



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

محاضرات في

الإدارة الإستراتيجية

(مدخل نظري وتطبيقي)

إعداد

دكتور

محمود كمال عربي موسى

عضو هيئة التدريس

قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي

دكتور

محمد علي عبدالباقي الشريف

عضو هيئة التدريس

قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبَّنَا آتِنَا

مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً

وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا



إهداء

إلى مديري وقادة المستقبل

في بلدنا الغالية مصر

حفظ الله الوطن

مقدمة :

إن التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في الوقت الحالي ، تجعل بقاء المنظمات واستمراريتها أو نموها وتوسعها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تكيفها مع هذا العالم ، وبقدرتها على تحقيق مستويات عالية من الأداء ، بمختلف مكوناته :

الإنتاجية ، الفعالية ، الكفاءة والتنافسية . ولا يتأتى لها ذلك إلا بتبني ما توصل إليه الابحاث العلمية من أساليب وتطبيقاتها بشكل علمي وفعال. ومن بين هذه الأساليب ، إعتقاد الإدارة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة في ممارساتها الإدارية وإدارة مواردها ولاسيما الموارد البشرية، وهو أسلوب يتيح للمؤسسة تحديد رسالة ورؤية واضحة إعتقاداً على تحليل بيئتها الداخلية

(نقاط القوة ونقاط الضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات) ، لتبني خيار استراتيجي ، يمكن تطبيقه فعلياً والرقابة عليه لتحسين مستوى أدائها .

ولذا يأتي هذا المقرر لأنه يمثل قمة المناهج الدراسية في مجال إدارة الأعمال حيث يضع اللمسة الأخيرة للمعلومات الإدارية التي يتلقاها الفرد لتولي منصب إداري .

وأخيراً أدعو الله العلي القدير أن يوفقنا جميعاً ، وأن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه ، أنه نعم المولى ونعم النصير .

والله الموفق

دكتور / محمد عبدالباقي & محمود العربي

قنا-٢٠٢٢م

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
٣٢-٧	الفصل الأول : مفاهيم أساسية في الإدارة الإستراتيجية
١٤١-٣٣	الفصل الثاني : مكونات الإدارة الإستراتيجية
١٩٩-١٤٢	الفصل الثالث : مراحل الإدارة الإستراتيجية
٢٦٣-٢٠٠	الفصل الرابع : المدخل الكمي للإدارة الإستراتيجية
٢٦٩-٢٦٤	المراجع :

الفصل الأول

الإدارة الاستراتيجية

مفاهيم أساسية

مقدمة :

إن التطور الهائل والمستمر والمتسارع الذي يحدث في العالم وفي جميع المجالات أوضح الحاجة إلى وجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطورات فالإدارة الحالية التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات ذلك التطور لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وملحة للمنظمات على اختلاف أنشطتها كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته وطريقة تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها المنظمة ويشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمات كنظام شامل و متكامل ، باعتبارها طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمات .

أولاً: مفهوم الإستراتيجية :

استراتيجية هي المقابل العربي لكلمة *stratégie* في اللغة الفرنسية و "Strategy" في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني فن القيادة وادارة المعارك وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه،

حيث يرى احد الباحثين أن كل من SUN TZU و يشير قاموس أكسفورد " Oxford" وهو أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها " الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة " وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة

وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة : سياسية، اجتماعية ، اقتصادية ، بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية ، إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة ، ومن هذه الزاوية تعرف الاستراتيجية بأنها " قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات ، و تتخذ على مستوى المؤسسة ، و مستوى الوحدات الإستراتيجية ، و كذلك على مستوى الوظائف ويعرفها البعض بأنها " مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين"

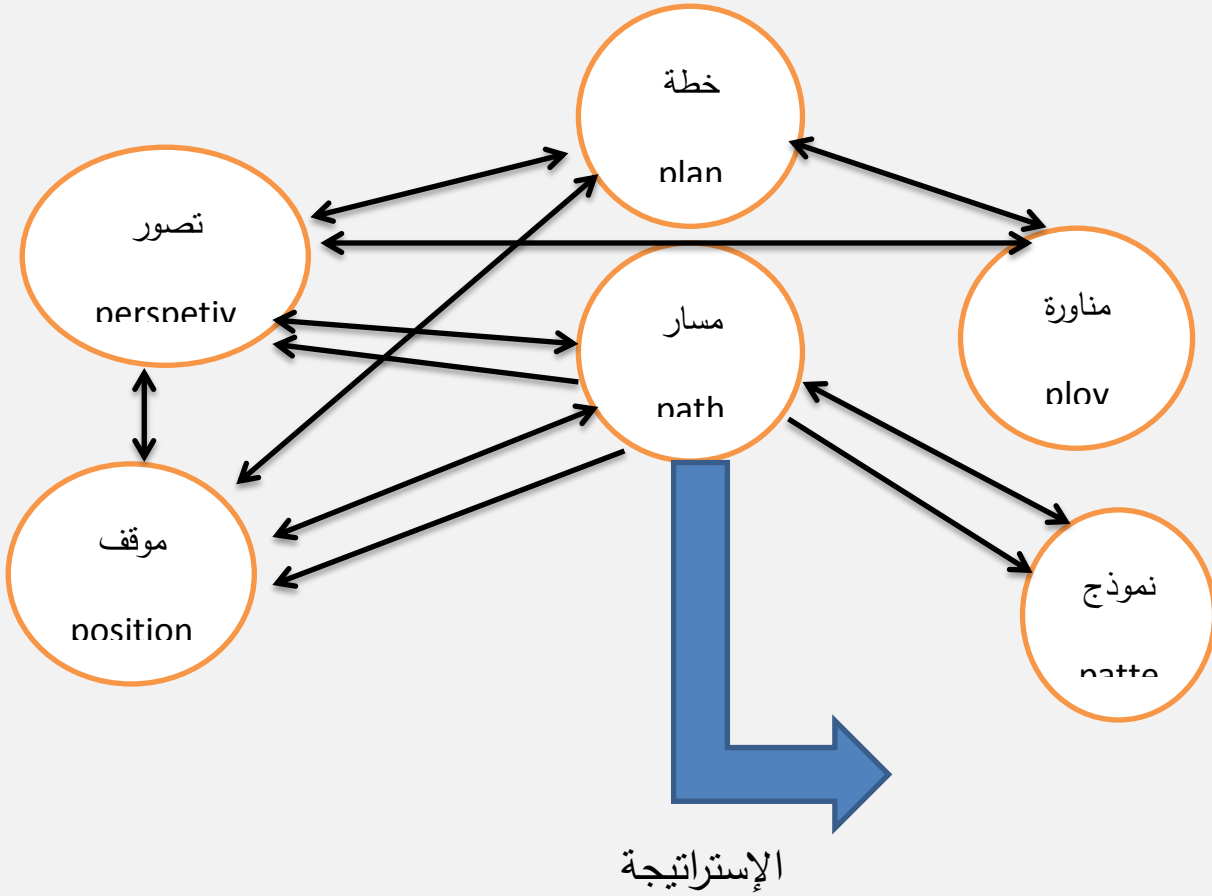
إن هذين التعريفين يوضحان بأن الاستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة ، سواء كانت قرارات هامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا وقرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة والمتمثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل، لتحقيق الأهداف الموضوعية من طرف الإدارة العليا .

ومن جهة أخرى ارتبط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط ، فتم تعريفها بأنها " مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد مديري المنظمة في سعيهم لبلوغ أهدافهم طويلة الأجل ، فتشمل الإستراتيجية على كل من الأهداف المطلوب تحقيقها و الأفكار الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف في هذا التعريف يلاحظ بأن هنالك خلط بين التخطيط والاستراتيجية حيث أن هذه الأخيرة تجيب عن السؤال " ماذا تريد المؤسسة ؟ " أما التخطيط فيجيب عن السؤال " كيف تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ؟ " وبشكل عام يمكن القول أن التعاريف السابقة تبقى الغموض على مصطلح الاستراتيجية لكونها تخلط بين الاستراتيجية والتخطيط والقرارات أما التعريف الأكثر قبولاً فهو الذي جاء به Mintzberg والذي ينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها " خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوجهة مستقبلية " وهو تعريف تميز بالإلمام بجوانب الاستراتيجية ، حيث أطلق عليه الباحثون اجتهاد " Five ps " وقد ساعدت هذه المفاهيم الخمسة على تعميق فهم الاستراتيجية ، إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم (five ps) قد تخلق داخل المؤسسة ما يمكن أن يطلق عليه المسار (path) أو الزخم الاستراتيجي وهو المفهوم الذي أغفله منتز برج و الذي يضاف إلى اجتهاده ليكون (six ps) ومن ثم الوصول إلى صياغة الاستراتيجية في المؤسسة بصورة ملائمة،

والشكل التالي يوضح الفكرة السابقة :

الشكل رقم (١): العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة المفهوم

السادس (المسار):



المصدر: كاظم نزار الركابي الادارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة) - ط ١ دار وائل

للنشر عمان ٢٠٠٤ ص ٤ .

الشكل السابق يوضح علاقة المفهوم السادس (المسار) بالمفاهيم الخمسة السابقة .حيث أن المسار يعبر عن فكرة إن الاستراتيجية هي مناورة وجعلها تتميز بالحركة، كما يوضح أن الاستراتيجية كنموذج يميل إلى الاستقرار والسكون لإحداث التناسق والتماسك و الانسجام في سلوك المؤسسة. ويوضح المسار الإستراتيجية حين ينظر إليها من زاوية الموقف، وذلك بربط المؤسسة ببيئتها ، كما تعطي للأسئلة التي تثيرها الاستراتيجية كتصور لوضعيات محددة بإمكان المؤسسة الإجابة عليها وفق التفاعل بين المفاهيم الأخرى ،وتعمل المؤسسة على كيفية نشر الأهداف بين مجموعة من الأفراد لكي تصبح قوانين وقيم مشتركة بينهم تساهم في صياغة إستراتيجية ملائمة لها .

وبناءً على ماتم عرضه تعرف الاستراتيجية "على انها إختيار طويل المدى تتخذه المنظمة لتحقيق أهدافها، أخذة بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في المحيط و نقاط القوة و نقاط الضعف التي تتميز بها بغرض ضمان بقائها و إستمراريتها في السوق "

ثانياً: خصائص الإستراتيجية:

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي :

أ- **الشمولية** : بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً ، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً و شاملاً للمؤسسة ، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب ، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة

ب- **موجهة لنظام مفتوح** : فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق ، إنتاج ، موارد بشرية ... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من اجل تحقيق الهدف الأساسي فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور .

ج - **مجموعة من القرارات**: تتكون من قرارات إستراتيجية ، و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها ، و قرارات روتينية ، و هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية .

د- **إلزامية الوقت** : إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جداً، إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم ، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها .

هـ- **الوضوح و الإقناع** : يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة و التطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة ، دون حدوث مقاومة ، أو تعارض في الأهداف .

و- **أسلوب المشاركة** : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية ، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها و تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة.

ي- **محددة من حيث المراحل** : هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل :

الصياغة ، التطبيق و الرقابة ، و البعض يقول بأنها تمر بمرحلتين : الصياغة و التطبيق ، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة ، بل تتم على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق ، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل .

ز- **المرونة** : الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات ، تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة

ط - **تخصيص الموارد** : تعمل الاستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها

ثالثاً: مستويات وضع الإستراتيجية :

يرى المختصون في مجال الاستراتيجية أن الاستراتيجية تقسم إلى ثلاثة مستويات :

١-٣-١-١ المستوى الأول : الإستراتيجية العامة للمؤسسة :

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية و الهامة التي تمنحها البيئة و كذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة ، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة و ضعف .

١-٣-١-٢ المستوى الثاني : إستراتيجيات الوحدات الأساسية (مستوى وحدات

الأعمال):

يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع و تشكيلات مختلفة من المنتجات ,تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة و متنوعة ، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى ،إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على استراتيجية متكاملة وموحدة.

ج- المستوى الثالث : الإستراتيجيات الوظيفية :

و هي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل : التسويق ، الإنتاج ، التمويل الموارد البشرية ...إلخ. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية .

وهناك من يضيف المستوى الرابع للاستراتيجية وهو مستوى الاستراتيجيات التشغيلية إلا أن هذا المستوى يدخل في إطار السياسات

٢-١ التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي :

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر مراحل متعددة ، يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع ، و سوف يتم التطرق إلى هذه المراحل على النحو الآتي :

١-٢-١ مدرسة هارفارد :

يتفق الكتاب و الباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي ، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال. وكانت تهدف الى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة ، وبعتمادها على التوقع من (٢ إلى ١٠ سنوات) ، غير أن هذه الطريقة عرفت حدودا لأن المستقبل ليس شبيها بالماضي، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى ١ و "بالفترة الخافتة" نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية وابعادها الجوهرية

و خلال سنوات الستينات (١٩٦٥) أقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات و موارد المحيط، حيث قدم كل من Guth , Learned, Christensen

Andrews, ما يعرف بنموذج "LCAG" الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة و نقاط ضعفها ، و كذا الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي و خلال (١٩٧٠) قدم كل من Loxch , Laurans , Chandler نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي ، حيث إهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

١-٢-٢ مرحلة التخطيط الإستراتيجي :

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل إستراتيجي تبناه كل من Ansoff , Hoffer , Shendel , مكونين بذلك مدرسة التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات و التقنيات . وسنكتفي هنا بالتطرق إلى مساهمة (Ansoff) " باعتباره واحدا من أهم الكتاب في هذا المجال (1965)

- ميز بين القرارات الإستراتيجية ، القرارات الروتينية و القرارات الإدارية .

- حدد الإستراتيجية كتوليفة من المنتجات و الأسواق .

- كل ثنائية (منتوج ، سوق) تحدد مجال نشاط

ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة استراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها و منافسيها ، ومع ذلك فقد أثرت في هذه المرحلة مشكلتان هما :

أولا: قامت مجموعة ممتازة من المخططين الإستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الاستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم وضعها .

ثانياً: أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا ، كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها .

و خلال السبعينات (١٩٧٠) طور "Ansoff" مفهوم " التخطيط الإستراتيجي " و أخذ في الاعتبار مفهوم (اضطراب المحيط) ، غير أن مساهمة "Ansoff" كانت نظرية يصعب تطبيقها ، ليظهر في المقابل سنة (١٩٧٥) ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي و من أشهر هذه النماذج ، MCK , ADL , BCG ولكن ما شهدته هذه

الفترة من اضطرابات في المحيط جعل من الصعوبة على المؤسسات الاقتصادية التأقلم معها بجدارة ، لذا تتطلب منها إدخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط، وبالتالي الدخول في مرحلة جديدة سميت بمرحلة التسيير الاستراتيجي او الادارة الاستراتيجية .

١-٢-٣ **مرحلة التسيير الإستراتيجي :** تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي خاصة بعد أزمة (١٩٧٣)، وتطور أزمة (١٩٧٤) ، وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية ، الأوروبية) وهذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتج / السوق) التي اعتمدت عليها . حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها (مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على السواق ، أي هناك تخطيط وتنفيذ . وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة، سميت "مرحلة الإدارة

الإستراتيجية ". وبعدها ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة ، وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- تطور المبادلات التجارية (السلع /الخدمات).
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج .
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي .
- اختلاف نماذج (الاستهلاك ،الذوق ،الثقافات ...) نتيجة لعولمة الأسواق ،التطور التكنولوجي ،طرق التنظيم ،طرق الإنتاج .

ثالثاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية Concept of Strategic Management

تعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطاراً شاملاً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة ، وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المؤسسة وبيئتها ، وبما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وأدائها الإستراتيجي، إن الوصول إلى تعريف واحد و متفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعد أمراً صعب المنال، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والإدارية بصفة خاصة.

وفي هذا الإطار قدمت عدة تعريفات للإدارة الاستراتيجية ، من بينها :

فالإدارة الاستراتيجية كما يراها Glueck : هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفها David : بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ

ويعرفها Thompson and Strickland : بأنها وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها وحسب معهد ستانفورد: هي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها . ويعرفها الدكتور ياسين: بأنها منظومة من العمليات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، وصياغة استراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقويمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة. ويرى الدكتور زكريا : أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية :

١- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها.

٢- التحليل الاستراتيجي

٣- صياغة الاستراتيجية.

٤- الاختيار الاستراتيجي.

٥- تنفيذ الاستراتيجية

٦- تقويم الاستراتيجية.

تعريف (David 1995) الذي عرفها بأنها : " علم و فن صياغة و تطبيق و تقديم

القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها

أما (Heager 1990) فقد عرفها على أنها : " مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية

التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما و يتضمن ذلك وضع الإستراتيجية و

تطبيقها و التقويم و الرقابة

كما عرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها : " عملية تقوم بها الإدارة العليا و يتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة الأجل ، و كذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب و التقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة "

كما أن الإدارة الإستراتيجية تعني : " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، و رسم رسالتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة و الضعف المميزة لها، و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها

من خلال التعريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي " أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية (نقاط قوة و نقاط ضعف) و عناصر البيئة الخارجية (فرص و تهديدات) والذي يسعى إلى تحقيق أهداف و غايات المؤسسة في الأمدين المتوسط و الطويل .

مما سبق أن هناك تعريف عديدة للإدارة الاستراتيجية إلا أنها تصب جميعاً في التعريف الآتي :

الإدارة الاستراتيجية: هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات، التي من شأنها تساعد المنظمة من تحقيق أهدافها.

والجدير بالذكر أنه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجوهر الحقيقي للاستراتيجية، حيث يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط إستراتيجي رسمي، إذ عادة ما تتبع الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط، وبهذا فإن الاستراتيجيات المحققة للمنظمة، هي نتاج إما الاستراتيجيات مخططة (مقصودة)، أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة، وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات المحتمل أن تكون مزيجا من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة.

تدريب:

ضع مفهوم مناسب للإدارة الإستراتيجية :

.....

.....

.....

.....

.....

رابعاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية :

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في :

- ❖ توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- ❖ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية .
- ❖ تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء .
- ❖ جعل المديرين - بصفة دائمة - أكثر استجابة و وعياً بظروف البيئة و تغيراتها .
- ❖ تنمية عادات التفكير في المستقبل (و هي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية .)
- ❖ التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة .
- ❖ توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، و من ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ اي برنامج للتغيير .
- ❖ تساعد في تحديد و تقدير الفرص المستقبلية و كذلك المشكلات المتوقعة .
- ❖ توضح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل .

○ أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:

The Importance of Strategic Management to The Business Organizations

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً، وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات في الحاضر والمستقبل، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل منظمات الأعمال العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية وفيما يلي نذكر أهم فوائد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية :

- ١- تحديد خارطة طريق لمنظمة الأعمال تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- ٢- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء و يجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها
- ٣- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداما فعالا.
- ٤- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- ٥- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- ٦- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

خامساً- دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كثيرة تزيد من أهمية تبنيها لأسلوب الإدارة الاستراتيجية وتتخلص هذه التحديات بما يلي:

١- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال :

إن الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، وتبرز هنا أهمية الإدارة الاستراتيجية كمنهج فكري (يتميز بالحدثة والريادة) يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها، وكذلك صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

٢- تزايد حدة المنافسة:

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة في: ظهور منافسين جدد باستمرار، تزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية و المتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر للخدمات ومنتجات مبتكرة وجودة عالية، شدة الإبداعات المتلاحقة، اتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع منظمات الأعمال العالمية الأخرى. الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة اتخاذ وتنفيذ استراتيجيات كفوءة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة، وهنا تظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ وتنفيذ استراتيجيات تعكس أفضل البدائل المتاحة أمام المنظمة.

سادساً - مستويات الاستراتيجية Levels Of Strategic:

يقسم مؤلفو الإدارة الاستراتيجية عادة البدائل الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات هي الاستراتيجية على مستوى المنظمة، والاستراتيجيات على مستوى وحدات العمل الاستراتيجية والاستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

١ - الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

تتركز هذه الاستراتيجية في تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢ - الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic

Business Unit

تستخدم هذه الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية والتي يمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجية معظم الاستراتيجية على مستوى المنظمة بالإضافة إلى استراتيجيات التنافس .

ومن الضروري أن تكون الاستراتيجية التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال متسقة مع الاستراتيجية المأخوذة على مستوى المنظمة. وهنا ننوه إلى أن مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ومستوى المنظمة يكون واحدة في حال كانت المنظمة تعمل في مجال صناعي واحد .

٣- الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategies :

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل الإنتاج، التمويل، التسويق، الخ. ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات الوظيفية متسقة داخلية (رأسي وأفقي)، ويعني الاتساق الأفقي أن يحدث ملاءمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى . أما مدلول الاتساق الداخلي الرأسي للاستراتيجية فيعني أن تسهم بفاعلية وكفاءة في تحقيق استراتيجية وحدة العمل الاستراتيجية لتحقيق الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

سابعاً- مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية نشاط لكل المستويات الإدارية يشترك فيه كل مستوى في حدود مسؤولياته وفي حدود الرشد الخاص به وبطريقته الخاصة (٣٠، ص٩٣)، ويطلق على المدراء الذين يقومون بعملية إدارة الاستراتيجية تسمية المدراء الاستراتيجيين.

وإلى جوار ذلك فإن المنظمات عادة ما تقوم بتعيين عدد من خبراء التخطيط الاستراتيجي وذلك كاستشاريين يساعدون المدراء الاستراتيجيين في عملية التخطيط الاستراتيجي، كذلك فإن بعض المنظمات يمكن أن تستعين بعدد من المستشارين المتخصصين في تقديم الخدمات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية .

أما عن تحديد الدور الاستراتيجي للمديرين على مختلف المستويات من المنظمة فإنه أمر يختلف من منظمة الأخرى.

لكن يمكن القول إنه من أجل تحقيق النجاح الكامل للاستراتيجية لابد من الحرص على أن يشارك المديرون في كافة المستويات الإدارية بصورة مبكرة ومباشرة في عملية صياغة الاستراتيجية وفي عملية تنفيذها وتقويمها.

ثامناً- نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية :

لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف

ومن هنا استعرض الباحث النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال، والذي يتضمن أيضا المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية Component of Strategic Management والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الاستراتيجية وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية هي :

١- تحديد رسالة المنظمة.

٢- تحديد الأهداف الاستراتيجية

٣- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.

٤- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

٥- اختيار الاستراتيجية

٦- تنفيذ الاستراتيجية

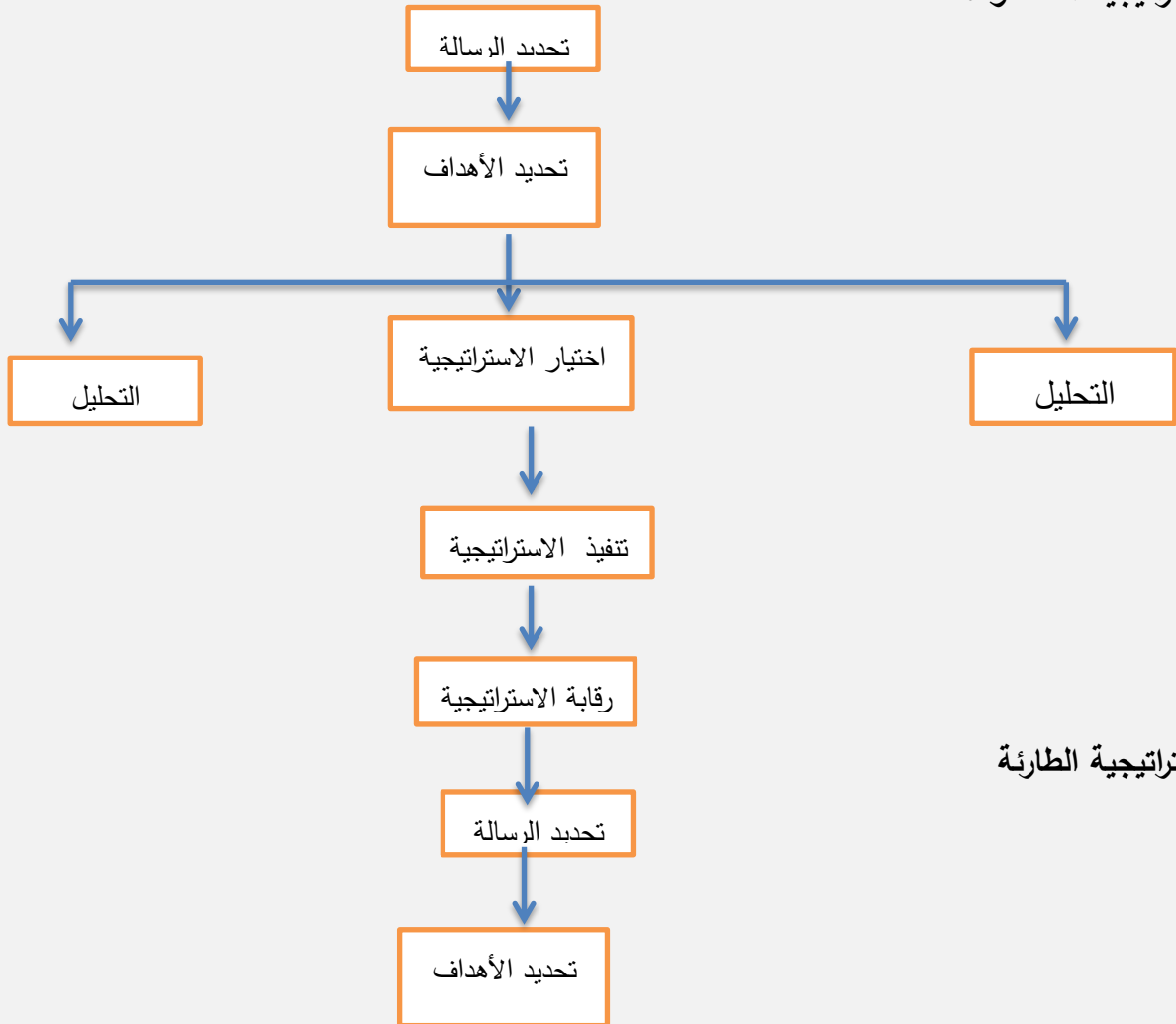
٧- رقابة الاستراتيجية.

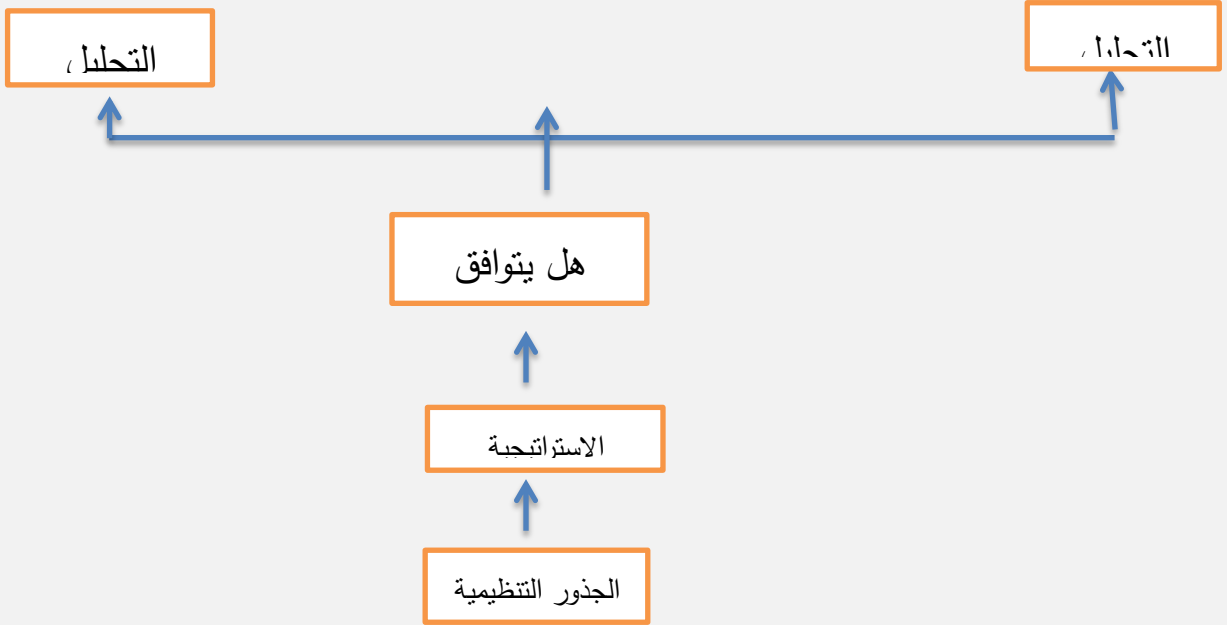
وبالرغم من أن مكونات أو مهام الإدارة الاستراتيجية ذكرت متسلسلة وذلك لسهولة التوضيح إلا أن هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض .

وإن المكونات المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أو من منظور الاستراتيجيات الطارئة فعلى الرغم من أن

الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الإستراتيجيات الطارئة، ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمر الطارئة، وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي. ويوضح الشكل (٢/١) الفروق الهامة بين عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة حيث تركز عملية صياغة الاستراتيجيات المقصودة على عمليات تخطيطية تتجه من أعلى إلى أسفل بينما نجد الأمر على عكس ذلك بالنسبة للاستراتيجيات الطارئة.

الاستراتيجية المقصودة





نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة.

المصدر بتصريف من: جونز، جاريت. هيل، شارلز. الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة:

رفاعي، محمد رفاعي، محمد

سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ النشر، الرياض، المملكة العربية السعودية،

٢٠٠١، ص ٣.

والجدير بالذكر أن التغذية العكسية في عملية الإدارة الاستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاطاً، إنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لأن أي تغيير في مكون رئيسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية سيستتبع بالضرورة تغييراً في كل أو بعض النموذج.

الفصل الثاني

المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية

مقدمة:

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي و العشرين و هي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل في :

أولاً- زيادة معدلات التغيير : إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي و العشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات و الأنشطة و التفاعلات الدولية ، فظهور ثورة المعلومات و الاتصالات، و تحديات الهندسة الوراثية في النبات و الحيوان و الإنسان ، و قضايا الاستنساخ ، و الانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال .

ثانيا- شدة المنافسة : يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، و الحصول على حصة من السوق، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات و العمليات والتسويق و غيرها .

ثالثا- التغيرات التكنولوجية : تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو

مكانيا ، و لكن هذا لا يستمر طويلا فسرع ان ما يحدث التغيير ، و تجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية ،تكنولوجية جديدة و هكذا.

رابعا - عجز الموارد المتاحة و ندرتها : أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، و يتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية والطاقة ، وعجز بعض المواد الغذائية ، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم .

خامسا - عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً: في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة ،وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري .

سادسا : الالتزامات و المواثيق الدولية في إطار حقوق الانسان و القيود البيئية و الديمغرافية ... الخ .

١/٢- أولاً: وضع الدعائم الاستراتيجية :

تمثل كل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة المكون الأول لعملية الإدارة الاستراتيجية، وهما يمثلان السياق الذي يجري من خلاله صياغة الاستراتيجية.

١/١/٢ - تحديد رسالة المنظمة Mission of the Organization :

١/١/١/٢-التعريف برسالة منظمة :

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المنظمة، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة، ولكن بمرور الزمن فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع التغييرات التي تواجهها المنظمة والرسالة عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة، تميزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات، ولكن بشكل عام تتمحور رسالة أية منظمة حول ثلاثة عناصر رئيسية هي:

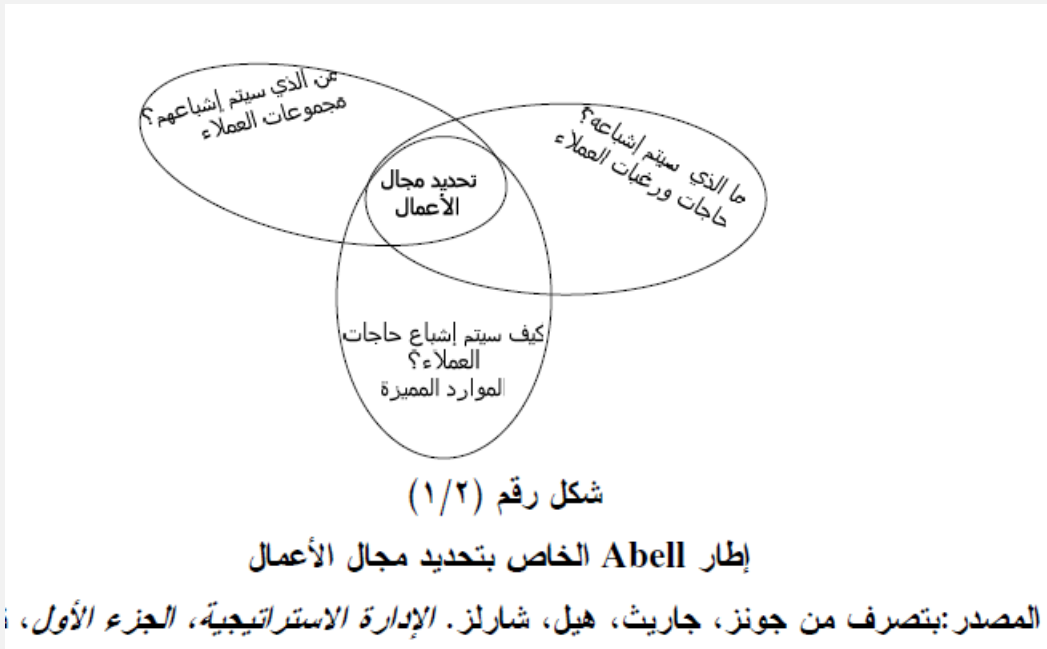
١- بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.

٢- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة

٣- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

وأما عن الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة فهي بيان بما تحاول المنظمة تحقيقه على المدى المتوسط والمدى الطويل، ويتحدد بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة بالإجابة على السؤالين التاليين : ما هونشاطنا؟ والى ماذا يجب أن يؤول؟ وللإجابة عن السؤال الأول : ما هو نشاطنا؟ اقترح Abell ضرورة قيام المنظمة بتعريف نشاطها وفق ثلاثة أبعاد هي: من المطلوب إرضاءه؟ (ماهي مجموعة العملاء؟)، وما هي الحاجات والرغبات المطلوب إشباعها ؟ (ماهي حاجات ورغبات العميل؟)، وكيف يتم الوفاء بحاجات ورغبات العملاء؟ (ماهي الموارد المميزة؟).

ويوضح الشكل (١ / ٢) تلك الأبعاد الثلاثة.



إطار Abell الخاص بتحديد مجال الأعمال

ويؤكد مفهوم Abell على الحاجة إلى التوجه بالمستهلك بدلا من التوجه بالمنتج، وذلك في مجال التعريف بالنشاط، لأن تحديد النشاط بالتوجه بالمستهلك من الممكن أن يحمي الوقوع في براثن التغيرات الرئيسية في الطلب، وبالمساعدة على توقع تلك التغيرات الرئيسية الطلب فيمكن لإطار عمل Abell أن يعين منظمات الأعمال على الاستفادة من التغيرات التي تطرأ على بيئتها، وذلك قد يساعد على الإجابة عن السؤال الثاني (ما هو مال نشاطنا)؟.

أما عن القيم الأساسية للمنظمة فهي تلك القيم الرئيسية التي يعتقها أعضاء المنظمة، والتي تحدد وتوجه السلوك داخل منظمة الأعمال وتحدد كيف يعترم المديرون إدارة شؤون العمل أما بالنسبة للقوى الدافعة فهي المحرك المركزي الذي يدفع جهود المنظمة إلى الأمام.

وتجدر الإشارة إلى أن رسالة المنظمة قد تسمى أحيانا بغرض المنظمة أو فلسفة المنظمة أو معتقدات المنظمة أو مبادئ الأعمال، وإن العديد من منظمات الأعمال الكبيرة والمشهورة لم تضع لها رسالة محددة ومكتوبة، وبعضها لها رسالة ولكنها غير مكتوبة، على الرغم من أن الإعداد الجيد والدقيق للرسالة يعتبر مكونا أساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، والجدير ذكره أيضا أن بعض

المنظمات لديها رسالة على مستوى المنظمة ورسالة على مستوى وحدة العمل الاستراتيجية منبثقة من رسالة المنظمة ككل .

٢/١/١/٢ - الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بوضع صياغة جيدة و مكتوبة لرسالتها ونشرها على الأطراف أصحاب المصلحة :

هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى صياغة جيدة ومكتوبة لرسالتها ونشرها ومن أهمها:

١ - أن رسالة المنظمة تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في المنظمة من أجل صياغة الأهداف والاستراتيجيات

٢ - أن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة المنظمة ونشرها يوضح صورة المنظمة أمام الأطراف أصحاب المصلحة، ومن ثم يقلل من مخاطر فقدان دعمهم لها وقد يجذب المزيد للتعامل معها .

٣ - أن الصياغة الجيدة والمكتوبة لرسالة المنظمة ونشرها ينشئ مناخا تنظيمية عامة جيدة.

٤ - أن الصياغة الجيدة والمكتوبة الرسالة المنظمة، ونشرها يرسخ القيم مع الوقت في المنظمة.

٣/١/١/٢ - خصائص الرسالة الفعالة:

هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي :

١- أن تحدد الرسالة بوضوح البيانات التالية:

- الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.

- القيم الأساسية للمنظمة

- القوى الدافعة للمنظمة

٢- يجب ألا يتضمن نص الرسالة التفاصيل التي تعكس غياب الفكر

الاستراتيجي .

٣- يجب ألا تتضمن بيانات حقيقية عن المنظمة مع عدم المبالغة فيها

٤- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.

٥- وأن تكون الرسالة بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ

الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة

٦- أن تثير الرسالة شعورة إيجابية يقود ويحرك دوافع كافة الأطراف أصحاب

المصلحة مع المنظمة للعمل معها.

ويرى الباحث ضرورة إضافة المعيار التالي ذكره إلى ما سبق من معايير :

يجب أن تراعي الرسالة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة، أو على الأقل مطالب أهم الأطراف أصحاب المصلحة إذا لم يكن بإمكان المنظمة الوفاء بمتطلباتهم جميعاً.

٢/١/٢ تحديد الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives :

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

١/٢/١/٢ - معايير الأهداف الجيدة :

هناك معايير أساسية لا بد من مراعاتها عند وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وهي :

١- يجب أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس الكمي (قدر الإمكان)

أما إذا تعذر وضع الهدف بدقة وبشكل يمكن قياسه كمياً، فقد تعجز منظمة الأعمال عن التقييم الجيد التقمها تجاه الهدف.

٢- يجب أن تتم الأهداف بالتحدي والواقعية في نفس الوقت. إذ أن الأهداف التي تفجر التحدي إنما تعطي للمديرين حافزا للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، أما إذا كان الهدف غير واقعي من حيث التحديات التي يفرضها فقد يجعل الموظفين يستسلمون ، أما إذا كان الهدف مفرطاً في السهولة والسطحية، فإنه قد يفشل في تحفيز المديرين والموظفين .

١- يجب أن يتضمن الهدف وقت محددة لتنفيذه، لأن ذلك يوضح للموظفين أن إحراز النجاح يتطلب تحقيق الهدف في وقت محدد، وليس بعد انقضاء هذا الوقت وقد يساهم تحديد تواريخ بعض الأعمال في إنكفاء الشعور بالاستنفار.

٢- يجب أن تكون الأهداف مفهومة.

٣- يجب أن تكون الأهداف مرنة تستوعب التغيرات الطارئة .

ويرى بعض الباحثين ضرورة إضافة المعيارين التالي ذكرهما إلى المعايير السابقة وهي :

١- ضرورة تبني أهداف يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات الأداء على المدى الطويل.

٢- يجب أن ترضي الأهداف الاستراتيجية الأطراف أصحاب المصلحة أو على الأقل أهمهم إن لم يكن باستطاعة المنظمة الوفاء بمتطلباتهم جميعاً.

٣/١/٢-العناصر المؤثرة في صياغة الرسالة والأهداف:

عند صياغة رسالة وأهداف المنظمة يجب الأخذ بالحسبان بعض العوامل المؤثرة في الرسالة والأهداف، ومن ضمنها البيئة الخارجية ، موارد المنظمة ، تاريخ المنظمة .

١ - البيئة الخارجية :

تؤثر التغيرات في عوامل البيئة الخارجية العامة وفي قوى بيئة الصناعة على المنظمات بشكل كبير، حيث تضع أمامها كل من الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة والأهداف.

٢ - موارد المنظمة :

تتحكم موارد المنظمة إلى حد كبير في صياغة الرسالة والأهداف التي يجب على المنظمة تحقيقها، وتتضمن الموارد المالية والبشرية و التكنولوجية... الخ.

١- تاريخ المنظمة :

كل منظمة لديها تاريخ من الرؤيا الاستراتيجية والأهداف والاستراتيجيات والإنجازات، ولهذا فعند صياغة الرسالة والأهداف لابد من الأخذ بالحسبان ذلك التاريخ.

٢/٢ - ثانياً: التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis :

١/٢/٢ - مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي :

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية، بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة . لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية.

