاكل، التي تواجه المنظمة.
٣- السياسة الجيدة، والتصرف كأعضاء وليس كقادة للائتلاف.
٤- المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية إقناع المنظمة.
٥- امتلاكهم القابلية للدفع من خلال النماذج والبرامج في أسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف.

خامساً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.



شكل رقم (١-١) مستويات الإدارة الإستراتيجية

١) الإستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة أكثر لممارسة الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة.

أن المدراء التنفيذيون، أعضاء مجلس الإدارة، هم المدراء الإستراتيجيين في هذا المستوى. والدور الاستراتيجي الذي يقومون به، من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة، ويتضمن هذا الدور في تعريف الرسالة وأهداف المنظمة وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام، وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التي تم إقرارها.

٢) الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال Strategic Business Units

تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال.

ويعرف **جوج وكلويك (Jauch & Glueck)** وحدة الأعمال الإستراتيجية، كونها إحدى الإدارات التنفيذية في منظمة، بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقاً لتوجيهات المنظمة وأهدافها، وتهدف استراتيجيات وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة في السوق.

تقع مسؤولية إعداد أو صياغة إستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الإدارات العليا أو مدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمات متعددة الأنشطة ووحدات العمل الإستراتيجية، للقيام بأعدادها وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها.

وتتمثل أدوار مدراء وحدات العمل الإستراتيجية في تحديد الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل لوحدة العمل، وتحديد طبيعة الأنشطة والعمليات لوحدة العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لكل وحدة، إضافة إلى تحديد محفظة الأعمال لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية.

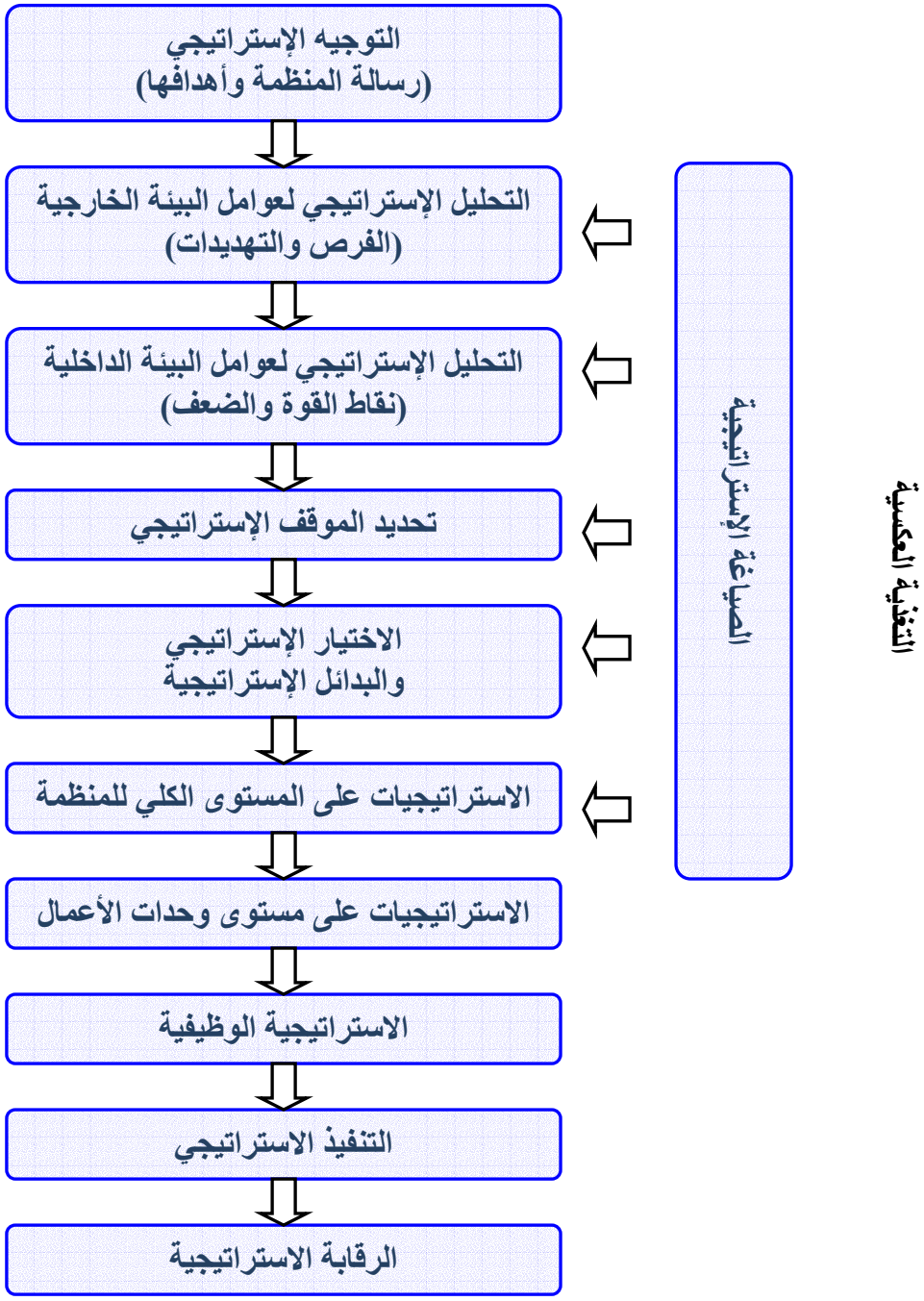
ويمكن القول أن أهم الاستراتيجيات في وحدات الأعمال الإستراتيجية تشمل إستراتيجيات تخطيط المنتجات، التسويق، الترويج، البحث والتطوير، وتصميم نظم العمل، وتطوير بحوث التسويق، وتحليل الأوضاع البيئية لاقتناص الفرص وتوخي المخاطر في البيئة الخارجية، وتعزيز القوة وتجنب نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

٣) الإستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية، ونطاق أعمالهم يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة، مثل (وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق، خدمات المستهلكين، والمحاسبة).

أنموذج لمكونات الإدارة الإستراتيجية

تتضمن المكونات اختيار رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، تحليل البيئة الخارجية وبيئة الصناعة لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية. وسوف نسلط الضوء في الفصول القادمة على مكونات الإدارة الإستراتيجية.



شكل رقم (٢ - ١) نموذج لمكونات الإدارة الإستراتيجية

المحاضرة الثانية

التوجه الإستراتيجي (رسالة المنظمة وأهدافها)

أولاً: رسالة المنظمة Mission of The Organization

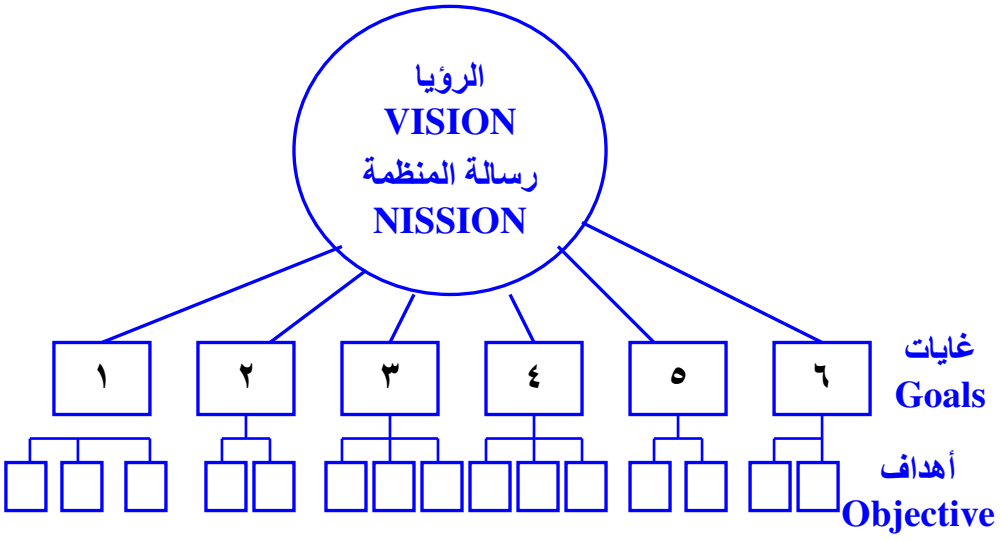
وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما، وهكذا عرفت الرسالة بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها. وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

أ- ما هو مجال نشاط المنظمة؟

ب-ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلاً؟

لا بد وأن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم. إضافة إلا أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها. وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة، والمتعاملين مع المنظمة من جهة.

وبناءً على رسالة المنظمة، يتم تحديد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الآماد، والشكل الآتي يوضح الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة



شكل رقم (١ – ٢) رؤيا ورسالة وغايات وأهداف المنظمة

الخطوات المرتبطة بصياغة الرسالة:

- **الرؤيا Vision** (نتاج التفكير الاستراتيجي).
- **رسالة المنظمة Mission** (نتائج الرؤيا).
- **غايات Goals**.
- **أهداف Objective** (هي غايات يمكن قياسها وترتبط بعلاقة سببية وحتمية).

هل يجب أن يتسم تعريف النشاط بالاتساع أم الضيق؟
- ضيق بالقدر الكافي ليحدد مساحة العمل التي تهتم بها المنظمة.
- على المنظمات ذات الأعمال المتنوعة استخدام تعريف واسع لرؤيتها / رسالتها.

- **ما هو الفرق بين الرؤية والرسالة؟**

الرؤية Vision	الرسالة Mission
توجه مستقبلي.	توجه حالي.
تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة.	تهتم بتحديد التوجه الحالي للمنظمة.
النوع (أو الشكل) الذي تريد المنظمة أن تتقمصه في المستقبل.	الأعمال (أو الأنشطة) التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر.
احتياجات العملاء التي تسعى المنظمة إلى إشباعها.	احتياجات العملاء التي تعمل المنظمة على إشباعها حالياً.

ما هي السمات المميزة للرؤية الاستراتيجية؟
- التوجه المستقبلي.
- الخصوصية أو التحديد.

القيم Values

- تبين قرارات المنظمة على الأمور التي تعتبرها ذات قيمة.
- القيم الفردية، قيم المنظمة، فلسفة العمل، الثقافة التنظيمية، المساهمون، والمتأثرون.
- تؤثر القيم على صياغة أداء العمل وصياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية.

الآثار المترتبة على القيم:
- موجهة للسلوك داخل المنظمة.
- أساس للثقافة التنظيمية.
- موجه لمميزات المنظمة التنافسية.

١ـ من الرسالة إلى الأهداف الاستراتيجية

من أجل الولوج إلى الأهداف الإستراتيجية تحتاج المنظمة إلى الرسالة، وكدليل للإدارة، حيث أن كل مدير يجب أن يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي في ضوئها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها بغية إنجاز تلك الأهداف.وتقود الرسالة إلى التدرج إلى الأهداف، وتتضمن أهداف الأعمال، والأهداف الوظيفية، كأهداف التسويق..الخ.

- **الرسالة تمثل فلسفة المنظمة وتوجهها.**
- **الأهداف الاستراتيجية هي غايات يمكن قياسها، إلا أنها ترتبط بالرسالة بعلاقة سببية وحتمية.**

٢ـ الرسالة والمستوى التنظيمي

ترتبط رسالة المنظمة بنوع هذه المنظمة وهدفها، سواء أكانت منظمة ربحية أو منظمة حكومية، وكذلك ترتبط رسالة المنظمة مع المستويات التنظيمية، فالمنظمات الصغيرة التي لا تتضمن مستويات تنظيمية كثيرة، رسالتها تشمل المنظمة ككل، أما المنظمات الكبيرة والمتوسطة، والتي تتطلب وجود عدة مستويات تنظيمية، فإن عملية تحديد الرسالة تتطلب جهوداً كبيرة لصياغتها ولتوافقها في المستوى التنظيمي.

يمكن القول بأن هناك:

- رسالة على مستوى المنظمة ككل.
- رسالة على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية.

نموذج / رسالة على مستوى المنظمة ككل (شركة جنرال موتور (GM)):

"الغرض الرئيسي للشركة هو توفير الخدمات أو المنتجات بنوعية عالية، لتلبية احتياجات العملاء، وخلق القيمة لحملة الأسهم والمتعاملين معها، والعمل على تحقيق عائد معقول على الاستثمار لحملة الأسهم والمالكين".

وتصبح الرسالة على مستوى وحدة الأعمال محدودة وضيقة أكثر، ورسالة وحدة الأعمال إما أن ترتبط استراتيجياً أو تنبثق من رسالة المنظمة ككل.

نموذج / رسالة وحدة أعمال صناعة شفروليه Chevrolet:

"إنتاج صناعة مأمونة، سيارات اقتصادية موثوق فيها، سيارات سباق، سيارات صالون، شاحنات".

٣ـ الرسالة والتغيير

تتميز رسالة المنظمة بالسبات النسبي، مقارنة بالأهداف والاستراتيجيات التي تتصف بالتعديل والتطوير والتغيير بشكل مستمر ومتكرر، إلا أن الرسالة تتغير بمرور الزمن، ويكون هذا التغيير بطيء وتدريجي.

الأسباب التي تكون وراء التغيير في رسالة المنظمة

- التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة.
- ظهور تهديدات خطيرة تواجه استمرار المنظمة ونموها.
- التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية للمنظمة.

- **يجب أن يكون قرار تغيير الرسالة جماعياً وليس شخصياً.**

٤ـ خصائص الرسالة الناجحة

١ـ تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً، بصورة عامة شاملة وواقعية.

٢- التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها.

٣- الانسجام، انسجام الاستراتيجيات والسياسات مع أهداف المنظمة.

٤- التكيف، التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة.

٥- التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، إنتاجية أو خدمية.

٦- التكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها، (سواء بين الأنشطة والأقسام **"التكامل الأفقي"** ، أو على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال **"التكامل العمودي"**).

٧- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين، مجهزين، حملة أسهم، مستخدمين، دائنين، مدينين...الخ).

٨- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

٩- القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم وقيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معين.

١٠- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

١١- تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها.

أنموذج لرسالة المنظمة (شركة MCR)

تحتل شركة MCR دوراً بارزاً من بين الشركات الرائدة والمتطورة في مجال خلق القيمة لحملة الأسهم وتحقق نتائج ذات درجة عالية من التفوق والامتياز عبر تأكيدها على تطابق سلوكها مع رغبات وتوقعات جمهور حملة الأسهم، وتمثل رسالة (MCR) الأولية في خلق القيمة لجماعة حملة الأسهم بما يأتي:

- الاعتقاد في القيام بإنجازها أعمالها بشكل تام وباحترام، وكذلك بإقامة علاقات متبادلة ومصالح مشتركة مع كل المتعاملين مع الشركة.
- الأخذ بعين الاعتبار (رضا المستهلك) عند تحديد الأهداف، والالتزام بتقديم قيمة عالية للمنتجات وللخدمات بشكل دائم.
- توفير الاحترام للعاملين، والأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل منهم، وتهيئة المناخ المناسب والتقييم العادل الذي يشجع كل منهم على زيادة الإنتاج والتجديد والابتكار.
- اعتبار المجهزين هم شركاء من أجل تحقيق أهداف ذات مستوى أعلى من نوعية الإنتاج أو تقديم الخدمة.
- الالتزام بإبداء الرعاية والمساعدة اللازمة داخل الدول التي نعمل فيها.
- تكريس جميع الجهود من أجل خلق القيمة لحملة الأسهم والمؤسسات المالية من خلال أداء العمل بما يكفل تحقيق العوائد على الاستثمارات.

٥- الرسالة والغايات والأهداف

الرسالة Mission:

- السبب الجوهري لبداية المنظمة، وأساس تكوينها.

الغايات Goals:

- نهايات عامة تتصف بالعمومية.
- غير محددة.
- مثال (نمو حجم الشركة من خلال النمو الداخلي).

الأهداف Objective:

- ترجمة لرسالة وفلسفة وغاية المنظمة.
- الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.
- يمكن قياسها.
- الأهداف محددة كماً.
- يمكن تحقيقها لأنها محددة.
- مثال (زيادة حجم المبيعات ١٠٪ لكل سنة على مدى ثماني سنوات).

ثانياً: أهمية وأنواع أهداف المنظمة

١- أهمية الأهداف

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقيها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها. وينبغي على الإدارة التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف وتحديد معايير لقياس النتائج المتحققة، والإطار الزمني لها.

أهمية الأهداف:

١- تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.

٢- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل فيها، ولإثبات شرعيتها في عيون الحكومة، المستهلكين، المجتمع إلى حد كبير.

٣- تعد مرشداً أو دليلاً للإدارة العليا لاتخاذ القرارات الملائمة بما يتناسب والموقف.

٤- تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات وأدوار الأفراد والأقسام.

٥- تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي (مقياس كمي وزمني).

٦- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

٧- الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.

وينبغي على الإدارة الإستراتيجية عند وضع أهداف المنظمة، إن تحقق البقاء والنمو والربحية، وتشمل على الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، وعلى الأهداف الوظيفية المتعددة في الإنتاج، التسويق، الإدارة المالية..الخ.

٢ـ أنواع الأهداف

هناك عدة أنواع للأهداف، يمكن إجمالها بالآتي:

١ـ منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة

- تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد، مثال ذلك زيادة في الأرباح أو زيادة في نصيب الشركة من السوق، وتتصف هذه المنظمات بصغر حجمها أو أنها تعتمد على النظرية التقليدية بافتراض وجود هدف واحد للمنظمة.
- في حين أن أغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أكثر من هدف للمنظمة.

٢ـ أهداف رسمية وأهداف فعلية

- **الأهداف الرسمية** هي التي تنشرها المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام، وقوى التأثير الخارجي لمدى مساهماتها في المجتمع كالحفاظ على البيئة..الخ بالإضافة إلى اهتمامها بأهداف المالكين.
- **الأهداف الفعلية** هي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة.

٣ـ أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد

تقسم المنظمات غالباً أهدافها حسب الزمن. فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها فترة أطول من البعض الآخر.

٤ـ أهداف كلية وأهداف وظيفية

- **الأهداف الكلية** هي التي تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات، الأصول، القيمة السوقية للسهم، الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج..الخ).

يعد **هدف الربحية** من **الأهداف الكلية** للمنظمة ويمكن احتسابه من خلال (المبيعات، العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار)

- **الأهداف الوظيفية** وهي التي ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل بـ (الإنتاج، الموارد البشرية، الموارد المالية، التكنولوجيا والبحث والتطوير، والتسويق).

ثالثاً: الأهداف والاستراتيجيات Objectives and Strategies

إن مهمة عملية الإدارة الإستراتيجية ليس الغرض منها تحويل رسالة المنظمة إلى أهداف محددة فقط، لكنها تساهم في خلق استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، سواء كانت على مستوى المنظمة الكلي أم على المستوى الوظيفي، وتحديد السياسات والإجراءات المطلوبة للتنفيذ. ويشترك جميع المدراء في عملية وضع أهداف محددة قابلة للقياس، ومحاولة تهيئة مناخ تنظيمي يضمن تحقيق غاية ورسالة المنظمة.

رابعاً: صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيهما

تصاغ رسالة المنظمة وأهدافها من قبل المدراء الإستراتيجيون (المدراء التنفيذيون) في المستوى الأعلى للمنظمة (أعضاء مجلس الإدارة).

تمر رسالة وأهداف المنظمة بعدة مراحل عند صياغتها:

في المرحلة الأولى: تكون رسالة وأهداف المنظمة غير محددة.
- مثال ذلك (تسعى المنظمة إلى البقاء، الربح هو محور تفكير المنظمة).

المرحلة الثانية: مرحلة وجود رسالة وأهداف ذات عمومية (مكتوبة أو غير مكتوبة).
- مثال ذلك (نسعى لنصبح القادة في مجال أعمالنا، نحن نخطط لزيادة أرباحنا).

المرحلة الثالثة: تتسم بالتحديد.
- مثال ذلك (نحن نخطط لزيادة أرباحنا من خلال تحقيق عائد على حق الملكية بمقدار ٥ ٪ سنوياً).

المرحلة الأخيرة: وضع أولويات للرسائل والأهداف المتعددة والمحددة.

العوامل التي تأثر على صياغة رسالة وأهداف المنظمة:

حدد **دركر (Durucker)** الميادين التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة وأهدافها، وهي:

١- موقع المنظمة في السوق.
٢- الربحية، تحديد معدلات الربحية للشركة.
٣- قدرة المنظمة على الحصول و/أو استخدام الموارد بكفاءة.
٤- اهتمام المنظمة بالابتكار أو التجديد في تقديم المنتجات أو الخدمات.
٥- تقييم مستوى أداء الأفراد والأقسام، ووضع المعايير الموضوعية للتقييم من أجل تطوير طرق إدارتهم لأعمالهم.
٦- المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع.

إن الأبعاد التي حددها **دراكر** قد تنسجم مع المنظمات التي تهدف إلى الربحية، في حين لا تنسجم تلك الأبعاد أو العوامل مع المنظمات غير الهادفة للربح عند تحديد رسالة وأهداف منظماتهم.

وأكد **بينس (Bennis)**، بأن المنظمة لا بد وأن تأخذ بعين الاعتبار المشاكل التي تواجه جميع منظمات الأعمال، وهذه المشاكل تعتبر عوامل محددة في صياغة رسالة وأهداف المنظمة. حيث تتضمن ما يأتي:

١- عند صياغة الرسالة والأهداف يجب القيام بخلق حالة التكامل والتوازن بين تلبية حاجات الأفراد، وبين تحقيق أهداف المنظمة.

٢- هناك عوامل تستدعي ضرورة توزيع الصلاحيات والسلطات بين مديري الإدارات العليا ومساعديهم، وضرورة المحاضرة بين الملكية والإدارة.

