

الإدارة الاستراتيجية

إعداد

د. أسماء أحمد خليل

قسم إدارة الأعمال- كلية
التجارة



فهرس المحتويات

Contents

٦	الفصل الأول: أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية
٦	مقدمة
٨	أولاً: مفهوم الاستراتيجية
١١	ثانياً: تطور الإدارة الاستراتيجية
١٣	ثالثاً: المكونات الثلاثة للاستراتيجية
١٤	رابعاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية
١٦	خامساً: مستويات الإدارة الاستراتيجية
١٨	سادساً: عمليات الإدارة الاستراتيجية
٢١	سابعاً: القرار الاستراتيجي
٢٢	ثامناً: الاستراتيجية والخطة
٢٣	تاسعاً: المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية
٢٥	عاشراً: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية
٢٨	اسئلة الفصل الأول أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية
٢٩	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي وأساليب إعداد الخطط الاستراتيجية
٢٩	مقدمة
٢٩	أولاً: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي
٣٢	ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم الإدارية الأخرى
٣٤	ثالثاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته
٣٦	رابعاً: مراحل (خطوات) التخطيط الاستراتيجي
٣٨	خامساً: أساليب إعداد الخطط الاستراتيجية
٧٠	اسئلة الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي وأساليب إعداد الخطط الاستراتيجية
٧١	الفصل الثالث: تحليل بيئة الأعمال
٧١	المبحث الأول: البيئة الخارجية

٧١	External Environments and its Elements	أولاً: تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها
٧٢	The Importance of External Environment study	ثانياً: أهمية دراسة البيئة الخارجية
٧٣	Information Types of Environmental Scanning	ثالثاً: أنواع المعلومات في المسح البيئي
٧٥	Information Environment Characteristics	رابعاً: خصائص بيئة المعلومات
٧٥	Environmental Scanning Dimensions	خامساً: أبعاد التحليل البيئي
٧٦	External Environment Classifications	سادساً: تصنيفات البيئة الخارجية
٧٧	General and Task Environment	سابعاً: البيئة الخارجية العامة والخاصة
٨٨		المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية
٨٨	Internal Environments Concept	أولاً: تعريف البيئة الداخلية
٨٨	Importance of Internal Environmental Analysis	ثانياً: أهمية التحليل البيئي الداخلي
٩٩	Information Society Resources	رابعاً: موارد مجتمع المعلومات
١٠١	Internal Analysis Approaches	خامساً: مداخل التحليل الداخلي
١٠٦	Internal Analysis and Information Failure	سادساً: التحليل الداخلي والفشل المعلوماتي
١٠٨		اسلمه الفصل الثالث: تحليل بيئة الأعمال
١٠٩		الفصل الرابع: رؤية ورسالة المنظمة
١٠٩		أولاً: مفهوم الرؤية التنظيمية وعلاقتها بالأبعاد الاستراتيجية.
١١٥		ثانياً: مفهوم الرسالة وأهميتها.
١١٩		ثالثاً: مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة.
١٢٠		رابعاً: مداخل تحديد رسالة المنظمة.
١٢٢		خامساً: خصائص الرسالة الفعالة.
١٢٤		سادساً: عناصر رسالة المنظمة.
١٣١		الفصل الخامس: تحديد الغايات والأهداف
١٣١		أولاً: تعريف الغايات وخصائصها.
١٣٤		ثانياً: الفرق بين الغايات والأهداف.
١٣٦		ثالثاً: أهمية وضع الأهداف.
١٣٨		رابعاً: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف.

ويلاحظ من خلال الشكل السابق أن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات التنظيمية الأقل ، كما أن المستوى التنظيمي الأعلى هو الذي يتولى وضع العامة ، في حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع قدر أقل من عدم التأكيد ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.	١٤٢
خامساً: تصنيفات الأهداف.	١٤٢
سادساً: تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليها.	١٤٥
الفصل السادس: البدائل الاستراتيجية.	١٤٧
أولاً: العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية.	١٤٧
ثانياً: تقسيمات البدائل الاستراتيجية.	١٥٠
ثالثاً: نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.	١٦٥
رابعاً: المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي.	١٦٨
اسئلة الفصل السادس: البدائل الاستراتيجية.	١٧٥
الفصل السابع: تطبيق الاستراتيجية ومراجعتها.	١٧٦
أولاً: مناقشة مفهوم تطبيق الاستراتيجية وأهميتها.	١٧٦
ثانياً: تعريف متطلبات تطبيق (تنفيذ) الاستراتيجية.	١٧٧
ثالثاً: التعرف على الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية.	١٨٦
رابعاً: مناقشة فكرة اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية.	١٨٧
خامساً: التعرف على المشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ.	١٨٨
سادساً: التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية.	١٨٩
سابعاً: مناقشة نموذج ماكينزي حول أهمية تنفيذ الاستراتيجية.	١٨٩
اسئلة الفصل السابع: تطبيق الاستراتيجية ومراجعتها.	١٩٢
الفصل الثامن: بطاقة الأداء المتوازن.	١٩٤
أولاً: المفاهيم والأبعاد.	١٩٤
ثانياً: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:	١٩٨
ثالثاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.	٢٠٠
رابعاً: العلاقة بين أبعاد الأداء المتوازن:	٢١١

- ٢١٢ خامساً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
- ٢١٥ سادساً: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
- ٢١٦ سابعاً: العوامل الأساسية لنجاح بطاقة الأداء المتوازن

فهرس الجداول

- ٢٢ جدول رقم (١) مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة
- ٣٣ جدول رقم (٢) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي
- ٤١ جدول رقم (٣) نتائج تحليل SWOT لشركة Gerber لمنتجات الأطفال
- ١١٩ جدول رقم ٤ مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة
- ١٢٥ جدول رقم ٥ عناصر رسالة المنظمة
- ١٢٩ جدول رقم ٦ مدى التزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة
- ١٤٩ جدول رقم ٧ العلاقة بين بدائل الاستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها
- ١٥٣ جدول رقم ٨ أهم الأبعاد الممكنة لاستراتيجية التركيز

فهرس الأشكال

- ١٩ شكل رقم (١) عمليات الإدارة الاستراتيجية
- ٢٠ شكل رقم (٢) المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية
- ٣٧ شكل رقم (٣) خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي
- ٣٩ شكل رقم (٤) نتائج تحليل SWOT
- ٤٠ شكل رقم (٥) إتباع استراتيجيات متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT
- ٥٤ شكل رقم ٦ خطوات التخطيط الاستراتيجي تبعا لمنهجية هوشين
- ٦٢ شكل رقم ٧ خطوات التخطيط الاستراتيجي تبعا لأسلوب فايفر
- ٧٨ شكل رقم ٨ العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة المحيطة بالمنظمة
- ٩١ شكل رقم ٩ الهيكل البسيط
- ٩٢ شكل رقم ١٠ الهيكل الوظيفي
- ٩٣ شكل رقم ١١ الهيكل القطاعي
- ٩٣ شكل رقم ١٢ هيكل المصفوفة
- ٩٤ شكل رقم ١٣ الهيكل المختلط
- ١٠١ شكل رقم ١٤ التحليل البيئي ومداخل المنظمة

- شكل رقم ١٥ تحليل الأنشطة وفقاً لنموذج سلسلة القيمة ١٠٢
- شكل رقم ١٦ العوامل التي تشكل أساس صياغة الرؤية ١١٠
- شكل رقم ١٧ العلاقة بين الرؤية والأبعاد المختلفة للاستراتيجية ١١٤
- شكل رقم ١٨ العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم ١١٨
- شكل رقم ١٩ الغايات والأهداف وعلاقتها بصياغة الاستراتيجية ١٣٦
- شكل رقم ٢٠ العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن ١٤٠
- شكل رقم ٢١ سلسلة الأهداف والوسائل ١٤٢
- شكل رقم ٢٢ الأبعاد الثمانية للغايات الاستراتيجية ١٤٥
- شكل رقم ٢٣ نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية ١٦٧
- شكل رقم ٢٤ نموذج ماكينزي ١٩٠
- شكل رقم ٢٥ الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ٢٠١
- شكل رقم ٢٦ سلسلة العمليات الداخلية ٢٠٥

الفصل الأول: أسس ومبادئ الإدارة الاستراتيجية

مقدمة:

شهد العالم عبر التاريخ القديم والمعاصر العديد من الأحداث الهامة التي تتعلق ببناء الدولة وإدارتها وأسلوب مواجهتها للأمر الخطيرة كالنزاعات، والتوترات، والاضطرابات، والحروب (المحلية، والإقليمية، والعالمية)، والتي تهدد مصير الإنسانية والحضارة جمعاء. تتطلب تلك الأحداث اتخاذ قرارات إستراتيجية مختلفة ومناسبة للتفاعل معها وحلها حيث لعبت المعلومات دوراً مهماً وفعالاً في صناعتها واتخاذها .

كما اتسم العقدان الأخيران بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها ، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية ، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة ، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها ، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددتها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية فحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصله أو هادٍ يبين الوجهة له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم .

وتأتى الإدارة الإستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط إستراتيجيه للحصول على الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة فى إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء .

وبرغم أهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه لم يعد كافياً لدرجة تجعلنا نقف عنده ، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة

إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين، وهذا يوفر تحليلاً يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة، كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية التي نعيشها . ومن ناحية أخرى فإن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها . فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي، كذلك لا تقل المراجعة الإستراتيجية أهمية عن الجوانب السابقة ، فمراجعة وتقييم الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة الأهمية بسبب أن التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المؤسسة باستمرار . ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات حيث أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد. ويتم استخدام تعبير " الإدارة الإستراتيجية " للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي .

تعتبر الإدارة الإستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق والإدارة الإستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب. و الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفعالية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل وهي تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك

باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات .

كما تعد الخطة الإستراتيجية عملية ديناميكية للتطور ومواكبة للمتغيرات الحديثة والاتجاه نحو المستقبل ،كما أنها تقوم على مبدأ المشاركة والتواصل المعرفي والبحثي والمجمعي، حيث تبدأ أساساً بوضع أهداف ثم تحديد سياسات تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المقررة بكيفية معينة في زمن مخطط يتم إجرائه. من خلال رصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الخطة ثم ينتهي الأمر بنتائج يتم تحليلها وتقييمها على نحو دقيق .

أولاً: مفهوم الاستراتيجية

تستخدم كلمة استراتيجية Strategy بطرائق متعددة، ونجد غالباً الكثير من الناس يتحدثون عن هذا المفهوم في عالم الأعمال والاستراتيجية هي كمنارة كرة القدم، أو الاستراتيجية المرتبطة بالحملات العسكرية، أو الاستراتيجية الموضوعة لاجتياز مجموعة من الاختبارات والامتحانات. وهذا بالطبع يقودنا إلى الاستخدام المعقدة لمصطلح الاستراتيجية.

وقد اشتقت كلمة استراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Strategos، وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية المناطة بمفهوم الاستراتيجية. لقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد الاجتماع، الإدارة ، ونظم وتكنولوجيا المعلومات...الخ).

أي أن جوهر الاستراتيجية يتمثل في مسايرة حالات القوة والكفاءة المتميزة في ميدان الأعمال قياساً للطريقة التي تتمتع بها دائرة العمل الخاصة بميزة تنافسية على الخصوم المتنافسة في نفس الميدان في المجال العسكري، فالأوامر الاستراتيجية هنا تحتم على القادة أن يختاروا ميدان المعركة المواتية لحالات القوة، والإمكانات الخاصة باستعدادهم، وبما لا يوافق ظروف أعدائهم.

أما في ميدان منظمات الأعمال، فهي تهدف إلى تحقيق مجازة مواتية بين الكفاءة المتميزة للمنظمة والبيئة الخارجية التي تتنافس في إطارها مع غيرها.

والاستراتيجية حسب بورتر **Porter** هي: " عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم عة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون . "

أما دافيد **David** فقد عرّف الاستراتيجية بأنها: " صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

ويصفها (Thompson et al., 2010) بأنها خطة عمل إدارة المنظمة لإدارة العمل وتنفيذ العمليات، أي أنها التحركات التنافسية ومداخل الأعمال التي ينفذها مديرو المنظمة من أجل نمو الأعمال وجذب الزبائن وإسعادهم، والمنافسة بنجاح، وتحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي Organizational Performance ". وتوصل (Minberg, 1987) إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينه آراء كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يُعرف باسم Five Ps for Strategy وهي:

١. الخطة Plan : أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.

٢. المناورة Play : أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

٣. النموذج Pattern : أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.

٤. الموقف Position: الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه. وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.

٥. المنظور Perspective : الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقتها الصحيحة.

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها : " علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" . ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات من أجل تحقيق النجاح التنظيمي.

ويدل مصطلح الإدارة الاستراتيجية على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، في حين يدل مصطلح التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning على صياغة الاستراتيجية فقط. وإن هدف الإدارة الاستراتيجية هو خلق فرص جديدة ومختلفة للمستقبل واستغلالها. وبالمقابل يحاول التخطيط الاستراتيجي رسم المستقبل من خلال استقراء اتجاهات اليوم.

ولقد نشأ مصطلح التخطيط الاستراتيجي في الخمسينيات، وانتشر استخدامه بين منتصف عقد الستينيات ومنتصف عقد السبعينيات من القرن العشرين وخلال تلك الفترة اعتقد بأن التخطيط الاستراتيجي هو الجواب والعلاج الشافي للكثير من المشكلات التي تعاني منها المنظمات وتوهمت الكثير من الشركات الأمريكية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ولكن سرعان ما تم رفضه خلال عقد الثمانينيات كنماذج تخطيطية متنوعة لا تنتج عوائد عالية. وتم إعادة إحياء مصطلح التخطيط الاستراتيجي خلال عقد التسعينيات، واليوم لا تزال تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في عالم ومنظمات الأعمال، ومنها منظمات وشركات تكنولوجيا ونظم المعلومات.

وفي الواقع، توصف أي خطة استراتيجية Strategic Plan على أنها خطة مباراة Game Plan للشركة، تماماً هو الحال في مباراة كرة القدم، أي أن يكون لدى المنظمة خطة جيدة للتنافس، لذا فقد تم تخفيض هوامش الربح بين المنظمات المتنافسة، خصوصاً في حالات الكساد الاقتصادي.

وتنتج الخطة الاستراتيجية من الخيارات الإدارية الناتجة عن المفاضلة بين البدائل الجيدة المتعددة، كما أنها تدل على الالتزام بأسواق محددة وسياسات وإجراءات وعمليات تشكل طرائق وأساليب العمل نحو تحقيق الخطة الاستراتيجية.

ثانياً: تطور الإدارة الاستراتيجية

لقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينيات. حيث توضح اسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل Long Term Planning Orientation

امتدت هذه المرحلة منذ عقد الستينيات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج استراتيجية لتتوسع المنتجات، أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها ، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات المتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد. وقد أُطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظراً لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية.

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود Limited Strategy Orientation

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهر ما يسمى باستراتيجية الإدارة، وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقويمها. وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترتي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين.

ويمكننا القول إن هذه المرحلة هي الفترة المنيرة لدراسة الإدارة الاستراتيجية وممارستها، إذ بدأت تتفتح الرؤية لماهية الاستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بنائها على المدى البعيد.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية) Environmental Orientation

وهي المرحلة التي نستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الاستراتيجية، أي ما يتطلب قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، أي أن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة العاملين والمديرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة نتيجة تعقيدها من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية.

وقد أطلق الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية على هذه المرحلة اسم الفترة الزاهية لدراسة الإدارة الاستراتيجية، وقاموا بتقسيمها إلى المراحل الفرعية التالية:

- أ. مرحلة الستينيات (مرحلة الاستقرار).
- ب. مرحلة السبعينيات (مرحلة التوجه المالي).
- ج. مرحلة الثمانينيات (مرحلة التوجه التنافسي).
- د. مرحلة التسعينيات (مرحلة التغيير الموسع).

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل Integrated Strategic Orientation

وهي المرحلة الأعد، حيث تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها الأساسية ما يلي:

أ. إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.

ب. يركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتدليل أي معوقات.

ج. إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً ، مع تدعيم علاقته بتغيرات البيئة المختلفة.

د. تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية.

هـ. تؤثر نوعية المنظمة، وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي

ثالثاً: المكونات الثلاثة للاستراتيجية

إن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرائق جيدة للعمل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات. وقد حدد Chandler ثلاثة مكونات أساسية للاستراتيجية هي:

١. تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل Determination of the Basic long-term goals: وتتعلق بوضوح وفهم الهدف الاستراتيجي المتماسك والسهل المنال وبدون وجود هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم إلى أين ستذهب، فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد.

٢. تبني طرائق العمل Adoption of Courses of actions وهذا يدل بالطبع على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

٣. تخصيص الموارد Allocation of Resources : وتدلل على حقيقة أساسية مفادها أنها تتضمن التكاليف المترافقة . الأفعال مع والتصرفات المطلوبة

لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية.

رابعاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية

تشمل عملية الإدارة الاستراتيجية المراحل الثلاث التالية:

١. صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation :

تتضمن هذه المرحلة إعداد رسالة المنظمة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة، ووضع أهداف طويلة الأجل، والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وأخيراً يتم اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها.

كما تشمل صياغة الاستراتيجية مسائل أخرى مثل مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها، والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها، وكيفية توزيع الموارد، وهل يتم التوسع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع شركات ومنظمات تكنولوجية أخرى، أو تكوين شركات مشتركة، وأخيراً كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة.

وبما أن موارد المنظمة محدودة، فإنه يقع على عاتق المسؤولين عن الاستراتيجية اختيار تلك الاستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمنظمة. ويترتب على قرارات صياغة الاستراتيجية التزام المنظمة بمنتجات معينة، وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن. كما يقع على عاتق الاستراتيجيون Strategists مسؤولية تحديد المزايا التنافسية طويلة الأجل Long Term Competitive Advantages في حين يقع على عاتق المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات صياغة الاستراتيجية، فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

٢. تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation :

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية قيام إدارة المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد. هذا إلى جانب تنمية الوعي والبيئة المساندة للاستراتيجية وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توجيه الجهود التسويقية وإعداد الموازنات وتطوير واستخدام نظم المعلومات Information Systems وربط الأجور بالأداء التنظيمي.

ويعني تنفيذ الاستراتيجية تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد. ويتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين، وهي مهمة تقترب إلى الجانب الفني منها إلى الجانب العلمي. وبناءً عليه ، فإن وضع الاستراتيجيات وعدم تنفيذها يعد مضيعة للوقت والجهد.

ج. تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation :

يعد تقييم الاستراتيجية المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة الاستراتيجية، وطالما يرغب المديرون بمعرفة متى لا تعمل الاستراتيجية بطريقة ملائمة، فإن تقييم الاستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومة. وتتعرض كافة الاستراتيجيات للتعديل في المستقبل، حيث أن كل العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغيير. وتتضمن مرحلة تقييم الاستراتيجية الأنشطة التالية:

- مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.
- قياس الأداء.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن التقييم الاستراتيجي مطلوب، حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح مستقبلاً .

خامساً: مستويات الإدارة الاستراتيجية

من المفيد جداً عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها، ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للاستراتيجية هي :

١. الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy :

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه: " إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف ورسالة المنظمة ككل، وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها". وبناءً على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة،

حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل. يهتم هذا المستوى للاستراتيجية بالمجال العام للمنظمة والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل). ويمكن أن تتضمن مسائل التغطية الجغرافية، وتنوع المنتجات أو وحدات العمل، والموارد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

على سبيل المثال، في شركة Yahoo يكون القرار الحاسم على مستوى الشركة عندما تقوم ببيع بعض أعمالها التجارية. وتهتم الاستراتيجية على مستوى المنظمة بتوقعات المالكين والمساهمين وسوق الأسهم، وتأخذ شكلاً من البيان الصريح والضمني لبيان رسالة الشركة Mission Statement الذي يعكس هذه التوقعات. ويرتبط بالاستراتيجية على مستوى المنظمة أيضاً تحديد نطاق العمل الذي يتضمن أساس القرارات الاستراتيجية الأخرى.

٢. الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل Business Units Strategy

وهي قطاع أو خط سلعي أو مركز ربحي ضمن الشركة الأم Parent Company تبيع كل منها مجموعة مميزة من السلع إلى مجموعة مميزة من الزبائن والعملاء، وتتنافس كل منها مجموعة محددة من المنافسين بشكل جيد. ويمكن أن تكون وحدة العمل الاستراتيجية Strategic Business unit (SBU) فرعاً رئيسياً

في المنظمة، أو مجموعة من المنتجات المترابطة، أو حتى منتجاً واحداً أو علامة تجارية واحدة. ولكي يتم تحديد الكيان على أنه وحدة عمل استراتيجية يجب أن تتوفر فيه السمات التالية:

أ. أن تكون مؤسسة تجارية قابلة للتحديد بشكل مستقل عن غيره.

ب. أن يكون له مهمة مميزة ومحددة.

ج. أن يكون له منافسون معينون.

د. أن يكون له مجموعة موظفين تنفيذيين يتولون مسؤولية تحقيق الأرباح له.

وتفصل عوائد وتكاليف استثمارات الخطط الاستراتيجية لوحدة العمل الاستراتيجية عن تلك المرتبطة بالشركة الأم، إلى جانب تقويمها أيضاً. وتعمل وحدة العمل الاستراتيجية في أسواق متنوعة ذات فرص ومعدلات نمو مختلفة ودرجات مختلفة من المنافسة، وإمكانية مختلفة لتحقيق الربح. لذا فإن المخططون الاستراتيجيون يجب أن يدركوا القدرات المختلفة لأداء كل وحدة عمل استراتيجية، وتخصيص الموارد لها بفعالية. ويجب أيضاً ضمان التكامل بين وحدات العمل الاستراتيجية من أجل تنفيذ الأهداف الإجمالية للمنظمة.

إن الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تمثل الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كصناعة الحواسيب، والبرمجيات، والتطبيقات المعلوماتية، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسئول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي. أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون استراتيجية واحدة. وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة.

٣. الاستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategy :

تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وعادةً ما تميل

المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية وغيرها، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعد مديرها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته.

سادساً: عمليات الإدارة الإستراتيجية

تمر إدارة الاستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل يمكن بيانها على النحو التالي :

المرحلة الأولى: مسح وتحليل البيئة Scanning the Environment

في هذه المرحلة يتم توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة Internal Analysis & External، والاستفادة من نقاط القوة ، وتقليل أثر نقاط الضعف ، هذا إلى جانب مراعاة الفرص والمميزات بالبيئة الخارجية مع تلاف وتقليل أثر المعوقات والمخاطر، وبناء على ذلك تشمل هذه المرحلة على الأنشطة والأبعاد التالية :

١. دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.

٢. دراسة الامكانات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.

المرحلة الثانية : صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

تعنى عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision ، ويعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة Mission. Statement هذا كما تحتوى عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات البديلة ، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب ، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

١. تحديد رؤية ورسالة المنظمة.

٢. تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل.

.. تحديد البدائل الاستراتيجية.

٤. اختيار الاستراتيجية المناسبة.

المرحلة الثالثة: تطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation

تعد عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية، إذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي، ووضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتخصيص الموارد، وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد وتنمية القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية، هذا إلى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية، والتمويلية... وغيرها.

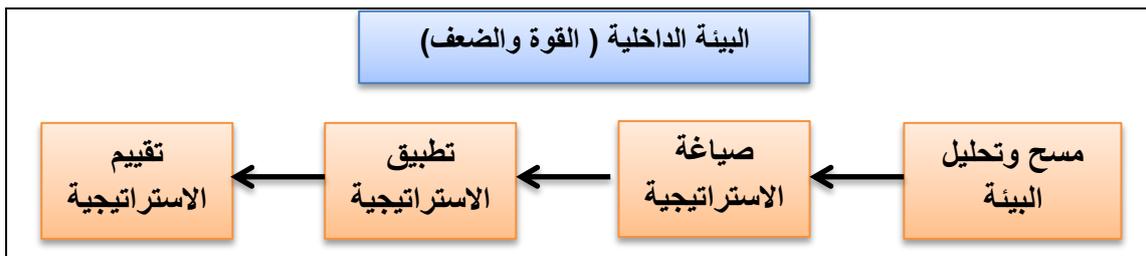
المرحلة الرابعة: مراجعة وتقويم الاستراتيجية Strategy Evaluation

تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الاستراتيجية في مراجعة وتقويم الاستراتيجية، ويجب مراعاة أن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسة لتقييم الاستراتيجية هي :

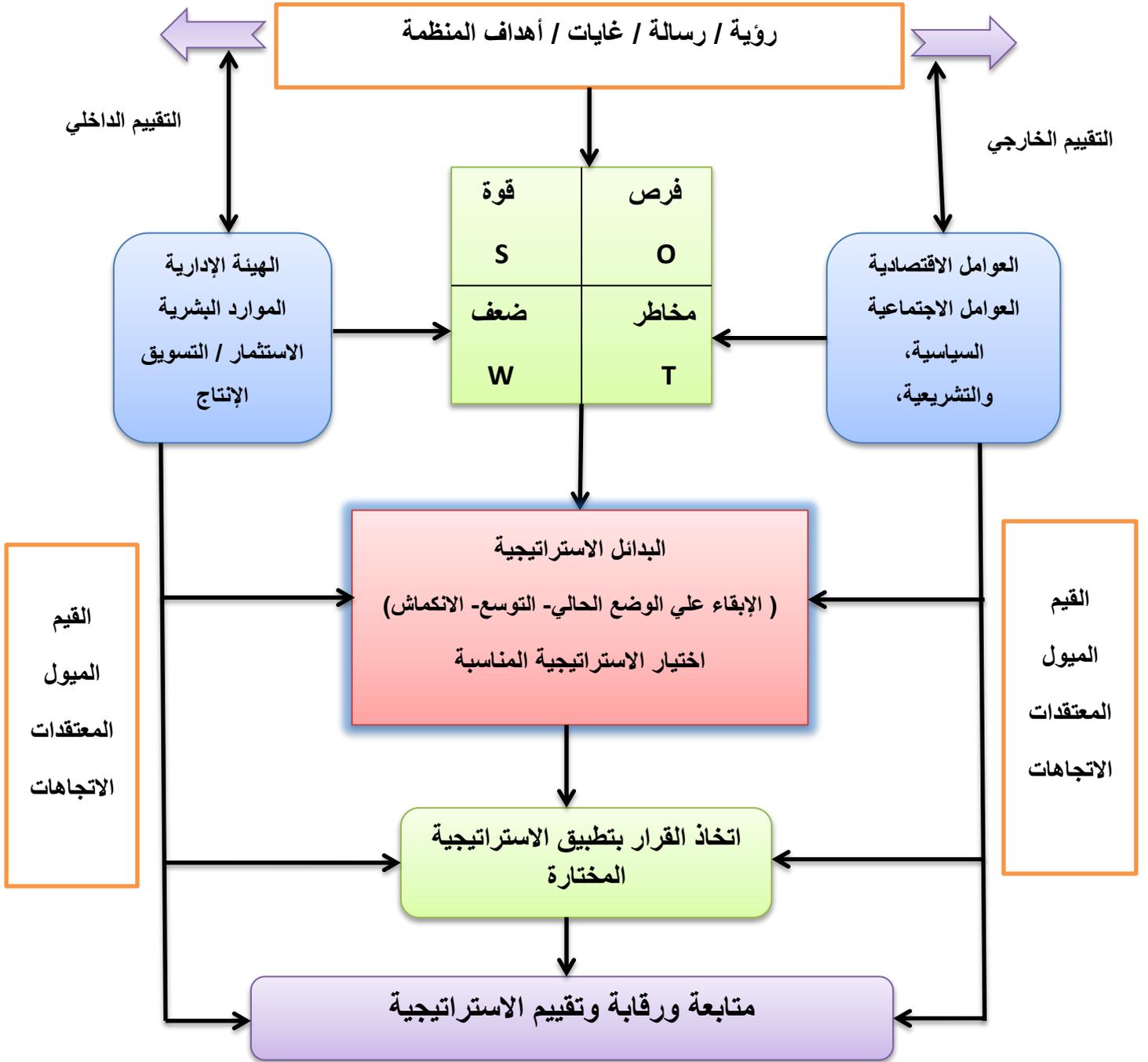
- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويراعى أن مراجعة وتقويم الاستراتيجية يعد أمراً جوهرياً، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء أنشطة اليوم. ويوضح الشكل التالي تصوراً لخطوات الإدارة الاستراتيجية.