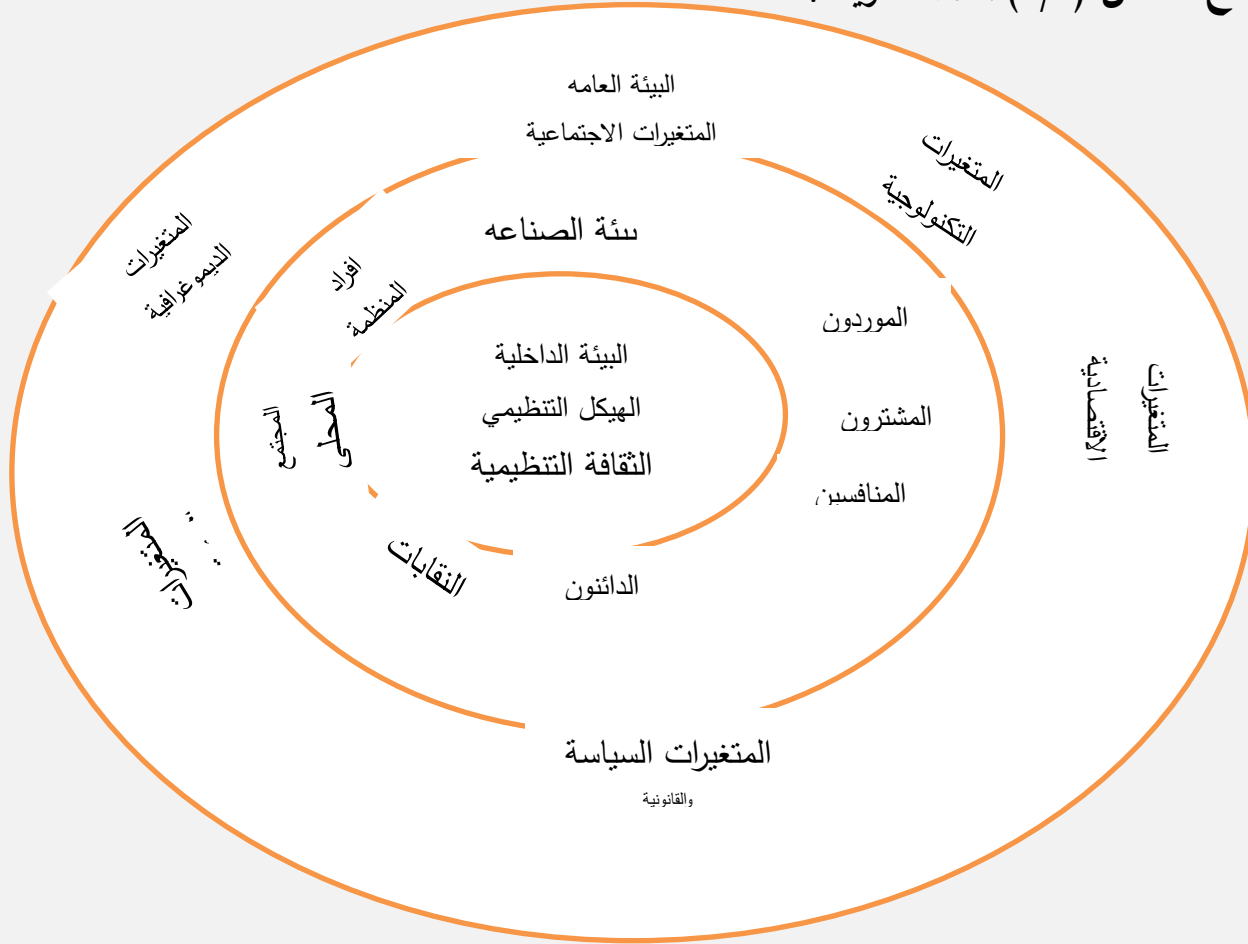
وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي :

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة العامة.

المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخاصة (بيئة النشاط).

المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

ويوضح الشكل (٢/٢) هذه المستويات.



شكل رقم (٢/٢)

مستويات التحليل الاستراتيجي

المصدر: العارف، ناديا. التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية،

الإسكندرية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣ ص ١٢١

وتعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة جداً، لما تقدمه من فوائد

المنظمة والتي يمكن إجمالها بما يلي:

١- تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها

٢- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين

على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها وأوجه ضعف يجب

معالجتها

٣- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمنظمة يجعل الاستراتيجيين

على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها، والتي يمكن استثمارها، وكذلك

بالتحديات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

٢/٢/٢ التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية :

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية منظمة أعمال لم يعد فقط أمر

بالغ التعقيد، وإنما صار أيضاً شديد التغير، فلم تعد أي منظمة أعمال تأمن غدها

في مثل هذه البيئة، ولذلك فإن عدم قيام المنظمة بالتحليل الاستراتيجي بالشكل

الأمثل قد يعرضها للمشاكل، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل.

لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكدون ضرورة قيام منظمات الأعمال
بالتحليل الجيد للبيئة الخارجية.

وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية التالية:

١/٢/٢/٢ اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية :

تختلف هذه المتغيرات من منظمة الأخرى ومن وقت لآخر لنفس المنظمة، حسب
موقف وظروف المنظمة والصناعة التي تنتمي إليها، والمديرون الاستراتيجيون
ومستشاروهم في الإدارة الاستراتيجية هم المسؤولون عن اختيار المتغيرات
البيئية الرئيسية المؤثرة في بيئة المنظمة وفيما يلي عرض مختصر لهذه
المتغيرات :

١/١/٢/٢/٢ متغيرات البيئة الخارجية العامة:

هناك العديد من الطرق التقسيم هذه العوامل بغرض التحليل، وما سنتبعه هنا هو
التقسيم الآت متغيرات اقتصادية، متغيرات سياسية وقانونية، متغيرات تكنولوجية،
متغيرات اجتماعية، متغيرات ديموغرافية، متغيرات البيئة الطبيعية.

المتغيرات الاقتصادية Economic Variables :

تعتبر المتغيرات الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الهامة المؤثرة على منظمات
الأعمال، من خلال الفرص أو التهديدات التي قد تقامها لها ومن هذه المتغيرات

الاقتصادية : معدلات النمو الاقتصادي ، معدلات الفائدة، معدلات سعر
الصرف.. الخ.

المتغيرات السياسية والقانونية : Political and Legal Variables

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية والقانونية المحيطة بها،
ولذا فإن على أية منظمة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة السياسية
والقانونية، من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة ومن
أمثلة تلك المتغيرات ؛

١- علاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا
قائما أو سوق متوقع المنتجاتها .

٢- قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية
يؤثر إما ايجابيا أو سلبية على عمل المنظمات.

٣- قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المنظمات

المتغيرات الاجتماعية : Social Variables

يقصد بها المتغيرات المتعلقة بقيم الناس وعاداتهم وسلوكهم، وكما هو الحال مع
المتغيرات الأخرى، فإن المتغيرات الاجتماعية قد تقدم فرصة وتهديدات للمنظمة،
ومن أمثلة هذه المتغيرات مدى الالتزام بالقيم الأساسية في المجتمع، اتجاه المرأة

نحو العمل ، حالات تأخير الزواج، اتجاهات معدل الطلاق، الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي أكبر .

المتغيرات الديموغرافية : Demographic Variables

يمكن أيضا للمتغيرات الديموغرافية أن تؤثر على المنظمة، من خلال الفرص والتهديدات قد تقدمها لها، ومن أمثلة هذه المتغيرات : زيادة عدد السكان ، التركيبة العمرية للمكان.

المتغيرات التكنولوجية : Technological Variables

منذ الحرب العالمية الثانية تسارع إيقاع التغيرات التكنولوجية، وقد ساعد ذلك على إطلاق العنان بعملية الفوران المستمر للثورة الابتكارية، لذلك أصبح من الضروري على المديرين الاستراتيجيين أن يقوموا بتحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجية على منظماتهم.

متغيرات البيئة الطبيعية

تشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل المناخ، طبيعة التربة، والمواد الطبيعية المتاحة في كل دولة، والتي تؤثر بدورها على منظمات الأعمال من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها .

٢- متغيرات بيئة النشاط :

تتخصص كل منظمة بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري، خدمي .. الخ، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل (قوي المنافسة) في بيئة هذا النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وقد قام Michel porter من جامعة هارفارد بتطوير إطار عمل يساعد المديرين الاستراتيجيين في هذا التحليل، وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات وهذه العوامل هي:

١- احتمال دخول منافسين جدد إلى النشاط

٢- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.

٣- قوة المساومة عند الموردين.

٤- قوة المساومة عند المشترين.

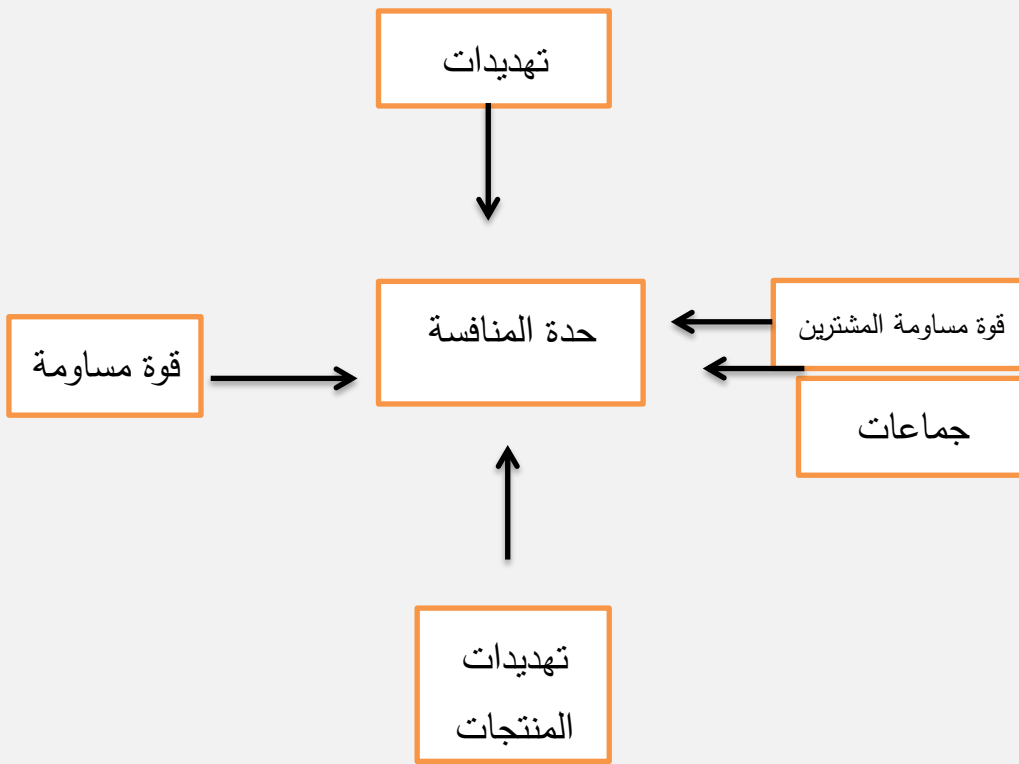
٥- درجة المنافسة بين المنظمات العاملة في نشاط واحد.

وبالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى إلا أن هناك قوة سادسة ألا وهي جماعات أصحاب المصالح الآخرين، والتي تم إضافتها بعد ذلك، مثل المستثمرين والدائنين وغيرهما من المجموعات المؤثرة في المنظمة.

ويرى porter أن تركيز المنشأة ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل مجالها الصناعي.

وتتوقف درجة حدة المنافسة على القوى التنافسية السابقة.

ويوضح الشكل (٢/٣) هذه القوى.



شكل رقم (٣/٢)

نموذج القوى التنافسية لـ 'porter'

المصدر: العارف، نادية. الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

٢٠٠٠، ص ٨٨ .

ويخلص porter إلى أنه كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلصت قوة منظمات الأعمال القائمة على تحقيق الأرباح، وطبقا لإطار عمل porter على سبيل المثال يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القوية كعامل تهديد لمنظمة الأعمال، لأنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيفة فيمكن أن نعتبره فرصة لمنظمة الأعمال، لأنه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت، وذلك وفقا لتغير الأحوال في النشاط ، وأن المهمة الرئيسية التي تواجه المديرين الاستراتيجيين تتمثل في إدراك كيف يمكن التغيرات التي تطرأ على العوامل الست أن تتيح فرصا و تهديدات جديدة أمام منظمة الأعمال، ويترتب على ذلك صياغتهم الاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات، إضافة إلى أنه يمكن من خلال خيارهم الاستراتيجي أن يغيروا من قوة واحد أو أكثر من تلك العوامل.

١ - المنافسون المحتملون:

هم منظمات الأعمال التي لم تدخل حلبة المنافسة في الوقت الحالي لكن لديها القدرة على تلك المنافسة إذا ما رغبت في ذلك.

وكما نعلم كلما زاد عدد منظمات الأعمال في سوق ما ازدادت مهنة منظمة الأعمال صعوبة في الاحتفاظ بحصتها في ذلك السوق، وجني الأرباح المأمولة وهكذا فإن التهديد الكبير من دخول المنافسين المحتملين إلى السوق يمثل تهديدا لربحية منظمات الأعمال القائمة، ومن ناحية أخرى إذا كان معدل الخطر المحتمل من دخول هؤلاء المنافسين منخفضا فإن منظمات الأعمال العاملة يمكن أن تستغل تلك الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أكبر إن قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر إلى حد كبير دلالة على ارتفاع قوة عوائق دخول صناعة ما، وان عوائق الدخول هي عوامل تجعل مسألة الدخول لمجال صناعي معين أمرا مكلفا. ومن هذه العوائق : التكاليف المنخفضة بصرف النظر عن حجم الإنتاج، الحجم الاقتصادي، الولاء للماركة.

ومن الواضح أن مصلحة منظمات الأعمال السعي وراء استراتيجيات تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه منظمات الأعمال التي تحاول دخول نشاطها

٢- التهديد من قبل المنتجات البديلة:

اين وجود بدائل قوية يمثل تهديدا تنافسية كبيرة ، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه منظمة الأعمال، ومن ثم تتأثر ربحيتها أما إذا كانت منتجات منظمة

الأعمال ليس لها بدائل قوية، ومع فرض تساوي الأمور الأخرى فهنا تنتهياً

الفرصة أمام منظمة الأعمال لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية

٣- قوة المساومة عند الموردين:

يهتم صانعو الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد، ولذلك قم

بورتر توصيفا العلاقة بين الموردين والمنظمة، حيث يقول بورتر إنه يمكن النظر

إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض

الأسعار التي يتعين على منظمة الأعمال دفعها ثمن المدخلاتها، أو تخفيض

جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحيتها، ومن ناحية أخرى إذا كان

الموردون ضعافا فذلك يهيئ الفرصة لمنظمة الأعمال لفرض أسعار منخفضة

وطلب مدخلات عالية الجودة، وإن قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى منظمة

الأعمال يعتمد على قدرتهم بالقياس إلى قدرة منظمة الأعمال، وطبقا لما قاله

بورتر فإن الموردين يكونون في مركز أكثر قوة عندما:

١- تكون منتجاتهم متميزة بالدرجة التي تكلف منظمة الأعمال الكثير إذا ما

تحولت إلى مورد آخر.

٢- يكون للمنتج الذي يبيعهونه بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج لمنظمة

الأعمال.

٣- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها منظمة الأعمال المشتريّة عمية مهمة لهم.

٤- لا تستطيع منظمة الأعمال المشتريّة اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي وتوفير احتياجاتها بنفسها.

٥- يكون لدى المورد إمكانية تحقيق التكامل الرأسي في الصناعة والمنافسة.

٤- قوة المساومة عند المشتريين:

يمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من منظمة الأعمال، أو عندما يتطلعون إلى زيادة جودة منتجاتهم أو تلقي خدمات أفضل الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل)، ومن ناحية أخرى عندما تم قدرة المشتريين بالضعف يمكن لمنظمة الأعمال رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة، وتتوقف قدرة المشتريين على فرض مطالبهم على منظمة الأعمال بالقياس بالقوة التي تمتلكها منظمة الأعمال، وطبقا لما يقوله porter فإن المشتريين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية:

١- عندما يتألف عرض النشاط من شركات صغيرة متعددة بينما المشترين قليلي العدد ولكنهم كبير الحجم

٢- عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتري للشراء من شركات متعددة في آن واحد ولديهم إمكانية تحويل الطلبات بين منظمات الأعمال العارضة بتكلفة منخفضة

٣- عندما يكون بمقدور المشترين استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

٥- حدة المنافسة بين منظمات الأعمال العاملة في مجال نشاط واحد :

تتهياً الفرصة لمنظمات الأعمال لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر إذا كانت المنافسة ضعيفة، أما إذا اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب أسعار، وتؤدي المنافسة السعرية إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هوامش الربح من المبيعات،

وهكذا تؤدي المنافسة القوية بين منظمات الأعمال العاملة في نشاط واحد إلى تهديد قوي للربحية.

وترجع المنافسة المكثفة إلى وجود عدة عوامل منها:

١- زيادة عدد المنافسين أو على الأقل تساويهم تقريبا في القوة.

٢- بطء معدل نمو الصناعة

٣- صعوبة تمييز المنتجات.

٤- عوائق الخروج العالية.

٦- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين :

وتمثل القوة السادسة، ومن جماعات المصالح الآخرين : البنوك ، حملة الأسهم.

٢/٢/٢/٢ - اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية:

بعد أن يتم تحديد المتغيرات البيئية الرئيسية تأتي خطوة تحديد مصادر

المعلومات، التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لعمل

مراجعة دقيقة وفعالة للمتغيرات البيئية المختلفة

ويمكن للمنظمة أن تحصل على المعلومات البيئية من خلال المصادر المنشورة

وغير المنشورة، وهو ما يسمى بالمصادر الثانوية والأولية.

أ- المصادر الأولية للمعلومات البيئية:

من أمثلة هذه المصادر: المقابلات مع الأطراف المعنية المختلفة، والمؤتمرات

العلمية المتخصصة

ب- المصادر الثانوية للمعلومات البيئية:

من أمثلة هذه المصادر: المجلات والصحف والكتب والدليل المتخصص والتقارير والدراسات الداخلية وكذلك نظم الحاسب الآلي وهو من الوسائل السريعة وغير المكلفة للحصول على المعلومات المكتوبة، حيث يمكن أن تشترك المنظمة في بحوث الحاسب الآلي والتي تعطيها فرصة الاطلاع على بعض قواعد البيانات المتخصصة.

٣/٢/٢/٢ التنبؤ بالمتغيرات البيئية:

تستخدم المنظمات العديد من وسائل التنبؤ بالظروف البيئية المحيطة والتي تقسم إلى قسمين هما:

أ- أساليب وصفية:

هي تلك التي تقوم على الخبرة والتقدير الشخصي، ونستخدمها إذا أردنا التنبؤ بالمتغيرات البيئية التي تحتاج إلى هذا النوع من التقدير، وخاصة تلك التي يصعب قياسها وتحويلها إلى قيم كمية، وفيما يلي نذكر أهم أساليب التقنية الوصفية استخداما مع شرح موجز لكل منها:

١ - أسلوب التقدير والتخمين:

الأمثلة عن هذا الأسلوب القيام باستقصاء المستهلك عن نيتهم في الشراء، ويعد هذا الاستقصاء جيدا في حالة التنبؤ بالطلب على السلع الصناعية، حيث أن عدد المستهلكين يكون محدود

٢ - أسلوب دلفي Delphi Technique :

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار جماعة من المديرين أو ذوي الرأي، بحيث تكون لديهم الخبرة في الموضوع أو الفكرة المطروحة للنقاش، وكذلك يتم اختيار أحد الأفراد كمنسق شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، ويقوم المنسق بتصميم الأسئلة التي سيعطيها للمشاركين ويرفق بها تعليمات لتوضيح طريقة الإجابة، ومتى تعود إلى المشرف على تطبيق دلفي ثم يقوم بإرسالها إليهم وبعد ذلك يقوم المنسق باستلام إجابات المشاركين منفردة، ثم يقوم بتفريغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء المشاركين، وبعد ذلك يقوم المنسق بعمل ملخص للنتائج التي توصل إليها المشاركون، ثم بعد ذلك يرسل هذا الملخص إلى كل مشارك ويسأله عما إذا كان مازال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة محل الدراسة، أم لا. وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه، وعادة ما يتم استخدام هذا الأسلوب من أجل

التنبؤ بالمتغيرات التكنولوجية، حيث يتم استقصاء الخبراء في مجال تكنولوجي معين لمعرفة آرائهم فيما يتعلق بالتطور التكنولوجي المحتمل.

٣- أسلوب العصف الذهني أو قذح الذهن Brain -Storming

وفق هذه الطريقة يتم عرض الموضوع في الجلسة على أعضاء الجلسة، ومطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد ممكن من الأفكار فيما يخص الموضوع المطروح للمناقشة، ويحكم نجاح هذه الجلسات أربعة شروط هي:

١- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

٢- يجب العمل على تشجيع أي فكرة تطرح أثناء الجلسة بغض النظر عن مدى

ارتباطها بالموضوع

٣- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوعيتها.

٤- يجب التركيز على تنمية الأفكار المطروحة من خلال محاولة إضافة

عناصر جديدة إليها، أو حذف بعض العناصر منها أو ربطها بأفكار أخرى،

بحيث تتكامل أدوار الأفراد في الجلسة و لا تتناقض، وقد أوصى Osborne

مبتكر هذا الأسلوب باستخدام العصف الذهني في أي موقف يتطلب ثروة من

الأفكار لمواجهة المشكلات الإدارية،

ب - أساليب كمية:

بالإضافة إلى الوسائل الوصفية للتنبؤ يجب على مصمم الاستراتيجية أن يستعين بكافة الأساليب الكمية الممكنة، لتساعده في التوصل إلى تنبؤ فعال بالظروف البيئية المحيطة، ومن أهم هذه الأساليب:

١ - أسلوب السلاسل الزمنية:

يقوم استخدام هذا الأسلوب في التنبؤ على افتراض أن ما حدث في الماضي سوف يتكرر حدوثه في المستقبل، فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ سوف تظل كما هي دون حدوث أي تغيير.

ولعل ذلك يخالف الأمر الواقع، لأن ما يحدث في الأسواق لا يمكن افتراض استمراره بالمستقبل، ومن هنا على الإداري الذي يقوم باستخدام هذا الأسلوب أن يجري تعديلات في نتائج التنبؤ التي تأتي منه وفقا لتوقعاته الخاصة بتغير أي متغير يؤثر على التنبؤ.

٢ - أسلوب نماذج الاقتصاد الرياضي:

تحاول نماذج الاقتصاد الرياضي التعبير عن بعض المتغيرات، والعلاقة فيما بينها بشكل رياضي وعلى الإداري أن يتوقع قيمة مختلفة لهذه المتغيرات، وتحديد تأثيرها المتوقع على المتغير المراد التنبؤ به بشكل رياضي. (

٤/٢/٢ - تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة:

بعد اكتشاف الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة يجب على المدراء الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدد، وذلك للتوصل إلى مدى أهمية كل منها للمنظمة. الأمر الذي يحدد مدى توجيه جهود المنظمة لاقتناص هذه الفرص أو مواجهة هذه التهديدات وعلى سبيل المثال يمكن أن تحدد المنظمة أهمية الفرص والتهديدات المتاحة أمامها، وذلك من خلال تحديد ناتج العملية التالية لكل فرصة أو تهديد:

أهمية الفرصة أو التهديد للمنظمة = الأثر المحتمل لكل فرصة أو تهديد على أداء المنظمة (وذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير كأن تعطى درجة من ١٠٠)
× احتمال حدوث تلك الفرصة أو التهديد (وذلك بإعطاء قيمة تحدد ذلك الاحتمال كان تعطي درجة من ١٠٠).

٣/٢/٢ التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة، ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيين هما:

١/٣/٢/٢ -أولا:تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة:

إن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور هي: الهيكل التنظيمي للمنظمة ، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، الموارد المتاحة لديها.

١ - الهيكل التنظيمي: Organizational Structure :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة، وهناك أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي منها:

الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي حسب الوظائف، الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة.

٢ - الثقافة التنظيمية Organizational Culture :

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتقها الأفراد والجماعات في المنظمة، وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك أعضاء المنظمة

وتمثل ثقافة المنظمة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملا ايجابيا مساعدة ودافعا إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء ومانع من التطوير.

٣- الموارد المتاحة Organizational Resources :

تمثل الموارد المتاحة في المنظمة ذلك المزيج من الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية الأنظمة الإدارية المختلفة،... الخ
أما بالنسبة للخطوات العملية لتحديد جوانب القوة والضعف فيمكن اختصارها بالآتي:

١- جمع المعلومات الخاصة بأداء منظمة الأعمال وإمكانياتها الحالية.

٢- اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، وهنا يقدم عدد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية بعض التوجيهات (والتي يراها الباحث ضرورية في محاولة التوصل إلى ذلك الهدف وهي:

١- مقارنة أداء وإمكانيات المنظمة الحالية مع أدائها وإمكانياتها في الماضي، ومن ثم تحديد اتجاهات البيانات الناتجة أي معرفة ما إذا كان عنصر معين سوف يمثل نقطة قوة أو ضعف.

٢- مقارنة أداء وإمكانيات المنظمة الحالية مع أداء وإمكانيات المنافسين فمن

هذه المقارنة يتحدد ما إذا كانت منظمة الأعمال متخلفة عن المنافسين (أي

تحديد نقاط الضعف)، أم أنها متفوقة عليهم (أي تحديد نقاط القوة)

٣- مقارنة أداء وإمكانيات المنظمة مع عوامل النجاح الأساسية للصناعة التي

تعمل فيها المنظمة، ومن خلال هذه المقارنة يمكن تحديد ما إذا كان أداء

المنظمة وإمكانياتها يمثل أوجه قوة أو أوجه ضعف،

والجدير بالذكر أن عوامل النجاح الأساسية للصناعة قد تختلف من صناعة

الأخرى، وحتى من وقت لآخر في نفس الصناعة، ويوضح الجدول (١/٢)

بعض عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الأعمال .

جدول (١/٢)

بعض عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الأعمال

عوامل النجاح الرئيسية (KSFs) Key Success Factors	
١	عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتكنولوجية: أ- خبرات البحث العلمي ب- الإمكانيات المرتبطة بابتكار العملية. ت- الإمكانيات المرتبطة بابتكار المنتج.

<p>ث- خبرات في مجالات تكنولوجية معينة</p>	
<p>عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتصنيع: أ- جودة المنتجات. ب- إقامة مواقع ذات تكلفة منخفضة. ت- إمكانية الحصول على موارد كافية من العمالة الماهرة ث - إنتاجية العمل العالية. ج- مرونة التصنيع وتنظيم نماذج و أحجام تتلاءم واهتمام طلبات الزبائن.</p>	<p>٢</p>
<p>عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتوزيع أ- بناء شبكة قوية من الموزعين و المتعاملين مع منظمة الأعمال. ب- اكتساب مساحات واسعة على رفوف عرض تجار التجزئة ت- تكاليف منخفضة في التوزيع. ث- سرعة التوزيع.</p>	<p>٣</p>
<p>عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتسويق أ- تدريب عالي وقوة مبيعات فعالة. ب- إنجاز دقيق لطلبات المشترين ت- التوسع في خط المنتج.. ث - استخدام أنماط جذابة في التعبئة و التغليف</p>	<p>٤</p>

<p>عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالمهارات:</p> <p>أ- خبرة عالية في مجال التصميم.</p> <p>ب- بقدرة عالية في الإنجاز وذكاء حاذق.</p>	<p>٥</p>
<p>عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالقدرة التنظيمية:</p> <p>أ- نظم معلومات مثالية.</p> <p>ب- بمقدرة على الاستجابة السريعة الظروف السوق المتغيرة</p> <p>ت - خبرة واسعة ومعرفة إدارية عالية</p>	<p>٦</p>
<p>عوامل نجاح رئيسية أخرى:</p> <p>أ- انطباع ذهني عالي وسمعة جيدة لدى المشتريين.</p> <p>ب- بتكلفة كلية منخفضة.</p> <p>ج- توفر مستخدمين على درجة عالية من اللياقة.</p> <p>ت - إمكانية الحصول على الاحتياجات المادية.</p> <p>ث- حماية براءة الاختراع</p>	<p>٧</p>

Thompson, A. & Strickland, J. "strategic management: concept and cases" 9h

.ed, Richard. D, Irwin Book Team, New York, 1996,p89.

٤- استخدام كافة الأساليب الممكنة للتعرف على نقاط القوة والضعف، ويعتبر كل من أسلوب تحليل النسب، وأسلوب المراجعة الإدارية من أهم أدوات التعرف على نقاط القوة والضعف.

ويعتمد أسلوب تحليل النسب Method of Ratio Analysis على فكرة واحدة، هي نسب أحد عناصر الأداء إلى عنصر آخر، ومن ثم فإن للنتائج دلالتها كان يشير مثلاً إلى مدى فاعلية استخدام العناصر، أو معدل دورانها ويوضح الجدول (٢/٢) بعض هذه النسبة:

جدول (٢/٢)

نسب الكفاءة لتقييم الأداء الداخلي

اسم /معنى النسبة		طريقة حساب النسبة
النسب المالية		
١- معدل العائد على الاستثمار	÷	صافي الربح قبل
٢- معدل العائد على حقوق الملكية	÷	الضريبة
٣- هامش الربح	÷	صافي الربح قبل
٤- معدل دوران الأصول أو قدرة الأصول على إدارة المبيعات	÷	الضريبة
٥- ربحية الأصول	÷	صافي الربح قبل
٦- نسبة الديون إلى الأصول	÷	الضريبة
٧- نسبة الديون إلى حق الملكية	÷	المبيعات
	÷	الأرباح
	÷	الديون
	÷	الاستثمار (الأصول)
	÷	حقوق الملكية
	÷	المبيعات
	÷	الأصول
	÷	الأصول
	÷	الأصول
	÷	حق الملكية
	÷	الخصوم المتداولة

الخصوم المتداولة	÷	الديون	٨- نسبة التداول أو القدرة على مواجهة الالتزامات الجارية
الخصوم المتداولة	÷	الأصول المتداولة	٩- نسبة السيولة أو القدرة السريعة على مواجهة الالتزامات
نفقات التشغيل اليومية	÷	(الأصول المتداولة- المخزون)	١٠- نسبة السيولة الأسرع
		النقدية	١١- المعدل النقدي أو القدرة على مواجهة نفقات التشغيل
		النقدية	

نسب الانتاج

ساعات شغل الآلات	÷	الإنتاج	١- إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات
عدد ساعات التشغيل	÷	عدد ساعات التشغيل	٢- مدي أو فعالية استخدام الآلات
المتاحه	÷	الفعالية	٣- نسبة تعطل الآلات
ساعات شغل الآلات	÷	ساعات التوقف	٤- انتاجية المواد
المواد	÷	الإنتاج	٥- تكلفة المواد إلى الإنتاج
تكلفة الإنتاج	÷	تكلفة المواد	٦- نسبة التالف
كمية الإنتاج	÷	كمية التالف	٧- انتاجية الجنية
الأموال المستثمرة	÷	الإنتاج	٨- معدل دوران المخزون
متوسط المخزون	÷	إجمالي المخزون	٩- فاعلية الطاقة
الطاقة		الإنتاج	

نسب التسويق

تكاليف التسويق	÷	المبيعات	١- فاعلية تكاليف التسويق
مبيعات الصناعة	÷	مبيعات المشروع	٢- حصة المشروع من السوق
متوسط المخزون	÷	المبيعات	٣- معدل دوران البضاعة المباعة
المبيعات	÷	الديون المعدومة	٤- نسبة الديون المنومة إلى المبيعات
تكاليف الإعلان	÷	المبيعات	٥- فاعلية تكاليف الإعلان

عدد رجال البيع	÷	المبيعات	٦- فاعلية رجال البيع
المبيعات الآجلة	÷	المبيعات	٧- فاعلية المبيعات الآجلة
المبيعات الآجلة	÷	رصيد العملاء ٣٦٥x	٨- متوسط فترة التحصيل
نسب الافراد			
عدد الافراد		الإنتاج	١- فاعلية الفرد
ساعات العمل		الإنتاج	٢- انتاجية ساعة العمل
الأجور		الإنتاج	٣- انتاجية الأجور
متوسط عدد العاملين		عدد تاركي العمل	٤- معدل ترك العمل
أيام العمل الإجمالية		عدد أيام الغياب	٥- معدل الغياب
ساعات التأخير		عدد ساعات التأخير	٦- معدل التأخير
الإجمالية		عدد الحوادث والإصابات	٧- معدل الإصابات والحوادث
عدد العاملين		عدد الشكاوي	٨- نسبة الشكاوي
عدد العاملين		الإنتاج	٩- فاعلية الحوافز
ميزانية الحوافز			

جدول رقم (٣/٢)

قائمة مختصرة للمراجعة الإدارية

ضع علامة × أمام المربع الذي تراه ملائماً، والذي يعبر عن الواقع الحالي

للمنظمة.

لا	لا	الي	أتفق	أتفق	أجب على الأسئلة التالية:	
اتفق تماماً	اتفق	حد ما	حد ما	تماماً		
					<p>١- هل تكاليف الإنتاج تنافسية ؟</p> <p>٢- هل الآلات المستخدمة حديثة وفي حالة جيدة؟</p> <p>٣- على الطاقة مستغلة بشكل جيد؟</p> <p>٤- هل لدى منظمة الأعمال أنظمة ناجحة لتخطيط ومراقبة الإنتاج؟</p> <p>٥- هل يوجد لدى المنظمة أساليب حديثة في الحصول على المواد الخام؟</p>	الانتاج
					<p>٦- هل حصة منظمنا كبيرة من الحصة السوقية الحالية؟</p> <p>٧- هل تمتلك المنظمة شبكة</p>	التسويق

					<p>واسعة من منافذ التوزيع</p> <p>٨- هل تهتم المنظمة بالمزيج التسويقي؟</p> <p>٩- هل أسعار منظمة الأعمال تنافسية؟</p> <p>١٠- هل يرى المستهلك أن النشاط التسويقي ناجح؟</p>	
					<p>١١- هل تعتمد المنظمة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة؟</p> <p>١٢- هل الظروف المادية والمعنوية ملائمة للعمل؟</p> <p>١٣- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط؟</p> <p>١٤- هل العلاقة مع نقابات العمال جيدة؟</p> <p>١٥- هل تقوم المنظمة بتدريب وتطوير القوى العاملة؟</p>	الأفراد
					<p>١٦- هل لدى منظمة الأعمال مصادر متوفرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟</p> <p>١٧- هل معنى السيولة ومعال حقوق الملكية جيدة؟</p> <p>١٨- تحقق المنظمة أرباح عالية؟</p> <p>١٩- تعتمد المنظمة على معايير</p>	التمويل

					واضحة لقياس الأداء الحالي؟ ٢٠- تم التحليل المالية صور دقيقة لقيمة الموجودات؟
--	--	--	--	--	--

ثم نقوم بجمع الدرجات المقابلة العلامات (x) في الجدول رقم (٣-٢)، التي تم

تثبيتها وبالتالي يمكننا التقويم كالتالي:

أ- إذا كان مجموع الدرجات (٨٠) فأكثر فإن المنظمة تمتلك نقاط قوة كثيرة وهي في حالة ممتازة.

ب- إذا كان مجموع الدرجات يتراوح بين (٦١-٧٩) فإنها في وضع جيد.

ج- إذا كان مجموع الدرجات يتراوح بين (٥٠-٦٠) فإنها في وضع متوسط.

د- إذا كان مجموع الدرجات أقل من (٥٠) فيعني ذلك أن المنظمة في حالة

ضعيفة ، وينبغي عليها ضرورة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك، من أجل

معالجة النقاط الضعيفة لدرء المخاطر التي قد تتجم عنها .

تدريب

بصفتك دارس لمقرر الإدارة الإستراتيجية قم بالإجابة علي قائمة الإستقصاء

السابقة من واقع عملك مع وضع التعليق المناسب للمنظمة التي قررت

إختيارها والإجابة عيل القائمة بناءً عليها .

.....

.....
.....
.....
.....

٢/٣/٢/٢ ثانياً : تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة:

بعد اكتشاف جوانب القوة والضعف في المنظمة، يتوجب على المديرين الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدد للتعرف على مدى أهمية كل منها، والتي تؤثر بالتبعية على الاستراتيجيات التي ستتبعها المنظمة.

وعلى سبيل المثال يمكن أن تحدد المنظمة أهمية كل جانب من جوانب الضعف والقوة فيها من خلال تحديد ناتج العملية التالية لكل جانب من تلك الجوانب:

أهمية نقطة الضعف أو القوة مدى تأثير نقطة الضعف أو القوة على أداء المنظمة (وذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير كأن تعطي درجة من ١٠٠) احتمال بقاء نقطة الضعف أو القوة تلك (وذلك بإعطاء قيمة تعبر عن مدى ذلك

الاحتمال كأن نعطي درجة من ١٠٠)

٣/٢ - ثالثاً: الاختيار الاستراتيجي

يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

١- تكوين البدائل الاستراتيجية في ضوء التحليل الاستراتيجي (الداخلي و الخارجي للمنظمة).

٢- تقييم البدائل الاستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها .

وفيما يلي شرح لهاتين المرحلتين:

١/٣/٢ - تكوين البدائل الاستراتيجية :

يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الاستراتيجية أدوات مهمة وضرورية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائج هذه الأدوات يجب أن تؤخذ بحذر .

وفيما يلي تستعرض الباحث أشهرها وأهمها وهي:

١- أسلوب تحليل محفظة الأعمال Business Port Folio Analysis

٢- أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية

٣- مصفوفة : SWOT مصفوفة الموازنة بين عناصر القوة والضعف والفرص

والتحديات S: Strength, W: Weakness, O: Opportunities, T:

Threats وفيما يلي شرح موجز لكل منهم:

١/١/٣/٢ - نماذج تحليل محفظة الأعمال Business Port Folio

Analysis:

هناك مجموعة من المصفوفات أو النماذج التحليل المحفظة المتعارف عليها دوليا في علم الإدارة الاستراتيجية، والتي تهدف إلى توفير بعض الإرشادات والخطوط العريضة التي تساعد في عملية إدارة منظمة الأعمال، وذلك فيما يتعلق بتكوين البدائل الاستراتيجية، وتصلح نماذج تحليل المحافظ في الاستخدام على مستوى المنظمة، أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية .

وفيما يلي نورد أكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام:

١/١/١/٣/٢ - نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting

Group

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية نموذج يعد من أهم و أشهر نماذج تحليل

المحفظة، ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين هما:

البعد الأول: هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة.

البعد الثاني: هو معدل نمو مبيعات الصناعة أو (السوق) ويعبر عنه المحور العمودي.

وتنقسم المصفوفة الي اربع خلايا تعكسوضع الاعمال او المنتج داخل السوق وهي علامها لاستفهام ،النجوم،إدراة النقدية ،الوضضعالمضطرب يوضح الشكل

(٤/٢) هذه المصفوفة

٢٠%
مرتفع High
معدل نمو

Question marks علامه استفهام ؟	Star نجوم
Dogs وضع قلق	Cash cows إدارة النقدية البقرة الحلوب

0.5

0

وفيما يلي الخطوات الرئيسية لإعداد نموذج مجموعة بوسطن BCG :

١- حساب حصة السوق النسبية : **Relative Market Share** : لوحدة الأعمال

الاستراتيجية أو للمنتج و يتم حسابها كالتالي:

حصة السوق النسبية لوحة الأعمال أو للمنتج

_____ = الحصة السوقية لوحة الأعمال أو للمنتج

حصة أكبر منافس

أما الحصة السوقية لوحة الأعمال أو للمنتج فتحسب كالتالي:

مبيعات وحدة الأعمال أو المنتج × ١٠٠

_____ = الحصة السوقية لوحة الأعمال أو للمنتج

مبيعات الصناعة

وحصة أكبر منافس تحسب كما يلي:

مبيعات هذا المنافس × ١٠٠

_____ = حصة أكبر منافس

مبيعات الصناعة

٢- حساب معدل النمو في مبيعات الصناعة:

ويحسب على مستوى الصناعة ككل سنويا وذلك كالتالي:

إجمالي مبيعات الصناعة في العام الحالي - إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق}} \times 100\%$$

إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق

٣- دمج الخطوتين السابقتين في المصفوفة

ينتج عن هذا الدمج وقوع وحدة الأعمال أو المنتج في أحد الخلايا الأربع في

مصفوفة (BCG) وفي يلي شرح عن هذه الخلايا:

علامة الاستفهام أو المشاكل الصببانية أو القطط المتوحشة Question

Marks or Problem Children or Wild Cats

فهي تمثل وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تتميز بالضعف النسبي

فيما يتعلق بالمنافسة (حيث يستحوذون على حصة سوقية صغيرة)، ولكنها تركز

على مجالات صناعة عالية النمو، وهكذا فإنها قد تساعد في تهيئة فرص لتحقيق

ربحية طويلة الأمد، وكذلك إتاحة فرص النمو ويمكن لعلامة الاستفهام أن تتحول

إلى خلايا النجوم إذا ما تم تعزيزها ورعايتها بشكل مناسب، وكي تصبح علامة

الاستفهام رائدا للسوق فإن ذلك يتطلب عمليات ضخ قوية للنقدية، ويتعين على

المركز الرئيسي لمنظمة الأعمال أن يقرر عما إذا كان من المحتمل بالنسبة لعلامة استفهام معينة أن تتحول إلى نجمة، ومن ثم العمل على توفير الاستثمارات المالية الضرورية لتحقيق هذا الغرض.

أما علامات الاستفهام التي تتسم بالتوقعات والاحتمالات الضعيفة وغير المؤكدة فيجب التخلص منها وذلك لخفض الطلب على الموارد النقدية لمنظمة الأعمال.

النجوم: Star :

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عالي وبالتالي تتيح فرصا لتحقيق أرباح كبيرة على المدى الطويل، فضلا عن إتاحة فرص النمو وهذه الوحدات أو المنتجات تمثل في الواقع أفضل فرص الاستثمار، وبالمقابل يجب أن تتلقى المزيد من الاستثمارات للمحافظة أو لتقوية مركزها.

إدارة النقدية (البقرة الحلوب) Cash Cows :

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تستحوذ على نصيب عالي من السوق في حالات صناعية ذات معدلات نمو منخفضة (وضع تنافسي في صناعات ناضجة)، ونظرا لهذا الوضع المسيطر وحاجاتها الدنيا لموارد إضافية فإنها تحقق فائضا من النقدية يزيد عن حاجتها إليها، وهكذا تعتبر مصدرا للتدفق

النقدي. وفي مثل هذه الحالة يجب أن تعمل الإدارة على المحافظة على الوحدات أو المنتجات القوية، فأما الوحدات الضعيفة منها فيجب التخلص منها عاجلاً أم آجلاً قبل أن تتحول إلى وضع قلق (Dogs).

الوضع القلق (Dogs):

هي وحدات العمل الاستراتيجية أو المنتجات التي تستحوذ على نصيب منين من السوق في مجالات صناعية منخفضة النمو، ونظراً لضعف موقف أنشطة ومنتجات هذه الخلية فإنها تدار على أساس توليد تدفقات نقدية قصيرة الأجل لتغطية احتياجات المنظمة ككل.

وعادة ما يتم اللجوء إلى اتباع أحد استراتيجيات الانكماش . ولكن بعض الأبحاث توصلت إلى أن الإدارة الجيدة لهذه الوحدات أو المنتجات من الممكن أن تحسن موقفها في السوق، وذلك إذا أجرت الإدارة تغييرات كأن تغير في أساليب الإنتاج، ولكن إذا لم تجد هذه التغييرات نفعاً فلابد من اللجوء إلى استراتيجيات الانكماش.

تقييم نموذج مجموعة بوسطن :

إن أحد جوانب القوة الرئيسية في مصفوفة بوسطن هي قدرة المنظمة على تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بها على خريطة واحدة، ومقارنة هذه

الوحدات أو المنتجات من زاوية درجة المساهمة التي تحققها كل وحدة أو منتج للمنظمة، وهذا يمكن المنظمة من أن تختار الاستراتيجية الملائمة لكل وحدة أو منتج، ولكن على الوجه الآخر فإن هذا النموذج يحتوي على عدد من جوانب القصور الهامة، ومن أهم الانتقادات الموجهة إليه ما يلي:

١- إن النموذج بسيط إلى حد مبالغ فيه، إلا أن التركيز في تقييم وحدة العمل الاستراتيجية أو المنتج وبعدين هما: معدل نمو السوق، والحصة السوقية النسبية، يعد أمراً مض، إذ يتعين أخذ عوامل أخرى ذات علاقة في الحسبان.

٢- أغفلت مصفوفة بوسطن الأسواق ذات النمو المتوسط، ووحدات الأعمال أو المنتجات ذات الحصة المتوسطة في السوق.