٣- ضرورة القيام بحل التعارض بين حملة الأسهم وجماعة المتعاملين مع المنظمة.

٤- يعتبر التكيف حالة مهمة ومطلوبة للاستجابة مع التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

٥- يتطلب من المنظمة تحديد رسالتها وأهدافها بدقة ووضح لجميع الأطراف المتعاملين معها، والحصول على موافقتهم حول الرسالة وأهميتها.

٦- ينبغي أن تحتوي رسالة المنظمة على النمو، والإستراتيجية لتحقيق هذا النمو.

ويرى ويلسون (Wilson)، أن تحديد وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها ترتبط بعوامل خمسة رئيسية ينبغي أخذها بنظر الاعتبار وهي:

١- تاريخ المنظمات.

٢- التفضيل. (قيم المدراء ومواقفهم).

٣- عوامل البيئة الخارجية. العوامل الكلية (مثل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية)، وعوامل بيئة الصناعة (المنافسين، المجهزين، المستهلكين، المنتجين الجدد..الخ).

٤- الثقافة التنظيمية. (تاريخ وعمر المنظمة، نمط الإدارة والقيادة، الهيكل التنظيمي...الخ).

٥- الميزة التنافسية. (الجودة العلية والأسعار الأقل من المنافسين...الخ).

أهداف المتعاملون مع المنظمة

المتعاملون مع المنظمة	الأهـــــــداف
المستهلكون	توفير الصحة، البضاعة الجيدة، الأسعار المناسبة.
الرأي العام	توفير البضائع والخدمات بأقل تكلفة، وزيادة فرص العمل للعاملين، والمساهمة في تحقيق الخير والسعادة للأفراد.
المجهزون	الإبقاء على الآجال الطويلة للمشتريات التي تبرم مع الشركة وبالأسعار التي تسمح لهم بتحقيق هامش مناسب من الأرباح.
العاملون	توفير ظروف العمل الجيد، والتعويضات المنصفة، والترقية.
الدائنون	الإبقاء على موقف مالي صحي وصحيح.
الموزعون	البقاء على الآجال الطويلة للبيع لهم بأسعار تحقق هامش مناسب من الربح.
أعضاء مجلس الإدارة	الحفاظ على تحقيق الرضا لحاجات حملة الأسهم، وعدم التعرض لدعاوي قانونية.
المدراء	التوسع في حصة السوق مع اتخاذ الانسجام للنمو والتكيف وتعزيز القدرة وتحسين الإنتاجية وتحقيق مركز تنافسي وتقديم منتجات جديدة عالمية.

ينبغي على الإدارة الاستراتيجية أن تحقق الموازنة بين جميع حاجات ورغبات الجماعات المتعاملة مع المنظمة عند وضع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

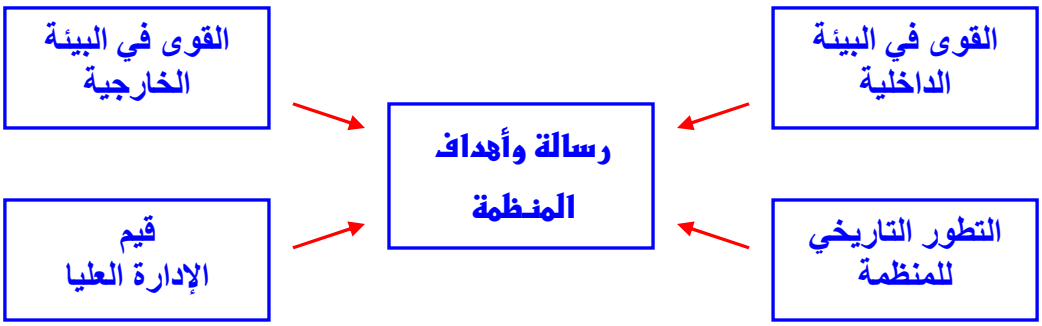
وقد حدد **جوش و كلويك (Juach & Glueck)** أربعة عوامل أساسية تمثل قيود على صياغة رسالة وأهداف المنظمة، تتمثل في:

١- **قوى البيئة الخارجية:** لابد للمنظمة من تحليل وتحديد قوى البيئة الخارجية والمتمثلة بجماعات حملة الأسهم والجماعات الأخرى المتعاملة مع المنظمة.

٢- **قوى البيئة الداخلية:** الذي يؤثر على صياغة الرسالة والأهداف هو علاقة موارد الشركة مع قوى العلاقة الداخلية. كما تؤثر العلاقة للسياسة الداخلية على الرسالة والأهداف، وتتأثر الرسالة والأهداف أيضاً من خلال قوة العلاقة بين الاستراتجيين كأشخاص أو كممثلين للوحدات في المنظمة.

٣- **قيم الإدارة العليا:** لكل منظمة مجموعة من القيم، وهذه القيم تشكل سلوكاً فهي عبارة عن اختيارين بين الصالح أو السيئ، وهي تؤثر على صياغة الرسالة والأهداف، وتحديد مستقبل المنظمة.

٤- **تاريخ المنظمة:** يعد من أحد العوامل المؤثرة في صياغة الرسالة والأهداف هو إدراك الإدارة لضرورة تطوير ماضي المنظمة.



شكل رقم (٢ – ٢) العوامل المؤثرة على رسالة وأهداف المنظمة (Juach & Glueck)

ويعتبر بناء الرسالة والأهداف هي مرحلة البدء لعملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، وتصبح هذه المرحلة مفيدة إذا ما صاغ إستراتيجيون المنظمة رسالة وأهداف قابلة للتحقق، أو لها قدرة تعكس القيم الإدارية والحقائق على موقف المنظمة.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

المحاضرة الثالثة

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

(البيئة الخارجية الكلية ، وبيئة الصناعة)

مفهوم التحليل الإستراتيجي

قبل بدء المنظمة بصياغة الإستراتيجية، تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة. فهي مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو المميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية.

تقوم الإدارة الإستراتيجية بتصنيف عملية التحليل البيئي إلى ثلاث مستويات، حيث يتضمن المستوى الأول عوامل البيئة الكلية التي تقع خارج حدود المنظمة (البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، الديموغرافية، السياسية والقانونية).

وينطوي المستوى الثاني على البيئة الصناعية التي تقع داخل حدود المنظمة (المستهلكين، المجهزين، المنافسين، المنتجين الحاليين، المنتجات البديلة).

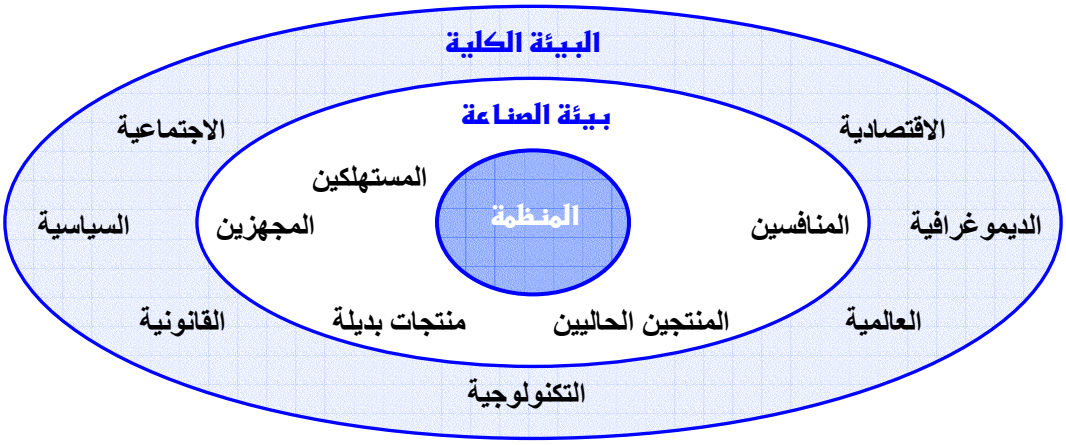
والمستوى الثالث هو مجموعة العوامل الداخلية (فلسفة المنظمة، نمط الإدارة العليا، قيم وثقافة واتجاهات الأفراد والجماعات في المنظمة، نقاط القوة والضعف للمنظمة).

وتتضمن عملية التحليل الإستراتيجي لأبعاد وعوامل البيئة الخارجية ما يأتي:

١- تحديد القوى ذات الأهمية الأكبر في البيئة والتي يمكن أن تعكس الفرص والتهديدات أمام المنظمة.

٢- التخطيط والتنبؤ بالأبعاد والتغييرات التي قد تطرأ في تلك القوى مستقبلاً.

٣- تصنيف تلك النتائج للتنبؤات المستقبلية من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار.



شكل رقم (١ – ٣) البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة

أولاً: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية، والعالمية).

- تعتبر عوامل البيئة الخارجية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة.
- أن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على عوامل البيئة وإنما التكيف معها لتقليل المخاطر والتهديدات التي تواجهها.

١ـ عوامل البيئة الاقتصادية Economical Environment Factors Rate

تتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية...الخ.

أ- معدل النمو الاقتصادي

يؤثر معدل النمو الاقتصادي مباشرة على مستوى الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة، فأن زيادة النمو الاقتصادي يقود إلى التوسع في إنفاق المستهلكين، وبالتالي تجد المنظمة فرصة للتوسع في أنشطتها، والعكس صحيح.

ب- الميزان التجاري

يعتبر أحد المكونات المهمة لميزان المدفوعات، ويعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة. وتسعى كل دولة إلى تحقيق فائض في الميزان التجاري عبر استراتيجيات تنتهجها كتقييد عملية الاستيراد لبعض السلع لتشجيع الصناعة المحلية...الخ وهي تأثر بشكل مباشر أو غير مباشر على منظمات الأعمال.

ج- معدلات الفائدة

أن معدلات الفوائد قصيرة أو طويلة الأجل تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات أو الخدمات.

د- معدلات التضخم

تخلق معدلات التضخم حالات عدم استقرار في الاقتصاد، كالنمو البطيء في الإنتاج، والنمو البطيء في الاقتصاد، معدلات فوائد عالية. وإذا كان معدلات التضخم عالي فان التخطيط الإستراتيجي للاستثمار في منظمات الأعمال يصبح محفوظاً بالمخاطر.

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

٢ـ عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية

تتضمن العوامل الاجتماعية، التقاليد، والقيم، اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية، والتغير الاجتماعي. وهي تولد فرص أو تهديدات

لمنظمات الأعمال. ويمكن تعريف التقاليد على أنها الممارسات الشائعة في المجتمع في فترة زمنية معينة أو في قطر معين. أما القيم فتشير إلى المفاهيم والمعتقدات بخصوص ما هو حسن أو ما هو سيء وما هو مهم أو غير مهم.

٣- عوامل البيئة التكنولوجية

إن معظم المنظمات الناجحة، هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة. لأن المنتج والخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميز تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، وتزيد من أرباح المنظمة.

٤- العوامل الديموغرافية

فزيادة السكان تؤدي بالتالي إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات، والعكس، ونفس الشيء بالنسبة للهجرة الداخلية، وتغير مستويات الدخل، والتركيبة العمرية للسكان، كل هذه العوامل قد تخلق فرص أو تهديدات للمنظمات.

٥-عوامل البيئة السياسية والقانونية

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل جديدة أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحياناً أخرى. والتغير في السياسات قد يخلق فرصاً لمنظمات وتهديدات لمنظمات أخرى.

٦- عوامل البيئة الدولية والعالمية

العوامل الدولية، والائتلافات الإستراتيجية بين الشركات، والتكتلات الاقتصادية الدولية، والتحالفات السياسية الدولية، والحروب والمنازعات الدولية، والكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة، كلها قد تخلق فرص أو تهديدات لمنظمات الأعمال.

ثانياً: التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية)

إن لمجموعة أو عوامل البيئة الصناعية وقوى التنافس تأثير مباشر على جميع أنشطة التخطيط الإستراتيجي في المنظمة وفي الصناعة.

يمكن القول بأن 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، فالتأثير يكون متساوي على جميع المنظمات. في حين يكون تأثير عوامل وقوى بيئة الصناعة وقوى التنافس غير متساوية على المنظمات، فقد تتأثر بعض المنظمات بتلك القوى بشكل كبير، والبعض الآخر من المنظمات يكون التأثير عليه محدوداً.

١ـ طبيعة بيئة الصناعة

يمكن تعريف الصناعة بأنها "مجموعة شركات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الأخرى". وتتسم بيئة الصناعة بطبيعة ديناميكية ومعقدة أكثر من كونها بيئة ساكنة (استاتيكية). ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كالآتي:

أ- البيئة الساكنة (الاستاتيكية) / البسيطة:

أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمات التنبؤ بالمستقبل بشكل جيد، فتعتمد عملية التنبؤ أساساً على تحليل للأعمال الماضية والحالية، ثم التوصل إلى استراتيجيات عمل ثابتة نسبياً.

ب- البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة:

تتسم البيئة الدينامكية بالتغير المستمر والتعقيد وأن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة والتي تتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون في المستقبل.

والتخطيط للسيناريو في بيئة ديناميكية ومعقدة، يعد نموذج كمي مهم جداً، ويجب أن يتضمن التخطيط تفاصيل لثلاث مواقف عل الأقل هي:

١- **سيناريو لأسوء حالة** (باعتبار البيئة هي بيئة عدم تأكد، وبيئة غير مضمونة أبداً، وهنا باعتبار البيئة تمثل تهديداً للمنظمة).

٢- **سيناريو لأفضل حالة** (باعتبار البيئة مستقرة ومضمونة وهي ملائمة جداً، أي أن البيئة تمثل فرص للمنظمة تستطيع استغلالها).

٣- **سيناريو الأكثر احتمالية** (باعتبار البيئة تتسم بالتأكد في بعض خصائصها، وبعدم التأكد في خصائص أخرى).

٢ـ العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة

تتأثر الصناعة بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وكذلك تتأثر بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، وطرق تمويل الصناعة، والخامات المستخدمة، والتدخل الحكومي فيها، والسياسات التسويقية المستخدمة في الصناعة، ويمكن تحديد الملامح الاقتصادية للصناعة فيما يلي:

	العوامل	الأهمية الإستراتيجية
١	**حجم السوق**	لا تمتلك الأسواق الصغيرة قابلية جذب المنافسين الكبار أو الجدد، في حين أن الأسواق الكبيرة غالباً ما تخلق الاهتمام لدى الشركات نحو اكتساب المنافسين وبناء مواقع من الصناعات الجذابة.
٢	**التنافس**	مدى التسابق في التنافس سواء كان (محلي، إقليمي، دولي، عالمي).
٣	**معدل نمو السوق**	يؤدي النمو السريع إلى دخول منافسين جدد في السوق،

		ويؤدي النمو البطيء لخلق تنافس شديد داخل السوق، ويؤدي إلى تدهور وخروج المتنافسين الضعفاء.
٤	**عدد المنافسين**	عدد المنافسين في الصناعة وإحجام ارتباطهم بها: هل الصناعة مقسمة إلى عدد كبير من الشركاء الصغيرة أو مركزة ومسيطرة عليها من قبل عدد قليل من الشركات الكبيرة.
٥	**ربحية الصناعة**	الصناعات ذات الأرباح العالية لها قابلية على جذب داخلين جدد، في حين الأرباح المتدنية فإنها تشجع المنافسين على الخروج من السوق.
٦	**الفائض أو العجز**	يدفع الفائض من المنتجات إلى تقليل الأسعار وهامش الأرباح، والعجز يرفع الأسعار وهامش الأرباح إلى أعلى.
٧	**حواجز الدخول والخروج**	تؤدي الحواجز العالية إلى حماية مواقع وأرباح الشركات القائمة في السوق، أما الحواجز المنخفضة تؤدي مواجهة المنظمات لخطر دخول شركات جديدة في السوق.
٨	**أسعار المنتجات**	أكثر المشترين يبحثون عن الأسعار الأقل.
٩	**المنتجات النمطية وعدد المشترين**	يمتلك المشترون قوة كبيرة بسبب قدرتهم في التحول من بائع إلى آخر.
١٠	**تغيرات التكنولوجية السريعة**	قد تعرض المنظمة إلى عامل الخطر كالاستثمارات في التسهيلات والمتطلبات التكنولوجية ربما تصبح متقادمة.
١١	**ابتكار منتجات سريعة**	قصر دورة حياة المنتج، تزيد الخطر بسبب إتاحة الفرصة لتقدم شركات على شركات أخرى.
١٢	**الاحتياجات الرأسمالية**	المستلزمات الرأسمالية الكبيرة تؤدي إلى اتخاذ قرارات استثمارية حرجة، والوقت يصبح مهم، وتزداد حواجز الدخول والخروج من السوق.
١٣	**التكامل العمودي**	ترفع الاحتياجات الرأسمالية، وتؤدي إلى خلق الاختلافات في التنافس، واختلاف التكلفة بين الشركات المتكاملة جزئياً وكلياً وبين الشركات غير المتكاملة جزئياً وكلياً.
١٤	**اقتصاديات الحجم**	ازدياد حجم وحصة السوق المطلوبة لتحقيق الكلفة التنافسية.

٣- تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

يتطلب تحليل قوى التنافس 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.

وقدم **بروتر (Porter)** الأستاذ في مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، نموذج القوى الخمسة للتنافس أو ما يسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة.

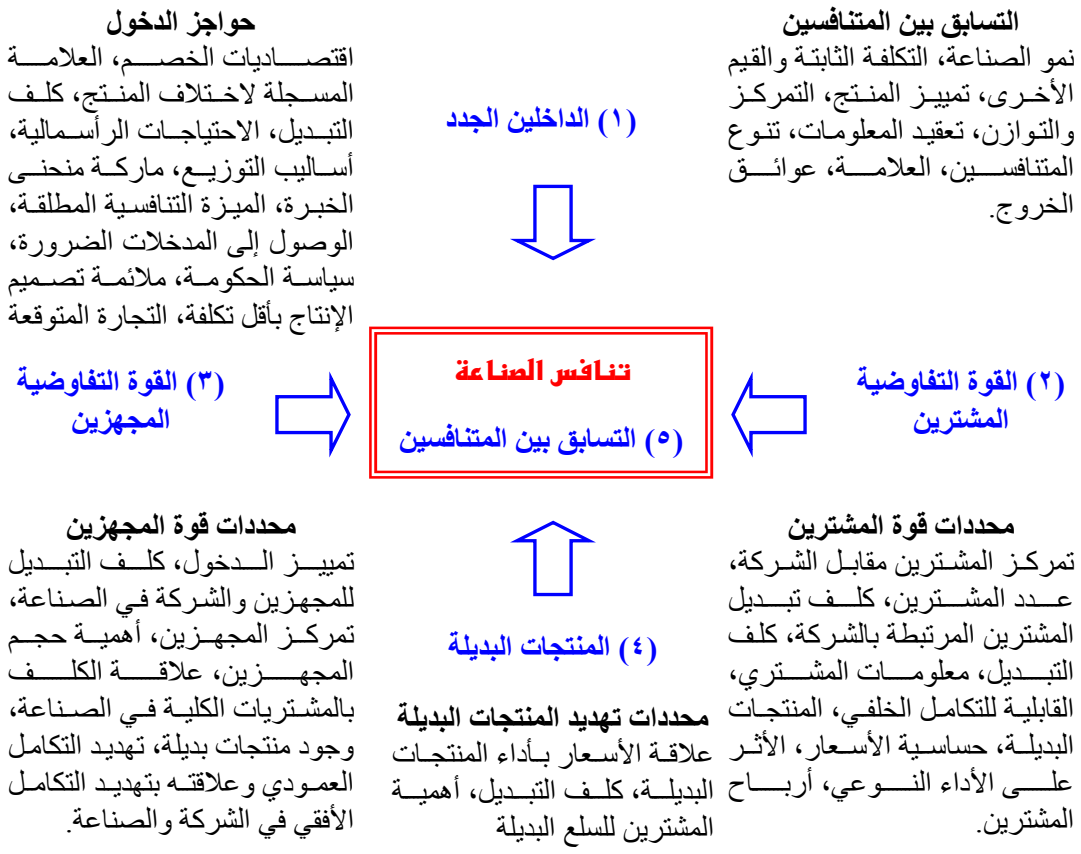
ويؤكد بورتر بأن المنظمات ينبغي أن تركز اهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية، ودرجة شدة التنافس في الصناعة، وتتوقف درجة المنافسة على القوى الخمسة، ويستلزم على المنظمة تحديد وتحليل هذه القوى الخمسة ودرجة تأثيرها على المنظمة.

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.

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

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

١- التهديد لدخول منافسين جدد.
٢- القوة التفاوضية للمجهزين.
٣- القوة التفاوضية للمشترين.
٤- التهديد من المنتجات البديلة.
٥- شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين.



شكل رقم (٢ – ٣) نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة

أ- التهديدات من دخول منافسين جدد

يجلب المنافسين الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، والرغبة للحصول على حصة من السوق. وإن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديداً للشركات القائمة حالياً. فسوف يؤثر على هيكل الأسعار وعلى الأرباح. ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد إلى الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين من جهة أخرى.

وحدد **بورتر (Portr)** ست عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:

١- اقتصاديات الحجم.
٢- تمييز المنتج.
٣- الاحتياجات الرأسمالية.
٤- تكلفة التبديل العالية.
٥- سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع.
٦- سياسة الحكومة.

ب- القوة التفاوضية للمجهزين

يستطيع المجهزون أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات الآتية:

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

ج- القوة التفاوضية للمشترين

ويعتبر المشتري (الزبون) في موقف قوي في الحالات الآتية:

١- عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشترين، ويتم الشراء بكميات كبيرة جداً حيث أن الشراء بكميات كبيرة لها قوة رئيسية في السوق.
٢- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالنمطية وعدم التمييز.
٣- عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكوناً رئيسياً من المنتج وتمثل جزءاً هاماً من تكاليفها.
٤- عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة.
٥- في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال المشترين.
٦- عند الوثوق بوجود تهديد من جانب المشترين بالتكامل الخلفي.