شكل رقم (١) عمليات الإدارة الاستراتيجية

كما يوضح الشكل التالي المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية.



شكل رقم (٢) المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية

سابعاً: القرار الاستراتيجي

ترتبط القرارات الاستراتيجية غير المهيكلة Unstructured بمتغيرات متعددة ولها تأثير بعيد المدى على أداء المنظمة ككل، وعلى بقائها ونجاحها. وتعد أكثر تعقيداً وأشد صعوبة عند إخضاعها للوصف التفصيلي والتحليل الكمي بسبب افتقارها إلى أسلوب محدد الخطوات يساعد على صياغتها وحلها.

وعند الحديث عن القرار الاستراتيجي لا بد من الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعد من الدراسات التي أعطاها كتاب الإدارة اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي، حيث استند هذا المجال من المعرفة إلى الأدبيات والدراسات التي ارتبطت بالنظرية السلوكية في اتخاذ القرارات كالسلوك السياسي في المنظمة وثقافة متخذي القرار وقيمهم والعوامل التنظيمية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية، أو خصائص أفراد الإدارة صانعي القرارات وغيرها من العوامل.

وتعرّف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأنها " عبارة عن مجموعة من الأنشطة الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الاستراتيجية، وتشمل:

أ. تحديد المشكلة.

ب. تحديد كيفية حل المشكلة.

ج. الاتصالات ضمن المنظمة، وبينها وبين الأطراف المتأثرة بالمشكلة.

د. الاتصالات المتعلقة بالخيار الاستراتيجي.

ويُشار إليها أيضاً بأنها عبارة عن نموذج من السلوك الذي يظهر في المنظمات خاصة على مستوى أفراد الإدارة العليا- والذي يميز أسلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي في هذا المستوى، أي أنها نوع من عملية اتخاذ القرارات التي تتم في ظروف عدم التأكد. وتتضمن هذه العملية الأنشطة الخاصة بصياغة الأهداف وتحديد المشكلة وتوليد البدائل وتقويم البديل الأنسب واختياره.

ثامناً: الاستراتيجية والخطة

يمكننا تعريف وجهين للاستراتيجية:

الوجه الأول: ويسمى الموقف الاستراتيجي Strategic Position وهو يعبر عن العلاقات الفعلية بين المنظمة والبيئة.

الوجه الثاني: ويسمى الخطة الاستراتيجية Strategic Plan وهو يعبر عن العلاقات المستهدفة بين المنظمة والبيئة. فالخطة تشتمل على مجموعة أهداف المنظمة والخطوات والقرارات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

فالاستراتيجية إذاً هي أساس الخطة، بل أنها توأم الخطة الملازم لها، فإذا كان من الصعب تصور خطة لإحدى المنظمات من دون استراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها، فإنه من المستحيل أن يكون في المنظمة استراتيجية بدون خطة. فالخطة . الترجمة العملية للاستراتيجية المرسومة، وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة. فالاستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها وتعطينا القيود حدود الالتزامات والارتباطات والقرارات، كما تعطينا مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لوظائف التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو التنظيم أو غيرها من الوظائف والمجالات الإدارية. وبصفة عامة يمكن إيجاز مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة في الجدول التالي:

جدول رقم (١) مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة

مجالات الاختلاف	الخطة	الاستراتيجية
الطبيعة	تعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد.	تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكانياتها للتمسك بها
الاتجاه	تنطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد معتمدة في ذلك على اختبارات موضوعية.	تنطوي على نظام للقيم الإنسانية تظهر في عملية اختيار البديل الاستراتيجي.

مجلات الاختلاف	الخطة	الاستراتيجية
المستوى	يمكن أن تختص بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي.	تختص بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصيص معين.
المرونة	لها إجراءات ملزمة غير مرنة لا يمكن تجاوزها.	لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت فيها.
المسؤولية	يتولاها أخصائون في التخطيط.	تتولاها الإدارة العليا.
التركيز	التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ	التركيز على مرح حلة التفكير والتكوين

تاسعاً: المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

تتعدد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع :

١. المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية عدد من المعوقات أهمها :

أ. تعدد أهداف المنظمات، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح و دقيق وجمودها و عدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.

ب. الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.

ج. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كل من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية.

د. قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

٢. المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ، لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات، لمحاولة تجنبها من أهمها :

- وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.
- قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، كالتقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مر. حلة الصياغة.
- وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة.
- ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة، لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي.
- شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمة، مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.

٣. المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية :

- يواجه تقويم الاستراتيجية في المنظمات عدد من المعوقات أهمها :
- صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات، نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.
 - تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنة بالمخرجات.

- صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
- صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
- ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفاء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.

وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات، والعمل على التقليل من آثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الاستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة - كعملية أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات، بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم.

عاشراً: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها:

١. توافر التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وإن من أهم مهارات الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي الآتي:

أ. القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر: حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

- ب. القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- ج. القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف المنظمة.
- د. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

٢. توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:

للمعلومات دوراً أساسياً في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي Strategic Information System بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كمية من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٣. توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعّالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم

نظام محكم وعادل والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

٤. توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

٥. توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل العمل بدل تعقيده أو تعطيله .

اسئلة الفصل الأول أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية

ضع علامة صح أو خطأ

١. تعتبر الإستراتيجية هي صياغة وتطبيق وتقويم الأعمال المساعدة في تحقيق الأهداف.
٢. تسمى مرحلة الثمانينيات بمرحلة التوجة التنافسي.
٣. تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها في عمليات التخطيط الإستراتيجي.
٤. من المكونات الثلاثة للإستراتيجية الرؤية والرسالة.
٥. يعد قياس الأداء من الأنشطة الأساسية المنفذة في مرحلة إعداد وصياغة الاستراتيجية.
٦. ركزت مرحلة التوجة البيئي علي الانطلاق نحو التخطيط الاستراتيجي.

اكتب مذكرات مختصرة عن

١. عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
٢. الاستراتيجية والخطة.
٣. المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.
٤. المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي وأساليب إعداد الخطط الاستراتيجية

مقدمة:

تسمى المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الاستراتيجية بمرحلة التخطيط الاستراتيجي وتدعى أحيانا مرحلة صياغة الاستراتيجية" والتي تسبقها عادة مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة. وتتضمن هذه المرحلة القيام بمجموعة من النشاطات النظرية والذهنية التحليلية، و بناء على هذا التعريف فهي مرحلة ليست تنفيذية.

تعرض المنظمات العصرية منذ بداية القرن الحادي والعشرين للعديد من التغيرات ، لعل من أبرزها ، التوجه نحو العولمة ، والتغيرات التكنولوجية الحديثة وزيادة الاهتمام والتركيز على المسؤولية الاجتماعية للمنشآت وعالمية المنافسة والتغير المطرد في الأسواق.

وللتوافق مع تلك التغيرات فان على المنظمات العصرية أن تتخلى عن الأساليب الإدارية التقليدية وان تنتهج الأساليب الحديثة ، وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي والذي يعد أحد المداخل الحاكمة لبقاء ونمو المنشآت وتميزها وقد خصصنا هذا الفصل لتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي ، وذلك على

النحو التالي :

- مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم الإدارية الأخرى.
- فوائد التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- أساليب إعداد الخطط الاستراتيجية

أولاً: مفهوم وخصائص التخطيط الاستراتيجي

تعددت آراء الكتاب حول تعريف التخطيط الاستراتيجي، ولم يتوصلوا إلي تعريف جامع مانع له، فقد عرفه Higgins بأنه " التوقع المثالي، أي حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل

أما أستاذنا الدكتور أحمد سيد مصطفى فعرفه بأنه: عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنشأة، ويقوم على نظام للمعلومات ووضع القرارات الإستراتيجية، على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنشأة.

ومن جهة أخرى فقد عرفه البعض على أنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسئولون من توجيه المنشأة، بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، القدرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم، وبحيث يكون التطور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي.

كما عرفه باحث آخر بأنه " أول جزء من الإدارة الإستراتيجية وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنشأة في المستقبل، الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنشأة وأهدافها، بناءً على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها تتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على مستويات الإستراتيجية (برامج وخطط طويلة الأجل على مستوى المنشأة ككل وعلى المستويات الوظيفية) برامج وخطط متوسطة الأجل على مستوى كل وظيفة من وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد والتمويل وعلى المستويات التشغيلية برامج وخطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه : الجهود الفكرية المنظمة لدراسة وتحليل المستقبل والحاضر والماضي، مع تصور للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد، ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة ونواحي القوة الذاتية، وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل وتهديداته ونواحي الضعف الداخلية.

والتخطيط الاستراتيجي بذلك هو جوهر الإدارة الاستراتيجية، ويشير إليه البعض علي أنه عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها، ويساعدها ذلك في تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة ويسهم في عملية الاختيار الاستراتيجي.

وفي ضوء ما سبق يمكننا بيان خصائص وسمات التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

١. تكامل وترابط جميع وظائف المنشأة.
٢. المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظل ظروف عدم التأكد بدرجة عالية.
٣. توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط للتعامل معها .
٤. التكيف مع الظروف البيئية التي يعمل فيها .
٥. توفير البدائل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل تحرك وتصرفاتهم تتفق مع مصالح المنشأة.
٦. رسم أساليب الحركة على شكل حلقات متتابعة تحقق رسالة المنشأة وأهدافها.
٧. التركيز على البعد الزمني للتطور وتحديد أفق زمني مناسب.
٨. التركيز على المخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والأهداف) أكثر من تركيزه على المدخلات.
٩. يتأثر كثيراً بالقيم الشخصية وطموحات المديرين.
١٠. يتعامل بصفة أصلية مع المشكلات والأمور الأساسية والجوهرية التي مصالح المنشأة ومستقبلها.
١١. يحتاج لقدر كبير من المعلومات يقع معظمها خارج المنشأة.
١٢. أحد المهام المستمرة والرئيسية للإدارة العليا.
١٣. الموضوعية والعملية بحيث تتوافر لدى المنشأة المتطلبات اللازمة لتنفيذه.
١٤. ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات لاستمرار العمل به.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم الإدارية الأخرى

هناك فروق جوهرية بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وبعض المفاهيم الأخرى ،
يمكننا التعرض لها على النحو التالي:

١. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي

يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع الأهداف والخطط العامة والتي تحدد الاتجاهات العامة للمنشأة وتوضع بواسطة الإدارة العليا وهي تحدد الموارد اللازمة ومدى اعتماد المنشأة على البيئة الخارجية وتكون الخطط لمدة زمني طويل . أما التخطيط التكتيكي فيركز على الأفراد والأعمال ويرتبط عادة بمدى زمني متوسط وهذه الخطط التكتيكية مرتبطة في الغالب بالإدارة الوسطى والتي تحدد فيها الموارد اللازمة وكذلك الفترة الزمنية لإنجاز هذه الخطط وهذه الخطط تعتبر أكثر تفصيلاً من الخطط الاستراتيجية.

ويوضح الجدول التالي الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي:

جدول رقم (٢) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي

التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي	نوعية التخطيط المقارنة
المستويات الأدنى	قمة التنظيم	المستوى التنظيمي
دوري ومجدول ثابت	مستمر ولكنه غير منتظم	مدى الانتظام والدورية
محدودة	متعددة	عدد البدائل المتاحة
محدود	كبير	عنصر عدم التأكد
محدودة ومتكررة	غير محددة ومتنوعة	طبيعة المشكلات
محدودة وداخلية	كبيرة وخارجية	الحاجة إلى المعلومات
تتصرف في مجال أنشطة محددة	تشمل المنظمة ككل	درجة الشمولية
تفصيلية	عامة وغير تفصيلية	درجة التفاصيل
الإدارة التنفيذية (عدد كبير)	الإدارة العليا والأخصائيون (عدد محدود)	نوعية من يقومون بالتخطيط
كبيرة	محدودة	سهولة التقييم
يرجع فيها إلى الخبرة السابقة	جديدة وقابلة للنقاش	طبيعة الخطط المرسومة
المجالات الوظيفية	المنشأة ككل	التطور

٢. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

يغطي التخطيط التشغيلي فترة زمنية محددة جدا ونطاق محدد أيضا وتشرف الإدارة الوسطي على هذه الخطط. والتي يتم تنفيذها بواسطة الإدارة الدنيا. أما التخطيط الاستراتيجي فيغطي فترة زمنية طويلة كما يتم إعداده بواسطة الإدارة العليا.

٣. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الموقفي Contingency Planning

ينطوي التخطيط الموقفي على توصيف البدائل المتاحة والتي يمكن إتباعها في الظروف المختلفة وهو يمثل جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي . وينبغي الإشارة إلى أن الحوادث أو الطوارئ الاحتمالية من الصعب السيطرة عليها إذ أنها تحدث أثناء التنفيذ الفعلي للخطة أو أنها قد تكون ناتجة عن تغيرات معينة حدثت

في البيئة. ويعتمد مفهوم التخطيط الموقفي على قدرة المنشأة على توفير خطط بديلة للخطة الأصلية.

٤. التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل ومتوسط وقصير الأجل:

يغطي التخطيط طويل الأجل فترة زمنية طويلة تشمل عدة سنوات وأحيانا عدة عقود وهو يرتبط عادة بالأنشطة الهامة للمنشأة كالتوسع في الإنتاج وتقديم أجيال جديدة من المنتجات والإدارة العليا هي المسؤولة عادة عن التخطيط طويل المدى في معظم المنشآت في حين يغطي التخطيط متوسط الأجل فترة زمنية تتراوح بين عام وخمسة أعوام وتستلزم وجود ترابط بين الإدارة العليا والوسطي والخطة المتوسطة قد تشمل إقامة مبنى كجزء من خطة طويلة الأجل .

أما التخطيط قصير الأجل فيغطي فترة زمنية أقل من سنة عادة ويركز على الأنشطة اليومية القائمة على تقييم ومتابعة عمليات التقدم نحو أهداف متوسطة وطويلة الأجل بمعنى

التركيز على الأنشطة اللازمة لتحقيق وإنجاز أعمال معينة في إطار زمني لا يتجاوز سنة .

إلا أنه رغم التباين بين مستويات التخطيط الثلاثة السابقة، فإنه ينبغي أن يكون هناك تكامل بين الخطط الثلاثة طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة الأجل أيضا وإنجاز مجموعة خطط قصيرة الأجل يؤدي إلى تحقيق خطة متوسطة الأجل وتحقيق أهداف مجموعة خطط متوسطة الأجل يؤدي إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل.

ثالثاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته

تؤدي ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلي حصول المنشآت على العديد من الفوائد، منها (العارف ، ٢٠٠٣):

١. يزود المنشآت بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
٢. يزود المسؤولين بأسلوب وملاحم للتفكير في المنشأة ككل.
٣. يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

- ٤ . يساعد المنشأة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- ٥ . يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- ٦ . يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
- ٧ . ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ٨ . يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيا لها.
- ٩ . يوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

ومع تعدد الفوائد المترتبة على التخطيط الاستراتيجي إلا هناك العديد من العقبات تواجه المنشآت وتؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومن أهم هذه العقبات ما يلي (Steiner، ١٩٧٩) :

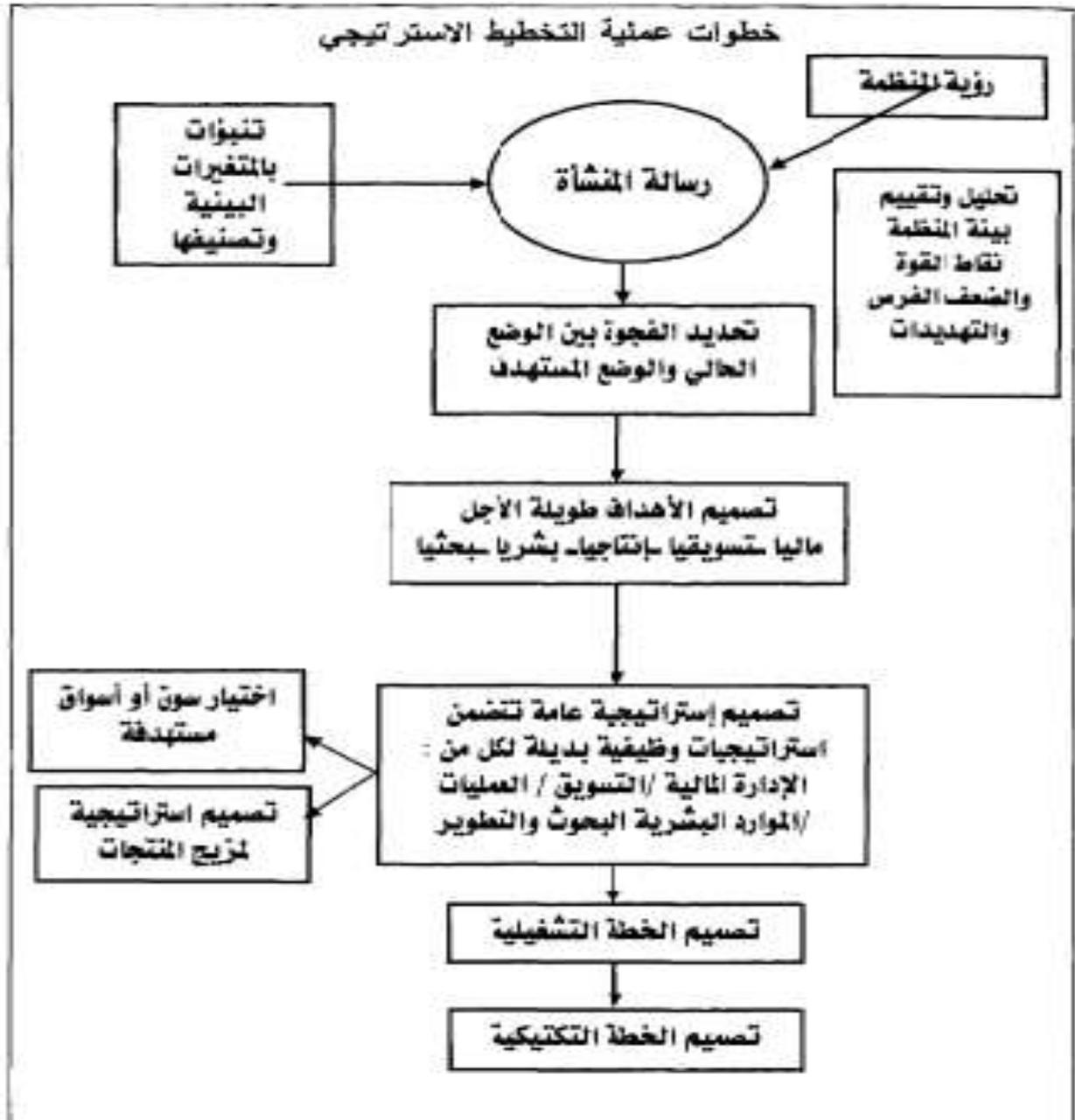
- وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد يجعل التخطيط الاستراتيجي تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل.
- تردد بعض المديرين في وضع أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية.
- الانطباع السيئ عنه في ذهن المديرين لوجود بعض المشاكل.
- قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد تكون عقبة أمام استخدام وممارسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط الاستراتيجي الفعال يحتاج إلى تكلفة عالية ووقت كبير.
- أن خطوات التخطيط الاستراتيجي قد لا تكون مفهومة تماما من جانب المديرين.
- أن الإدارة بجميع مستوياتها لا تشارك في التخطيط .
- أن رجال المشورة دون رجال خط السلطة - يهاجمون بشدة العملية التخطيطية.
- يتوقع المديرون الكثير من التخطيط، ولكن قد تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن "
- قد تجري محاولة لتحقيق الكثير وذلك لمرة واحدة فقط في بداية التخطيط.
- اقد لا يتابع المديرون التخطيط لانشغالهم في اتخاذ القرارات التشغيلية.

- إسهامات المجالات الوظيفية تجاه التخطيط ليست متعادلة.
- تقلل تفاصيل التخطيط من شأن النظرة الشاملة للعملية التخطيطية.

رابعاً: مراحل (خطوات) التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل أو الخطوات، وعلى الرغم من عدم اتفاق الكتاب على خطوات محددة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الاستراتيجي :

١. رسم رؤية المنظمة
 ٢. تحديد رسالة وغايات وأهداف المنشأة
 ٣. تحديد الخصائص والسمات العامة للمنشأة
 ٤. تحليل البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية .
 ٥. القيام بمراجعة العوامل الداخلية والتركيز على جوانب الضعف والقوة للمنشأة.
 ٦. تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.
 ٧. تقييم واختيار الاستراتيجيات.
 ٨. اختبار مدى الاتساق.
 ٩. إعداد الخطة الموقفية أو البديلة.
- ويوضح الشكل رقم (٣) خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.



شكل رقم (٣) خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

خامساً: أساليب أعداد الخطط الاستراتيجية

تتعدد الأساليب والأدوات التي يمكن الاستعانة بها لإعداد الخطة الاستراتيجية ، فالبعض يعتمد علي أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT)، ويعتمد آخرون علي أسلوب تحليل مجالات وأنشطة العمل (L.O.B.S) ، وكذلك أسلوب السيناريو ونموذج فيفر (Pfieffer) ، ونموذج هوشين كانري في التخطيط الاستراتيجي (Hoshin Kanri وغيرها العديد من الأساليب ، وفيما يلي سنلقي الضوء علي بعض من هذه الأساليب.

١. أسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT)

إن تحليل نقاط القوة Strength، ونقاط الضعف Weaknesses، كذلك مجالات الفرص Opportunities، ومجالات المخاطر Threats التي يشير إليها البعض بتحليل SWOT، يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي خطة استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات، ودراسة الاتجاهات في الصناعة، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرين لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة. ويوضح الشكل أن التهديدات والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة ، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة وسيطرة المنظمة.

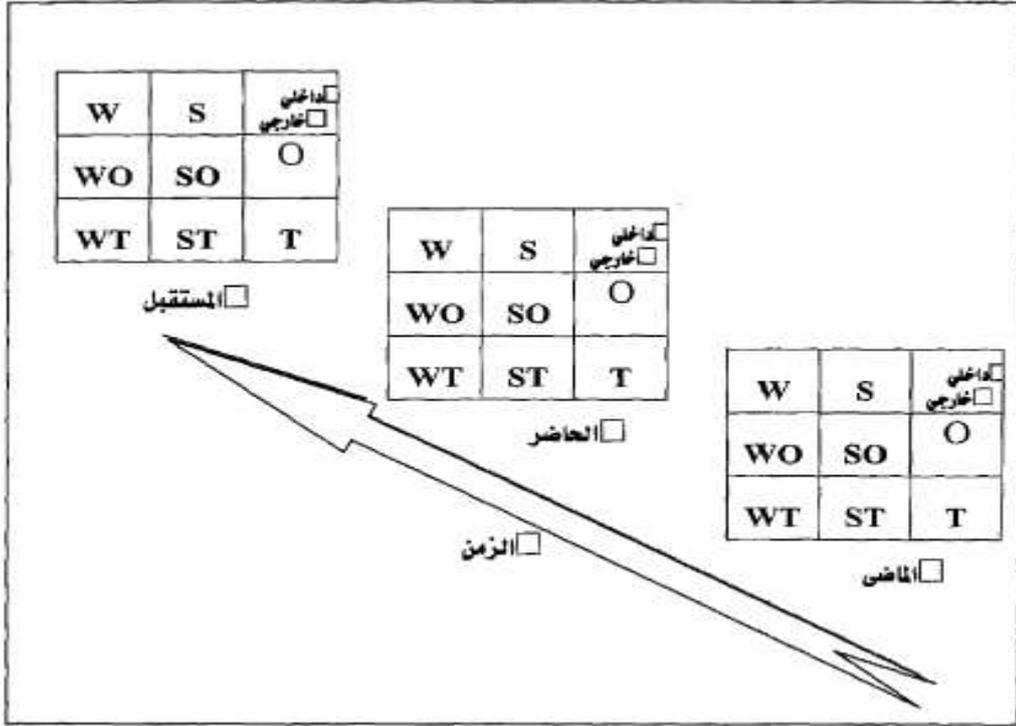
وفي هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل SWOT الذي يمكن المنظمة من خططها واستراتيجياتها المستقبلية . إذ يستعين مخططي الاستراتيجية اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التي تسهم في التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة ، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ، ومصفوفة جينيرال اليكتريك ، وحديثاً قدمت مصفوفة SWOT التي تسهم في إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية ، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات ، وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف.

وكما نرى في الشكل رقم (٤) ، يمكننا القول أن هناك أربع أبعاد للتوجهات الاستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيئي الخارجي والداخلي:

العوامل الداخلية	نقاط القوة (S) قوة في التمويل /الأفراد /التسويق ...	نقاط الضعف (W) ضعف في التمويل / الأفراد / التسويق ...
(O) الفرص نقاط تمثل مزايا نسبية للمنظمة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... وغيرها	(SO) استراتيجية Maxi- Maxi الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة في الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق .	(WO) استراتيجية Mina – Maxi الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق
(T) التهديدات نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا ... وغيرها	(ST) استراتيجية Maxi – Mini الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتتكيف معها وتحاول تجسيمها وتخفيف آثارها .	(WT) استراتيجية Mini – Mini الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات .

شكل رقم (٤) نتائج تحليل SWOT

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تنتم بالديناميكية فبعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة ، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاض قابليته للتغيير. ويؤثر ذلك على واضعي الاستراتيجية فكما يتضح من الشكل رقم (٥) يمكن البدء باستراتيجية معينة في الماضي، ثم مع استمرارية التحليل تتبع استراتيجية أخرى في الحاضر، ويتم التركيز على إتباع استراتيجية مغايرة في المستقبل.



شكل رقم (٥) إتباع استراتيجيات متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT
ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج تحليل SWOT في شركة Gerber وهي
إحدى الشركات الكبيرة لمنتجات الأطفال.

جدول رقم (٣) نتائج تحليل SWOT بشركة Gerber لمنتجات الأطفال

نقاط التحليل	بيان
نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> - سمعة وشهرة طيبة. - تنوع في المنتجات. - اسم تجارى واسع الانتشار. - الاستحواذ على نسبة ٦٠% إلى ٧٠% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال. - إدارة متميزة للبحوث والتطوير.
نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة التطرق لسوق البالغين. - جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير. - التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى.
مجالات الفرص	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة. - زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال. - نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلى للأطفال. - التوسع الناجح في الأسواق الخارجية.
مجالات المخاطر	<ul style="list-style-type: none"> - انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية. - الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين. - المنافسة السعرية الشديدة.

٢. أسلوب استخدام السيناريوهات (S.U.M)

أ. مفهوم أسلوب السيناريو

هو أداة مهمة من أدوات الاستراتيجية ، والسيناريو يبني على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة ، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها.

السيناريو أسلوب من أساليب استشراف المستقبل التي أصبحت ضرورة في العصر الحديث ، لما لها من قيمة في تصور الاحتمالات الممكنة للمستقبل في

المجتمعات المختلفة . وبالتالي يمكن استخدامه كأداة من أدوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة.

إن السيناريو أداة تخطيطية تشمل تصوراً مستقبلياً مبني على فروض منطقية وواقعية ومبرهن بأدوات رياضية تتناسب مع طبيعة السيناريو الاحتمالية ، وتوجد تعريفات عديدة للسيناريو تختلف باختلاف المنظور بين المجالات المتداخلة بل وفي المجال الواحد.

فمثلاً يع يعرف بورتر (1985) Porter السيناريو على أنه : أداة منظمة لتخيل المستقبل الذي تتخذ فيه قرارات منظمة.

ويعرف ليندرين وباندهولد (2003) Lindgren and Bandhold بأنه تصور مستقبلي تحاول المنظمة عن طريقة الإجابة عن مجموعة أسئلة ماذا يحدث مستقبلاً ؟ وما هي الرؤى المرسومة بهدف تجنب المخاطر ؟ ويضيف أن العقل البشري يولد مئات السيناريوهات يومياً من خلال التوفيق بين المستقبل المحتمل والمستقبل المرغوب باستخدام مسارات المستقبل الممكن ، وما علينا إلا أن نقوم بتغذية طردية - feed forward مع التغذية العكسية feed back بحيث تتكامل الرؤية ويتفق هذا مع كون السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب.