٣- إن النشاط الذي يستحوذ على نصيب من من السوق في مجال صناعي منخفض النمو يمكن أن يكون مجالاً مربحة، ويمكن أن يتمتع بمركز تنافسي قوي في شريحة معينة من السوق، ومع ذلك يمكن تصنيف هذا النشاط وفق مصفوفة بوسطن بالكلب.

٢/٣/١/١-٢ - نموذج شاشة الأعمال أو استراتيجية إشارة المرور لشركة

جنرال إلكتريك :

Business Screen or GE Stoplight Strategy

طورت إدارة ماكنزي للاستشارات (Mckinsey) بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال الذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك، وعرف فيما بعد بمصفوف GE (General Electric) وتتضمن هذه المصفوفة تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة ، وقوة الأعمال (المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات) كمعيارين للحكم من لهما على قوة محفظة أعمال المنظمة.

كما يتم استخدام ثلاثة درجات لكل معيار (عالي، متوسط، منخفض). ويتكون كل معيار من هذين المعيارين من عدة عناصر تساهم في إضفاء القوة على هذا التحليل. ويوضح الشكل (٢/٥) هذه المصفوفة.

أخضر عالية

Y	G	G
R	Y	G
R	R	Y

Green

أصفر متوسطة جاذبية

Yellow

أحمر Red

متوسطة

عالية

وفيما يلي خطوات تقييم أبعاد المصفوفة: (GE)

١- تقييم جاذبية الصناعة:

تجري عملية تقييم جاذبية الصناعة في أربع خطوات رئيسية هي:

١- تحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة حيث تتضمن على

سبيل المثال (حجم السوق، حجم ربحية الصناعة، معدل نمو السوق)، بالإضافة

إلى أهم الفرص والتهديدات المتاحة أمام وحدة الأعمال أو المنتج.

٢- تحديد درجة أهمية كل عامل في تحقيق أهداف وحدة الأعمال أو المنتج

باستخدام مقياس يتراوح على سبيل المثال من (١-٩)

٣- تحديد درجة جاذبية الصناعة لكل عامل من هذه العناصر باستخدام مقياس

يتراوح على سبيل المثال من (١-٩)

٤- القيام بضرب درجة الأهمية في درجة الجاذبية للحصول على نتيجة مرجحة،

ثم تجمع النتائج المرجحة للحصول على نتيجة تقييم الجاذبية الصناعة.

أما بالنسبة لكيفية الحكم على نتيجة تقييم جاذبية الصناعة فإنه يجب وضع مقياس يتناسب مع المقاييس المستخدمة في تحديد درجة أهمية كل عامل، وفي

تحديد درجة جاذبية السوق لكل عامل

وعلى سبيل المثال المقياس التالي المتناسب مع المقاييس التي فرضت سابقا

٢٥٠ درجة فأكثر تعتبر الصناعة جذابة.

أصغر من ٢٤٩ درجة، ويساوي أو أكبر من ١٢٥ درجة تعتبر الصناعة متوسطة الجاذبية.

أقل من ١٢٥ درجة تعتبر الصناعة غير جذابة.

٢- تقييم قوة الأعمال:

تمر عملية تقييم قوة الأعمال والحكم على هذا التقييم بنفس خطوات تقييم جاذبية الصناعة مع اختلاف فقط في عناصر التقييم حيث يتم استخدام عدد من

العناصر أهمها:

١- الحصة السوقية للوحدة أو المنتج.

٢- درجة الموسمية في منتجات الوحدة أو المنتج

٣- أهم جوانب قوة المنظمة.

٤- أهم جوانب ضعف المنظمة.

إن موقع SBUS أو المنتجات في المصفوفة يعكس تقييم جاذبية صناعاتها وقوة الشركة في هذه الصناعات. وذلك في ضوء ثلاث درجات التقييم.

ولتأشير هذه المواقع يتم استخدام ثلاثة ألوان هي الأخضر والأحمر والأصفر.

وفيما يلي بيان المغزى الإشارات الضوئية (الألوان الثلاثة):

إذا وقعت الوحدة أو المنتج في المربعات ذات اللون الأخضر فإن على الشركة أن تمضي استمر في زيادة إنفاقها، واستثماراتها، وتوسع في أعمالها.

وإذا وقعت الوحدة أو المنتج في المربعات ذات اللون الأصفر، فإن على الشركة أن تأخذ اتجاهها حذرة حيالها وأن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، وتعد استراتيجيات الاستقرار مناسبة لمثل هذه الوحدة أو المنتج.

وإذا وقعت الوحدة أو المنتج في المربعات ذات اللون الأحمر فهنا على الشركة إما أن تتوقف حيث إن النشاط ضعيف، وينبغي عليها التخلص منه وتصفيته،

أو تقوم بتحويل الخسائر إلى أرباح.

تقييم نموذج GE :

أجرت مؤسسة ماكنزي من خلال المصفوفة التي قدمتها (GE) تحسينات كثيرة على مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) حيث تعتبر تلك التحسينات نقاط قوة لمصفوفة ما كنزي تمثلت

في النقاط التالية:

١- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عاملي معدل نمو الصناعة والحصة السوقية لمصفوفة BCG.

٢- تسمح مصفوفة GE بتحليل أكثر تفصيلا من مصفوفة BCG ، حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من أربع مواقع حددتها مصفوفة

٣- تساعد شاشة العمل مستخدميها على اختيار المعايير المتناسبة مع الوضع الذي يتعاملون معه، مما يساعدهم في الوصول إلى استنتاجات مناسبة.

وعلى الرغم من أن نموذج مصفوفة ما كنزي يمثل تحسنا ملحوظا وتطويراً لنموذج BCG إلا أنه واجه بعض الانتقادات التي يمكن إيجازها بالآتي:

١- تعطي التقديرات الخاصة ببيعي جاذبية الصناعة والموقف التنافسي الانطباع بأن هذه الأرقام موضوعية، بينما في الحقيقة أنها تعتمد أصلا على تقديرات شخصية للمستخدمين.

٢- الاستخدام الموسع لشاشة العمل يجعلها شديدة التعقيد، وبالتالي تحد من قدرة مستخدميها استعمالها.

٣- تخفق الشاشة عادة في تبيان الأوضاع الخاصة بالمنتجات الجديدة، وخاصة إذا كانت الصناعة نفسها جديدة.

وبصفة عامة فإن كل أدوات تخطيط محفظة الأعمال تشوبها العيوب والنقائص البارزة، وأهمها يتعاملون مع وحدات النشاط أو المنتجات ككيانات مستقلة، ففي حال كانت القوة التنافسية لوحدة عمال أو المنتج تعتمد على وحدات أعمال أو منتجات أخرى، ففي هذه الحالة تصبح تلك التقنيات التي تظهر هذه المنظمة وكأنها ذات نشاطات مستقلة عن بعضها البعض غير سليمة. هذا فضلا عن أن مفاهيم تخطيط محفظة الأعمال تميل إلى الاستخفاف بعملية إدارة منظمة أعمال كبيرة متنوعة النشاط، إذ تشير إلى أن النجاح هو ببساطة مسألة تجميع صحيح للأنشطة في المحفظة، بينما في الحقيقة بتأى من إدارة محفظة متنوعة لخلق القيمة سواء من خلال تدعيم الكفاءات المتميزة في كافة النشاطات، أو من خلال

تقاسم الموارد للوصول للحجم الاقتصادي، أو من خلال تحقيق ضوابط تحكم متفوقة.

وبالرغم من كل ما سبق من عيوب في نماذج محفظة الأعمال حققت شركات كبيرة ومعروفة في عالم الأعمال نجاحات باهرة من خلال تطبيقها ، منها على سبيل المثال لا الحصر:

٢/٣/١-٢ - أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية:

يؤكد كل من Hamel and Prahalad /1990/ ، وهما مبتكرا هذا الاتجاه، أن تعيين الكفاءات الحالية الأساسية يشكل الخطوة الأولى بالنسبة إلى منظمة الأعمال المعنية باتخاذ قرار يتعلق بفرص العمل التي يتعين اغتنامها، وعقب انتهاء منظمة الأعمال من تحديد وتعيين كفاءاتها الأساسية يؤيد Hamel and Prahalad استخدام مصفوفة كتلك الواردة في الشكل ، بهدف وضع جدول أعمال البناء ودعم الكفاءات الأساسية.

هذه المصفوفة تفرق بين الكفاءات القائمة والكفاءات الجديدة، وبين الأسواق القائمة المنتج والأسواق الجديدة ولكل ربع دائرة من المصفوفة عنوان معين، وفيما يلي المضامين الاستراتيجية المتعلقة بذلك الشأن في الفقرات التالية:

املاً الفراغات:

يمثل الربع السفلي الأيمن من الدائرة المحفوظة الحالية للكفاءات والمنتجات في منظمة الأعمال، ويشير مصطلح املأ الفراغات إلى الفرصة نحو تحسين المركز التنافسي لمنظمة الأعمال في الأسواق القائمة وذلك من خلال دعم الكفاءات الأساسية المتوفرة.

الاول+١٠:

ويشار إلى الربع الأعلى الأيمن من الدائرة بالأول +١٠ ويرتبط هذا العنوان بسؤال هام: ما هي الكفاءات الأساسية الجديدة التي يتعين بناؤها اليوم لضمان بقاء منظمة الأعمال كمورد أول لمنتجاتها الحالية خلال فترة تقدر بعشر سنوات؟

الفراغات البيضاء:

وهي تمثل الربع الأيسر الأسفل في الدائرة، إن السؤال الذي يجب التعامل معه هنا: ما هي السلع أو الخدمات الجديدة التي نستطيع خلقها من خلال إعادة توزيع، أو إعادة تجميع الكفاءات ساسية الحالية بأسلوب مبتكر مع بعضها، أو مع كفاءات مكتسبة حديثا ؟

الفرص الضخمة:

وتتمثل في الربع الأيسر الأعلى من الدائرة ، تلك الفرص التي لا تداخل بينها وبين وضع منظمة الأعمال الحالي في السوق، أو مستوى كفاءاتها الحالية، إلا أن منظمة الأعمال قد تتجه إلى خيار اغتنام تلك الفرص إذا ما بدا لها أنها فرص جذابة ومواتية لنفس فرص العمل الحالية لها.

مما سبق نجد أن إطار العمل الذي تبناه Hanel and Prahalad يساعد على تحديد فرص العمل وعملية تخصيص الموارد، إلا أن أكبر مزاياه يتجسد في تركيزه على كيفية قيام منظمة الأعمال بخلق القيمة من خلال بناء كفاءات جديدة، والمزج بينها وبين الكفاءات الحالية لدخول فرص عمل جديدة. وبينما تتعامل أدوات المحفظة التقليدية مع وحدات العمل أو المنتجات ككيانات مستقلة فإن إطار عمل Hamel and Prahalad يدرك ويتعامل مع الاعتماد المتبادل بين الأنشطة، ويركز على فرص العمل المتاحة لخلق القيمة من خلال بناء ودعم الكفاءات.



الأول + ١٠:

ويشار إلى الربع الأعلى الأيمن من الدائرة بالأول + ١٠ ويرتبط هذا العنوان

بسؤال هام: ما هي الكفاءات الأساسية الجديدة التي يتعين بناؤها اليوم لضمان

بقاء منظمة الأعمال كمورد أول لمنتجاتها الحالية خلال فترة تقدر بعشر سنوات؟

الفراغات البيضاء:

وهي تمثل الربع الأيسر الأسفل في الدائرة، إن السؤال الذي يجب التعامل معه هنا: ماهي السلع أو الخدمات الجديدة التي تستطيع خلقها من خلال إعادة توزيع، أو إعادة تجميع الكفاءات الأساسية الحالية بأسلوب مبتكر مع بعضها، أو مع كفاءات مكتسبة حديثاً؟

الفرص الضخمة:

وتتمثل في الربع الأيسر الأعلى من الدائرة، تلك الفرص التي لا تداخل بينها وبين وضع منظمة الأعمال الحالي في السوق، أو مستوى كفاءاتها الحالية، إلا أن منظمة الأعمال قد تتجه إلى خيار اغتنام تلك الفرص إذا ما بدا لها أنها فرص جذابة ومواتية لنفس فرص العمل الحالية لها.

مما سبق نجد أن إطار العمل الذي تبناه Hamel and Prahalad يساعد على تحديد فرص العمل و عملية تخصيص الموارد، إلا أن أكبر مزاياه يتجسد في تركيزه على كيفية قيام منظمة الأعمال يخلق القيمة من خلال بناء كفاءات جديدة، والمزج بينها وبين الكفاءات الحالية لدخول فرص عمل جديدة.

وبينما تتعامل أدوات المحفظة التقليدية مع وحدات العمل أو المنتجات ككيانات مستقلة فإن إطار عمل Hamel and Prahalad يدرك ويتعامل مع الاعتماد

المتبادل بين الأنشطة، ويركز على فرص العمل المتاحة لخلق القيمة من خلال بناء ودعم الكفاءات.

تعد مصفوفة SOWT أداة مفيدة لتكوين البدائل الاستراتيجية، وهي تقوم على الموازنة بين عناصر القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية، وذلك للوصول إلى الاستراتيجيات البديلة المختلفة.

وفيما يلي خطوات إعداد مصفوفة SOWT :

- ١- تحديد أهم جوانب القوة الداخلية للمنظمة الأعمال.
- ٢- تحديد أهم جوانب الضعف الداخلية لمنظمة الأعمال.
- ٣- تحديد أهم الفرص الخارجية (الحالية والمحتملة).
- ٤- تحديد أهم التهديدات الخارجية الحالية والمحتملة.
- ٥- الموازنة بين جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستغل نقاط القوة للاستفادة من الفرص.
- ٦- الموازنة بين جوانب الضعف الداخلية والفرص الخارجية، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية المتاحة للتغلب على نقاط الضعف.

٧- الموازنة بين جوانب القوة والتهديدات، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات.

٨- الموازنة بين جوانب الضعف والتهديدات، وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة عن ذلك وهي استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى.

ويوضح الشكل (٧/٢) مصفوفة SOWT

أهم نقاط القوة (S)

WO استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف	SO استراتيجيات تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص
WT استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى	ST استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات

شكل (٧/٢)

مصفوفة الموازنة بين جوانب القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات المحيطة بها

١ - التوافق (Consistent) :

لابد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافق مع الفرص والتهديدات البيئية من جهة، ومع نقاط القوة والضعف الداخلية من جهة ثانية.

وهنا يرى الباحث أنه لكي يدعم المركز التنافسي للمنظمة على المدى الطويل فعليها ألا تسعى فقط لتحديد الاستراتيجيات التي تحقق توافق مع الفرص والتهديدات البيئية الحالية و المحتملة، ونقاط القوة والضعف ، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث لخلق الفرص أمامها والقيام باستغلالها، وأن لا تكتفي بتحديد الاستراتيجيات التي تساعد في دعم نقاط قوتها، وإنما يجب عليها أيضا تحديد الاستراتيجيات التي تتطلب امتلاكها موارد جديدة.

والجدير بالذكر أن الاستراتيجيات الجديدة لا بد أن تستند على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية وأن هناك ثلاثة أبعاد أخذها بعين الاعتبار عند القيام باختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة. وهي البعد السياسي والبعد الاجتماعي و البعد التنظيمي للاستراتيجية وفيما يلي شرح موجز لكل منها.

١- البعد السياسي للاستراتيجية:

إن جاذبية البديل الاستراتيجي تتأثر عادة بنوعية الفئات أو الأفراد الذين هم من داخل المنظمة أو من بيئتها الخارجية من ذوي المصالح، فلكل فئة من هذه الفئات اهتمام بجانب معين من جوانب عمل المنظمة، وطبعاً و أن تأخذ المنظمة هذه المطالب عند اختيارها للبديل الاستراتيجي المناسب، وإن الهدف من كل هذا هو اختيار البديل الاستراتيجي المناسب الذي يؤدي إلى تقليل الضغوط من البيئة الداخلية والخارجية، وفي نفس الوقت تعظيم احتمالية إرضاء هذه الفئات، ولإنجاز ذلك على المؤسسة أن تحدد إجابات واضحة على الأسئلة التالية:

١- بتطبيق هذا البديل كم من مطالب الفئات ممكنة التحقيق؟

٢- كيف من الممكن أن يؤثر سلباً في عمل المؤسسة في حال عدم تلبية مطالبهم تلك؟

٣- ما هي احتمالية أنهم فعلاً سيمارسون أعمالاً تؤثر سلباً في عمل المؤسسة إذا لم يتم الاستجابة إلى مطالبهم وماذا يمكن أن تفعل المنظمة بهذا الشأن؟

٢- البعد الاجتماعي للاستراتيجية :

يعتبر مقياس مدى الاستجابة الاجتماعية التي يمكن أن تحققها الاستراتيجية أمراً مهماً جداً عند المفاضلة بين الاستراتيجيات، ويتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما مدى مساهمة استراتيجية المنظمة في تحقيق الأهداف القومية وخدمة الحاجات الاجتماعية؟

٢- إلى أي مدى تؤثر الاستراتيجية في تحقيق القبول الاجتماعي؟ أي القبول والاعتراف بالمنظمة كعنصر هام وموضوعي في المجتمع؟

٣- إلى أي مدى تسهم الاستراتيجية في عدم تلوث البيئة؟

٣- البعد التنظيمي للاستراتيجية :

يعتبر التمعن والتفكير الواعي بحالة التنفيذ حين صياغة الاستراتيجية أمراً على غاية الأهمية هنا يتوفر لدينا الخيارات التالية:

١- اختيار استراتيجية تتناسب مع وضع التنفيذ وستكون الاستراتيجية في هذه الحالة مقيدة بحالة

٢- العمل على تغيير الوضع العام المتعلق بالتنفيذ وتعديله وتبديله كي يتناسب مع استراتيجية واعدة النتائج، وهذا يتفق مع السعي إلى إنشاء بعد تنظيمي مخصص لتنفيذ الاستراتيجية.

٣- إجراء بعض التعديلات على البديل الاستراتيجي كي يتناسب مع وضع التنفيذ.

٤- التطابق (Conformity) :

من الضروري أن تختار منظمة الأعمال البديل الاستراتيجي الذي يمكن أن يحقق تطابق مع رسالة المنظمة وأهدافها

٥- الميزة التنافسية (Competitive Advantage) :

تسعى المنظمات جاهدة بان يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية للمنظمة إزاء المنظمات المنافسة الأخرى.

٤/٢ - رابعاً: البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives

تنوعت جهود الكتاب في محاولة تقديم الاستراتيجيات التي تستخدمها منظمات الأعمال، والتي عادة ما تقسم إلى ثلاث مجموعات هي الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، الاستراتيجيات على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي. لذلك يقدم الباحث هذه الاستراتيجيات مرتكزة بشكل أساسي على الكتابات الحديثة في هذا المجال. وفيما يلي عرض مختصر للاستراتيجيات الرئيسية منها:

١/٤/٢ - الاستراتيجيات على مستوى المنظمة Corporate Strategic :

يمكن تقسيم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بشكل عام إلى ثلاثة أنواع: هي استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات النمو، استراتيجيات الانكماش .

١/١/٤/٢ - استراتيجيات الاستقرار Stability Strategy :

ترتكز هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الحالية، وتتضمن هذه المجموعة عدة استراتيجيات فرعية هي:

١ - استراتيجية عدم إجراء أي تغيير

No Change Strategy تتطلب هذه الاستراتيجية الإبقاء على الأهداف القائمة والخطط الموضوعة، وعدم إجراء أي تغيير عليها، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على عدم التغيير الجوهرى في البيئة الداخلية والخارجية.

٢ - استراتيجية الربح Profit Strategy

تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة، فالمصاريف الحرجة تعرف بأنها تلك المصاريف التي تتفق الآن وتظهر آثارها في المستقبل

إن هذا يعني أن المصاريف الحرجة تضمن الإنفاق على الجوانب ذات الصلة بالنمو المستقبلي كنفقات البحث والتطوير والصيانة والتدريب والتأهيل والدعاية والإعلان وغيرها من المصروفات ذات العلاقة بالنمو المستقبلي لعمل المؤسسة .

ان النتيجة التي تتمخض عن استخدام هذه الاستراتيجية تظهر على شكل زيادة كبيرة في الأرباح السنوية الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المؤسسة، وقد تناسب هذه الاستراتيجية مؤسسة تمر في ضائقة مالية

مؤقتة تتبناها لحين تجاوز تلك الضائقة لتعود بعد ذلك إلى وضعها الطبيعي،
وينصح عادة ألا تطول الفترة الزمنية التي تستغرقها هذه الاستراتيجية .

٣- استراتيجية التوقف المؤقت **Puse Strategy** :

هي استراتيجية مؤقتة لتمكين منظمة الأعمال من تنظيم جهودها ومواردها
للتعامل المستقبل غير المؤكد ، وتناسب مؤسسة مرت بمراحل طويلة من النمو
المتميز وتضاعف حجم أعمالها مما يتطلب وقفة مؤقتة لالتقاط الأنفاس وإعادة
ترتيب البيت الداخلي استعدادا لمرحلة جديدة من النمو.

٤- استراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام **Proceed With Caution**

:Strategy

تعني هذه الاستراتيجية الاستمرار بحذر تجنباً للمفاجآت وتتطلب عادة مراقبة
واعية متأنية العوامل هامة غير محددة الاتجاه في البيئة الخارجية تستدعي
الحذر وممارسة عمل المؤسسة الاستراتيجي بحذر وبقظة.

ولتبنى منظمات الأعمال الاستراتيجيات الاستقرار مبررات عديدة منها ما يلي:

١- تمكين المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في مجالات
الأعمال الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي.

٢- قناعة أصحاب المنظمات بنسب أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.

عدم قدرة المنظمات على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها .

٢/٤/١- ٢- استراتيجيات النمو:

تتخذ استراتيجيات النمو أشكالاً متعددة وفيما يلي استراتيجيات النمو الرئيسية:

١- استراتيجية التكامل الأفقي أو النمو الأفقي Growth Strategy Horizontal

Integration or Horizontal Growth

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بإضافة وحدة أعمال استراتيجية أو أكثر أو منظمة أعمال أو أكثر تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المنظمة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق عملها ويزيد مبيعاتها و أرباحها ويغطي أسواق جغرافية جديدة، ومن مزايا تطبيق هذه الاستراتيجية الحصول على حصص سوقية أكبر وتحسين اقتصاديات الحجم الكبير. إلا أن اتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من المخاطرة، حيث تكون المخاطرة نابعة من تركيز كل نشاط المنظمة في مجال عمل واحد،

٢- استراتيجية التكامل العمودي Vertical Integration :

تتمثل استراتيجية التكامل العمودي بإضافة مرحلة أو حلقة سابقة، وعندها يسمى التكامل بالتكامل الخلفي Backward Integration ، أو مرحلة أو حلقة لاحقة لأنشطة المنظمة وعندها يسمى التكامل الأمامي Forward Integration ومن مزايا اتباع استراتيجية التكامل العمودي التحكم في تسويق المنتج النهائي والرقابة عليه هذا في حال كان التكامل للأمام ، والتأكد من نوعية المواد والأجزاء والتحكم في استمرار تدفق المواد والأجزاء في حال كان التكامل للخلف غير أن إتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من العيوب وأهم هذه العيوب ما يلي:

١- عندما تطرأ تغييرات سريعة على التكنولوجيا المتكاملة فإن هذا يعرض منظمة الأعمال الأخطار التقنية الآيلة للزوال.

٢- توسيع أنشطة منظمة الأعمال بما يحمل أعباء ومسؤوليات جديدة على الإدارة.

٣- استراتيجية التنوع Diversification Strategy :

يوجد نوعان للتنوع هما التنوع المرتبط و التنوع غير المرتبط:

التنوع المرتبط : Related Diversification Strategy

يقصد به التنوع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط أو الأنشطة الحالية للمنظمة من خلال وجود سمة مشتركة بين واحد أو أكثر من مكونات كل نشاط في سلسلة القيمة. وترتكز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع ، التسويق، التكنولوجيا.

التنوع غير المرتبط : Conglomerate Diversification Strategy

هو تنوع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط بأية علاقة واضحة مع أنشطة المنظمة القائمة.

ويمكن للتنوع المرتبط أن يخلق القيمة من خلال تقاسم الموارد أو من خلال نقل الكفاءات بين الأنشطة، كما أنه يمكن أن يتضمن عملية الاكتساب وإعادة الهيكلة، وعلى نقيض ذلك وحيث إنه لا يوجد عوامل مشتركة بين سلسلة القيمة الخاصة بالأنشطة غير المرتبطة فإن منظمة الأعمال التي تنتهج هذا المسلك لا يمكنها خلق القيمة إلا من خلال السعي لتحقيق الاكتساب وإعادة الهيكلة، وحيث إن التنوع المرتبط يؤدي إلى خلق القيمة بطرق متعددة مقارنة بالتنوع غير المرتبط فقد يدفع ذلك للاعتقاد بأن التنوع المرتبط ينظر إليه على أنه الأقل انطواء للمخاطر، وذلك نظرا لأن المنظمة تتحرك في مجال نشاط لديها المعرفة

حياله، وربما بسبب هذه الاعتبارات تفضل معظم منظمات الأعمال التتويج المرتبط.

إلا أن الأبحاث تشير إلى أنه في المتوسط نجد أن منظمة الأعمال التي تطبق التتويج المرتبط تحقق ربح أفضل بدرجة بسيطة مقارنة بمنظمة الأعمال التي تعتمد التتويج غير المرتبط .

وذلك لأن منظمة الأعمال التي تنتهج التتويج المرتبط يتعين عليها تحقيق التنسيق بين وحدات النشاط التابعة لها، إذا ما رغبت في تحقيق القيمة التي تنشأ عن نقل المهارات وتقاسم الموارد، و بالتالي يجب على منظمة الأعمال أن تتعامل مع التكاليف التي تنشأ عن كل من تعدد وحدات النشاط في محفظتها، ومن التنسيق بين تلك الأنشطة بينما لا يتعين على منظمة الأعمال التي تنتهج التتويج غير المرتبط تحقيق التنسيق بين وحدات النشاط، لكن يجب أن تتعامل مع التكاليف التي تنشأ عن تعدد الأنشطة في محفظتها، وهكذا نجد أنه على الرغم من الحقيقة المتمثلة في أن منظمات الأعمال التي تنتهج التتويج المرتبط يمكن أن تخلق القيمة بطرق متعددة مقارنة بمنظمات الأعمال التي تنتهج التتويج غير المرتبط، إلا أنه يتعين عليها تحمل تكاليف أعلى كي تتمكن من ذلك، وقد

تقضي التكاليف العالية على المزايا العالية مما يجعل الاستراتيجية ليست أكثر

ربحية من استراتيجية التنوع غير المرتبط

٤- استراتيجية المشروعات الداخلية :

يجري استخدام تلك المشروعات كاستراتيجية دخول إلى أنشطة أخرى. وكقاعدة

عامة نجد أن منظمات الأعمال التي تقوم على قاعدة علمية والتي تستخدم

التقنية لخلق فرص تسويقية في المجالات المرتبطة بنشاطها تميل إلى تفضيل

المشروعات الداخلية كاستراتيجية دخول

٥- استراتيجية الاندماج واستراتيجية الاكتساب & Merger Strategy

:Acquisition Strategy

يقصد بالاندماج : اتفاق بين شركتين أو أكثر لإعادة التنظيم، بحيث تصبحا

منظمة أعمال واحدة.

أما الاكتساب : فيعني أن تستحوذ منظمة الأعمال على منظمة أعمال قائمة

وتعتمد منظمة الأعمال على هاتين الاستراتيجيتين لدخول أنشطة أخرى عندما

تفتقر إلى الموارد الضرورية المطلوبة للمنافسة في ذلك المجال، ولكنها تستطيع

شراء منظمة أعمال قائمة تمتلك هذه الكفاءات كما تفضل منظمات الأعمال

استراتيجيتي الاكتساب والاندماج كأسلوب دخول إلى أعمال جديدة، عندما

تستشعر الحاجة إلى ضرورة التحرك السريع على أسلوب المشروعات الداخلية الأبي يتميز بالبطء النسبي، وغالبا ما ينظر لعمليتي الاكتساب والاندماج على أنهما أقل مخاطرة مقارنة بالمشروعات الداخلية بسبب عدم التأكد ، وأخيرا تعد استراتيجيتا الاكتساب والاندماج أسلوب الدخول المفضل عندما يكون المجال الصناعي المزمع الدخول إليه قائمة على أسس راسخة، وتتمتع المنشآت العاملة فيه بحماية من عوائق الدخول ، بسبب المغريات السابقة وغيرها تعتبر كل من استراتيجية الاكتساب والاندماج الوسيلة الشائعة لمد نطاق عمل المنظمة أنشطة أخرى، ورغم هذا الشيعوع إلا أن هناك أدلة دامغة على أن كثيرا من عمليات الاكتساب والدمج تفشل في إضافة قيمة للمنظمة التي تنتهجها، وهناك ثلاثة أسباب رئيسية وراء ذلك هي:

١- غالبا ما تعاني منظمات الأعمال صعوبة في إحداث التكامل بين الثقافات المختلفة في الشركة.

٢- الدراسة و المراجعة غير الكافية قبل عملية الاكتساب أو الدمج.

٣- اين اكتساب منظمات الأعمال التي يتم تداول أسهمها بشكل عام يعد مكلفة جدا.

تعرف المشروعات المشتركة بأنها قيام منظمين أو أكثر من المنظمات بالاتفاق على شراكة فيما بينها لإنجاز مشروع مشترك، وتم هذه المشروعات المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمات السابقة، وعادة تقدم كل واحدة من المنظمات المشاركة أفضل ما لديها للمشروع للمشارك

ويمكننا إجمال أهم الأسباب التي تدعو المنظمات الإلتباع استراتيجية المشروعات المشتركة بما

١- الدخول في أعمال لا تستطيع المنظمة في ظل إمكانياتها القيام بها.

٢- اقتسام التكاليف والمخاطر والأرباح.

وبالطبع هناك بعض العيوب لهذه الاستراتيجية وأهمها:

١- منظمة الأعمال التي تدخل في مشروع مشترك عادة ما تتحمل مخاطر

التفريط بمهاراتها المعرفية لصالح شريكها الذي يمكن أن يستخدم تلك المهارات

في التنافس مباشرة مع المنظمة في المستقبل.

٢- يجب على الشركاء أن يتقاسموا الرقابة والتحكم، وإذا ما كان لكل شريك

فلسفته الخاصة التي تختلف عن الآخر فيما يتعلق بإدارة المشروع فإنه في هذه

الحالة يمكن أن يبرز العديد من المشاكل، كما أن الصراعات حول كيفية إدارة

المشروع المشترك قد يترتب عليها تمزق وفشل المشروع.

٢ - استراتيجيات الإنكماش Retrenchment Strategy :

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الاستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل شعبية لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها. وفيما يلي الاستراتيجيات الرئيسية منها:

١ - استراتيجيات التخفيض Cutbacks Strategy :

يقصد باستراتيجيات التخفيض تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء على مزيج الأنشطة ذاته. ومن المبررات التي تدعو لاتباعها ما يأتي:

- ١- تغير الظروف الاقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات.
- ٢- محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات أو المصروفات غير الضرورية.
- ٣- عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية إزاء المتنافسين عندها تلجأ إلى تخفيض حجم بعض وحدات العمل بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى

٢- استراتيجية الحصاد Harvest Strategy :

أي تعليق الاستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط فيها، ورغم أن هذه الاستراتيجية تبدو مقبولة نظرية إلا أنها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي، فعندما يتضح أن الوحدة تتبنى استراتيجية الحصاد فإن معنويات موظفي الوحدة وثقة عملائها ومورديها في استمرار عملياتها تبدأ في التدهور، وإذا ما حدث ذلك وهو ما يحدث غالباً فإن التدهور السريع في عوائد الوحدة يمكن أن يجعل الاستراتيجية غير مجدية.

٣- استراتيجية التجرد Divestment Strategy :

وتعني بيع وحدة نشاط أو أكثر في حالة التشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم، وهناك ثلاثة أنواع من المستثمرين هم: المستثمرون المستقلون وعادة ما يشار للتخلص بالبيع من وحدة النشاط لهم بـ (Spin off) ، ومنظمات الأعمال الأخرى، وإدارة وحدة العمل المطلوب التخلص منها بالبيع ويشار للتخلص من الوحدة بيعها لإدارتها بمصطلح السيطرة الإدارية على كامل الحصة.

٤- استراتيجية البيع Sale :

وتعني خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة عمل بصورة متكاملة) إلى طرف آخر، ولا يجب اللجوء إلى بيع المشروع إلا في حال

عجز استمرار هذا المشروع عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء، وهناك عدة صور لبيع المشروع منها البيع نقداً، أو عن طريق سندات طويلة الأجل.

٥- استراتيجية التصفية Liquidation Strategy :

هي نوع من خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية وحدات المشروع وموارده كاجزاء إلى مشاريع أخرى، وبناء على التصفية يتم إلغاء اسم منظمة الأعمال وينتهي الوجود القانوني للمشروع، وعند القيام بتصفية المشروع يجب تجزئة موارد المشروع في صورة قابلة للبيع (مثل سلع تامة الصنع، أجزاء نصف مصنعة، خامات ، آلات، مياي)، و كل جزء يباع على حدة في رحلة التصفية، وهناك صور عديدة للتصفية منها (البيع بالمزاد العلني ، المناقصات)، كما يجب أن تحدد المنظمة أسلوب إجراء التسوية المناسب لأصحاب المشروع .

٢/٤/٢ - الاستراتيجيات على مستوى وحدة العمل:

الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة العمل، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات السابق ذكرها، بالإضافة للاستراتيجيات التي قدمها Michael porter والتي تعتبر الأساس الأكاديمي للتفكير الاستراتيجي

في مجال إدارة عمليات التنافس الاستراتيجي

حيث اقترح Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية عامة هي: زيادة التكلفة ، التمييز، التركيز، ويمكن المزوجة بينها بطرق مختلفة وتترتب كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات العامة نتيجة لتبني المنظمة لخيارات مناسبة تتعلق بتمييز المنتج وتجزئة السوق وتحديد أي الكفاءات المتميزة يتعين السعي وراء تحقيقها للوفاء باحتياجات العملاء.

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات التنافسية الأساسية وضع Porter مجموعة من التكتيكات المناسبة، ويعرف التكتيك في هذا السياق بأنه خطة محددة تبين بالتفصيل الكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ البديل الاستراتيجي المختار من حيث أين ومتى سيوضع هذا البديل الاستراتيجي موضع التنفيذ وفيما يلي شرح مختصر للاستراتيجيات والتكتيكات التنافسية التي قدمها Porter :

٣ - استراتيجية زيادة التكلفة CostLeader Ship Strategy :

يتجسد هدف منظمة الأعمال في السعي وراء هذه الاستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين وغالبا ما يميل رائد التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز المنتج، لأن التمييز مكلف و يستهدف رائد التكلفة مستوى من التمييز لا

يكون تابعا أو متأثرة بفلسفة التمييز التي تتبناها منظمة الأعمال التي تنفق كثيرا من مواردها من أجل التمييز ولكنه يتطلع إلى إدراك مستوى يتميز بانخفاض التكلفة، ولا يحاول رائد التكلفة أن يصبح رائد المجال الصناعي في مجال التمييز إذ أنه يتروى حتى يتيقن أن العملاء في حاجة فعلا إلى خاصية معينة أو خدمة خاصة. أيضا يتجاهل رائد التكلفة شرائح السوق المختلفة ويضع منتجه في السوق مستهدفة به المستهلك العادي . وعادة ما يرتبط بنطاق محدد من شرائح السوق، والهدف الأسمى له يتجسد في رفع معدلات كفاءته مقارنة بمنافسيه.

وتعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميزة في قسمي التصنيع وإدارة المواد عنصرا هاما ومحورية التحقيق هذا الهدف، كما يجب على بقية الأقسام تشكيل كفاءاتهم المميزة للوفاء باحتياجات قسمي التصنيع وإدارة المواد .وهناك مصدر آخر من توفير النفقات في طريق السعي وراء ريادة التكلفة ألا وهو تصميم الهيكل التنظيمي ليتوافق مع هذه الاستراتيجية حيث ان الهيكل يعتبر مصدرا رئيسيا للتكاليف منظمة الأعمال.

ولتبنى استراتيجية ريادة التكلفة مزايا عدة منها:

١- نظرا لانخفاض التكاليف المرتبطة بها فإن المنظمة التي تتبناها قادرة على

فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح.

٢- منظمة الأعمال ذات المنتج الأقل تكلفة قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من منظمات الأعمال الأخرى نظرا لانخفاض تكاليفها .

أما بالنسبة للعيوب فإن الخطر الرئيسي المرتبط بمفهوم ريادة التكلفة يكمن في قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل الإنتاج منتجات بتكاليف أقل من المنظمات ذات المنتج الأقل تكلفة.

٢/٢/٤/٢ - استراتيجية التمييز Differentiation-Strategy :

يتجسد الهدف من استراتيجية التمييز العامة في تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج منفرد ويتجه المنتج الذي يعتمد على سياسة التمييز إلى اختيار مستوى عال من التمييز من المنتج لاكتساب مزايا تنافسية، وعادة ما يتكبد تكاليف أعلى مما يتحمله رائد التكلفة، ولكن هذا لا يعني أن الرقابة على التكاليف ليست أمرا مهما.

ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية هي: الجودة، التطوير، الاستجابة الحاجات العميل، وفيما يلي تعريف هذه الطرق:

١ - الجودة Quality :

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها . وإن الجودة المتفوقة تمنح منظمة

الأعمال ميزئين إذ أن تدعيم السمعة بالنظر إلى الجودة يهيئ للمنظمة فرصة فرض سعر عال على منتجاتها، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم يخفض التكاليف.

٢- التطوير Development :

يمل التطوير أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التطوير، ذلك لأن عمليات التطوير التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرة رئيسا للمزايا التنافسية لأنها تمنح منظمة الأعمال شيئا منفردا يفتقر إليه منافسوها، ويسمح التفرد بإمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها، أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها

٣- الاستجابة لحاجات ورغبات العميل Customer Responsiveness :

التحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على منظمة الأعمال أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات ورغبات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها وهذا يمنح المنظمة القدرة على فرض أسعار عالية لمنتجاتها.

والمنظمة التي تفضل خيار التمييز يمكن أن تقسم سوقها إلى شرائح كثيرة، حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق أو قد تختار المنظمة أن تقدم منتجها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تمتلكه من مزايا خاصة بالتمييز، وتقوم منظمة الأعمال المتميزة بالتركيز على الوظائف التنظيمية التي من شأنها توفير مصادر التميز بالنسبة لمنظمة الأعمال، فمثلا إن التميز الذي يركز على قاعدة التطوير والكفاءة التقنية يعتمد على قسم البحوث والتطوير، وتعتمد الجهود الخاصة بتحسين مستوى خدمة العملاء على مدى جودة السياسات التي يتبعها قسم المبيعات.

ولتبنى استراتيجية التمييز مزايا عدة منها:

١- يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار.

٢- أنه يحمي منظمة الأعمال من منافسيها.

أما بالنسبة للعيوب فإن المشكلة الرئيسة التي تكتنف استراتيجية التمييز تتجسد في عدم قدرة منظمة الأعمال بالاحتفاظ بتمييزها في أعين العملاء على المدى الطويل.

٢/٤/٢- استراتيجية التركيز Focus Strategy :

وهي ثالث استراتيجية تنافسية عامة، وتعني هذه الاستراتيجية التركيز على خدمة قسم خاص من السوق يمكن تحديده إما على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو حسب خط الإنتاج.

وعقب اختيار منظمة الأعمال لهذا القسم تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة أو (الأسلوبين معا). ومن أهم المزايا التي تنطوي عليها هذه الاستراتيجية أنها تسمح لمنظمة الأعمال بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة ومن العيوب التي تعترضها: احتمال الاختفاء المفاجئ الشريحة منظمة الأعمال المتبنية لها بسبب بعض التغيرات كالتغيرات التي قد تطرأ على أذواق العملاء.

٤/٢/٤/٢ - التكتيكات التنافسية :

حدد Porter نوعين من التكتيكات المتاحة للاستخدام هما: التكتيك الزماني، والتكتيك المكاني وفيما يلي شرح مختصر لهما:

١- التكتيك الزماني : يركز التكتيك الزماني على الإجابة عن السؤال التالي :

متى يجب أن تبدأ المنظمة عملية التنافس ؟ هل ترغب المنظمة أن تكون رائدة أم تابعة في هذا المجال؟

٢- **التكتيك المكاني** : ويركز هذا التكتيك على الإجابة عن السؤال التالي : أين سيتم التنافس أي ما هو السوق المناسب لذلك ؟ وعادة تستخدم المؤسسة واحدة من سبيلين فإما أن تستخدم أسلوب الهجوم الذي ينفذ (في سوق مؤسسة أخرى) ، أو أسلوب الدفاع الذي ينفذ في (نفس سوق المؤسسة) كطريقة وقائية ضد دخول منافسين جدد محتملين إلى أسواقها.

***التكتيك الهجومي** : هناك العديد من الأساليب الهجومية التي اقترحها

Porter أهمها ما يلي:

١- **الهجوم المباشر** : يتضمن هذا الأسلوب أن تقوم منظمة الأعمال بهجوم تنافسي مباشر على أسواق المؤسسة المنافسة، وذلك بإنتاج منتجات مطابقة لمنتجات المؤسسة المستهدفة في جميع الخصائص الإنتاجية والتسويقية.

٢- **الانحناء للعاصفة** : ويقصد بهذا الأسلوب أن تقوم منظمة الأعمال بمحاولة " سحب البساط " من تحت أقدام المؤسسة المنافسة وذلك بطرح منتج جديد يؤدي إلى أن يصبح منتج المؤسسة المستهدفة الحالي غير ضروري.

٣- **التطويق** : ويقصد بهذا الأسلوب أن تقوم منظمة الأعمال بتطويق أو فرض حصار على منتجات منظمة الأعمال المنافسة، سواء أكان هذا الحصار موجهاً إلى منتجاتها، أم أسواقها ، أم كليهما معا. وهذا يتطلب أن تنتج المؤسسة

المهاجمة منتجات متنوعة تتراوح من المنتجات العالية السعر إلى المنتجات المنخفضة السعر وتخدم أسواق متعددة أي تهيمن على كافة أجزاء السوق.

***التكتيك الدفاعي :** تهدف التكتيكات الدفاعية إلى محاولة المحافظة على الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال وفيما يلي وصف لها:

١- **رفع عوائق الدخول :** قد تضع بعض منظمات الأعمال عوائق تجعل عملية الدخول إلى أسواقها صعبة ومكلفة ومحفوفة بالمخاطر، مما قد يؤدي إلى منع منظمات الأعمال الأخرى من الإقدام عليها.
وفيما يلي بعض من أهم هذه التكتيكات:

أ- طرح أكبر قدر ممكن من المنتجات المتنوعة من حيث الجودة والسعر بحيث تغطي كافة أجزاء السوق

ب- إغلاق الطرق المؤدية إلى مصادر التوزيع وذلك بعقد اتفاقيات ثنائية ملزمة قانونياً مع المزودين.