د- تهديد المنتجات البديلة

يظهر هذا التهديد إذا ما استطاعت هذه المنتجات البديلة تقديم منتجات بنوعية متشابهة أو أفضل، وبكلف أقل، وبأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية.

هـ- شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين

تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزاً أساسياً في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة. ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها:

١- **عدد المنافسين:** كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.

٢- **معدل نمو الصناعة:** فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم الشركات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فالمنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمنظمات لبلوغ أهدافها.

٣- **التكاليف الثابتة:** إذا زادة التكاليف الثابتة تقل المنافسة.

٤- **التمييز للمنتجات أو الخدمات:** فالمنظمات التي منتجاتها تتسم بالتمييز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة.

٥- **الطاقة:** تفضل كثير من المنظمات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.

٦- **عوائق الخروج:** عوائق الخروج من الصناعة تكون عالية.

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

وبالرغم من اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة، فأن **أوستين (Austin)** أضاف بعدين آخرين لنموذج بورتر **حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية**.

البعد الأول: سياسة الحكومة: لما لها من تأثير مباشر أو غير مباشر على هيكل الصناعة.

البعد الثاني: عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديموغرافية، والتكنولوجية) التي تأثر مع القوى الخمس التنافسية في هيكل الصناعة.

٤- تحليل القوة الدافعة للصناعة

القوة الدافعة هي تلك القوة التي تلعب دوراً بارزاً في تغيير ظروف الصناعة، والتي تولد تحفيزاً أو ضغوطاً للمنظمة. وإن أكثر القوى المهيمنة في الصناعة سميت بالقوة الدافعة لامتلاكها تأثير أكبر على أنواع التغييرات التي تأخذ مكانتها في هيكل الصناعة والبيئة التنافسية.

وتعتبر القوة الدافعة مفتاح الإدارة الإستراتيجية لاختيارات السوق والمنتجات الرئيسية التي ينبغي من المنظمة أن تتخذ القرار بصدده. **وعرفت القوة الدافعة بأنها "المحدد الأساسي لمجال منتجات وأسواق المستقبل"**.

ويؤكد **تريجو** و**زيمرمان** أن القوة الدافعة والمنتج ومجال السوق المفتوح يعد الأساس لتحديد الاختيارات الأخرى في المنظور الإستراتيجي، وبمجرد أن تحدد المنظمة القوة الدافعة لها، تستطيع أن تحرك اتجاهاتها وأنشطتها بما يجعلها قادرة على تحديد الأطر الإستراتيجية، وتساعد المدراء من تقييم القرارات المتعلقة بالإنتاج والسوق.

- وقد حدد **تريجو** و**زيمرمان** **تسع مجالات إستراتيجية** **تمثل القوة الدافعة** التي يمكن أن تؤثر كل منها تأثيراً واضحاً على طبيعة واتجاه المنظمة، وهي:

١- المنتجات المقدمة كقوة دافعة.
٢- احتياجات السوق كقوة دافعة.
٣- التكنولوجيا كقوة دافعة.
٤- الإمكانية الإنتاجية كقوة دافعة.
٥- أسلوب البيع كقوة دافعة.
٦- أسلوب التوزيع كقوة دافعة.
٧- الموارد الطبيعية كقوة دافعة.
٨- النمو كقوة دافعة.
٩- الربح كقوة دافعة.

- وقد حدد **بورتر** **ثلاثة عشر** **قوة دافعة**، التي تمتلك قوة إحداث تغييرات هامة في هيكل الصناعة، هي:

١- التغييرات في معدل نمو الصناعة في الأمد الطويل.
٢- التغييرات في نوعية مشتري المنتج وكيفية استخدامه.
٣- الابتكار في مجال الإنتاج.
٤- التغيير في مجال التكنولوجيا.
٥- الابتكار في مجال التسويق.
٦- دخول أو خروج شركات رئيسية.
٧- نشر المعرفة الفنية.
٨- تزايد ظاهرة العولمة في الصناعة.
٩- التغيرات في التكلفة والكفاءة.
١٠- ظهور زبائن يفضلون منتجات متميزة بدلاً من منتجات شائعة.
١١- التأثيرات التشريعية والتغييرات في سياسة الحكومة.
١٢- تغيير المواقف والاهتمامات الاجتماعية وأنماط الحياة.
١٣- تخفيض حالة عدم التأكد ومخاطر الأعمال.

٥- تحليل عوامل النجاح الرئيسية للصناعة وقوى التنافس

إن المدراء الإستراتيجيين بحاجة إلى معرفة عوامل النجاح الرئيسية للصناعة من أجل تحديد ما هو أكثر أهمية للتنافس، لتحقيق ميزة تنافسية.

عوامل النجاح الرئيسة للصناعة

١	**عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالتكنولوجية:** أ- خبرات البحث العلمي. وخبرات في مجالات تكنولوجية معينة. ب- والإمكانات المرتبطة بابتكار العملية. والإمكانات المرتبطة بابتكار المنتج.
٢	**عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالتصنيع:** أ- الكفاءة الإنتاجية بأقل تكلفة. ونوعية المنتجات. ب- الاستفادة الكبيرة للأصول الثابتة. ج- أقامة مواقع ذات تكلفة منخفضة. د- إمكانية الحصول على موارد كافية من العمالة الماهرة. ه- إنتاجية العمل العالية. وتصميم الإنتاج والهندسة بتكلفة أقل. و- مرونة في التصنيع وتنظيم نماذج وأحجام تتلاءم واهتمام طلبات الزبائن.
٣	**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 لتصريف السلع. د- تكاليف منخفضة في التوزيع، وسرعة التوزيع.
٤	**عوامل النجاح الرئيسة المرتبطة بالتسويق** أ- تدريب عالي وقوة مبيعات عالية. ب- توفير تقييم فني وخدمي. ج- إنجاز دقيق لطلبات المشترين. د- التوسع في خط المنتج واختيار المنتج. ه- مهارات عالية للسلعة أو البضاعة. واستخدام أنماط جذابة في التعبئة والتغليف. و- ضمان الزبائن وتأمين سلامة الإنتاج.
٥	**عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالمهارات:** أ- مهارة مثالية. ومعرفة عالية بالرقابة النوعية. ب- خبرة عالية في مجال التصميم. وخبرات في مجال تكنولوجية خاصة. ج- قدرة عالية في الإنجاز وذكاء حاذق. د- قدرة في الحصول على منتجات جديدة اعتماداً على البحث والتطوير.
٦	**عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالقدرة التنظيمية:** أ- نظم معلومات مثالية، وخبرة واسعة ومعرفة إدارية عالية. ب- مقدرة على الاستجابة السريعة لظروف السوق المتغير.
٧	**عوامل النجاح الرئيسية الأخرى:** أ- انطباع ذهني عالي وسمعة جيدة مع المشترين. ب- تكلفة كلية منخفضة، ومواقع قريبة. ج- توفير مستخدمين على درجة عالية من اللياقة والكياسة. د- إمكانية الحصول على الاحتياجات المالية، وحماية براءة الاختراع.

المحاضرة الرابعة

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

أولاً: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية

يساعد التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً. كما يساعد على معرفة موقع المنظمة في السوق والصناعة قياساً بمواقع المنظمات الأخرى، وتساعد المنظمة على كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة، ودرجة تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة.

وسنتناول عوامل البيئة الداخلية، متمثلة بالهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المنظمة باعتبارهما عوامل تنظيمية وإدارية محددة أو محفزة في المنظمة، إضافة إلى العوامل الوظيفية للمنظمة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، والمالية، والبحوث والتطوير) والتي تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إبراز نواحي القوة والضعف في المنظمة:

١- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة وهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط، والتوجيه، والرقابة، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.

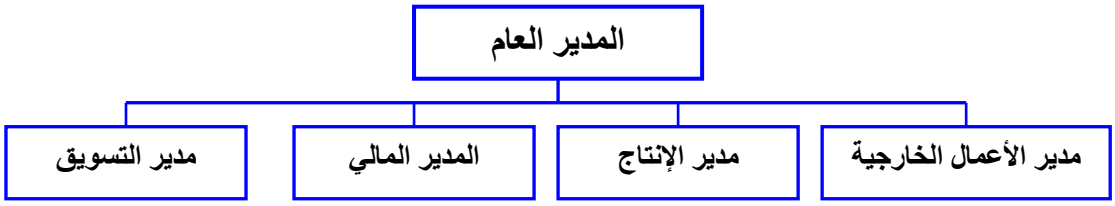
ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة. وعادة ما يأخذ صيغة خريطة منتظمة. وعادة يأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة من أهمها:

أ- هيكل تنظيمي تنفيذي وظيفي (بسيط)

وهو ذلك الهيكل المكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر، فغالباً ما يكون المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الأدنى.

ب- الهيكل التنظيمي الوظيفي

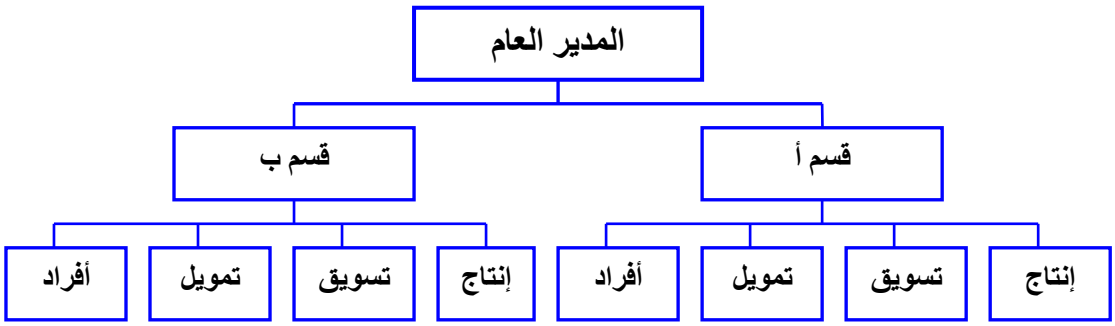
وهو ذلك الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي، وتتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة، كالإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية...الخ. وينسجم هذا الهيكل مع المنظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.



شكل رقم (١ – ٤) هيكل تنظيمي وظيفي

ج- هيكل الأقسام (القطاعات)

غالباً ما تطبق المنظمات ذات خطوط الإنتاج المتعددة هيكلاً تنظيمياً على أساس الأقسام الإنتاجية. وهذا التقسيم يساعد الإدارة العليا على استثمار الكثير من طاقاتها، والاستفادة من الخبرات وذوي التخصص في حل المشاكل المتعقلة بتقديم أفضل المنتجات أو الخدمات.



شكل رقم (٢ – ٤) هيكل تنظيمي على أساس الأقسام

د- الهيكل التنظيمي المركب

يتناسب هذا النوع من الهياكل مع المنظمات كبيرة الحجم، وذات خطوط إنتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة، وهذا الهيكل قد يكون خليطاً من هياكل الأقسام والهياكل الوظيفية، أو قد يأخذ أشكالاً أخرى حسب الزبائن أو السلعة أو المنطقة الجغرافية.

الاعتبارات الرئيسية عند بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة

١- الهدف الرئيسي للمنظمة: يصمم الهيكل التنظيم بحيث يلاءم الهدف الرئيسي للمنظمة.
٢- تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام.
٣- تحديد المسؤوليات وتحليلها.
٤- تحديد الوظائف وتوصيفها.
٥- القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس سلعي من أجل تحقيق التكامل العمودي والأفقي.
٦- ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.
٧- ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية، والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية، والعلاقات داخل المنظمة.

٢- ثقافة المنظمة Culture Organization

تعكس الثقافة رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين. وعرفت ثقافة المنظمة بأنها "تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة". أو "هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا، أو هي الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة".

والثقافة السائدة تعبر عن القيم المركزية التي يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهي تعكس السمة الخاصة لها. ويمكننا القول أن ثقافة المنظمة تبقى عنصراً رئيسياً في تحديد كفاءة أداء المنظمة، وقد تمثل عاملاً محفزاً إلى إنجاز وزيادة كفاءة الأداء، وقد تمثل عاملاً معوقاً أمام المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

٣- العوامل التسويقية Marketing Factors

تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:

أ- تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة.
ب-إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات المستهلك.
ج- الاهتمام بنتائج بحوث المنتج لتحديد كمية ونوعية المنتجات المطلوبة في السوق وتحديد الأسعار التنافسية.
د- تحديد وسائل وأساليب اتصال فعالة للوصول إلى المستهلك المرغوب.
ه- القدرة على التنبؤ بالتغير في حاجات المستهلك وتكوين قطاع سوقي جديد.
و- امتلاك رجال بيع لديهم خبرة وكفاءة في الأداء.
ز- القدرة على التنبؤ بسلوك المستهلك حال تقديم منتجات جديدة.

٤- العوامل الإنتاجية Production Factors

تتضمن العوامل الإنتاجية تلك الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية، **وتعرف عملية الإنتاج على أنها تلك العمليات الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق.**

وتختص الأنشطة والاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة، والتكاليف، والخدمة، والوقت، وكفاءة الإنتاج.

وان الاستراتيجيات الإنتاجية التي تتمثل باختيار وتصميم المنتج، والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمة، تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

وأهم الأنشطة والمجالات الإنتاجية الواجب دراستها وتحليلها هي:

- تناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخطط لها.
- تماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج.
- ملائمة مستويات المخزون مع حجم المبيعات المتوقعة.
- قرب المواقع الإنتاجية من المواد الخام.
- استخدام الأجهزة والمعدات الإنتاجية ذات المواصفات التكنولوجية المتطورة.
- توفر المعلومات عن الجودة وكمية الإنتاج والمخزون عند الجهات المعنية وفي الوقت المناسب.
- خلق علاقة إيجابية بين العاملين في الأنشطة الإنتاجية والتسويقية وباقي الأقسام.

٥- عوامل إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Factors

إذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية جيدة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقق أهداف الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية. ومن أهم العوامل الواجب دراستها فيما يتعلق بالموارد البشرية هي:

- امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
- تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات من أجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين.
- تحقيق الفاعلية في سياستها، كالاختيار، والتوظيف، والترقية، والأجور، والمكافآت، والتحفيز، والتدريب، وتقويم الأداء.
- تقليل معدل دوران العمل وتقليل الغياب عن العمل وذلك لتخفيض تكلفة العمل.
- توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية إلى الأفراد العاملين لإنجاز الأعمال بكل وضوح.

٦- العوامل المالية Financial Factors

يساهم تحليل العوامل المالية في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها المنظمة إزاء موقفها المالي. وتتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخداماتها، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون، وتتطلب أيضاً دراسة تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية...الخ.

ثانياً: تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه **بورتر عام ١٩٨٥** في كتابه الميزة التنافسية، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة.

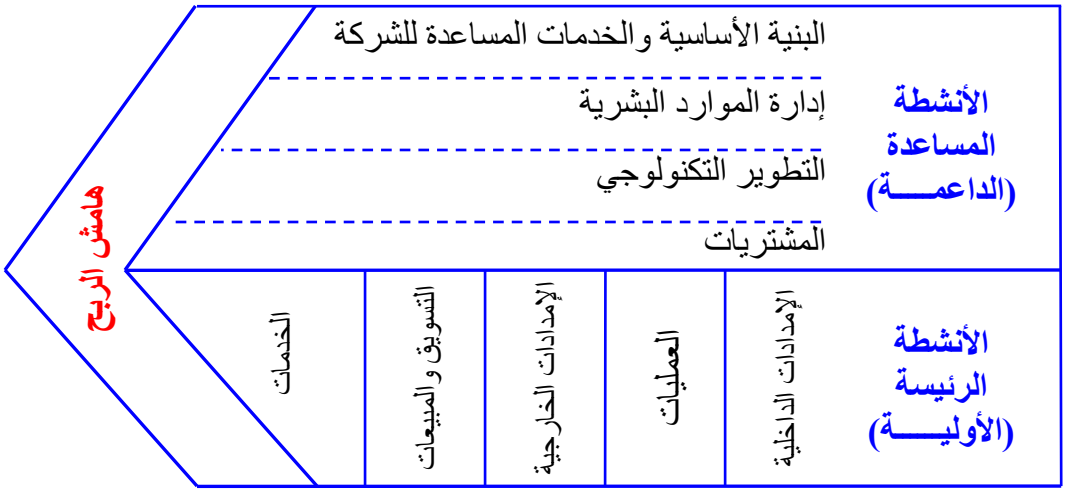
ويساعد تحليل **سلسلة القيمة** التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، **من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل التكاليف وتمييز في الإنتاج والتركيز)**.

وتعرض سلسلة قيمة المنظمة كمجموعة مترابطة مع الأنشطة والوظائف التي تؤدى داخلياً. ورغم أن كل نشاط يعتبر نشاطاً مستقلاً في أداء عمله، إلا أنه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المنظمة كسلسلة قيم، بسبب تأثيره سواء أكان إيجابياً أم سلبياً على الأنشطة الأخرى للمنظمة. وإذا ما كانت تلك القيم إيجابية فإنها تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى، وبالتالي تعتبر سلسلة القيمة نقطة قوة للمنظمة، يمكنها الارتكاز عليها في صياغة أهدافها الإستراتيجية.

وقسم بورتر الأنشطة الرئيسية التسعة للمنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

١- الأنشطة الرئيسية Primary Activities: وتتولى مهمة توفير المواد الخام للإنتاج والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع.

٢- الأنشطة المساعدة (الداعمة) Support Activities: وهي التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها.



شكل رقم (٣ – ٤) تحليل سلسلة القيمة لبورتر

١- الأنشطة الرئيسية (الأولية): وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية هي:

١) الإمدادات الداخلة Inbound Logistics

تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي، وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

٢) العمليات Operations

تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة، الرقابة على الجودة، والخدمات الإنتاجية.

٣) الإمدادات الخارجية Outbound Logistics

وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع، وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

٤) التسويق والمبيعات Marketing and Sales

تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة بالإعلان، والترويج، وقوة المبيعات، وطرق التوزيع وسياسة الأسعار.

٥) الخدمات Service

وهي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح، وتوفير أو بيع قطع الغيار، والتدريب..الخ.

٢ـ الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي مكونة من أربعة مجالات رئيسية هي:

١) المشتريات Procurement

وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات (مواد خام، مواد أولية، أجهزة وآلات، وقطع غيار) وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة، وأنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.

٢) التطور التكنولوجي Technology Development

يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية، بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة...الخ، للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة.

٣) إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

وتتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة بالاختيار، والتوظيف، والتدريب، والترقية، والحوافز، وتقويم الأداء.

٤) البنية الأساسية والخدمات المساعدة Firm Infrastructure

وتتكون من كافة المستويات التنظيمية المسئولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة، الإدارة العامة، والتخطيط، والإدارة المالية، والشئون القانونية...الخ.

إن الربط بين هذه الأنشطة له أوجه متعددة كل منها **يؤثر** بطريقة معينة على **التكلفة، لذلك على الإدارة العليا أن توازن بين تكلفة كل طريقة، وتختار منها الأقل تكلفة مع الحفاظ على نوعية المنتجات أو الخدمات بما يكفل لها تحقيق سلسلة القيمة واستغلال نقاط القوة المتاحة** في منافسة المنظمات الأخرى.

ثالثاً: تقويم نقاط القوة والضعف في المنظمة

بعد تحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة لابد من القيام بتقويم تلك الأنشطة بغية تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتشخيص الأنشطة التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة.

ويساهم التقويم أيضاً في تحديد قدرات المنظمة مقارنة مع مثيلاتها في الصناعة، وهل يمكنها مواجهة التهديدات البيئية، واقتناص الفرص المتاحة أمامها.

أساليب عملية التقويم:

١ـ عقد الاجتماعات الدورية

وهنا يتم تقويم أداء الأنشطة الداخلية للمنظمة عبر الاجتماعات الدورية والنظامية التي تعقدها المنظمة لأعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذووا العلاقة، لمناقشة واقع أداء المنظمة وتحليل وتقويم موقفها الحالي وتحديد عناصر القوة والضعف في المنظمة وفقاً وبناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة، وتقويم موقفها إزاء المنظمات المنافسة الأخرى وتحديد الإستراتيجية الملائمة.

٢- أسلوب المراجعة الإدارية

هنا يتم تقويم أداء المنظمة عن طريق المراجعة الإدارية لجميع أنشطتها وفي كافة المجالات التسويقية، والإنتاجية، والمالية...الخ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتطويرها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها عن طريق توقيها أو تقليل مخاطرها.

٣- أسلوب تحليل النسب Method of Ratio Analysis

يعتمد هذا التقويم على تحديد مدى أداء نشاط أو متغير معين عن طريق إيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين. والهدف من تحليل النسب هو التعرف على القدرات الداخلية للمنظمة في إنجاز أنشطتها المختلفة كالتسويق، والإنتاج....الخ، وكذلك للمقارنة على مستوى الصناعة.

٤- أسلوب تقويم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة

ومن خلال هذا الأسلوب تتمكن المنظمة من تحديد وتقويم أنشطتها الداخلية المختلفة وتحديد نواحي القوة والضعف لديها وتقويم أدائها مقارنة بأداء المنظمات المنافسة الأخرى التي تمارس أنشطة مماثلة أو متشابهة لأنشطتها وفي نفس الصناعة.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

المحاضرة الخامسة

تحديد الموقف الاستراتيجي

سوف نتناول في هذا المحاضرة ما يقع على الإدارة الإستراتيجية في وضع التوجهات الإستراتيجية الأولية للمنظمة، أي تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال قيامها بتحليل مصفوفة (SWOT)، والتي تتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات. ويهدف تحليل مصفوفة (SWOT) إلى معرفة الموقف الحقيقي للمنظمة، وما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات).