ويعرفه آخرون بأنه وصف أو قصة لوضع مستقبلي ممكن الحدوث عند توافر شروط معينة في مجال معين، أو هو مجموعة من الافتراضات المتناسكة لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع في ظل معطيات معينة.

ويعرف أيضاً بأنه وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه ، مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي : من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض.

ويمكن تعريف السيناريو: على أنه مسار Path يصل بين نقطتين زمنييتين الأولى معلومة وفي مجال الثانية مبرهنة بامتداد الرؤية زمنياً.

كما يعرف البعض السيناريو بأنه : سلسلة من الأحداث التي نتصورها تجرى في المستقبل

ويعرف آخرون السيناريو بأنه تصور ذهني أو فكري لمجموعة من الاحتمالات المتوقعة أو الممكنة لمسيرة ظاهرة ما أو متغير (ما) حيث يصاغ التصور في مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تنطلق من مفهوم ماذا يمكن أن يحدث لو تحققت عدة شروط ؟

ويؤكد بيل (Bell) على ذلك حيث يقول أنه قصص حول المستقبل متضمنا عادة قصص حول الماضي والحاضر. ويقول كروزك (Kruzic) أن السيناريو وصف لمستقبل ممكن ، يبني علي تنبؤ محتمل لمستقبل فعلى . أما جودية (Godet) فيرى أنه وصف لمستقبل محتمل وللطريق الموصل إليه.

وهناك مفهومان للسيناريو

الأول: يتناول السيناريو على أنه أحد أساليب دراسة المستقبل والذي يندرج أسفل الأساليب الكيفية والكلية للدراسات المستقبلية .

الثانية: يعتبر السيناريو هو المنتج النهائي لكل أساليب البحث المستقبلي بمعنى أن أية دراسة مستقبلية لابد وأن تنتهي بسيناريوهات أي كانت الأساليب الفنية التي اتبعت في إنجازها.

ومن التعريفات التي تتسم بالشمول والانتساع والإجرائية في الوقت نفسه يري البعض أن السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه ، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض. ومن هذا التعريف يمكننا استخلاص العناصر التالية :

- **وصف وضع مستقبلي:** يعني ذلك وصف خصائص ظاهرة ما في مجتمع ما في سنة ٢٠٢٥ ، أو وصف أوضاع منظمة ما في سنة ٢٠٣٠ من حيث ما تمتع به من مزايا تنافسية ونصيبها في السوق العالمي وحجم عمالتها ، ونوعية

التكنولوجيا التي تستخدمها ... الخ .. وقد يمثل الوضع المستقبلي محل الاهتمام وضعاً مستقبلياً ممكناً (possible) محتمل الحدوث. (probable, potential) وفي هذه الحالة نتحدث عن سيناريوهات استطلاعية . (exploratory) إذا ينطلق كاتب السيناريو من المعطيات والاتجاهات العامة القائمة في محاولة لاستطلاع ما يمكن أن تؤدي إليه الأحداث والتصرفات المحتملة أو الممكنة من تطورات في المستقبل ، وقد يمثل الوضع المستقبلي في نهاية الفترة محل الاستشراف وضعاً مرغوباً فيه .(desired) وفي هذه الحالة نتحدث عن سيناريوهات استهدافية (normative) أو سيناريوهات مرجوة . (anticipatory) وهنا تكون نقطة البداية هي مجموعة أهداف محددة ينبغي تحقيقها في المستقبل ، يتم ترجمتها إلى صورة مستقبلية متناسقة ، ثم يرجع كاتب السيناريو من المستقبل إلى الحاضر لكي يكتشف المسار أو المسارات الممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة أو الصورة المستقبلية المبتغاة ، محدداً النقاط الحرجة التي تتطلب اتخاذ قرارات أو تصرفات هامة . ويطلق على هذه العملية التحديد العكسي (easting) (back) ، كما يمكن وصف السيناريوهات الناتجة عنها بأنها سيناريوهات راجعة (backward scenarios) ، كذلك يمكن الحديث هنا عن عملية تصميم أو تخطيط للسيناريو (design or planning) وليس عن مجرد كتابة سيناريو . وبطبيعة الحال، ليس هناك ما يمنع أن يكون السيناريو الاستهدافي هو سيناريو معين يختار من بين السيناريوهات الاستطلاعية.

- وصف مسار أو مسارات مستقبلية: ويتمثل العنصر الثاني في السيناريو في وصف المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى الوضع المستقبلي . ويقصد بذلك وصف التتابع المفترض للمشاهد أو التداعيات المتصورة للظواهر محل البحث عبر الزمن، وذلك انطلاقاً، من الوضع الابتدائي، أو انطلاقاً. من الصورة المستقبلية المرجوة. ويتشكل المسار المستقبلي من خلال عملية تحليل لجملة من الأحداث والتصرفات ومن التفاعلات التي تنشأ بينها أو الآثار التي تنتج عنها عبر الزمن. ومن المهم التمييز بين الأحداث (events) والتصرفات (actions) التي ينتج عن وقوعها وتفاعلها شكل محدد للمسار المستقبلي فالأحداث وقائع غير مقصودة ، ولا يمكن لمتخذ القرار التحكم فيها خلال الفترة الزمنية التي يغطيها السيناريو. أما

التصرفات فهي تتمثل في التغييرات المقصودة أو المتعمدة في الظواهر الداخلة في السيناريوهات ومن ثم فهي مما يخضع لقرارات متخذ القرار ، أو لتصورات كاتب السيناريو. ومن أمثلتها التغييرات في الهيكل الاقتصادي وفي التنظيم الاجتماعي.

- **الوضع الابتدائي:** يمثل نقطة الانطلاق أو مجموعة الشروط الأولية أو الافتتاحية . (initial conditions) ومن المهم تحديد هذه الشروط بشكل دقيق . ذلك أنها تمثلت خلفه المشاهد التي ستتابع عبر الزمن ومن المهم تمييز نوعين من العناصر داخل مجموعة الشروط الأولية للسيناريو ، وهما : الوقائع والقوى الفاعلة . ويقصد بالوقائع حقائق الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والمؤثرات الخارجية ، والاتجاهات العامة السائدة ، والاتجاهات المغايرة البازغة . أما القوى الفاعلة (actors) فيقصد بها القوى - الحكومية وغير الحكومية - صاحب الأثر الأكبر في تشكيل الأحداث سواء بالفعل أم برد الفعل.

وقد يعبر الوضع الابتدائي عن مجموعة من الظروف الفعلية (أي العوامل والقوى المحركة أو الفاعلة والعلاقات والاتجاهات العامة السائدة عند فتح الستار (إذ استعرنا لغة المسرح التي ينتمي إليها لفظ السيناريو أصلاً) . ومن تحليل هذه الظروف، والبحث في احتمالات تغييرها ، ونشوء ظروف جديدة بفعل أحداث أو تصرفات معينة.

ب. أهمية أسلوب السيناريو:

تنضح أهمية أسلوب السيناريو فيما يلي :

- الاهتمام باستطلاع الآفاق المستقبلية للمنظمات، التأمل في واقع تلك المنظمات واستكشاف ما يحمله الواقع الراهن من مضامين يكتنفها الغموض والالتباس.
- المساعدة في التعرف علي حركة المنظمة المستقبلية في حالة تغير العوامل والمعطيات الحالية.

- تسهم في تعريف المسؤولين عن اتخاذ القرار إلى ما هو ممكن وما هو محتمل، وما نوع التغيير الذي يمكن إحداثه وهل هو تغيير جذري أو تطوري.
- التمييز بين ما هو موضوعي وحتمي ، وما هو ذاتي وإرادي في تحديد ملامح المستقبل ومن خلال ذلك في حالة تغيير المعطيات سواء كانت موضوعية أو افتراضية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
- يمكن اعتبار السيناريوهات أدوات علمية تساعد على استقراء الواقع المجتمعي، والتعرف على التغييرات الجوهرية التي يتعرض لها المجتمع في حركته، واستكشاف الاحتمالات المنتظرة والممكنة في مسارات مستقبلية، مع حساب ما ينطوي عليه كل مسار من منافع وتكاليف، بما يساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره المناسب.

ج. أهداف السيناريوهات

- ليس هناك إجماع بين المهتمين بالدراسات المستقبلية على الأهداف التي يتعين السعي لتحقيقها من وراء عمليتي بناء وتحليل السيناريوهات المستقبلية ، ولكنه بشكل عام يمكن ذكر بعض أهداف السيناريوهات علي النحو التالي :
- صياغة رؤية مستقبلية معينة من خلال توصيات صريحة بشأن الاختيارات والقرارات التي ينبغي اتخاذها من الآن للوصول إلى الوضع المستقبلي المرغوب.
 - تحفيز الأفراد وتعديل قراراتهم في اتجاه تحويل هذه الرؤية المستقبلية المرغوبة إلى واقع.
 - عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة التي تنطوي عليها التطورات المستقبلية كما تكشف عنها السيناريوهات المختلفة.
 - عرض النتائج المترتبة على الخيارات المختلفة في السيناريو وتركيز انتباه متخذي القرار في العوامل الرئيسية ، وفي العمليات أو العلاقات السببية ، والنقاط الحرجة.

- تمكين الجماهير من التفكير في كل الأمور المتعلقة بالمستقبل واستشارة النقاش فيها واستدعاء ردود الفعل في شأنها.
- التوصل إلى توصيات في شأن الخيارات والقرارات، التي ينبغي اتخاذها ، من لأن للوصول إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه ، بعد فترة زمنية محددة.
- استشارة الفكر والتأمل حول قضايا وهموم المستقبل من خلال المسارات الاحتمالية، مما يؤدي إلى تنشيط خيال الأفراد وبالتالي مساعدتهم على اتخاذ قرارات أفضل بشأن مستقبلهم من الآن.

د. خصائص السيناريوهات

توجد عدة خصائص تميز السيناريوهات عن غيرها، والتي تتمثل:

- **الاحتمالية:** يعتبر السيناريو نهجا احتمالياً بطبيعته حيث لا يوجد مسار مستقبلي وحيد بل هناك عدة مسارات مشروطة بظروف وقوى محلية وعالمية ، والملاحظ أن لكل سيناريو فرضيات تختلف عن فرضيات غيره من السيناريوهات فالمجال مفتوح لمناقشة تلك الفرضيات وبالتالي تعتبر السيناريوهات قضايا ترجيح واحتمال أكثر من كونها سلسلة من الحتميات.
- **التعددية :** يقصد بها تعدد السيناريوهات في الدراسة المستقبلية بسبب ما يحيط بالمستقبل من غموض واحتمالات وكذا غياب اليقين، كذلك بسبب الصعوبات والتعقيدات التي تكثف محاولة استطلاع المستقبل وما يصاحبها من طرق مختلفة في التعامل معه، مما يؤدي إلى تنوع المسارات المستقبلية.
- **الاتساق الداخلي:** يجب أن يتصف السيناريو بالاتساق الداخلي، أي بالتناسق بين مكوناته، ويعني ذلك البعد عن أي تناقضات بين مكونات السيناريو.
- **التميز والتفرد :** يجب أن يكون إعداد السيناريوهات محدودا بحيث تتضح الاختلافات والتميزات فيما بينها ، فعند تضمين الدراسة المستقبلية لأكثر من أربعة سيناريوهات قد يؤدي إلى قدر من الإرباك والالتباس في عمليات

التحليل وعرض النتائج. كما أن تضمين الدراسة المستقبلية لسيناريو واحد يتضمن نفس فكرة المستقبلات البديلة التي مثلت أسس الدراسات المستقبلية.

▪ **المساهمة في تحقيق الأهداف المستقبلية:** يجب أن يكون للسيناريو فائدة في التخطيط المستقبلي بما يعين على تحقيق أهداف مستقبلية معينة . وأن يسهم واضح في تحقيق الأهداف، كي يستفيد منه المسؤولون في المجالات المختلفة.

هـ - أنواع السيناريوهات

تتعدد أنواع السيناريوهات ، ويمكننا عرض أهم تلك الأنواع علي النحو التالي :

- السيناريوهات الاستطلاعية والإستهدافية :

○ سيناريوهات استطلاعية : ويمكن تقسيمها إلي عدة سيناريوهات مثل: سيناريو استمرار الاتجاهات العامة الراهنة ، مع إضافة تنويع تفاعلي وتنويع تشاؤمي حول هذا السيناريو المرجعي.

✓ سيناريوهات محتملة (probable)

✓ سيناريوهات ممكنة (possible)

○ سيناريوهات استهدافية، أو مرغوب فيه: وبطبيعة الحال ، يمكن أن تتعدد السيناريوهات الاستهدافية تعدداً كبيراً ، وذلك وفق الهدف المراد تحقيقه ، أو حسب البعد المرغوب في التركيز عليه من أبعاد النسق محل البحث.

- ويشير سلوتر (1996) (Slaughter) إلى أربعة أنواع من السيناريوهات هي :

- السيناريو المرجعي ، أو سيناريو استمرار الوضع القائم.
- سيناريو التدهور والانخفاض، وهو يمثل عجز النسق عن الاستمرار أو فقدانه لقدرته على النمو الذاتي، أو بلوغ تناقضات النظام حداً بتفجيره من داخله.
- سيناريو العصر الذهبي في الماضي، وهو مبني على العودة إلى فترة زمنية سابقة ، يفترض أنها تمثل الحياة الآمنة الوديدة والنظيفة.
- سيناريو التحول الجوهري، وينطوي على حدوث نقلة نوعية في حياة المجتمع ، سواء أكانت اقتصادية ، أم تكنولوجية ، أم سياسية ، أم روحية.

- ويقترح جوديه (Godet ١٩٨٦) بناء السيناريوهات التالية:

- السيناريو المرجعي : ويعبر عن الوضع الأكثر احتمالاً لتطور الظاهرة محل البحث.
- السيناريو المتفائل: ويعبر عن الحالة الإيجابية المتطرفة لحدوث الظاهرة التي يتم دراستها.
- السيناريو المتشائم: ويعبر عن الحالة السلبية المتطرفة لحدوث الظاهرة التي يتم دراستها

و. خطوات تخطيط السيناريو

- تعريف الأفراد الذين سيساهمون لتشكيل وتكوين آراء ووجهات نظر متعددة .
- المقابلات الشاملة / ورشة عمل حول رؤية المشاركين لتغيرات كبيرة تأتي في المجتمع، الاقتصاد، السياسة، التقنية، الخ.
- تجميع الآراء ووجهات النظر في مجموعات ووحدات ونصوص متجانسة .
- تجميع وترتيب قائمة الأولويات وأفضل الأفكار.
- صياغة صور بخطوط عريضة للمستقبل، مستندة على هذه الأولويات للقصص والسيناريوهات.
- إضافة تفاصيل عن الأحداث المستقبلية بما يخفف من تأثير صدمة السيناريوهات. ومع تحديد كيفية تأثير السيناريو على المنظمة.
- تحديد إشارات إنذار مبكر، وبيان الأشياء التي لها دلالة لسيناريو معين. استخلاص السيناريوهات إلى روجعت وقيمت .

بعض الأخطاء التي يجب تفاديها في تخطيط السيناريو

- معالجة السيناريوهات كتوقعات
- بناء السيناريوهات استناداً على اختلافات بسيطة جداً. مثل التفاؤل والتشاؤم.
- إخفاق في جعل السيناريو العالمي بما فيه الكفاية في المجال.

- إخفاق في تركيز السيناريوهات في مناطق التأثير المحتملة على المشروع.
- معالجة السيناريوهات كأداة معلوماتية أو تعليمية بدلا من تعلم المشاركة و/ أو تشكيل استراتيجية.
- عدم أخذ التشغيل الكافي من فرق الإدارة في عملية تخطيط السيناريو.
- الإخفاق في وضع المحفز الكافي لتصميم السيناريو.
- لا يستعمل خبرات سهلة.

أسلوب هوشين كانري للتخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة

٣. مفهوم أسلوب هوشين كانري وأهميته

يمثل أسلوب هوشين كانري في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، المنهج الإداري الذي يمنح المنظمات اليابانية قوتها التنافسية الخطيرة . وهوشين منهج إداري ياباني يضمن تحقيق نجاحات استراتيجية ذات كفاءة وفعالية عالية ولقد استخدم أسلوب هوشين لأول مرة في شركة هيوليت وباكارد في عام ١٩٧٦ في اليابان والتي تطورت بعض الشيء منذ بدايتها، ومن أهم المنظمات التي تمارس أسلوب هوشين كانري في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة : بنك أوف أميركا (Bank of America) ، بريدجستون الإطارات (Bridgestone Tire) ، ديل (Dell) هيوليت باكارد (Hewlett Packard)، نيسان (Nissan) ، تويوتا (Toyota) ، وانتل وتكساس إنسترومنتس.

ولقد لجأ اليابانيون إلى إدارة هوشين كائري كبديل للإدارة بالأهداف. وتتكون كلمة (هوشين) من مقطعين، أولهما (هو) وهو كلمة صينية تعني : طريقة أو أسلوب ، وثانيهما (شين) وتعني : البوصلة ، أما كلمة (كانري) فتعني : الإدارة أو التخطيط. وهكذا يعمل منهج (هوشين كانري) إذ بمثابة بوصلة للإدارة لتوجيه السياسات الاستراتيجية وتنفيذها.

يقول رون مكورميك " نائب رئيس شركة تكساس إنسترومنتس: " باستخدام هذا النظام الإداري، تمكنا من تقليل التأخر في التسليم بنسبة ٧٥% في عام واحد،

واختصار زمن دورات الإنتاج بمقدار ٦٠، وتقليل المرتجعات بنسبة ٧٠٪ . الأمر الأكثر أهمية، أننا حصلنا علي حصة في السوق من بعض منافسينا الأقوياء. وما زلنا نتابع ما نهدف إليه. ولكن تكمن الطريقة التي سنتخذها لتحقيق تلك الأهداف في استمرارنا في التركيز على قدرات التحسين الهائلة للآلاف من موظفي الشركة وتنشيط هذه القدرات باستخدام طريقة "هوشين".

تعد "هوشين" أكثر مناهج إدارة الجودة الشاملة تحقيقاً لأهداف الجودة . فبينما يشكو كثير من المديرين من أن إدارة الجودة الشاملة لا تحقق سوى تحسينات جزئية في السلع والخدمات، يرى "ممارسو إدارة "هوشين" غير ذلك. حيث أن تنفيذ الاستراتيجية ما هو إلا عملية من العمليات الإدارية، وباستخدام "هوشين يتم وضع المعايير الصارمة التي تضمن تحقيق الاستراتيجية .

إن أسلوب هوشين كانري قد وضع لصياغة وتعزيز عمليات التخطيط الاستراتيجي، فضلا عن الاستشراف والرؤى حول المستقبل وتطوير الوسائل ، ومحاولة ترجمة ذلك إلى واقع. والتخطيط الاستراتيجي في اليابان (يمثل منهجية الإدارة التي تستند إلى معان ومفاهيم شعبية ، فلقد قال البروفيسور كارو إيشيكاوا في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي : " كل شخص خبير في وظيفته وصانع لحضارته ، كما تركز الثقافة اليابانية علي استخدام قوة التفكير الجماعي لكل الموظفين من أجل منظماتهم بصورة أفضل في هذا المجال. "هذا هو مبدأ أساسي من مبادئ هوشين كانري. وبعبارة الأستاذ ايشيكاوا في كتابه "يجب أن يكون لدي كبار المديرين وكذلك مديري الإدارة الوسطي الجرأة بما يكفي لتفويض السلطة وتمكين موظفيهم من إطلاق سراح أفكارهم ، فذلك هو الطريق لتأسيس ثقافة احترام الحقوق والواجبات البشرية وتقديم أفضل المنتجات والأعمال. إن أسلوب هوشين كانري يمثل نظاما للإدارة يتيح المشاركة لجميع الموظفين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

إن الفرضية الأساسية وراء أسلوب هوشين تكمن في أن أفضل طريقة للحصول على النتيجة المرجوة تتمثل في التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة

على درجة واحدة من الفهم في الاتجاه طويل المدى، وأنها تعمل وفقا لخطة ربط لجعل الرؤية حقيقة واقعة. الجانب الثاني من هذا الأسلوب هو أن المقاييس الأساسية التي يجب رصدها تضمن التحسين المستمر لعمليات وأنشطة المنظمة الرئيسية.

أ. أهداف استخدام أسلوب هوشين كانري

إن الهدف الرئيس من الاعتماد على أسلوب هوشين كانري " يكمن في العمل على توجيه جهود المئات أو الآلاف من الموظفين لسد الثغرات الاستراتيجية. وهي توفر مقياسا يسمح للمديرين بالقيام بالمقارنات الآتية:

- الملائمة بين أهداف المنظمة وظروفها الخارجية.
 - تحديد الثغرات الاستراتيجية التي يجب سدها، بغرض قيادة السوق.
 - ربط الأهداف السنوية أو المرحلية بالأولويات الاستراتيجية.
 - ربط النشاط اليومي بالنتائج الاستراتيجية المحددة.
 - توجيه المنظمة والسيطرة على مسيرتها.
- أي أن إدارة " هوشين " تهدف إلي تمكين الإدارة العليا من إدارة الأولويات الاستراتيجية.

ب. المبادئ الأساسية لإدارة هوشين

- يقوم أسلوب "هوشين" في التخطيط الاستراتيجي على المبادئ التالية:
- ملاءمة أهداف المنظمة مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
 - التركيز على معالجة الثغرات الاستراتيجية الحيوية.
 - مشاركة كل المستويات الإدارية و التنفيذية في وضع الخطط لغلق الثغرات.
 - تحديد طرق ومعايير قياس تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - ربط الخطة الاستراتيجية طويلة المدى بالخطط المرحلية قصيرة المدى.
 - تعديل الخطط بصفة مستمرة، اعتمادا على التغذية المرتدة من المستويات الإدارية والتنفيذية السفلي.

ج. الاعتبارات التي تقوم عليها منهجية هوشين كائري:

- التركيز على الأهداف الجوهرية المعلنة.
- تنمية الخطط التي تدعم الأهداف بشكل كاف.
- إشراك جميع القادة في التخطيط لتحقيق هذا الهدف .
- استعراض ومراجعة التقدم المحرز لهذه الخطط.
- إجراء التغييرات في الخطط على النحو المطلوب.
- التحسين المستمر للعمليات والأنشطة الرئيسية.
- تدعيم عمليات التعلم التنظيمي.

د. المزايا المترتبة علي استخدام دورة PDSA في مجال التخطيط الاستراتيجي

يعتمد أسلوب هوشين في التخطيط الاستراتيجي علي دورة التخطيط ذات المراحل الأربع والتي تستعمل بشكل واسع في التحسين المستمر وتعرف أيضا بدورة (PDCA) والمكونة من أربع خطوات: خطط إفعال - إفحص - تصرف ويطلق عليها كذل دورة ديمنج أو دورة شوهارت:

- خطط Plan: حدد الفرصة وخطط للتغيير.
- إفعال Do : نفذ التغيير على نطاق ضيق.
- إفحص Check: استعمل البيانات لتحليل نتائج التغيير وحدد ما إذا كان هناك أي فرق.
- تصرف Act إذا كان التغيير ناجحا قم بتنفيذه على نطاق واسع وقيم نتائجك باستمرار. وإذا لم ينجح التخطيط والتغيير، تبدأ الدورة من جديد.

ومن أهم المزايا المترتبة علي استخدام دورة PDSA في مجال التخطيط الاستراتيجي :

- ضمان وضع خطط أكثر منهجية.
- رصد التقدم الذي يتم إحرازه بشأن الخطط بعناية.
- إجراء التغييرات على الخطط حيثما كان ذلك ضروريا.
- تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- توحيد وضبط عملية التخطيط نفسها
- التحسن المستمر في عملية التخطيط.
- التأكيد علي تنمية التعلم التنظيمي .

هـ. الخطوات المنهجية لأسلوب هوشين في التخطيط الاستراتيجي:

يعمل أسلوب هوشين في التخطيط الاستراتيجي علي نهج الخطوات السبع التي اقترحها David A. Kenyon في كتابه Strategic Planning With the Hoshin Process، والتي تقوم بتنفيذ المهام الإدارية التالية ، ويوضح الشكل رقم (٦) خطوات التخطيط الاستراتيجي تبعا لمنهجية هوشين :



شكل رقم ٦ خطوات التخطيط الاستراتيجي تبعا لمنهجية هوشين

وفيما يلي نلقي الضوء علي كل خطوة منها بشئ من التفصيل :

الخطوة الأولى: تحديد القضايا الرئيسية التي تواجه عمل المنظمة:

ويتطلب ذلك دراسة وتحليل الموقف وبيان تفصيلي لكافة العوامل المؤثرة علي نشاط المنظمة بما يسهم في التوصل إلي القضايا الجوهرية التي تواجه عمل المنظمة. فالمطلوب هنا تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها قبل منافسيها وتوجهها إلى غرضها النهائي أو إلى ما يسمى بالرؤية. لهذا السبب، تتطلب إدارة "هوشين" أن يضبط صانعو القرار أهداف مع المتغيرات المستمرة في محيطها الخارجي بشكل سريع.

يتطلب هذا دراسة الموقف، حتى تتوافق الاتجاهات الاستراتيجية مع الواقع في كل مستويات الهرم التنظيمي ، وفي جميع مراحل عملية التخطيط، يقارن صانعو القرار الحالة الراهنة للمنظمة بالحالة المخططة لها، ثم يحددون ما يجب عمله لسد الثغرة بين الحالتين. وبينما يهتم التخطيط الاستراتيجي التقليدي بالتحليل، أي تقسيم الغرض الاستراتيجي إلى مجموعة من الخطوات ، تبدأ إدارة "هوشين" في التركيب أو التوفيق أو المزج، متيحة تصورا متكاملًا للتحديات التي تواجه للمنظمة ، وفي هذه الخطوة يصبح من الضروري دراسة وتحليل الثغرات الاستراتيجية ومحاولة سدها ، في نظام "هوشين"، توضح الإدارة العليا الثغرات الاستراتيجية الحيوية ، ولكنها لا تقترح كيفية سدها وتدعو العاملين لتصميم خطط أدائهم بأنفسهم، وتتيح لهم الاتصال ببعضهم للتنسيق إشراك العاملين في التخطيط يحسن من جودة الاختيارات الاستراتيجية. ولكن، في كثير من المنظمات، يتعامل كبار المديرين مع الاستراتيجيات والأهداف العليا بسرية تامة، حيث يتاح لقلّة فقط من كبار العاملين الحصول على بعض المعلومات الهامة. وطالما لم يشترك الموظفون في عملية التخطيط الاستراتيجي، فلن يفهموها أبدا. وعندما لا يرى الموظفون الصورة كاملة يصبح تكرار العمل والصراع وتزايد المشكلات أمورا عادية. لهذا السبب يركز أسلوب "هوشين" على تبادل المعرفة. فلا بد أولا من وجود نظام اتصال متبادل بين المستويات المختلفة لبث المعلومات ، مما يزيد من الخطة. وثانيا، تؤدي المراجعات

العديدة في أعلى وأسفل المنظمة إلى توجيه الدروس المستفادة من الممارسة الميدانية إلى أعلى، لتعلم الإدارة العليا كل ما يحدث في الصفوف الأمامية. إن مجرد تحديد الأدوار والمهام يعتبر اتصالاً من اتجاه واحد، من الإدارة إلى العاملين. أما مناقشة الخطط والمشاركة في وضع معايير الأداء لقياس الإنجازات المحتملة للموظفين، والعلماء، والموردين، فتؤدي إلى تخطيط أكثر كفاية و واقعية.

الخطوة الثانية: وضع الأهداف

يسعى أسلوب "هوشين" لوضع الأهداف التي تمثل النتائج النهائية المنشود تحقيقها. وطالما أن بعض القضايا يكون لها أولوية واهتمام أكبر فإن أسلوب "هوشين" يعمل على تحديد الأهداف الاستراتيجية لأكثر القضايا تأثيراً على المنظمة. ثم يطلب من العاملين تحديد بقية الأهداف المتعلقة بالأداء والتنفيذ إن أحد مبادئ هوشين كانري" الرئيسة أن يتم تخصيص التخطيط الاستراتيجي وتتبع أولويات قليلة فقط على كل مستوى من مستويات المنظمة. ومع زيادة القضايا التي تواجه المنظمات اليوم، يتم التركيز على الأولويات التي توفر أكبر المزايا للمنظمة. وكلما زاد وضوح الأولويات، سهل على الأفراد تركيز جهودهم على المهام التي تحقق استراتيجية المنظمة بشكل حقيقي، دون إهدار أو خطأ مقصودين.