ت - تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلكين بحيث تتصف هذه الخدمات بالجودة العالية.

ث- البيع بأسعار منخفضة وذلك بالاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الواسع.

٢- رفع احتمالية الرد : يتضمن هذا التكتيك اتخاذ أي عمل يؤدي إلى جعل منظمات الأعمال التي تفكر بالهجوم تتحسب لرد قوي وصارم من قبل المؤسسة المستهدفة.

٣- تخفيض حوافز الهجوم : يركز هذا التكتيك على تخفيض مستوى المنفعة التي تتوقعها المؤسسة المهاجمة بحيث تحجم تلك المؤسسة عن تنفيذ استراتيجية الهجوم بسبب عدم جدوى النتائج المتوقعة منه .

٢- الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategies :

هي استراتيجيات الإدارات الوظيفية في المنظمة مثل استراتيجيات العمليات، التسويق ، التمويل ، البحوث والتطوير . الخ.

ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات ما يلي:

أ- استراتيجيات العمليات:

يوجد أمام الإدارة العديد من استراتيجيات العمليات يتم الاختيار من بينها. فعلى سبيل المثال بالنسبة لاستراتيجيات المنتج : هل يكون نمطية أم متنوعة، وبالنسبة لاستراتيجيات نظام التشغيل:

هل هو آلي أو مبرمج أو يدوي، وبالنسبة لاستراتيجيات الصيانة : هل هي دورية أو مستمرة.. الخ.

ب- استراتيجيات التسويق Marketing Strategies:

ترتبط هذه الاستراتيجيات بالأنشطة التسويقية المختلفة. فعلى سبيل المثال هناك استراتيجيات خاصة بالتسعير : هل نسر حسب التكلفة أم السوق هل يكون موحدا أم متعددة ، هل هو ثابت أو متغير ، وهناك استراتيجيات خاصة بالتغليف : ما هو النوع ، ما هو الحجم، ماهي البيانات، وهناك استراتيجيات خاصة بمنافذ التوزيع : سماسة ، معارض، جملة، تجزئة، مباشرة.

٢/٤/٤ - متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات:

وتجدر الإشارة بعد استعراض مكونات تصميم الاستراتيجية (صياغة الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي) إلى أن التصميم الفعال للاستراتيجية يتطلب توافر عناصر كثيرة أهمها ما يلي:

- ١- وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.
- ٢- اعتماد منظمة الأعمال على مستشارين متخصصين في مجال تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.

٣- توفر نظم معلومات إدارية فعالة.

٤- تحديد القواعد المتعلقة باتخاذ القرارات حيث يجب تحديثها إذا ما وجدت أو السماح بإنشائها عند عدم وجودها بغية قيادة قرارات وسلوك المديرين الاستراتيجيين عند قيامهم بتصميم الاستراتيجيات.

٥- توفر الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات.

٥/٢ - خامساً : التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation :

١/٥/٢ - مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته :

تعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية، والموازنات، والإجراءات

ولغرض تحديد أهمية عملية تنفيذ الاستراتيجية فيمكن إظهار ذلك من خلال مقارنتها بعملية تصميم الاستراتيجية. فعلى الرغم من أهمية التصميم الجيد للاستراتيجية لنجاحها إلا أن مجرد التصميم الجيد وحده لا يكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ. فقد تتوصل المنظمة إلى تصميم استراتيجية مناسبة، ولكن يؤدي التنفيذ الرديء للاستراتيجية إلى إلحاق الفشل بها.

وكما أن التنفيذ السيئ قد يؤدي إلى فشل استراتيجية مناسبة فإن التنفيذ الجيد سوف يؤدي ليس فقط إلى نجاح استراتيجية مناسبة بل قد يؤدي إلى إنقاذ استراتيجية غير مناسبة كما هو موضح بالشكل (٨/٢)

تصميم او تخطيط الاستراتيجية

	مناسب	غير مناسب
تنفيذ الاستراتيجية	نجاح (١)	إمكانية إنقاذ استراتيجية غير مناسبة (٢)
	فشل (٣)	فشل (٤)

مصفوفة العلاقة بين تصميم الاستراتيجية وتنفيذها

يتضح من الشكل السابق: من الخلية رقم (٢) أن التنفيذ الجيد قد يعوض عن التخطيط الضعيف ومن الخلية رقم (٣) أن التخطيط الجيد لا يعوض عن التنفيذ غير الفعال.

ومن هنا يمكن إدراك سبب اهتمام الكثير من مديري المنظمات بتوجيه كل جهودهم وانتباههم العملية التنفيذية.

٢/٥/٢ - أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي:

تتمحور أبعاد مرحلة التنفيذ الاستراتيجي حول ثلاثة أبعاد :

البعد الأول: تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ:

من أجل تحقيق أكبر دعم لتنفيذ الاستراتيجية لابد من الحرص على أن يشارك المديرون في جميع المستويات الإدارية للمنظمة بصورة مباشرة ومبكرة في تنفيذ الاستراتيجية. وأيضا استخدام المستشارين في الإدارة الاستراتيجية عند الحاجة للمساعدة في عملية التنفيذ.

البعد الثاني: تحديد ما الذي يجب القيام به

يجب أن يقوم المدراء الاستراتيجيون بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الموضوعة، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ثم تتم عملية وضع الموازنات لكل برنامج تنفيذي وبمجرد الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة

البعد الثالث: تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي

يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

١- وجود توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي إن فكرة ضرورة التوافق بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة هي إحدى أهم الأفكار الواردة في الدراسات الإدارية لعدد كبير من علماء الإدارة من بينهم على سبيل المثال لا الحصر Chandler, Andrews :

ويرى الباحث أن تصميم الهيكل التنظيمي لكي يتناسب مع الاستراتيجية يتطلب ما يلي:

- ١- التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- ٢- إسناد الأنشطة والمهام للأفراد المناسبين.
- ٣- اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن.
- ٤- تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.

وعلى سبيل المثال تلجأ العديد من منظمات الأعمال من أجل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية إلى الهرم الوظيفي .

٢- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية:

في كثير من الأحيان يحصل عدم توافق بين الاستراتيجيات الجديدة والثقافة السائدة في المنظمة، لذلك أشار عدد كبير من العلماء ومن بينهم على سبيل المثال Chrivastava,Guth أنه يجب على المنظمات أن تحاول تغيير الثقافة السائدة لتصبح أكثر توافقاً مع البدائل الاستراتيجية الواعدة ومع هيكلها التنظيمي وكما يتعين عليها إرساء الثقافة التنظيمية التي من شأنها أن تساعد في الوصول إلى أفضل موقع، وفي هذا المجال حاول علماء كثيرون تحديد السمات المشتركة التي تشترك فيها الثقافات التنظيمية الجيدة وفي محاولة قديمة (ولكنها لازالت محتفظة بفاعليتها) قام بها" تي جي بيترز" و "آرنتش ووترمان" حيا لخصائص الثقافة التنظيمية الإيجابية خلصوا إلى أن المنظمات الناجحة تشترك في مجموعات من القيم هي:

أولاً- التأكيد على الاستقلالية، والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة، ومشاركة المديرين عن كثب في العمليات اليومية، وعدم انفراد الإدارة

العليا باتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة عن الواقع، ويجب أن يكون كل من في المنظمة على اتصال وثيق بكل مستجدات الأمور.

ثانيا- يتعين على منظمة الأعمال أن تلتصق بالمجال الذي تعمل فيه وتركز جهودها فيما تجيد من عمل، كما يجب على منظمة الأعمال إقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي وذلك من خلال التأكيد على توجيه القيم لخدمة العميل.

ثالثا- احترام الفرد وتحفيزه على بذل أفضل ما لديه من الوسيلة الأساسية التي يمكن لمنظمة الأعمال من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات جيدة. السياسات مواصفات يجب أن تتوافر فيها حتى تكون مفيدة ومجدية ويمكن إيجاز أهمها فيما يأتي:

- ١- أن تكون داعمة للاستراتيجيات.
- ٢- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.
- ٣- الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة، ومن وقت لآخر بما يفقدها الكثير من فوائدها ودواعي وجودها.

٤- المرونة: يجب أن تكون قابلة للتعديل والتبديل، إذ أن السياسات عادة ما تتم بالسهولة على صعيد فرضها وإعمالها بينما يصعب إبطالها والتخلص منها.

فوائد السياسات الجيدة:

ان السياسات إذا توافرت فيها الشروط الجيدة فإنها يمكن أن تؤدي الكثير من الفوائد للمنظمة نذكر منها:

١- تعتبر بمثابة أداة لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين كافة العاملين في المواقع المختلفة الأداء عمل واحد حيث أنها تجعل من أداء هؤلاء الأفراد لنفس العمل وكان الذي يؤديه فرد واحد دون اختلاف.

٢- تقلل من الجهد الذي يجب على الإداريين بثله بصفة مستمرة في إرشاد وتوجيه مرؤوسيههم وتحافظ على وقت الإداريين من الانشغال في دائرة الأعمال والقرارات والمشاكل اليومية.

٣- تقلل نوعاً ما من الرقابة غير المباشرة داخل إطار المنظمة لتوجيه الأحداث والسلوكيات الخاصة بالأفراد والوظائف والأقسام.

٤- تؤدي السياسات إلى تحقيق التوافق بين السلوك والاستراتيجية المتبعة أي أنها تعمل على تحقيق التوافق بين المناخ التنظيمي في المنظمة وإستراتيجيتها.

٤- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية:

لقد حاول رواد الإدارة تحديد الخصائص الضرورية للمدير الاستراتيجي وقد توصلوا إلى أن الإدارة الفعالة تعتمد على مهارات ثلاث وهي:

المهارات الفنية Technical Skills :

وتتعلق بمبدأ معرفة أو إتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه.

المهارات الإنسانية Human Skills :

وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف

المهارات الفكرية Conceptual Skills :

وتتعلق بمدى المعرفة المتعمقة لدى الفرد والتي تمكنه من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنظمة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

كما أوضحت الدراسات أن مزيج المهارات الثلاث السابقة هام لكل مدير ولكن نسبة كل منها داخل هذا المزيج تختلف من مستوى إداري إلى آخر.

٥- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية:

يتوجب على منظمات الأعمال القيام بتصميم الأنظمة الإدارية التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ استراتيجية المنظمة على سبيل المثال ضرورة توفر نظم تصنيع مناسبة .

٢/٦- سادساً: الرقابة الاستراتيجية Strategic Control :

٢/٦/١- مفهوم وأهمية الرقابة الاستراتيجية:

هناك وجهات نظر سابقة تنادي بان الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الاستراتيجية حيث لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الاستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً)

وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة، وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الاستراتيجية محل الرقابة التقليدية و على ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسئولون عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

١- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟ وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟ وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟

٢- كيف يمكن وصف الأداء: -هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟ هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟

وفي ضوء ما سبق تعرف الباحث الرقابة الاستراتيجية على أنها:

١- عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة.

٢- يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة.

٣- تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية و اللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أحسن الحالات.

أما عن أهمية الرقابة الاستراتيجية فتتحدد في ثلاث نقاط رئيسية:

١- توفر الرقابة الاستراتيجية الفعالة تغذية مرتدة خاصة بمدى جودة أداء المنظمة وأعضائها في الوقت المناسب.

٢- تقدم الرقابة الاستراتيجية الفعالة وسائل تحفز الموظفين كثيرة للعمل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٣- ان الرقابة الاستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها، إذ أنها تعني أيضا وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة، والاستجابة السريعة للفرص والتهديدات الجديدة.

٢/٦/٢- الإطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية

يمكن تحديد خطوات الرقابة الاستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية

١- مراجعة الافتراضات الخاصة بالاستراتيجية:

يتوجب على المدير الاستراتيجي أن يهتم بمتابعة أي تغييرات يمكن أن تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي بنيت عليها الاستراتيجية والسؤال هو ليس في تغير هذه العوامل فقط في بل لابد من الإجابة أيضا عما يلي:

١- هل تم إضافة قوة داخلية أخرى؟ وما هي؟

٢- هل هناك ضعف داخلي آخر؟ وما هو؟

هل هناك فرص خارجية أخرى وما هي؟

٤- هل هناك تهديدات خارجية أخرى؟ وما هي؟

ويرى الباحث ضرورة اعتبار الخطوة التالي ذكرها كخطوة رئيسية ثانية من خطوات الرقابة الاستراتيجية قيام المنظمة بالرقابة الوقائية، وهذا النشاط يمنع وقوع الخطأ عن طريق توفير كل ما يلزم من أجل إنجاز الاستراتيجية بشكل جيد.

مقياس الأداء التنظيمي:

هو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات، وإذا ما أراد المدراء الاستراتيجيون الإلمام بصورة حقيقية عن مدى الإنجازات العملية على كل مستويات المنظمة يتوجب عليهم أن يحدثوا تكاملا بين المعلومات الكمية والمعلومات النوعية:

- ١- التي تقيس كفاءتها.
- ٢- التي تقيس جودتها.
- ٣- التي تقيس التطورات الحاصلة فيها.
- ٤- التي تقيس استجابتها لحاجات ورغبات للعميل.

ويجب أن تستخدم المعلومات السابقة في ثلاث مقارنات هي:

١- مقارنة أداء المنظمة مع أدائها السابق.

٢- مقارنة أداء المنظمة بالنسبة للمتنافسين.

٣- مقارنة أداء المنظمة بمعايير الصناعة.

٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

إن المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية

التي تهيئ الظروف المنظمة لتحقيق أهدافها، وعلى سبيل المثال إحداث تغييرات

برسالة المنظمة وأهدافها، إحداث تغييرات في هيكل المنظمة .

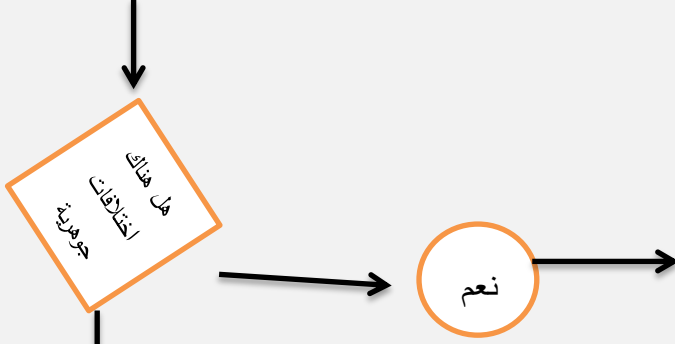
والجدير بالذكر أن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المرء

والموظفين، لذلك فإن المشاركة في فعاليات التقييم هي واحدة من أفضل الطرق

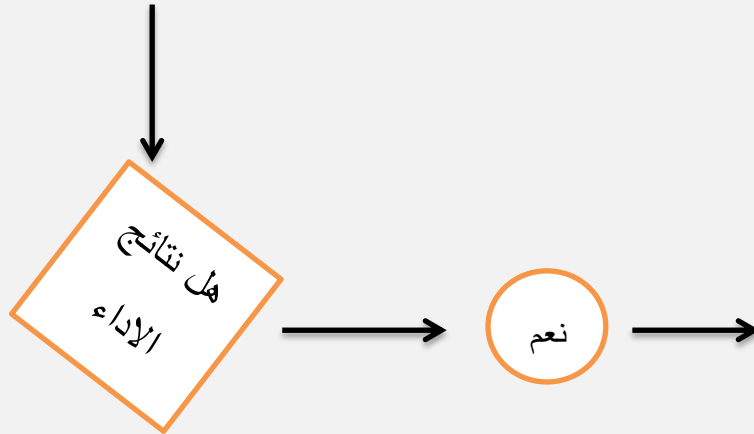
للتغلب على مقاومة التغيير.

ويوضح الشكل (٢/٩) الإطار العام للرقابة الاستراتيجية.

الخطوة الأولى:
مراجعة الافتراضيات الخاصة بالاستراتيجية
- مراجعته وتقييم الافتراضيات التي تم وضعها
- المقارنة بين الافتراضيات بعد مراجعتها وتقييمها
بين الافتراضيات الحالية



الخطوة الثانية :



لا

الاستمرار

الخطوة الثالثة:

يتضح من الشكل رقم (٢/٣) أن هناك مراجعة وتقييم يجب أن تتم للافتراضات التي تم وضعها في المنظمة يلي ذلك مقارنة الافتراضات بعد مراجعتها وتقييمها وبين الافتراضات الحالية المعرفة ما إذا كان هناك اختلافات جوهرية من عدمه وهنا يتم الخروج بإحدى النتيجتين التاليتين:

الأولى: في حال حدوث اختلاف جوهري يتم اتخاذ إجراء تصحيحي طبقا لنوع الاختلاف.

الثانية: في حال عدم حدوث انحراف جوهري يتم تنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء التنظيمي وهنا أيضا يتم الخروج بإحدى النتيجتين التاليتين:

الأولى : في حال كانت نتائج الأداء سلبية يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

الثانية : في حال لم تكن نتائج الأداء سلبية يتم الاستمرار بالمسارات الحالية.

٢ - مقياس الأداء التنظيمي:

تفاوت مقاييس الأداء التي يستخدمها المديرون ما بين مقاييس معتمدة على قياس المخرجات مثل العائد على الاستثمار العائد على القيمة المضافة - الأهداف على مستوى وحدة العمل - الأهداف على مستوى الفرد- وأخرى معتمدة على قياس سلوكيات التنظيم مثل : الموازنات الثقافية التنظيمية كما يعتبر

تصميم نظام الحوافز عنصرا هاما بالنسبة لعملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويتعين على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة اختيار آليات الرقابة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجيات بالشكل الأمثل ليكون بمقدور المنظمة البقاء والاستمرار طويلا فمثلا تلجا العديد من منظمات الأعمال من أجل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية إلى الأخذ بنظام الرقابة اللامركزي من أجل تخفيض التكاليف البيروقراطية وتطوير نظم حوافز من شأنها أن تراعي مصالح الموظفين جنبا إلى جنب مع المنظمة .

شروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة:

ان من الشروط المهمة لتكون ممارسة الرقابة الاستراتيجية فعالة مايلي:

١- اقتصار نظام الرقابة على استخدام المعلومات الضرورية لإعطاء صورة عما يجري في المنظمة حيث أن الكم الكبير من المعلومات عادة ما يؤدي إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة.

٢- يجب أن يتناسب نظام الرقابة مع البديل الاستراتيجي.

٣- يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصادية (أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد).

٤- يجب أن يزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

٥- يجب أن لا يركز على جوانب الأداء قصيرة المدى فقط، بل يجب أن تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.

لضمان نجاح نظام الحوافز في المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية لابد من الاسترشاد بالموجهات التالية:

١- الربط الموضوعي بين الإنجاز والحوافز لأن ذلك يؤدي إلى إنتاجية أعلى.

٢- يجب أن يطبق نظام الحوافز على جميع العاملين في المنظمة.

يجب أن يركز نظام الحوافز على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة ولا يجب أن يكون التركيز على معاقبة أولئك الذين يفشلون بالوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة في مواعيدها المحددة ووفقا للمعايير المتفق عليها، وإنما يجب البحث عن أسباب الفشل.

تدريب :

في ضوء فهمك للمكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية اكتب ملخصاً عن تلك

المكونات وكيفية تطبيق كل مكون من تلك المكونات في بيئة العمل ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....

الفصل الثالث

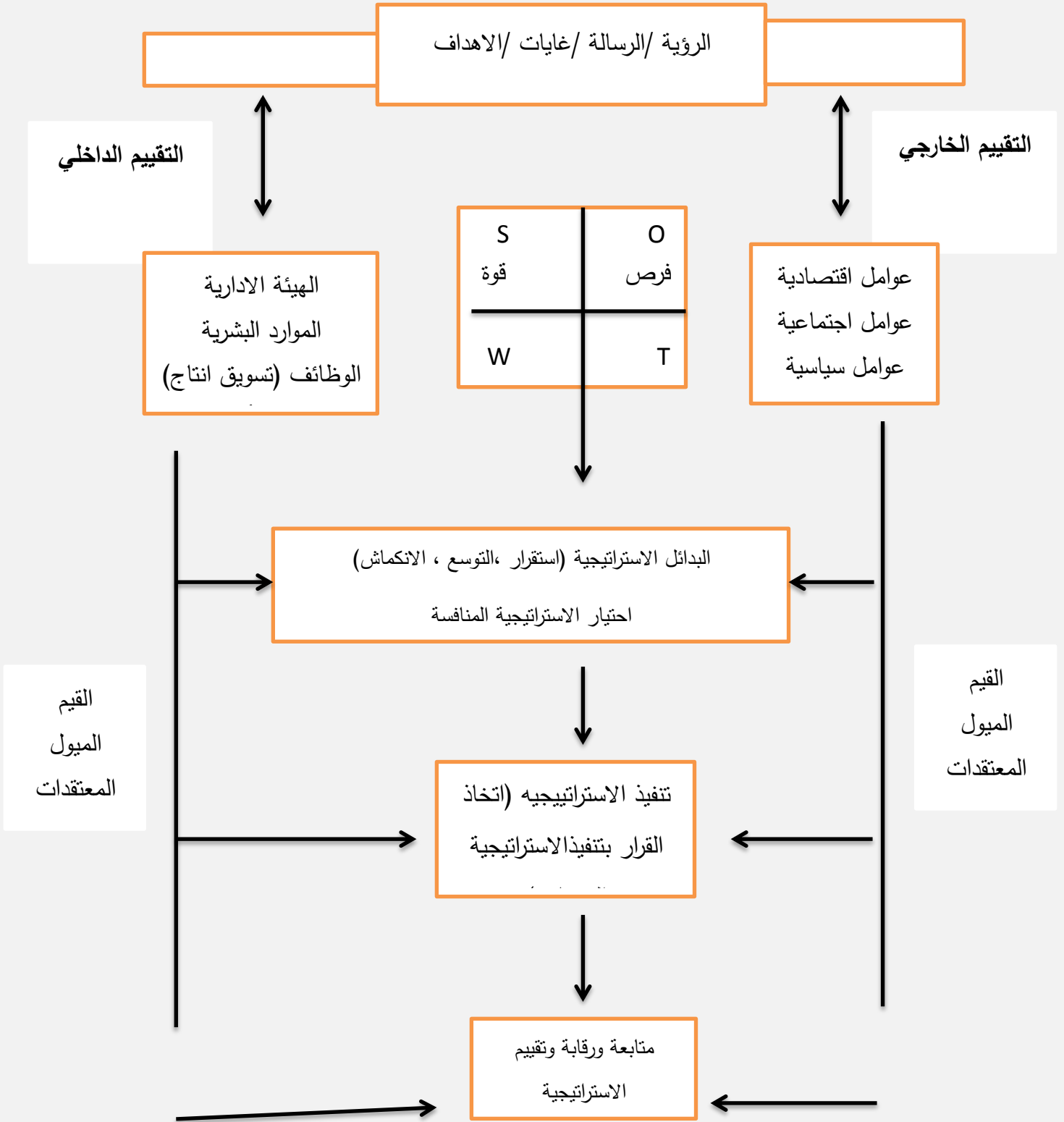
مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية

مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية .

نتيجة لما يشهده العالم اليوم من تغيرات سريعة و عميقة و ما يفرضه من تحديات في جميع المجالات ، أصبح لزاما على أي مؤسسة إقتصادية و لكي تتمكن من الاستمرارية في هذا المحيط و مواجهة المنافسة الشديدة التي تميزه ، أن تتبنى مفاهيم الادارة إستراتيجية التي تساعد على التفوق و التموقع الجيد في السوق ، و ذلك من خلال عدة مراحل ، تتمثل المرحلة الاولى في صياغة الاستراتيجية ، المرحلة الثانية في تنفيذ الاستراتيجية ، وأخيرا مرحلة الرقابة و التقييم .

٢-١ مرحلة صياغة الإستراتيجية : صياغة الاستراتيجية تمر عبر عدة مراحل، و قبل التطرق لكل مرحلة على حدى ، لابد من الإشارة إلى أن أي بناء إستراتيجي يمر عبر جملة من المراحل والخطوات، يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم (٢): المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية



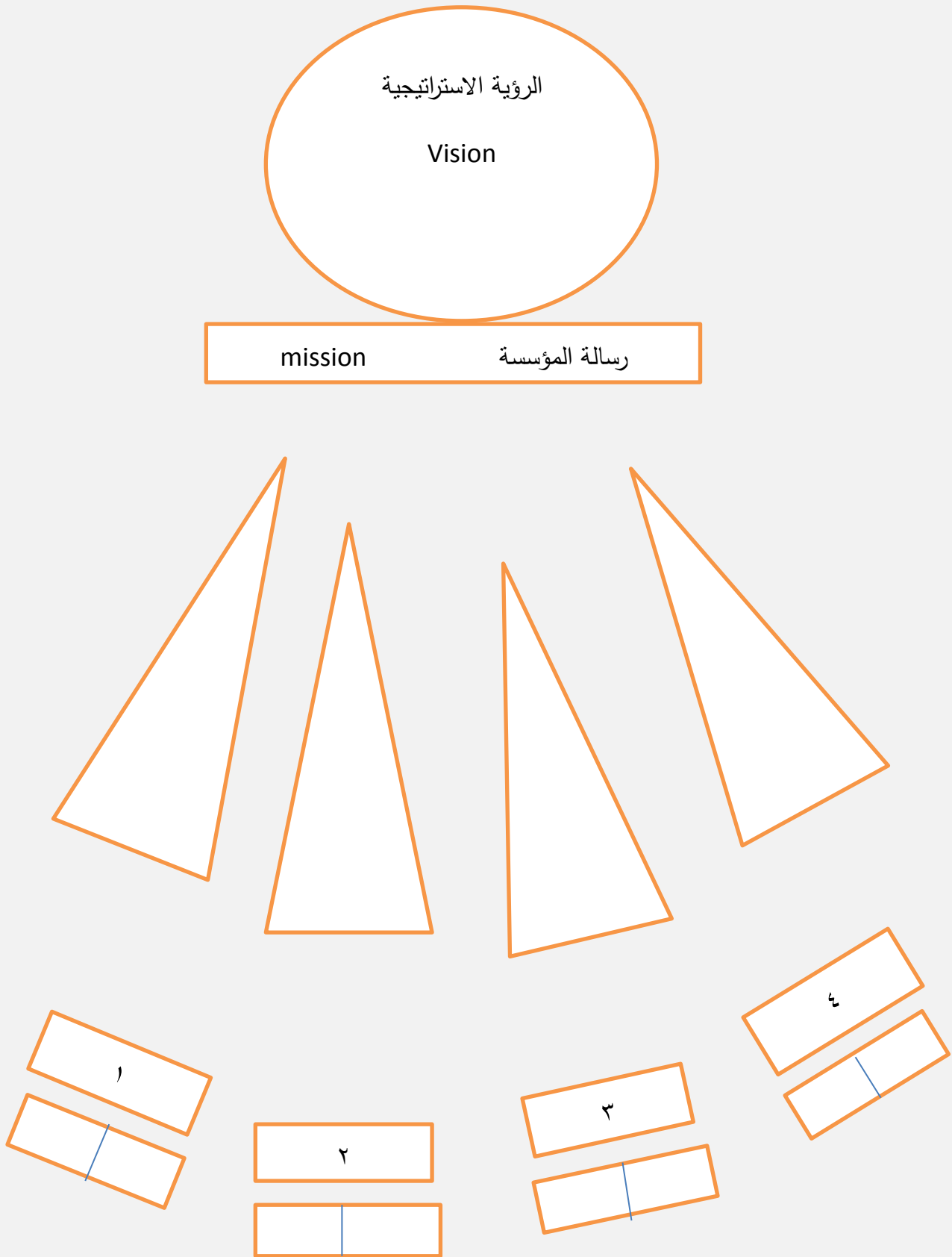
٢-١-١ صياغة الرؤية الاستراتيجية :

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى لعملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤية استراتيجية شاملة للمؤسسة، إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات. من هذا المنطلق تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تتوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".

ويعرف البعض الرؤية الاستراتيجية على أنها "هي ما تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً و هو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل".

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة والشكل التالي يوضح علاقة التفاعل والتكامل الموجود بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة والأهداف (كل من الرسالة والأهداف سوف يتم التطرق إليهم فيما بعد بأكثر تفصيل).

الشكل رقم (٣): نموذج علاقة التفاعل والتكامل بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة واهداف المؤسسة



من خلال الشكل يتضح أن الانطلاقة الناجحة للإدارة الاستراتيجية تبدأ بوضع رؤية استراتيجية واضحة

ذلك أن هذه الأخيرة تشكل مرجعا أساسيا للمراحل التي تليها (الرسالة، تحديد الأهداف، وضع الاستراتيجية... الخ).

٢-١-٢ تحديد الرسالة :

تسعى معظم المؤسسات إلى إعطاء صفة الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل البقاء أطول مدة ممكنة، ويتأتى ذلك التقييم من طرف المجتمع الذي أقيمت فيه، وكذا مدى امتلاك المؤسسة للإدارة الفعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها إلى الواقع بأكثر كفاءة وفعالية. وهذا من خلال تحديد الرسالة، حيث عرفت رسالة المؤسسة على أنها "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، عملاتها وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهرى لوجودها وهويتها، عملياتها وممارساتها.

كما يرى " Peter Drucker " انه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملنا؟ والذي يكون مترادفا مع سؤال ماهي رسالتنا؟ والذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات"

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن مرحلة إعداد رسالة المؤسسة تعد مرحلة أساسية في صياغة استراتيجيات المؤسسة، باعتبار أنه بدون أن تحدد المؤسسة لنفسها فكرا أو مفهوما محددًا يميزها عن باقي المؤسسات المنافسة فإنها لا تستطيع تحديد مركزها التنافسي في بيئتها بدقة.

٢-١-٢-١ طرق صياغة الرسالة: ينبغي صياغة رسالة المؤسسة بعبارات محددة وواضحة و بسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة، وفي هذا الإطار توجد هنالك على الأقل وجهي نظر بشأن العبارات التي تحددتها الإدارة العليا أثناء صياغتها لرسالة المؤسسة، وهما على التوالي كما يلي:

أ- **وجهة النظر الوصفية** : ينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات الموجودة في الرسالة فكرة تعظيم بعض مؤشرات الأداء بالمؤسسة ، إما في صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالربح أو العائد على رأس المال المستثمر أو في صورة تدنية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء مثل التكلفة ، باعتبار أن هذه المتغيرات تستخدم دائما كمقياس لوصف مستوى أداء المؤسسة .

أ- **وجهة نظر المعيارية** : يرى أصحاب هذه الواجهة أن الرسالة الفعالة هي الرسالة التي يعتمد أثناء إعدادها على معايير محددة ، التي تتمكن المؤسسة من خلالها من تقييم جودة العبارات باستخدام عدد كبير من المعايير لتقييمها والجدول التالي يوضح مجموعة من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم عبارات رسالة المؤسسة

الجدول رقم (١) : المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة.

العبارات الجيدة التي تعكس رسالة المؤسسة تحتوي على :	
المعيار	وصف المعيار
١- نتائج محددة بدقة	يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن معين لتحقيقها.
٢- التوافق مع البيئة	مدى تأقلم المؤسسة مع البيئة التي تعمل بها حاليا أو مستقبلا.
٣- طريقة الوصول	وصف كيفية وصول المؤسسة إلى النتائج المرغوبة من خلال تسخير الإمكانيات اللازمة.
٤- التوافق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي وضعت على

<p>مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدات.</p>	
<p>تحقيق درجة عالية من التكامل بين الأجزاء والمكونات الرئيسية للمؤسسة، كأن توضح نطاق وحجم العمليات وتخصيص الموارد والمزايا والعيوب الخاصة بالمؤسسة.</p>	<p>٥- تكامل المؤسسة</p>
<p>لابد وان تكون واقعية ، ولكنها تعطي الفرصة للمؤسسة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد.</p>	<p>٦- إمكانية تحقيقها</p>

المصدر :كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، ط١، عمان، ٢٠٠٤، ص 174.

٢-١-٢-٢ عناصر أو أركان رسالة المؤسسة :

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر المكونة لرسالة المؤسسة ، من بينها الدراسة التي أجراها David والتي توصل من خلالها إلى أن العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة تتمثل في تسع (٩) عناصر ، كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (٢): عناصر رسالة المؤسسة.

العنصر	التساؤلات
١- العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
٢- المنتجات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
٣- الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
٤- التكنولوجيا	ماهي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة؟
٥- البقاء/ النمو/ الربحية	ماهي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
٦- الفلسفة والأيدولوجيا	ماهي القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ومناخ عملها؟
٧- المفهوم الذاتي	ماهي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
٨- الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
٩- العاملين	ماهي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية
، القاهرة ط ١٩٩٩، ١، ص 82 .

من خلال الجدول يتضح أن العناصر المكونة لرسالة المؤسسة هي كمايلي :

أ- العملاء: وهم الذين تهدف المؤسسة لإشباع حاجاتهم مهما كان نوعهم ،حيث تقوم المؤسسة بتصنيف العملاء إلى قطاعات ثم تختار القطاع الذي يتماشى مع إمكانياتها أي الذي تستطيع أن تشبع حاجاته بصفة متميزة .

ب- المنتجات :تحدد الرسالة نوعية المنتجات التي يجب أن تنتجها المؤسسة والتي تميزها عن منتجات المنافسين ,ويتحقق ذلك التميز بعدة طرق من بينها (الجودة ،السعر، الخدمات الإضافية)

ج- الأسواق: السوق هو المكان الذي تخطط المؤسسة للتعامل فيه سواء كان تقليديا (مكان النقاء البائع مع المشتري (أو الحديث) كالأسواق الإلكترونية أين يلتقي البائع مع المشتري عبر شبكات الاتصال العالمية لاتمام الصفقات التجارية والمالية .

د- التكنولوجيا:تحدد المؤسسة في رسالتها المستوى التكنولوجي الذي ستعتمد عليه في تحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك في إطار التكلفة، العائد، الجودة ، تحقيق رغبات العملاء .

هـ- أهداف البقاء/النمو/الربحية: رغم أن البقاء والنمو هدفان أساسيان لمعظم المؤسسات الا انه نتيجة لعوامل اقتصادية وسياسية تحرص بعض المؤسسات على تحديد معدل نموها أو فترة بقاءها في الصناعة كما ينبغي للمؤسسة أن تحدد اتجاهاتها العامة في الربحية لتحسين أداءها .

و- الفلسفة والأيدولوجية: وهي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية والأنماط السلوكية المقبولة والتي تعتمدها المؤسسة كإطار يحكم تصرفاتها وسلوك العاملين بها من اجل كسب ثقة المتعاملين معها .

ي- المفهوم الذاتي: تعكس الرسالة مجموعة من الصفات التي تبين قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية فور سماع اسمها، إذ تعمل المؤسسة على تحسين انطباع المتعاملين معها كالسرعة، الجودة، الانضباط، التميز... الخ .

ط- الصورة العامة: وتمثل الصورة التي ترسخ في أذهان المتعاملين معها مثل الضمانات (خدمات ما بعد البيع

،)السعر المقبول، الجودة العالية... الخ .

ل- العاملين : تحدد الرسالة جميع الأطراف الذين لهم صلة بالمؤسسة سواء كانوا (مساهمين، مستهلكين، عمال (...)

لتحديد طبيعة التعامل معهم .

٢-١-٢-٣ معايير الرسالة الجيدة: الرسالة الجيدة هي التي تراعي ما يلي:

أ- الواقعية والموضوعية .

ب- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات .

ت- تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة من ناحية (الإدارات، الأقسام، أو وحدات الأعمال الإستراتيجية).

و بين البيئة الخارجية من ناحية أخرى، أي التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية .

ث- الوضوح و الدقة في تحديد مجالات الرسالة (كالمنتجات ، الخدمات...إلخ).

ج- أن تستخدم الرسالة كمعيار يتم من خلاله تقييم الأداء الكلي للمؤسسة .

ح- التركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة للمنظمة و أن تحتوي على جوانب القوة الدافعة لها.

خ- أن تعكس اسم المنظمة و شعارها الأساسي.

ط- الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة.

٢-١-٣ وضع الأهداف الإستراتيجية :

اولا- تعريف الهدف :

أي مؤسسة في حاجة إلى تحديد أهداف تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية . وتعتبر عملية تحديد الأهداف في المؤسسة أمراً مهماً ومصيري باعتبارها هي الموجه والمقيم لسلوك ونتائج المؤسسة، من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحصلة .

و تعرف الأهداف بأنها: " نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية

كما تعرف الأهداف بأنها "عبارة عن مزيج الآمال والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المؤسسة أن تفعله أو تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن عملية تحديد الأهداف تشير إلى النهايات المرتبطة بما يجب عمله أو إنجازه من أنشطة ومهام ، مع تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة وأقسامها المختلفة .

ثانيا- أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية :

تتم أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب مختلفة من أبرزها :

- أن عملية تحديد الأهداف تساعد المؤسسة في تحديد رسالتها في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه .

- أن تحديد الأهداف يمثل الخطوة الأولى في تحديد مستويات الأداء والرقابة عليها، للحكم على مدى النجاح أو

الفشل على مستوى المؤسسة، أقسامها أو أفرادها.

- تحديد الأهداف يساعد على تحديد حجم وطبيعة الأنشطة والوظائف التي يجب القيام بها وهذا بدوره يساهم في

تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للمؤسسة .

- تحديد أهداف استراتيجية واضحة يعتبر حافزا مهما ، يدفع أفراد المؤسسة لبذل أقصى جهودهم نحو تحقيقها .

- تحديد الأهداف يساهم في توحيد الجهود على مستوى الأقسام ، الإدارات والأفراد ويشجع على العمل الجماعي

والتعاون في جميع مستويات المؤسسة .

ثالثا- **الاعتبارات الواجب مراعاتها في وضع الأهداف:** لكي تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة، أهداف علمية و عملية يجب أن تتوافر على جملة من الشروط الضرورية:

أ- **القبول :** أي تناسب هذه الأهداف مع تفاصيل و ميولات المزيج البشري في المؤسسة (مدا ، عاملين) حيث أن الأهداف التي تتناقض و قيم و اهتمامات و مصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية لذلك يفترض اعتماد الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف .

ب- **القابلية للقياس:** يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة و بوضوح ما الذي يجب تحقيقه و متى أي أن

تكون الأهداف محددة في شكل رقمي و مرتبطة بأجال زمنية محددة .

المرونة : يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقا قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى

البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

ج- **الوضوح و الفهم :** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واض عليها ومنفذ بها، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغه واضحة متعارف عليها.

د- **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ،أي بمواعيد زمنية محددة.ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الهدف الذي تكون تغطيته في مجال زمني طويل (١٠-)

٥ سنوات تقريبا) وأهداف متوسطة الأجل (٢-٥ سنوات)، وأهداف قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريبا).

و- **القابلية للتحقيق** : يجب أن تلائم هذه الأهداف و الإمكانيات الداخلية و الظروف الخارجية للمنظمة .

ه- **التحفيز** : يمكن أن تكون الأهداف عامل تحفيز للأفراد في المؤسسة ، لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهولة جدا فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة .

رابعاً- تصنيف الأهداف :

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أهداف مختلفة بسبب اختلاف مصالح الأطراف التي لها علاقة بها :

المساهمون (المطالبة بالأرباح)، المستهلكون (السلع و الخدمات)، العمال (الأجور و الحوافز)، الموردون (ضمانات التسديد الفوري)، الحكومة (الضرائب)، المجتمع (المسؤولية الإجتماعية)... الخ .

وعلى هذا الأساس اختلفت المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف أهداف المؤسسة ، إلا أن أغلب التصنيفات لاتخرج عن بعض المعايير نوردتها فيما يلي :

أ- **على أساس المدى الزمني**: أهداف طويلة الأجل وهي التي توضع على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة ، أهداف متوسطة الأجل وتوضع على مستوى الأقسام والوحدات وأهداف قصيرة الأجل ويتم وضعها من طرف المستويات الدنيا في المؤسسة .

ب- **على أساس معيار الوظيفة**: وتصنف الأهداف حسب الأقسام والوظائف إلى :

- أهداف إنتاجية: مثل زيادة الإنتاجية ، تطوير المنتج، تحسين طرق وتقنيات الإنتاج... الخ .

- أهداف تسويقية: مثل زيادة المبيعات، تغيير قنوات التوزيع....الخ .

- أهداف إدارة الأفراد: تخطيط العمالة ،تحديد الاجور والحوافز...الخ .

ج- **على أساس معيار المستوى التنظيمي:** وتتمثل الأهداف وفق هذا المعيار في :

- أهداف على مستوى المؤسسة: أي أهداف رئيسية وهي تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل عن سبب وجودها بل يكفي بذكرها مثل (الأرباح،النمو،البقاء والاستمرار) وتسمى أهداف استراتيجية.- أهداف على مستوى الأقسام أو الإدارات الوظيفية، مثل أهداف إدارة الإنتاج،أهداف إدارة التسويق...الخ .

د- **على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة:**على هذا الأساس يمكن ذكر أهداف المجتمع والمتمثلة في توفير سلع وخدمات بجودة وأسعار مناسبة وتوفير فرص عمل للمواطنين والحفاظ على البيئة ، أضاف إلى أهداف المساهمين والعملاء والمديرين والعاملين والحكومة وكل الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المؤسسة .

ذ- **أهداف كمية وأهداف وصفية:** يمكن على هذا الأساس الإشارة إلى الأهداف القابلة للقياس أي التعبير عنها بأرقام محددة (زيادة رقم الأعمال بنسبة ٤% خلال السنة المقبلة) واهداف وصفية، من قبيل تحقيق الريادة التكنولوجية في صناعة منتج معين .

مما سبق يمكن القول أنه مهما تعددت معايير تصنيف الأهداف إلا أنها تنحصر بصفة عامة في أهداف اقتصادية تتعلق بالمرود الاقتصادي للمؤسسة ،وأخرى اجتماعية تتعلق بمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي وجدت فيه .

خامسا- تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه :

قد يحدث تعارض بين الأهداف الاستراتيجية مع بعضها البعض أو قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية ،كما قد يكون هذا التعارض بين الأهداف التشغيلية بعضها مع البعض. ولكن هذه المشكلة يمكن معالجتها من قبل المسيرين في حال التزامهم ببعض العناصر التي تجنبهم الوقوع فيها ، ومن أهمها:

- الحرص عند إعداد الأهداف على ضرورة التناسق بين الأهداف الفرعية والأهداف الرئيسية لتحقيق الهدف الرئيسي الذي أنشأت لأجله المؤسسة .

- يجب ترتيب الأهداف حسب الأولويات والأهمية في تحقيق استراتيجية المؤسسة.

- مراعاة عنصر المرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة سواء كانت أهداف استراتيجية أو أهداف فرعية.

- ربط نظام إعداد الأهداف بنظام الحوافز في المؤسسة، بمعنى كل فرد مسؤول على تحقيق الأهداف الموضوعه سواء بالعقاب او التحفيز .