تعريف تحليل الموقف:

هو عملية البحث عن "الموائمة الاستراتيجية بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية مع تجنب التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية".

أولاً: تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية

القوة الداخلية Internal Strengths **S**

هي الأشياء التي تتميز الشركة بعملها وتكون متوفرة لدى الشركة مثل موارد مالية، والقدرات التسويقية العالية، والمهارات التقنية...الخ.

الضعف الداخلي Internal Weaknesses **W**

الأشياء التي تعاني منها الشركة أو لا تتفوق فيها مقارنة بالمنافسين مثل تكاليف إنتاج عالية، وضعف الموارد البشرية..الخ.

الفرص الخارجية External Opportuunitied **O**

الظروف البيئية التي تدعم نقاط القوة مثل طلب مرتفع، أسواق جديدة (التحول من الدجاج إلى اللحوم الحمراء والأسماك).

التهديدات الخارجية External Threats **T**

الظروف البيئية التي لا تتعلق بنقاط القوة، وترتبط بنقاط الضعف الحالية، مثل منافسين أقوياء، ضعف النمو، أنظمة جديدة...الخ.

- الفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة وإنما يشترك في ذلك نقاط القوة والضعف.
- تستطيع المنظمة معالجة نقاط الضعف (عوامل داخلية) لأنها تحت سيطرتها بينما يكون الوضع أصعب في العوامل الخارجية.

ثانياً: تحليل مصفوفة (SWOT)

يوضح الشكل التالي تحليل لمصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف).

تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية	نقاط القوة S	نقاط الضعف W
الفرص O	(استراتيجيات هجومية) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	(استراتيجيات علاجية) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة
التهديدات T	(استراتيجيات دفاعية) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	(استراتيجيات انكماشية) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات

شكل رقم (١ – ٥) نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر إستراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختيار أو بناء إستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة. وهذه النتائج تتلخص بما يأتي من إستراتيجيات:

١- إستراتيجيات هجومية

هنا تتوافر أمام المنظمة فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة. مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية.

٢- إستراتيجيات علاجية

هنا تتوافر أمام المنظمة فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. عليه ينبغي من الإدارة الإستراتيجية اتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية.

٣- إستراتيجيات دفاعية

هنا تستطيع المنظمة أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تملكها، وبنفس الوقت، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها.

٤ـ إستراتيجيات انكماشية

تتجه المنظمة إلى هذه الإستراتيجية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية.

ويمكننا اعتماد طرق أخرى لتحليل مصفوفة (SWOT) المتضمنة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وفقاً للإجراءات الخمسة الآتية:

١ـ تحديد الإستراتيجية الحالية أو الإستراتيجيات السائدة في المنظمة.
٢ـ تحديد التغيرات الرئيسية في بيئة المنظمات الأخرى في الصناعة.
٣ـ تحديد الفرص والتهديدات البيئية إلى جانب الإمكانات الرئيسية (القوة) والمحددات الرئيسية (الضعف) في المنظمة.
٤ـ وضع قائمة بالمواضيع البيئية الرئيسية (فرص أو تهديدات) مقابل الإستراتيجيات الحالية ونقاط القوة ونقاط الضعف الرئيسية في المنظمة.
٥ـ اختبار الحالات: وهنا يتم مقابلة كل حالة للحالة الأخرى ثم إعطاء درجة لكل حالة.

ثالثاً: تقويم القوة التنافسية للمنظمة

ولغرض القيام بشكل كمي فيما إذا كانت الشركة هي الأقوى أو الأضعف بين الشركات المنافسة، يتطلب منا إتباع الخطوات الرئيسية التالية:

١ـ الخطوة الأولى. هي وضع قائمة بعوامل النجاح الرئيسية في الصناعة.
٢ـ الخطوة الثانية. تصنيف الشركة والمتنافسين الآخرين إزاء كل عامل من العوامل بإعطائه درجة معينة، وتكون حدود الدرجات بين (١ – ١٠) حيث الدرجة (١) تمثل اضعف استخدام. وتزداد قوة الاستخدام تصاعدياً مع ازدياد الدرجة، حتى تصل إلى (١٠) لتمثل أفضل وأقوى استخدام لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية.
٣ـ الخطوة الثالثة. افتراض تقييم القوى الذاتية من أجل الحصول على مقياس شامل وكلي للقوة التنافسية لكل متنافس.
٤ـ الخطوة الرابعة. تثبيت الاستنتاجات حول حجم ومكونات شبكة الميزة أو عدم الميزة التنافسية. وأخذ الملاحظات المعينة في تحديد قوة الموقع التنافسي للشركة فيما إذا كان هو الأقوى أم الأضعف.

- أن تقويم القوة التنافسية يأخذ شقين الأول التقويم إزاء المنافسين الآخرين، والثاني إزاء أقوى الدرجات لعوامل النجاح الرئيسية والتي تبلغ (١٠) درجات.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

تقويم المركز التنافسي الموزون وغير الموزون في إحدى شركات صناعة المشروبات الغازية

أولاً	نموذج لتقويم قوة المركز التنافسي غير الموزون			
حدد الدرجة من ١ ضعيف جداً. ١٠ قوي جداً				
مقياس قوة عامل النجاح الرئيسي	الشركة (س)	المنافس (١)	المنافس (٢)	المنافس (٣)
نوعية أداء المنتج	٩	٤	٩	٣
الشهرة	٨	٧	١٠	١
الطاقة الإنتاجية	٢	١٠	٤	٥
المهارات التكنولوجية	١٠	١	٧	٣
شبكة المتعاملين	٩	٤	١٠	٥
التسويق / الإعلان	٩	٤	١٠	٥
القوة المالية	٥	١٠	٧	٣٦
ارتباط موقع التكلفة	٥	١٠	٣	١
خدمات المستهلك	٥	٦	١٠	٢
المجمـــــــوع	**٦٢**	**٥٦**	**٧٠**	**٢٨**

ثانياً	نموذج لتقويم قوة المركز التنافسي الموزون				
حدد الدرجة : (١) ضعيف جداً. (١٠) قوي جداً					
مقياس قوة عامل النجاح	الأهمية النسبية	الشركة (س)	المنافس (١)	المنافس (٢)	المنافس (٣)
نوعية أداء المنتج	٠,١٠	٠,٩٠	٠,٤٠	٠,٩٠	٠,٣٠
الشهرة	٠,١٠	٠,٨٠	٠,٧٠	١,٠٠	٠,١٠
الطاقة الإنتاجية	٠,١٠	٠,٢٠	١,٠٠	٠,٤٠	٠,٥٠
المهارات التكنولوجية	٠,٠٥	٠,٥٠	٠,٠٥	٠,٣٥	٠,١٥
شبكة المتعاملين	٠,٠٥	٠,٤٥	٠,٢٠	٠,٥٠	٠,٢٥
التسويق / والإعلان	٠,٠٥	٠,٤٥	٠,٢٠	٠,٥٠	٠,٢٥
القوة المالية	٠,١٠	٠,٥٠	١,٠٠	٠,٧٠	٠,٣٠
ارتباط موقع التكلفة	٠,٣٥	١,٧٥	٣,٥٠	١,٠٥	٠,٣٥
خدمات المستهلك	٠,١٥	٠,٧٥	٠,٩٠	١,٥٠	٠,٣٠
المجمـــــــوع	١,٠٠	٦,٣٠	٧,٧٥	٦,٠٩٠	٢,٥٠

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

المحاضرة السادسة

الاختيار الإستراتيجي والبدائل الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الاختيار الاستراتيجي

الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة. والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة. وهذه الأدوات تسمى نماذج محفظة الأعمال Business Portfolio.

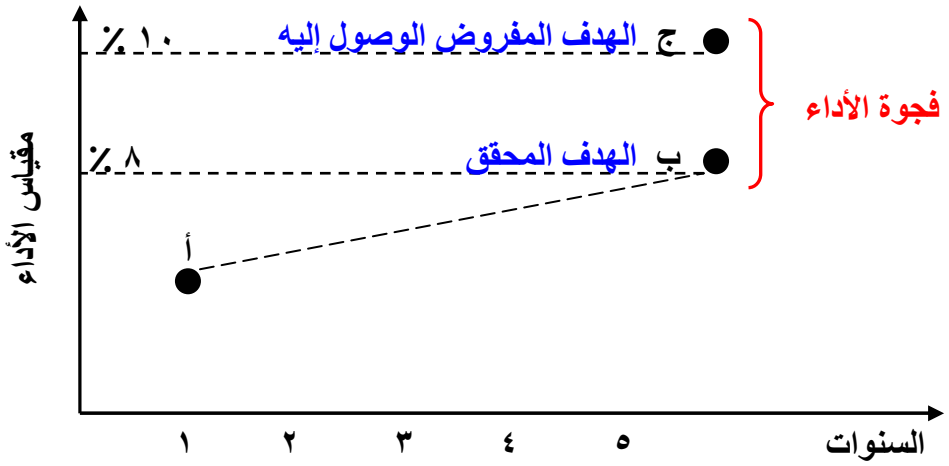
ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد اختيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المنظمات أو لنفس المنظمة في مواقف مختلفة.

ولكن وفقاً للنظرية الموقفية هنالك إستراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة أو أكثر في ظروف معينة وفي وقت محدد. وأن أية تغيرات تطرأ في ظروف البيئة المحيطة قد تقود المنظمة إلى تعديل أو تغيير في إستراتيجيتها الحالية. وهذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة الحاصلة في أداء المنظمة.

فجوة الأداء

فجوة الأداء الفعلي لمنظمة أو وحدة الأعمال هي الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع وفقاً للأهداف المخطط.

فجوة الأداء = الأداء الفعلي – الأداء المتوقع وفقاً للأهداف المخططة



شكل رقم (١ – ٦) تحليل فجوة الأداء

١- **إذا كانت الفجوة صغيرة أو غير مهمة جداً**، فإن الاستقرار يكون هو الاختيار الإستراتيجي الأكثر احتمالا، وقد يتم إجراء بعض التغييرات الثانوية بشكل جزئي.

٢- **أما إذا كانت الفجوة كبيرة وواسعة.** فالانكماش هو الإستراتيجية الأكثر احتمالاً.

٣- **وإذا كانت الفجوة قليلة لما هو متوقع من توفر فرص بيئية.** فاستراتيجيات النمو والتوسع هما الأكثر احتمالاً.

وخلاصة القول أن الفجوة كلما كانت سلبية (فجوة كبيرة) فإنها تقود المنظمة لإتباع استراتيجيات انكماشية. وعندما تكون الفجوة إيجابية (فجوة صغيرة) فسوف تقود المنظمة لإتباع استراتيجيات النمو.

وتتبنى المنظمات الاستراتيجيات وفقاً للأتي:

- **استراتيجيات الاستقرار:** تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجيات عندما يكون موقفها إيجابي وفجوة الأداء تقريباً صغيرة.
  وتركز على: تحسين الإنتاج في الصناعة، والتأكيد عل التكيف الإيجابي لأنشطتها الداخلية.

- **استراتيجيات النمو:** تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجيات عندما تحيطها ظروف بيئية إيجابية.
  وتركز على: زيادة كمية المنتجات / الخدمات، وتحسين المنتجات / الخدمات، والدخول في أسواق جديدة أو مشاريع مشتركة أو الاندماج مع منظمات أخرى (إذا كان الوقت ملائم ومهم).

- **استراتيجيات انكماشية:** تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجيات عندما تكون الفجوة كبيرة. ويكون عندها ضعف واضح في عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة، بالإضافة إلى العوامل الداخلية.
  وتركز المنظمة على: تحسين أداء العمل وعلى زيادة فرصها للبقاء.

وفي عملية الاختيار الاستراتيجي المناسب تحتاج المنظمة إلى تحليل أعمالها الحالية والمستقبلية سواء على مدى مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو مستوى خطوط الإنتاج وتقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة باستخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لتساعد في تقويم مستوى الأداء.

ثانياً: مفهوم البدائل (الخيارات) الإستراتيجية

البديل الإستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى.

فتسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة. وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية:

١- **تكوين البديل أو البدائل الإستراتيجية** التي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة معالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

٢- **تقويم البدائل الإستراتيجية**، من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملاءمته مع موقف المنظمة الإستراتيجي، وتخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي:

أ- **التوافق:** لابد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافق مع عناصر أو عوامل البيئة الخارجية الكلية و / أو البيئة الصناعية وقوى التنافس من جهة، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة، وفلسفة الإدارة، ونمطها القيادي...الخ.

ب-**المنفعة:** ينبغي أن يحقق البديل الإستراتيجي منفعة للمنظمة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية.

ج- **القبول:** يجب أن يحظى البديل الإستراتيجي بقبول معظم الأطراف المتعاملة مع المنظمة (المالكين، أصحاب الأسهم، المستهلكين...الخ).

د- **التطابق:** من الضروري أن يحقق البديل الاستراتيجي تطابقاً مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وتناسباً واضحاً مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

٣- **الاختيار الاستراتيجي**، تقوم المنظمة باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل. وقد تختار المنظمة بديلاً استراتيجياً واحد أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية. **ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة.**

أن البدائل الإستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد، وبالعكس في المنظمات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية

لم يتفق الكتاب على تصنيف موحد حول العوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للمنظمة. ولكن يمكن القول بأن هناك اتفاق ما حول العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية وهي كما يلي:

١- أهداف المنظمة.
٢- العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية.
٣- العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف.
٤- العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة.

رابعاً: العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي

١ـ تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية.

أـ تمسك الأفراد بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية.

عادة يتمسك الأفراد بالاستراتيجيات السابقة سواء حققت أهدافها أو لم تحققها، ويعود السبب في ذلك، هو أن الدخول في أعمال وأنشطة جديدة، قد يستلزم بذل جهد ووقت لمعرفتها، بالإضافة إلى تحبيذهم ممارسات الأعمال التي اعتادوا عليها.

ب-تمسك المنظمة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية.

معظم المنظمات تتمسك بالاستراتيجيات السابقة التي تبنتها وتفخر بها إذا حققت نجاحات، أو محاولتها خلق المبررات في حالة الفشل دون الاعتراف الصريح بخطأ تلك الإستراتيجية.

- من الصعوبة تغيير الإستراتيجيات التي حققت نجاحاً في ظل وجود قائد قوي.

٢ـ اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة.

تلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في عملية اختيار الإستراتيجية من خلال ما تتمتع به من قوة ونفوذ وقدرة على إقناع الأفراد العاملين و/أو المدراء في الإدارات الوسطى.

٣ـ معيار المخاطرة.

هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة والربح الذي يمكن تحقيقه.

٤ـ عامل الوقت والاختيار الإستراتيجي.

يؤثر عامل الوقت في العملية الإستراتيجية وفي وجود القرار المتخذ أيضاً بمقدار الوقت الذي ينفقه متخذ القرار في ذلك.

- يعتمد نجاح قرار الاختيار الإستراتيجي في المنظمة عند طرح منتجاتها، إلى معرفة الوقت الملائم لاستعداد السوق في تقبل المنتجات، وإذا ما طرحت المنظمة منتجاتها أو خدماتها بأوقات غير ملائمة في السوق فأن ذلك يقلل من فرص نجاح القرار الإستراتيجي.

٥ـ موارد المنظمة.

كلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فأنها تكون قادرة على الأقدام باتخاذ القرار الإستراتيجي الأمثل.

أـ الموارد المادية.

ب-الموارد المالية.

ج- الموارد البشرية.

المحاضرة السابعة

الإستراتيجية على مستوى المنظمة

تتوفر أمام الإدارة العليا بدائل إستراتيجية متعددة، الأمر الذي يفرض عليها مسؤولية انتخاب واحد أو أكثر من تلك البدائل لاعتمادها في إنجاز أنشطة أعمالها بنجاح وكفاءة. وتنقسم هذه البدائل إلى أربعة إستراتيجيات رئيسية وهي:

أولاً: إستراتيجيات الاستقرار Stability Strategies

تعتبر إستراتيجيات الاستقرار، **أو ما يسمى أحياناً بإستراتيجيات النمو المحدد**، أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة.

ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى المحافظة على الأنشطة الحالية دون إحداث أي تغيير جوهري في الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة.

وتستخدم إستراتيجيات الاستقرار في المنظمات ذات النشاط الواحد والتي تتميز عموماً بصغر حجمها، وكذلك في المنظمات ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تتميز بحجمها الكبير.

المبررات لتبني هذه الاستراتيجيات من قبل المنظمات:

- تمكن المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في مجالات الأعمال الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي في الصناعة.
- وجود تصور لدى الإدارة العليا بأن الكلف الإضافية للأعمال الجديدة هي أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية.
- قناعة أصحاب المنظمات بنسب أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.
- عندما تكون المنظمة في مرحلة الشيخوخة فاتجاهاتها الأداء تصبح غير مرغوبة سواء للمنظمة أو لأحد أنشطتها.
- توخي المخاطر الناجمة بسبب التوسع في أنشطة أعمال المنظمة.

الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجيات الاستقرار:

١ـ إستراتيجية الثبات النسبي

وفقاً لهذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى زبائنها بنفس الطريقة المتبعة حالياً و/أو في الماضي. وأهم أسباب إتباع هذه الإستراتيجية:

١ـ شعور الإدارة العليا بأن مستوى ألأداء للمنظمة مرض، وعدم وجود أي تغيرات جوهرية في بيئتها المحيطة بها.

٢- عدم وجود رغبة عند الإدارة العليا للاتجاه نحو التوسع في أعمالها أو في نطاق السوق الذي تعمل فيه.
٣- تتجه المنظمات صغيرة الحجم عادة إلى هذه الإستراتيجية.
٤- سهولة إتباع هذه الإستراتيجية.

٢- إستراتيجية التمركز

تعتمد المنظمة وفقاً لهذه الإستراتيجية على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون إهمال أي نشاط من أنشطة الأعمال الناجحة في المنظمة. وتتسم هذه الإستراتيجية بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب إتباع إستراتيجيات مستقرة، وعادة ما ترتبط تلك الإستراتيجيات بالأمد البعيد ما عدا بعض المواقف الاستثنائية أو المؤقتة

من أهم مبررات إتباع إستراتيجية التمركز هي:
١- السعي لتوحيد الجهود الإدارية في مجال الأعمال للتصدي للتهديدات البيئية ونقاط الضعف الداخلية في المنظمة.
٢- مواجهة التقادم الناشئ بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وفي التكنولوجية المستخدمة.
٣- مواجهة المنافسة المحلية عن طريق إستراتيجية التمركز في بعض الأسواق.
٤- الاستفادة من المزايا التي تحققها نظم الاتصالات المتقدمة.

٣- إستراتيجية الربح

تتجه المنظمات إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما يكون هدفها الرئيسي توفر سيولة نقدية، وخلق حالة استقرار للمنظمة، وغالباً ما تستخدم المنظمات إستراتيجية الربح كإستراتيجية مؤقتة لقدرتها على مواجهة التهديدات المحتملة.
مثال ذلك تخفيض نفقات الإعلان مقابل تخفيض التكاليف وزيادة الربح.

من أهم مبررات إتباع إستراتيجية الربح هي:
١- احتواء محفظة أعمال المنظمة على بعض الأنشطة ذات حصص سوقية صغيرة وتمتلك قدرة على تحقيق نمو متواضع.
٢- انتماء المنتج إلى سوق في مرحلة الاستقرار أو الانحدار.
٣- توفر استخدامات بديلة أفضل لأموال المنظمة.

٤- إستراتيجية التريث

تعتمد المنظمة إستراتيجية التريث حينما تقوم بتخفيض مستوى أهدافها من إستراتيجية النمو إلى مستوى النمو المحدد أو المستقر لترتيب أوضاعها ومواجهة التغيرات البيئية.

من أهم مبررات إتباع إستراتيجية التريث هي:
١- شعور الإدارة العليا بأن مستوى ألأهدافها الحالية لا يتناسب وظروف البيئة المتوقعة.
٢- تساعد المنظمة في مراجعة أنشطتها وتعزيز مواردها الداخلية.

٥- إستراتيجية الحركة البطيئة

وتسمى أيضاً بإستراتيجية النمو الحذر، وتستخدم المنظمة هذه الإستراتيجية عند شعورها بأن الظروف البيئية الخارجية أصبحت غير مواتية للاستمرار في إستراتيجية النمو السريع، أو لظهور عوامل بيئة خارجية (سياسية، حكومية...الخ) تنذر بضرورة التخلي عن إستراتيجية النمو السريع والتحول إلى إستراتيجية النمو البطيئة.

ثانياً: إستراتيجيات النمو

أكثر الإستراتيجيات استخداماً، ويتم تبنى هذه الإستراتيجيات عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق. وذلك عن طريق:

١- زيادة في المنتجات أو الخدمات، أو الدخول في أسواق جديدة.

٢- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي.

الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني إستراتيجيات النمو (التوسع):

- في الصناعات المضطربة (التي تتسم بالسرعة العالية) تستطيع إستراتيجيات الاستقرار أن تحقق نجاحاً قصير الأمد ولكن مصيرها الفشل والانتهاء على الأمد الطويل، لذا تعتقد المنظمة وإداراتها بأن إستراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء في مثل تلك الظروف.
- يعتقد العديد من المدراء بوجود موائمة بين التوسع والفاعلية.
- يعتقد البعض أن إستراتيجيات النمو تساهم في تقديم فائدة للمجتمع.
- يعتبر المدراء الإستراتيجيون أن إستراتيجيات النمو تحقق دفعاً إدارياً كبيراً.