إن أحد أسرار أسلوب "هوشين" هو مبدأ حشد الصفوف الأمامية والتنسيق بين فرق العمل. وهنا تهدف "هوشين" إلى:

- توفيق أهداف المنظمة مع المتغيرات في محيطها الخارجي لإيجاد التكيف مع البيئة.
- التوفيق بين الموظفين والأهداف الرئيسية لتوليد القوة الدافعة.
- تنسيق جميع الأنشطة والأعمال ومعايير قياس الأداء مع أهداف المنظمة لتحقيق الفعالية.

تكون النتيجة بناء مؤسسة تهتم بأولويات حيوية وتحدد الثغرات ومستويات الأداء التي تحتاج إلى تحسين لإنجاز الأهداف الاستراتيجية بصورة أفضل. فيوفر

النظام سياسات فعالة على المدى الطويل، وأدوات قوية على المدى المتوسط، ومشاركة و التزاما من العاملين على المدى القصير.

الخطوة الثالثة: رسم الرؤية العامة

حتى تتمكن إدارة المنظمة من رسم الرؤية العامة لها ، يجب أن يفهم المديرون العلاقات بين الأسباب والنتائج داخل منظماتهم وخارجها. وهذا يتطلب ما يلي:

- (١) دراسة وتوثيق أسباب ومنطق الأهداف الموضوعية.
- (٢) فهم العلاقات الرئيسية التي تسيطر على عملية التغيير.
- (٣) تصميم استراتيجياتهم للتغيير بطريقة تعكس فهمهم لتلك العلاقات. هنا يعتمد أسلوب "هوشين" على مجموعتين من الأدوات:

- تساعدنا مجموعة منها على تحليل البيانات و المقاييس العديدة.
- وتساهم الأخرى في تنظيم البيانات والقنوات الاتصالية.

فكلما اعتمدت رؤية الإدارة والخطط الإدارية على الحقائق والتحليل ، زادت صحة وملاءمة الاستراتيجيات الناتجة.

الخطوة الرابعة صياغة الاستراتيجيات

وفي هذه الخطوة يتم تنمية الاستراتيجيات التي ستتجهها المنظمة ، وهذا يتطلب من المسؤولين تنمية استراتيجيات بديلة علي كل مستوي من المستويات التنظيمية، فهناك استراتيجية المنظمة Corporate Strategy والتي تمثل الاستراتيجية الرئيسية على المنظمة ككل، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تنقية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها، وهناك استراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy التي تركز على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، وقطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة ،

وهنا نجد أن نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل ، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق، وإستراتيجيات خط المنتجات والترويج ، والتمويل والبحوث والتطوير ، وتصميم نظم العمل ، وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنظمة. وأخيراً هناك إستراتيجيات الوظائف Functional Strategy التي تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ، ويقل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

الخطوة الخامسة: تحديد التكتيكات اللازمة لتحقيق كل استراتيجية

يجب أن تكون التكتيكات واضحة ومحددة ومفهومة بشكل دقيق، ولهذا أربع

خطوات:

أولاً: ابدأ بفكرة تمثل جزء من الخطة، وصمم التكتيكات اللازمة لها.

ثانياً : نفذ تلك التكتيكات بحذافيرها، وصحح إذا دعت الحاجة.

ثالثاً: تعرف على أسباب المعوقات، باستخدام التغذية الراجعة.

رابعاً: افعل الصواب في المرة التالية. فإذا تطابقت النتائج مع التوقعات، عمم العملية للمحافظة على النجاح. أما إذا خيبت النتائج الآمال، عدل العملية لتلافي السبب الجذري للمشكلات القائمة. وفي الحالتين، كرر العملية بادئاً بالتكتيكات المحددة. بينما تبدو هذه الخطوات متتابعة إلا أنها عند التنفيذ تحدث معا ويمكن تحسينها باستمرار. أحيانا يسمى أسلوب "هوشين إدارة : ادرس- افعل - خطط - نفذ). ففي مواجهة الأهداف المتغيرة والمرمى المتحرك، تذكر هذه الدورة أعضاء المنظمة ليس فقط بمراجعة الأداء السابق، بل أيضا بتحديد الاتجاه التالي.

الخطوة السادسة: بناء مقاييس الأداء

يجعل القياس الأشياء مرئية وملموسة. أما عناصر الأداء التي لا تخضع للقياس فتصبح بعيدة عن العين وعن العقل. إذ إن إعطاء الوقت الكافي لترجمة متطلبات الإدارة العليا إلى معايير مفهومة على المستوى المحلي، يساعد على تعزيز اهتمام العاملين بالأعمال الأكثر أهمية قليلا ما يحمل القادة هذا الأمر محمل الجد. فقد يتوفر لديهم كثير من المقاييس، لكنهم لا يستطيعون ربطها بالأولويات الاستراتيجية، وبذلك لا توجد طريقة لتأكيد جدوى الممارسات اليومية في تحقيق النتائج المطلوبة. ففي غياب المجموعة المناسبة الضرورية الكيفية من المؤشرات تصبح سيطرتهم على منظماتهم وهما.

تختلف مقاييس "هوشين" عن تلك المستخدمة في الإدارة بالأهداف. فالإدارة بالأهداف تتعامل عادة بالنتائج السنوية المرغوبة مثل : تخفيض التكاليف بنسبة ٣٠ % مثلا، لكنها تفشل في توفير أي مقاييس للكيفية التي يتم بها تنفيذ ذلك خلال العام. تفشل أيضا في ربط المقاييس عند تنفيذ الأعمال في المستويات الأدنى للمنظمة. فهذه المستوى الأعلى يسقط كاشلال على المستويات الأقل، وعادة بنفس وحدات القياس. وبالرغم من اختلاف الطرق والاستراتيجيات داخل المستويات المختلفة بالمنظمة إلا أن المقاييس التي تحددها الإدارة التقليدية تظل جامدة. أما في عند إتباع أسلوب "هوشين"، فتوضع معايير لقياس مستوى تحقيق الأهداف المرحلية. وعند تحقيق أحد الأهداف، فإنه في الواقع يكون قد تم إنجاز مرحلة واحدة من سلسلة حلقات من المراحل المتتابعة. وعند التمكن من وضع المعايير المناسبة للمستويات المختلفة فإن ذلك يمهد السبيل لتحقيق النتيجة المطلوبة. وعندما تتلاءم المعايير مع الأهداف، فإنه لن تتحقق النتائج فقط، بل سيتم تحقيق أرقاما قياسية في الأداء والإنتاج . يشبه هذا المفهوم التخطيط لرحلة ما أو المشاركة في سباق الماراثون. إذ يزيد احتمال إنهاء السباق إذا كان هدف المتسابق ليس مجرد الوصول لخط النهاية، بل الوصول قبل غيره من المتسابقين. ففي أسلوب هوشين لا تقتصر الأهداف على الوصول فقط، بل الوصول قبل الغير، والوصول طبقا لخطة محددة. وادخار الجهد

الفائض لقطع مسافة أخرى لهذا السبب، وعادة ما يرمي أسلوب "هوشين" إلى ما وراء الأداء ويضع مقاييس أداء مناسبة لكل مستوى من المستويات الإدارية والتنفيذية بالمنظمة. وحينما تتمكن الإدارة العليا من تمرير الأهداف السنوية الجديدة ومعايير قياسها إلى المستويات الأدنى تتحول الاستراتيجيات إلى خطط عمل واقعية. وتتغير معايير قياس الأداء لتلائم المستويات المختلفة، بحيث يتمكن الموظفون من مراقبة النتائج والسلوك بطريقة واضحة. كما يترجم كل هدف بالمستوى الأعلى إلى واحد أو أكثر من الأهداف الفرعية، مع تخصيص مؤشر لقياس مدى تحقيق كل هدف فرعى. وهكذا يتم الربط بين الأهداف والاستراتيجيات.

الخطوة السابعة: قياس الأداء

بعد بناء وتحديد المعايير ومقاييس الأداء يحدد المديرون الأسس والكيفية التي يمكن من خلالها قياس الأداء . ويميل معظم المديرين إلى الاستعانة بالبيانات الكمية والاعتماد عليه في عملية القياس ، فهي من وجهة نظرهم ذات علاقة مباشرة بالمعايير هذا إلى جانب إمكانية تطبيقها بسهولة واستخلاص النتائج المحددة منها.

إن قياس الأداء يشير إلى قياس درجة الكفاية والكفاءة في إنجاز الأعمال في كل المجالات (النتائج) طالما أن هناك صورة واضحة لأنماط الأداء المطلوبة ، وكما في الخطوة السابقة الخاصة بتحديد المقاييس الرقابية في المجالات المختلفة فإنه من المطلوب أيضاً في هذه الخطوة اختيار الطريقة والكيفية المناسبة للقياس بحيث تناسب المجال المراد قياس الأداء فيه ويمكن القيام بعملية قياس الأداء من خلال الملاحظة الشخصية أو من خلال التقارير.

٤ . أسلوب فايفر للتخطيط الاستراتيجي Pfeiffer

يعتبر أسلوب فايفر أو فيفر الذي اقترحه شركة فيفر الأمريكية - حيث وجدته أسهل في الفهم وأكثر عملية في التطبيق - من الأساليب الناجحة في تطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويقوم هذا الأسلوب علي عدة مراحل منهجية ، وعلى الرغم من أن تصميم هذه الخطوات يبدو بشكل خطي ، إلا أن التطبيق لا يمضي دائما بطريقة خطية. ويتم هذا الأسلوب بشكل ديناميكي ويحتاج إلي مرونة كبيرة في

التطبيق من قبل المخططين بدلا من الالتصاق مع الخطوات بشكل جامد وبالإضافة إلى ذلك، فإن مراعاة الاعتبارات البيئية يعد أمرا حتميا الأنشطة التشريعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية ، تغيير الأنظمة علي سبيل المثال، ويتعين علي المسؤولين بالمنظمة المراجعة المستمرة والدراسة والتحليل لجميع المجالات والنواحي في جميع مراحل عملية التخطيط لضمان فعالية عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

ويقترح فايفر وزملاءه ، J. William Pfeiffer, Leonard D. Goodstein ، and Timothy Nolan of University Associates, Inc الخطوات التالية لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي : The Applied Strategic Planning Model،

ويوضح الشكل رقم (٧) خطوات التخطيط الاستراتيجي تبعا لأسلوب فايفر، مع ضرورة الاهتمام بدراسة العوامل المتعلقة بالمدخلات والمخرجات علي النحو التالي :

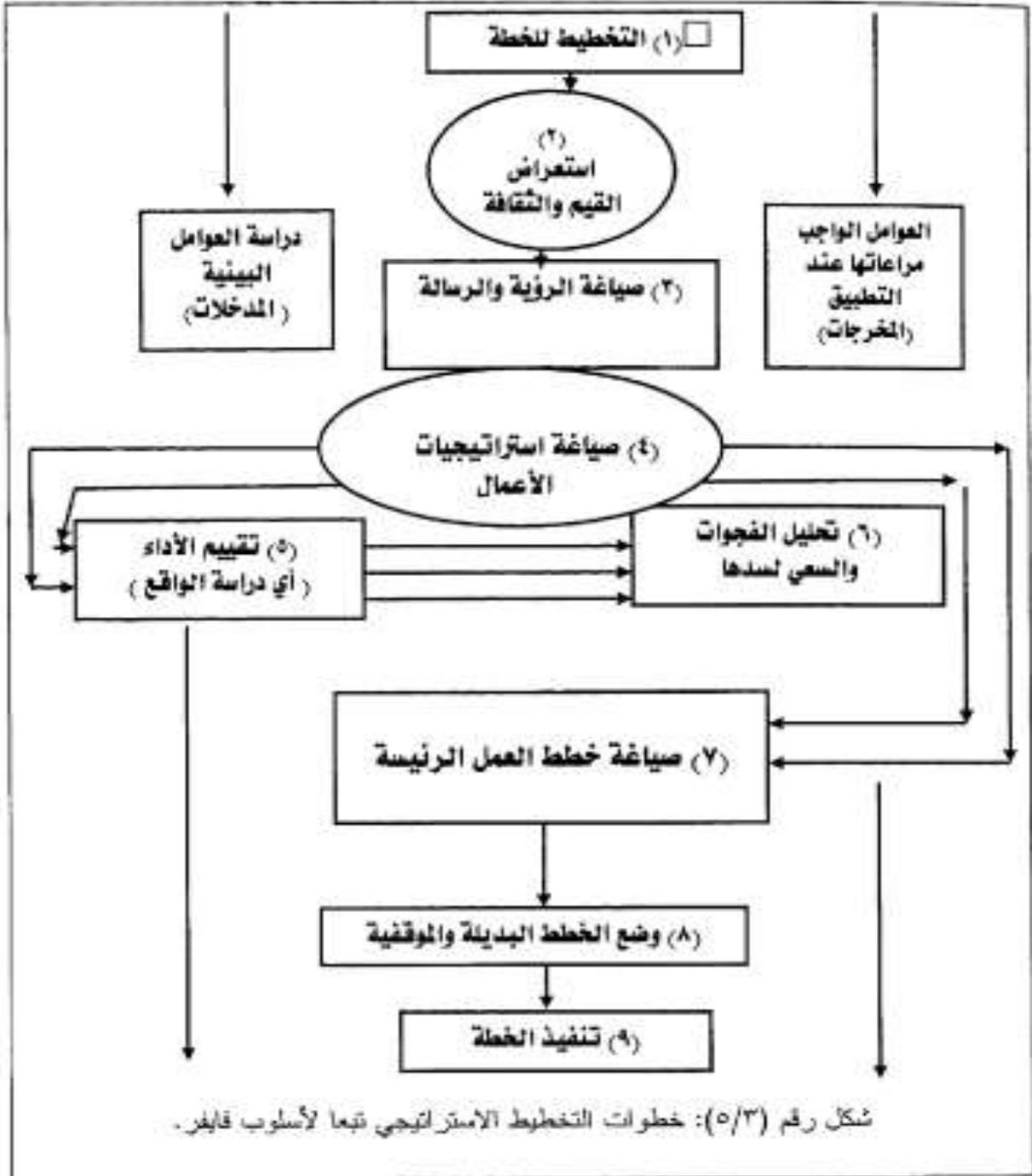
• Application Considerations/Outputs الاعتبارات المتعلقة بالتطبيق (المخرجات) Environmental Monitoring Inputs دراسة العوامل البيئية (المدخلات)، ويكون النموذج العام لهذا النظام مراحلہ (كالتالي)

- ١- التخطيط للخطة.
- ٢ - استعراض القيم والمبادئ الثقافية.
- ٣- صياغة الرؤية والرسالة
- ٤- صياغة استراتيجيات الأعمال : المجالات - الوحدات - المؤشرات - الآليات.
- ٥- تقييم الأداء (أي دراسة الواقع) .
- ٦- تحليل الفجوات والسعي لسدها.
- ٧- صياغة خطط العمل الرئيسية .

٨- وضع الخطط البديلة والموقفية.

٩- تنفيذ الخطة

ويمكننا التعرض لهذه المراحل بشيء من التفصيل علي النحو التالي:



شكل رقم ٧ خطوات التخطيط الاستراتيجي تبعا لأسلوب فايفر

المرحلة الأولى: التخطيط للخطة

وفي هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بالاشتراك مع الإدارة العليا في المنظمة، وتشمل هذه المرحلة اتخاذ القرارات بشأن من سيشركون في العملية، كم من الوقت سيستغرق والذين يؤدون بعض المهام أو الأدوار، وغيرها الموضوعات والقضايا المحورية . ومن ثم فإنه قبل عمل أي شيء لابد أن نخطط للتخطيط وان نضع شروطا قبل كل شيء ، ومن النتائج المتوقعة لهذه المرحلة :

- تحديد أعضاء الفريق و درجة مساهماتهم وأدوارهم.
- تحديد المؤثرين والمتأثرين لهذا العمل (stakeholder) أي الذين سوف نتعامل معهم سواء كانوا رجال أعمال أو الحكومة أو العملاء ، أو الموردين والممددين أو الأعلام والعلاقات العامة والاجتماعية ، وغيرهم ممن لهم صلة وتأثير على المنظمة.
- الوعي بالبيئة التنافسية من خلال تحديد المنافسين ودرجة منافستهم وتأثيراتها.
- تبني نموذج فايفر للتخطيط الاستراتيجي وبيان الخطوات التالية بدقة ووضوح.
- تحديد نوع المعلومات المطلوبة للخطة وطريقة جمعها.
- تحديد نوع الدعم المطلوب من قيادة المنظمة.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة للخطة ولعملية التخطيط مع البرمجة الزمنية.
- تحديد المتطلبات الإدارية والبشرية والفنية.
- الاتفاق على المنتج النهائي لعملية التخطيط.
- تهيئة المنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الثانية: استعراض القيم المشتركة

تتضمن هذه المرحلة شقين: الأول، نظرة على القيم من أفراد فريق التخطيط والثانية، إلقاء نظرة على القيم الحالية للمنظمة، وكيفية بلورة هذه القيم أو عرضها على الموظفين والدوائر المختلفة. ويمثل ذلك جزءا مهما من عملية التخطيط الاستراتيجي، لأن القيم التي تم تبنيها واعتناقها تؤثر بشكل مباشر على ما سوف أو لن يتم إنجازه ضمن وحدة العمل.

وفي ضوء ما سبق فإن استعراض القيم والثقافة يعني دراسة وتحليل التوجهات لهذه المنظمة مثل : الصدق - الإبداع - الطموح - الإلتقان - التمييز وأيضا استعراض ثقافة المنظمة مثل : القوة - الإنجاز العلاقات - اللوائح والنظام ولا بد من وجود هذه الثقافات الأربع في أي منظمة.

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

- المقارنة بين القيم الفردية السائدة.
- الاتفاق على القيم التنظيمية المشتركة.
- بيان عن القيم التنظيمية.
- فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية والتعرف علي أبعادها وتأثيراتها.

المرحلة الثالثة : صياغة رؤية ورسالة المنظمة

الرؤية هي صورة المنظمة عما سيكون عليه الحال في المستقبل البعيد أي بعد ٢٥ سنة مثلا أي بعد عدد من السنوات، ومن مصادر الرؤية القيم المشتركة السابق تناولها في المرحلة السابقة، وتكمن أهمية الرؤية في أنها تصور يجمع بين الحلم والحقيقة، الواقع والخيال يخترق به الأفراد حجب الزمن البعيد، ومن صفات الرؤية الجيدة :

- المبادرة القيادية.
- مشاركة الأفراد في صياغتها
- أن تكون شمولية .
- تصاغ بلغة ايجابية أن تكون واضحة للكل.
- أن تكون طموحة.
- مختصرة يسهل حفظها.
- تعكس تفرد المنظمة.
- أن تكون مكتوبة.
- أن تكون معلنة.

أما صياغة رسالة للمنظمة كأحد المراحل المهمة لبناء التخطيط الاستراتيجي والتي ستقوم المجموعة بكتابتها ، فيجب أن تحدد بوضوح من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة :

(١) ما وظيفة المنظمة وعملها الرئيس؟

(٢) ومن الذين ستخدمهم المنظمة؟

(٣) كم من الزمن والموارد مطلوب لتحقيق ذلك ؟.

إن التعرف على إجابات لهذه الأسئلة غالبا ما يكون من السهل إلى حد ما، ويسهم بيان الرسالة التي ترضي الأطراف المتعددة ذات العلاقة والمنفعة في :

- تحديد نوع المنتج الذي تقدمه المنظمة
- تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة
- تحديد الجمهور المستهدف.
- تحديد المسارات الرئيسية لتقديم هذه المنتج.

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة:

- تحديد مهمة المنظمة الأساسية وما يجعلها مميزة
- فهم ما الذي تقوم به المنظمة.
- فهم كيفية تنظيم عملها.
- بيان متفق عليه للرسالة واضحة وموجزة، واقعية، تعكس القيم والنشاط).
- النظر في الآثار الإيجابية والسلبية للأعمال المستقبلية للمنظمة.

المرحلة الرابعة: صياغة استراتيجيات الأعمال وتحديد أهدافها (المجالات - الوحدات - المؤشرات - الآليات)

توضع الاستراتيجيات الرئيسة في هذه المرحلة ، ويتم العمل على استشراف المستقبل، وتحديد الأهداف والتوجهات الاستراتيجية ، وبيان كيفية تحقيق ذلك وكيف

أن هذه العناصر تدخل ضمن مهمة للوحدة. كما يتم تحديد معايير اتخاذ القرار في هذه المرحلة. وكذلك تحديد مجالات العمل الرئيسية ومنها :

- مجالات العمل وغاياتها مثل : التدريب - المنهج - الأنشطة .
- مؤشرات النجاح لهذا العمل هل هو : %٥٠% أو %١٠٠% أو %١٠٠% كنسبة.
- وحدات التنفيذ المسئولة عن ذلك بالهيكل التنظيمي

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

- استيعاب المخططين وتفهمهم لعمليات الإبداع والمخاطرة .
- تحديد المعايير الحاكمة للنجاح .
- فهم واستيعاب المهام الرئيسية / مجالات البرامج
- فهم نوع الثقافة المطلوبة لدعم نجاح الاستراتيجية المنشودة

المرحلة الخامسة : تقييم ومراجعة الأداء

في هذه المرحلة يتم تقييم أداء الإدارة ، وتبدأ مناقشة نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. وتزداد في هذه المرحلة أهمية وسائل الاتصال، وكيفية الحصول على مدي إنجاز المهام، وكيف يتم تخصيص الواجبات وتقييم الإنتاجية.

أي أنه في خطوة فحص الأداء ينظر فريق التخطيط إلى نقاط الضعف ونقاط القوة في كل وحدة وفي كل مؤشر، وكذلك ينظر في الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة وهذا التحليل يسمى سوات SWOT

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

- تحديد الكيفية التي سيتم بها إجراء مراجعة الأداء
- ٢. التعرف علي نقاط القوة الفرص ونقاط الضعف والتهديدات التي يتعرض لها التنظيم
- قياس الأداء الحالي للمنظمة.

المرحلة السادسة: تحليل الفجوات

تحليل الفجوة هو المقارنة بين رقابة الأداء والتصور المستقبلي. وهنا يتم وضع الخطط لمعالجة أية ثغرات. ويمكن أن تكون هذه المرحلة إيجابية أو سلبية للبعض وخاصة إذا كانت الفجوات كبيرة بين الأداء الحالي والمرغوب.

ويعتبر تحليل الفجوات اختباراً للواقع بمعنى أنه مقارنة بين الوضع الحالي لكل مؤشر ولكل وحدة وبين الوضع المطول حسب الخطة الاستراتيجية، أي أن يراقب فريق التحليل مراحل هذا التخطيط وان يعمل على سد أي فجوة أو عيب في هذا الخطة.

من النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

- تحديد الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب.
- وضع استراتيجيات من أجل سد الثغرات، مثل توسيع الإطار الزمني، والحد من نطاق الهدف، وإعادة تخصيص الموارد لتركيز الجهد، أو الحصول على موارد جديدة.

المرحلة السابعة: وضع الخطط البديلة (خطط الطوارئ):

وتشمل هذه المرحلة مراعاة اعتبارات الفرص أو التهديدات التي قد تحدث للخطة الاستراتيجية. وأقرب الأمثلة على ذلك الظروف الاقتصادية المتغيرة والتحول الثقافي والتكنولوجية. فإن المخططين عليهم وضع مؤشرات وخطط للتعامل مع الحالات الطارئة بناء على العوامل التي يمكن أن تؤثر على المنظمة. أي وضع خطط بديلة في حالة حدوث أي طارئ على المنظمة، كالكوارث أو الحروب أو هبوط مؤشر السوق العالمية وان تكون هذه الخطط موجودة وجاهزة ولها قابلية للتطبيق وأيضا تكون عملية.

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة :

- فهم نقاط الضعف والتهديدات الأكثر أهمية والمحتملة الداخلية والخارجية، وكذلك الفرص والقوة التي تتمتع بها المنظمة.

- فهم الإجراءات التي يجب اتخاذها حيال حالات الطوارئ التي تواجه المنظمة ، ومراعاة تأثير ذلك علي مختلف المجالات.

المرحلة الثامنة: تنمية وتطوير وتكامل الخطط وظيفية

وتشمل هذه المرحلة وضع الخطط الوظيفية والميزانيات (عام، وليس مفصلاً) من قبل الوحدات والفرق الإدارية بالمنظمة. وتهتم الخطط التي يمكن إدراجها بالموارد المالية والبشرية، والعمليات، وخدمة العملاء والتسويق. وينبغي الانتهاء من الخطط قبل اتخاذ القرارات في الميزانية حتى يمكن تحديد أولويات العمل بها. ثم يتم التحقق من مع القيم التنظيمية ورسالة المنظمة ورؤيتها. ويتطلب العمل في هذه المرحلة اتفاق المجموعة ومراعاة الصالح العام للمنظمة، وتقاسم الموارد ودعم الخطة المعتمدة بشكل متكامل.

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة:

- النظر في أولويات احتياجات الهيكل التنظيمي بما يؤدي لنجاح الخطة .
- تحديد الوظائف والأنشطة اللازمة لدعم الخطة.
- استعراض الموارد العامة (ميزانيات، الموارد اللازمة، الخ.).
- دراسة وتحليل أبعاد الصراع المتوقع بين الإدارات والأقسام المختلفة.

المرحلة التاسعة: تنفيذ الخطة

تنطوي المرحلة الأخيرة على تطبيق خطط العمل ودمجها في إطار المنظمة. فالتنفيذ يعد خطوة مهمة من خطوات الخطة الاستراتيجية وخاصة أنه يتطلب التكامل والتنسيق بين الخطط الوظيفية. وإعادة النظر في العملية كلما تطلب الأمر ذلك ، كما يتطلب تواجد نظاما للثواب والعقاب. أخيراً، ينبغي أن تكون خطة المنظمة متسقة معنقدات وقيم وثقافة الموارد البشرية بها بما يحفز الأفراد علي العمل.

ومن النتائج المتوقع استخلاصها من هذه المرحلة.

- خلق خطة اتصالات لتعزيز الخطة الاستراتيجية ومراعاة كافة الآثار المترتبة.
- تحديد أي تغييرات لازمة لدعم هذه الخطة، على سبيل المثال، هيكل إدارة نظام المكافآت، و/ أو نظم المعلومات.
- تحديد مدى الحاجة إلي التدريب المستمر والأدوات المطلوبة لإدارة الاستراتيجية.

اسئله الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي وأساليب إعداد الخطط الاستراتيجية

السؤال الأول: اكتب مذكرات مختصرة عن

١. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي
٢. فوائد التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته
٣. خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي
٤. أساليب إعداد الخطط الاستراتيجية

السؤال الثاني: قم بعمل بحث عن دور الإدارة الإستراتيجية في نجاح إحدى المنظمات الخدمية في المجتمع الذي نعيش فيه:

- المنظمة الخدمية: كالبنوك، المستشفيات، الجامعات، المدارس، مجالس المدن..... وغيرها

الفصل الثالث: تحليل بيئة الأعمال

المبحث الأول: البيئة الخارجية

أولاً: تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها **External Environments and its Elements**

يشير مصطلح البيئة الخارجية إلى كافة القوى والمؤثرات التي لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة ولكن تؤثر في قدرتها على تنمية أنشطتها و الحفاظ على مصالحها ومعاملاتها الناجحة مع عملائها في أسواقها المستهدفة. وتعرف البيئة الخارجية للمنظمة بأنها : " البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ولكن عناصرها ومكوناتها تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي قد يتم إدراكها بواسطة الإدارة أو لا يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً .
إذاً في هذا الإطار من المفيد تحديد الخواص العامة للبيئة التي تعمل فيها إدارة المنظمة وهي:

١. تتضمن البيئة كل العناصر والمكونات المتفاعلة التي تقع خارج حدود المنظمة أو داخلها.
٢. **التعدد**: البيئة التسويقية مركبة، ومتداخلة ويصعب الفصل بين الأجزاء المكونة لها.
٣. **عدم التأكد**: وهذه الحالة يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاره إلى المعلومات، عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض، أو كليهما.
٤. **العدائية**: من صفات البيئة العدائية قلة الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة، حيث تشدد المنافسة بين المشتغلين في هذه الصناعة.
٥. **التنوع**: يشير إلى التبدلات الدورية في تفضيلات ومطالب متمايضة لكثير من العملاء، وبما أن أذواق المستهلكين تتسم بالمرونة والتغير فإنه يتطلب من إدارات التسويق والبحوث والتطوير البحث الدائم لتلبية الرغبات وخلق الحاجات.