٢-١-٤ تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و التحليل الثنائي:

تخضع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة للكثير من التغيرات التي تؤثر عليها إما إيجابا أو سلبا، كما تتميز هذه العلاقة بكونها علاقة تأثير وتأثر، بمعنى أن كل مؤسسة تهدف إلى البقاء و يجب عليها ت بني خطط استراتيجية لمواجهة تلك الظروف المتغيرة والمتجددة، لأنه لا توجد استراتيجية مثلى صالحة لكل المؤسسات ،بل يجب على كل واحدة منها تحديد استراتيجية خاصة بها تركز على تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية لضمان استمراريتها .

وبناء على ذلك سوف نقوم بتوضيح مراحل تحليل البيئة الداخلية والخارجية من اجل الوصول إلى وضع استراتيجية ملائمة.

٢-١-٤-١ تحليل البيئة الداخلية:

تهتم المؤسسة بدراسة وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتشخيص وضعيتها الداخلية. ويقصد بنقاط القوة " عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة سواء كان مورداً أو مهارة من أجل مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمزم خدمتها

أما نقاط الضعف فهي " عناصر تعكس عيوب نسبية تكون في الموارد أوفي المهارات التي تؤثر على أداء المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي

أولاً - مداخل التحليل البيئي الداخلي: من أهم هذه المداخل مايلي :

أ- مدخل التحليل الوظيفي :

يعتبر من ابسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ، ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة والتي تكون مصدر ا محتملا للقوة أو الضعف، ويكون ذلك بدراسة كل وظيفة على حدى .

- وظيفة التسويق: يعرف التسويق بأنه "هو النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته للإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل"، فاهتمام التسويق ينصب حول المستهلك وكيفية تلبية رغباته ومن اجل عقلانية

استغلال الوسائل والإمكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة للاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بوظيفة التسويق في المؤسسة ،وتقوم المؤسسة بإعداد سياسة تسويقية (المزيج التسويقي) ويتكون من: سياسة السعر، سياسة المنتج، سياسة الترويج و سياسة التوزيع. و سوف نتناول وظيفة التسويق بأكثر تفصيل في الفصل الثاني .

- وظيفة الموارد البشرية : للمورد البشري أهمية بالغة في المؤسسة باعتباره العنصر الذي يعمل على وضع الاستراتيجيات وجعلها موضع تنفيذ فعلي،ويتولى تسيير هذا المورد في المؤسسة عادة

وحدة إدارية تسمى " إدارة الأفراد"، وتعرف على أنها"ذلك النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة مجموعة الأنشطة و العمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة"، و على ذلك فإن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على درجة نجاحها في جلب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية و المحافظة عليهم، ذلك أن العديد من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تمتلكه من قدرات بشرية

- وظيفة الإنتاج وإدارة العمليات: تعد هذه الوظيفة الجهة المسؤولة عن النشاط الخاص بالعمليات التحويلية في المؤسسة، بحيث يبحث الاستراتيجيون في عوامل الإنتاج التي لها قدرة مميزة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة تهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة

- وظيفة المالية والمحاسبة: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن مصادر الأموال واستخداماتها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة، هذا إلى جانب المحافظة على التوازن بين السيولة والربحية في المؤسسة والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة. إن هدف هذه الوظيفة هو الحصول على إجابة عن السؤال التالي: فيما إذا كانت المؤسسة أقوى ماليا من منافسيها أم لا؟ وهل تستطيع الاستمرار أطول مدة ؟

هذه الأسئلة تكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة فيما إذا كانت تمثل مصدر قوة لها أو ضعف، فإذا كانت مصدر قوة وجب استغلالها للحصول على فوائض في المستقبل لضمان بقاءها أمام منافسيها أما إذا كانت تمثل نقطة ضعف وجب تقويمها والبحث عن مصادر تمويل بأقل تكلفة و أطول مدة ممكنة .

- وظيفة البحث والتطوير: يتعلق هذا النشاط بتطوير المعرفة في المؤسسة وذلك بتجسيده في ابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، من خلال عدة طرق من أهمها :

- الطريقة الأولى: اكتشاف منتج جديد أو طريقة جديدة في الإنتاج، يمكن أن تعطي للمؤسسة فرصة لتعزيز

مكانتها في الأسواق بين المنافسين، وهذا ما يشجع المؤسسات الاقتصادية على تخصيص ميزانيات معتبرة لأغراض البحث والتطوير .

- الطريقة الثانية: إن الاكتشافات الجديدة التي قد يحققها المنافسون، تفرض على المؤسسة تعديل استراتيجيتها حتى تصبح في موقف تنافسي جيد أمام المنافسين

- الهيكل التنظيمي : تشير بعض الدراسات إلى اعتبار الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة من أهم العناصر التي يجب دراستها لتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة .

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "مجموعة الوظائف والعلاقات، المحددة رسمياً لمهمة كل وحدة تنظيمية يجب إنجازها ونماذج التعاون بين هذه الوحدات"

إن دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف أبعاده : درجة المركزية واللامركزية التي يتم تطبيقها ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة ، مستويات السلطة والمسؤولية في المؤسسة سواء أكانت السلطة تنفيذية، استشارية أم وظيفية ، هي الأخرى تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية، إلى جانب درجة المسؤولية الممنوحة على كل مستوى تنظيمي، وفي هذا الإطار فإن التغيرات السريعة للمحيط تفرض على المؤسسات التقليل قدر الإمكان من المستويات الإدارية في هياكلها التنظيمية مع التركيز على زيادة مسؤوليات المسيرين في المستويات الوسطى من التنظيم، لتحسين عمليات الاتصال داخل المؤسسة وزيادة فعالية التنظيم ، فقد بينت إحدى الدراسات أن المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية حفظت المستويات الإدارية في هياكلها التنظيمية بنسبة ٢٥ % خلال ١٥ سنة الماضية.

ونظرا لأهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعلاقته الوطيدة باستراتيجياتها ، قام العديد من الباحثين بدراستها وظهر اتجاهان مختلفان لكنهما متداخلان وهما :

الاتجاه الأول : تنبأ كل من "Barnard", "Fayol", "Chandler" مفاده أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية كما توضحه العلاقة التالية :

محيط ← إستراتيجية ← الهيكل التنظيمي .

الاتجاه الثاني: تنبأ كل من "Grotier", "Simon", "March", "Cyert" ومفاده أن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي كما هو موضح بالعلاقة التالية :

محيط ← الهيكل التنظيمي ← إستراتيجية .

ولكن "Martinet" يرى أن التنظيم يحدد الاستراتيجية، خاصة وان المؤسسة أصبحت توجد في محيط شديد التقلب ، كما هو موضح في العلاقتين التاليتين :

تغير الاستراتيجية ← تغير الهيكل التنظيمي .

تغير الهيكل التنظيمي ← تغير الاستراتيجية .

وبهذا لا يمكن القول أن إحدى العلاقتين هي المحددة لحركة العنصرين

ومن خلال دراسة الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة نستطيع الوقوف على تقدير فعاليته من عدمه .

- **ثقافة المؤسسة :** تعبر ثقافة المؤسسة عن مجموعة المعتقدات والقيم السائدة بين العاملين فيها، وعادة تعكس ثقافة المؤسسة رسالتها وقيم المؤسسين لها ، وتتسم بدرجة عمق واقتناع مما ينعكس ذلك على العاملين داخلها.

كما أن هذه الثقافة تستعمل كمعيار لتحديد سلوك الأشخاص والمقبول من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى العامل

البسيط، وتتشكل ثقافة المؤسسة نتيجة لتفاعل عدة عوامل أهمها :

١- الصفات الشخصية للأفراد في المؤسسة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات .

٢- الخصائص الوظيفية في المؤسسة ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث يتجه الفرد

٣- إلى المؤسسة التي لديها وظائف و أنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه و دوافعه، وكل ما يتفق مع ثقافته.

و كلما تفهمت المؤسسة ثقافة أفرادها، ساهم ذلك في حسن استغلال قدراتهم ومهاراتهم واستخدامها في تحسين أداء المؤسسة باعتبارهم يشكلون نقاط قوة بدل تحولهم إلى نقاط ضعف.

ب- مدخل سلسلة القيم كأساس لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة :

لقد تطرق بورتير إلى موضوع تحليل سلسلة القيم في مؤسسة في كتابه "L'Avantage concurrentiel"، ووفقا لهذا المدخل يمكن التعامل مع المؤسسة على أنها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات مخرجات، سواء كانت هذه الأنشطة أساسية أو مساعدة . حيث تشير الأنشطة الأساسية إلى مجموعة الأنشطة التي

تدخل مباشرة في إنتاج وتسويق السلع أو الخدمات ، وتعنى مباشرة بإضافة أو خلق القيم في المؤسسة والمتمثلة في الإمداد، الإنتاج، التسويق وغيرها ، أما الأنشطة المساعدة فهي الأنشطة التي تشارك بطريقة غير مباشرة في الإنتاج والتسويق وتكون مشتركة في جميع الأنشطة لتسهيل التنفيذ الجيد للأنشطة الأساسية ونظرا لان أغلب المؤسسات الاقتصادية تنتج أكثر من سلعة أو تقدم أكثر من خدمة ، فان التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن مجموعة متباينة من سلاسل القيمة ، وهو ما ذهب إليه بورتر والذي يرى أن الاختلافات القائمة في سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا لخلق ميزة تنافسية.

ج - مراحل دراسة البيئة الداخلية :

دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة تتم من خلال جملة من المراحل أو الخطوات، نحاول شرحها فيما يلي :

أولاً: تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي وتجميعها :

ترمي هذه الخطوة إلى تحقيق هدف مزدوج ، ألا وهو تحديد المعلومات ثم بعد ذلك العمل على جمعها ، ويتم ذلك على عدة مراحل: طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسة لتحديد أهم البيانات التي تخص نطاق أشرافهم ووضعها في شكل عناوين ، أما المرحلة التي تليها فهي وضع تلك العناوين في شكل قائمة ليتم عرضها مرة ثانية على المديرين من أجل الحصول على المعلومات اللازمة على شكل تقارير رسمية .

ثانياً: اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في لدى المؤسسة :

تحديد المعلومات وجمعها ، يساعد على إنجاز الخطوة الموالية وهي الكشف عن نقاط القوة أو الضعف لدى المؤسسة والتي يتم التوصل إليها عبر مجموعة من المراحل: عقد اجتماعات للمدراء في المؤسسة واستعمال أسلوب العصف الذهني لاكتشاف نقاط الضعف من خلال هجوم البعض ونقاط القوة من خلال الدفاع الناجح ، ثم مطالبة المديرين بتحديد اتجاهاتهم من خلال البيانات المتوصل إليها وتحديد سلوكياتهم وتصرفاتهم في الماضي والحاضر والمستقبل ثم جعلهم يقارنون أنفسهم بالمنافسين من أجل مقارنة أدائهم بأهداف المؤسسة .

ثالثاً: تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة :

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد الأهمية الاستراتيجية لكل من نقاط القوة والضعف ، من خلال تحديد تأثير كل عنصر من عناصر القوة أو الضعف على أداء المؤسسة ، وتستخدم في هذا المجال طريقة الأوزان المرجحة والتي يتم من خلالها تحديد احتمال حدوث كل عنصر من نقاط

القوة أو الضعف وفقا لوزن كل منهما ، ثم نقوم بعملية ضرب (احتمال \times مدى التأثير) لكي يتم تحديد أهمية كل عنصر. والجدول الموالي يبين مختلف المراحل السابقة :

جدول(٣): تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة .

نقاط القوة والضعف أ	مدى التأثير ب	احتمال البقاء ج	الاهمية $د = ب \times ج$
نقاط القوة:			
.....١	X	X	X
.....٢	x	x	X
المجموع			Xxx
نقاط الضعف :			
.....١	X	X	X
.....٢	x	x	X
المجموع			xx

المصدر: أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية

الاسكندرية ١٩٩٩ ص ١١٨

د- أهمية تحليل البيئة الداخلية :

تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة .

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

- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للإستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا ، مما يؤدي إلى زيادة قدراتها على إستغلال الفرص أو مواجهة المخاطر .

- إستكشاف نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات ، بما سيساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات، بما سيساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة .

٢-١-٤-٢ تحليل البيئة الخارجية : يقصد بتحليل البيئة الخارجية تقييم المؤسسة لمحيطها الخارجي وذلك باكتشاف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها ، حيث تشير الفرص إلى مجموعة الأوضاع والمجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق فيها تميزا عن منافسيها، أما التهديدات فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتفاداه أو تواجهه

أولا : أهمية تحليل البيئة الخارجية :

إن دراسة و تحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الإرتكاز في صيغة ورسم إستراتيجية المنظمة :

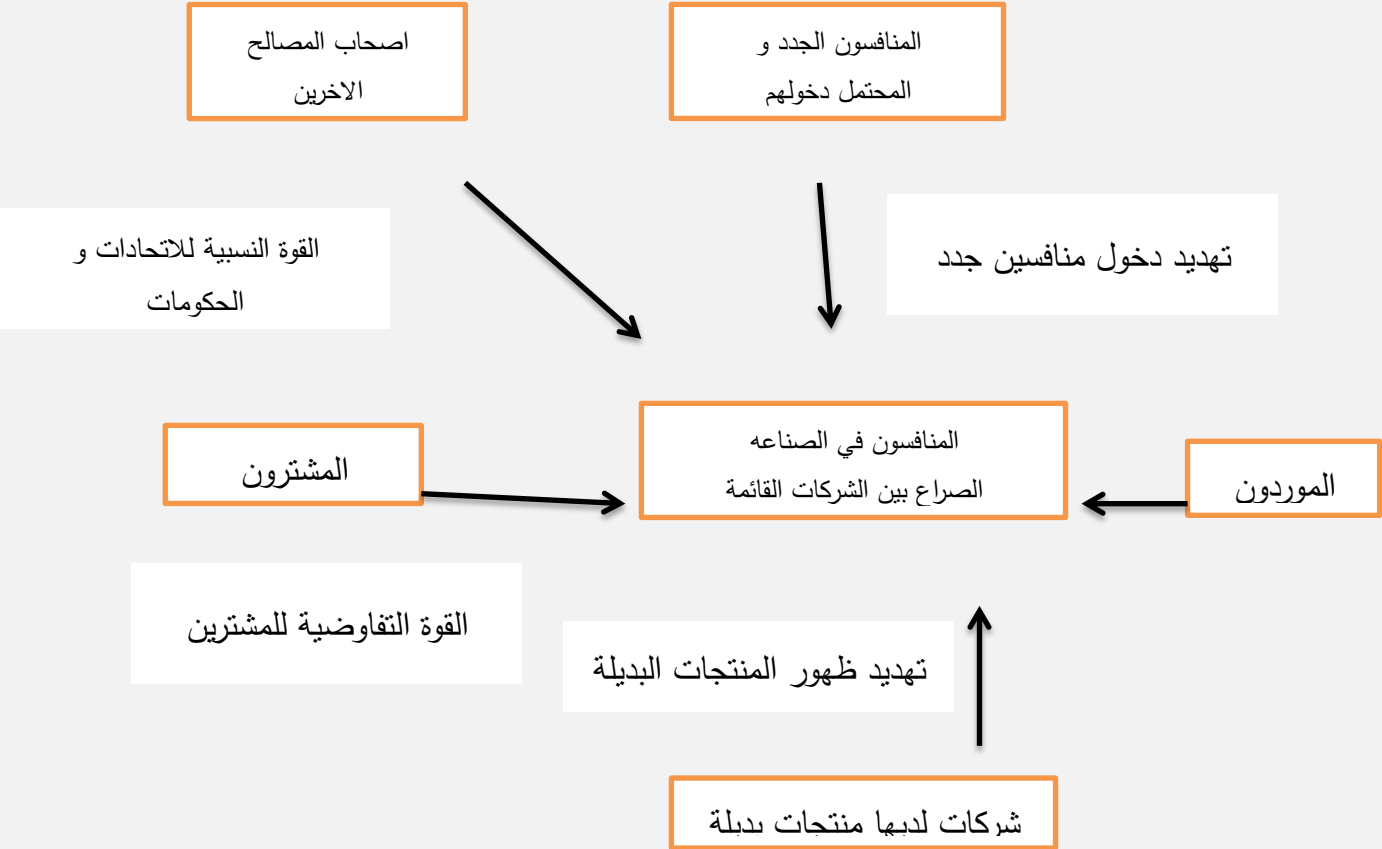
الفرص التي يمكن إستغلالها المخاطر و التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها .

ثانيا : مداخل التحليل البيئي الخارجي : من أهم هذه المداخل :

- مدخل القوى الخمس لبورتر: حسب PORTER فإن أهم ما يشغل المؤسسة هو حدة المنافسة في الصناعة التي تنمي إليها و يتحدد مستوى هذه الحدة من خلال خمسة قوى أطلق عليها ما يسمى بالقوى التنافسية الأساسية ، بالإضافة إلى أن هناك قوة سادسة ، ثم إضافتها بعد ذلك و هي جماعات أصحاب المصالح و التي تعكس الحكومة ، النقابات ، المجمعات المحلية، و غيرها.

و الشكل التالي يوضح هذه القوى .

الشكل رقم (٤) : نموذج القوى التنافسية لـ "بورتر":



- المنافسون في الصناعة :هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم و الإمكانيات و التي في نفس البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تقدم نفس المنتجات و تخدم نفس قطاع العملاء العملاء ، إن إي حركة تنافسية من مؤسسة ما قد يؤدي إلى الكثير من التأثير على منافسيها مما ينتج عنه ردة فعل أو ثأر أو مواجهة.

- القوة التساومية للعملاء : العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة ، على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين و المرتقبين حتى تضع المؤسسة الإستراتيجية الملائمة لخصائصهم ، رغباتهم و أماكن تواجدهم .

يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار ، التفاوض بشأن نوعية المنتجات (الجودة) والأساليب التسويقية ، فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء كبيرة كلما شكل ذلك تهديدا للمؤسسة .

- القوة التساومية للموردين : المورد هو الذي يقوم بتوريد المؤسسة بالمواد الأولية و يعتبر المورد أحد المحددات لنجاح المؤسسة ، فإذا كانت على علاقة جيدة معهم (فرصة) فهذا يميزها عن باقي المؤسسات في الصناعة ، و قد يشكاون تهديدا حال توقفهم عن إمدادها بالمدخلات أو عدم إنتظام التوريد .

- تهديدات المنتجات البديلة : تتنافس المؤسسات في الصناعة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة التي بإمكانها أن تؤدي نفس الوظيفة وتحد من ربحية المؤسسات المتنافسة .

- تهديدات المنتجين المتوقعين : إن تهديد المنتجين المتوقعين يرتبط أساسا بوجود عوائق الدخول ، وهي العوامل التي تواجه المنافسين الجدد و تكون مرتفعة و مؤثرة بالمقارنة مع المؤسسات الموجودة ، ومن عوائق الدخول نذكر :

- اقتصاديات الحجم ، والتي تفرض على الداخلين المحتملين استثمارات مرتفعة وسيطرة على التكاليف .

- المؤسسات الموجودة في الصناعة تكون لها صورة قوية ووفاء من الزبائن.

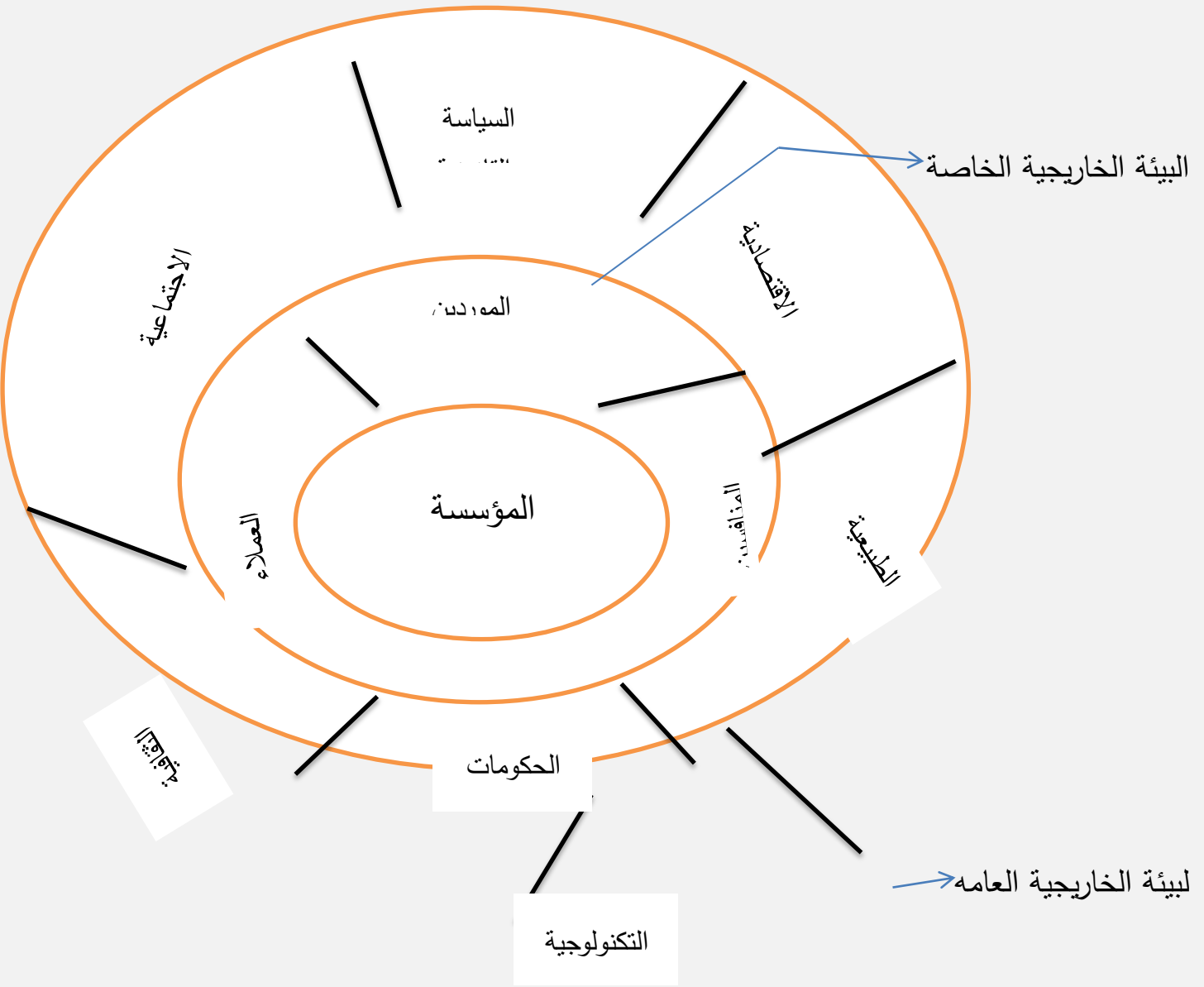
- تكاليف التحول من مورد الى آخر تشكل عائقا أمام المنافسين الجدد.

- جماعات أصحاب المصالح : و تتمثل القوة السادسة في جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمنظمة و تختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة .

ب- مدخل تحليل البيئة الخارجية : اضافة الى المدخل السابق الذي اعتمده بورتر، فان هنالك من يعتمد في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال دراسة البيئة العامة والخاصة لها . ووفقا لهذا المدخل ، تقسم عوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة إلى نوعين ،هما بيئة عامة وبيئة خاصة.

يقصد بالبيئة العامة، تلك العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات و لا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة وتشمل ،العوامل السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، الثقافية ، القانونية والتكنولوجية .

أما البيئة الخاصة فتتمثل في مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها والتأثير فيها نسبيا، وهي تضم العناصر التالية : العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات...الخ .



المصدر: نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية الإسكندرية، ٢٠٠٣

ص 122.

ثالثاً - خطوات تحليل المحيط (البيئة) الخارجي للمؤسسة .

إن التعرف على مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية مهمة ، تساعدنا على معرفة
الفرص التي تتيحها لها هذه البيئة والتهديدات التي تواجهها ، وعادة تتمر دراسة البيئة الخارجية
بالخطوات التالية :

الخطوة الأولى: جمع المعلومات عن البيئة .

الخطوة الثانية: كشف التهديدات والفرص الموجودة في البيئة .

الخطوة الثالثة: تحليل الفرص والتهديدات .

أ- جمع المعلومات عن البيئة: تتطلب عملية جمع المعلومات جهداً منظماً، حتى يتسنى
للمؤسسة الحصول على المعلومات المطلوبة بالقدر الكافي، وفي الوقت المناسب، وهو ما يسهل
للمسيرين سرعة .

اتخاذ القرار، الدقة، التغذية العكسية...الخ، كما يجب تحديد نوعية المعلومات ومصادر الحصول
عليها و الشخص المسؤول عن ذلك في المؤسسة .

ويمكن إنجاز هذه الخطوة من خلال طرح عدة أسئلة ، والتي تحمل في مضمونها كيفية جمع
المعلومات:

- كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة ؟

ويتم ذلك من خلال العديد من الاساليب مثل :

- المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية .

- التعاريف التي يقدمها المديرين .

- أسلوب العصف الذهني .

- طريقة دلفي .

- ماهي طريقة الحصول على المعلومات ؟

هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل :

- الوزارات والهيئات الحكومية

- التقارير والنشرات التي تصدرها الجمعيات المختلفة سواء المحلية أو الدولية .

- مكاتب الإستشارات الإدارية .

- مراكز البحث العلمي .

- المجالات العلمية المتخصصة .

- أفراد متخصصين في هذا المجال

- تعيين العاملين السابقين لدى المنافسين بالمؤسسة .

- من المسؤول عن جمع المعلومات ؟

يجب أن تكون هناك هيئة أو جهة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل سهل فهمها ، تحليلها ، تخزينها و الإستفادة منها .

ب- الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية :

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، فالفرص تشير الى الأوضاع الأفضل للمؤسسة أو مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها ، أما التهديدات فتعني مشاكل و أضرار محتملة للمؤسسة ، قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في المحيط ، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

و من بين الاساليب المقترحة لاكتشاف الفرص و التهديدات نذكر.

- يقوم مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسية للمديرين بالشكل المناسب وفي الوقت الملائم .

- يقوم المديرون بمناقشة هذه البيانات أو تقديم تقارير عنها، على أن يركزوا على الإتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات التي سبق الإشارة إليها .

- التنبؤ أو وضع الإفتراضات التخطيطية، أي قيام المديرين بتحديد سلوك أي عنصر مؤثر، وذلك في المستقبل (مثال المبيعات) أو إفتراض توقع شيء في المستقبل في ظل عدم التأكد، ومن بين الأساليب المستخدمة في هذا المجال نذكر ، الاساليب الرياضية والبيانية او أساليب أخرى كالعصف الذهني وطريقة دلفي .

ج- تحليل الفرص والتهديدات : ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية :

- توضع الفرص والتهديدات في قائمة واحدة دون ترتيب .

- يحدد تأثير كل عنصر في القائمة (على كفاءة المؤسسة ومدى تحقيق الأهداف) بطريقة دلفي وذلك بإعطاء نقطة لكل عنصر .

- تحديد إحتمال حدوث كل عنصر في القائمة: إمكانية ظهور كل عنصر في الواقع العملي .

- ضرب 2×3 ويتحدد بذلك أهمية كل عنصر .

أهمية العنصر = تأثيرالعنصر \times إحتمال حدوثه. ثم ترتيبها حسب الأهمية . ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال الموالي(الجدول)

الجدول (٤): تحليل الفرص والتهديدات

نقاط القوة والضعف أ	مدي ب	التأثير ج	احتمال ج	البقاء	الاهمية د = ب × ج
الفرص:					
.....١	X	X	X		X
.....٢	x	x	x		X
المجموع	XX	XX	XX		XX
التهديدات :					
.....١	X	X	X		X
.....٢	x	x	x		X
المجموع	XX	XX	XX		XX

٢-١-٤-٤ التحليل الثنائي :

يتمثل الهدف الأساسي لمرحلة التحليل الثنائي في إيجاد مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة ، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها. وفي هذا الصدد تم إعطاء مجموعة من التعاريف للتحليل الثنائي أهمها :

"أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية و الخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية بصورة نسبية و ليست مطلقة و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي المنظمة رؤيا إستراتيجية في صياغة إستراتيجياتها، كما تم تعريف التحليل الثنائي على انه " أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات "

و من خلال ما سبق نستنتج أن التحليل الثنائي هو عملية الجمع بين تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية من أجل إيضاح طبيعة التحرك أو السيناريوهات المحتملة التي تتيح للمنظمة التفوق و التمتع الجيد في السوق .

تحديد الموقف الإستراتيجي :

يتم تحديد الموقف الإستراتيجي بناء على التحليل الثنائي (نموذج البيئة و الأداء) و الذي يرمز له بالرمز SWOT :

و هو اختصار لـ :

أ- نقاط القوة Strengths .

ب- نقاط الضعف Weaknesses .

ت- الفرص Opportunities .

ث- التهديدات Threats .

و يوضح الشكل التالي : نموذج التحليل الثنائي :

الشكل رقم (٦): نموذج التحليل الثنائي (swot)

ثانيا : تقييم الاداء الداخلي للمنظمة			
ضع هنا اهم نقاط الضعف - - - -	ضع هنا اهم نقاط القوة - - - -		أولا: تقييم البيئة الخارجية للمنظمة
المطلوب: ١ - عظم استغلال الفرص ٢ - قلة اثر نقاط الضعف فما هو التصرف المطلوب	المطلوب: ١ - عظم استغلال الفرص ٢ - عظم استخدام نقاط القوة فما هو التصرف المطلوب	ضع هنا اهم الفرص - - -	
المطلوب: ١ - قلة اثر نقاط الضعف ٢ - قلة اثر التهديدات	المطلوب: ١ - قلة اثر التهديدات ٢ - عظم استخدام نقاط القوة فما هو التصرف المطلوب	ضع هنا اهم التهديدات - -	

التصرف	فما هو المطلوب	-.....	
--------	----------------	--------	--

المصدر : احمد ماهر:مرجع سابق ، ص 134.

من الشكل السابق يتضح أن هناك أربعة حالات أو وضعيات تجد المؤسسة نفسها فيها :

أ - المزايا (نقاط القوة و فرص) : إذا كانت المؤسسة في هذا الوضع في صورة رئيسية فهي مؤسسة محظوظة لأن أمامها فرص سانحة، و لديها نقاط قوة مهمة و لهذا فإن توجه المؤسسة يجب أن يكون باتجاه تعظيم إستغلال الفرص السانحة، و تعظيم إستغلال نقاط القوة التي تتمتع بها داخليا .

ب- تقييد (نقاط الضعف و الفرص) : إذا صنفت المؤسسة في هذا الوضع في صورة رئيسية فيجب أن تركز على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع إستغلال الفرص البيئية السانحة ، و المشكلة هنا نقاط الضعف قد تمنعها من اقتناص الفرص السانحة و الحل هنا يبدأ بمعالجة الضعف الداخلي .

ج- إخراج (تهديدات و نقاط القوة) : إن التوجه الأساسي للمؤسسة في هذه الحالة هو محاولة إستغلال نقاط القوة الداخلية إلى أقصى حد و ذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها .

د- مشاكل (تهديدات و نقاط ضعف) : في هذه الحالة تكون المؤسسة في وضع لا تحسد عليه و تواجه قيادتها مشاكل كبيرة و من هذا المنظور يتوجب عليها في البداية معالجة نقاط الضعف و تقليل أثر التهديدات فهي تدير معركة على جبهتين.

٢-١-٥ الخيارات الاستراتيجية واختيار البديل الأمثل:

٢-١-٥-١ الخيارات الاستراتيجية :

يقصد بالخيار الاستراتيجي "التصرف الإستراتيجي الذي يتوقع أن يحقق أهداف و غايات المؤسسة".

حيث تقوم المؤسسة بتقييم البدائل أو الخيارات الاستراتيجية مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، انطلاقاً من نتائج التحليل الثنائي المتوصل إليها في المرحلة السابقة .

أنواع البدائل الإستراتيجية: و تنقسم إلى ٣ بدائل:

أولاً - الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة : و نقصد بها مختلف الإستراتيجيات البديلة التي ينبغي على الإدارة العليا أن تفاضل فيما بينها على أسس علمية و حسب وضعية المؤسسة ، وهذا من خلال الإجابة ع لى التساؤلات التالية :

هل تسعى المنظمة إلى التوسع أو التنمية في نشاطاتها ؟ أم هل ستسعى لتقليص أنشطتها ؟ أم هل ستكتفي بالمحافظة على الوضع الحالي ؟ وهذه الاستراتيجيات موضحة على الترتيب كما يلي :

- إستراتيجيات الاستقرار: " يقصد بإستراتيجية الاستقرار (الإبقاء على الوضع الحالي) أن تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ،مثل اتباع نفس قنوات التوزيع ، الأسواق ، المنتجات ، الأسعار ...الخ. وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق ."ومن أهم المبررات الداعية لاتباع هذه الاستراتيجية:

- محاولة تجنب المخاطر المتعلقة بالتوسع و النمو .

- تركيز الجهود و الإمكانيات في مجالات الأنشطة الحالية للمحافظة على مزايا تنافسية .

- قلة الإمكانيات المالية مما لا يسمح للمؤسسة بالتوسع .

- القيود البيئية (البيئة الخارجية) والتي تفرض على المؤسسة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية.

وفيما يلي نعرض أهم إستراتيجيات الاستقرار :

- إستراتيجية عدم التغيير :

و تتطلق من فكرة أنه إذا كانت الأمور تسير كما ينبغي فلا داعي للتغيير .

- إستراتيجية الربح في الأجل القصير :

أي تفضيل الأرباح المحملة في الأجل القصير على حساب الإستراتيجيات التطويرية المعتمدة على البحث تقتضي هذه الإستراتيجية تخفيض أهداف المنشأة إلى مستوى يسمح لها بدعم و تفعيل مواردها بهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها

- إستراتيجية الحركة الواعية :

تقتضي هذه الإستراتيجية تخفيض أهداف المنشأة إلى مستوى يسمح لها بدعم و تفعيل مواردها بهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها .

- إستراتيجية النمو/ التوسع :

إستراتيجية النمو هي الإستراتيجيات التي تلقى قبولا بشكل كبير من قبل الإدارات العليا في المؤسسات الناجحة باعتبار أنها تدعم مكانة المنظمة في السوق و تتيح لها الاستفادة من اقتصاديات الحجم .

ومن بين أهم الإستراتيجيات المنطوية تحت هذا النوع :

- إستراتيجية التكامل : تشمل استراتيجية التكامل اتجاهين وهما استراتيجية التكامل العمودي واستراتيجية التكامل الأفقي .

- إستراتيجية التكامل العمودي : و نقصد بهذه الإستراتيجية محاولة المؤسسة تغطية كل الأنشطة و مجالات الأعمال المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة ، و قد يكون هذا التكامل عمودي خلفي

(أنشطة خلفية مثل إنتاج المواد الأولية من قبل المؤسسة) ، و تكامل عمودي أمامي (مثلا القيام بأنشطة التوزيع من قبل المؤسسة).

- إستراتيجية التكامل الأفقي : و هي إستراتيجية تعتمد على فتح وحدات جديدة تقوم بنفس النشاط الذي تقوم به الوحدة الأصلية أو الاستحواذ على مؤسسات منافسة، تقوم بنفس النشاط بهدف الرفع من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة , لزيادة حصتها السوقية .

- إستراتيجية التنوع :

نقصد بالتنوع شيئين رئيسيين : تنوع محفظة الأنشطة أو تنوع تشكيلة المنتجات ، و يأخذ التنوع الأشكال التالية :

- التنوع المترابط / المتجانس :

نقصد بالتنوع المترابط توسيع تشكيلة المنتجات أو حافظة الأنشطة عن طريق إضافة خطوط منتجات أو أنشطة جديدة تشابه خطوط المنتجات القديمة أو الأنشطة الحالية للمؤسسة .

- التنوع الداخلي : والمقصود به الاعتماد على الإمكانيات الداخلية فيما يتعلق بتطوير المنتجات الجديدة و البحث واكتشاف الأسواق الجديدة .

- التنوع الخارجي : و معناه إضافة إمكانيات أخرى إلى إمكانيات المؤسسة الأصلية إما عن طريق إستراتيجية الاندماج ، أو عن طريق الشراء ، سواء بالتراضي أو وفق إستراتيجية الاستحواذ أو عن طريق الشراكة .

- إستراتيجية التركيز:

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على تركيز كافة جهودها في إنتاج منتج واحد أو خط منتجات وحيد أو خدمة سوق واحدة أو التركيز على تكنولوجيا واحدة ، بمعنى تحديد مجال النشاط الإستراتيجي أحادي الاتجاه و هذا ما يتيح للمؤسسة الاستفادة من مزايا التخصص و تحكم أفضل في التكلفة، و بالتالي إشباع أكثر لحاجات ورغبات الزبون .

- إستراتيجية الانكماش:

و يقصد بالانكماش تقليل أنشطة المنظمة أو التقليل في حجم التشكيلة و تأخذ إستراتيجيات الانكماش الأشكال الآتية:

أ- تخفيض حجم العمليات بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات .

ب- إستراتيجية الاستسلام لمؤسسة أخرى، بمنح بعض منتجات المؤسسة إلى مؤسسة أخرى تشرف على رقابة جودتها وتسويقها .

ج- إستراتيجية تغيير النشاط عن طريق الانكماش في البداية لتقييم الوضع ثم بعد النجاح يمكن استخدام إستراتيجية التوسع .

د - إستراتيجية التصفية و بيع الأصول .

ثانيا - الإستراتيجيات التنافسية (أو الاستراتيجيات على مستوى النشاط):

و يقصد بهذا النوع من الإستراتيجيات السيناريوهات التي تتبعها المؤسسة للتفوق على المنافسين في الصناعة و لقد أشار " بورتر " : إلى ثلاث إستراتيجيات مقترحة في هذا المجال.

أ- إستراتيجية ريادة التكلفة: يتجسد هدف المؤسسة من تبني هذه الإستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين، من خلال إنتاج سلع و خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، و يترتب على اعتماد هذه الإستراتيجية ميزتين :

- نظرا لانخفاض التكلفة المرتبط بها ، فإن رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين ، مع تحقيق نفس مستوى الربح ، و إذا اتجهت المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها ، فسوف يستمر رائد التكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظرا لما يتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة .

- إذا زادت حدة المنافسة داخل القطاع الصناعي و بدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار، نجد أن رائد التكلفة(المؤسسة ذات المنتج الأقل تكلفة) قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الآخرين ، نظرا لانخفاض تكاليفه .

ب- إستراتيجية التمييز :

يتجسد الهدف من إستراتيجية التمييز العامة من تحقيق المزايا التنافسية و ذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد .

ج- إستراتيجية التركيز :

وهي إستراتيجية موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين ، و تركز هذه الإستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق ، يمكن تحديدها إما على أساس جغرافي ، أو حسب نوع العميل ، أو خط الإنتاج .

ثالثا- الإستراتيجيات الوظيفية :

إن اختيار المؤسسة و تبنيها لبديل إستراتيجي مرتبط بالاستراتيجيات الموضوعية على م ستواها وعلى الاستراتيجيات الموضوعية على مستواها التنافسي التنافس يتبعها تحرك إستراتيجي وظيفي يتطابق و طبيعة البديل الإستراتيجي المختار ، و بالتالي تحديد مساهمة كل وظيفة في إنجاح هذا البديل .

٢-١-٥-٢ اختيار البديل الأفضل :

يتوفر أمام المؤسسة بدائل إستراتيجية مختلفة و التي تعني أن هناك احتمالات كثيرة للتحرك الإستراتيجي، من هذا المنطلق يجب تقييم البدائل الإستراتيجية من خلال أدوات و أساليب محددة ، تمكن المؤسسة من اختيار البديل الأفضل بما يتوافق و رسالتها و أهدافها ، و بما يتناسب و تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية .

ومن بين أهم الأدوات المستخدمة لاختيار البديل الأفضل نذكر:

أولاً- مصفوفة SHELL عام ١٦٧٥ :تتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين :

البعد الأول : ربحية القطاع المتوقعة : و يتناول الأرباح المتوقعة و ليست المتحققة و تنقسم إلى ثلاثة مستويات(أرباح جذابة ، متوسطة ، و غير جذابة) .

البعد الثاني: الإمكانيات التنافسية للمؤسسة: و يقصد بها القوة التنافسية النسبية للمنتج قياساً بالمنتجات المنافسة ، و يقسم هذا البعد إلى ثلاث مستويات هي (إمكانيات قوية ، إمكانيات متوسطة ، إمكانيات ضعيفة .

الشكل رقم (٧) مصفوفة مثال

		ربحية القطاع المتوقعه			
		غير جذابة	متوسطة	جذابة	
التنافسية	الامكانيات	ضعيفة	١	٢	٣
	للمؤسسة	متوسطة	٤	٥	٦
		قوية	٧	٨	٩

نلاحظ بأن هناك تسعة خلايا كل خلية تمثل خيار إستراتيجي للمؤسسة وفق البعدين الأساسيين لهذه المصفوفة و هذه الخيارات هي :

أ- الخلية رقم (١) : الخيار الإستراتيجي هو عدم الاستثمار في هذا النشاط .

ب- الخلية رقم (٢) : أمام المؤسسة خيارين إستراتيجيين :

١- الإنسحاب التدريجي من هذا النشاط إذا كان لا يشير بمستقبل زاهر و لا يمكن الاستفادة منه .

٢- النمو بحذر، أي إتباع المراجعة المستمرة ، إذا كان المستقبل يعطي مؤشرات إيجابية تساعد على النمو .

ج- الخلية رقم (٣) : يتم إتباع إستراتيجية الانتفاع (الانكماش) حتى يعود النشاط قويا من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم تستطع المنظمة من تطوير إمكانياتها لتوقف عن هذا القطاع .

د- الخلية رقم (٤) : الخيار الإستراتيجي هنا الانسحاب التدريجي لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح متوقعة .

ه- الخلية رقم (٥) : الخيار الاستراتيجي هو النمو بحذر .

و- الخلية رقم (٦) : الخيار هنا هو تطوير إمكانيات المؤسسة التنافسية أي أن المنظمة عليها أن تبذل كافة الجهود اللازمة لتطوير قدرتها التنافسية لأن الأرباح المتوقعة هي أرباح عالية و جذابة .

ز- الخلية رقم (٧) : الخيار الإستراتيجي هو استغلال ما يمكن استغلاله من أموال في هذا النشاط أي محاولة الحصول على أقصى ما يمكن من ربح خلال وجود المؤسسة في هذا النشاط .

ح- الخلية رقم (٨) : الخيار الإستراتيجي هو النمو و التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق .

ط- الخلية رقم (٩) : الخيار الإستراتيجي هو التوجه بالنشاط لإحتلال مركز القيادة في السوق أو القطاع او المحافظة على هذا المركز القيادي .

ثانيا : مصفوفة ال: BCG وهي اكثر النماذج شهرة، والتي جاءت نتيجة لأبحاث إحدى المكاتب الأمريكية المختصة في الاستشارة في التسيير ، ففي سنة ١٩٧٠ توصل هؤلاء إلي صياغة اول نموذج لهم ، ولكي تحقق المؤسسة اهدافها يعتقد هؤلاء بانه من الضروري القيام بتحليل دقيق لكل مجال نشاط ، ولإجراء ه ذا التحليل نعتد على

مصفوفة BCG التي تتكون من بعدين إثنين هما :

البعد الأول :

معدل نمو السوق (يمثل نسبة نمو المبيعات "احتياجات السيولة" ، و هو ممثل بالمحور العمودي في المصفوفة)، يتم حساب الحصة السوقية للمؤسسة بطريقتين هما :

١- الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة = مبيعات المؤسسة / مبيعات القطاع الذي تنتمي اليه .