ويمكن القول أن، إستراتيجيات الاستقرار تتميز بخطورة قليلة إلى جانب تحقيق عوائد مالية قليلة. وإذا ما أرادت المنظمة زيادة عوائدها المالية على المدى الطويل لا بد من تبنى إستراتيجيات النمو والتوسع بالرغم من توقع زيادة المخاطرة المترتبة على ذلك.

الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجيات النمو:

١- استراتيجيات التركيز Concentration Strategy

وفقا لهذه الإستراتيجية، تركز المنظمة جميع إمكاناتها في مجال محدد تختص فيه، مثال ذلك منتج أو سوق أو تكنولوجيا واحدة، وتهدف بذلك إلى تحقيق سمعة جيدة في الأسواق وتفويت الفرصة على المنافسين.

تساعد هذه الإستراتيجية المنظمة على استغلال الوقت والجهود والأموال لاكتشاف ابتكارات جديدة في تقديم منتجها وتحقق لها دوراً قيادياً في السوق تمكنها من فرض سيطرتها في مجال الصناعة التي تزاولها أو السوق الذي تعمل فيه. وتركز المنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية على تحقيق مستوى عال من العائد على الاستثمار.

ومن عيوب هذه الإستراتجيات:

١- انخفاض الطلب على المنتج الذي تركز عليه المنظمة وبالتالي تعرضها للمخاطر.
٢- التعرض للخطر عند طرح المنافسين منتجات بديلة بجودة أفضل.
٣- انخفاض أو ندرة المواد الخام المستخدمة في إنتاج المنتج.

الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجيات التركيز:

إستراتيجية التكامل الأفقي

تقوم بعض المنظمات بإضافة وحدات جديدة أو شركات أخرى من نفس نوع النشاط من حيث السلع والخدمات وحجم الإنتاج، وهذا النمو السريع يسمى بالتكامل الأفقي أو التنويع الأفقي. ومن المبررات التي تدعو إلى استخدام هذه الإستراتيجية:

١- لزيادة حصتها السوقية.
٢- زيادة إيرادات المنظمة على المدى الطويل.
٣- تعزيز وتطوير العلاقات مع المجهزين والزبائن.
٤- عندما تحاول المنظمة تخفيض تكاليف الشركة وتحقيق اقتصاديات الحجم.
٥- تساعد هذه الإستراتيجية من زيادة منتجات المنظمة وخدماتها كماً ونوعاً، وزيادة جمهور المستهلكين.
٦- تسمح هذه الإستراتيجية بزيادة قنوات التوزيع.
٧- زيادة مساحة المرونة في العمليات المستخدمة.

إستراتيجية التنويع الأفقي (المترابط "المركز")

تتبع المنظمات هذه الإستراتيجية عندما تحرز المنظمة أعمالاً مشابهة لأعمالها خارج نطاق الصناعة التي تعمل فيها حالياً، أو يضم عمليات منظمة أخرى تزاول نفس أعمالها الحالية مستفيدة من مواردها الذاتية لتحقيق زيادة في مبيعاتها وأرباحها من منتجاتها وخدماتها الحالية.

إستراتيجية التنويع الأفقي (غير المترابط "المختلط")

عندما تضم المنظمة أعمالاً غير مترابطة بالصناعة التي تزاولها، يطلق على هذه الإستراتيجية بالتنويع الأفقي غير المترابط. وهي تعني دخول منظمات في منتجات جديدة تماماً لا علاقة لها بالمنتج الحالي وتدخل بها الأسواق الحالية، أو تتغلغل في أسواق جديدة، أو تندمج مع منظمات أخرى تزاول أنشطة مختلفة، تهدف أساساً إلى تعظيم الاستثمارات المالية في المنظمة.

إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة (المترابطة)

تعد هذه الإستراتيجية إحدى إستراتيجيات النمو السريع التي تتبعها منظمات الأعمال لمزاولة أنشطتها من خلال التوسع في أنشطتها الحالية عن طريق:

أ- **التكامل العمودي الخلفي:** الذي يعني التوسع باتجاه إضافة مراحل سابقة لأنشطتها الحالية بما يجعلها قادرة على التحكم في نوعية المواد الخام والأجزاء والتحكم في استمرار تدفق المواد الأولية والتحكم في التكاليف.

ب- **التكامل العمودي الأمامي:** عن طريق التوجه لمزاولة الأعمال في تسويق المنتجات أو الخدمات أو منافذ التوزيع من أجل التحكم في نوعية المنتج النهائي وتسويقه والرقابة عليه.

إن أهم مزايا إستراتيجية التكامل العمودي المترابط هو السماح بتوفير عناصر جديدة للنمو في حالة ميل السوق إلى الاستقرار أو انخفاض الفرص البيئية. وتساهم في تحقيق التوازن بين المراحل المتعددة بغية الوصول إلى اقتصاديات الحجم، وكذلك تعزز من قوة التنافس للمنظمة.

إستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة (غير المترابطة)

يعتمد التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة على إمكانات محددة لتحويل موقع المنظمة الحالي إلى موقع تنافسي رئيسي. (مثال ذلك شراء شركة متخصصة في صناعة منتجات العصائر، شركة متخصصة بصناعة صناديق البلاستك، لتسويق العصائر في صناديق البلاستك).

٢- إستراتيجية النمو الداخلي Internal Growth Strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على الإمكانات الداخلية للمنظمة والتي تحقق من خلالها النمو والاتساع عبر زيادة المبيعات أو زيادة خطوط الإنتاج، وقوة العمل. وتعمد المنظمات هذه الإستراتيجية اعتقاداً منها بأن النمو الداخلي يساهم في زيادة حجم العمليات الحالية ويحافظ على الثقافة والكفاءة التنظيمية، ويساعد المنظمة للدخول إلى أسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية. وتساهم هذه الإستراتيجية في جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها المنظمة.

أ- **النمو الداخلي الأفقي:** ربما يتضمن خلق شركات جديدة بغض النظر عن كون الأعمال مرتبطة أو غير مرتبطة.

ب- **النمو الداخلي العمودي:** يشير إلى تعظيم الأعمال المرتبطة وغير المرتبطة مع المنظمات بقنوات عمودية للتوزيع وتعزيز العلاقات مع الموردين والزبائن.

٣- إستراتيجيات النمو الخارجي

أ- إستراتيجية الاندماج Merger Strategy

يقصد بالاندماج اتفاق منظمتين أو أكثر وتكوين منظمة جديدة. وبموجب هذا الاتفاق تفقد المنظمتين المستقلتين شخصيتهما الاعتبارية تماما وتظهر للوجود منظمة جديدة.

الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني إستراتيجية الاندماج:

١- التوسع في الإنتاج والخدمات وزيادة حجم الأسواق (الاندماج الأفقي).
٢- لتقوية المركز التنافسي للمنظمات المندمجة.
٣- تقليل المخاطر أو تنويعها عبر أسواق مختلفة و/أو صناعات مختلفة.
٤- السيطرة على عوامل الإنتاج والتسويق.

ب- إستراتيجية المشروعات المشتركة Joint Venture

وتعد هذه الإستراتيجية من استراتيجيات النمو السريع، ووفق هذه الإستراتيجية تتفق منظمتين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة. وتتسم هذه المشروعات بكيان مستقل عن كيان المنظمتين. **(معظم مشاريع سابك مشتركة)**.

الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني إستراتيجية المشروعات المشتركة:

١- الدخول في أعمال لا تستطيع المنظمة في ظل إمكاناتها ومواردها القيام بها.
٢- تمثل الأساس لقيام منظمات الاستثمار.
٣- الحصول على خبرات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة.
٤- الرغبة في السيطرة على أسواق خارجية (محلية أو أجنبية).
٥- التشريعات القانونية في كثير من الدول تلزم الشركات الوطنية بمشاركة الشركات الأجنبية.

ثالثاً: إستراتيجيات الانكماش Retrenchment Strategies

عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات هو متدنيا، فلا بد من إتباع إستراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني والذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى مخاطرة.

الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني إستراتيجيات الانكماش:

١- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.
٢- ضرورة تقليل خطوط إنتاجها أو خدماتها، وتقليص أسواقها، أو وظائفها.
٣- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

الاستراتيجيات الفرعية لاستراتيجيات الانكماش:

١- إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل Cutbacks and Turnaround

تعمد المنظمات هذه الإستراتيجية عندما تشعر بأن أداء وحدات أعمالها قد ضعف وأتسم بالتدهور، مما يدعو المنظمة إلى إستراتيجية تخفيض حجم الأنشطة في وحدات الأعمال وتخفيض التكاليف التي تشكل كافة المصروفات غير الضرورية.

الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل:

١- تغير الظروف الاقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.
٢- محدودية الإمكانات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات غير الضرورية.
٣- عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية أمام المنافسين في الأسواق.

٢- إستراتيجية (التجرد) التخلي Divestment Strategy

ويقصد بها أن تقوم المنظمة باستبعاد أو حذف نشاط من أنشطة المنظمة التي تقوم بأدائها.

الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني إستراتيجية (التجرد) التخلي:
١- التوسع في الأنشطة التي لا مبرر لها.
٢- رغبة الإدارة العليا في زيادة أحد الأنشطة أو أحد خطوط الإنتاج.
٣- ندرة الموارد المالية والبشرية التي تتطلبها مجموعة الأنشطة الكلية الحالية.
٤- ظهور منتجات بديلة أفضل من منتجات المنظمة في الأسواق.
٥- استجابة للتشريعات القانونية التي تفرض على بعض المنظمات.

٣- إستراتيجية التحول Transformation Strategy

وفقا لهذه الإستراتيجية تعمد المنظمة إلى القيام بتغيير أنشطة أعمال المنظمة الحالية والتحول إلى مجالات جديدة للعمل.

الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني إستراتيجية التحول:
١- عندما تكون الأرباح المحققة في المنظمة هي أقل بكثير من الأرباح المتوقعة.
٢- عند توفر التمويل المطلوب لإسناد عملية التحويل.

٤- إستراتيجية التصفية Liquidation Strategy

تعتبر هذه الإستراتجية هي البديل الأخير أمام المنظمة، وإتباع إستراتجية التصفية تعني فشل المنظمة في جميع أنشطتها، وقد يتم إتباع هذه الإستراتجية في حالة وجود خلاف بين الشركاء ورغبة أحدهم في الخروج من الشركة.

الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني إستراتيجية التصفية:
١- أتسام جميع أنشطة أعمال المنظمة بالهبوط الحاد.
٢- استمرار الخسائر في المنظمة.
٣- التقادم المستمر في إمكانات المنظمة.
٤- انسحاب أحد الشركاء أو أكثر من المنظمة.

رابعاً: الإستراتيجيات المركبة Combination Strategy

قد تستطيع المنظمة أن تتبع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية، أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلاءم ورسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية.

الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني إستراتيجية مركبة:
١- عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة، وكل نشاط يتطلب إستراتيجية مختلفة.
٢- أحياناً تأثر التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة يدعو المنظمة إلى إتباع إستراتيجية مركبة.
٣- في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الإستراتيجي في المنظمة.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

خامساً: نماذج تحليل المحفظة Portfolio Analysis Approaches

تمثل نماذج تحليل المحفظة الأدوات الرئيسية التي تساعد المدراء الإستراتيجيين في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المنظمات المختلفة، وتقويم محفظة الأعمال فيما إذا كانت ملائمة عما هو متوقع على المدى الطويل، ومدى مساهمتها في تحقيق هدفي النمو والربحية.

أكثر من ٥٠ ٪ من الشركات العالمية الكبرى تعتمد على نماذج تحليل المحفظة عند تقيمها للبدائل الإستراتيجية واختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

يصلح تحليل المحفظة في الاستخدام على مستوى المنظمة و/أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية فقط... أي لا تستخدم على مستوى الوظائف.

يصلح تحليل المحفظة في الاستخدام على مستوى المنظمة و/أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية فقط... أي لا تستخدم على مستوى الوظائف.

١- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية

Approach Boston Consulting Group

يعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين هما: البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة، والبعد الثاني هو نمو السوق ويعبر عنه المحور العمودي. وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج والخدمة داخل السوق (النجوم، علامة الاستفهام، الإدرار النقدي، وخلية الوضع المضطرب).

شكل رقم (١ – ٧) مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية

يتكون نموذج جماعة بوسطن الاستشارية من بعدين هما:

أ- حصة السوق النسبية Relative Market Share

حصة السوق النسبية هي معدل لحصة سوق وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى حصة السوق لأكبر شركة منافسة في الصناعة.

وطبقاً لجماعة بوسطن الاستشارية، فإن حصة السوق للمنظمة تعطي مزايا في تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير وزيادة فاعلية أداء القوى العاملة (أثر التعلم)، وتحسين العملية الإنتاجية أو تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته. أما إذا كانت الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال الإستراتيجية أقل من (١,٠) فإنها لا تستطيع تحقيق مزايا تنافسية بسبب النقص في اقتصاديات الحجم أو بسبب ارتفاع التكلفة.

ب- معدل نمو الصناعة Industry Growth Rate

أن المحور العمودي لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل نمو الصناعة في السوق. والهدف من تقويم معدل نمو الصناعة هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر الفرص للنمو أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدات الأعمال الإستراتيجية. ويتم تقويم معدل النمو الصناعي لوحدة الأعمال الإستراتيجية بشكل عام طبقاً لسرعتها أو بطئها من معدلات النمو الاقتصادية.

ويتميز معدل النمو الصناعي الأسرع من المعدل بامتلاكه نمو عال (نقاط قوة)، بينما معدل النمو الصناعي البطيء يتسم بمعدل نمو منخفض (تهديدات).

شكل رقم (٢ – ٧) مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية

ملاحظات:

١- يكون في مربع مجموعة بوسطن الشركة بالكامل أو أحد منتجاتها، أي أن ليس من الضروري أن تكون الشركة في وضع واحد فقط، فقد تكون أحد منتجاتها أفضل من الأخرى.
٢- الوحدات (الشركات) أو المنتجات على الجانب الأيسر من المصفوفة (النجوم والنقدية) تدر نقدية عالية وتحقق هامش من الربح.
٣- الوحدات أو المنتجات على الجانب الأيمن من المصفوفة (الاستفهام والوضع المضطرب) لديها ضعف في توليد النقدية.
٤- المربعات العليا من المصفوفة (علامات الاستفهام والنجوم) تتطلب استثمارات عالية.
٥- المربعات الدنيا من المصفوفة (المضطرب والنقدية) تتطلب استثمارات أقل.

طريقة عمل مصفوفة بوسطن الاستشارية:

١- المربع الأول: علامات الاستفهام ؟ Question Marks

هي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة. ويشير هذا المربع إلى ارتفاع في معدل النمو في السوق. وانخفاض في حصتها السوقية. وإن معظم الأعمال تبدأ كعلامات استفهام لكلا الحالتين نمو الأسواق العالية التي تمتلك قيادة السوق، والعمليات التي تتسم بضعف في مركزها التنافسي بسبب انخفاض حصتها في الصناعة. وتتسم وحدات الأعمال أو المنتجات في مربع علامات الاستفهام بانخفاض في مبيعاتها مقارنة بأكبر المنافسين لها في نفس النشاط مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح.

والشركات أو المنتجات الموجودة في هذا المربع أمامها مجموعة من البدائل:

أ- إتباع إحدى إستراتيجيات النمو: وهذا ينقلها إلى مربع النجوم.
ب- إتباع إحدى إستراتيجيات الانكماش: وهذا ينقلها إلى مربع الوضع المضطرب.
ج- إتباع إحدى إستراتيجيات الاستقرار: فتبقى كما هي.

٢- المربع الثاني: النجوم Stars

تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات في هذا المربع بارتفاع معدل النمو، وكذلك ارتفاع الحصة السوقية. ويعكس هذا الموقف إلى أن وحدة الأعمال أو المنتجات تتميز بمركز تنافسي قوي بجانب النمو العالي في السوق. وبالتالي تحقق موقع الريادة والقيادة في السوق عند مقارنتها مع المنافسين الآخرين.

والشركات أو المنتجات الموجودة في هذا المربع تتبع إحدى إستراتيجيات النمو، ويتطلب هذا المربع ضخ استثمارات عالية، وفي حالة عدم الاستمرار سوف تطر إلى النزول إلى أي مربع أخر.

٣- المربع الثالث: إدرار النقدية Cash Cows

تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات ضمن هذا المربع، بحصة سوقية كبيرة، ولكن بمعدل نمو بطيء ومحدد.

وإن معظم تلك الوحدات أو المنتجات في هذا المربع تدر نقدية كبيرة وتحقق أرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي ولكن النمو في النشاط منخفض وآخذ بالتدهور.

والإستراتيجية المناسبة لهذه الشركات أو وحدات الأعمال أو للمنتجات الواقعة في هذا المربع هي تلك التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة أو وحدة الأعمال على الأمد الطويل، وتعد استراتيجيات النمو ملائمة لهذه الوحدات أو المنتجات لكي تنتقل إلى مربع النجوم أو علامات الاستفهام.

٤- المربع الرابع: الوضع المضطرب Dogs

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق. وتعاني معظم تلك المنظمات من المخاطر المترتبة على أعمالها بسبب مركزها التنافسي الضعيف، وانخفاض في المبيعات والأرباح، وقد تحقق خسائر مادية في كثير من الأحيان. وعادة تلجأ المنظمات في هذا المربع إلى إستراتيجيات الانكماش.

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية:

تهدف مصفوفة محفظة (BCG) إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة أو وحدات الأعمال في ضوئها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نمو وربحية للمنظمات في المستقبل. وتتضمن توصيات (BCG) الآتي:

١- زيادة التدفقات النقدية من الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربع إدرارا النقدية من أجل استخدامها في دعم وتطوير وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في مربع علامات الاستفهام للوصول إلى النجومية. وإن الهدف على الأمد البعيد لمحفظة الأعمال هو تحويل موقع علامات الاستفهام إلى موقع النجومية وخصوصاً عندما تمتلك وحدات الأعمال أو المنتجات معدلات نمو عالية تساعدها للانتقال إلى النجومية.

٢- عندما تعاني وحدات الأعمال أو المنتجات في مربع علامات الاستفهام من ضعف أو أن معظم التوقعات بعيدة الأمد غير مشجعة أو غير مؤكدة في الحصول على موارد نقدية، فالإستراتيجية المرشحة والملائمة هي إستراتيجية التصفية.

٣- أما عندما تكون وحدات الأعمال أو المنتجات في مركز تنافسي ضعيف فإنها تأخذ موقع (الوضع المضطرب). وهذا الوضع يشير بعدم وجود فرص استثمار الأموال بغرض النمو وإذا ما استمرت المنظمة في الاستثمار فإنها قد تعرض نفسها إلى خسائر كبيرة جداً. وينبغي من المنظمة الخروج من الصناعات التي تعمل فيها وتستخدم استراتيجيات التجرد أو التصفية.

٤- إذا ما عجزت المنظمة من توفير نقدية كافية لدعم موقع علامات الاستفهام والنجومية فينبغي عليها إتباع إستراتيجيات الاكتساب أو الاندماج لبناء محفظة متوازنة. والمحفظة المتوازنة هي التي تحتوي أيضاً على أنشطة تدر لها نقدية لدعم متطلبات الاستثمار في مواقع النجومية وعلامات الاستفهام.

مميزات نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية:

١- ركزت انتباها على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال من أجل تعظيم القيمة لمحفظة أعمال المنظمة.

٢- تساهم مصفوفة (BCG) لمعرفة فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى ينبغي أن تضاف لمحفظتها الحالية.

٣- استطاعت مصفوفة (BCG) تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة تعتمد على بعدين رئيسين ومقسمة إلى أربع مربعات، ومقارنة أهمية هذه الوحدات بدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

٤- تساعد مصفوفة (BCG) المنظمة في اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو الصناعية.

النقد الموجه لنموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية:

١- النموذج الذي قدمته جماعة بوسطن يعد مبسط لاحتوائه على بعدين فقط، في حين هناك عوامل أخرى مرتبطة بتلك الأبعاد ينبغي أخذها في الحسبان.

٢- أن الحصة السوقية تحسب وفقاً لحصة أكبر منافس، فمثلاً الحصة السوقية النسبية لشركة (أ) = $\frac{١٥}{٤٠} \times ١٠٠ = ٢٥$ ٪.

٣- أن نموذج بوسطن يقسم الشركات إلى مجموعتين فقط، شركات ذات مستوى عالي وشركات ذات مستوى منخفض.

٤- تستخدم مصطلحات و أسماء غريبة.

٥- لا تنطبق هذه المصفوفة على جميع الشركات.