٦. **التجانس:** تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية في صناعة ما على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص المكونات البيئية.
٧. قد تميز الإدارة العديد من المتغيرات البيئية ولكن هناك أيضاً العديد من العناصر البيئية التي قد لا تستطيع تحديدها . وهذا ما يميز الإدارة والكوادر البشرية الفعالة عن الإدارات السلبية.
٨. يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من تهديدات وقيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات. وهنا يأتي دور وفعالية المسح البيئي الذي ينبه المنظمة للتطورات المحتملة التي تعرض المنظمة لأخطار إضافية، بل وتحويلها إلى فرص قبل إدراكها من قبل المنافسين.

ثانياً: أهمية دراسة البيئة الخارجية The Importance of External Environment study

يعتبر المسح البيئي إحدى العمليات الأساسية لضمان النجاح المستمر للمنظمات في البيئات المعلوماتية شديدة التنافس، ويقصد به السياق المعلوماتي (Process) الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق (Proactive Scanning) والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية . ولقد أثبت العديد من الدراسات أن المعلومات الإستراتيجية الناتجة عن القيام بالمسح البيئي تعد مدخلات هامة لتطوير المنظمات، حيث يحظى باهتمام شديد من طرف مسؤولي شركات المعلوماتية الريادية (Hall 2001، 2001، Raymond et al. (El Sawy . وتساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية تحديد العديد من النقاط أهمها :

١. تحديد النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات الحكومية والقانونية والتشريعية).

٢. توفير المعلومات التي ستمكن الإدارة من التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وهناك مصادر معلومات متعددة نذكر منها: مصادر أولية مثل المقابلات والمؤتمرات العلمية، ومصادر ثانوية مثل المجالات والكتب والتقارير والدراسات الداخلية. أضف لما سبق يجب تتبع معلومات الاستخبارات التنافسية وأساليب التجسس الصناعي، حيث تعد وسائل هامة وناجحة لجمع المعلومات الخارجية.

٣. تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تقنيات - أفراد) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.

٤. تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك الاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها على سبيل المثال، نجد أن إنفاق المعمار من النساء أكثر من غيرهن بسبب دخلهن العالي ووقت فراغ أطول مع قليل من المسؤوليات المنزلية مقارنة بالأصغر عمراً ، لذا فإن خطوط الإنتاج التي تلبى حاجات هذه الفئة لديها فرص نجاح حقيقية.

٥. تحليل قطاعات السوق، وما هي مختلف القطاعات السوقية الجديدة. تحليل وقياس الطلب بتقدير حجم السوق الحالي والطلب المرتقب تقدير البدائل المحتملة لتغطية السوق، وماهي الفرص الممكنة للنمو.

ثالثاً: أنواع المعلومات في المسح البيئي Environmental Scanning

يشير مصطلح المسح البيئي Environmental Scanning إلى قيام المنظمة بتعريف وتحديد جميع العوامل والمؤثرات البيئية المحيطة بها بشكل مباشر أو غير مباشر وكذلك في المدى المنظور والاستراتيجي. ويشمل المسح البيئي رصد جميع أنواع المعلومات، منها التقسيمات التالية معلومات داخلية وخارجية (Internal vs External)، معلومات شخصية وغير شخصية (Personal vs

(Impersonal)، إشارات ضعيفة وإشارات قوية (signal vs weak Strong) (Economic) signal معلومات علمية وتقنية واقتصادية Technological Scientific معلومات التحكم والتأثير ومعلومات جزئية. ونعرف فيما يلي ببعض تلك المعلومات وفق الآتي :

١. معلومات التحكم (Control Information) تضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات . (Benchmarking). ويتم إدارة هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أنّ أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج ونظم الجودة.

٢. معلومات التأثير (Influence Information) وتضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة كالعميل و المورد). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات Interorganizational (Systems Information) أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

٣. المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة (Fragmentary Information) تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة، ويمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة، وهي معلومات قليلة وغير قطاعية جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل، و لهذا أطلق عليها (Ansoff (1975) مصطلح "الإشارات الضعيفة".

رابعاً: خصائص بيئة المعلومات Information Environment Characteristics

هناك ثلاث خصائص رئيسية أساسية تتحكّم في مجتمع المعلومات:

١. الخاصية الأولى: استخدام المعلومات كمورد اقتصادي حيث تعمل المؤسسات والشركات على استغلال المعلومات والانفتاح بها في زيادة كفاءتها وهناك اتجاه متزايد نحو شركات المعلومات لتعمل على تحسين الاقتصاد الكلي للدولة .

٢. الخاصية الثانية: هي الاستخدام المتناهي للمعلومات بين الجمهور العام الناس يستخدمون المعلومات بشكل مكثف في أنشطتهم كمستهلكين وهم يستخدمون المعلومات أيضاً كمواطنين لممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم، فضلاً عن إنشاء نظم المعلومات التي توسع من إتاحة التعليم والثقافة لكافة أفراد المجتمع.

٣. الخاصية الثالثة: هي ظهور قطاع المعلومات، كقطاع مهم من قطاعات الاقتصاد إذا كان الاقتصاديون يقسمون النشاط الاقتصادي تقليدياً إلى ثلاثة قطاعات هي: الزراعة وهو ما كان يعرف بالمجتمع الزراعي المعتمد على الموارد الأولية الصناعة وهو كان يُعرف بالمجتمع الصناعي المعتمد على الطاقة المولدة مثل الكهرباء، الغاز والطاقة النووية، ثم الخدمات. ويُضيف علماء الاقتصاد والمعلومات إليها منذ الستينات من القرن الماضي قطاعاً رابعاً وهو قطاع المعلومات، حيث أصبح إنتاج المعلومات، وتجهيزها وتوزيعها (معالجتها نشاطاً اقتصادياً رئيسياً في الكثير من الدول.

خامساً: أبعاد التحليل البيئي Environmental Scanning Dimensions

تحدد المنظمة أبعاد عملية التحليل البيئي التالية بقصد التنبؤ والتعامل مع المعطيات الديناميكية للبيئتين الداخلية والخارجية، ونذكر فيما يلي بعض منها:

١. تحليل الأداء: يساعد معرفة مستوى الأداء في تحديد أي الإستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها، كما يساعد في تحديد مجالات القوة والضعف

- التنظيمية، وتعد الربحية مؤشراً للأداء ويمكن قياسها بعدة طرق منها: الأرباح قبل الضرائب، هامش المساهمة العائد على الاستثمار، وغيرها . أما الأهداف الأخرى مثل الابتكار، الإنتاجية، الموارد المالية، التطوير الإداري والتنظيمي، اتجاهات العاملين ربما تكون مؤشرات تعكس الأداء في الأجل الطويل.
٢. **تحليل الفجوة:** إمكانية تغيير الإستراتيجية إذا برزت فجوة بين مستوى الأداء المتوقع ومستوى الأداء المرغوب.
٣. **الإستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة:** أحد الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف.
٤. **المشكلات الإستراتيجية (الحتمية الإستراتيجية):** العوامل ذات الأهمية التي يجب إخضاعها للتحليل وذلك للتأكيد على تلك المواقف والتي يعتبر التصرف فيها حتمياً أو ضرورياً.
٥. **تحليل التكلفة:** من المهم ألا يركز التحليل الداخلي على معرفة التكلفة المطلقة بل معرفة التكلفة الحالية والمستقبلية قياساً على المنافسين من أجل تحديد إمكانيات بروز ميزة تنافسية في مجال التكلفة أم العكس.

سادساً: تصنيفات البيئة الخارجية External Environment Classifications

- لقد صنفت الأدبيات التسويقية البيئة المحيطة بالمنظمة وفقاً لما يلي:
- (١) **البيئة المستقرة:** حيث تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق العرض والطلب) القوانين، التكنولوجية، والتقاليد ذات استقرار دائم في كل سنة.
- (٢) **البيئة البطيئة التطور :** يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من التغيرات الممكنة الحدوث سواء ما تعلق منها بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي.
- (٣) **البيئة العشوائية :** هي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها، كما يصعب تحديد وتوصيف اتجاهاتها، ومن ثم يجب علي الإدارة توفير عدد مناسب من البدائل من ناحية وعدم الاطمئنان لسكون البيئة من جهة أخرى.

(٤) **البيئة المضطربة** : حيث يصعب التنبؤ بالتغيرات الحاصلة سواء ظاهرة أو جوهرية مثل تغير الطاقة المفاجئ، تغير التكنولوجيا، تغير القوانين، مما قد ينجر عنه بروز تهديدات أو أخطار أو تعقيدات قد تجبر المنظمة إلى مواجهتها .

(٥) **البيئة الصاخبة (ديناميكية)**: تمثل امتداد طبيعي للبيئة المضطربة ، حيث تمثل الاتجاه بقوة نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد، والتداخل أينما تتعدد وتتزايد المخاطر التي تعترض المنظمة، وعليه فعلى المنظمة تخصيص الجهد لتدقيق ومتابعة جميع متغيراتها.

(٦) **بيئة غير ديناميكية**: هي البيئة التي تنخفض فيها معدلات التغير إلى أقل حد ممكن، كما أنها تتضمن عدد محدود من المتغيرات أو العناصر البيئية.

سابعًا: البيئة الخارجية العامة والخاصة General and Task Environment

يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين أساسيين من حيث الارتباط والتأثير وهما:

١. البيئة العامة General Environment :

تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته ولا تخضع لسيطرة إدارته. وتؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع ، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية. ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها:

أ- تحديد فرص الاستقرار والنمو.

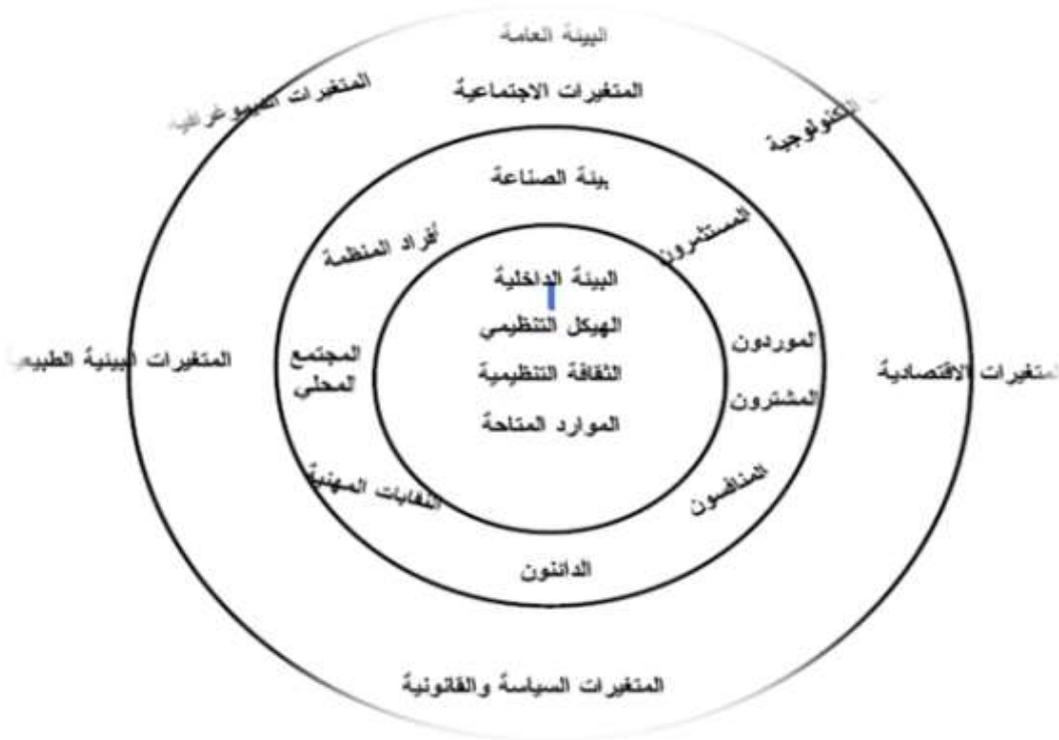
ب- بيان درجة الاستقرار والحرية المتاحة لإدارة المنظمة .

ج- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

٢. البيئة الخاصة: Task Environment

وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية، ولكنها تشكل قوى ذات تأثير مباشر على المنظمة، وهذا ما دعا إلى تسميتها أحياناً بالمجموعة التنظيمية Set Organizational Environment وأحياناً أخرى بالبيئة التشغيلية Environment Operating و أحياناً ثالثة ببيئة العمل Task Environment وسوف نقوم بدراستها بالتفصيل.

ويبين الشكل التالي العوامل البيئية الخارجية - عامة وخاصة - المحيطة بالمنظمة التي تتمثل بالآتي:



شكل رقم ٨ العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة) المحيطة بالمنظمة.

(تسمى مجموعة العوامل الخارجية الكلية بالبيستيل PESTEL وهو اختصار للعوامل الرئيسية التالية Political :

Legal)، Environmental، Technological، Social، Economic

• العوامل السياسية Political Factors :

وترتبط بالنظام السياسي في الدولة، والفلسفة التي يتبناها ذلك النظام في حكم وإدارة شؤون تلك الدولة والتي تنعكس على ما تسنه من قوانين وأنظمة وتشريعات. نذكر منها على سبيل المثال، قوانين حماية البيئة وشروط التصنيع لتلائم هذه القوانين وقوانين رقابة المنتجات بوضع تاريخ الإنتاج والانتهاج ومكونات المواد وقوانين وجمعيات حماية المستهلك وشروط استخدام بعض المنتجات لسن معينة، والقوانين الخاصة بإعلانات التدخين وشركات السجائر. فعدم التجاوب مع هذه القوانين يسبب تشويه صورة وسمعة المنظمات أمام المستهلكين وبالتالي تقليص أرباحها.

• العوامل الاقتصادية Economic Factors :

من أهمها: (الدخل - اتجاهات الأسعار - مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي - المنافسة - الهيكل الاقتصادي الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة - المؤسسات المالية والمصارف و تعاملاتها وانتشارها) حيث يتوقف استخدام بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية على سبيل المثال، يتأثر الطلب على السيارات بالدول النامية بسعر الصرف أكثر من المتقدمة.

• العوامل الاجتماعية Social Factors :

تمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة، ومنها (طبيعة العلاقات الاجتماعية النمو السكاني والهيكل العمري للسكان - نماذج السلوك - أسلوب المعيشة). وقد تمثل الاتجاهات الديموغرافية قوة تأثير هامة في السوق. على سبيل المثال، تشير بعض الدراسات إلى حدوث تبدلات كبيرة في استهلاك المشروبات الغازية بسبب التغيرات الديموغرافية التي طرأت على تركيبة السكان في الولايات المتحدة، فقد ازدادت نسبة السكان العمرية فوق الخمسين سنة بنسبة كبيرة حيث أصبحت نسبتهم تزيد على ٦٠% من إجمالي عدد السكان، وقد رافق هذه الزيادة وعي صحي في المجتمع، فقررت شركة Pepsi لمواجهة هذا التحدي الذي سوف يقلل من حصتها في السوق إنتاج أصناف جديدة من المشروبات

المعروفة بـ(دايت) والمتفقة مع أنظمة الحماية الطبية. وحدث تطور آخر حيث لاحظت الشركة أن أمزجة المستهلكين تستهوي مشروبات الفاكهة الغازية فأنتجت مشروبات غازية مضافة إليها نكهة الفاكهة .

• العوامل التكنولوجية Technological Factors:

وتتضمن الابتكارات والتحسينات التدريجية في الموارد والتصميم والتطبيق داخل الصناعات الجديدة، والتغيير التكنولوجي من حيث المفهوم يعني إدخال كل التقنيات الجديدة، إذ يتضمن الكومبيوترات والروبوتات التي تستخدم في الصناعة وخدمة المنظمات، أضف للأجهزة المحمولة التي تزودنا بمئات من القنوات السمعية والبصرية والنصية، والمستقبلات المحمولة يدويا والمرتبطة بالبريد الإلكتروني وخدمات الإنترنت وأجهزة الفاكس. وقد ساهمت المعلوماتية والتكنولوجية في إحداث تغييرات هامة بسبب الإمكانيات العالية التي أدت إلى الإنتاج بأدنى كلفة ورفع الإنتاجية وتحسين الجودة والأداء الكلي . وهناك ثلاثة . مجموعات تكنولوجية هي:

☒ التكنولوجية القاعدة: وهي تكنولوجيا ذات نفس النشاط بالنسبة لجميع

المؤسسات العاملة بنفس الصناعة ولا تملك أي ميزة تنافسية.

☒ التكنولوجية المفتاح في مجال تمتلك فيه القدرة التنافسية.

☒ التكنولوجية المتطورة الحديثة تملك كفاءة هائلة على الصنع تميز المؤسسة

وعليها يتوقف النجاح المستقبلي للمؤسسة.

• العوامل الطبيعية Environmental Factors :

تعرف البيئة الطبيعية على أنها مجموعة العوامل المهمة المتعلقة بحياة الإنسان على هذه الأرض مثل الهواء والماء والطاقة والمواد الأولية للمواد الخام التي تستغلها المنظمة كمدخلات في عملياتها الإنتاجية. وتتمثل العوامل الأساسية للبيئة في النقص في المواد الأولية وارتفاع أسعار الطاقة وقضايا التلوث البيئي والتدخل الحكومي في إدارة المصادر الطبيعية. ونظراً لأن العوامل والمواد الطبيعية قابلة للنفاد فيجب على المسوقين أن يأخذوا ذلك بعين الاعتبار، لأجل هذا ظهرت العديد من الجمعيات التي تدافع عن حماية البيئة.

• العوامل التشريعية Legal Factors :

ومن أهمها القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة وقوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة وقوانين العمل والتأمينات وقوانين الضرائب والجمارك. فإضافة وحذف قيد تشريعي أو قانوني يمكن أن يضع قيد تسويقي واستراتيجي أو يبرز فرصة تسويقية. على سبيل المثال، تعمل أغلب الدول على إصدار القوانين وسن العقوبات لمنع جرائم الحاسوب باعتبار جرائم الحاسوب جريمة دولية، فقد اتخذت الأمم المتحدة قراراً في عام ١٩٩٠م حثت فيه الدول على وضع الإجراءات اللازمة للحد من جرائم الحواسيب، وتحديث القوانين الدولية باعتبار التشريعات القانونية لبنة أساسية في حماية المعلومات، وكانت تونس أول دولة عربية تصدر قانون التجارة والمبادلات الالكترونية في عام ٢٠٠٠ و صدر كذلك قانون التجارة الالكترونية في دبي رقم (٢) لسنة ٢٠٠٠ بعد القانون التونسي.

وفي سوريا، عملت وزارة الاتصالات والتقانة في سورية على إنشاء الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة والهيئة النازمة لقطاع الاتصالات وإعداد قانون التوقيع الإلكتروني، وقانون الاتصالات ولكن لا يوجد تشريعات خاصة بتنظيم استخدام الإنترنت وتقوم وزارة الاتصالات والتقانة بإعداد قانون مكافحة الجريمة الإلكترونية والسرية وحماية البيانات الشخصية وقانون النشر الإلكتروني والحقوق على الإنترنت. كما قامت وزارتا الاتصالات والثقافة بوضع مشروع قانون معدل يشمل كافة الأمور المتعلقة بالمعلوماتية بالنسبة لقانون حماية الملكية الفكرية.

وتقوم وزارة الاقتصاد والتجارة بإعداد قانون للتجارة الإلكترونية كما تقوم وزارة الإعلام بإعداد قانون الإعلام الإلكتروني. وهناك عدد من القوانين التي يجب إصدارها والعمل بها في تشريعاتنا ومنها قوانين الحماية الفكرية لمنع التزوير والقرصنة على البرامج قوانين السجلات المفتوحة والتي تضمن فتح بعض السجلات للجمهور، قوانين منع انتهاك الخصوصية، قوانين حرية المعلومات، والتي بموجبها يقدم طلب للجهات المعنية للحصول على المعلومات المطلوبة.

• العوامل الدولية International Factors :

ويتضمن القوى والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتصرفات التي تقوم بها الدول كالتركيز على حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمارات الأجنبية من الدخول، محاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد وكذا حصة سوقية كبيرة، وهذا من خلال زيادة التمويل للصناعات المحلية، وهناك عوامل كثيرة ومختلفة والتي تتمحور أساساً حول ثلاث عوامل:

☒ **الاختلافات الحضارية بين الدول:** من حيث العادات وتقاليد مجتمعتها، لغتها واتجاهاتها، وبالتالي ويتوجب على المنظمات لدخول أسواق أجنبية أخذ هذه الاختلافات الحضارية بعين الاعتبار.

☒ **العلاقات على مستوى الدول:** كالعلاقات الجيدة والعلاقات السيئة بين الدول، فمثلاً في حالة ما إذا كانت تربط دولتين علاقة صداقة وعمل جديتين، فإن هذا يعني آفاقاً أوسع لعمل المنظمات على المستوى الخارجي من حيث الحرية والشروط الجيدة لعمل هذه المنظمات والامتيازات الممنوحة من طرف الدولة الأجنبية.

☒ **التجمعات الاقتصادية:** وهي تلك التكتلات والتجمعات الاقتصادية الهادفة إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها، ولعل أهم الفوائد المنجزة عن هذه التجمعات امتلاك قوة سياسية بتحالف القوى السياسية للدول المتكتلة اقتصادياً تمكنها من فرض هيمنتها دولياً وهذا ما هو موجود فعلاً كالسوق الأوروبية المشتركة، وهنا تكون المنظمات أمام فرص سوقية وحصة تسويقية كبيرة.

وإلى جانب ما سبق فإن الشكل السابق يوضح أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الجزئية الخاصة بالمنظمة، وتتمثل تلك العوامل بالآتي:

* العملاء :

يحتل العملاء موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الاستراتيجية التسويقية. فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المنظمة أم

لا، وعموماً يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ومن ثم على قدرة المنظمة في الاستمرار والنمو. ومن أهم النقاط الواجب دراستها:

أ. بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.

ب دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.

ج. التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة فيما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.

د. دراسة الخصائص الديموغرافية لمستهلكيها.

يجب على الشركة أن تدرس بعناية زبائن أسواقها، وهؤلاء الزبائن يصنفون تبعاً لنوعية السوق :

– أسواق المستهلكين Consumer Markets وهم الأفراد والأسر الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك الشخصي.

– الأسواق الصناعية Industrial Markets وهي المنظمات التي تشتري السلع والخدمات لعمليات إضافية أو لاستخدامها في عملياتها الإنتاجية.

– الأسواق التجارية Reseller Markets وهي المنظمات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح.

– الأسواق الحكومية Government Markets وهي الوكالات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات لإنتاج خدمات للجمهور أو لنقل هذه السلع والخدمات للآخرين عند الحاجة إليها.

– الأسواق الدولية International Markets وهم المشترون الأجانب ويتضمن المستهلكون المنتجون، معيدوا البيع، الأسواق التجارية، والحكومات.

ويمكن للمنظمات تحقيق الاستجابة لقوى العملاء في بيئتها المباشرة من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تحاول استكشاف حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على مستويات رضاهم. فقد أنفقت شركة جنرال موتورز ثلاثة أعوام كاملة مع خمس

مجموعات من العملاء تتكون الواحدة منها من ٥٠٠ فرد قبل تقديم موديلها الجديد من سيارتها المشهورة "كاديلاك" وذلك في التعرف على انتقاداتهم للموديلات الحالية وتفضيلاتهم للموديل الجديد، وقامت باستثمار هذه الآراء في تصميم الموديل الجديد مما مهد له الطريق لاختراق السوق وتحقيق مستويات مرتفعة من المبيعات.

*الموردون :

وهم المنظمات التي تقوم بتزويد المنظمة بالموارد من مواد خام وعدد وآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة) فمخرجاتهم تمثل مدخلات المنظمات المشتريّة، ومن ثم تستطيع أن تؤثر على هيكل التكلفة ومستويات الجودة وبالتالي على قدرتها التنافسية. ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم شروط التسليم المتبعة، والكميات والنوعيات والجودة والأسعار المتاحة لدى كل مصدر .

وقد أدركت الكثير من المنظمات أهمية بناء وتوطيد العلاقات مع الموردين نظراً للآثار الإيجابية المترتبة على ذلك. وخير مثال على ذلك: وقع اختيار شركة هوندا على مؤسسة Donnelly لصناعة الزجاج للقيام بتصنيع مرايا سياراتها لما تعرفه عن تميز هذه الشركة بالإنتاج المرتفع الجودة وتوافر ثقافة تنظيمية وقيم عمل متوافقة . التي تسود شركة هوندا. وبالمقابل وإدراكاً لأهمية هوندا كعميل قامت مؤسسة Donnelly بتشبيد مصنع متخصص لإنتاج مرآة السيارة لشركة Honda.

وفي سوريا، يقدم المصرف الدولي للتجارة والتمويل - على سبيل المثال لا الحصر - خدمة الصراف الآلي، حيث تعاهد المصرف مع أفضل الشركات لتوريد أحدث أجهزة الصراف الآلي وهي شركة NCR وربطت مع شركة CSC العالمية لتفعيل شبكة الصراف الآلي بشكل دائم وتعاهدت مع شركة ذات سمعة قوية لصيانة الصرافات الآلية والتي تقوم بالاستجابة لأي عطل في الصراف الآلي على مدار ٢٤ ساعة.

* الوسطاء :

يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم وغيرها .

* الممولون :

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون " حملة الأسهم" بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الإقراض والمصارف وغيرهم وشروط كل منهم فيما يتعلق بفوائد وأجال التمويل الممكن تقديمه.

* مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة :

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين وغيرها.

* الحكومة :

وتمثل السلطة الرسمية في الدولة مما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها والأسعار التي تفرضها والضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة. كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة.

* المنافسون :

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات التي تقدمها المنظمة أو بدائلها. ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه والمميزات

الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقعها من هؤلاء المنافسون وبالتالي يبسر ويساعد على بناء استراتيجيتها التسويقية .

وقد أصبحت الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence نشاطاً أساسياً للمنظمات الرائدة تساعد على تحديد موقعها التنافسي وتجنبها المفاجآت والتنبؤ بتحريك المنافسين وتخفيض فترة الاستجابة للسوق.

مثال على التحليل التنافسي والاستخبارات التنافسية نجده في قطاع الصحافة والتنافس الكبير بين وول ستريت جورنال وأسبوع الأعمال وفورتن، والتنافس أيضاً في القطاع المصرفي حيث تتابع المصارف بشكل لحظي المعلومات عن قروض السيارات، قروض العقارات أسعار الفائدة، أسعار الصرف وغيرها. ويواجه مديري المنظمات ثلاثة أنواع من المنافسة:

الأول: وهي صيغة مباشرة للمنافسة التي تحدث بين المنظمات ذات المنتجات المتشابهة مثل : شركة NEC ، Apple ، IBM لأجهزة الكمبيوتر.

الثاني: وهو الذي يتضمن المنافسة على المنتجات البديلة والواحدة للأخرى مثل : خدمات الطيران، الباصات / السيارات .

الثالث: حيث تتنافس جميع المنظمات فيما بينها على مشتريات الزبائن، خاصة إذا علم أن لدى المستهلك دخلاً محدوداً.

* تكنولوجيا الصناعة:

وتمثل مدى التقدم الآلي في مجال أنشطة وعمليات المنظمة، ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد والتكلفة والعائد الخاص بها والمناخ الذي يلائمها داخل المصنع، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ومدى قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية، ومدى وجود أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة.

* الجمهور العام :

وهم مجموعة تمتلك اهتماماً فعلياً أو محتملاً لعمل المنظمة أو تمتلك تأثيراً على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية المستهلك أو حماية البيئة أو جمعيات النفع العام وتمثل العلاقات العامة دوراً هاماً في تحقيق التوافق والتكيف مع متطلبات هذه النوعية من الجماهير وكذلك جماهير وسائل الإعلام التي تقوم بنشر الأخبار والمقالات التحريرية والآراء . وهناك الجمهور المالي والإعلامي والحكومي ومنظمات حماية المستهلك، وجماعات حماية البيئة والجمهور الداخلي (الموظفون).

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية

أولاً: تعريف البيئة الداخلية Internal Environments Concept

لقد صاحب الثورة التكنولوجية خلق أشكال جديدة من التعاملات وخلق أنماط جديدة تشكل فيها المعلوماتية عنصراً أساسياً للتعامل مع القضايا الداخلية وتحديد نقاط القوة ودعم الموارد الداخلية لخلق قيمة تنافسية مستدامة. لنظرية الموارد Resources-Based View فإن الموارد والمكونات الداخلية تلعب دوراً أساسياً في توجيه المنظمة نحو الأسواق المستهدفة .