٢- الحصة النسبية للمؤسسة = مبيعات المؤسسة / مبيعات أكبر المنافسين. وهي أكثر استعمالاً .

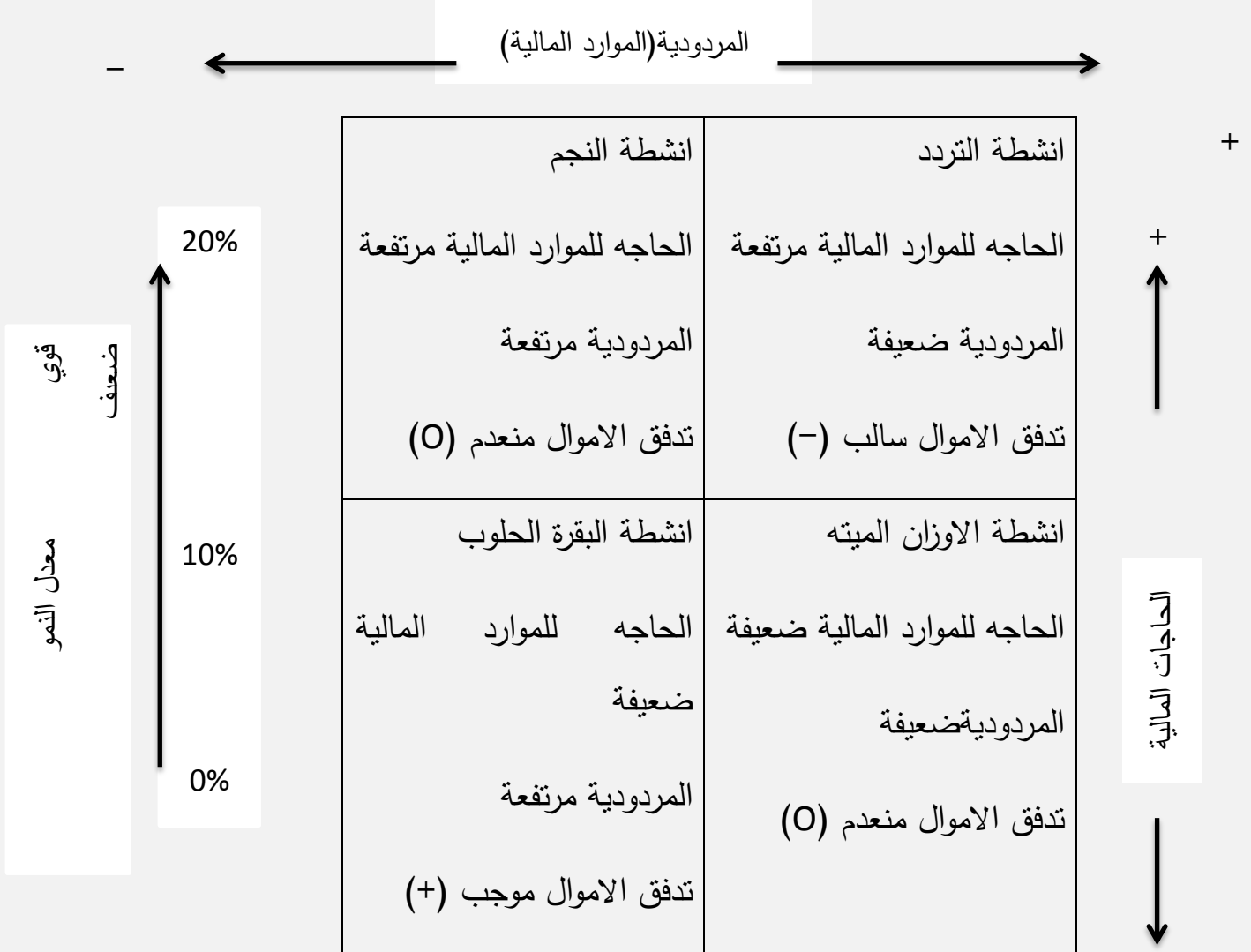
البعد الثاني :

*الحصة السوقية

(تمثل حصة المؤسسة من السوق مقارنة مع المنافسين "المر دودية"، وهو ممثل بالمحور الأفقي في المصفوفة)

والشكل الموالي يوضح مصفوفة (B.C.G) ومختلف الخيارات الإستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة .

الشكل رقم (٨) المصفوفة الاستراتيجية (B.C.G)



10 2 1 0.5 0.1 0 -



ضعيف النصيب النسبي للمؤسسة في السوق (المكانه التنافسية)

المصدر Stategor: ذكر من طرف بوعزيز شيشون ،مرجع سابق،ص. 81.

الشكل السابق يوضح البدائل أو الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة في ظل البعدين السابقين: معدل نمو السوق والحصة السوقية للمؤسسة، وهي ممثلة في الخانات التالية :

الخانة الأولى (أنشطة النجوم): درجة نمو عالية/ حصة سوقية عالية، وهي تشير الى مركز تنافسي قوي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين ، أي احتلال مركز القيادة ، كما أن معدل النمو المرتفع يدل على الاقبال المستمر للعملاء على منتجات المؤسسة ، ويمكن ذكر مميزات هذه الخانة على النحو التالي :

- تتميز منتجات المؤسسة بدرجة عالية من الولاء .

- التزايد المستمر لمبيعات المؤسسة.

- حصول المؤسسة على مركز تنافسي قوي، أي مركز القيادة في السوق.

إن الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة في مثل هذه الظروف ، هي استراتيجية النمو والتوسع، لكي تحافظ على موقع

الريادة من خلال الاهتمام ببحوث التطوير وتكثيف الإعلانات وتوسيع قنوات التوزيع...الخ .

الخانة الثانية (أنشطة البقرة الحلوب): حصة سوقية عالية / معدل نمو منخفض، تشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة ومعدل نمو متدهور، وهذا يجعل تتميز بالخصائص التالية :

- كبر التدفق النقدي واستمراره .

- وصول المنتجات في هذه الخانة إلى مرحلة النضج من دورة حياتها.

والاستراتيجية المناسبة للمؤسسة في هذه الحالة هي استراتيجية التنويع، من خلال الاستثمار في مجالات متعددة للاستفادة من التدفقات النقدية المحققة ، أو البحث عن استراتيجية جديدة مناسبة من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى .

الخانة الثالثة (أنشطة التردد): حصة سوقية منخفضة/ معدل نمو مرتفع، مما يعني مركز تنافسي ضعيف ومعدل نمو مرتفع ، ولذلك فإن من مميزات هذه الخانة :

- انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع .

- تناقص الأرباح نتيجة لانخفاض مستوى المبيعات.

- ضعف ولاء العملاء لمنتجات المؤسسة.

- عدم استقرار سمعة ومكانة المؤسسة.

وفي ظل هذا الوضع يجب على المؤسسة اتباع استراتيجية تمكنها من تدعيم مركزها التنافسي ، وذلك بنقل أنشطتها إلى الخانة الأولى ، والتي تشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة للحصول على حصة سوقية عالية ومعدل نمو مرتفع ، والخيار الثاني هو النزول إلى الخانة الرابعة والتي تشير إلى حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض ، ومن ثم يكون على المؤسسة اتباع استراتيجية التركيز لتجنب انخفاض حصتها السوقية والاستفادة من معدل نمو مرتفع. كما يمكنها اتباع استراتيجية من استراتيجيات النمو والتوسع ، وأخيرا يمكن أن تتبع استراتيجية الانكماش وهذا حسب إمكانياتها .

الخانة الرابعة (أنشطة الأوزان الميثة): حصة سوقية ضعيفة/ معدل نمو منخفض: تشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي ضعيف ومعدل نمو منخفض ، وهو وضع يجعل المؤسسة تتميز بالخصائص التالية :

- الانخفاض المستمر لمبيعات المؤسسة .

- تناقص أرباحها وتحملها للخسائر .

- عزوف إقبال العملاء على منتجات المؤسسة بفعل تقادمها .

وفي هذه الحالة فان الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة هي استراتيجية الانكماش بأشكالها المتعددة .

٢-٢ مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

أولاً- مفهوم التنفيذ الإستراتيجي: يعرف التنفيذ الإستراتيجي على أنه: " إيصال و تفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية و البشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة

كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها: " مجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الخطط و السياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الميزانيات و الإجراءات

من خلال ما سبق يمكن القول أن تنفيذ الإستراتيجية معناه تهيئة المؤسسة من كافة الجوانب الإدارية و الوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ "

ثانيا : العلاقة بين الصياغة و التنفيذ :

الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة ، كلما كان هامش الإبداع في تنفيذها و الحصول على النتائج المرجوة كبيرا

الشكل رقم (٩) : احتمالات النتائج المتوقعة بين الصياغة و التنفيذ الإستراتيجي :

فعال	النجاح (١)	المغامرة (٣)
غير فعال	المشكلات (٢)	الفشل (٤)
	جيد	سيء

صياغة الإستراتيجية

المصدر : كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية ، ط١ ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان

الأردن ، ٢٠٠٤ ، ص 281.

- الخلية (١) : النجاح : النتيجة المتوقعة لإستراتيجية ذات صياغة جيدة و تنفيذ فعال .
- الخلية (٢) : المشكلات : المحصلة المتوقعة عن صياغة جيدة و تنفيذ غير فعال .
- الخلية (٣) : المغامرة : قد يؤدي التنفيذ الفعال إلى تغطية عيوب الصياغة السيئة للإستراتيجية الأمر الذي يجعلها تسلك طريق المغامرة ، أو يحذر من العيوب بشكل مبكر ، و إلا فإن المؤسسة تقع في هاوية الفشل .
- الخلية (٤) : الفشل : و هي نتيجة إستراتيجية صيغت بطريقة سيئة و تم تنفيذها بشكل غير فعال .

ثالثا : الأشكال المختلفة لنماذج تنفيذ الإستراتيجية :

تختلف الشركات فيما بينها في الأشكال و النماذج و الأساليب التي تراها مناسبة لها ، وذلك فيما يسمى ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية ، و من بين هذه الأشكال و النماذج مايلي :

الشكل رقم (١٠): ترجمة الإستراتيجية في شكل خطة تنفيذية:

ملخص الخطة التنفيذية :

الإستراتيجية هي :

خط النشاط أو المنتج هو :

الإدارة القائمة بالتنفيذ هي.....:

السنة الأخيرة	السنة الثانية	السنة الأولى	
.....	مؤشرات
.....	النجاح هي:
.....	
.....	خطوات العمل
.....	والبرامج هي:
.....	
.....	الموارد
.....	المطلوبة:
.....	

.....	- البشرية
.....	- المالية
.....	- الخامات
				-

المصدر : أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص . 219

٢-٢-٢ تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ :

أولاً: الإعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية: عند تنفيذ الاستراتيجية يجب على المسيرين الحرص على الاهتمام بجملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الاستراتيجية للتنفيذ بنجاح و هي:

أ- الزمن : يمثل الزمن سلاحاً إستراتيجياً باعتبار أن المؤسسة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية ، من خلال المحافظة على التمييز الزمني ، و كذلك إذا كان أفراد المؤسسة يعطون قيمة أكبر للزمن .

ب- الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية : إن الالتزام من قبل القياديين و مساعديهم في عملية البناء الإستراتيجي يتطلب درجة عالية من الوعي و المعرفة بدقائق الخطة الإستراتيجية و هذا ما يتيح إنجاح التنفيذ الإستراتيجي، حيث كلما كانت المعلومة المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية تدار بسرعة كلما كانت مستويات التنفيذ أعلى .

ج- حشد الجهود و تعبئة الموارد: من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المسيرون في المؤسسة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية، حيث يتطلب إعداد الإستراتيجية ووضع التنفيذ، ضرورة تعبئة الجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الخطة.

د- وضع مستويات الأداء : قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ لابد من أن نتأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح الحرجة ، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل المؤسسة ، و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا ، كونه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقا

و- الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير : يجب على الإدارة العليا أن تراعي الاعتبارات الآتية عند وضع البديل الإستراتيجي الملائم موضع التنفيذ و هي :

- تشخيص طبيعة المقاومة: إن الاستجابة السلبية قد تتولد لدى بعض الأفراد داخل المنظمة تجاه التغيير المقترح, وهذا يعد من وجهة نظر الإدارة عاملا معرقلا لهذا التغيير ، و لعل من بين أهم أسباب هذا السلوك مايلي :

- لأن التغيير قد يحدث نوعا من التمزق بين الجماعات والتنظيمات غير الرسمية .

- بعض الأفراد يتجنبون التغيير ويقاومونه خشية فقدانهم بعض الامتيازات ، متمثلة في الأموال أو القوة أو المركز الاجتماعي.

- قد لا يفهم بعض الأفراد معنى التغيير و ضرورته مما يؤدي إلى خلق درجة من عدم الثقة بين الأفراد و الإدارة

- إتصاف بعض الأفراد بالجمود في الأفكار و التصرفات مما يصعب تغييرها.

ولحل هذه المشكلة وجعل الأفراد في المؤسسة يستجيبون إلى التغيير فان الإدارة بإمكانها استخدام أساليب مختلفة تتراوح بين الترغيب والترهيب ، ومن أمثلة ذلك نذكر :

- المشاركة : و يعني ذلك إشراك بعض الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير في عملية التخطيط و التنفيذ

- التعليم و التدريب:و يتمثل في تقديم معلومات للأفراد تشرح لهم طبيعة و ضرورة التغيير ، و يكون ذلك إما بشكل صريح ، مثل تهديد الفرد بقبول التغيير ،أو الفصل أو بشكل ضمني مثل استبعاد الفرد من قوائم الترقية .

ثانيا- الأنظمة المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية :

عندما يتم تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ ، لا يعني أنها قابلة للنجاح التام ، فلكي يتم تحقيق هذا النجاح تحتاج إلى خطوة أساسية أخرى، وهي توفير الأنظمة المساعدة على تنفيذها ، و من بين هذه الأنظمة نذكر.

أ - الهيكل التنظيمي :

بما أن الإستراتيجية تشير إلى تحولات قوية في مسار المؤسسة، و هذه التحولات قد لا تتناسب مع هيكلها التنظيمي مما يتطلب إحداث تغييرات في التنظيم تتماشى مع الإستراتيجية الجديدة .

و الإشكال الذي يطرح هنا: هل الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ الإستراتيجية ؟

هناك العديد من أشكال الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة: الهيكل البسيط ، الهيكل الوظيفي ، الهيكل المصفوفي...إلخ .

إن تحديد الهيكل التنظيمي المناسب و التغييرات المطلوبة فيه يعتبر جزءا أساسيا في وضع و تنفيذ الإستراتيجية حيث يلاحظ أن الهيكل التنظيمي المناسب و التغييرات المطلوبة فيه تتفاوت باختلاف الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق أهداف المؤسسة ، فمثلا : إذا أرادت المؤسسة تطبيق إستراتيجية التكامل الرأسي سواء كان تكامل رأسي خلفي أو تكامل رأسي أمامي ، فإنها ستنتج إلى

تطبيق هيكل تنظيمي على أساس العمليات مثل (قسم المغزل ، قسم للنسيج...) أو على أساس مركب أي الجمع بين الهيكل الوظيفي و الهيكل متعدد الأقسام .

ب- نظم الموارد البشرية :

إن الإستراتيجية الموضوعة تؤثر و تتأثر بنظام الأفراد و الموارد البشرية داخل المؤسسة ، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الإستراتيجية و نظام الموارد البشرية ، لأن الأفراد هم الذين يقومون بتنفيذ الإستراتيجية ، و إذا لم يكن لدى المؤسسة موارد بشرية مناسبة في درجة مهاراتها وسلوكاتها واعدادها فلا يمكن تحقيق الإستراتيجية أوالأهداف

ج- نظم المعلومات :

يعمل نظام المعلومات على توفير الكم الكافي من المعلومات ، مما يؤدي إلى تخفيض درجة عدم التأكد التي يعمل في ظلها متخذ القرار، حيث تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات بغرض تحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها و كذلك جوانب القوة و الضعف ، حتى تتم الصياغة الجيدة للاستراتيجية .

٢-٣مرحلة الرقابة و التقييم :وضع الاستراتيجية أو تحديد أهداف أو خطط من قبل المؤسسة ،تصبح قليلة الأهمية أو الفعالية إذا لم تتم عملية التقييم لمدى تحقيقها ،ومن ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت ، وهذا ما يتحقق من خلال عملية الرقابة .

٢-٣-١ مفهوم الرقابة الإستراتيجية :

تعني الرقابة الإستراتيجية " عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة و فعالة و بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية ، من دون هدر في الموارد و القدرات المادية و التنظيمية

كما تعرف بأنها : "العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة و فاعلية الأداء ، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية و الكفاءة.

و عليه يمكن القول بأن الرقابة الإستراتيجية تعني وضع المؤسسة على الطريق الصحيح من خلال معالجة الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف وما تم التوصل إليه من نتائج، على أن تكون عملية الرقابة والتقييم مستمرة وفعالة .

٢-٣-٢ أهمية الرقابة الإستراتيجية :

تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق أو تنفيذ الأعمال، فقد يتضح لها ظهور بعض المشاكل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تمنعها أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى الخطط السنوية بما ينعكس سلبا على تحقيق أهدافها .

٢-٣-٣ خطوات الرقابة :

تشتمل عملية الرقابة على عدة مراحل أو خطوات، كما سنتناولها فيما يلي

أولاً- تحديد مستويات الأداء المستهدفة : تعبر مستويات الأداء أو العناصر المستهدفة عن المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة ، ففي إطار الرقابة الإستراتيجية ، يتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة في ضوء الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة ، فعلى سبيل المثال في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجية التكلفة الأقل ، فقد يكون من المناسب وضع مؤشرات تعكس مستوى الأداء في صورة " تخفيض التكاليف بنسبة %١٠ / سنويا " وفي حالة اعتماد مستويات

الأداء حسب كل وظيفة فإنه يتم تجزئة كل وظيفة إلى مستويات تحتية ووضع المؤشرات المناسبة لها ، وسوف يتم الرجوع إلى هذه النقطة بأكثر تفصيل في الفصل الثاني .

ثانيا- إعداد نظم القياس و الضبط : يقصد بذلك إعداد مجموعة من الإجراءات الخاصة بتقييم ما إذا كانت أهداف الأداء في كل مستويات المؤسسة قد تم إنجازها أم لا ، و تعتبر مهمة قياس الأداء على درجة عالية من الصعوبة في بعض الحالات لقيام المؤسسات كبيرة الحجم بأداء العديد من الأنشطة المتداخلة و المعقدة .

ثالثا- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة : يتم في هذه الخطوة تقييم الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة، حيث يتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوة

الأولى و في حالة ما إذا كان مستوى الأداء مرتفعا عما هو مستهدف ، فقد ترجع الإدارة السبب إلى النجاح في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية أو إلى قيامها بوضع مستويات أداء منخفضة، و في ضوء ذلك تقرر رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة .أما إذا كان مستوى الأداء منخفضا ، تلجأ الإدارة إلى اتخاذ التصرف العقابي الملائم و توقيع الجزاءات .

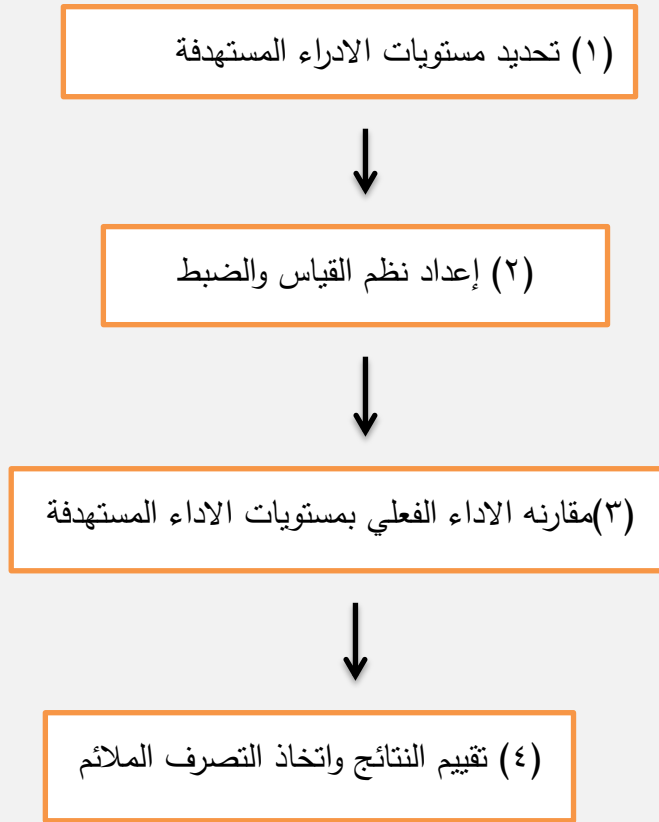
رابعا- تقييم النتائج و اتخاذ التصرف الملائم لتصحيح الأخطاء : لتحديد التصرف التصحيحي الملائم فهناك

اختيارين :

الاختيار الأول و هو تغيير نظام الرقابة المستخدم لقياس أداء قطاعات أو وحدات النشاط الإدارية الوظيفية و الأفراد ، أو ربما قد يتم تغيير الموازنات أو إحلال إجراءات الرقابة الحالية بإجراءات جديدة .أما

الاختيار الثاني: وهو التركيز على العنصر محل الرقابة وليكن مستوى المبيعات واتخاذ تصرف تصحيحي بشأنه .

الشكل رقم (١١): خطوات تصميم نظام فعال للرقابة :



٢-٣-٤ شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة .

نجاح أو فعالية عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط:

أولاً- الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة ، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة و غير المفيدة ، و هنا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة، و التي تعرف بأنها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت و التي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح .

ثانياً- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة .

ثالثاً- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم إكتشاف الانحرافات بين النتائج و الأهداف عند وقوعها .

رابعاً- الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى .

خامساً- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة , وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم ، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزء من الثقافة السائدة في المؤسسة

قد يتطلب تصميم برنامج رئيسي في مجال معين تصميم برامج أخرى مساندة له فمثلاً برنامج شركة طيران لاستثمار مبلغ معين في شراء طائرات جديدة وقطع غيار لها يتطلب تصميم برنامجاً للصيانة وتمويل مراكز الصيانة بقطع الغيار، وآخر لتدريب فني الصيانة وآخر لتدريب الطيارين ومهندسي الطائرات وإذا تطلب برنامج الاستثمار في الطائرات الجديدة زيادة في ساعات الطيران وحاجة الطيارين الجدد يجب تصميم برنامج لاستقطاب واختيار طيارين جدد.. وهكذا يتطلب الأمر تصميم وفحص هذه البرامج قبل وصول أي طائرة جديدة ودخولها الخدمة، كما تتطلب مل هذه البرامج تنسيقاً وجدولة فاعلين لأن فشل أي من شبكة هذه البرامج المساندة للبرنامج الرئيسي يعني تأخيراً له مع تكاليف إضافية غير مبررة، وخسارة لعائد متوقع.

الفصل الخامس

المدخل الكمي

للإدارة الإستراتيجية

مقدمة:

ان بداية ظهور الأساليب الكمية في الفكر الإداري واعتماده كمنهج من مناهج المستخدمة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل يرتبط مع المحاولات التي بذلها رواد الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين من خلال ادخال الأساليب العلمية في الإدارة وقد كان الاستخدام الواضح لهذه الأدوات في معالجة مشاكل المنظمات في منتصف الاربعينات والخمسينات من القرن العشرين حيث فرضت الحرب العالمية الثانية حاجة ملحة للدقة في توزيع الموارد المهمة لمختلف العمليات العسكرية ان هذا الامر دعى القيادة البريطانية الى تشكيل فريق من المتخصصين بعلم الرياضيات والفيزياء والاقتصاد وغيرها من التخصصات العلمية وكان مهمة هذا الفريق هو اجراء بحوث في العمليات العسكرية وتقديمها للقيادة العسكرية للنظر في تنفيذها وقد احرز الفريق افضل النتائج في المجال العسكري وخاصة مع استخدام الحواسيب الأولى في اجراء العمليات الحسابية المعقدة التي تضمنتها النماذج الرياضية في حل المشاكل التي أوكلت الى الفريق العلمي وبعد انتهاء الحرب ظهرت الرغبة في اعتماد هذا الأسلوب خارج الاستخدامات العسكرية خاصة مع التوجه الصناعي الكبير والزيادة في حجم وتعقيد المنظمات وزيادة المنافسة أدى الى ظهور مشكلات متعلقة بتوزيع الموارد المحدودة والمهمة في ميدان الصناعة والإنتاج الاقتصادي وهذا ما اقنع معظم المتخصصين في معالجة المشكلات الإدارية بأن الأساليب الكمية هي التوجه الملائم للتعامل مع مشاكل الادارة في المنظمات المختلفة.

مفهوم الأساليب الكمية: يفهم من مصطلح الأساليب الكمية بأنها مجموعة من الأدوات او الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكله معينة او لترشيد القرار الإداري المطلوب اتخاذه بخصوص حالة معينة وإن هذه الاساليب تسمى ايضاً بأساليب البحث عن الامثلية على اعتبار انها تهدف الى ايجاد الحل الامثل الذي تكون عنده العوائد أعلى مايمكن والتكاليف في ادنى مستوى لها .

وتفرض هذه الاساليب توفر شرطين وكالآتي:

-محدودية الموارد.

-تعدد البدائل.

وتعرف الأساليب بأنها "هي عملية استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات المعقدة التي تتضمن توظيف أعداد كبيرة من القوى العاملة ،المعدات والمكائن والمواد الاولية في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية المختلفة سواء كانت إنتاجية أو خدمية." **أهمية الأساليب الكمية:**

1-يساهم في تقريب المشكلة الى الواقع بموجب صيغ علمية مبسطة ونماذج رياضية توضح ملابسات المشكلة.

2-عرض النتائج المستخلصة من النماذج والعلاقات الرياضية بشكل يساعد في تفسير ملابسات المشكلة.

3-تصميم المعايير القياسية والمثالية لاتخاذ القرارات في مشاكل مشابهة في المستقبل لمنظمات الاعمال.

4-يساعد في تحقيق معايير الجودة الشاملة.

مراحل تطبيق الاساليب الكمية:

يتم تطبيق الاساليب الكمية وفق مراحل متسلسلة ومحددة يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1-مرحلة تحديد المشكلة.

2-تحديد الاسلوب الكمي اللازم لمعالجة المشكلة.

3-تسمية عوامل ومتغيرات المشكلة.

4-بناء النموذج الرياضي للمشكلة.

5-حل النموذج واستخراج النتائج النهائية.

وفيما يلي توضيح لكل واحد من هذه المراحل :

اولاً: تحديد المشكلة:

حيث يفترض في هذه المرحلة أن يتم بيان طبيعة المشكلة بشكل عام ، من حيث كونها مشكلة تتعلق بتعظيم الارباح أو تخفيض التكاليف مشكلات مختلطة

(تعظيم الأرباح وتخفيض التكاليف بأن واحد)

ثانياً : تحديد الاسلوب الكمي اللازم لمعالجة المشكلة:

حيث من المعروف أن لكل مشكلة لها أسلوب ملائم لحلها ومن هذه الأساليب (البرمجة الخطية ، نماذج النقل والتخصيص، شبكات العمل، نظرية الألعاب، سلاسل ماركوف ، تحليل التعادل ... وغيرها من الأساليب).

ثالثاً: تسمية عوامل ومتغيرات الدراسة:

والمقصود بذلك تحديد الرموز والفرضيات اللازمة التي على اساسها يمكن بناء صيغة النموذج الرياضي وبما يؤمن التعبير الكامل عن كافة عناصر ومكونات المشكلة.

رابعاً :بناء النموذج الرياضي للمشكلة:

أي صياغة المشكلة صياغة كمية أو رياضية مناسبة، وتأخذ هذه الصياغة صوراً مختلفة حسب طبيعة المشكلة والمعيار المستخدم لاتخاذ القرار، وتتكون أغلب النماذج القرارية من ثلاثة عناصر رئيسية:

?المتغيرات القرارية والثوابت:

المتغيرات القرارية هي الكميات غير المعروفة التي يحددها الحل وتخضع لإدارة متخذ القرار، مثل الكميات المطلوب إنتاجها من منتجات مختلفة. اما الثوابت هي الكميات المعروفة الثابتة التي يتم عليها تحديد الكميات غير المعروفة أو المتغيرات، مثل كمية المستخدم من مورد معين لإنتاج وحدة واحدة من منتج ما،

?القيود Constraints

وهي تمثل المحددات الطبيعية التي تحصر المتغيرات في حدود معينة ويعبر عنها عادة في صورة دوال رياضية.

?دالة الهدف Objective function ويرمز لها بالرمز Z

يعبر عن فعالية النموذج كدالة في المتغيرات القرارية بواسطة دالة الهدف خامساً حل النموذج واستخراج النتائج النهائية:

ان عملية الحل تتم إما بشكل يدوي (إذا كانت مشكلة بسيطة) او باستخدام البرمجيات الجاهزة (إذا كانت مشكلة معقدة)

ومن الصعب حصر جميع النماذج الكمية المستخدمة في الإدارة نظراً لتنوعها وتزايدها المستمر ولكن أهم هذه النماذج شيوعاً في التطبيق الإداري نماذج الكمية الاقتصادية للشراء ، نماذج الرقابة علي الجودة وتخطيط الإنتاج ، نماذج البرمجة الرياضية وتستخدم لحل مشاكل تخصيص الموارد المتاحة علي الاستخدامات ، ونموذج شجرة القرارات .

أولاً: مفهوم المدخل الكمي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

يقوم المدخل الكمي في الإدارة Quantitative Approach علي استخدام الأساليب الرياضية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية والإستراتيجية، ويصاغ الكثير من هذه الأساليب في شكل نماذج Models .

وفي هذا الجزء نتطرق للامثلة الكمية في مجال إدارة الأعمال التي تساعد القائد الإستراتيجي لإتخاذ قرارات افضل وهي علي النحو التالي :

١- إتخاذ قرار اختيار الموقع بطريقة التكلفة:

ترغب شركة العربي والحسام فتح فرع جديد لها وكان أمامها بديلين للمواقع الأول بمدينة قنا والآخر في سوهاج فإذا كانت الأسواق تستوعب إنتاج وبيع ٤٠٠٠٠ ألف وحدة سنوياً في أي موقع.

وكانت بيانات الموقعين كما يلي: -

الحل

الموقع	الموقع	البيان
سوهاج	قنا	
٣٠٠٠	٣٠٠٠	- مساحة الأرض بالمتر المربع.
١٥	٢٠	- ثمن شراء متر الأرض المربع بالجنيه.
٢٠٠٠	٢٠٠٠	- مساحة البناء بالمتر المربع.
٣٥٠ جنيه	٤٠٠ جنيه	- تكلفة المتر من البناء والتجهيزات.
١٥ جنيه	٢٠ جنيه	- تكلفة الوحدة من الخامات.
١٣ جنيه	١٥ جنيه	- تكلفة الوحدة من الأجور.
٢ جنيه	٥ جنيه	- تكلفة الوحدة من القوى المحركة.
١ جنيه	٢ جنيه	- تكلفة أخرى للوحدة.

المطلوب: المفاضلة بين المواقع باستخدام أسلوب التكلفة ؟

الحل:

أولاً: تحديد التكاليف الثابتة لكل موقع:

التكاليف الثابتة لموقع قنا =

(مساحة الأرض × ثمن متر الأرض) + (مساحة البناء × ثمن متر البناء).

$$= (20 \times 3000) + (400 \times 2000) = 60000 + 800000 = 860000 \text{ جنيه.}$$

التكاليف الثابتة لموقع سوهاج =

$$= (15 \times 3000) + (350 \times 2000) = 45000 + 700000 = 745000 \text{ جنيه.}$$

ثانياً: تحديد التكاليف المتغيرة لكل موقع:

التكاليف المتغيرة لموقع قنا =

$$\text{تكلفة متغيرة للوحدة} = 2 + 5 + 15 + 20 = 42 \text{ جنيه}$$

$$\text{تكلفة متغيرة الإنتاج} = 40000 \text{ وحدة} = 42 \times 40000 = 1680000 \text{ جنيه}$$

التكاليف المتغيرة لموقع سوهاج =

$$\text{تكلفة متغيرة للوحدة} = 1 + 2 + 13 + 15 = 32 \text{ جنيه}$$

$$\text{تكلفة متغيرة كلية لإنتاج} = 40000 \text{ وحدة} = 32 \times 40000 = 1280000 \text{ جنيه}$$

ثالثاً: التكاليف الكلية:

موقع قنا = تكاليف ثابتة + تكاليف متغيرة كلية.

$$= 860000 + 1680000 = 2540000 \text{ جنيه}$$

موقع سوهاج = تكاليف ثابتة + تكاليف متغيرة

$$= 745000 + 1240000 = 1985000 \text{ جنيه}$$

موقع سوهاج هو الموقع الأفضل ذو التكلفة الإجمالية الأقل

التعليق من وجهة نظرك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

٢: اتخاذ قرار اختيار الموقع بطريقة الأوزان:

تفكر شركة العربي في فتح فرع جديد لها وهناك ثلاثة مواقع بديلة تفكر في المفاضلة بينهم.

والجدول التالي يوضح عوامل التقييم والأوزان النسبية المعطاة لتلك العوامل حسب أهميتها للمنظمة بالإضافة إلى درجات التقييم المعطاة لكل موقع في ضوء مدى توافر تلك العوامل.

درجات التقييم لكل موقع			الوزن النسبي	عوامل التقييم
موقع جـ	موقع ب	موقع أ		
٥	١٠	٨	٠,٣	القرب في السوق
١٠	٧	٤	٠,١	القرب من مصادر الطاقة
١٠	٥	٧	٠,٢	تكاليف الإنتاج
٨	١٠	٦	٠,٢	تكاليف النقل
١٠	٦	٩	٠,١	الضرائب
٨	٧	١٠	٠,١	التسهيلات الحكومية

والمطلوب: تحديد أي موقع أفضل:

الحل:

الوزن النسبي للموقع = مجموع أوزان العامل × درجات التقييم لكل عامل.

$$\begin{aligned} \text{الموقع الأول: } & (9 \times 0,1) + (6 \times 0,2) + (7 \times 0,2) + (4 \times 0,1) + (8 \times 0,3) = \\ & 7,3 = (10 \times 0,1) + \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الموقع الأول: } & (10 \times 0,1) + (10 \times 0,2) + (5 \times 0,2) + (7 \times 0,1) + (10 \times 0,3) = \\ & 8 = (7 \times 0,1) + (6 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الموقع الأول: } & (10 \times 0,1) + (8 \times 0,2) + (10 \times 0,2) + (10 \times 0,1) + (5 \times 0,3) = \\ & 7,9 = (8 \times 0,1) + (10 \end{aligned}$$

إذن الموقع الثاني أفضل المواقع التي يتم تقييمها لحصوله على أعلى الأوزان يليه

الموقع الثالث تقارب الموقعين في الوزن النسبي من الضروري القيام بمزيد من الدراسة لترجيح أيهما أفضل للشركة.

٣- أسلوب تحليل التعادل Break even Analysis

ينحصر مفهوم تحليل التعادل في أن هناك نقطة معينة تتعادل عندها مجموع عناصر التكاليف مع مجموع عناصر الإيرادات أو المبيعات ، وتمثل حجما معيناً من الإنتاج أو الطاقة الإنتاجية المستغلة . وبمعنى آخر فإن تحليل التعادل ينصرف إلى تحديد العلاقة بين الإيرادات والمصروفات عند أحجام الإنتاج المختلفة مما يمكن الإدارة من تحديد رقم الربح الناتج عن مبيعات السنة المقبلة .

والواقع أنه يمكن الوصول إلى نقطة التعادل للمشروعات موضع الدراسة بعد الانتهاء من تقدير المبيعات من خلال الدراسة التسويقية ، وتقدير التكاليف من خلال الفنية . وكلما انخفضت نقطة التعادل كلما ارتفعت فرص المشروع في تحقيق أرباح وانخفض احتمال تحقيق خسائر . والفرق بين حد الاستخدام المتوقع لطاقة المشروع وبين نقطة التعادل يمثل منطقة الأمان التي كلما اتسعت كلما كان ذلك أفضل .

وبعد تحليل التعادل لإدارة المنشأة حيث أن نقطة التعادل هي الحد الأدنى لتحقيق الربح عند وضع الأسعار وحساب الهامش وبالتالي فإن أي مستوى إنتاج يقل عن نقطة التعادل تحقق المنشأة معه خسارة تزداد البعد عن هذه النقطة . وبالمقابل فإن أي مستوى إنتاج يزيد عن نقطة التعادل تحقق معه المنشأة ربح يزداد البعد عنها .

يمكن تطبيق طريقة نقطة التعادل للمنتج ، والاستثمار ، أو إجمالي عمليات الشركة . كما تستخدم في تحديد (البدائل) للأسهم المطلوب الاستثمار فيها . ففي البدائل ، ينتبهي أن تبلغ نقطة التعادل سعر السوق والذي يصبح السهم خيار المشتري بأن يتقاضي الخسارة عند تنفيذ العملية .

إن تحليل نقطة التعادل وسيلة مفيدة لدراسة العلاقة بين التكاليف الثابتة ، والتكاليف المتغيرة والعائد . كما تحدد النقطة التعادل الوقت المناسب لكي يولد الاستثمار عائد إيجابي .

ويقوم تحليل التعادل علي استخدام أربعة مفاهيم رئيسية وهي :

- التكاليف الثابتة : وهي التكاليف المرتبطة بطاقة التحول الإنتاجي اللازمة للمشروع وهي تكلفة مستغرقة سواء أنتج المشروع أو لم ينتج .
 - التكاليف المتغيرة : ويشمل مجموع عناصر التكاليف التي ترتبط وجودا أو عدما مع حجم الإنتاج وهي التي تتمثل أساسا في تكاليف العمل المباشر والمواد المباشرة والطاقة المباشرة وغيرها من بنود التكلفة المتغيرة .
 - الإيرادات : وهي تمثل إجمالي الدخل من مبيعات المنتج .
 - الأرباح : وهي ما تبقى بعد خصم التكاليف (الثابتة والمتغيرة) من الإيرادات .
- ويمكن توضيح تحليل التعادل باستخدام المعادلة أو بيانيا الرياضية المبسطة .

١ . حساب نقطة التعادل رياضياً:

يتم حساب نقطة التعادل رياضياً باستخدام معادلة التعادل . ونقطة التعادل هي التي تتساعد عندها الإيرادات الكلية والنفقات الكلية وتصاغ كما يلي :

إجمالي التكاليف الثابتة	قيمة إنتاج التعادل =
إجمالي التكاليف المتغيرة	
إجمالي المبيعات	

$$\frac{ك}{ع-م} = ن$$

حيث أن :

ن = عدد الوحدات المنتجة عند نقطة التعادل .

ك = التكاليف الثابتة .

ع = سعر بيع الوحدة المنتجة .

م = التكاليف المتغيرة

توضيح :

لو فرضنا أن :

ك = ١٠٠٠ جنيه

م = ٠.٧٥ جنيه

قيمة المبيعات ١٠٠٠٠ جنيه

حجم المبيعات ١٠٠٠٠ وحدة

إجمالي التكاليف الثابتة	قيمة إنتاج التعادل =
إجمالي التكاليف المتغيرة	
١ - إجمالي المبيعات	

ع = ١٠٠٠٠ ÷ ١٠٠٠٠ = ١ جنيه

إجمالي التكلفة المتغيرة = (١٠٠٠٠ × ٠.٧٥)

= ٧٥٠٠ جنيه

قيمة التعادل = ١٠٠٠ / { (١٠٠٠٠ ÷ ٧٥٠٠) - ١ }

= ٤٠٠٠ جنيه

ويمكن تطبيق المعادلة ٢ لنحصل علي حجم إنتاج التعادل كما يلي :

نقطة التعادل = ١٠٠٠ = ٤٠٠٠ وحدة

٠.٧٥ - ١

وبالتالي فلو قامت الشركة بإنتاج وبيع ٤٠٠٠ وحدة فإنها لن تحقق ربح أو خسارة وبالتالي فإننا نتوقع أن تحقق أرباح إذا زادت المبيعات عن هذا الرقم ، وبالمقابل سيتحقق خسائر إذا قل رقم المبيعات عن ٤٠٠٠ وحدة .

مثال:

إذا كانت التكاليف الثابتة للمشروع ٢٥ ألف جنيه ، والمتغيرة ٦٠% من حجم المبيعات المقدر بـ ١٠٠ ألف جنيه ، وأن هذه البيانات خاصة بإنتاج وبيع ١٠ آلاف وحدة احسب نقطة التعادل بالقيمة والكمية .

الحل :

$\frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{إجمالي التكاليف المتغيرة} - 1}$	$\text{قيمة إنتاج التعادل} =$
--	-------------------------------

٢٥٠٠٠

$$\frac{\quad}{60000} =$$

-١ ١٠٠٠٠٠

= ٦٢٥٠٠ جنيه

فإذا كانت بيانات التمرين السابق خاصة بإنتاج وبيع ١٠ آلاف وحدة يكون ثمن بيع الوحدة ١٠ وحدات والتكلفة المتغيرة للوحدة ٦ وحدات وبالتالي تصبح :

نقطة التعادل ن =

$$= 6250 \text{ و } 25000$$

= 6250 وحدة × 10 = 62500 جنيه

ويمكن الوصول إلى نفس النتيجة باستخدام طريقة الرسم البياني لخريطة التعادل التي تتناقشها فيما يلي .

مثال (1): شركة بياناتها كما يلي: التكاليف الثابتة = 30000 جنيه

المبيعات: 100000 وحدة (50% من الطاقة الكلية).

الربح = 20000 جنيه.

المطلوب:

- ١- احسب مبيعات التعادل.
- ٢- الربح عند كامل الطاقة.
- ٣- مستوى الطاقة المستغلة لتحقيق التعادل.
- ٤- هناك تعديل يؤدي إلى زيادة التكاليف الثابتة بنسبة 50% وخفض التكاليف المتغيرة بنفس النسبة هل التعديل في صالح الشركة مع حجم إنتاج افتراضي قدرة 120000 وحدة.

الحل

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مفتاح الحل⊗تابع المحاضرات والسكاشن التطبيقية

التعديل في صالح الشركة لأنه أدى إلى زيادة أرباحها بمقدار ج

تمرين : شركة بياناتها كما يلي: -

ح ر = 100000 وحدة.

ت م = 50000 جنيه

ت ث = 40000 جنيه

المنشأة تعمل بنصف طاقتها.

المطلوب:

١- إيجاد نقطة التعادل.

٢- إيجاد معدل الأمان.

٣- إيجاد مستوى الطاقة المستغلة لمضاعفة الربح الحالي.