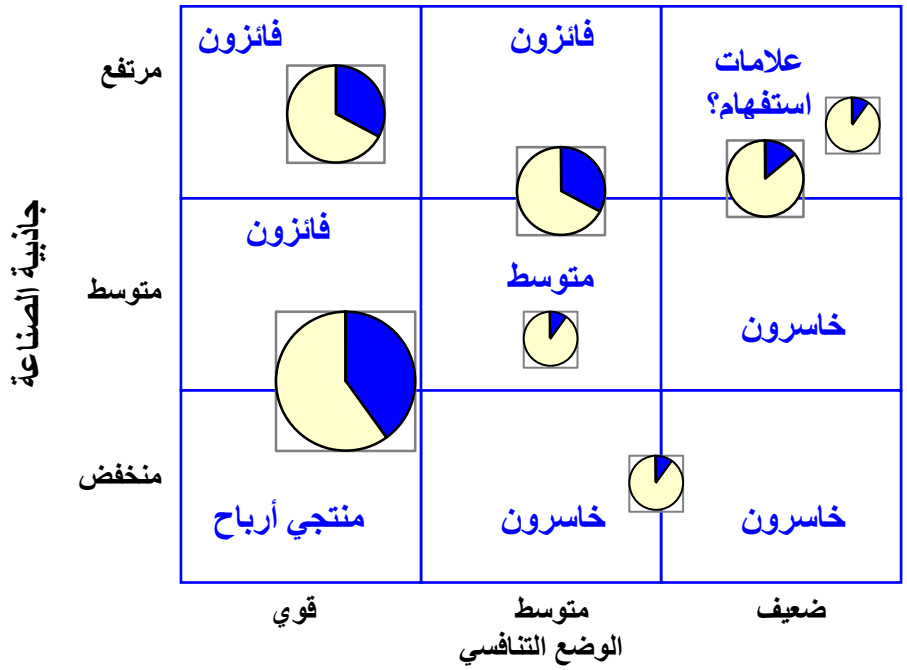
٣- نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال الكترك (GE)

طورت إدارة ماكنزي للاستشارات (Mckinsey) بالتعاون مع شركة جنرال الكترك نموذج محفظة أعمال، والتي طبقت لأول مرة في شركة جنرال الكتريك وعرفت فيما بعد بمصفوفة (GE) تفادياً لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG).

تتضمن مصفوفة ماكينزي تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال (المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات) كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.

ويتم تحدي موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي: قوي، متوسط، وضعيف، على عكس ما قدمته مصفوفة (BCG) التي اقتصرت على مستويين هما قوي وضعيف فقط.

ويتكون كل بعد من هذين البعدين من مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المعمق، وإضفاء قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة.



شكل رقم (٣ – ٧) مصفوفة ماكينزي (GE)

خطوات تقويم أبعاد مصفوفة ماكنزي (GE)

١ـ تقويم جاذبية الصناعة

تجري عملية تقويم جاذبية الصناعة في أربع خطوات رئيسية هي:

١ـ يقوم المدراء الإستراتيجيون بتحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة، حيث تتضمن على سبيل المثال حجم السوق، نمو السوق، قوى التنافس، شدة المنافسة وزيادة رأس المال والربحية.

٢ـ تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة. وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

٣ـ يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح ما بين (١ – ٥) درجات، حيث تشير الدرجة (١) إلى جاذبية ضعيفة جداً. والدرجة (٣) جاذبية متوسطة، والدرجة (٥) إلى جاذبية مرتفعة جداً.

٤ـ القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة مرجحة الوزن ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة الجاذبية المتعددة للصناعة ككل أو كل وحدة أعمال إستراتيجية، وتشير نتيجة التقويم لجاذبية الصناعة المفترضة في الجدول التالي (١- ٧) والتي حصلت على مجموع (٤,٢٥) إلى جاذبية مرتفعة لهذه الصناعة.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

جدول رقم (١ – ٧)
مثال لتقويم جاذبية الصناعة لمصفوفة ماكينزي

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حجم الصناعة	٠,١٠	٣	٠,٣٠
نمو الصناعة	٠,٣٠	٥	١,٥٠
ربحية الصناعة	٠,٢٠	٤	٠,٨٠
كثافة رأس المال	٠,١٠	٥	٠,٥٠
الدور التكنولوجي	٠,٠٥	٥	٠,٢٥
شدة المنافسة	٠,٢٠	٤	٠,٨٠
الدوران	٠,٠٥	٢	٠,١٠
المجموع	١,٠٠	ــــ	٤,٢٥

٢- تقويم قوة الأعمال / الوضع التنافسي

تمر عملية تقويم الأعمال لوحدات الأعمال أو المنتجات بأربعة خطوات كالتالي:

١- يقوم المدراء الإستراتيجيون بتحديد عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الأعمال أو المنتجات.

٢- تحديد وزن لكل عامل في المجموعة. وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة. بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

٣- يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لقوة الأعمال / المركز التنافسي، لكل وحدة أعمال تتراوح ما بين (١ – ٥) درجات. حيث تمثل الدرجة (١) مركز تنافسي ضعيف جداً. و (٣) درجات مركز تنافسي متوسط. و (٥) درجات تشير إلى مركز تنافسي قوي جداً.

٤- القيام بضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة الوزن الترجيحي. ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة قوة الأعمال / المركز التنافسي، وقد حصلت في المثال أدناه إلى (٤,٣٥) وهذا يشير إلى تمتع المنظمة بمركز تنافسي قوي جداً.

جدول رقم (٢ – ٧)
مثال لتقويم قوة الصناعة / المركز التنافسي لمصفوفة ماكينزي

عوامل النجاح الرئيسية	الوزن	التقدير	نتيجة الوزن الترجيحي
حصة السوق	٠,١٥	٥	٠,٧٥
المعرفة التكنولوجية	٠,٢٥	٥	١,٢٥
نوعية المنتج	٠,١٥	٤	٠,٦٠
خدمات ما بعد البيع	٠,٢٠	٥	١,٠٠
منافسة الأسعار	٠,٠٥	٣	٠,١٥
تكاليف العمليات	٠,١٠	٣	٠,٣٠
القدرة الإنتاجية	٠,١٠	٣	٠,٣٠
المجموع	١,٠٠	ــــ	٤,٣٥

مقارنة الوحدات الإستراتيجية لمصفوفة ماكنزي:

- يتحدد موقع كل وحدة أعمال أو منتج في احتلاله أحد مربعات المصفوفة على مجموعة نقاط التقويم التي تحصل عليه وحدة الأعمال أو المنتج.
- تعبر الدوائر الموجودة داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الأعمال، أو المنتج وتشير الأجزاء المظللة داخل كل دائرة إلى حصة السوق لوحدة الأعمال.
- يشير الشكل رقم (٣ – ٧) لمصفوفة ماكينزي إلى وجود ثلاث وحدات أعمال أو منتجات تقع في ثلاثة مربعات تمثل الفائزين نتيجة احتلالهم درجات عالية لكل من بعدي جاذبية الصناعة. وقوة أعمال المركز التنافسي أو تلك التي تقع على درجة عالية لوحدات من تلك الأبعاد. ودرجة متوسط على البعد الثاني. فالاختيار الإستراتيجي الملائم لتلك الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربعات الفائزين هي استراتيجيات النمو والتوسع.
- وتحتوي المصفوفة على مربع يمثل علامات الاستفهام، حيث تعاني علامات الاستفهام من ضعف في المركز التنافسي في صناعة جذابة جداً، ويكون الاختيار الاستراتيجي للمنظمة في مثل هذه الظروف أما إتباع إحدى إستراتيجيات النمو والدخول في استثمارات جديدة أو منتجات جديدة لتمويل هذا الموقع ليصبح من الفائزين. أو اختيار إستراتيجية التجرد للاستفادة من العوائد المتحققة جراء ذلك.
- هنالك مربع واحد وصف وحدة الأعمال أو النشاط، بمنتجي أرباح، يشابه (إدرار النقدية) في مصفوفة (BCG)، حيث تمتلك تلك المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية مركز تنافسي قوي لأعمالها في صناعة غير جذابة.
- وتشمل المصفوفة على مربع واحد يمثل وحدات أعمال أو منتجات ذات جاذبية صناعية متوسطة، وقوة أعمال متوسطة، هذه الوحدات أو المنتجات لا يمكنها توليد القوة ولكن بنفس الوقت ليست ضعيفة.
- وتتضمن المصفوفة ثلاث وحدات أو أعمال أو منتجات احتلت ثلاثة مربعات تمثلت بالخاسرين، نتيجة وقوعهم في مستويات منخفضة في جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال. أو حصولهم على مستوى متوسط على أحد الأبعاد، ومستوى ضعيف على البعد الثاني. وتتطلب تلك الأنشطة أو الوحدات إتباع إحدى الإستراتيجيات الانكماشية كاختيار إستراتيجية الحصاد أو إستراتيجية التصفية التدريجية للاستفادة من تفعيل بعض الأنشطة المتبقية وتحويلها إلى مواقع أفضل.

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ماكينزي:

١- ينبغي من المنظمات أو وحدات الأعمال التي تقع في موقع الخاسرين القيام باختيار إحدى إستراتيجيات الانكماش كإستراتيجية التخفيض أو إستراتيجية التحول أو إستراتيجية التصفية.

٢- تتبنى المنظمات أو وحدات الأعمال التي تحتل موقع الفائزين إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع.

مميزات نموذج مصفوفة ماكنزي:

١- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلاً من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية لمصفوفة (BCG).

٢- تسمح مصفوفة ماكينزي بتحليل أكثر تفصيلاً من مصفوفة (BCG).

٣- تتناسب الدوائر المتمثلة لوحدات الأعمال المختلفة كالنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها، بدلاً من حجم مبيعات كل منها، وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكلي للصناعة.

النقد الموجه لنموذج مصفوفة ماكنزي:

١- لا توضح طبيعة الإستراتيجية الملائمة لوحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في كل مربع، وكذلك لم يوضح النموذج كيفية تطبيق الإستراتيجية التي يتم اختيارها.

٢- احتواء النموذج على تسعة مربعات متاحة لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات، مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تساهم في تحديد الموقف الإستراتيجي لتلك الوحدات، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد تستخدم في المصفوفة.

٣- تعد عملية تقويم العوامل وإعطاء درجات تمثل أهمية كل عامل أو إعطاءه الوزن النسبي غير موضوعية لأنها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقويم.

٤- لا تحتوي المصفوفة المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقويم، أو التغير الذي قد يحصل في المستقبل.

٣- نموذج مصفوفة هوفر (Hofer)

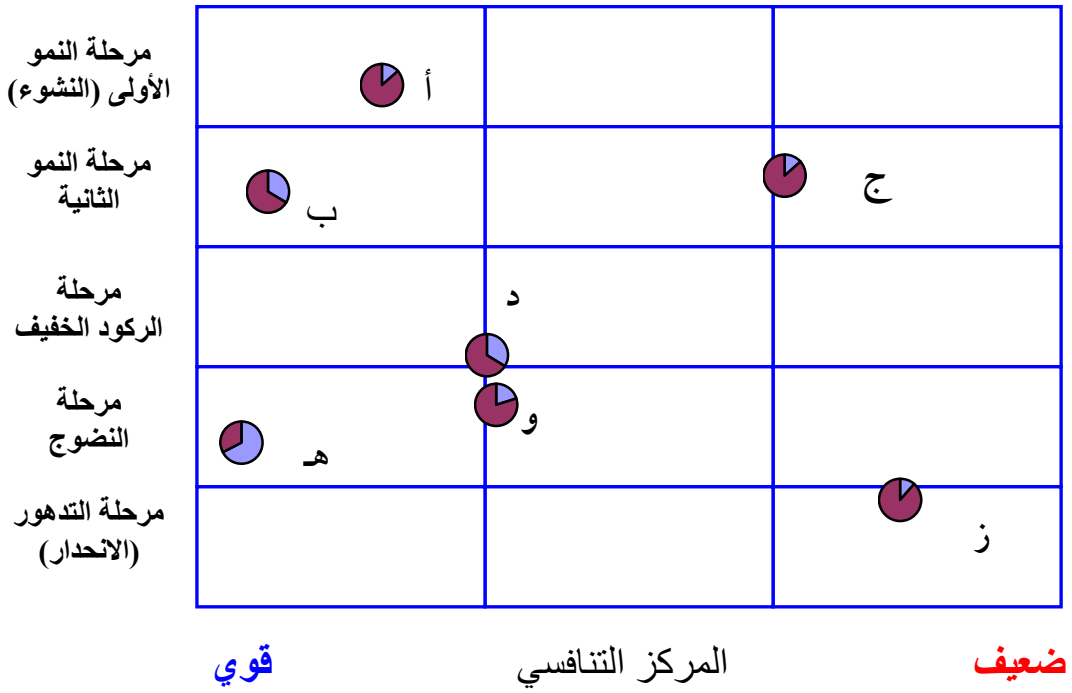
قدم هوفر (Hofer) مصفوفة عرفت باسم مصفوفة تطور المنتج / السوق، وقد جاءت هذه المصفوفة لتلافي عيوب مصفوفتي ماكينزي ومصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)، حيث اعتمد هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج / السوق.

وتتكون مصفوفة هوفر (Hofer) من (١٥) مربعاً أو نافذة، وتعكس هذه المربعات مراحل تطور المنتج / السوق. وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال. أما الأجزاء المظللة داخل الدوائر، فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات.

وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة:

- **المحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج / السوق.**
- **المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدات الأعمال الإستراتيجية.**

وتتشابه مصفوفة (Little) والتي يطلق عليها مصفوفة دورة الحياة أو مصفوفة التخطيط الإستراتيجي إلى حد كبير مع مصفوفة هوفر، إلا أن (Little) استخدم (٢٠) مربع بدل من (١٥) مربع لمصفوفة هوفر.



شكل رقم (٤ - ٧) نموذج مصفوفة تطور المنتج لهوفر (Hofer)

مقارنة وحدات الأعمال الإستراتيجية لمصفوفة هوفر (Hofer):

- تأخذ وحدات الأعمال أو المنتجات الحرف (أ) وهي هنا في مرحلة البدء (النمو الأول) من مراحل تطور المنتج / السوق والتي تتمتع بمركز تنافسي قوي.
- أما الوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ب) فأنها في مرحلة النمو من مراحل تطور المنتج / السوق، وهي كذلك تتمتع بمركز تنافسي قوي بالرغم من أن عصتها السوقية تكون منخفضة نسبياً.
- أما الوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ج) فتكون أيضاً في مرحلة النمو ولكن لا تحتل مركزاً تنافسياً قوياً.
- وتأخذ وحدات الأعمال أو المنتجات الحرف (د) وتكون في مرحلة الركود الخفيف وتحتل مركز تنافسي مقبول وتستحوذ على حصة سوقية جيدة.
- ووحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (هـ) تكون في مرحلة نضوج الصناعة وتحتل مركزاً تنافسياً قوياً نسبياً.
- والوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) تقع في مرحلة الانحدار، وتحتل مركزاً تنافسياً ضعيف.

- **إن كلاً من الوحدات (هـ ، و) تشبه إدرار النقدية في مصفوفة جماعة بوسطن (BCG) لكونهما يدرا دخلاً نقدياً كبيراً.**
- **والوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) تشبه موقع (الوضع المضطرب) في مصفوفة جماعة بوسطن (BCG)، ومواقع الخاسرين في مصفوفة ماكينزي.**

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة هوفر (Hofer):

١- ينبغي من المدراء الإستراتيجيين الرعاية والاهتمام بوحدات الأعمال أو المنتجات التي تشكل الحرف (أ) و (ب) كالإنفاق على تلك الوحدات أو المنتجات في المستقبل. ويمكن اختيار إحدى إستراتيجيات النمو السريع التي تحقق أعلى ربحية ممكنة.

٢- أما الوحدات أو المنتجات التي يعاني مركزها التنافسي من ضعف كما هو الحال في (ج)، فلا بد للمنظمة من العمل على توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات وتحويلها إلى مركز تنافسي قوي. **وهذه الوحدات أو المنتجات تشابه موقع علامات الاستفهام لمصفوفة (BCG)، ومصفوفة ماكنزي**. والإستراتيجية الملائمة في هذه الحالات أما إحدى إستراتيجيات النمو أو إستراتيجية التجرد بغية استثمار مواردها المالية.

٣- أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (د) وتتصف بحصة سوقية مقبولة، فأضل إستراتيجية لها هي إستراتيجية النمو المحدد.

٤- ووحدات الأعمال التي تأخذ الحرف (هـ ، و) وتتمتعان بمركز تنافسي قوي نسبياً، وتقعان في مراحل متأخرة في دورة حياة المنتج، تتطلب إستراتيجيات تتعامل مع تلك الوحدات وتحويلها إلى وحدات أعمال أو منتجات تدران نقدية كبيرة، ومن ثم استغلال النقدية الفائضة لإنفاقها على الوحدات أو المنتجات التي تحتل الحروف (أ) و (ب).

٥- أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فأمامها نوعين من الإستراتيجيات، أما الاحتفاظ بتلك الوحدات أو الوحدات أو المنتجات إذا استطاعت أو توقعت أن تحقق أرباحاً معقولة، وفي حالة عدم استطاعة المنظمة تحقيق ذلك فأن إستراتيجية التخلي من الأنشطة أو إستراتيجية التصفية يكونان الاختيار الأفضل.

مميزات نموذج مصفوفة هوفر (Hofer):

١- قسمت المصفوفة إلى ١٥ مربعاً، وكل مربع يمثل موقع معين لوحدات الأعمال أو المنتجات.

٢- تساعد المنظمة أن تتنبأ بماهية محفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل للتأكد من أن محفظة أعمالها متوازنة.

٣- تزيد من تركيز انتباه الأفراد العاملين في المنظمة على الإستراتيجيات لمستوى وحدات الأعمال، وكذلك تعتبر أن دورة حياة المنتج / السوق هي واحدة لأغلب المحددات المهمة للاختيار الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال.

النقد الموجه لنموذج مصفوفة ماكنزي:

١- لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة (كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي).

٢- توجد عوامل أخرى مهمة وذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق.

تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال

أولاً: مميزات نماذج تحليل محفظة الأعمال:

١- تقدم نماذج تحليل المحفظة للإدارة العليا أو الإدارة الوسطى وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها، ومعرفة مركزها التنافسي لكل وحدة أعمال أو منتج، وكذلك تساعد على تحديد حصة السوق النسبية لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة.

٢- تتميز نماذج تحليل المحفظة باعتبارها وسيلة مرئية تستخدم فكرة المصفوفة في تحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات عليها.

٣- تساعد النماذج في التحليل والتقويم على تخصيص الموارد في وحدات الأعمال أو المنتجات بطريقة أفضل لتحقيق أهداف النمو والربحية.

٤- تساعد على تصميم إستراتيجيات تنظيمية كفوءة وفاعلة تتلاءم والموقف لكل وحدة أعمال أو منتج في المنظمة.

ثانياً: المشاكل التي تواجه محفظة الأعمال:

١- تعتمد نماذج تحليل محفظة الأعمال على افتراضات تستلزم القيام بالفحص والتدقيق وتحتاج الوقت الكثير لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات. ومعظم النماذج ذات طابع خاص لا يمكن تعميمها.

٢- كيفية تحديد معدل النمو الحقيقي أو جاذبية الصناعة أو المركز التنافسي، فمعظم النماذج تعتمد في بعض عمليات التقويم على عملية التقدير الشخصي لتحديد أهمية الأنشطة مقارنة مع أكبر المنافسين أو مع أكبر حصة في السوق.

٣- لم تأخذ نماذج تحليل محفظة الأعمال بالاعتبار أهمية ودور التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات أو بين وحدات الأعمال كأحد الاختيارات الإستراتيجية التي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

٤- لم تهتم نماذج تحليل المحفظة بالعوامل الإدارية والتنظيمية بشكل عام، وبالعوامل المتعلقة بكيفية إدارة الثقافة التنظيمية بشكل خاص.

المحاضرة الثامنة

الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل

أن دراسة البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال تركز بكفاءة على كيفية المنافسة في صناعة معينة أو في قطاع معين من الأسواق. بهدف تحقيق أقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة.

ووحدات الأعمال هي نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً، ومجموعة متنافسين ورسالة، وبذلك تتبنى كل وحدة من وحدات العمل إستراتيجية خاصة بها تتناسب مع الإستراتيجية على مستوى المنظمة نظراً لأن كل وحدة عمل تخدم سوقاً مختلفاً.

أن وحدة الأعمال هي تنظيم له تكوينه الخاص بحيث يخدم سوقاً معيناً بمدى محدد من المنتجات المترابطة. وأن المنظمات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة، تعتبر كذلك وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح.

وهناك ثلاثة إستراتيجيات عامة على مستوى وحدة الأعمال وهي: إستراتيجية قيادة الكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز.

وتنقسم إستراتيجيات الاستثمار على مستوى وحدات الأعمال وهي إستراتيجية النمو الأولى (النشوء)، وإستراتيجية النمو، وإستراتيجية الركود الخفيف، وإستراتيجية النضوج، وإستراتيجية التدهور.

أولاً: إستراتيجية وحدة الأعمال

Foundation Of Business – level Strategy

تم تعريف الأعمال، بأنها تلك العمليات التي تتضمن:

١- حاجات المستهلكين وكيفية تحقيق الكفاية لهم.

٢- مجموعة المستهلكون.

٣- الكفايات والمهارات المتميزة أو كيف أن حاجات المستهلك هي التي تحقق الكفاية أو الرضى.

١- حاجات المستهلك وتمييز المنتج

حاجات المستهلك تعني كل شيء يستطيع إشباعه بواسطة الخصائص للمنتج أو الخدمة. وتميز المنتج هو العملية التي تخلق ميزة تنافسية من خلال تصميم خصائص المنتج لإشباع حاجات المستهلك. ويجب على المنظمات التميز بمنتجاتها لتؤكد على مدى تحقيق إشباع المستوى الأدنى لحاجات المستهلك.

٢- مجموعات المستهلكين وقطاعات السوق

عرفت قطاعات السوق بأنها تلك القطاعات الناتجة عن قرارات المنظمة الموجهة لمجموعة المستهلكين، المبنية على اختلافات مهمة في تلك الحاجات أو التفصيلات التي تحقق الميزة التنافسية.

وتستطيع المنظمة بشكل عام تبني ثلاثة بدائل إستراتيجية لتجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة، الأولى هي محاولة تشخيص تلك المجموعات المختلفة من المستهلكين الذين لديهم حاجات مختلفة وقد تتبنى النموذج لخدمة معدل المستهلكين.

أما البديل الثاني، فقد تختار المنظمة قطاعات سوقية بسبب مكوناتها المختلفة وتطوير المنتج ليتناسب وحاجات كل مجموعة.