في هذا الإطار، تعرف البيئة الداخلية بأنها "مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق ومن هنا يطلق عليها البعض البيئة القريبة ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال تسويقية ومالية" . وتتضمن البيئة الداخلية مجموعة الأنشطة والوظائف المتفاعلة والمتناغمة مع بعضها لتحقيق المزيج الأمثل الذي يفترض أن يعطي أفضل المخرجات وتقديم مزايا تنافسية تجعل المنظمة في وضع متقدم في الأسواق المستهدفة.

وهكذا فإن التحليل الداخلي يبني على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والوظائف والأنشطة الإدارية والتنظيمية، كالتسويق والمعلوماتية والهيكل التنظيمي والإنتاج والموارد البشرية وغيرها. ويمكن للمنظمة التحكم والتأثير في مكونات وعناصر البيئة الداخلية وتشكيلها بالطريقة الأنسب استراتيجياً لتحقيق أهدافها التكتيكية والاستراتيجية بكفاءة وفاعلية .

ثانياً: أهمية التحليل البيئي الداخلي Importance of Internal Environmental Analysis

تتكون المنظمات كنظام من مجموعة من عناصر البيئة الداخلية التي تحتاج إلى مجموعة من القنوات كي تعمل على تحقيق التفاعل بين عناصر النظام، وكذا

التنسيق بين مختلف العمليات التي يقوم بها النظام من خلال تبادل المعلومات (الاتصال بين أجزاء النظام، وكذلك تحقيق التفاعل مع كافة المتغيرات خارج المنظمة باعتبارها أحد عناصر المحيط العام، فهي تحصل على مدخلاتها منه، كما أنها تطرح مخرجاتها فيه، وتلعب النظم الداخلية ومنها نظم المعلومات وشبكاتنا دوراً رئيسياً في عملية الاتصال والتنسيق الداخلية والخارجية للمنظمات. ويمثل تحليل نظم البيئة الداخلية خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، من خلال ما يلي:

١. يساعد فهم البيئة الداخلية في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية، وتتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة .
٢. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة. ٣. المساهمة في تقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
٤. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق لتدعيمها مستقبلاً.

٥. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والتهديدات). على سبيل المثال، كانت شركة Sony تتميز بالسمعة الدولية المميزة فيما يخص الجودة العالمية وتفوقها في مجال التكنولوجيا الدقيقة، ومن بين نقاط القوة أيضاً تسهيلات الإنتاج والإمكانات الفنية رفيعة المستوى وكفاءة أداء المختصين. أمّا نقطة الضعف الأولى لدى شركة Sony فتتمثل في اعتمادها بشكل كبير على إنتاج الأجهزة الإلكترونية، في حين واجهت تهديدات كبيرة بحرب الأسعار والمنافسة العنيفة من المنتجات الجديدة، مما حثّ الشركة إلى السعي لخفض مبيعاتها من الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية من ٨٠% إلى ٥٠%.

ثالثاً: عناصر البيئة الداخلية **internal Environment Elements**

تؤكد جميع الأدبيات على ضرورة توافر المتطلبات الإدارية وتفعيل الموارد الداخلية ومنها نظم المعلومات والتقانات الداخلية في سبيل تحقيق مزايا تنافسية،

فالهياكل التنظيمية يجب أن تتناسب مع التطبيقات الالكترونية وعصر المعلوماتية، وبالتالي ضرورة إجراء التغييرات على الهيكل التنظيمي، وعلى العلاقات الإدارية بين الأقسام، وعلى المسؤوليات الوظيفية بما يتناسب مع عصر التقانة الجديد.

وكذلك فإن العمليات وإجراءات العمل المطبقة في المنظمات التقليدية تحتاج إلى مواعاة مع تطبيقات عصر المعلوماتية والتنافسية الالكترونية، وذلك بإضافة بعض الإجراءات أو تعديلها أو إعادة تصميمها ليتمكن التحول للعمل الالكتروني. وذلك بالتزامن مع نشر الوعي الالكتروني وثقافة المعلوماتية بين جميع العاملين في المنظمة وهذا ما سيتم بحثه بشكل مفصل لاحقاً. ووفقاً لـ Hunger & Wheleen تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد ، والتي سيتم بحثها بشكل مفصل وفق الآتي:

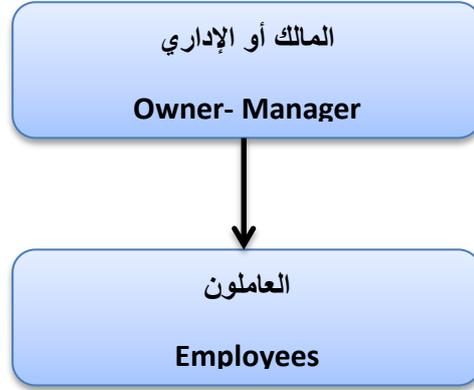
١. الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

يحدد الهيكل التنظيمي التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة كما أنه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي .

وفي دراسة للمنظمات السويدية، ظهر أن كثيراً من المشكلات التنظيمية تنتج من عدم القدرة على تحقيق تكيف التنظيم بعد إدخال الاستراتيجية. كما بينت الدراسات التي قام بها كل من Chandler&Child أن الفاعلية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية وأن هذه الأخيرة تسبق الهيكل التنظيمي. فمن خلال الدراسات والتجارب الميدانية، تبين أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة. هذه العوامل هي حجم المؤسسة، مدة حياتها مكان عملها، درجة التخصص اللازمة لها، القدرات الإنسانية التي تحتاجها، نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل بها.

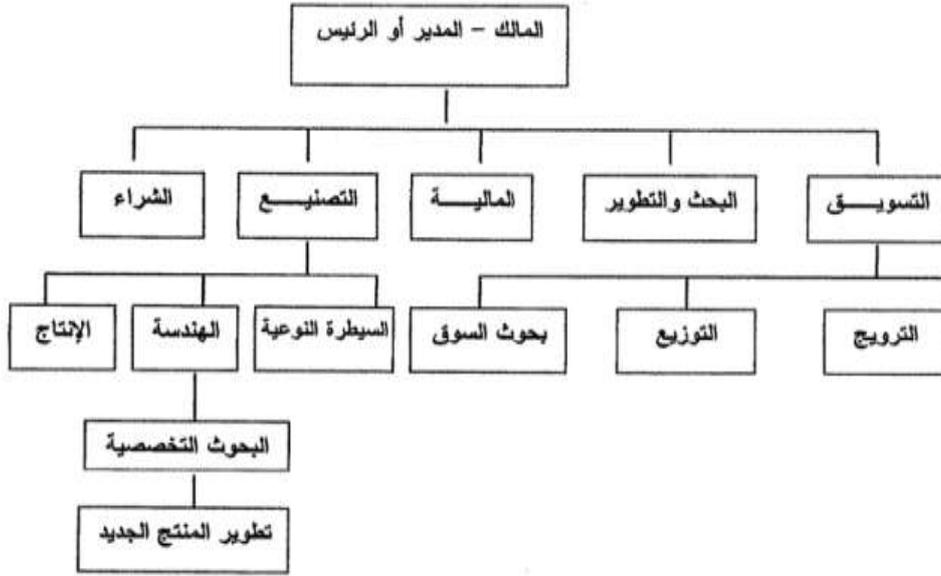
إن عملية تنفيذ الاستراتيجية تتطلب وجود هيكل تنظيمي يتواءم معها، أي مع الاستراتيجية المختارة. وفي هذا الصدد يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية وفق الأشكال الرئيسية التالية:

أ) **الهيكل البسيط:** وهذا الهيكل يتكون من مستويين إداريين فقط، فالمدير العام صاحب المؤسسة في أغلب الحالات يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملون في المؤسسة يرتبطون به مباشرة. وهذا الهيكل يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد، ويمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين معه.



شكل رقم ٩ الهيكل البسيط

ب) **الهيكل الوظيفي:** ويتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي: العمليات، المالية، التسويق والبحث والتطوير الشراء، ويتصف هذا النوع بكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج المعقد. والهيكل يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم، ويتطلب جهوداً تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة العليا، كما هو موضح في الشكل التالي:



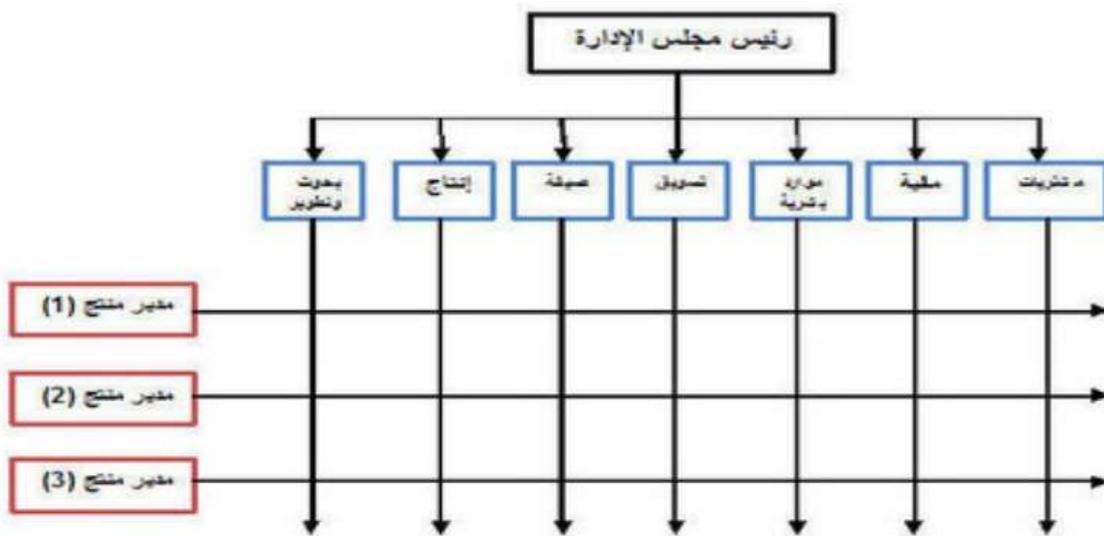
شكل رقم ١٠ الهيكل الوظيفي

ج) الهيكل القطاعي: ويطلق عليه البعض "الهيكل الخاص بوحدة الأعمال الاستراتيجية" حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الاستراتيجية. ويناسب هذا الهيكل المؤسسات المنظمة على أساس الفروع، بحيث إن المؤسسة منظمة على أساس الفروع فإن كل فرع من فروعها يمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف، فكل فرع له مدير مسؤول عن إدارته، يرتبط به مدراء متخصصين في جوانب الإنتاج والتسويق والمالية، وتعمل جميع هذه الوحدات تحت مظلة المؤسسة الأم كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم ١١ الهيكل القطاعي

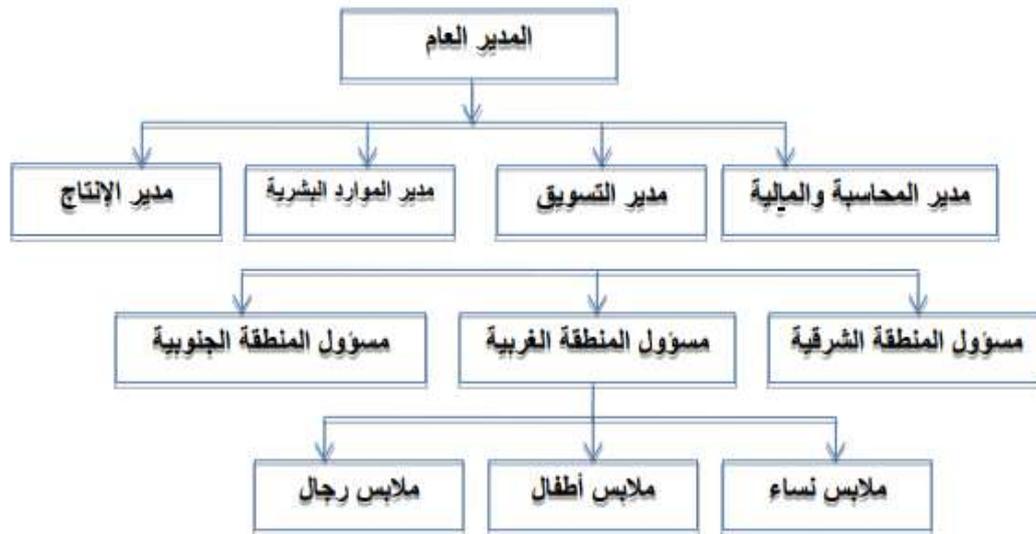
(د) هيكل المصفوفة : يتم وفقاً لهذا النوع من الهياكل دمج مجالات الأقسام والوظائف في ذات الوقت وعند نفس المستوى، حيث يكون للعاملين رئيسان إحداهما إداري للمشروع والآخر إداري متخصص، وما يميز هذا النوع هو كونه يجمع بين استقرار الهيكل الوظيفي ومرونة تنظيم المشروع، ويكون فاعلاً عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة ومعقدة وبشكل خاص في التكنولوجيا والأسواق، ومن مساوئه أن يكون مصدراً لتفجير الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد وغيرها ، والشكل التالي يوضح تقسيمات هذا الهيكل.



شكل رقم ١٢ هيكل المصفوفة

هـ) **الهيكل المختلط:** وهو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعاً مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل معاً تحت مظلة أو ضمن إطار منشأة واحدة ، ووفقاً لهذا النموذج فإنّ الأقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الآخر، ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما تتعلق بعملية تخصيص الموارد وكذلك التخطيط على مستوى المنشأة.

ومن الفوائد الناجمة عن استخدام هذا النوع من الهياكل هو أنه يساهم في تحديد الالتزام القانوني، ويعمل على احتمالية تخفيض الضرائب، إلا أنه لا يعني عدم بروز بعض المساوئ عن هذا النوع حيث تركيزه وتوجهه الشديد نحو الجوانب القانونية والمالية، وصعوبة دمج بعض الأقسام للحصول على التعاون التسويقي أو التشغيلي، كما أنّ التوجه الاستثماري الشمولي وعلى مستوى المنظمة قد يمنع الإدارة العليا من تفهم واستيعاب مشكلات الأقسام بأي منطوق غير المنطوق المالي.



شكل رقم ١٣ الهيكل المختلط

٢. ثقافة المنظمة وعصر المعلوماتية Organizational Culture and Information Society

أ. التعريف بالثقافة وثقافة المعلوماتية:

لقد أصبح المجتمع في العصر الحديث يعتمد بالدرجة الأولى على المد المعلوماتي (باليانات والمعطيات)، لاسيما بعد اتساع دائرة المعرفة والبحث في شتى الميادين، وظهور الأجهزة الالكترونية المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات من حيث طرق تجميعها ومعالجتها وحفظها واسترجاعها بالسرعة والوقت المناسبين. كل ذلك أثر بشكل مباشر على الثقافة العامة والثقافات التنظيمية الخاصة بكل منظمة، وما ينطبق على الثقافة على المستوى الكلي في اقتصاد معين يتطابق مع ثقافة المنظمات التي تعمل في ذلك الاقتصاد.

وقد عرفت " الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين". وهي أول ما تظهر، تظهر في أفراد التنظيم، ولأنّ الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تواجد فيه المنظمة. وهناك ثلاثة روافد تصب معاً تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها:

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة، وقطاع الصناعة على وجه الخصوص.

الثاني: تأثير القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم.

الثالث: التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات.

ويبرز مصطلح ثقافة المعلومات Information Literacy كواحد من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الإنتاج الفكري المتخصص في المجال خلال السنوات القليلة الماضية. وقد تبلورت عدة تعريفات للثقافة المعلوماتية، لعل أهمها هو أنها مجموعة القدرات المطلوبة التي تمكن الأفراد من تحديد احتياجاتهم من المعلومات Information needs في الوقت المناسب، والوصول إلى هذه المعلومات وتقييمها ومن ثم استخدامها بالكفاءة المطلوبة.

لقد ارتبط مفهوم ثقافة المعلومات بعدد آخر من المفاهيم ذات العلاقة يأتي في مقدمتها تكنولوجيا المعلومات Information Technology ومهارات المكتبات Library Skills ومهارات المعلومات Information Skills، غير أن جل الدراسات قد خلصت إلى أن ثقافة المعلومات هو مفهوم أوسع من كل المفاهيم السابقة. وعلى الرغم من ارتباط ثقافة المعلومات بتكنولوجيا المعلومات غير أن للأولى أبعاداً أشمل

ففي الوقت الذي تركز فيه تكنولوجيا المعلومات على إكساب الفرد المهارات الأساسية للتعامل مع العتاد والبرمجيات وشبكات الاتصالات تركز ثقافة المعلومات على المعلومات ذاتها من حيث هويتها وبنيتها وآثارها الاجتماعية والاقتصادية والفلسفية. وقد أشارت جمعية المكتبات الجامعية والوطني SCONUL وهي جمعية تعنى بتنمية ونشر ثقافة المعلومات في بريطانيا وإيرلندا، أن مهارات المعلومات ترتبط بتحديد مصادر المعلومات ومعايير تقييمها وتحليلها وأسلوب تقديمها بغض النظر عن شكل المصدر الذي تتاح من خلاله المعلومات

وبعبارة أخرى فإن ثقافة المعلومات تتجاوز اتقان مهارات التعامل اليدوي والتقني إلى مهارات التحليل والتفكير. وكما لخصتها إحدى الدراسات، فإن ثقافة المعلومات تركز على " معرفة أسباب الاحتياج للمعلومات ومصادر المعلومات و ليس فقط معرفة كيفية التعامل معها

ب. وظائف الثقافة التنظيمية

لقد أضافت بيئة المعلومات الرقمية أهمية إضافية وسمات خاصة لثقافة المنظمات، حيث تتطلب هذه البيئة الجديدة إلمام الأفراد بالمهارات الأساسية في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في إنتاج المعلومات والوصول إليها. ولعل المثال الواضح على ذلك هو الإبحار في شبكة الإنترنت والوصول إلى الملفات بكافة أشكالها، وهو ما يستلزم توافر مهارات البحث على الإنترنت مثلما يتطلب امتلاك مهارات تفسير وتقييم المعلومات ويستتبع ذلك ثقافة تنظيمية ذات سمات عصرية تواكب تلك التطورات التكنولوجية المتسارعة وقد يتطلب الأمر تغيير بعض المعتقدات

المعمول بها في الحاضر حتى تتلاءم مع متطلبات المستقبل أو الإستراتيجية المزمع تبنيها .

ويمكن تحديد سمات الشخص المثقف معلوماتياً على النحو التالي:

- القدرة على تعريف مدى المعلومات المطلوبة.
 - الوصول للمعلومات المطلوبة بسرعة و بكفاءة.
 - التقييم الناقد لمصادر المعلومات.
 - استخدام المعلومات بكفاءة لإنجاز المهام المطلوبة.
 - الإلمام بالقضايا الاقتصادية والقانونية والاجتماعية المرتبطة باستخدام المعلومات و مصادرها.
 - استخدام المعلومات بطريقة قانونية وأخلاقية.
- وانتشار ثقافة موحدة وجامعة لأفراد التنظيم تؤدي أدواراً ووظائف عديدة نذكر منها:

- تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة للعاملين.
- تلعب هذه الثقافة دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وبالتالي تغليب هذا الالتزام على الالتزامات الشخصية ومصالحهم الذاتية.
- تساهم الثقافة في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة.
- تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة وأيضاً إمكانية استخدامه كمرشد أو دليل للسلوك الملائم.

٣. الموارد Resources

إن صياغة الإستراتيجية وتثبيت رسالتها وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها، ولا بد من توافر هذه الموارد لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة ونجاحها واستمرار بقائها في السوق، فهي روح المنظمة، وسر ديناميكيتها وحيويتها. ويمكن تصنيف الموارد وفق الآتي:

- **الموارد المالية** : كالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، مدى توافر رأس المال.

- الموارد الطبيعية: كمباني الإدارة، ومصانع الإنتاج، والمعدات والمعارض والمخازن. الموارد البشرية: كالعلماء والمهندسين وخبراء التحليل المالي.
- الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة ونظم إدارة الأمور النقدية قصيرة الأجل.
- الإمكانيات التكنولوجية: كالمنتجات مرتفعة الجودة، والمصانع منخفضة التكلفة.

وتستطيع كل منظمة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصة بها ويحقق لها المزايا التنافسية المستمرة، إذ تعرف مجالات الجدارة على أنها الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بشكل متميز عن الآخرين وتأتي مجالات الجدارة من المصادر التالية:

- أ. مجالات تحقيق الكفاءة: وتشمل القدرة على جمع وتنسيق الموارد بكفاءة وفاعلية.
- ب. مجالات تحسين الكفاءة: وتشمل القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المنظمة أو خارجها وتقديم الخدمات للمستهلك.
- ج. مجالات الابتكار: وتشمل القدرة على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المنظمة وعملياتها ومخرجاتها.
- د. أن تتوفر لدى الموارد المعايير التي تحقق المزايا التنافسية المستمرة.

لقد قدم Barney إطار عمل محدد لتحليل كل مورد من موارد المنظمة من حيث مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية:

- القيمة Valuable هل يقدم المورد قيمة تساعد على خلق القيمة وتحقيق ميزة.
- الندرة Rare: هل يمتلك المنافسين مثله؟
- التقليد Inimitable: هل تكاليف التقليد عالية بالنسبة للمنافسين؟

- التنظيم Organized : هل هيأت الشركة نفسها لاستغلال المورد بشكل منظم ووفرت التسهيلات المساعدة على استثمار المورد بشكل جيد.
- وقد سمي هذا التحليل بتحليل مجالات الجدارة. VRIO Analysis وفي حال تحقق مزايا الجدارة الأربعة في المورد فإنه يقدم فعلياً نقاط قوة وقدرة مميزة للمنظمة Distinctive Competency. ولإجراء تحليل موارد المنظمة تحليلاً استراتيجياً، حدد (Grant، 1999) خمس خطوات أساسية:
- تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف.
- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لمجالات الجدارة.
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً .
- اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقع.
- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد.

رابعاً: موارد مجتمع المعلومات Information Society Resources

يعرّف مجتمع المعلومات بأنه ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي. كما عُرّف مجتمع المعلومات بأنه " المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصورة أساسية علي المعلومات وشبكات الاتصال والحوسيب" أي أنه يعتمد علي ما يسميه البعض " بالتقنية الفكرية"، " تلك التي تضم سلعا وخدمات جديدة مع التزايد المستمر في القوة العاملة المعلوماتية" أي تعظيم شأن الفكر والعقل الإنساني بالحوسيب والاتصال والذكاء الاصطناعي. يشتمل نظام المعلومات المعاصر على خمسة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة، والتي هي : (الأفراد People ، والأجهزة أو المكونات المادية Hardware ، ثم البرمجيات أو المكونات البرمجية للأنظمة الحاسوبية Software ، والبيانات Data ، والشبكات Networks).

وبإمكاننا ملاحظة هذه العناصر الخمسة والتميز بينها أثناء العمل، في أي نوع من أنواع نظم المعلومات يواجهه الفرد في حياته العملية. وهي العناصر والموارد ضرورية، وتكمل بعضها البعض وتتربط، بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة، أو يتكامل بدون واحد منها.

ولكل نظام موارد يختص بها دون غيره، يركز عليها، وتسودها آلياته وقوانينه ومجتمع المعلومات يستمد مادته من ثلاثية البيانات والمعلومات، وقواعد المعرفة. وإن الموارد المعلوماتية المستحدثة من وجهة نظر معلوماتية بحتة، هي:

١. البيانات (Data): البيانات صيغة جمع ل كلمة بيان أو حقيقة Datum التي ترد في قواميس اللغة الإنجليزية بمعنى شيء معطى، أو مسلم به يعتمد في عمليات: الحساب، أو القياس، أو الاستدلال، أو الاستنتاج.

٢. المعلومات (Information) : هي مجموعة من البيانات بحالتها الخام تمر خلال مرحلة أو سلسلة من مراحل المعالجة المعلوماتية لاستنباط المعاني وتقطيرها بصيغة رياضية، أو منطقية، أو نصية تتيح لمستخدمها فرصة الانتفاع بها في تأسيس فهم جديد، أو مباشرة تطبيق، أو التمهيد لمعالجة لاحقة على بيانات أخرى.

٣. بيانات + معالجة معرفية = معلومات + قيمة مضافة

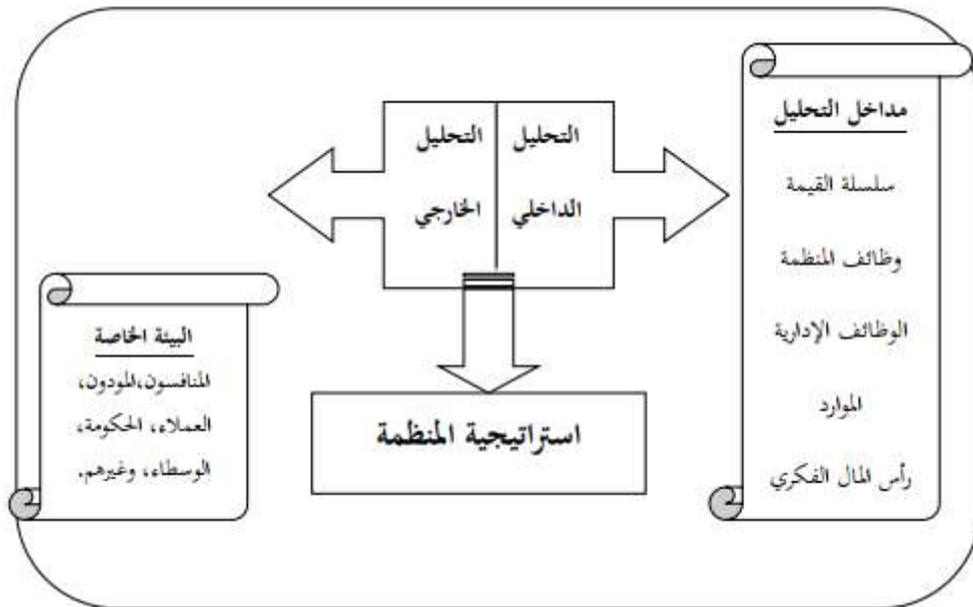
٤. قواعد المعرفة : هي نوع من أنواع قواعد البيانات لإدارة المعرفة قواعد المعرفة . التي توفر وسيلة لجمع المعلومات وترتيبها ونشرها والبحث فيها والاستفادة منها. ويمكن ان تكون على شكل قابل للقراءة الكترونيا أو تكون للاستخدام البشري فقط.

لقد اقترح الباحث كريمر أربعة عناصر جوهرية لتحديد القيمة، يطرح كل منها منهجاً قائماً بذاته لتخمين القيمة التي تمتلكها المنظمات في المفردة المعلوماتية. وتشمل هذه العناصر : عنصر التطوير Development Basis ، وعنصر العمليا Operations Basis ، وعنصر السوق Market Basis ، وأخيراً عنصر التجميع .Collection Basis

وعموماً، هناك مجموعة متباينة من العوامل الحاكمة والمؤثرة على قيمة المعلومات، تنشأ عن هوية المستخدم، وماذا يخطط بشأن استخدامها، وماهية التأثير الذي تحمله للغير، وما طبيعة النواتج التي تنشأ عنها. وعند محاولة تخمين القيمة التي تمتلكها المفردة المعلوماتية في كل أنموذج من هذه النماذج ستبرز مجموعة مختلفة من النتائج التي تركز على طبيعة المنظور الذي تختص بها.

خامساً: مداخل التحليل الداخلي Internal Analysis Approaches

يهدف التحليل البيئي الداخلي إلى تحديد تلك العناصر والمتغيرات داخل المنظمة التي يمكن النظر إليها باعتبارها مجالات حيوية لدعم محاور القوة وتحديد مواضع الخلل والضعف. ويعتبر المتغير مصدراً للقوة إذا مكن المنظمة من تحقيق ودعم الميزة التنافسية. بينما ينظر إلى المتغير باعتباره مصدراً للضعف إذا كان شيئاً ما تؤديه المنظمة بدرجة أقل من المنافسين. والشكل التالي يبين الصورة الكلية لعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي مع الأخذ بالحسبان نظرة إدارة المنظمة والمداخل المتاحة أمامها لإجراء عملية التحليل الداخلي وما ينتج عنه من مؤثرات.