الحل

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مفتاح الحل⊗تابع المحاضرات والسكاشن التطبيقية

أنه إذا أرادت الشركة مضاعفة ربحها الحالي عليها زيادة استغلال طاقتها بنسبة 10%
طالماً أنها تستغل 50% فقط منها ليصل الاستغلال إلى 60% من الطاقة الكلية.

مثال: الجدول التالي يوضح الطلب الفعلي (بالطن) لإحدى السلع لمدة عام ثمانية شهوية:

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8
الطلب الفعلي	30	34	32	38	36	38	40	42

المطلوب: أ- حساب تنبؤ الفترة 9 (حساب القيمة المتوقعة).

ب- تحليل أخطاء التنبؤ.

باستخدام الطرق التالية:

- 1- المتوسط المتحرك البسيط لفترةتين.
- 2- المتوسط المتحرك المرجح لفترةتين بأوزان 0,8، 0,2
- 3- طريقة التمهيد الأسّي علماً بأن معامل التمهيد 0,2 وتنبؤ الفترة الأولى 25

الحل

الفترة	الطلب الفعلي	المتوسط المتحرك لفترتين	الطلب المتوقع	خطأ	نسبة الخطأ
1	30	—	—	—	—
2	34	$32 = 2 \div (30 + 34)$	—	—	—
3	32	$33 = 2 \div (34 + 32)$	32	صفر	صفر
4	38	$35 = 2 \div (32 + 38)$	33	5	13,1%
5	36	$37 = 2 \div (38 + 36)$	35	1	2,7%
6	38	$37 = 2 \div (36 + 38)$	37	1	2,6%
7	40	$39 = 2 \div (38 + 40)$	37	3	7,5%
8	42	$41 = 2 \div (40 + 42)$	39	3	7,1%
9	—	القيمة المتوقعة	؟؟؟؟	13	33%

عدد الأخطاء (ن) = 6 , إذن تنبؤ الفترة (9) = ؟؟؟؟ طن

تحليل أخطاء التنبؤ:

$$1 - \text{متوسط الانحراف المطلق (م ح م)} = \frac{\text{مجموع الأخطاء المطلق}}{\text{عدد الأخطاء}}$$

$$2,16 \text{ طن} = \frac{13}{6} =$$

$$2 - \text{متوسط الانحراف المطلق (م خ ن م)} = \frac{\text{مجموع نسبة الأخطاء}}{\text{عدد الأخطاء}}$$

$$5,5\% \text{ دقة مرتفعة} = \frac{33\%}{6} =$$

$$\begin{aligned} \text{ع} - 3 \text{ (الانحراف المعياري)} &= م ح م \times 1,25 \\ &= 2,16 \times 1,25 = 2,70 \text{ طن} \end{aligned}$$

ملاحظات من الجدول:

١ - الخطأ تم حسابه بالمعادلة: الطلب الفعلي - الطلب المتوقع

$$2 - \text{نسبة الخطأ تم حسابها بالمعادلة: } 100 \times \frac{\text{الخطأ}}{\text{الطلب الفعلي}}$$

٤ - حدي التنبؤ:

$$\text{الحد الأعلى} = \text{القيمة المتوقعة} + (2 \text{ ع})$$

$$= (2,70 \times 2) + 41 = \text{طن} \dots\dots\dots$$

$$\text{الحد الأدنى} = \text{القيمة المتوقعة} - (2 \text{ ع})$$

$$= (2,70 \times 2) - 41 = 35,6 \text{ طن}$$

التعليق: القيمة المتوقعة للفترة (9) هي طن أعلى 46,4 وحد أدنى 35,6 طن.

نسبة الخطأ	خطأ	الطلب المتوقع	معادلة التنبؤ حيث معامل التمهيد = 0,2، المكمل = 0,8 ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟	الطلب الفعلي	الفترة
%16,6	—	26	$26 = (0,8 \times 25) + (0,2 + 30)$	30	1
%23,5	—	26	$27,6 = (0,8 \times 26) + (0,2 + 34)$	34	2
%13,8	1,2	27,6	$28,7 = (0,8 \times 27,6) + (0,2 + 32)$	32	3
%24,4	5,6	28,7	$30,6 = (0,8 \times 28,7) + (0,2 + 38)$	38	4
%15	0,8	30,6	$31,7 = (0,8 \times 30,6) + (0,2 + 36)$	36	5
%16,5	1,6	31,7	$33 = (0,8 \times 31,7) + (0,2 + 38)$	38	6
%17,5	2,4	33	$34,4 = (0,8 \times 33) + (0,2 + 40)$	40	7
%18	2,4	34,4	$35,9 = (0,8 \times 34,4) + (0,2 + 42)$	42	8
.....	?.....	القيمة المتوقعة	—	9

عدد الأخطاء = 8، تنبؤ الفترة (9) = 35,9 طن

تحليل أخطاء التنبؤ:

$$\frac{\text{مجموع الأخطاء المطلق}}{\text{عدد الأخطاء}} = \text{متوسط الانحراف المطلق (م ح م)}$$

$$6,62 \text{ طن} = \frac{53}{8} =$$

$$2- \text{متوسط الانحراف المطلق (م خ ن م)} = \frac{\text{مجموع نسبة الأخطاء}}{\text{عدد الأخطاء}} = \frac{145,8\%}{8} = 18,2\% \text{ دقة متوسطة}$$

$$3- \text{ع (الانحراف المعياري)} = م ح م \times 1,25 = 6,62 \times 1,25 = 8,275 \text{ طن}$$

4- حدي التنبؤ:

الحد الأعلى = القيمة المتوقعة + (2 ع)

$$= 35,9 + (2 \times 8,275) = 52,45 \text{ طن}$$

الحد الأدنى = القيمة المتوقعة - (2 ع)

$$= 35,9 - (2 \times 8,275) = 19,35 \text{ طن}$$

التعليق:

.....
(راجع المحاضرات).....

ملحوظة: إذا لم يذكر تنبؤ الفترة الأولى في التمرين يفترض أنه يساوي الطلب الفعلي للفترة الأولى.

تحليل التعادل بيانياً :

يتم تحديد نقطة التعادل يجعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف ، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج أو المبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي (الذي تمثل كل نقطة عليه الإيرادات المتوقعة عند كل مستوى من مستويات الإنتاج) ومنحنى التكاليف الكلية (الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة عند كل مستوى من مستويات الإنتاج) بالإضافة إلى منحنى التكاليف الثابتة والمتغيرة .

ولتحقيق نقطة التعادل لابد من وجود الافتراضات التالية :

- ثبات سعر بيع الوحدة الواحدة .
- ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة .

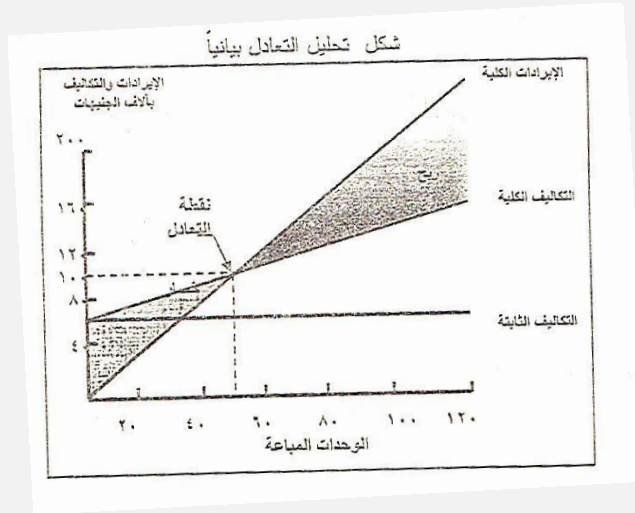
مثال :

بفرض أن شركة الإتحاد الوحدة الواحدة من منتجها بقيمة ٢ جنيه وأن التكلفة الثابتة تبلغ ٦٠ ألف جنيه . والتكلفة المتغيرة للوحدة تبلغ ٠.٨ جنيه . المطلوب توضيح تحليل التعادل بيانياً وتحديد نقطة التعادل وقيمة وحدات التعادل .

من المثال السابق يمكن رسم تحليل التعادل بيانياً ، كما يتضح من الشكل التالي ، حيث يتم تمثيل الوحدات المباعة على المحور الأفقي والإيرادات والتكاليف على المحور الرأسي . ويتم تمثيل التكاليف والإيرادات في شكل خط مستقيم يتناسب مع عدد الوحدات المباعة . حيث يكون خط التكلفة الثابتة موازي للمحور الأفقي وتترايد كل من التكلفة الكلية والإيرادات الكلية مع زيادة عدد الوحدات المباعة .

وتتحدد نقطة التعادل بتقاطع منحي التكاليف الكلية مع منحي الإيرادات الكلية . بإسقاط عمود علي المحور الأفقي تتحدد عدد وحدات التعادل التي عندها تتساوي الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية .

شكل تحليل التعادل بيانياً



مع ملاحظة أن :

- النقطة التي يتعادل عندها خط الإيراد الكلي مع خط التكلفة الكلية هي نقطة التعادل وتكون المنطقة العليا المظللة في الشكل السابق هي المنطقة التي تكون فيها الإيرادات الكلية أعلى من التكاليف الكلية .
- خط التكاليف الثابتة أفقياً كما هي بصرف النظر عن مستوى المخرجات .
- خط التكاليف المتغيرة يزداد تبعاً لزيادة حجم المخرجات .
- يقتضي حساب نقطة التعادل تقدير التكلفة والإيراد خلال الفترة الزمنية فإذا تغيرت الإيرادات أو التكلفة بناء علي تغيير الأساس الذي تحسب عليه فترة إلي أخرى فإن ذلك يستدعي حساب نقطة تعادل لكل فترة زمنية علي حدة ، مما يؤثر بالضرورة علي القرار النهائي الذي تصل إليه الإدارة .
- تعتمد قيمة نقطة التعادل علي مدي صحة التنبؤات الموضوعية .

ثالثاً : شجرة القرارات

وتعتبر من الأساليب الرياضية القوية التي تستخدم في تحليل العديد من المشكلات كمشكلات الاستثمار والأسعار .. الخ ومن أجل استخدام هذا الأسلوب فمن الضروري تحديد ما يلي :

١. تحديد البدائل المختلفة عند كل نقطة .
٢. تحديد نقاط عدم التأكد والاحتمالات عند كل نقطة .
٣. تحديد الإيرادات والتكاليف المتعلقة بكل احتمال .

مثال :

لنفترض إن إحدى الشركات ترغب في زيادة طاقتها الإنتاجية وهناك ثلاثة بدائل لمواجهة المشكلة هي :

١. إقامة مصنع صغير .
٢. إقامة مصنع متوسط .
٣. إقامة مصنع كبير .

وبافتراض أن هناك ثلاث حالات متوقعة للطلب هي :

١. انخفاض معدل الطلب الحالي .
٢. استمرار معدل الطلب كما هو .
٣. زيادة معدل الطلب الحالي .

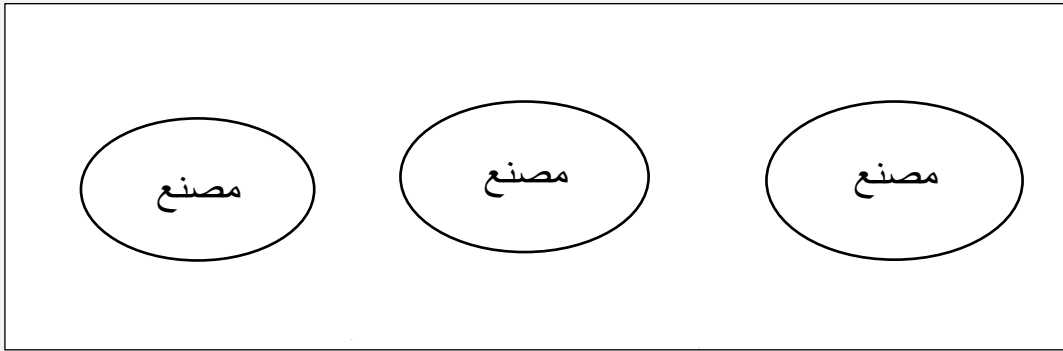
واعتمادا علي الخبرة السابقة فلقد قدرت الأرباح المتوقعة عن كل بديل في كل حالة من حالات الطلب المتوقع واحتمالات تحققها كما يلي بالألف جنيهه :

مستوي الطلب			البدائل
طلب مرتفع	طلب متوسط	طلب منخفض	
٣٠%	٥٠%	احتمال الحدوث ٢٠%	
٢٠	٦٠	١٠٠	١. إنشاء مصنع صغير
٤٠	٨٠	٨٠	٢. إنشاء مصنع متوسط
٦٠	١٠٠	٢٠	٣. إنشاء مصنع كبير

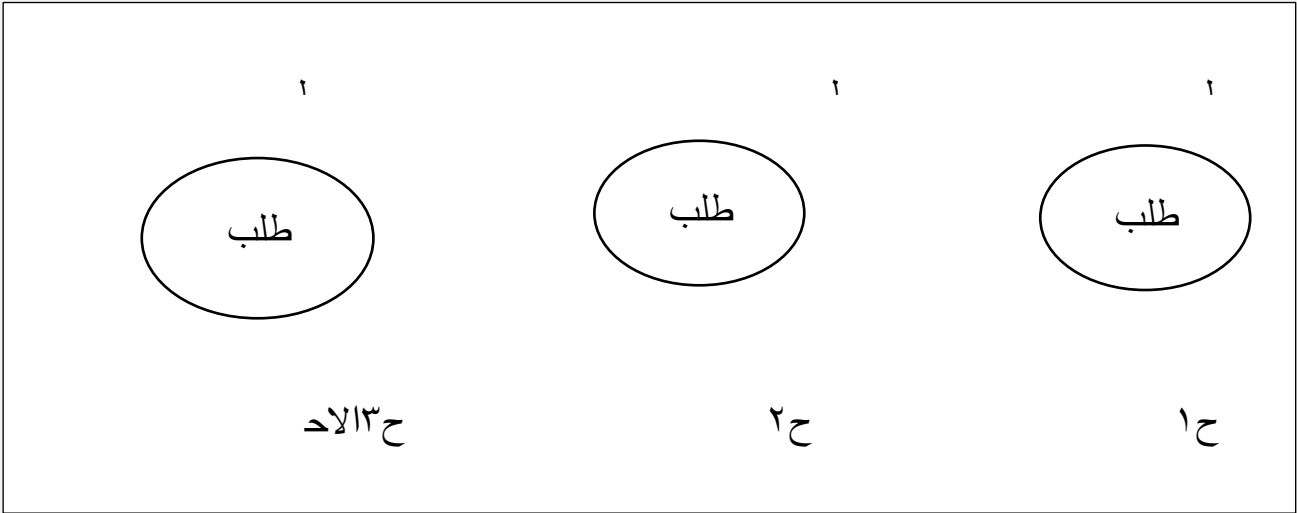
وهنا يتم تحديد المشكلة والبدائل المتاحة واتخاذ القرار المناسب كما يلي :

١. تحديد المشكلة التي تواجهها الشركة : وهي الحجم المناسب لإنشاء المصنع لزيادة الطاقة الإنتاجية .

٢. تحديد البدائل المتاحة وهي :



٣. جمع معلومات عن السوق حجم الطلب المتوقع (ط) واحتمالاته (ح) :



- الربح المتوقع في حالة تطبيق البديل الأول (المصنع الصغير) = الحدث الأول \times احتمال حدوثه + الحدث الثاني \times احتمال حدوثه + الحدث الثالث \times احتمال حدوثه .
- الربح المتوقع في حالة تطبيق البديل الأول (المصنع الصغير) = $١٠٠ + ٠.٢ \times ٦٠ + ٠.٥ \times ٢٠ + ٠.٣ \times ٥٦ = ٥٦$ ألف جنيه
- الربح المتوقع في حالة تطبيق البديل الثاني (المصنع المتوسط) = $٨٠ + ٠.٢ \times ٨٠ + ٠.٥ \times ٤٠ + ٠.٣ \times ٦٨ = ٦٨$ ألف جنيه .
- الربح المتوقع في حالة تطبيق البديل الثالث (المصنع الكبير) = $٢٠ + ٠.٢ \times ١٠٠ + ٠.٥ \times ٦٠ + ٠.٣ \times ٧٢ = ٧٢$ ألف جنيه .

رابعاً: ظروف اتخاذ القرار

يمكننا استخدام الاستراتيجيات وحالات الطبيعة من أجل تحديد مصفوفة النتائج للظروف المختلفة كما يلي :

أ- اتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد :

في ظل ظروف التأكد يكون متخذ القرار مدركاً تماماً للنتائج الخاصة ببديل معين عند تنفيذه من خلال المعرفة التامة بالقرار والعوامل المؤثرة فيه ، والنتائج المترتبة عليه ، ومما لا شك فيه من الناحية الواقعية يصعب وجود تأكد تام بالنسبة لاتخاذ القرار ولكن نفترض هذه الحالة .

ومن ثم فإن القرار في ظل ظروف التأكد يتخذ في ظل توافر كافة المعلومات عن الظاهرة موضع القرار حيث يتوافر ما يلي :

- هناك درجة تأكد كاملة بالنسبة للنتائج .
- توافر عدد من الاستراتيجيات البديلة التي توصل لتحقيق الهدف الواحد ، أو الأهداف المتعددة ويرمز لها بالرمز س ١ ، س ٢ ، س ٣ ... الخ .

وفي ظل حالة التأكد التام يوجد ناتج واحد فقط لكل استراتيجية نظراً لوجود حالة واحدة فقط من حالات الطبيعة .

مثال:

لنفرض أن وزارة السياحة توافرت لديها بيانات كاملة بشأن استخدام عدد من الاستراتيجيات في تسويق الخدمة السياحية وإن كل استراتيجية لها عائدها ولها تكلفتها وهناك وزن أو قيمة معينة لكل هدف من الأهداف التي يوضحها الجدول التالي :

جدول مصفوفة القرار في ظل ظروف التأكد أهداف متعددة

مقياس الاداء للأهداف الثلاثة وأوزانها

العائد المرجح لكل استراتيجية	النمو في عدد السائحين % ٠.٢	الحصة من السوق % ٠.٥	الربحية ا % ٠.٣	الاستراتيجية
٠.٤٢٧	١	٤.٠	٩	س١
٠.٣٥٨	٥.١	٥.٥	١٠	س٢
٠.٤٠٩	١.٨	٦.٥	١٢	س٣
٠.٤٦٢	٢	٦.٠	١١	س٤

ويكون العائد المرجح لكل استراتيجية هو :

$$\text{س١} = ١ + (٠.٣) ٩ + (٠.٥) ٤ + (٠.٢) ١ = ٠.٤٢٧$$

$$\text{س٢} = ٢ + (٠.٣) ١٠ + (٠.٥) ٥.٥ + (٠.٢) ٥.١ = ٠.٣٥٨$$

$$\text{س٣} = ٣ + (٠.٣) ١٢ + (٠.٥) ٦.٥ + (٠.٢) ١.٨ = ٠.٤٠٩$$

$$\text{س٤} = ٤ + (٠.٣) ١١ + (٠.٥) ٦.٠ + (٠.٢) ٢ = ٠.٤٦٣$$

وتكون الاستراتيجية التي تنظم هذه الأهداف هي (س٤) وفقا للمعلومات الموضحة سابقا .

ب- اتخاذ القرار في ظل ظروف المخاطرة :

وفي هذه الحالة يفترض الآتي :

- وجود عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق الهدف .
- لكل استراتيجية أكثر من نتيجة بسبب وجود أكثر من حالة من حالات الطبيعة .
- متخذ القرار يكون علي علم تام باحتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة من واقع خبرته في ظروف مشابهة في الماضي .

مثال: بفرض أن قيمة المبيعات لإحدى الشركات تختلف باختلاف قيمة المنفق علي الإعلان وتنشيط المبيعات . أتضح أن قيمة المبيعات والأرباح تتأثر باختلاف حالة الرواج الاقتصادي والتي يطلق عليها حالات الطبيعة والتي تتمثل في ن ١ الرواج

المفرط ، ن ٢ الرواج المتوسط ، ن ٣ الرواج المنخفض ، والتي لها احتمالات حدوث هي الأخرى مجموعها يساوي واحد صحيح كما سلي :

- ٢ر بالنسبة للرواج المفرط (ن ١) .
- ٥ر بالنسبة للرواج المتوسط (ن ٢) ،
- ٣ر بالنسبة للرواج أقل من المتوسط (ن ٣) .

ولقد أوضحت السجلات الوضع الحالي كما هو مبين في الجدول التالي :

الأرباح	الرواج الاقتصادي			الاحتمالات الاستراتيجية
	ن ٣	ن ٢	ن ١	
	٠.٣	٠.٥	٠.٢	
٦.٨	١٠	٦	٤	س ١ ميزانية الترويج ١٠٠ ألف جنيه
٧.٦	٦	٨	٦	س ٢ ميزانية الترويج ٢٠٠ ألف جنيه
٧.٨	٤	١٠	٨	س ٣ ميزانية الترويج ٣٠٠ ألف جنيه
٧.٤	٢	١٠	٩	س ٤ ميزانية الترويج ٤٠٠ ألف جنيه

ومن الواضح أن الاستراتيجية الثالثة (س ٣) هي أفضل بديل لأن المنفعة المتوقعة تصل إلي أعلى مستوى وهي : ٧.٨ وطبقا لهذه الطريقة فإن الاحتمالات أو النتائج قد تتحقق لذلك يقال أن متخذ القرار يخاطر عند اختيار استراتيجية معينة .

مثال :

يرغب مدير أحد الشركات في اتخاذ قرار إنتاج أحد الأصناف من الملابس الجاهزة لتخزينها وبيعها مع بداية عام ٢٠٠٩م وقد طلب من مدير المبيعات بيانات الشركة خلال العشر سنوات الماضية من الصنف وعدد مرات تكرار نفس كمية الطلب علي السلعة كما في الجدول التالي :

احتمال الطلب في المستقبل	عدد المرات التي تم فيها طلب هذه الكمية	عدد الوحدات المنتجة والمخزنة من الصنف
٠.٢	٢	١٥٠٠
٠.٥	٥	١٦٠٠
٠.٢	٢	١٧٠٠
٠.١	١	١٨٠٠
١.٠	١٠	مج

سعر بيع الوحدة من الصنف ٢٠ جنيه ، وتكلفة الوحدة ١٦ جنيه . وتفقد الشركة ٥٠% من قيمة الوحدة من المنتج الذي لا يرد ولا يباع في نفس السنة بسبب تغير المواضع . المطلوب تحديد البديل المناسب من كمية الإنتاج للصنف.

- نفترض أن الكميات التي تم بيعها في الماضي وبالتالي تتراوح بين ١٥٠٠ وحدة ، ١٨٠٠ وحدة هي حالات الطبيعة أي تمثل حالات الطلب المتوقعة في المستقبل.
- أن احتمال حدوث أي حالة من حالات الطبيعة تساوي نسبة عدد المرات التي تم فيها طلب هذه الكمية إلى عدد التكرارات أو السنوات .
- يقوم متخذ القرار بحساب مصفوفة القيم الشرطية المرتبطة بالاستراتيجيات البديلة وحالات الطبيعة المحتملة باستخدام المعادلة التالية :

$$ق ش = (س \times ط) - (ت \times ن) + ع د$$

حيث :

ق ش القيمة الشرطية

س سعر البيع

ط كمية الطلب

ت تكلفة الوحدة

ن كمية الإنتاج

ع سعر الوحدة غير المباع

د كمية المردودات من الصنف

- إذا كانت كمية الإنتاج وكمية الطلب متساوية لا يكون هناك مردودات من الصنف.
- إذا كانت كمية الإنتاج أكبر من الطلب يكون هناك مردودات مبيعات تطرح قيمتها (علي أساس سعر الوحدة من المردودات) .

جدول مصفوفة القيم الشرطية لقرار الإنتاج

حالات الطبيعة (مستويات الطلب)				الاستراتيجيات البديلة (كمية الإنتاج)
١٨٠٠	١٧٠٠	١٦٠٠	١٥٠٠	
٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	٦٠٠٠	١٥٠٠
٦٤٠٠	٦٤٠٠	٦٤٠٠	٥٤٠٠	١٦٠٠
٦٨٠٠	٦٨٠٠	٥٨٠٠	٤٨٠٠	١٧٠٠
٧٢٠٠	٦٢٠٠	٥٢٠٠	٤٢٠٠	١٨٠٠

- تكوين مصفوفة القيم المتوقعة :

نستخدم المعادلة التالية لحساب القيمة المتوقعة :

$$ق م = ق ش \times \text{احتمال الطلب}$$

نستخدم المعادلة التالية لحساب القيمة المتوقعة الكلية لكل استراتيجية :

$$\text{مج (ق م)} = \text{مج (ق ش)} \times \text{احتمال الطلب}$$

جدول مصفوفة القيم المتوقعة لقرار الإنتاج

	حالات الطبيعة (مستويات الطلب المحتملة)				الاستراتيجيات البديلة (كمية الإنتاج)
	٠.١	٠.٢	٠.٥	٠.٢	
٦٠٠٠	٦٠٠	١٢٠٠	٣٠٠٠	١٢٠٠	١٥٠٠
٦٢٠٠	٦٤٠	١٢٨٠	٣٢٠٠	١٠٨٠	١٦٠٠
٥٩٠٠	٦٨٠	١٣٦٠	٢٩٠٠	٩٦٠	١٧٠٠
٥٤٠٠	٧٢٠	١٢٤٠	٢٦٠٠	٨٤٠	١٨٠٠

إن متخذ القرار يمكنه الآن اختيار أفضل البدائل حيث أكبر عائد متوقع أو أعلى قيمة متوقعة تكون عند إنتاج وتخزين ١٦٠٠ وحدة من المنتج المحدد . ولا شك أن هناك عوامل متعددة تؤثر في مدي نجاح أو فشل هذا القرار ومنها دقة البيانات التي تم علي أساسها اتخاذ القرار ، وظروف الطلب في المستقبل حيث أن الطلب يتأثر بعوامل مختلفة مثل تعبير أذواق المستهلكين ، ووجود أخري أو سلع بديلة ، ودخول المستهلكين . إن متخذ القرار قد اتخذ قراره وفقا لافتراض أن ما حدث في الماضي سيحدث في المستقبل ، وعلي هذا يتضح حجم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها متخذ القرار في مثل هذه الظروف .

ج- اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد :

بالنسبة لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد يكون متخذ القرار غير قادر أو لا يعرف احتمالات حدوث حالات الطبيعة . ويعتمد القائم باتخاذ القرار علي وضع توقعات تختلف حسب خبرة ووجهة نظر متخذ القرار ، وحالته النفسية وتكوينه السلوكي ، فقد تكون التوقعات متشائمة أو متفائلة للعائد ، وهناك أربع معايير للاختيار كما يلي :

اتخاذ القرار اعتماد علي التقدير المتفائل :

يتم اختيار أعلى تقدير للعائد المتوقع بالنسبة لكل استراتيجية علي حدة ثم يلي ذلك اختيار (أفضل الأفضل) لتكون هي الاستراتيجية التي يتم الأخذ بها .

مثال :

ففي المثال التالي هناك ثلاث استراتيجيات لتطوير خطوط الإنتاج عن طريق شراء آلات جديدة في ظل ثلاث حالات وظروف مختلفة للطبيعة هي ن ١ ، ن ٢ ، ن ٣ وكانت تقديرات العائد من كل استراتيجية في حالات الطبيعة المختلفة ألف جنيه كما يلي :

جدول مصفوفة القرارات في ظل عدم التأكد

(التقديرات المتفائلة)

أفضل الأفضل	ظروف الطبيعة			الاستراتيجية
	ن ٣	ن ٢	ن ١	
٢٥	٢١	٢٥	٢٠	س ١
١٨	١٤	١٨	١٠	س ٢
٢٦ (أفضل استراتيجية)	٢٦	١٥	١٦	س ٣

حيث ن ١ رواج مفرط ، ن ٢ رواج متوسط ، ن ٣ رواج منخفض .

يتضح من تقييم الاستراتيجيات الثلاث وفقا لمعيار أفضل الأفضل أن الاستراتيجية الأفضل هي الاستراتيجية س ٣ .

اتخاذ القرار اعتماداً علي التقدير المتشائم the best of the worst

القرار هنا عكس القرار السابق حيث يقوم متخذ القرار بتوقع أسوأ موقف لكل بديل ثم يقوم باختيار أفضل الأسوأ في مصفوفة القرارات في ظل ظروف عدم التأكد (التقديرات المتشائمة

(

أفضل الأسوأ	ظروف الطبيعة			الاستراتيجية
	ن ٣	ن ٢	ن ١	

س ١	٢٠	٢٥	٢١	٢٠ (أفضل استراتيجية)
س ٢	١٠	١٨	١٤	١٠
س ٣	١٦	١٥	٢٦	١٥

يتضح من تقييم الاستراتيجيات الثلاث وفقا لمعيار أفضل الأسوأ أن الاستراتيجية الأفضل هي الاستراتيجية س ١ .

الجمع بين التقديرات المتشائمة والمتفائلة (معامل الترجيح) :

ويتم ذلك عن طريق وضع أوزان وليست احتمالات بكل حالة من حالات التفاضل والتشاؤم ولنفرض إننا وضعنا وزنا ٠.٦ للتقدير المتفائل ، ٠.٤ للتقدير المتشائم فيكون القرار كما يلي

:

مصفوفة القرار في حالة وضع أوزان للتقديرات المتفائلة والمتشائمة

العائد المرجح	أفضل الأسوأ	أفضل الأفضل) (المتفائل)	الاستراتيجية
	ر٤	ر٦	
$٢٣ = (٢٠) ر٤ \div (٢٥) ر٦$	٢٠	٢٥	س١
$١٤.٨ = (١٠) ر٤ + (١٨) ر٦$	١٠	١٨	س٢
$٢١.٦ = (١٥) ر٤ + (٢٦) ر٦$	١٥	٢٦	س٣

في ضوء ذلك نجد الآتي :

إن الاستراتيجية س١ هي أفضل استراتيجية لأنها تعطي أعلى عائد في ظل كل من حالتي التفاؤل والتشاؤم مع ملاحظة إن أرقام التقديرات المتفائلة والمتشائمة تم الحصول عليها من الجدولين السابقين .

لاحظ أن عدم التأكد هي تلك الحالة التي توجد فيها أكثر من حالة من حالات الطبيعة دون أن يعرف متخذ القرار احتمال حدوث أي منها نتيجة لعدم وجود بيانات سابقة .

معيار الأسف :

يستخدم متخذ القرار معيار الأسف عن طريق إعداد مصفوفة تسمى مصفوفة الأسف يحدد فيها تكلفة الأسف الذي سيلحق بالمنظمة لاتخاذها قرار لا يلائم حالة الطبيعة المواتية (تكلفة الفرصة البديلة ويحسب الأسف عن طريق حساب الحد الأقصى للأسف عند كل بديل (الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة في كل صف) ثم اختيار الاستراتيجية أو البديل الذي يبدني تكلفة الأسف . ويوضح الجدول التالي هذه الطريقة علي أساس بيانات المثال السابق .

جدول مصفوفة الأسف

الحد الأقصى للأسف	ظروف الطبيعة			الاستراتيجية
	ن٣	ن٢	ن١	
٥	٢١	٢٥	٢٠	س١
٨	١٤	١٨	١٠	س٢

س ٣	١٦	١٥	٢٦	١١
-----	----	----	----	----

من بيانات الجدول السابق يتضح أن الاستراتيجية س ١ هي الأفضل حيث أن تكلفة الأسف تكون أقل ما يمكن ٥ آلاف ج .

معييار السبب غير الكاف :

حيث يفترض متخذ القرار تساوي فرصة حدوث بالنسبة لكل حالة من حالات الطبيعة . وفي هذه الحالة تحسب القيمة المتوقعة لكل استراتيجية وفقاً للمعادلة التالية:

$$ق م = ١ / ن (ق ش ١ + ق ش ٢ + ق ش ٣ + ق ش ن)$$

حيث :

ق م = القيمة المتوقعة

ن = عدد حالات أو ظروف الطبيعة التي تقابل كل استراتيجية .

ق ش = القيمة الشرطية

وباستخدام بيانات المثال السابق :

ق م للاستراتيجية س ١ = $٣/١ = ١$ (٢١ + ٢٥ + ٢٠) ألف ج .

ق م للاستراتيجية س ٢ = $٣/١ = ٢$ (١٤ + ١٨ + ١٠) ألف ج .

ق م للاستراتيجية س ٣ = $٣ = ٣$ (٢٦ + ١٥ + ١٦) ألف ج .

ومن ثم فإن أفضل استراتيجية وفقاً لمعييار السبب غير الكافي هي الاستراتيجية س ١ .

اسلوب النقل بطريقة Stepping Stone

تمتلك ثلاثة مصانع (أ، ب، ج) وكميات الإنتاج بها كما يلي:

كمية الإنتاج بالألف وحدة	المصنع
10	أ
20	ب

ج	20
---	----

ويراد نقل هذه الكميات إلى أربع مخازن طاقتها الاستيعابية كما يلي:

المخزن	الطاقة الاستيعابية بالألف وحدة
س	10
ص	20
ع	20
ل	5

وكانت تكلفة نقل الوحدة بالجنيه كما تصورها المصفوفة التالية:

من / إلى	س	ص	ع	ل
أ	2	3	1	6
ب	5	4	2	3
ج	3	2	1	4

المطلوب:

تحديد كميات النقل المثلى المحققة لأقل تكلفة نقل ممكنة باستخدام طريقة الصف من الشمال إلى الجنوب-اقل تكلفة -فوجل -مع تحسين الحل .

الحل:

الخطوة الأولى: تكوين حل مبدئي:

الطريقة المستخدمة هنا هي طريقة الصف من الشمال إلى الجنوب، وهي تعتمد على الخطوات التالية:

١- نبدأ من الصف الأول أعلى جهة الشمال ونختار أقل تكلفة في هذا الصف ويتم النقل إليها بمقارنة كمية العرض وكمية الطلب أيهما أقل.

٢- تجرى العمليات الحسابية اللازمة (طرح الكمية المنقولة من كل من العرض والطلب).

٣- تنتقل للصف الثاني ونكرر الخطوات (1)، (2) وهكذا كما يظهر في الشكل التالي:

كمية الإنتاج	ل	ع	ص	س	من / إلى
	6	1	3	2	أ
10	صفر	⑩	صفر	صفر	
	3	2	4	5	ب
20	⑤	⑩	⑤	صفر	
	4	1	2	3	ج
20	صفر	صفر	⑤	⑮	
50	5	20	10	15	طاقة استيعابية

الخطوة الثانية: اختبار قابلية الحل:

قابلية الحل تتحقق عندما تتحقق هذه المعادلة:

$$\text{عدد الخلايا المملوءة} = \text{عدد مراكز العرض} + \text{عدد مراكز الطلب} - 1$$

$$1 - 4 + 3 = 6$$

الخطوة الثالثة: التقييم:

تركز عملية التقييم على الخلايا الفارغة بحيث لو تم شغلها ماذا سيحدث في دالة الهدف؟ ومنطقياً لسلامة الجمع الأفقي للصفوف والرأسي للأعمدة عندما نجرب شغل خلية فارغة بوحدة نقل واحدة وجب طرحها أفقياً ورأسياً وإضافتها في الجزء المقابل لها كما يظهر في هذا الشكل المبسط.

الخطوة الرابعة: القرار:

هذا يعني أنه إعداد حل آخر عن طريق شغل الخلية أ س لأن كل وحدة منقولة لهذه الخلية سوف توفر أربع جنيهات ولذلك نضع فيها أقل الكميتين السالبتين عند تقييم هذه الخلية في جدول الحل المبدئي وهي الكمية عشرة ويتم وضع الجدول التالي:

كمية الإنتاج	ل	ع	ص	س	من / إلى
	6	1	3	2	أ
10	صفر	صفر	صفر	⑩	
	3	2	4	5	ب
20	صفر	②①	صفر	صفر	
	4	1	2	3	ج
20	⑤	صفر	⑩	⑤	
50	5	20	10	15	طاقة استيعابية

نقوم بحساب الحل المبدئي = $(5 \times 2) + (5 \times 4) + (10 \times 2) + (5 \times 3) + (10 \times 1) = 120$ جنيهه

نقوم بحساب الحل الثاني = $(5 \times 3) + (10 \times 2) + (5 \times 4) + (20 \times 2) + (10 \times 2) = 115$ جنيهه

يلاحظ أن التكلفة الكلية انخفضت ويتم التقييم مرة أخرى للبحث من نتائج التقييم السالبة رغبة في تقليل التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن كما يلي:

$$3+ = 2 - 2 - 3 + 3 = \text{أ ص}$$

$$2+ = 2 - 2 - 5 + 1 = \text{أ ع}$$

$$3+ = 4 - 2 - 3 + 6 = \text{أ ل}$$

$$1+ = 3 - 2 - 1 + 5 = \text{ب ص}$$

$$2- = 4 - 2 - 1 + 3 = \text{ب ل}$$

$$1+ = 2 - 2 - 1 + 4 = \text{ج ع}$$

ملحوظة: الحل يستمر إلي حتي تصبح كافة الخلايا موجبة .

البرمجة الخطية: الطريقة البيانية – هدف أقصى ربح:

شركة تنتج منتجين أ، ب يمران على ثلاث عمليات خراطة برادة تلميع وكانت الطاقة المتاحة للعمليات ٤٤٠، ٣٣٦، ٢٨٠ ساعة على التوالي، وكانت الوحدة الواحدة من المنتج أ تستلزم ٢٠ ساعة في عملية الخراطة ٨ ساعات في عملية البرادة ١٠ ساعات في عملية التلميع، وكانت الأرقام المناظرة للمنتج ب على التوالي صفر ١٢، ٨ ساعة، فإذا كان ربح الوحدة من المنتج أ = ٥ جنيه ومن المنتج ب = ٧ جنيه فالمطلوب تحديد كمية المزيج السلعي المناسب من المنتجين أ، ب بما يحقق أقصى ربح ممكن.

الحل

الخطوة الأولى: تحديد رموز للمطالب مع وضع المشكلة في صورة جدولية.

نفرض أن عدد الوحدات المنتجة من المنتج أ = س وحدة.

نفرض أن عدد الوحدات المنتجة من المنتج ب = ص وحدة.

وتكون المشكلة في صورة جدولية كما يلي: -

المنتج	العملية	خراطة	برادة	تلميع	ربح الوحدة
س ← أ		٢٠	٨	١٠	٥
ص ← ب		صفر	١٢	٨	٧
الساعات المتاحة		٤٤٠	٣٣٦	٢٨٠	اقصى ربح؟

الخطوة الثانية: تحديد المتباينات على ضوء قيود المسألة.

$$\text{قيود عملية الخراطة} \quad 440 \leq 20س$$

$$\text{قيود عملية البرادة} \quad 336 \leq 12ص + 8س$$

$$\text{قيود عملية التلميع} \quad 280 \leq 10س + 8ص$$

الخطوة الثالثة: تحويل المتباينات إلى معادلات لكل يمكن رسمها مع تحديد منطقة الحلول الممكنة:

$$\text{خراطة: } 440 = 20س \quad \text{س} = \frac{440}{20} = 22$$

$$\text{برادة: } 336 = 12ص + 8س$$

$$\text{بفرض س = صفر.}$$

$$\text{إذن: ص} = \frac{336}{12} = 28$$

$$\text{بفرض ص = صفر.}$$

$$\text{إذن: س} = \frac{336}{8} = 42$$

$$\text{تلميع: } 280 = 10س + 8ص$$

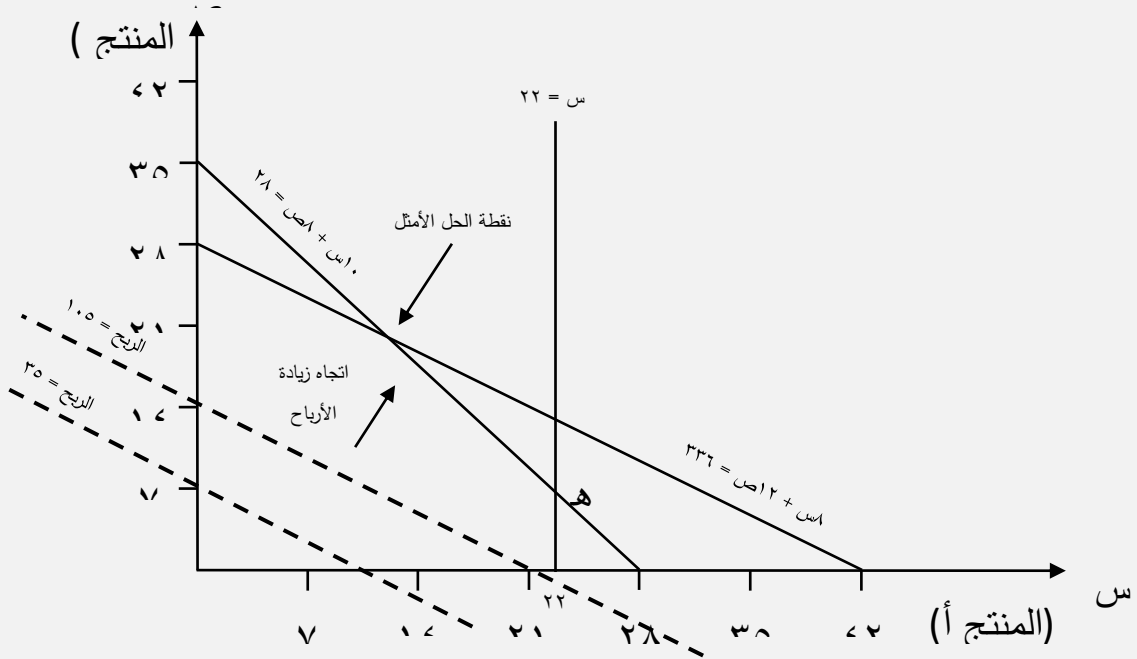
بفرض س = صفر

$$35 = \frac{280}{8} = \text{ص: إذن}$$

بفرض ص = صفر

$$28 = \frac{280}{10} = \text{س: إذن}$$

ثم نقوم بإعداد الرسم البياني وتحديد منطقة الحلول الممكنة:



الخطوة الرابعة: تحديد نقطة الحل الأمثل:

الطريقة الأولى: هي رسم خط الربح كما يظهر في الشكل السابق اعتماداً على المعادلة التالية: -

$$\text{أقصى ربح} = 5س + 7ص$$

الافتراض الأول للربح = 35 جنيه

$$\text{إذن: } 35 = 5س + 7ص$$

بفرض س = صفر.

$$\text{إذن: } 5 = 7ص$$

بفرض ص = صفر

$$\text{إذن: } 7 = 5س$$

الافتراض الثاني للربح = ١٠٥ جنيه.

$$\text{إذن: } ١٠٥ = ٧ص + ٥س$$

$$\text{بفرض } س = \text{صفر}$$

$$\text{إذن: } ١٥ = ص$$

$$\text{بفرض } ص = \text{صفر}$$

$$\text{إذن: } ٢١ = س$$

تابع الحل من خلال المحاضرات والسكاشن

.....
.....
.....

$$(١) \quad ٣٣٦ = ١٢ص + ٨س$$

$$(٢) \quad ٢٨٠ = ٨ص + ١٠س$$

بضرب هذه المعادلة في ١,٥ ينتج ما يلي

$$(٣) \quad ٤٢٠ = ١٢ص + ١٥س$$

ب طرح المعادلة (١) من المعادلة (٣) ينتج ما يلي: -

$$٨٤ = ٧س$$

$$\text{إذن: } ١٢ = \frac{84}{7} = س$$

بالتعويض بقيمة س في المعادلة (٢) للحصول على قيمة ص كما يلي: -

$$٢٨٠ = ٨ص + ١٢ \times ١٠$$

$$٢٨٠ = ٨ص + ١٢٠$$

$$٨ \text{ ص} = ١٦٠$$

$$\text{إذن: ص} = \frac{160}{8} = ٢٠ \text{ وحدة}$$

$$\text{ويكون أقصى ربح} = (١٢ \times ٥) + (٢٠ \times ٧) = ٢٠٠ \text{ جنيه.}$$

الطريقة الثانية: بتقييم الربح عند النقط الركنية كما يلي: -

الربح عند النقطة هـ:

المعادلتين

هما:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الربح عند النقطة و:

$$\text{المعادلتين هما: } ٨ \text{ ص} + ١٢ \text{ ص} = ٣٣٦$$

$$١٠ \text{ ص} + ٨ \text{ ص} = ٢٨٠$$

بحلها معاً - كما سبق - نتحصل على $١٢ = \text{ص}$ ، $٢٠ = \text{ص}$

$$\square \text{ الربح} = ١٢ \times ٥ + ٢٠ \times ٧ = ٢٠٠ \text{ جنيه.}$$

□ النقطة وهي نقطة أقصى ربح وهو يساوي ٢٠٠ جنيه.