أما البديل الثالث، فقد تركز المنظمة على خدمة حيز صغير من قطاع واحد من القطاعات السوقية بدلاً من التشخيص للسوق كونه يشمل قطاعات متعددة.

٣- قرارات حول الكفاية والمهارات المتميزة

يمكن تعريف الكفايات والمهارات المتميزة بأنها الوسائل التي تحاول المنظمة من خلالها إشباع حاجات ومجموعات المستهلكين لتحقيق ميزة تنافسية. مثال ذلك استخدام بعض المنظمات تكنولوجيا إنتاج حديثة لتطوير الكفايات في التصنيع كوسيلة لإشباع حاجات المستهلك. أو محاولة تزويد المستهلك بمنتج ذو تكاليف منخفضة.

ثانياً: الإستراتيجيات العامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال

أ- الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الصغيرة:

١- إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة Niche – Low Cost Strategy

تؤكد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكاليف الإجمالية أثناء خدمة شريحة محددة من السوق. إن وحدة الأعمال التي تتبنى هذه الإستراتيجية لا تنتج سلع أو خدمات كمالية لزبائن يتسمون بحساسية اتجاه الأسعار في حيز صغير من السوق.

على الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجية أن تحاول ضغط التكاليف الكلية إلى أدنى حد ممكن، وتؤكد على تخفيض التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل وتقلص من نفقات الإعلان والترويج إلى الحد الممكن.

أن وحدة الأعمال الصغيرة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تتنافس فقط عندما تشعر بأنها تتمتع بميزة الكلفة المنخفضة نسبة إلى منافسين كبار.

إن الشركات التي تتنافس باستخدام إستراتيجية حيز الكلفة المنخفض تتجنب إنتاج سلع جديدة بشكل متكرر خوفاً من ارتفاع التكاليف، وتفضل استقرار التكنولوجيا في أعمالها من أجل إنتاج سلع وخدمات غير كمالية وبتكاليف منخفضة.

٢- إستراتيجية الحيز الصفير للتمييز Niche-Differentiation Strategy

تلاءم هذه الإستراتيجية لوحدات الأعمال الصغيرة التي تنتج سلع متنوعة، أو خدمات قادرة على إشباع حاجات محددة لشريحة صغيرة من الزبائن أو لحيز من السوق. وبسبب كون هذه المنتجات موجهة نحو إشباع رغبات مجموعة محددة من الزبائن من غير المنتجات الاقتصادية (غير الكمالية) أو المنتجات المتنوعة. فإن هذه السلع أو الخدمات تستطيع أن تحافظ على أسعارها العالية، لذلك فإن جهود تخفيض التكاليف لا يتم التأكيد عليها في الشركات التي تتنافس باستخدام هذه الإستراتيجية.

٣- إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة / التمييز Niche-low-Cost Differentiation

إن وحدات الأعمال التي تتنافس وفقاً لهذه الإستراتيجية تقدم منتجات أو سلع متميزة بشكل عال جداً، وقادرة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة منتخبة من الزبائن في حيز محدد من السوق، وتحاول أيضاً تخفيض التكاليف.

ب- الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الكبيرة:

١- إستراتيجية الكلفة الأقل Overall Cost Leadership Strategy

الأعمال الكبيرة التي تتنافس وفق هذه الإستراتيجية تقدم منتجات أو خدمات في صناعة واسعة. حيث تحتل موقعاً في سوق واسع تضم أسعاراً تنافسية للمستهلكين. والمخرجات لكل وحدة أعمال تختلف قليلاً عن تلك الأعمال الأخرى، كما أن طلبات السوق للمخرجات مطاطة.

٢- إستراتيجية التمييز Differentiation Strategy

الأعمال التي تستخدم هذه الإستراتيجية تقدم منتجات متميزة أو خدمات صناعية واسعة والتي استطاعت أن تحتل سوقاً كبيراً مع طلبات غير مرنة نسبياً، وهؤلاء المستهلكون يرغبون عموماً بدفع أسعار عالية للمخرجات المتميزة.

٣- إستراتيجية التركيز على الكلفة الأقل / التمييز

الأعمال التي تتنافس وفق هذه الإستراتيجية هي تلك الأعمال الكبيرة التي تحافظ على الكلفة القليلة، بينما تقدم منتجات متميزة أو خدمات صناعية واسعة لأسواق كبيرة مع طلبات غير مرنة نسبياً.

٤- إستراتيجيات متعددة

في بعض الحالات تستخدم وحدات الأعمال الكبيرة إستراتيجيات متعددة.

وتستطيع المنظمات الاختيار بين ثلاثة بدائل إستراتيجية عامة للتنافس فيما بينها وهذه البدائل هي:

١- إستراتيجية قيادة الكلفة Cost – leadership Strategy

تتبع وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل أو لقطاع معين من السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق ربح.

والدوافع وراء إتباع إستراتيجية قيادة التكاليف تتمثل في تحقيق اقتصاديات الحجم، وتوفير فرص لتخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة، والاستفادة من منحنيات التعليم والخبرة، ووجود مناخ سوقي يتواجد فيه مشترون على دراية كافية بالسعر.

مزايا إستراتيجية قيادة الكلفة:

١- احتلال المنظمة موقعاً مميزاً بين المتنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عال من الأرباح.
٢- الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة.

أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة:

١- وجود طلب مرن للسعر.
٢- نمطية المنتج.
٣- خلق حالة من التكامل العمودي سواءً أمامياً أم خلفياً.
٤- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين.
٥- ضعف الإمكانات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشترين.
٦- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف. والاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية.
٧- محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج.
٨- إتباع المنظمة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلفة الوسطاء.
٩- استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة الكلفة:

١- قابلية المتنافسين لإيجاد طرق للإنتاج بكلفة أقل.
٢- قابلية المتنافسين تقليد الطرق المتبعة من قادة الكلفة.

٢- إستراتيجية التميز Differentiation Strategy

تستهدف هذه الإستراتيجية تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالمستهلك تتيح له الحصول على منتج وخدمة فريدة. وهذا التمييز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها.

أهم مجالات إستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية:

١- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.
٢- تحاول المنظمة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المتنافسين.
٣- التمييز على أساس التفوق الفني. والتمييز في تقديم خدمات كمالية إضافية أكبر للمستهلك. وإشباع الحاجات السيكولوجية للمستهلك (كالاحترام).

مزايا إستراتيجية التمييز:

١- تميز المنتج يحمي المنظمة من منافسيها ويخلق ولاء لدى المستهلك.

٢- تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد لدى المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى.

المخاطر الأساسية لإستراتيجية التمييز:

١- قابلية المنظمة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكون. وقدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز.
٢- الكلفة العالية للمنتج المتميز مما قد يجعل المستهلك التوجه إلى المنتجات البديلة.

٣- إستراتيجية التركيز Focus Strategy

تظهر هذه الإستراتيجية من خلال سببين: الأول نحو خدمة حاجات مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات. والثاني خدمة قطاع معين من السوق.

تنفذ إستراتيجية التركيز من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة الأقل أو إستراتيجية التميز. وقد تستخدم بعض المنظمات كلا الإستراتيجيتين، وربما يعود السبب لذلك إلى كون تلك المنظمات صغيرة الحجم.

مزايا إستراتيجية التركيز:

١- تركيز المنظمات على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها المهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزاحمة بين المتنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج أو خدمة لا يستطيع هؤلاء المتنافسين من تقديمها.
٢- تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.

المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز:

١- إن خبرات المتميزين الكبار في بعض الأوقات في إدارة عدد كبير لقطاعات سوقية بكفاءة لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز.
٢- قد لا تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية بسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا أو بسبب التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكون.

		أنواع الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال		
		التركيز	التمييز	قيادة الكلفة
الاختيارات	تمييز المنتج	منخفض إلى عال (السعر أو التفرد)	مرتفع (أساساً من خلال تقديم منتج فريد)	منخفض (أساس من خلال السعر)
	قطاعات سوقية	منخفض (قطاع واحد أو عدد محدود من القطاعات السوقية)	مرتفع (قطاعات سوقية عددية)	منخفض (سوق واسع)
	المؤهلات والمهارات المتميزة	التصنيع وإدارة الموارد	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق	أي نوع من المؤهلات والمهارات المتميزة

ثالثاً: الإستراتيجيات العامة ودورة حياة الصناعة

إن دورة حياة الصناعة تمر بمراحل عديدة ولها مضامين متعددة من أجلها تقوم المنظمة بإتباع إستراتيجية تنافسية عامة.

- في مرحلة النمو الأولي تحاول المنظمة أن تتبع إستراتيجية تميز المنتجات من أجل تطوير أذواق المستهلكين نحو منتجاتها.
- وفي مرحلة النمو، يجب على المنظمة اختيار إستراتيجية تنافسية، لأن مرحلة النمو تعتبر مرحلة ناجحة وتمثل المرحلة الأقوى للبقاء، وهذا ينطبق على مرحلة الركود الخفيف أيضاً.
- وفي مرحلة الركود الخفيف تركز بعض المنظمات لتصبح الأفضل في الإنتاج أو التسويق أو اختيار المؤهلات والمهارات.
- تتسم مرحلة الركود الخفيف بالمنافسة بين المتسابقين بحيث يصبحون في موقع قوة، ومحاولة كل منهم الاستمرار بتوسيع طاقته وتكثيف جهوده نحو تحقيق ميزة تنافسية على الآخرين.

الميزة التنافسية مع تطور الصناعة

	النمو الأولي	النمو	الركود الخفيف	النضج	الانحدار (التدهور)
سعر التنافس	منخفض	منخفض	عال	منخفض بشكل عادي وسط ، يستطيع أن يصبح عال	عال
الولاء	منخفض	منخفض	وسط إلى عال	عال	عال
المزاحمة الكلية بين المتنافسين	منخفض	منخفض	عال	متوسط ، ويستطيع أن يصبح عالياً	عال

الميزة التنافسية

- في مرحلة النضوج تتجه المنظمات إلى تشخيص تلك العلاقات المتداخلة وتحاول تجنب حروب الأسعار.
- وفي مرحلة الانحدار أو التدهور الصناعي فأن التسابق بين المتنافسين للمنظمات يزداد وبشكل طبيعي، وهذا يعتمد على سرعة التدهور وحواجز الخروج من السوق.

تمثل الإستراتيجيات العامة الثلاثة الطرق الأساسية للمنظمات التي تستطيع من خلالها التنافس في بيئة الصناعة، وهذه الإستراتيجيات تحمي المنظمات من القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة (نموذج بورتر) المحاضرة الثالث.

رابعاً: اختيار إستراتيجية الاستثمار على مستوى وحدة الأعمال

هناك اختيار رئيس ثاني لإتباع إستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال، هي إستراتيجية الاستثمار التي تتبعها المنظمة لدعم إستراتيجية التنافس.

إن إستراتيجية الاستثمار تشير إلى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي ينبغي استثمارها لتحقيق الميزة التنافسية. والإستراتيجيات العامة للتنافس تقدم مزايا تنافسية عديدة لكنها باهظة التكاليف في مجال التطوير والديمومة.

- إن إستراتيجية التميز هي الأكثر ارتفاعا من بين الإستراتيجيات العامة الثلاثة بسبب كونها تتطلب قيام المنظمة باستثمار مواردها في وظائف عديدة مثل البحوث والتطوير والمبيعات والتسويق، بغرض تطوير مواردها ومهاراتها أمام المنافسين.
- تعد إستراتيجية قيادة الكلفة أقل ارتفاعا من حيث تكاليف الاحتفاظ بالإستراتيجية.
- تعتبر إستراتيجية التركيز هي الأرخص بسبب متطلباتها القليلة للموارد حيث تخدم في قطاع سوقي محدد وليس لخدمة السوق بأكمله.

عند تقرير إستراتيجية الاستثمار، يجب على المنظمة تقييم العوائد المحتملة من الاستثمار للإستراتيجية العامة للتنافس مقابل الكلفة لتطوير الإستراتيجية.

هناك عاملين أساسيين لاختيار إستراتيجية الاستثمار للمنظمات في الصناعة ومرحلة دورة حياة الصناعة التي تتنافس المنظمة في ظلها.

١- المركز التنافسي Competitive Position

هناك معيارين أساسين يمكن استخدامهما لتحديد مدى قوة المركز التنافسي النسبي للمنظمة هما:

أ- حجم الحصة السوقية للمنظمة

فكلما كانت حصة المنظمة من السوق أكبر فأنها تحصل على مركز تنافسي أقوى وتحقق زيادة في العوائد المحتملة من الاستثمار، فحصة السوق الكبيرة تؤدي إلى تحقيق اقتصاديات منحنى الخبرة وتطوير ولاء المستهلك للمنظمة.

ب- تفرد المنظمة بمؤهلات ومهارات متفوقة

تفرد المنظمة بمؤهلات ومهارات متفوقة تجعلها في مركز تنافسي أقوى من المتنافسين الآخرين (تفردها في تمييز السلعة، التسويق، البحوث...الخ).

٢- تأثيرات مرحلة دورة حياة الصناعة Life-Cycle Effects

إن كل مرحلة من مراحل دورة الحياة تعبر عن بيئة صناعية معينة تتضمن فرص وتهديدات مختلفة.

خامساً: إستراتيجية الاستثمار Choosing an Investment Strategy

١- إستراتيجية مرحلة النمو الأولى Embryonic Strategy

في هذه المرحلة جميع المنظمات القوية والضعيفة، تؤكد على تطوير المؤهلات ومجالات التمييز وسياسة الإنتاج / السوق. وخلال هذه المرحلة تزداد الحاجة إلى الاستثمار لبناء الميزة التنافسية. وأن إستراتيجية الاستثمار الملائمة على مستوى الأعمال هي إستراتيجية بناء الحصة.

والهدف هو بناء حصة في السوق من خلال تطوير ميزة تنافسية مستقرة وفريدة لجذب المستهلكين الذين ليس لديهم معرفة بمنتجات المنظمة.

العلاقة بين دورة حياة الصناعة والمركز التنافسي وإستراتيجية الاستثمار على مستوى وحدة الأعمال

المركز التنافسي / مرحلة دورة حياة الصناعة	مركز تنافسي قوي	مركز تنافسي ضعيف
مرحلة النمو الأول	إستراتجية بناء الحصة	إستراتيجية بناء الحصة
مرحلة النمو	إستراتيجية النمو	إستراتيجية تمركز الحصة
مرحلة الركود الخفيف	إستراتيجية زيادة الحصة	إستراتيجية تمركز السوق
مرحلة النضوج	إستراتيجية التمسك والاحتفاظ أو الربح	إستراتيجية التصنيف
مرحلة التدهور	تمركز السوق، الحصاد، أو تخفيض الأصول	إعادة الهيكلة ، التصفية

٢- إستراتيجية مرحلة النمو Growth Strategy

وهنا تكون مهمة المنظمة هي تقوية مركزها التنافسي للبقاء، وإستراتيجية الاستثمار الملائمة لهذه المرحلة هي إستراتيجية النمو. وتتميز هذه المرحلة بدخول منافسين جدد إلى السوق والانتقال مع المبدعين في الصناعة.

تركز المنظمات ذات المركز التنافسي القوي على تدعيم أنشطتها للدخول إلى مجالات محددة من القطاعات السوقية، إضافة إلى محاولة الدخول في قطاعات جديدة من أجل زيادة حصتها السوقية.

أما المنظمات ذات المركز التنافسي الضعيف، فإنها تتبنى إستراتيجية تمركز السوق من أجل تعزيز مركزها التنافسي، وإستراتيجية التركيز تؤدي إلى تخفيض احتياجاتها من الموارد البشرية والمالية.

٣- إستراتيجية مرحلة الركود الخفيف Shutout Strategy

تتبع المنظمات إستراتيجية تتسم بالزيادة البطيئة في الطلب والتنافس عن طريق خصائص المنتج أو السعر.

المنظمات ذات المركز التنافسي القوي بحاجة إلى موارد لتستثمرها وفقاً لإستراتيجية زيادة الحصة وجذب المستهلكين من المنظمات الضعيفة التي يتوقع خروجها من السوق. وتتبع المنظمات إستراتيجية عامة للتنافس هي إستراتيجية قيادة الكلفة.

أما المنظمات التي تتبنى إستراتيجية التمييز وتتمتع بمركز تنافسي قوي فإنها تحاول تعزيز ذلك التمييز، وتوجه معظم استثماراتها في الأنشطة التسويقية وأنشطة التوزيع وتقديم خدمة ما بعد البيع.

والمنظمات ذات المركز التنافسي الضعيف سوف تتخلى عن إستراتيجية التمييز، وتتبنى إستراتيجية التركيز، والمنظمات ذات المركز التنافسي الضعيف جداً، سوف تتجه نحو الخروج من السوق بإتباعها إستراتيجية الحصاد أو التصفية.

٤- إستراتيجية مرحلة النضوج Maturity Strategy

تظهر في هذه المرحلة مجموعة إستراتيجيات في الصناعة. فتزداد حدة المنافسة وسرعة التغيرات التكنولوجية وتنخفض حواجز الدخول في الصناعة، وتتسم هذه المرحلة بالنمو البطيء للسوق، مما تستدعي حاجة المنظمات إلى إتباع إستراتيجية استثمار للمحافظة والدفاع عن مركزها التنافسي.

قد تستمر المنظمات التي تتبع إستراتيجية قيادة الكلفة في تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وتستمر المنظمات التي تتبع إستراتيجية التميز في تقديم خدمات ما بعد البيع.

وقد تقوم المنظمات التي تتبع إستراتيجية قيادة الكلفة في تمييز منتجاتها من أجل زيادة حصتها السوقية، أما المنظمات ذات الموقف الضعيف قد تلجأ لإتباع إحدى إستراتيجيات التدهور.

٥- إستراتيجيات مرحلة التدهور Embryonic Strategies

أ- إستراتيجية تمركز السوق Market Concentration Strategy

تقوم بتضييق معدل إنتاجها والخروج من المجالات الحدية داخل السوق، وإعادة استثمارها بطريقة أكثر كفاءة وتحسين مركزها التنافسي، والحد من التدهور الحاصل.

ب- إستراتيجية تخفيض الأصول Asset Reduction Strategy

تسمى بإستراتيجية الحصاد وهنا تقوم المنظمة بتحديد أو تقليل استماراتها في الأعمال أو إلغائها.

ج- إستراتيجية إعادة التأهيل (الالتفاف) Turnaround Strategy

تلجأ المنظمات لهذه الإستراتيجية عندما يكون مركزها التنافسي ضعيف بغض النظر عن مراحل دورة حياة الصناعة. وتتضمن هذه الإستراتيجية حالتين، الأولى هي إعادة تأهيل أو توظيف مواردها وتغير إستراتيجيتها. والحالة الثانية هي تصحيح الإستراتيجية عندما تكتشف المنظمة أن هناك أخطاء في إستراتيجيتها.

د- إستراتيجية التصفية والتجرد Liquidation and Divestiture

المحاضرة التاسعة

الإستراتيجيات الوظيفية

مفهوم الإستراتيجي الوظيفية Concep of Functional Strategies

إن الإستراتيجية الوظيفية هدفها تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي إلى أقصى حد ممكن، والعمل على تجميع الأنشطة المختلفة لكل مجال وظيفي بغية تحسين الأداء.

ينبغي على المدراء معرفة أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف، فضلاً عن كون أن جميع المجالات الوظيفية لابد وأن تسهم بكفاءة في عملية تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال.

أولاً: إستراتيجية الشراء وإدارة المواد

Purchasing and Materials Management

إن جميع المنظمات بمختلف أنشطتها واحجامها تقوم بتأدية وظيفة الشراء، مثل شراء المواد الخام، أو الأجهزة التي تحتاجها المنظمة...الخ.

قد تستخدم المنظمات صغيرة الحجم إستراتيجية الكلفة الأقل ذات الحيز الصغير، كما قد تستخدم المنظمات كبيرة الحجم إستراتيجية قيادة الكلفة الأقل من خلال تأكيدها على ضرورة القيام بالشراء بتكلفة أقل كلما أمكن ذلك.

وتسعى المنظمات أيضاً إلى تحقيق (الكلفة الأنسب)، والتي تتمثل في إمكانية تقليل الكلفة مع الحفاظ على مكونات الجودة للسلعة أو الخدمة.

الأبعاد الرئيسية عند تبني إستراتيجية الشراء:

أ- معلومات تتعلق بطبيعة السوق، معلومات عن الموردين والمنافسين...الخ.
ب- اتخاذ القرارات التي تتعلق بإيجاد وتنمية وتحفيز الموردين الذين يمتلكون مواد ذات جودة عالية وأسعار تنافسية.
ج- تقويم أنشطة الشراء عبر المؤشرات المتعلقة بتكاليف البضاعة المشتراة بالمقارنة مع التكاليف المعيارية، ومؤشرات (دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة)...الخ.
د- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء والبنية الأساسية.

ثانياً: إستراتيجية إدارة الإنتاج / العمليات

Production / Operations Management Strategy

بالرغم من أن إدارة الإنتاج / العمليات هي غالباً مشتركة مع عمليات التصنيع، إلا أن إدارة العمليات هي عملية جوهرية لكل أنواع المنظمات.

إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من

الإستراتيجيات، تساهم في اختيار أحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة. ومن أهم الإستراتيجيات المتعلقة بالإنتاج والعمليات هي:

أ- إستراتيجية تتعلق بالمنتج:
تتمثل إستراتيجيات المنتج بأحد أمرين، فأما أن تكون إستراتيجية ذات نشاط واحد أو إستراتيجية ذات أنشطة متعددة ومتنوعة كإستراتيجية التمييز، وإستراتيجية النمو البطيء، وإستراتيجية التكامل الأفقي والتكامل العامودي...الخ.