شكل رقم ١٤ التحليل البيئي ومداخل المنظمة

ويمكن لفريق الإستراتيجية، كما هو موضح في الشكل أعلاه، القيام بمهمة تحليل مكونات البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيجاً منها:

١. مدخل تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis Approaches

يقدم مدخل التحليل الإستراتيجي للقيمة دوراً بارزاً في كل مرحلة من مراحل إدارة الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة، وذلك من خلال المعلومات التي يوفرها في كل مرحلة. وتتعدد الأساليب التي يتضمنها هذا المدخل، مما يتيح الفرصة لإجراء تحليلات تفصيلية مختلفة للتكلفة وخلق القيمة تتناسب مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي تتعدد وتنوع المعلومات التي تسهم في زيادة مستوى دقة القياس والتخصيص الجيد لموارد المنشأة بين الأنشطة الأساسية والداعمة. ويستخدم نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر (١٩٨٥) لتحليل الأنشطة الرئيسة في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة. وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. والشكل التالي يوضح الأنشطة الأولية والداعمة التي تعمل المنظمة على إدارتها وصياغتها بالشكل الأمثل.

<u>البنية التحتية للشركة (الإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط)</u>				
<u>إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التدريب)</u>				
<u>التطوير التكنولوجي (تحسين المنتج والعمليات ...)</u>				
<u>المشتريات (شراء المواد الأولية، الآلات، الإمدادات)</u>				
<u>الإمدادات</u> <u>الد/خلفية</u> (مناولة المواد الأولية والمخازن)	<u>العمليات</u> (التجميع ،الاختبار التعبئة التغليف)	<u>الإمدادات</u> <u>الخارجية</u> (المخازن وتوزيع المنتجات تامة الصنع)	<u>التسويق</u> <u>والمبيعات</u> (الإعلان الترويج العلاقات العامة)	<u>الخدمة</u> (التركيب الصيانة قطع الغيار)

شكل رقم ١٥ تحليل الأنشطة وفقاً لنموذج سلسلة القيمة

ويقسم بورتر نشاطات سلسلة القيمة إلى نوعين: نشاطات أولية (أساسية) Primary Activities وأخرى داعمة Supportive Activities، ونعرض فيما يلي شرح موجز لتلك الأنشطة.

أ. الأنشطة الأساسية Primary Activities

تعرف الأنشطة الأساسية بأنها "الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وتسويق هذه المنتجات بالإضافة لخدمة ما بعد البيع". ويبين الشكل أعلاه أن الأنشطة الأساسية تتكون من العناصر التالية:

- الإمدادات الداخلية: Inbound Logistic.
- العمليات: Processes.
- الإمدادات الخارجية Outbound Logistics.
- التسويق والمبيعات: Marketing and Sales .
- الخدمة: Services.

ب. الأنشطة الداعمة : Supportive Activities

أما الأنشطة الداعمة فهي تلك الأنشطة التي تساعد وتدعم القيام بالأنشطة الرئيسية، وتضفي قيمة على المنظمة، وتشمل:

- البنية التحتية Infrastructure
- إدارة الموارد البشرية . Human Resources Management
- التطوير التكنولوجي Technological Development
- الشراء Purchasing

وبالنسبة لدور المعلوماتية في سلسلة القيمة فإنها يمكن أن تؤدي الأدوار التالية:

- تستطيع تقنية المعلومات أن تؤثر في زيادة كفاءة وفاعلية أداء كافة الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تقوم بها المنظمة.

- تستطيع سلسلة القيمة في المنظمة الارتباط بسلاسل القيمة لعملائها ومورديها وموزعيها وبذلك يمكن تحقيق التكامل فيما بين سلسلة القيمة لكل من منظمة الأعمال وسلسلة القيمة لعملائها ومورديها وموزعيها. وتقوم نظم المعلومات بدوراً فاعلاً وحيوياً في زيادة كفاءة تلك السلسلة. على سبيل المثال، يرتبط الدعم اللوجستي الداخلي للصيدليات مع الدعم اللوجستي الخارجي لمورديها كما يرتبط الدعم اللوجستي الخارجي للصيدليات مع الدعم اللوجستي الداخلي لعملائها.

أثر الانترنت على نشاطات سلسلة القيمة:

إن تطور الانترنت أثر بقوه على الطريقة التي تؤدي فيها سلسلة القيمة نشاطاتها وكما هو موضح بالنقاط التالية:

- عملت الانترنت على توجيه الدعم اللوجستي الداخلي والخارجي إلى المنتج الذي يمكن استهلاكه حيث أصبحت العلاقة مباشرة بين المنتج والمستهلك مما مكن المنتج من إنتاج السلع التي تتماشى مع ذوق المستهلك وبالمقابل مكن المنتج من توجيه ذوق المستهلك من خلال ما ينتجه (مثل الكتب والموسيقى).
- عملت الانترنت على تخفيض التكاليف التي تؤثر في استراتيجيات المنظمة ومواقعها الاستراتيجية من خلال سهولة الوصول والتعامل مع الأسواق الخاصة بمدخلاتها ومخرجاتها والمنافسين.
- عملت الانترنت المتاحة للجميع على أوسع نطاق السوق و عليه اتسعت أسواق المنافسة العالية بالسعر. مما أدى الى تحول الشركات من إستراتيجية تخفيض الكلفه إلى إستراتيجية تمييز المنتج
- عمل الانترنت على تراجع الاستراتيجيات التي تقوم على مبدأ الوصول Access-based strategic كون هذه الاستراتيجية تقوم على أساس الوصول الى عملاء ذات مواصفات خاصة أو استثنائية جغرافيا أو حجما أو موقعا الخ . والتي بانتشار الانترنت أصبح الوصول إليها متاح للجميع.

٢. مدخل الوظائف Functional Approach

تتضمن المنظمة مجموعة أساسية من الوظائف والأنشطة الداخلية كالمالية والتمويل والموارد البشرية، التسويق، والإنتاج والعمليات، وغير ذلك من الوظائف التي تعمل الإدارات المعنية على تحليلها وتوجيهها لتحقيق تكامل داخلي استراتيجي وتناغم ديناميكي بينها. وفيما يلي نقدم عرضاً موجزاً فقط لقسم المعلوماتية وخدمات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة: Information Systems Department and Information Technology Services

تسمى الوحدة التنظيمية الرسمية التي تؤدي وظيفة الخدمات التكنولوجية وتتحمل مسئوليتها في المنظمة، قسم نظم المعلومات . Information systems departments وهذا القسم يتحمل مسؤولية تأمين الأجهزة Hardware ، والبرمجيات software ، ومعدات تخزين البيانات Data storage ، والشبكات Networks التي تتكون منها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات the firm's information technology Infrastructure ويعتمد حجم قسم نظم المعلومات على حجم المنظمة، والذي يشتمل على المبرمجين، ومحلي النظم، واختصاصي الشبكات والاتصالات بعيدة المدى، والمشغلين.

– **المبرمجون** : Programmers هم مجموعة من المتخصصين والفنيين الذين حصلوا على تأهيل وتدريب عالي في تأمين وكتابة إيعازات وتعليمات البرمجة للحاسوب

– **محللو النظم** Systems analysts: متخصصون يقومون بترجمة متطلبات العمل ومشكلاته إلى متطلبات نظم المعلومات. فهم يقومون بدور ووظيفة الوسيط بين أقسام المنظمة واحتياجاتهم المعلوماتية، من جهة، وبين نظام المعلومات ومتطلباته، من جهة أخرى.

– **مديرو نظم المعلومات** Information systems managers وهم القادة لشتى التخصصات في قسم نظم المعلومات.

– المدير العام للمعلومات : (CIO): Chief information officer وهو الذي يتولى الإدارة الشاملة لنظم المعلومات، ويضع السياسات والاتجاهات المختلفة لقسم نظم المعلومات. وهو أيضاً رئيس العمليات Chief financial officer (COO) والرئيس المالي (Chief financial officer (CO وهو إلى جانب كل ذلك يساعد في وضع سياسة المؤسسة.

– المستخدمون النهائيون End users ، ممثل ممثلوا الأقسام والإدارات المختلفة الأخرى من خارج قسم وإدارة نظم المعلومات، والذين تم تطوير التطبيقات من أجلهم.

– إضافة إلى اختصاصي الشبكات Network specialists والاتصالات بعيدة المدى Telecommunications ، والمشغلين Operations staff

سادساً: التحليل الداخلي وال فشل المعلوماتي Internal Analysis and Information Failure

إن المنظمات الخاسرة هي المنظمات التي يقل معدل أرباحها بنسبة كبيرة عن المعدل المتوسط لأرباح المنافسين، وذلك بسبب فقدانها لمزاياها التنافسية. وعلى الصعيد الداخلي، يعود فشل نظام المعلومات الى مجموعة أسباب نذكر منها الآتي:

١. عدم التخطيط لتصميم نظام المعلومات
٢. عدم التحديد الدقيق لإمكانيات نظام المعلومات
٣. العمل برد الفعل بدلا من العمل بالمبادأة والمشاركة.
٤. الفشل في تهيئة الظروف المحيطة المدعمة لنجاح النظام .
٥. التقدير الخاطئ لاحتياجات المنظمة مستقبلا من المعلومات
٦. التسرع في إدخال تقنية الحاسب الآلى.

٧. نقص تغذية النظام بالعوام الخاصة ببيئة النظام .

٨. عدم تكوين المزيج المتكامل من الأفراد والأجهزة والمعدات والإجراءات .

أما على صعيد الكلي للمنظمة، فإن هناك مجموعة أسباب وراء فشلها نذكر منها:

– القصور الذاتي: أي عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.

– الالتزامات الاستراتيجية المسبقة: إن هذه الالتزامات إن تم عقدها لفترة طويلة دون دراسة دقيقة وشاملة لتوجهات السوق المستقبلية، ومراعاة أذواق المستهلكين وتطلعاتهم في إشباع رغباتهم، فإنها سوف تحد من قدرتها في مجارة المنافسين، وستؤدي إلى قصور تنافسية قد تؤدي إلى خروجها من السوق.

– التناقض الظاهري: إن القصور الذاتي أي عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على تعديل استراتيجياتها وهياكلها وتعتقد أن السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل، ونتيجة لذلك تصبح الشركة غارقة في توجهاتها الداخلية، مما يؤدي إلى فقدانها لرؤية حقائق السوق وعدم مراعاتها للمتطلبات الأساسية التي تؤدي لتحقيق المزايا التنافسية.

اسءله الفصل الثالث: ءليل بيءة الأعمال

السؤال الأول: ضع علامة صح أو خطأ

١. لا يوجد معيار للءفرقة بين عوامل البيءة الءارجية العامة والءاصة.
٢. ءعتبر المعلومات الاءءصاءية أهم المعلومات عند ءليل البيءة الءارجية.
٣. يملء ءليل البيءة الءاءلية ءطوة هامة في اءءيار الاءءرائجية المناسبة للمنظمة.
٤. يعمل نشاط الءموليل علي ءلق المنفعة الشكلية.
٥. يعتبر الءسويق الءءغير الوءيد لءليل البيءة الءاءلية للمنظمة.

السؤال الءاني: قم بمءاركة زملائك بعمل عرض ءقءيمي عن : أءر البيءة الءاءلية والءارجية علي كفاءة منظمات الأعمال.

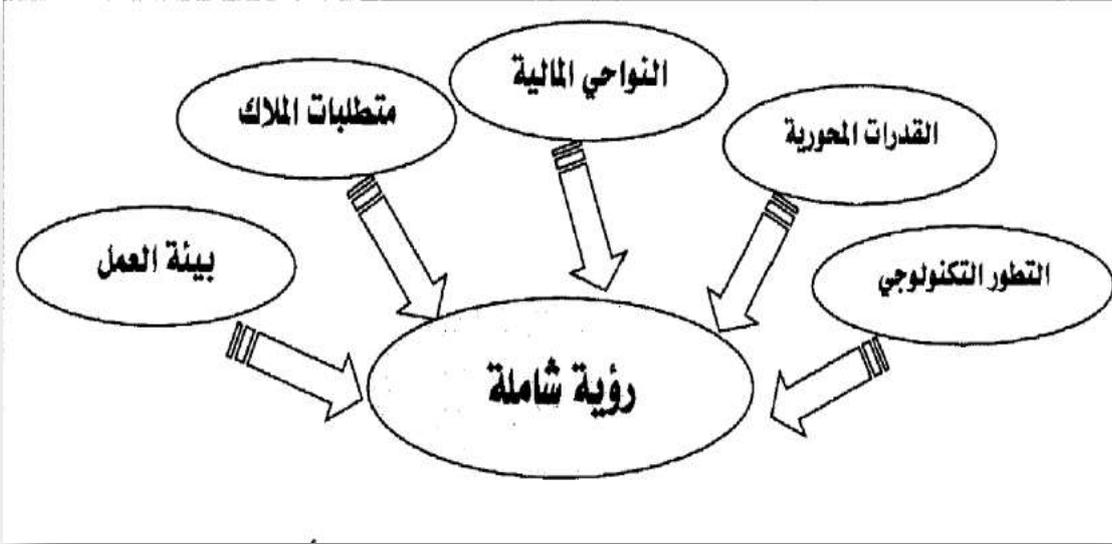
السؤال الءالث: من ءلال ءراسءك: قم بعمل ءليل للبيءة الءارجية والءاءلية بالءطبيق علي إءءي المنظمات الصناءية العاملة في مءيط مءافءءك.

الفصل الرابع: رؤية ورسالة المنظمة

أولاً: مفهوم الرؤية التنظيمية وعلاقتها بالأبعاد الاستراتيجية.

يتوقف نجاح المنظمة في المدى البعيد على وجود رؤية شاملة مشتركة ، ولذا فمن الجوهرى التحقق في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك. نظراً لأن رسالة وغايات المنظمة سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية ، مما يسهم في تركيز بؤرة إهتمام المنظمة بصورة قوية وواضحة، وإلا فستصبح عواقب الرؤية المضللة وخيمة للغاية

ويمكن تعريف الرؤية بأنها: تصور يجمع بين الخيال والواقع، الحلم والحقيقة، يخترق حجب الزمن، ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين. ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنشأة، قبل أن يصبح بالإمكان صياغة رؤية المنشأة، ولكي تتم صياغة الرؤية ، هناك عدد من العوامل يجب وضعها في الاعتبار ، يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم ١٦ العوامل التي تشكل أساس صياغة الرؤية

- الطرق التي سيؤثر بها تطور تكنولوجيا المعلومات على المنشأة والصناعة مستقبلاً .
- **اتجاهات حاجات العميل:** من السلع والخدمات المستقبلية ، بمراعاة الإختلافات والتباين والميل نحو التفكك في عدد من الصناعات ، مما يخلق صعوبات وأيضاً فرصاً جديدة أمام معظم المنشآت.
- **تحديد المسار المستقبلي المحتمل للتطور:** ويتم في ضوءه إجراء تقييم لم يحتمل أن يعتبره العملاء ذا قيمة.
- **معدل السرعة التي يجري بها التغيير بصفة خاصة:** فإن من الأهمية بمكان أن يتم اشتراك الجانب الأكبر من المنشأة بفعالية في نقاش متواصل حول تطور العمل .

الرؤية إذا تعنى أن تكون صورة المنشأة بالمستقبل ماثلة أمام كل فرد بها، وتحكم هذه الصورة الإدارة العليا فيما تتبناه من فلسفة وفكر وعقيدة لتحقيق مجموعة القيم والمبادئ الحاكمة لكل من المساهمين والعاملين والعملاء.

إن المفكر الاستراتيجي الذي يريد أن يكون استراتيجياً بمعنى الكلمة عليه أن ينظر خلال جميع الإتجاهات : الأمام الخلف .. أعلى ... أسفل جانبي، مستقبلي ... تاريخي... فجميع العناصر في نهاية الأمر توصلنا إلى كيفية جعل التفكير الاستراتيجي يعمل كمنظار مستقبلي

إن اعتبار صياغة الرؤية أمراً هاماً لا يعني الجمود والسماح للتخطيط طويل المدى بتقييد المنشأة ببرنامج عمل موضوع مسبقاً يتسم بالثبات، بل يجب أن تركز المنظمة على مسار مشترك للتطور يتسم بالمرونة، بناء على وجهة نظر حول الموقف الداخلي والخارجي وعوامل النجاح الرئيسية التي تتميز بها المنظمة. هذه الرؤية المنشأة المرنة والديناميكية التي تحتاجها من أجل التكيف المتواصل مع بيئة ستمنح عمل متغيرة.

وبعد صياغة الرؤية، وقبل المضي في الدراسات التفصيلية لخطوات الاستراتيجية ينبغي التعرف بشكل نهائي للكيفية التي يدرك بها كل مشارك للرؤية ، ومن أساليب القيام بذلك جعل كل مشارك يصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستبدو عليها عند تحقيق الرؤية ، وبذلك يعرض كل فرد صورته الخاصة للمنشأة في المستقبل.

ومن المناسب هنا أن يعبر جميع المشاركين من خلال بضع كلمات عن تفسيرهم للرؤية في المجالات المختلفة ، وتعد بعد ذلك مناقشة ختامية حول الأولويات المناسبة بين الكلمات المذكورة .

ولعل الأسئلة التالية تقدم مزيداً من العون قبل أن يتم تبني الرؤية بشكل قاطع :

- هل تمدنا الرؤية بالثقة التي نحتاجها ؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه ؟
- هل يمكن أن تساعدنا الرؤية في صياغة الأهداف على نحو مرضي ؟
- هل نشعر أن الرؤية ذات مغزى وأنها تخصصنا دون غيرنا ؟

١. علاقة الرؤية بالأبعاد المختلفة للاستراتيجية

تتسم الرؤية ببعض الخصائص والصفات المميزة لها دون غيرها من أبعاد الاستراتيجية حيث يراعى عند وضعها مايلي :

- تعبر الرؤية (Vision) عما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. يتم وضع مسودة الرؤية المستقبلية أولاً ثم تحدد بدقة بمجرد الانتهاء من صياغة الرسالة والغايات وتقدم من خلال عملية المشاركة.
- تصاغ الرؤية بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة.
- تقدم الرؤية المستقبلية صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

٢. خصائص العبارات الدالة على الرؤيا المستقبلية

- تتصف بالإلهام.
- تتصف بالوضوح.
- ذات معنى ومعزى للسوق الذي تعمل فيه المنظمة.
- تتسم بالاستقرار النسبي وتحوى قدرًا من التحدي المستمر.
- تعد بمثابة علامات مضيئة للطريق.
- تستهدف تحفيز العاملين وأيضاً العملاء.
- تتطلع إلى المستقبل في اعتبارها.
- تتصف بالإيجاز والتحديد والإنجاز والتعبير عن التفوق المستمر في سوق معين.

٣. الرؤية تختلف عن الرسالة

فالرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها ظل الموارد الحالية، وهي لا تمثل مرشداً محددًا لاستراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها ، والرؤية هي الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة.

في حين أن الرسالة تحدد السبب في وجود المنظمة ، فالمنظمة تحدد في رؤيتها أنها تطمح لأن تكون المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من العملاء والأسواق، في حين تحدد الرسالة كيف تسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الحلم بمنهجية معينة

٤. الفلسفة التنظيمية

ترسى القيم والمعتقدات والخطوط المرشدة للطريقة التي تسلكها المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها وخططها المستقبلية.

٥. القيم والمعتقدات التنظيمية: ومن أهمها:

- بأن نكون الأفضل .
- بأهمية كافة عمليات التنفيذ .
- بأهمية المورد البشري وتنميته باستمرار .
- بالجودة والخدمة الممتازة لأبعد الحدود.
- بأهمية أن يكون معظم أعضاء المنشأة مبدعون
- . بأهمية العلاقات غير الرسمية لتعزيز الاتصالات.
- بأهمية النمو الإقتصادي والأرباح

٦. سياسات العمل الرئيسية

- استقطاب الكوادر المتميزة والمدربة.
- استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- السرعة في الأداء واتخاذ القرارات بفعالية.
- تشجيع الابتكار والإبداع واقتراحات العاملين.
- التميز والتفرد في خدمة الشركة.

ويوضح الشكل رقم التالي العلاقة بين الرؤية والأبعاد المختلفة للاستراتيجية.



شكل رقم ١٧ العلاقة بين الرؤية والأبعاد المختلفة للاستراتيجية

٧. أمثلة لرؤية بعض المنظمات العالمية

مثال توضيحي: كيفية تحديد الرؤية المستقبلية:

في ضوء إنجازنا لرسالتنا، نتطلع منظمنا إلى تحقيق النجاح طويل الأجل من خلال:

- الاقتراب من العميل.
- تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للعميل.
- تحقيق المركز الأول من حيث الجودة.
- تحقيق المركز الأول من حيث درجة الأمان.

- تحقيق المسؤولية تجاه البيئة.
- تحقيق مركز تنافسي فيما يتعلق بالتكلفة.

Microsoft Corporation

كمبيوتر على كل مكتب وفي كل منزل من خلال ما نقدمه من برامج

A Computer on every desk and in every home

Mc Donald's Corporation

السيطرة العالمية على صناعة الوجبات الجاهزة

To dominate the global foodservice industry Eastman Kodak.

Eastman Kodak

أن نكون الأفضل في العالم في كيمياويات والكترونيات التصوير

The world's best in chemical and electronic imaging

ثانياً: مفهوم الرسالة وأهميتها.

١. مفهوم الرسالة

يبني الفكر الإداري المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينيات فصاعداً، أسهم في بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker الذي يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة The Father of Modern Management " " نظراً لدراساته الرائدة والتميزة وخاصة لشركة جنيرال موتورز (GM) ولإنتاجه المتميز في مجال الإدارة والذي يزيد على عشرين كتاباً.

بالإضافة إلى مئات البحوث والمقالات والذي أطلقت عليه مجلة (Harvard Business Review) نابغة الفكر الإداري في وقتنا الحاضر. يرى دراكر أنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها :

ما هو عملنا ؟ What is our Business? والذي سيكون مترادفاً مع سؤالنا هي رسالتنا ؟ (What is our Mission?). والذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها " reason for being " والذي يحدد ما هو نشاطها، ويرجع دراكر

الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذى يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

ويرجع مايكل بورتير Michael Porter أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها ، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها. إن التفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المنظمة يستقى من البيئة الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التي نجدها تحتوى على وصف للاهتمامات الأساسية للمنظمة بعملياتها وعناصر بيئتها، فتهتم بجودة المنتج، أو مواقع التسهيلات المقدمة، أو أهمية المجالات والمزايا الاستراتيجية المتوقعة، أو فلسفة المنظمة ، أو المفهوم الذاتى ، أو الصورة العامة.

لقد توصلت البحوث التمهيديّة التي أجراها كل من David & Pearce إلى أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التي تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم.

ويؤكد جورج ستينر (Steiner ١٩٧٩) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح ، تنمى الحافز لدى الأفراد للتعامل بالمنظمة مع ، وتتميز بالاتجاه العام والصورة الشاملة والطابع المميز (Tone) و الفلسفة الموجهة للمنظمة.

مما سبق يتضح أن الرسالة تعد السبب الجوهري لبداية المنظمة، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيسى فى بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها، هذا، كما تبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

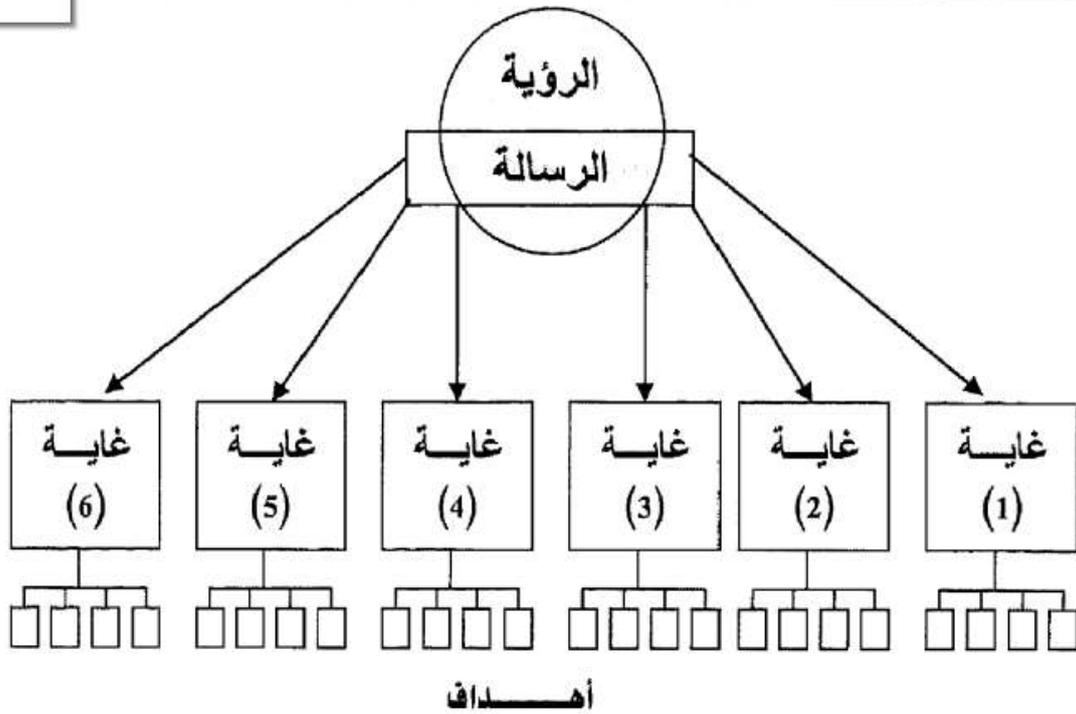
وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة فى كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل " الإطار الرئيسى المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال

نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها. ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها ."

من التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها ما يلى :

- أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردا وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة ، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة.
- تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
- أن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم



شكل رقم ١٨ العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم

ويتضح من الشكل السابق أن الرسالة Mission توضع وتحدد على هدى من الرؤية الشاملة Vision للمستقبل المتوقع للمنظمة، ويتطلب ذلك فراسة وبصيرة نافذة لمفكرى المنظمة وروادها سواء كانوا المؤسسين أو المساهمين أو رجال الإدارة العليا أو المستشارين الذين قد تستعين بهم المنظمات في بداية حياتها ، كما نلاحظ من خلال الشكل أن غايات التنظيم Goals تشكل فى ضوء الرسالة التي حددتها المنظمة لنفسها، كما تبين الأهداف Objectives وتحدد في ضوء الغايات السابق وضعها.

٢. أهمية وضع رسالة واضحة

تتبع أهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق إدارة استراتيجية فعالة، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارنة لـ ٥٠٠ شركة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء، وأخرى تتسم بانخفاض مستوى الأداء، وخلصت تلك الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها.

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها (David, 1989)

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمى موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة النقطة المحورية لجهود الأفراد.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشطة وتحديد
- المسئولين عن كل منها.

• تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة في صورة وقت ، وتكلفة ، ومعايير أداء يمكن أن تسهم في عمليات التقييم والرقابة.

• الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

ثالثاً: مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة.

كما سبق وألمحنا لم تكن هناك رسائل واضحة لمنظمات الأعمال فيما مضى ، إذ كان السعي نحو تحقيق أكبر قدر من الأرباح من خلال بيع أكبر كم من الوحدات والحصول على أكبر حجم من الإيرادات مع تحمل اقل قدر من التكاليف والمصروفات، ومن ثم يمكننا القول أنه لم تكن هناك رسائل واضحة لعدم تحديد المعايير والغايات المنشودة بدقة، ثم بدت ملامح الاهتمام من خلال رسائل عامة بمعنى وجود رسالة ولكنها لا تعتمد على معايير محددة ، وفي مرحلة ثالثة ظهرت الرسالة المحددة التي يمكن صياغتها بدقة وقياسها بمعايير معروفة ، وأخيراً تطورت الرسالة إلى مراعاة الأولويات عند وضعها وقياسها وربطها بالأهمية الخاصة بأنشطة وعلاقات المنظمة، وبناء على ذلك يتبين أن مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع وتحديد رسالة للمنظمة تتمثل في :

• عدم وضوح الرسالة.

• وضع رسالة عامة.

• وضع رسالة محددة.

• مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة.

ويوضح الجدول التالي مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة.