الخطوة الخامسة: التأكد من أن الحل الأمثل في ضوء الطاقة المتاحة:

الحل الأمثل المقدم هو:

س = عدد الوحدات المنتجة من المنتج أ = ١٢ وحدة.

ص = عد الوحدات المنتجة من المنتج ب = ٢٠ وحدة.

من المفضل التأكد أن هذا الحل في ضوء الطاقات المتاحة كما يلي: -

□

.....
.....
.....

البرمجة الخطية – الطريقة البيانية – هدف أقل تكلفة:

تنتج إحدى شركات الصابون ثلاثة أنواع من الصابون يستخدم في إنتاجها مادة خام رئيسية واحدة فإذا كانت تكلفة الإنتاج تختلف في كل من المصنعين وأن استخدام المادة الخام يتساوى للمنتجات الثلاثة فإذا كانت تكلفة الكرتونة في المصنع الأول من المنتجات الثلاثة على التوالي ٢، ٤، ٢ جنيه من المصنع الثاني ٣، ٢، ١، ٥ جنيه، وكانت الكميات المطلوبة من المنتجات الثلاثة بالألف كرتونة ١٠، ١٨، ٧ على التوالي

واكنت المواد المتوافرة لدى المصنعين بالألف كرتونة ٢٣، ١٢ فالمطلوب تحديد كمية الإنتاج في كل مصنع من كل منتج بما يحقق ادنى تكلفة للشركة.

الحل:

الخطوة الأولى: تحديد رموز للمطالب مع وضع المشكلة في صورة جدولية.

نفرض أن عدد الوحدات المنتجة من المنتج أ في المصنع الأول = س وحدة.

نفرض أن عدد الوحدات المنتجة من المنتج ب في المصنع الأول = ص وحدة.

وتكون باقي الكميات كما تظهرها هذه المصفوفة:

المنتج / المصنع	أ	ب	ج	المواد المتوفرة
الأول	س	ص	(23 - س - ص)	23
الثاني	(س - 10)	(ص - 18)	((ص - س - 23) - 7)	12
الكميات المطلوبة	10	18	7	35

الخطوة الثانية: تحديد المتباينات على ضوء قيود المشكلة.

$$س \leq \text{صفر}$$

$$ص \leq \text{صفر}$$

$$23 - س - ص \leq \text{صفر}$$

$$10 - س \leq \text{صفر}$$

$$18 - ص \leq \text{صفر}$$

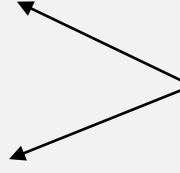
$$- 6 + س + ص \leq \text{صفر}$$

الخطوة الثالثة: تحويل المتباينات إلى معادلات لكي يمكن رسمها مع تحديد منطقة الحلول الممكنة.

$$\bullet \quad س = \text{صفر}$$

$$\bullet \quad ص = \text{صفر}$$

$$\text{س} = \text{صفر} \quad \square \quad \text{ص} = 23$$



$$\bullet \quad 23 - \text{س} - \text{ص} = \text{صفر}$$

$$\text{ص} = \text{صفر} \quad \square \quad \text{س} = 23$$

$$\bullet \quad 10 - \text{س} = \text{صفر} \quad \square \quad \text{س} = 10$$

$$\bullet \quad 18 - \text{ص} = \text{صفر} \quad \square \quad \text{ص} = 18$$

$$\text{س} = \text{صفر} \quad \square \quad \text{ص} = 16$$

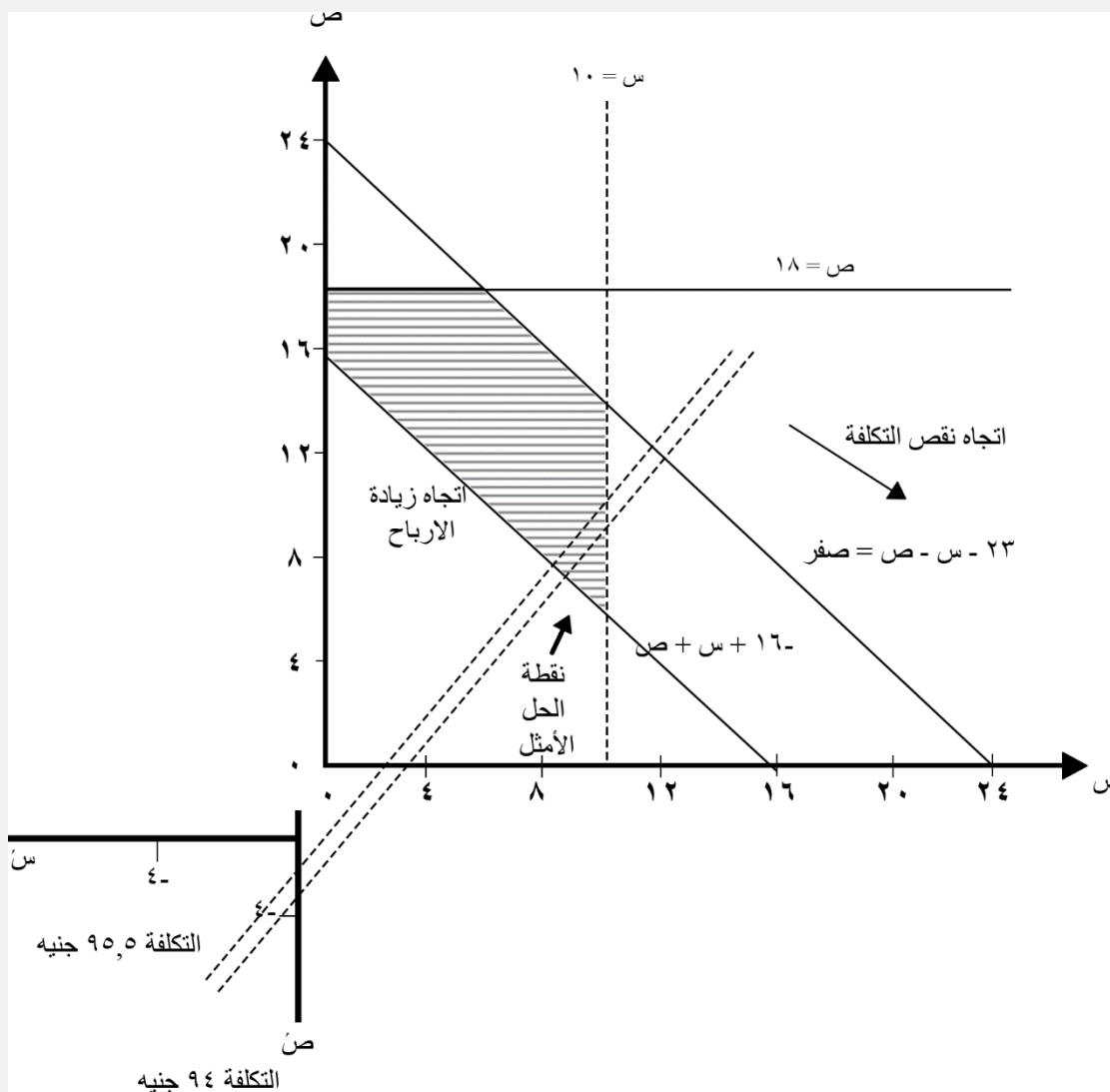
$$\text{س} = \text{صفر}$$



$$\bullet \quad -16 + \text{س} + \text{ص} = \text{صفر}$$

$$\text{ص} = \text{صفر} \quad \square \quad \text{س} = 16$$

ويمكن تصوير الرسم البياني التالي:



الخطوة الرابعة تحديد نقطة الحل الأمثل:

معادلة التكلفة = كل كمية \times تكلفة الوحدة الخاصة بها.

=

.....

.....

.....

$$\text{أقل تكلفة} = -1,5 \text{ س} + \text{ص} + 97$$

الافتراض الأول للتكلفة = 95,5 جنيه.

.....
.....
.....

الافتراض الثاني للتكلفة = 94 جنيه:

$$-1,5 \text{ س} + \text{ص} + 97 \quad \text{س} = \text{صفر} \quad \square \quad \text{ص} = -3$$

$$-1,5 \times 1 + 97 \quad \text{ص} = \text{صفر} \quad \square \quad \text{س} = 2$$

النقطة (هـ) هي نقطة الحل الأمثل كما يظهر من الرسم البياني وللحصول على قيمتي س، ص يتم حل معادلتى التقاطع كما يلي: -

$$\text{س} = 10$$

$$-16 \text{ س} + \text{ص} + \text{صفر} = 0$$

$$-16 + 10 + \text{ص} = \text{صفر} \quad \text{إذن: ص} = 6$$

وتكون أقل تكلفة ممكنة $= -1,5 \text{ س} + \text{ص} + 97$

$$= -1,5 \times 10 + 6 + 97$$

$$= -15 + 103 = 88 \text{ جنيه}$$

وتكون الكميات المثلى المحققة لهذه التكلفة كما تظهر المصفوفة التالية: -

المواد المتوفرة	المصنع			المنتج
	جـ	ب	أ	
23	7	6	؟؟.....	الأول
12	صفر	صفر	الثاني
؟؟؟؟؟	7	18	10	الكميات المطلوبة

الخطوة الخامسة: التأكد من أن الحل الأمثل في ضوء الطاقة المتاحة:

$$* 10 - س \leq \text{صفر} \quad \square \quad 10 - 10 \leq \text{صفر (صواب)}$$

*

□ الحل السابق في ضوء الطاقة المتاحة وأقل تكلفة ممكنة = 88 جنيه.

٢- الطريقة الجبرية Algebraic Method

نظرا لقصور الطريقة البيانية في التعامل مع أكثر من متغيرين وعدم امتيازها بالدقة. فكان من الضروري التفكير في طريقة أكثر دقة - لاعتمادها على الأسلوب الرياضي وليس البياني - مع مقدرتها على التعامل مع أكثر من متغيرين هذه الطريقة سميت الطريقة الجبرية وهي تعتبر بحق مدخلاً طبيعياً وتوضيحياً لطريقة السمبلكس التي تعتبر الطريقة العامة لحل مشاكل البرمجة.

وتقوم هذه الطريقة على فكرة بسيطة ألا وهي البدء في الإنتاج بالمنتج ذو الربحية الأعلى ثم توجيه باقي الموارد لمنتج في الربحية وهكذا بحيث تصل إلى أقصى ربح ممكن وأقل قدر ممكن من الطاقة العاطلة من الموارد.

وتتبع الخطوات التالية عند اتباع الطريقة الجبرية:

- ١- تحديد رموز للمطالب مع وضع المشكلة في صورة جدولية - كما سبق.
- ٢- تحديد المتباينات على ضوء قيود المسألة - كما سبق -
- ٣- تحويل المتباينات إلى معدلات مع تحديد المكملات (نظراً لعدم لجوئنا إلى الرسم وتظليل منطقة الحل الممكنة)
- ٤- تحديد الحل المبدئي للمشكلة (فترض حالة عدم الإنتاج)
- ٥- تحسين الحل المبدئي بإدخال المتغيرات الأخرى في الحل حتى نصل إلى الحل الأمثل
- ٦- اختبار مثالية الحل
- ٧- تكرار الخطوات (5،6) حتى نصل للحل الأمثل الذي يعظم الربحية لأقصى درجة ممكنة أو يقلل إلى أدنى مستوى ممكن وكذلك يجعل الطاقات العاطلة للموارد أقل ما يمكن أو صفر.

مثال:

لو أخذنا المثال السابق الخاص بهدف أكبر ربح والذي سبق تناوله عند استخدام الطريقة البيانية (حتى يتمكن الطالب من إجراء مقارنة ذاتية بين الطريقتين البيانية والجبرية) نجد ما يلي: -

الخطوة الأولى: تحديد رموزا للمطالب مع وضع المشكلة في صورة جدولية

نتبع نفس ما سبق "توفيراً للوقت والجهد ومساحة الأوراق".

الخطوة الثانية: تحديد المتباينات على ضوء قيود المسألة

نتبع ما سبق لنفس السبب السابق ذكره

الخطوة الثالثة: تحويل المتباينات إلى معادلات مع تحديد المكملات

ونقصد بالمكملات هنا بالجزء الذي يجعل هناك تساوي للطرفين الأيمن والأيسر ونرمز له بالرموز ك₁، ك₂، ك₃ ... الخ.

وهي تمثل مقدار الطاقة العاطلة التي لم تدخل في الإنتاج والتي تسعى هنا بتقليلها إلى أقدر قدر ممكن. وتكون المعدلات كما يلي:

$$20س + ك_1 = 440$$

$$8س + 12ص + ك_2 = 336$$

$$10س + 8ص + ك_3 = 280$$

الربح (ف) = 5س + 7ص + صفر ك₁ + صفر ك₂ + صفر ك₃، س، ص، ك₁، ك₂، ك₃ ≤ صفر.

الخطوة الرابعة: تحديد الحل المبدئي للمشكلة (افتراض عدم الإنتاج)

في هذا الافتراض تكون قيمة ك₁ + ك₂ + ك₃ أكبر ما يمكن مما يجعل الطاقات العاطلة أكبر ما يمكن كما يلي (بفرض أن س = صفر، ص = صفر طالما ليس هناك إنتاج).

$$ك_1 = 440 - 20س$$

$$ك_2 = 336 - 8س - 12ص$$

$$ك_3 = 280 - 10س - 8ص$$

حيث أن:

س = صفر، ص = صفر □ ك₁ = 440، ك₂ = 336، ك₃ = 280 وتكون دالة الهدف كما يلي:

$$ف = 5س + 7ص + صفر ك_1 + صفر ك_2 + صفر ك_3$$

$$= 5 \times صفر + 7 \times صفر + صفر + صفر = صفر$$

الخطوة الخامسة: تحسين الحل المبدئي بإدخال المتغيرات الأخرى في الحل حتى نصل إلى الحل الأمثل:

منطقياً – لتحسين الحل المبدئي – نبدأ بإنتاج المنتج ذو الربحية الأعلى (أي صاحب أكبر معامل في دالة الهدف وهو س حيث أن ربح الوحدة منه = 7 جنيه ونحاول تحديد إدخاله عن طريق امتصاص الطاقة العاطلة في ك₁) أم ك₂، ك₃ كما نلي هذا الإدخال س عن طريق امتصاص الطاقة العاطلة في ك₁ أم ك₂ أم ك₃.

□ المشكلة هي بيان أي المكملات التي ستمتصها لإنتاج المنتجين أ، ب بوحدات معينة هي س، ص للوصول إلى أكبر ربح ممكن.

لعلاج المشكلة السابقة نجري مجموعة محاولات إدخال ويتم تحديد عند هذه المحاولات أولاً بالتوافق والتبادل كما يلي:

عدد المتغيرات = س، ص، ك₁، ك₂، ك₃ = 5 متغيرات = ق عدد مرات الاختبار =
ر = 2

□ القانون المستخدم هنا هو: -

$$\frac{\text{ن}}{\text{ر} \times \text{ن} + \text{ر}} = \text{ق}^{\text{ن}}$$

$$\frac{5}{2 + 5 \times 2} = \text{ق}^5$$

$$\frac{3 \times 4 \times 5}{3 \times 2} = \frac{5}{3 \times 2} =$$

$$10 \text{ محاولات} = \frac{4 \times 5}{1 \times 2} = \frac{4 \times 5}{2} =$$

هي: -

المحاولة الأولى	س = صفر، ك = 1 = صفر
المحاولة الثانية	س = صفر، ك = 2 = صفر
المحاولة الثالثة	س = صفر، ك = 3 = صفر
المحاولة الرابعة	ص = صفر، ك = 1 = صفر
المحاولة الخامسة	ص = صفر، ك = 2 = صفر
المحاولة السادسة	ك = 1 = صفر، ك = 3 = صفر
المحاولة السابعة	ك = 1 = صفر، ك = 2 = صفر
المحاولة الثامنة	ك = 2 = صفر، ك = 3 = صفر
المحاولة التاسعة	س = صفر، ك = 3 = صفر

المحاولة العاشرة س = صفر، ص = صفر، سبق أخذها وهي الحل المبدئي، ف = صفر.

وسوف نجري المحاولات التسعة ونحسب الأرباح عند كل محاولة ويتم اختبار المحاولة صاحبة أكبر ربح كما يلي:

(١) المحاولة الأولى: هي أخذ س = صفر، ك₁ = صفر
هذا الحل غير مسموح به لأن المعادلة الأولى هي:

$$20س + ك_1 = 440$$

(٢) المحاولة الثانية: هي أخذ س = صفر، ك₂ = صفر
بالتعويض في المعادلات ينتج ما يلي:

$$20س + ك_1 = 440 \quad ك_1 = 440$$

$$8س + 12ص + ك_2 = 336 \quad ص = 28$$

$$10س + 8ص + ك_3 = 280 \quad ك_3 = 56$$

$$(280 = 27 \times 8 - 56)$$

$$\square \text{ ف} = 5 \times \text{صفر} + 7 \times 28 + \text{صفر} \times 440 + \text{صفر} + 56 \times \text{صفر} = 196 \text{ جنيه}$$

(٣) المحاولة الثالثة: هي أخذ س = صفر، ك₃ = صفر
بالتعويض في المعادلات ينتج ما يلي:

$$20س + ك_1 = 440 \quad ك_1 = 440$$

$$8س + 12ص + ك_2 = 336 \quad ك_2 = 336 - 35 \times 12 = -84$$

ويعتبر هذا غير موصل لحل ممكن أساسي لأن ك₂ = 2 = سالب (أي > صفر)

(٤) المحاولة الرابعة: هي أخذ ص = صفر، ك₂ = 2 = صفر

بالتعويض في المعادلات ينتج ما يلي:

$$\text{س} = 22، \text{ك} = 2، 160 = 3، \text{ك} = 60$$

$$\text{ف} = 22 \times 5 = \text{صفر} = 110 \text{ جنيه}$$

(٥) المحاولة الخامسة: هي أخذ $\text{ص} = \text{صفر}$ ، $\text{ك} = 2 = \text{صفر}$

بالتعويض في المعادلات ينتج ما يلي:

$$\text{س} = 42، \text{ك} = 1 = 400-، \text{ك} = 3 = 160- \text{ وهذه المحاولة لا تؤدي إلى حل ممكن أساسي}$$

$$\text{لأن ك} = 1، \text{ك} = 3 > \text{صفر} \text{ (بالسالب)}$$

(٦) المحاولة السادسة: هي أخذ $\text{ص} = \text{صفر}$ ، $\text{ك} = 3 = \text{صفر}$

بالتعويض في المعادلات ينتج ما يلي:

$$\text{س} = 28، \text{ك} = 1 = 120-، \text{ك} = 3 = 112 \text{ وهذه محاولة فاشلة لأن ك} = 1 \text{ بالسالب (أي أصغر}$$

من صفر وهذا يخالف قيود عدم السلبية).

(٧) المحاولة السابعة: هي أخذ $\text{ك} = 1 = \text{صفر}$ ، $\text{ك} = 2 = \text{صفر}$

بالتعويض في المعادلات ينتج ما يلي:

$$\text{س} = 22، \text{ص} = 13,3، \text{ك} = 3 = 46,4 \text{ وهذه المحاولة فاشلة أيضاً.}$$

(٨) المحاولة الثامنة: هي أخذ $\text{ك} = 1 = \text{صفر}$ ، $\text{ك} = 3 = \text{صفر}$

بالتعويض في المعادلات ينتج ما يلي:

$$\text{س} = 22، \text{ص} = 7,5، \text{ك} = 2 = 70 \text{ وهذا يؤدي إلى حل مسموع به، ف} = 7 + 22 \times 5$$

$$162,5 = 7,5 \text{ جنيه}$$

(٩) المحاولة التاسعة: هي أخذ ك₂ = صفر، ك₃ = صفر

بالتعويض في المعادلات ينتج ما يلي:

$$\begin{aligned} \text{س} = 12, \text{ص} = 20, \text{ك}_1 = \text{صفر} \text{ وهي محاولة ناجحة وحل أساسي مسموح به } \square \text{ ف} \\ \text{ف} = 200 = 20 \times 7 + 22 \times 5 = \end{aligned}$$

الخلاصة:

١- بمقارنة الحلول الأساسية المسموحة نجد أن الحل الأساسي المسموح به والذي يعطي نهاية عظمى لدالة الربح هو المحاولة التاسعة وهي:

$$\text{ف} = 200, \text{س} = 12, \text{ص} = 20$$

وهي نفس النتائج التي توصلنا إليها بالطريقة البيانية.

٢- يعاب على هذه الطريقة الإطالة والأخذ في الحسبان الحلول الممكنة وهي: (المحاولات أرقام 2، 4، 8، 9)

وغير الممكنة وهي (المحاولات 1، 3، 5، 6، 7)، بالرغم من أنها تعتبر طريقة دقيقة بالنسبة للطريقة البيانية.

٣- يمكن تقليل الجهد والوقت في هذه الطريقة بالتركيز على المحاولات التي لا تفترض القيم الصفريّة للمتغيرين س، ص

٤- نظراً لاحتياج هذه الطريقة لوقت وجهد كبير كان لازماً على العلماء الخروج بطريقة تركز على الحل الممكن المثالي فقط وهذا ما فعله العالم الأمريكي ج، ب، دانتزيغ صاحب الطريقة الشهيرة والمعروفة باسم "طريقة السمبلكس"

مثال على أسلوب السمبلكس:

حل البرنامج الخطى التالي بطريقة السمبلكس:

$$\min z = -3x_1 + 3x_2 + 5x_3$$

s.t.

$$2x_1 - 2x_2 + 3x_3 \leq 1$$

$$x_1 - x_2 - 2x_3 \leq 1$$

$$x_1, x_2, x_3 \geq 0$$

أولاً : نبدأ بصياغة البرنامج الخطى للمسألة إلى الشكل القياسي بإدخال المتغيرات المكملة التالية كالتالي :

$$\min z = -3x_1 + 3x_2 + 5x_3$$

s.t.

$$2x_1 - 2x_2 + 3x_3 + x_4 = 1$$

$$x_1 - x_2 - 2x_3 + x_5 = 1$$

$$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 \geq 0$$

ثانياً : نضع المعلومات الناشئة عن المسألة في الجدول التالي :

x_4	٢	٢-	٣	١	٠	١
x_5	١	١-	٢-	٠	١	١
z	٣-	٣	٥	٠	٠	٠

ثالثاً ورابعاً : بالبحث في دالة الهدف نجد أن أصغر الأعداد هو العدد ٣- المقابل للمتغير x_1 ومن ثم يكون المتغير x_1 هو المتغير الداخل للأساس entering variable وبإجراء اختبار القسمة ratio test نجد أن $\{1/1, 1/2\}$ فنجد أقل نسبة هي $1/2$ المقابلة للمتغير x_4 ومن ثم نجد أن المتغير الخارج من الأساس leaving variable هو x_4 وبالتالي يكون العنصر المحوري pivot element هو العدد ٢ .

خامساً : نجرى العمليات المحورية بحيث يكون العنصر المحوري يساوى واحد صحيح والعناصر التي تقع تحته والتي تقع فوقه (إن وجدت) تكون مساوية صفراً على النحو التالي :

x_1	١	١-	١.٥	٠.٥	٠	٠.٥
x_5	٠	٠	٣.٥-	٠.٥-	١	٠.٥

z	٠	٠	٩.٥	١.٥	٠	١.٥
----------	---	---	-----	-----	---	-----

ومن ثم البحث مرة أخرى في عناصر دالة الهدف تجد أنها جميعها غير سالبة ومن ثم نجد أن دالة الهدف تصبح $z = 1.5$ حيث
 أن $x_5 = 0.5$ ، $x_1 = 0.5$

مثال ٢ :

حل البرنامج الخطى التلى بطريقة السمبلكس :

$$\max -10x_1 + 32x_2 + 48x_3 + 54x_4$$

s.t.

$$2x_1 + 3x_2 + 5x_3 + x_4 \leq 24$$

$$5x_1 + 2x_2 + x_3 + 3x_4 \leq 32$$

$$8x_1 + 5x_2 + 6x_3 + 10x_4 \leq 64$$

$$3x_1 + 6x_2 + 9x_3 + 12x_4 \leq 81$$

$$x_1, x_2, x_3, x_4 \geq 0$$

أولاً : نبدأ بصياغة البرنامج الخطى بالشكل القياسي فندخل المتغيرات الإضافية لنحصل على البرنامج الخطى
 التالى :

$$\max -10x_1 + 32x_2 + 48x_3 + 54x_4$$

s.t.

$$2x_1 + 3x_2 + 5x_3 + x_4 + x_5 = 24$$

$$5x_1 + 2x_2 + x_3 + 3x_4 + x_6 = 32$$

$$8x_1 + 5x_2 + 6x_3 + 10x_4 + x_7 = 64$$

$$3x_1 + 6x_2 + 9x_3 + 12x_4 + x_8 = 81$$

$$x_1, x_2, x_3, x_4 \geq 0$$

ثانياً- نضع المعلومات الناشئة عن المسألة فى الجدول التالى :

x_5	2	3	5	1	1	0	0	0	24
x_6	5	2	1	3	0	1	0	0	32
x_7	8	5	6	10	0	0	1	0	64
x_8	3	6	9	12	0	0	0	1	81
z	-10	32	48	54	0	0	0	0	0

ثالثاً ورابعاً : حيث أن دالة الهدف في البرنامج الخطى هي دالة تعظيم maximization problem فإن المتغير الداخل إلى الأساس ، وهو المتغير المقابل لأكبر الأعداد الموجبة في الصف الأخير (أى صف دالة الهدف) وبذلك يكون x_4 وبعد ذلك نتبع نفس الخطوات المذكورة في خوارزمية السمبلكس للمثال السابق . وبقسمة كل عنصر من عناصر العمود الأيمن على العناصر الموجبة في العمود المحورى نحصل على المجموعة التالية :

$$\{24, 10.67, 6.4, 6.75\} = \{24/1, 32/3, 64/10, 81/12\}$$

ويكون الصف المقابل لأصغر هذه الأعداد هو الصف المحورى ومن ثم يكون العنصر المغادر للأساس هو x_7 والعدد الناتج من تقاطع الصف المحورى والعمود المحورى يعتبر هو العنصر المحور (10) . لاحظ أن الحل يكون أمثلًا عندما تكون جميع العداد الموجود في الصف الأخير (صف دالة الهدف) غير موجبة ، لأن دالة الهدف هنا دالة تعظيمية.

خامساً : نجرى العمليات المحورية فنحصل على الجدول التالى :

x_5	1.2	2.5	4.4	0	1	0	-0.1	0	17.6
x_6	2.6	0.5	-0.8	0	0	1	-0.3	0	12.8

x_4	0.8	0.5	0.6	1	0	0	0.1	0	6.4
x_8	-6.6	0.0	1.8	0	0	0	-1.2	1	4.2
z	-53.2	5.0	15.6	0	0	0	-5.4	0	-345.6

فيكون الحل الناتج هو $z = 345.6$, $x_5 = 17.6$, $x_6 = 12.8$, $x_4 = 6.4$, $x_8 = 4.2$

وحيث أنه لا يزال هناك عنصر في الصف الأخير قيمته موجبة فإننا نعاود الخطوات السابقة فيكون العنصر المحوري هو 1.8 . ثم بعد إجراء العمليات المحورية نحصل على الجدول التالي:

x_5	17.33	2.5	0	0	1	0	2.83	-2.44	7.33
x_6	-0.33	0.5	0	0	0	1	-0.83	0.44	14.67
x_4	3.0	0.5	0	1	0	0	0.5	-0.33	5.0
x_3	-3.67	0.0	1	0	0	0	-0.67	0.56	2.33
z	4.0	5.0	0	0	0	0	5.0	-8.67	-382.0

فيكون الحل الناتج هو $z = 382.0$, $x_5 = 7.33$, $x_6 = 14.67$, $x_4 = 5.0$, $x_3 = 2.33$

وحيث أنه لا يزال هناك عنصر في الصف الأخير قيمته موجبة فإننا نعاود الخطوات السابقة. لاحظ أن هناك عمودين في كل منهما قيمة معامل التكلفة $r_i = 5.0$ ولنختار العمود الأول المقابل للمتغير x_2 ، أي أن x_9 هو المتغير الداخل إلى الأساس، ويكون العنصر المحوري هو 2.5، لأننا نختار أقل نسبة في النسب التالية

$$\{ 7.33 / 2.5 , 14.67 / 0.5 , 5.0 / 0.5 \} = \{ 2.9, 29.3, 10.0 \}$$

ثم بعد إجراء العمليات المحورية نحصل على الجدول التالي :

x_2	6.933	1	0	0	0.4	0	1.133	-0.978	2.933
-------	-------	---	---	---	-----	---	-------	--------	-------

x_6	-3.8	0	0	0	-0.2	1	-1.4	0.93	13.2
x_4	-0.467	0	0	1	-0.2	0	-0.067	0.156	3.533
x_3	-3.67	0	1	0	0.0	0	-0.67	0.56	2.33
z	-30.67	0	0	0	-0.2	0	-0.67	-3.78	-396.67

وبما أن جميع الأعداد في الصف الأخير غير موجبة فيكون الحل الأمثل هو كما يلي :

$$z = 396.67, \quad x_2 = 2.933, \quad x_6 = 13.2, \quad x_4 = 3.533, \quad x_3 = 2.33$$

تدريب :

قم بمتابعة المحاضرات والسكاشن لمزيد من التطبيقات الرياضية

.....
.....
.....

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ❖ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية. القاهرة، لم يذكر مكان النشر، ٢٠٠٠.
- ❖ جاري ديسلر (٢٠١٢) إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة. السعودية: الرياض – دار المريخ للنشر.
- ❖ جاريث، هيل، شارلز. الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١، ص ٨٩
- ❖ جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (٢٠٠٤) إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، السعودية: الرياض – دار المريخ للنشر.
- ❖ د. توفيق محمد عبد المحسن، ١٩٩٦، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار النهضة العربية).
- ❖ د. راوية محمد حسين "إدارة الموارد البشرية" المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ١٩٩٩.
- ❖ د. صلاح الشنواني، ١٩٩٠، التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث).
- ❖ د. عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، ١٩٩٥.
- ❖ د. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠١.
- ❖ د. علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي" القاهرة المكتبية عين الشمس، ١٩٨٤.
- ❖ عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية المتقدمة. القاهرة المكتبة الأكاديمية ٢٠١١.

- ❖ عايدة سيد خطاب، العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ودار الفكر العربي، ٢٠١٢.
- ❖ عايدة سيد خطاب، وآخرون، الإدارة الدولية للموارد البشرية. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ٢٠١١.
- ❖ عمرو خير الدين، التسويق الدولي: القاهرة: لم يذكر مكان النشر، ١٩٩٦.
- ❖ القطامين، أحمد عطا الله. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و نظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، المكتبة الإدارية، عمان، ١٩٩٩.
- ❖ الماضي، محمد المحمدي. السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ❖ Anthony. W.P. Perrewe. P.H. & Kacmar. K.,. Stategic Human Resources Management New York: The Dryaden Press, 1998.
- ❖ De Cenzo, D.A. & Robbins, S.P. Human Resource Management. Fifthed. New York: John Wiley & Sons, inc. 2002.
- ❖ Breitfelder, M. & Dowlign, W., “Why Did we Ever Go Into HR?” Harvard Business Review, July-August 2008, pp. 1-6.
- ❖ Groyberg, B, Mclean, AN. & Reavis, C, “Delivering Strategic Human Resource Management” Harvard Business School, 2006, pp. 1 – 30.
- ❖ Kydd, C.T. & O p p en heim L., Using Human Resource Management to Enhance Competitiveness: Lessons from of excellent Companies Human Resources Management. 1990, Vol. 29, No, 2 pp. 145 – 166.
- ❖ Mathis, R.L. & Jack, Son, J. H. Human Resource Management. Tenth Edition. Ohio: South Western, 2004.
- ❖ Ulrich, D. “A New Mandate for Human Resources” Harvard Business Review, January – South Western, 2004.
- ❖ Ulrich, D. “A New Mandate for Human Resources” Harvard Business Review, January – February, 1998, PP. 124 – 134.

- ❖ Cascio Wayne F, “Managing Human Resources” New York (Mc, Graw Hill, Inc., 3thed. 2008).
- ❖ Withers, M, Williamson, M & Reddington, M. (2010). Transforming HR Creating Value Through People, Second edition, New York: Elsevier Ltd.
- ❖ Armstrong, M. (2006) A handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- ❖ (2010) Armstrong’s essential human resource management practice: A Guide to people management. Kogan Page Publishers.
- ❖ Bogardus, A. (2012) PHR/SPHR Professional in Human Resources Certification. Study Guide. Wiley Publishing, Inc.
- ❖ Dessler, G. (2011) Human Resource Management. Prentice Hall.
- ❖ Yasgoor, K. & Bressler, S. (2011) Human Resources Certification. New York: Kaplan Publishing, Inc.
- ❖ Management for a Competitive Advantage, Eleventh Edition. McGraw-Hill Irwin, 2006.
- ❖ Hill, Terry. Manufacturing Strategy Text and Cases, Irwin McGraw-Hill, 2000.

- ❖ Medori, D., and Steeple, "A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems," International Journal of Operation and Production Management, 20, no. 5, 2000, 520-533
- ❖ Porter, Michael E. "What is Strategy" Harvard Business Review 74 (November-December 1996). 61-78.

نحمد الله ان وفقنا في إعداد وتجميع

المادة العلمي

حفظ الله الوطن - حفظ الله الجامعة

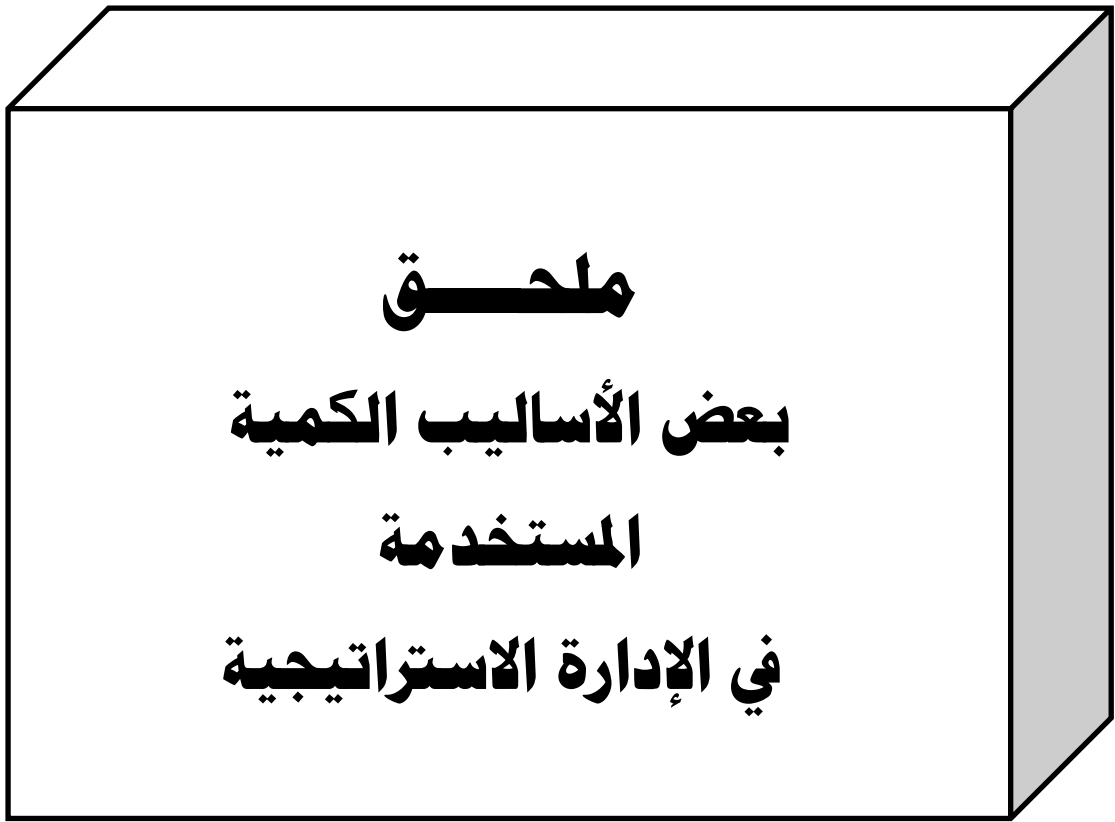
حفظ الله مديري وقادة المستقبل

د/محمد عبدالباقي الشريف

&

د/محمود كمال العربي

حفظ الله مصر ومؤسساتها



ملحق
بعض الأساليب الكمية
المستخدمة
في الإدارة الاستراتيجية

بعض الأساليب الكمية المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية

أولاً : طرق التنبؤ بالقوى العاملة :

١ - استخدام معادلة الاتجاه العام :

بافتراض أن الأرقام التالية تمثل حجم القوى العاملة في إحدى المنظمات خلال السنوات التسع الماضية:
(الأرقام بالآلاف)

السنوات	حجم القوى العاملة	السنوات	حجم القوى العاملة
٢٠١٤	١٣	٢٠١٩	١٧
٢٠١٥	١٥	٢٠٢٠	١٦
٢٠١٦	١٢	٢٠٢١	١٦
٢٠١٧	١٢	٢٠٢٢	٢١
٢٠١٨	١٣		

احسب :

حجم القوى العاملة في هذه المنظمة خلال عام ٢٠٢٣ م .

٢ - استخدام معامل الارتباط :

(الأرقام بالآلاف وحدة)

توافرت لديك المعلومات التالية :

السنة	مبيعات المنتج (أ)	مبيعات المنتج (ب)
٢٠١٥	٨	١٥٠
٢٠١٦	١٠	١٧٠
٢٠١٧	١٥	١٩٠
٢٠١٨	٩	١٧٠
٢٠١٩	١٢	١٨٠

١٩٠	١٣	٢٠٢٠
٢٠٠	١٢	٢٠٢١
٢٢٠	١٦	٢٠٢٢

وبافتراض أن الطلب المُقدر على المُنتج (ب) خلال الأعوام ٢٠٢٣، ٢٠٢٤، ٢٠٢٥، ٢٠٢٦ هو ٢٦٠، ٢٩٠، ٣٠٠، ٢٧٠ على التوالي. فما هو حجم الطلب المتوقع على المُنتج (أ) خلال الأعوام الأربعة القادمة.

٣- استخدام أسلوب الكمية الاقتصادية :

توفرت لديك البيانات التالية عن شركة " الجهاد " للصناعات الغذائية:

- الكمية المُخطط شرائها خلال عام ٢٠٢٣ م ١٦٠٠ وحدة
- تكلفة شراء الوحدة جنيه واحد
- تكلفة أمر الشراء ١٠ جنيهاً
- تكلفة المخزون ٢٠% من متوسط قيمة المخزون

المطلوب :

تحديد كمية الشراء المثلى، وعدد مرات الشراء، والتكلفة الكلية، وذلك باستخدام:

أولاً : الطريقة الجدولية.

ثانياً : الطريقة البيانية.

ثالثاً : طريقة القانون المُبسط.

٤- استخدام جداول المُدخلات والمُخرجات:

يقوم أحد المشروعات الصناعية بإنتاج ثلاث سلع مُتشابهة ، وكانت المعاملات الفنية بينها كما يلي :

$$\begin{pmatrix} ٠.٠٨ & ٠.٣٠ & ٠.٢٥ \\ ٠.١٨ & ٠.١٠ & ٠.١٥ \\ ٠.٢٠ & ٠.٣٠ & ٠.٥٠ \end{pmatrix}$$

فإذا علمت أن الطلب النهائي على هذه المنتجات هو ٤٠ ، ٣٠٠ ، ٤٢٠ وحدة على التوالي .
أوجد حجم المشتريات من هذه المنتجات .

ثانياً : نماذج النقل :

تمتلك الشركة المصرية الصناعية ثلاثة مصانع ص ١ ، ص ٢ ، ص ٣ وثلاثة مراكز لتسويق الإنتاج س ١ ، س ٢ ، س ٣ فإذا كانت الطاقة الإنتاجية للمصانع هي ٤٠٠٠ ، ٥٠٠٠ ، ٨٠٠٠ وحدة على التوالي، بينما كانت الطاقة الاستيعابية لمراكز التوزيع هي ٧٠٠٠ ، ٦٠٠٠ ، ٤٠٠٠ وحدة على التوالي. وكانت تكلفة نقل الوحدة من المصنع ص ١ إلى مراكز التسويق هي ٣ ، ٧ ، ٤ جنيه على التوالي ، بينما كانت تكلفة نقل وحدة الإنتاج من المصنع الثاني إلى مراكز التسويق هي ٢ ، ٦ ، ٥ جنيه على التوالي مُقابل ٧ ، ٤ ، ٣ جنيه على التوالي من المصنع الثالث إلى مراكز التسويق .

المطلوب :

إعداد الجدول المبدئي لتوزيع إنتاج المصانع على مراكز التسويق، وحساب تكلفة النقل، باستخدام الطرق المختلفة لنموذج النقل :

- طريقة الركن الشمالي الشرقي.

- طريقة الركن الشمالي الغربي.

- طريقة التكاليف (أقل تكلفة أولاً).

- طريقة فوجل التقريبية.

ثالثاً : المناضلة بين الشراء أو التصنيع :

تحتاج إحدى شركات منتجات الألبان إلى عبوات لتعبئة منتجاتها. ويُمكن للشركة شراء تلك العبوات من مُورد خارجي بسعر ١٢ جنيه للوحدة، أو أن تقوم الشركة بتصنيعها داخلياً وسوف يستلزم ذلك إضافة خط إنتاجي جديد تبلغ استثماراته ١٥٠٠٠ جنيه ، كما أن التكلفة المُتغيرة للوحدة تبلغ ٧ جنيهات .

المطلوب :

ما هو أنسب قرار للشركة، إذا علمت أن الشركة تحتاج إلى ٤٠٠٠ وحدة ؟