ب- إستراتيجية التشغيل:
تعتمد المنظمات الصغيرة على إستراتيجية عمل ذات طبيعة آلية، أما المنظمات الكبيرة والحديثة، التي تهدف إلى النمو فإنها تسعى جاهدة لتبني إستراتيجية تعتمد في أنظمة تشغيلها على الحاسوب وعلى جميع الأنظمة الإلكترونية.

ج- الإستراتيجية المتعلقة بالتخطيط والرقابة:
تعتمد الكثير من المنظمات على استخدام إستراتيجيات تتعلق بالتخطيط والرقابة تتمثل بالإستراتيجيات الكلية أو الجزئية المبرمجة أو إستراتيجية مرحلية معينة.

د- إستراتيجية الصيانة والإحلال:
الصيانة أما أن تكون علاجية أو وقائية، وكلا النوعين من الإستراتيجيات الاستثمارية مثل عمليات الإحلال والتجديد للآلات والمعدات الرأسمالية.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)

يشير هذا المفهوم إلى ملامح وخصائص المنتج أو الخدمة التي يحملها لتحقيق الكفاية المطلوبة من عملية الإنتاج. وتعتبر عملية الجودة معيار رقابي، وتعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج.

شروط تحقيق الجودة الشاملة:

أ- تصنيع منتج ذو جودة عالية يقلل من كمية العيوب، وتقديم منتجات ذات كفاءة عالية.

ب-تقديم منتج ذو مواصفات دقيقة وصحيحة، ويقلل من عدد المرفوض والوقت المصروف على إعادة التصنيع.

ج- تهيئة مستخدمين لديهم القدرة على تحقيق وتقديم منتج ذي جودة عالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ثالثاً: إستراتيجية التمويل Financial Strategy

تهدف وظيفة التمويل في منظمات الأعمال إلى تقدير وتوفير الموارد المالية وتوظيفها بما ينسجم ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية بشكل عام. وبما يحقق كفاءة الأداء العالي بشكل خاص. وأهم مكونات إستراتيجية التمويل هي:

أ- إدراك طبيعة أسواق المال الحالية، وفرص التمويل المتاحة.

ب-وضع المعايير لتحديد مدى جودة الاستثمار.

ج- تحديد حقوق الملاك وسياسة توزيع الأرباح. وتحديد معاير الربحية.
د- تحديد سياسة هيكل الأصول أو الموجودات، وتحديد سياسة هيكل رأس المال.
ه- تحديد سياسة الرقابة المالية.

رابعاً: إستراتيجية البحث والتطوير Research and Development

تهدف عملية البحث والتطوير إلى تحسين مخرجات المنظمات، وإلى التقليل من تكلفة العمليات، وزيادة العوائد المالية، وتحقيق الميزة التنافسية. وتستطيع المنظمات من تحديد دور البحث والتطوير من خلال قياس نسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات ونتائج العملية مقسومة على الاستثمار في البحث والتطوير.

خامساً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

Strategies Human Resource Management

الهدف الرئيسي لاستخدام إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، وتشمل إستراتيجيات الموارد البشرية عدة إستراتيجيات فرعية أهمها هي:

أ- إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط. ومصادر الحصول على الموارد البشرية. وأنواع التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.
ب-الإستراتيجيات المتعلقة بالاختيار وتعين الموارد البشرية.
ج- إستراتيجية التدريب.
د- إستراتيجية النقل والترقية، وإستراتيجية الأجور والمكافآت.
ه- إستراتيجية تقويم أداء العاملين.

سادساً: إستراتيجيات التسويق Marketing Strategies

تهدف إستراتيجيات التسويق إلى تحقيق الكثير من الأهداف تتلخص في مجملها في الآتي:
أ- السعي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وإلى الأهداف الخاصة بوحدات الأعمال الإستراتيجية.
ب-الإسهام في التعرف على فهم حاجات المستهلكين أو اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة.
ج- السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين امكانات المنظمة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن إستراتيجيات التسويق تتأثر بعدة عوامل من أهمها اتجاهات وأذواق المستهلكين، ودوافع الشراء، وخصائص المستهلك، ودرجة المنافسة، وخصائص السوق، وخصائص المنتج ودورة حياة المنتج، بالإضافة إلى العوامل البيئية الخارجية الكلية.

إن الإستراتيجيات العامة التي تتبناه وحدة الأعمال تؤثر على جميع الإستراتيجيات الفرعية المرتبطة بالنشاط التسويقي. وهذه الإستراتيجيات عادة ما تكون إستراتيجيات الكلفة الأقل أو إستراتيجيات التميز.

الإستراتيجيات المتفرعة من إستراتيجيات النشاط لتسويقي:

١- إستراتيجيات المنتج

تحتوي إستراتيجيات المنتج على عدد من الأبعاد مثل تحديد نوع وطبيعة المنتج من حيث الخصائص، التصميم، الاستخدام، الجودة، وكذلك تحديد المنتجات المطلوب تطويرها وتحسينها. والتركيز على بحوث التسويق المرتبطة بها، وتحديد خصائص مزيج المنتج، التميز والتبسيط، والتعبئة والتغليف، ودورة حياة السلعة.

٢- إستراتيجية التسعير

أهداف إستراتيجية التسعير:

أ- زيادة حصة المنظمة في السوق. ومساهمتها في تحديد كمية الإنتاج.

ب-مساهمتها على مواجهة المنافسين. وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار.

ج- خلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين.

٣- إستراتيجية التوزيع

التوزيع يعتبر أحد الموارد الأساسية للمنظمة، ومن أهم أبعاد إستراتيجية التوزيع هي اختيار قنوات التوزيع وتحديد مستوياتها، والنقل والتخزين...الخ.

٤- إستراتيجية الترويج

تهدف إستراتيجية الترويج إلى تشجيع أو تحريض المستهلك للقيام بشراء سلعة أو خدمة معينة. وتتكون وظيفة المزيج التسويقي من عناصر أساسية أهمها الإعلان، وتفعيل نشاط المبيعات، الدعاية والنشر، والبيع الشخصي.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

المحاضرة العاشرة

التنفيذ الإستراتيجي

أولاً: مفهوم وأهمية تنفيذ الإستراتيجية

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية. **ويعرف التنفيذ** بأنه "مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات".

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

ويرى البعض أن تنفيذ الإستراتيجية هو دالة لمجموعة من العوامل منها، الهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ المتبعة، ومدى توافر الموارد البشرية، فضلاً عن الثقافة التنظيمية.

وأشار البعض أن عملية التنفيذ الإستراتيجية تتمحور حول خلق هياكل تنظيمية جديدة والقيام بعمليات جديدة، وتقديم منتجات أو خدمات جديدة تتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة.

الفرق بين التنفيذ والصياغة:

أولاً: التنفيذ:

- التنفيذ أكثر صعوبة لكونه يتضمن أنشطة وعمليات فعلية.
- تهتم مرحلة التنفيذ بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات الإنتاجية، وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مركزاً على الفعالية والكفاءة.
- يعتمد على مهارات دافعية وقيادة ميدانية فعالة وتتطلب التنسيق والتكامل بين عدد كبير من الأفراد.

ثانياً: الصياغة:

- تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ.
- تركز على التنبؤ والتوقع المستقبلي.
- تستلزم التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد.
- صياغة الإستراتيجية بشكل جيد تعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال.

ثانياً: محددات التنفيذ ومستلزماته

١- إدارة التغيير.
٢- إدارة الهيكل.
٣- إدارة الثقافة التنظيمية.

كما أشار إليها آخرون بأنها تتضمن:
١- البناء التنظيمي المناسب.
٢- التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة للنشاطات التنفيذية المختلفة.
٣- وجود نظام ملائم للتحفيز.
٤- وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية.
٥- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

أن هناك مجموعة أبعاد تتمحور حولها مرحلة التنفيذ الإستراتيجية، وهذه الأبعاد تشكل الإجابة على التساؤلات الآتية:

١- من سيقوم بعملية التنفيذ؟
إن مدراء الإدارة العليا يقومون عادة بعملية التخطيط الإستراتيجي، بينما يقوم الآخرون كل من موقعه بعملية التنفيذ.

٢- ما الذي يجب عمله؟
يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعة، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الإستراتيجية في التنفيذ، ثم تتم وضع الموازنات المالية التي توضح بالتفصيل الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي، ثم يتم وضع الإجراءات التي تعرف بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيفية تنفيذ المهام.

٣- كيف سينفذ البديل الإستراتيجي؟
أ- التنظيم
يحدث التغير وفق مراحل متسلسلة هي:
١- ترسم إستراتيجية جديدة.
٢- تبرز مشكلات إدارية جديدة.
٣- تدني أداء المؤسسة.
٤- يتم اكتشاف هيكل تنظيمي جديد أكثر ملائمة.
٥- تعود الأرباح إلى معدلها السابق.

ب- إدارة الموارد البشرية
لابد من إيجاد وتطوير الإمكانات البشرية المطلوبة لإدارة البديل الإستراتيجي.

ج- وظيفة التوجيه والقيادة
إن إنجاز البرامج التنفيذية يتطلب تخويل قدراً كافٍ من الصلاحيات للمدراء التنفيذيين لتمكينهم من القيام بمهامهم بكفاءة وفاعلية، وأيضاً تحفيز العاملين، بالإضافة إلى التنسيق.

د- الإدارة بالأهداف
إن الإدارة بالأهداف توفر الفرص لربط أهداف للأفراد على كل مستوى بأهداف الأفراد في المستوى الأعلى منه، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: المتغيرات المنظمية ذات الصلة بالتنفيذ

يعتمد التنفيذ الفعال للإستراتيجية على ثلاث متغيرات وثيقة الصلة بالتنفيذ هي:
١- إدارة التغير.
٢- إدارة الهيكل.
٣- إدارة الثقافة التنظيمية.

مراحل التنفيذ:

١- تقدير حجم التغير

من خلال تقدير حجم التغيير تتوقع المنظمة المشاكل (بدقة أكثر) التي قد تظهر عند تنفيذ الإستراتيجية. وهناك خمسة مراحل من التغير الإستراتيجي للتنفيذ هي:

أ- الإستراتيجية المستقرة

تنطلق الإستراتيجية المستقرة من فترة التخطيط السابقة. والتنفيذ الناجح هنا هو مسألة مراقبة للنشاطات بصورة كبيرة لضمان أدائها على أساس جدولة سابقة.

ب- التغير الإستراتيجي الروتيني

وتحصل هنا تعديلات اعتيادية تنبأ بها لجذب الزبائن مثلاً.

ج- التغيير الإستراتيجي المحدد

ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام، ففي حالة إنتاج منتج جديد فأن ذلك لا يتطلب طرق إنتاج أو تسويق مختلفة وتغيير وإنما يتطلب أحداث تغيير محدد.

د- التغيير الراديكالي (الجذري)

هذا النوع من التغيير يحتاج إلى تحولات رئيسية في المنظمة وهو تغيير ضروري لإكمال الاندماجات بين الشركات بنفس الصناعة الأساسية. وتبرز هنا مشاكل بين الشركة الدامجة والمدموجة، وقد يتطلب تنظيم كلي ثاني.

ه- التوجه التنظيمي

يعتمد هذا النوع من التغيير على حجم الاختلاف في الصناعات وكم ستكون مركزية الإدارية الإستراتيجية للشركة الجديدة، إذ أن التوجه لن يكون في نفس الصناعة الأساسية، هذا يحتاج إلى تغيرات في مهمة الشركة ويتطلب تطوير المجموعة الجديدة.

٢- تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي

يعد وجود نوعين من الهياكل التنظيمية حقيقة لابد أن يعترف بها جميع المدراء تتمثل في الهياكل التنظيمية الرسمية والهياكل التنظيمية غير الرسمية (العلاقات بين الأفراد التي تنشأ على أساس غير رسمي).

أن المدراء عند تنفيذهم الإستراتيجية عليهم أن يأخذوا بنظر الاعتبار الهياكل بنوعيها للأسباب التالية:

أ- من المحتمل أن يكون الهيكل التنظيمي الحالي داعم أو غير داعم بصورة ملائمة للتنفيذ الناجح أو قد يحتاج التنفيذ الفاعل إلى تغيرات في الهيكل التنظيمي الرسمي.

ب-يحتاج التنفيذ إلى تعيين المهمات لمستويات إدارية محددة وأفراد محددين داخل المنظمة.
ج- يمكن أن يصبح التنظيم غير الرسمي أداة قيمة لتسهيل التنفيذ الناجح.

٣- تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للإنجاز أو التفوق على الأهداف التنظيمية. كما يؤثر القادة في الثقافة التنظيمية وبالعكس.

وتستطيع المنظمات أن تدعم ثقافتها بطرق شتى، إذ أن هناك خمسة آليات أولية وخمسة آليات ثانوية في هذا المجال هي:

أ- الآليات الأولية

١- إلى ماذا ينتبه القادة ويقيسون ويسيطرون.
٢- ردود فعل القادة للحوادث الحرجة والأزمات التنظيمية.
٣- نمذجة الدور المقصود، وتعليمه وتدريبه.
٤- معايير تخصيص المكافآت والمكانة.
٥- معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والتقاعد.

ب- الآليات الثانوية

١- تصميم وهيكل المنظمة.
٢- الأنظمة والإجراءات التنظيمية.
٣- تصميم لمكان والواجهات والمباني المادية.
٤- القصص، الأساطير، الحكايات حول الأحداث والناس المهمين.
٥- العبارات الرسمية للفلسفة التنظيمية أو المعتقدات والمواثيق الرسمية.

٤- اختيار مدخل التنفيذ

يجب أن يختار المدير المدخل الكلي لتنفيذ الإستراتيجية، وتوجد خمسة مداخل هي:

١) المدخل القائد

وهو مدخل يفضله الشباب لأنه يسمح لهم بالتركيز على الأوجه الكمية والموضوعية للحالة بدلاً من التعليمات السلوكية النوعية والذاتية، وهو مدخل يدفع المدراء الطموحين إلى الشعور بأنهم أقوياء من حيث تأثيرهم. ويركز المدير من خلال هذا المدخل على صياغة الإستراتيجية وتطبيق المنطق والتحليل للقوانين. ومن عيوب هذا المدخل أنه يقلل دافعية العاملين لشعورهم بالتابعية وان ليس لديهم كلمة في صياغة الإستراتيجية.

٢) مدخل التغيير التنظيمي

يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء المنظمة ينفذون الإستراتيجية. ويرى المدراء من خلال هذا المدخل أن مهمتهم هي دفع الشركة إلى التحرك صوب الأهداف الجديدة، وتعتمد الأدوات السلوكية لإنجاز المهمة للتركيز على أسبقيات المنظمة مثل تغيير الهيكل التنظيمي، والعاملين.

وهذا المدخل أكثر فاعلية من المدخل القيادي، إذ أن بوسعه أن ينفذ إستراتيجيات أكثر صعوبة، إلا أنه يعاني من تحديدات عديدة تقيد استعماله في المنظمة الصغيرة وفي الصناعات المستقرة ولا يتعامل بصورة جيدة مع السياسات وجداول الأعمال الشخصية التي لا تشجع الموضوعية بين الإستراتيجيين. بالإضافة إلى نفس مشاكل المدخل القيادي لأنه يدعو إلى فرض إستراتيجية من الأعلى إلى الأدنى.

٣) المدخل التعاوني

في هذا المدخل يدعو المدير المسئول بقية فريق الإدارة للبدء بصياغة الإستراتيجية والتعبئة للتنفيذ، ويعمل كمنسق مستعملاً فهمه لديناميكية الجماعة لضمان مناقشة وبحث كل الأفكار الجديدة. ويتميز عن المداخل السابقة بكونه يعبر عن وجهات نظر متعددة وآنية المعلومات.

٤) المدخل الثقافي

هذا المدخل هو توسيع للمدخل التعاوني، وللمستويات الدنيا دوراً في هذا المدخل لتنفيذ الإستراتيجية، حيث يقوم المدير بعرض تصوراته حول المهمة بأكملها للمنظمة والسماح بعد ذلك للعاملين بتصميم نشاطات عملهم لدعم هذه المهمة، ويؤدي المدير دور المدرب ومقدماً للتوجيهات العامة ومشجعاً لصنع القرار الفردي حول تفاصيل العمليات لتنفيذ الإستراتيجية.

٥) المدخل التعاطفي

من خلال هذا المدخل يشخص المدير صياغة وتنفيذ الإستراتيجية بصورة تلقائية وهو لا يركز على أداء المهمات بل على تشجيع المرؤوسين على تطوير وتأييد وتنفيذ الإستراتيجيات السليمة الخاصة بهم، وهذا المدخل يتحرك من الأسفل إلى الأعلى، والإستراتيجية تكون حاصل لكل المقترحات الفردية التي تظهر طول السنة، ودور المدير التنفيذي المسئول عن الإستراتيجية كدور القاضي الذي يقيم المقترحات وليس كإستراتيجي رئيسي.

٥- تقييم مهارات التنفيذ

عند هذه المرحلة يكون للمدراء صورة واضحة عن مستوى التغيير الإستراتيجي المطلوب تنفيذه، ويتطلب التنفيذ الناجح جملة من المهارات التي ينبغي توفرها في المديرين وهي:

١- المهارات التفاعلية
٢- المهارات التخصصية
٣- مهارات الرقابة
٤- مهارات التنظيم

رابعاً: الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية

١- البرامج

البرنامج هو بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال، والهدف من البرنامج هو جعل الإستراتيجية محددة الخطوات، وبعد تنفيذ البرامج تبدأ عملية الموازنة.

٢ـ الموازنة

هـي بيـان لبـرامج المنظمـة معبـراً عنهـا بصـورة نقديـة، أي أنهـا توضـيح للتكـاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة.

إن تخطيط الميزانية أخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانات الإستراتيجية المختارة. وقد يتضح بعد إعداد التكاليف التفصيلية لتنفيذ برامج معينة أن الإستراتيجية غير عملية.

٣ـ الإجراءات

هي نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل للأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

خامساً: نموذج ماكنزي في تنفيذ الإستراتيجية (S7)

لا تختلف مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية بين المنظمات الكبيرة أو الصغيرة أو الربحية أو غير الربحية. في حين أن **تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية** مع اختلاف الأحجام، ونمط الشركات (من حيث الحجم أو الربحية أو الدولية..الخ).

وقدمت **مجموعة ماكنزي الاستشارية** نموذجاً أطلقت عليه الـ (**S7**) إذ يوضح هذا النموذج العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية.

١ـ الإستراتيجية (Strategy)

هي مجموعة متكاملة من الممارسات التي تستهدف التفوق على المنافسين وتحسين صورة المنظمة أمام الزبائن باستخدام أقل ما يمكن من الموارد.

٢ـ الهيكل (Structure)

مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة على وفق مستويات إدارية تبين التخصصات والسلطات الدالة على حجم القوة ومناطق تمركزها وتأثيراتها من خلال حالة من التكامل المنظم المنسق.

٣ـ الأنظمة (Systems)

هي عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل أولاً بأول لمختلف الأنشطة المنظمة والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز والجذب والاستقطاب ونظم قياس الأداء وتقويم العمل.

٤ـ نمط الإدارة (Style)

يمثل نمط الإدارة فلسفة الإدارة التنظيمية وتوجهها الفكري لإدارة المنظمة إذ تنعكس من خلال هذه الفلسفة وهذا التوجه مجموعة القيم والمعتقدات والنظم القيمية والتي من خلالها تجري المفاضلة بين الأهم والمهم من الأسبقيات بغية تعزيزه بالموارد المادية والبشرية من أجل تحويله إلى سلوك وتصرف.

٥- الهيئة الإدارية (Staff)

الهيئة الإدارية هي الموظفون العاملون في المنظمة، وتأتي مسؤولية الإدارة بشكل واضح في تحديد المعايير التي يتم في ضوئها انتقاء العاملين ليس فيما يخص كونهم أفراداً بمواصفات فنية أو مهارية معينة بل في كل ما يتعلق بالجانب الديموغرافية من أجل ضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

٦- القيم المشتركة (Shared Value)

أن كل ما يتطلع أليه العاملون في المنظمة من قيم وطموحات قد لا تكون ظاهرة ضمن الأهداف المعلنة. ولكنها تهدف وتعبر بنفس الوقت عن التوجه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبة الإدارة العليا والذي ترغب الإدارة نشره داخل المنظمة.

٧- المهارات (Skills)

هي مجموعة القدرات والقابليات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على أداء أدوارهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي.

تم بحمد الله

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

المراجـــع

- زكريـا مطلـق الـدوري، الإدارة الإسـتراتيجية (مفـاهيم وعمليـات وحـالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
- ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، ٢٠٠٦م.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، اليازوري، ٢٠٠٧م.
- محاضرات لأساتذة بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبدالعزيز.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

المحتويـــــات

الغلاف	١
تنويه هام	٢
المحاضرة الأولى: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية	٣
المحاضرة الثانية: التوجه الاستراتيجي (رسالة المنظمة وأهدافها)	١٢
المحاضرة الثالثة: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية (البيئة الخارجية الكلية، وبيئة الصناعة)	٢١
المحاضرة الرابعة: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية	٣١
المحاضرة الخامسة: تحديد الموقف الإستراتيجي	٣٨
المحاضرة السادسة: الاختيار الإستراتيجي والبدائل الإستراتيجية	٤٢
المحاضرة السابعة: الإستراتيجيات على مستوى المنظمة	٤٦
المحاضرة الثامنة: الإستراتيجيات على مستوى العمل	٦٥
المحاضرة التاسعة: الإستراتيجيات الوظيفية	٧٤
المحاضرة العاشرة: التنفيذ الإستراتيجي	٧٨
المراجع	٨٥
المحتويات	٨٦

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info