جدول رقم ٤ مراحل تطور إهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة

المرحلة	نماذج لأبعاد التركيز في صياغة الرسالة
عدم وضوح الرسالة No Clear Mission	نحن نريد البقاء. - نعمل لكي نربح بما يتضمن لنا الاستثمار - الأرباح هي محور اهتمامنا. الاستمرار
وضع رسالة عامة General Mission	نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا. - نخطط لزيادة أرباحنا. - نسعى لتصبح منظمنا هي الرائدة في الصناعة. - إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا - يعد العاملون أهم مواردنا.
وضع رسالة محددة Specific Mission Statement	- نسعى منظمنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة ، ومراعاة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعي لتحقيق الريادة في مجال عملنا. - لقد اختارنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل ، والسعي لتحقيق التنمية والتطوير المستمر في خدماتنا والتميز على منافسنا.
مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة Priorities Among Mission	- إن مضاعفة الحصة السوقية لمنظمنا خلال السنوات الثلاث القادمة سيسمح لنا بتخفيض متوسط التكلفة للوحدة وزيادة دخل العمليات بـ ٥% . - إن زيادة الدخل بنسبة ٥% سيساعدنا على فتح ١٢ متفلاً جديداً في مختلف المناطق مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملائنا.

رابعاً: مداخل تحديد رسالة المنظمة.

تتعدد المداخل التي تعتمد عليها المنظمات في صياغة رسالتها. ويتوقف ذلك على بعض المعايير والأسس، ومن بينها نوع المنظمة، وتصنيفات المنافع التي تقدمها، وفئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة، ونطاق نشاط المنظمة، وفيما يلي نلقي الضوء على كل مدخل منها.

١. نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة

يمكن تصنيف المنظمات في عدة تقسيمات، وذلك بحسب بعض المعايير والتي من المنظمة " كبير - متوسط - صغير " ، وملكية المنظمة " خاصة - حكومية - ، ودور المنظمة " جوهري - ثانوي ". وبطبيعة الحال فإن هذه المعايير تؤثر على فهم تلك المنظمات وتقريرها لإستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية ورسالتها ، فرسالة المنظمات الكبيرة التي يعمل بها عشرات الآلاف، وتمارس نشاطها من خلال مليارات ، لاشك تتطلب جهداً أكبر في صياغتها وتحديدها عن تلك المنظمة

الصغيرة ، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات الحكومية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح Non Profit organization وتتمثل غاياتها في تقديم الخدمات متكاملة الجودة للمستفيدين بأيسر السبل وفي الوقت المناسب ، أما المنظمات الخاصة والمملوكة للأفراد فإنها تسعى لتحقيق الأرباح والمكاسب المادية حتى وإن مارست بعض الأنشطة الاجتماعية ، ولذا يعد تقسيم المنظمات إلى منظمات تهدف إلى تحقيق الربح وأخرى ليس غرضها الرئيسي تحقيق الربح من أهم التقسيمات الملحوظة فيما يتعلق بتحديد الرسالة.

إن نوع المنظمة أحد المداخل الضرورية لتحديد رسالة المنظمة ويمكن أن يعد نلمس ذلك من خلال سجلات المنشآت والشركات العاملة وتقاريرها السنوية ونشراتها الدورية.

٢. المنافع التي تقدمها المنظمات

تتأثر رسالة المنظمة بنوعية المنافع التي تحققها المنظمات لعملائها سواء تعلقت هذه المنافع بالجوانب المادية أو المعنوية ، وطبقاً لذلك فقد قسم بلو وسكوت &Scott Blau أربع تصنيفات جوهرية للمنظمات تبعاً للمنافع التي تقدمها ، ويعتمد هذا التقسيم على منهج من رسالة تلك المنظمات ، وتتمثل تلك التصنيفات فيما يلي :

- المنظمات التي تقدم المنافع الاقتصادية وتركز على تحقيق الأرباح من خلال تحقيق مصالح الملاك إضافة إلى رعاية مصالح العاملين ومعظم الأطراف الأخرى ، ومن أمثلتها شركة جنيرال موتورز General Motors.
- جمعيات المصالح المتبادلة وتعمل على تحقيق المنافع الاجتماعية والنفسية بالدرجة الأولى من خلال تحقيق مصالح أعضائها ، ومن أمثلتها الاتحادات والنوادي.
- المنظمات الخدمية التي تقدم المنافع لعملائها والمستفيدين منها ، ومن أمثلتها الفنادق ومنظمات الرعاية الصحية والمنظمات التعليمية.

- منظمات المصالح العامة التي تقدم خدماتها للمجتمع بصفة عامة مثل وزارة الدفاع والأمن والشرطة.

٣. فئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة

إن سبب تواجد المنظمة في المجتمع يرجع إلى حاجة المجتمع إليها، وحاجتها إلى دعم قوى هذا المجتمع، ومن هنا يأتي دور أطراف المجتمع في بقاء المنظمة ونموها، وتعدد الفئات المؤثرة في حياة المنظمة يزيد من حرص المنظمة على كسب ودعم هذه الفئات ويترجم ذلك فيما تقدمه المنظمة من تأكيدات لجذب هذه الفئات وتثبيت روابط الثقة. والود فيما بينها، ومن بين تلك الفئات العملاء والموردين والمجتمع والحكومة والممولين... وغيرهم.

٤. نطاق نشاط المنظمة

تمارس المنظمات نشاطها في مجال جغرافي معين، قد يكون منطقة محدودة ، وقد تتزايد تدريجياً وتتسع فتصبح دولية النشاط إنتاجياً وتسويقياً، ويؤثر ذلك لا شك على رسالة المنظمة المحددة والمعلنة ، ويمكن أن يحدث تغيير وتطوير لرسالة المنظمة نتيجة ظهور فرص أو مخاطر بيئية محيطة، إن التحول الذي تشهده المعاملات الحالية في مجال الأعمال ، والمتوقع أن يتسع نطاقه في القرن القادم نتيجة العولمة الزاحفة بمعدلات كاسحة له تأثيره الواضح على الرؤية Vision المستقبلية والرسالة التنظيمية.

خامساً: خصائص الرسالة الفعالة.

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالي :

١. القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات: إذ يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء بدلاً من تدعيمها.

٢. **الواقعية والموضوعية:** من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدى والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الامكانيات والموارد المتاحة.
٣. **التكيف مع البيئة:** يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.
٤. **التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء:** فما نشأت المنظمة إلا لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة ، وتمارس نشاطها في سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها في الاعتبار.
٥. **الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج:** تطرق الرسالة بعض الجوانب المدعمة لهدفها وذلك ببيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها، والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها، بل إن البعض ينادى بالتزام الرسالة بتحديد نتائج دقيقة تلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمي والزمني.
٦. **تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة:** إذ من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للاستراتيجية سواء على المستوى الكلى للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفي والتشغيلي، ويجدر بالاستراتيجيين المنظمة أن يعمدوا إلى تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة.
٧. **الوضوح ودقة التعبير:** من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات، ودقيقة في تعبيراتها بحيث يفهما جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة ، هذا إلى جانب اختصار جملها بما يمكن من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.
٨. **الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة:** يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة ، بما يوضح الأيدولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة.

٩. الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية: يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف والاستراتيجية ، ويجب أن يشغل فكر الاستراتيجيين بالمنظمة الإجابة عن السؤال التالي : ؟ What Business are we in أو ؟ Do we want to bein ، إن الرغبة في تحقيق النجاح تحتم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل.

١٠. مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً: يؤخذ في الاعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.

سادساً: عناصر رسالة المنظمة.

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التي أجراها David وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل في تسعة عناصر هي (العملاء - المنتجات - الموقع - التكنولوجيا - الاهتمام بالبحوث - الفلسفة الفكرية - المفهوم الذاتي - الاهتمام بالصورة العامة - الاهتمام بالعاملين)، ولم توضح الدراسة ترتيباً محدداً لتلك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلال الإجابة عن التساؤلات المقرونة لكل منها، على النحو الذي يمكننا عرضه في الجدول التالي:

جدول رقم ٥ عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
١. العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
٢. المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
٣. الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها ؟
٤. التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة ؟
٥. البقاء/النمو/ الربحية	ما هي إلتزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
٦. الفلسفة و الأيدولوجية	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها ؟
٧. المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
٨. الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة ؟
٩. العاملين	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟

ومن أمثلة الرسائل التي تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعته شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson ، حيث حددت رسالتها كالتالي:

" نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والممرضين والمرضى ، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا

أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالي :

" إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرية فإنها هدفنا الأول ، إضافة إلى سعينا لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوربية "

وبالنسبة للرسائل التي تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية (مكجيروهيل) والتي تنص رسالتها على ما يلي :

" نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التي تحقق

المنافع والعوائد لعملائنا، والعاملين لدينا، والمؤلفين، والمستثمرين، والمجتمع بصفة عامة".

وفيما يتعلق بالرسالة التي تركز على الصورة العامة ، فيوضحها نموذج رسالة شركة الحديد والصلب المصرية كالتالي : " إننا نشارك في تدعيم الاقتصاد القومي في المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولي يجب القيام بها على خير وجه".

وقد تركز الرسالة على العاملين ، ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك رسالة شركة كوكاكولا : " نحن نؤمن بدور المورد البشري وضرورة تنمية قدراته وتحفيزه ومكافأته ، وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة ، والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة".

ونعرض فيما يلي بعض الأمثلة التوضيحية لرسائل منشورة عن شركات مستحضرات تجميل، وجامعة علمية، وشركة تقدم الإطارات والمطاط، وذلك للوقوف على مدى التزام هذه المنظمات بالعناصر الواجب مراعاتها في الرسالة:

رسالة شركة AVON

تتمثل رسالة شركة افون في تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد ، مع إظهار نشاطها بمعدلات نمو تاريخية مرتفعة باعتبار أنها من الشركات الرائدة عالمياً في مجال التجميل وتحاول الشركة أن تتوسع في عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصر الربحية والنمو المتكامل.

إن مركزها المالي القوي سوف يمكنها من تمويل معظم فرص النمو المتاحة من خلال مصادر التمويل الداخلية (التقرير السنوى لشركة أفون ١٩٨٢ م).

رسالة جامعة ولاية بن

إن المسؤولية الرئيسة لجامعة ولاية بن هي تقديم البرامج والتوجيهات الإرشادية والبحوث والخدمات العامة ، وهذا يمثل أداة للتجديد الذاتي وتنمية وتطوير الرفاهية ، وترتكز رسالة هذه الجامعة على خصائص التميز ، وباعتبارها من الجامعات الحديثة

فإنها تحافظ على حلقات اتصال بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمتها الثقافية ، ومهمتها الكبيرة في الوقت الحاضر هي مساعدة الجمهور على فهم التغيرات الكبيرة التي تحدث في المجتمع. فالجمهور يجب أن يكون لديه مهارات وعادات تعلم تمكنه من تعليم الذاتي باستمرار على مدار حياته.

إن المعدل السريع في التغير بمجتمعنا المعاصر يملى على برامج الجامعة أن تتكيف بدون أي تأخير لمواجهة متطلبات الطلاب والمجتمع

إن برامج الجامعة في البحث والأنشطة العلمية والابتكارية تعد ضرورة إذا ما أرادت الجامعة أن تسهم في حل المشكلات الفنية والعلمية والاجتماعية التي تواجه المجتمع ، وتحمل مسؤولياتها التعليمية على مستوى الدراسات العليا ، ويجب علي الجامعة أن تعمل بشكل مباشر على زيادة رفاهية المجتمع من خلال برامجها التوسعية والتعليم المستمر وبرامج الخدمة العامة الأخرى التي تصمم لتحقيق متطلبات الأفراد في المجتمع ، وعن طريق تشجيع قبول الطلاب من كل قطاعات المجتمع ومن خلال الولايات الأخرى والدول الأخرى، فإن الجامعة قد تمكنت من تقديم الفكر المتطور والذي من خلاله تبحث عن حلول منطقية لمشكلاتها الاجتماعية. كما يمكن تعلم الوظائف الحيوية، ولأداء هذه الوظيفة من الضروري للجامعة أن تنشئ فكر مستقل و مناقشات مفتوحة لجميع الخيارات والبدائل (دليل البكالوريوس لجامعة بن)

رسالة الشركة العامة للإطارات والمطاط

عن طريق التنويع الموسع احتلت الشركة العامة للإطارات والمطاط مكانة تجارية رفيعة في الصناعات والخدمات الأساسية المتقدمة تكنولوجياً. عن طريق تقديم جميع عدد من المنتجات لكل من الأسواق الصناعية والاستهلاكية والحكومية ، وكشركة رائدة في مجال المطاط فإن الشركة هي المنتج الاقليمي الأول للإطارات وتحفظ بخط متكامل من إطارات وسائل نقل المسافرين والشاحنات للمعدات الأساسية وأسواق الإحلال، ومنتجات الشركة الكيماوية والبلاستيكية والصناعية تمثل

منتجات أساسية لشركات السيارات والبناء والمعدات والصناعات الأخرى وهي تعد شركة رائدة في إنتاج غطاءات الأسقف والحوائط المختلفة والمنتجات الرياضية.

ومن خلال التكنولوجيا والبحث والتصنيع المتقدم تقوم الشركة بتوريد منتجات خاصة للصناعات الفضائية والدفاع ، وتقدم منتجات رائدة في مجال صناعات الراديو والتلفزيون كما أنها أيضاً تقدم منتجات ذات أهمية خاصة في مجال زجاجات المشروبات الخفيفة ، ومنتجات خاصة بالفنادق وإدارتها ومنتجات تخص الإنتاج المسرحي والسينمائي والتلفزيوني والأقراص المرنة وشرائط الفيديو والخطوط الجوية ، بالإضافة إلى ذلك فإن اسمها يتضمن التتويج الشامل (التقرير السنوي للشركة ١٩٨٣ م).

رسالة شركة ماري كاي للتجميل

إن حياة المرأة هي شغلنا الشاغل، عالم المرأة دائماً مشغول ببدائل كيفية استخدام وقتها وكيفية التحايل على التزاماتها وكيفية الوصول إلى أهدافها، ولكن مهما كان نمط حياتها فإن ماري كاي تلبى هذا النمط. ولأننا نفهم احتياجات المرأة ونهتم بالوفاء بها فما نقوم به أكثر من مجرد بيع أدوات التجميل للمرأة فقط، بل نحن نهتم بكيفية العناية بالبشرة حتى نضمن أن برامج العناية ببشرتها ووجهها تظل متناسقة . مع متطلبات التغيير التي تمر بها المرأة. إن غاية منظماتنا في أن نصبح أفضل المنظمات في العالم في حقل مستحضرات التجميل ، ويمكننا تحقيق ذلك من خلال معلوماتنا عن عملائنا وكيفية العناية بهن.

إن النساء يعرفن سر تفوقنا، فهن يحصلن على جميع استشارتهن الجمالية من ماري كاي ، وهذا يتطلب منا الجهد الكبير لتوفير الجودة لمنتجاتنا وضمان راحة وحماية المرأة بنسبة ١٠٠% ، ونحن نتمكن من القيام بذلك لأن ماري كاي تفهم احتياجات المرأة وما تنتظره من منتجات ماري كاي ، ونحن نعتني بعميلتنا، فالعميل لا يهتم بحساب ما الذي نتحملة لكي نعرف حتى يعرف كيف نعتني به ، وهذا ما يمثل فلسفة ماري كاي التي تعد القاعدة الذهبية لمشاركة الأفراد والعناية بهم في جميع

الأوقات ، وتهتم الإدارة بالموارد البشرية بصورة جديّة ، فتدعمها وتشبع احتياجاتها وتعطيها الفرصة العادلة للنمو وتكافئها وتحفزها دائماً.

ومن خلال الأمثلة السابقة يمكننا عرض مصفوفة تقييم رسالة كل شركة في ضوء عناصر رسالة المنظمة السابق عرضها، ويوضح الجدول التالي مدى التزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة.

جدول رقم ٦ مدى التزام الشركات بالتركيز على عناصر الرسالة

اسم الشركة	العملاء	السلع والخدمات	الأسواق	التكنولوجيا	البقاء	الفلسفة	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين
شركة أفون	×	✓	✓	×	✓	×	×	×	×
جامعة ولاية بن	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	×
شركة الإطارات	✓	✓	✓	✓	×	×	✓	×	×
شركة ماري كاي للتجميل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

من الجدول السابق يتضح أن شركة أفون لمستحضرات التجميل قد التزمت ببعض العناصر ، وتجاهلت عناصر أخرى ، وما ركزت عليه الشركة هو السلع والخدمات والأسواق والرغبة في البقاء، وإذا نظرنا لشركة الإطارات نجد أن مجال اهتماماتها قد زادت على سابقتها حيث أبرزت اهتمامها بالعملاء والمنتجات والأسواق وتعد هذه العناصر من أهم ما يجب التركيز عليه في رسالة المنظمة. أما شركة ماري كاي فقد تناولت جميع العناصر الواجب تناولها ، ومما يمكن ملاحظته علي بيانات الجدول السابق ما يلي:

- أن معظم الشركات تركز على أهمية ذكر العملاء في رسالتها.
- أن جميع الشركات اهتمت بذكر المنتجات والأسواق في رسالتها.
- أن معظم الشركات لم تهتم بذكر العاملين في رسالتها.
- تختلف أهمية ذكر باقي العناصر في رسالة الشركة مثل خط التكنولوجيا وفلسفة المنظمة ، والصورة العامة للشركة.

اسئلة الفصل الرابع: رؤيتة ومرسالتة المنظمة

السؤال الأول: اكتب مذكرات مختصرة

١.العوامل التي تشكل أساس صياغة الرؤية

٢.العلاقة بين الرؤية والأبعاد المختلفة للاستراتيجية

٣.مداخل تحديد رسالة المنظمة.

الفصل الخامس: تحديد الغايات والأهداف

أولاً: تعريف الغايات وخصائصها.

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة ، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، إذ تبنى الغايات على هدى من رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها ، وتدل على منتجها الأساسي والأسواق التي تخدمها، والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها ، فنجد أن مصنع الحديد والصلب يصنع الصلب ومنتجاته لخدمة السوق المحلي والتصدير ، وهيئة السكك الحديدية تهتم بنقل الناس والبضائع ، في حين تهتم شركة التأمين بنشر الأمان والاطمئنان من خلال التأمين على حياة ونشاط الأفراد ، وتقوم البنوك لتيسير المعاملات المالية فيما بين الأفراد والمنظمات فتقبل الودائع وتقرض الأموال.

ولهذا فان الغاية الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنه ، كما تيسر تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم ، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة.

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص من أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة، بل يجب عليها أن تعكس الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأساسية. كما يجب أن تتميز بالشمول لكافة مجموعات العملاء الذين تخدمهم المنظمة (السن/الجنس /الخصائص الجغرافية الموقع ...) والمنافع التي يمكن إشباعها للعملاء (منتجات / تسليم / سعر ...) والتكنولوجيا المستخدمة... وغيرها ، وتتميز الغاية في بعد ثالث بطول الأجل إذ تبنى أساساً على سبب وجود المنظمة. وبمعنى أدق على أساس الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة.

وتحتاج الصياغة الصحيحة للغايات للإجابة عن الأسئلة الآتية :

- من هم عملاء المنظمة ؟ (فالمستشفى على سبيل المثال ترى أن مسؤوليتها هي الأطباء، الممرضون، المرضى، الآلات، وغيرهم ممن يستخدمون منتجاتها).
- ما هي السلع والخدمات الرئيسة للمنظمة ؟ (فشركة استخراج وتصنيع البترول الخام نجد أن مسؤوليتها تتمثل في استخراج وتصنيع البترول الخام الغاز الطبيعي، وسوائله، بمراعاة الجودة العالية لهذه المواد ، وتسويق تلك المنتجات وتقديم كل ما يرتبط بها من خدمات لجميع المستخدمين وبأسعار مناسبة).
- ما هو السوق الرئيسي للمنظمة ؟ (فبعض الشركات نجد أن أسواقها الرئيسية في المناطق الحضرية ، ولا يثنيها ذلك عن البحث عن فرص في أسواق المناطق الريفية).
- ما هو نمط التكنولوجيا الأساسية للمنظمة ؟ (فإحدى شركات الكمبيوتر تعتمد على تصنيع تكنولوجيا الالكترونيات الصغيرة لأغراض التعليم).
- كيف يمكن تحقيق النمو والتقدم والبناء والربحية؟ (فإحدى شركات النشر الكبيرة ترى أن مسؤوليتها تتمثل في تغطية احتياجات مختلف أنحاء العالم من المعرفة وبأرباح عادلة من خلال تجميع وتقييم وإنتاج وتوزيع معلومات قيمة بما يفيد عملائها وموظفيها ومؤلفيها والمستثمرين والمجتمع بصفة عامة).
- ما الفلسفة الرئيسة في المنظمة ؟ وما هي والطموحات المعقّدة والقيم الخاصة بالمنظمة وأولويات اهتمامها (فبعض الشركات الكبيرة تضع نصب عينيها المقولة التالية : نحن نعتقد أن تنمية الإنسان هو الهدف الأسمى للحضارة).

- كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ذاتها ؟ (فالشركة هنا تهتم بالوقوف على نواحي قوتها الأساسية وتحاول تعزيزها لتثبت ذاتها فيما بين مثيلاتها في السوق).
- ما مدى الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة ؟ (فالمنظمة تبحث دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية ، والرفاهية القومية ، وتخفيض القروض وتخفيض الأسعار وغيرها من المساهمات الاجتماعية المقدمة للمجتمع الذي تمارس فيه نشاطها).
- ما مدى الاهتمام برعاية مصالح العاملين بالمنظمة ؟ (فالمنظمة لن تحقق غاياتها الرئيسية على المدى الطويل بدون اهتمامها برعاية مصالح العاملين بها. ساعية تهتم إلى تحقيق التوفيق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف التنظيمية).

لماذا يجب أن نضع الغايات واضحة ؟

- تهتم المنظمة بتحديد غايات نهائية واضحة ومحددة، للعديد من الأسباب، أهمها :
- **ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة :** إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود ، ولهذا فهي تساعد على أن يعمل الجميع في اتجاه واحد.
 - **توفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم :** فيجب أن تسخر جميع الموارد المتاحة لخدمة الغايات النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
 - **تركيز جهود الأفراد والوحدات :** بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيم الإدارات والأقسام والأفراد ، فالجميع يعمل لخدمة الغايات المحددة.
 - **تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط :** بناءً على الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمشتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل والتنسيق بينها.

ثانياً: الفرق بين الغايات والأهداف.

تشير الأهداف إلى النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومي "Objectives" و "Goals" ، نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن:

• " Goals " : تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، ولهذا يشار إليها Long - run - Open - ended مثل هدف تعظيم الربحية Profit Maximization ولهذا توضع هذه الأهداف Goals أخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل : تحقيق أعظم ربحية To achieve greater or better Profitability

• " Objectives " : وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها ، بحيث تمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها المختارة ، وهي تشمل بالتسلسل مايلي

– الحالة أو الوضع المرغوب تحقيقه.

– وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.

– نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية، وقابلة للتحقيق).

– إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة.

ويعنى آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه ؟ وبوا اسطة من ؟

وبناء على ذلك فالأهداف قد تشمل: مستويات الربح المرغوبة، العائد على

الاستثمار، العائد على المبيعات، معدلات النمو في الأسواق ، مستويات المخزون ،

معدلات الإنتاج ، مستويات الجودة... الخ.

إن مجال الأعمال الرئيسة للمنظمة يتحدد بناء على الغايات النهائية التي

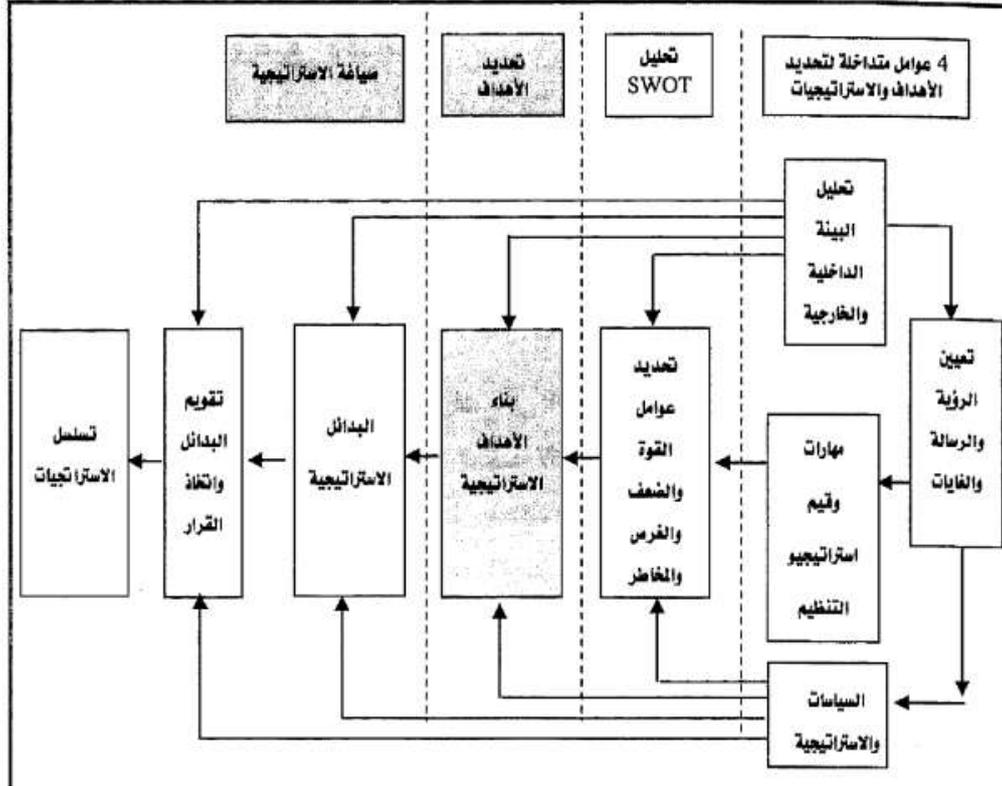
تبنى على أساس ما ينتظره مجموعة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة

(المساهمون العاملون، الموردون الخ. إن مجال الغايات رحب بحيث يمثل

الانطلاق إلى بيان مهام المنظمة التي من خلالها تتميز عن غيرها من المنظمات ، وتعمل على تحقيق أغراض كل طرف حسب ما درسته وحددته فيما سبق. وبناء على غايات المنظمة تستطيع وضع أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها وهي في سبيل تحقيقها تستعين بالخطط والسياسات المرشدة.

وختلاصة القول :

إن الأهداف العامة الشاملة Goals " تمثل ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد ، وهي بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف النمو والتوسع أو هدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية ، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ، إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا بالمنظمة. هذا ، في حين أن الأهداف الفرعية " Objectives " تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديد لها لبيان أكثر تفصيلاً وإيضاحاً للأهداف العامة ، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل ، مثل تحقيق ١٠% معدل نمو في مبيعات منتج ما خلال مدة ستة شهور من يناير وحتى يونيو ويوضح الشكل التالي الغايات والأهداف وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية.



شكل رقم ١٩ الغايات والأهداف وعلاقتها بصياغة الاستراتيجية

ومن الشكل السابق يتضح أن غايات المنظمة تمثل أحد أبعاد أربعة رئيسة يجب مراعاتها قبل إجراء تحليل SWOT ، تتمثل تلك الأبعاد في : تعيين الرؤية المستقبلية الشاملة وتحديد الرسالة والغايات ، هذا إلى جانب إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي ، بالإضافة إلى قيم ومهارات واضعي الاستراتيجية ، والسياسات الاستراتيجية وبعد إجراء تحليل العوامل البيئية والوصول إلى نتائج عن الفرص والمخاطر ، ونقاط القوة والضعف ، أي تحديد موقف المنظمة يمكن من تحديد وبناء الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة أي تحقيقها وذلك يسهم في حسم الموقف لبناء الاستراتيجية المناسبة في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة.

ثالثاً: أهمية وضع الأهداف.

هناك عدة نواحي تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها :

١. تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط : إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها

فتبنى عمليات التنبؤ ، وتؤسس السياسات الإجراءات والقواعد ، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

٢. **تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات :** إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها ، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

٣. **تساعد الأهداف في المستويات العليا " Goals " على وضع الأهداف في المستويات التالية " Objective " :** إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يساعد ويمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.

٤. **يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية :** فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات وأفراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته ، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أنيط به تحقيقها.

٥. **تسهم الأهداف في تفويض السلطة :** إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

٦. **تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها :** فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

٧. **تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس:** التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

٨. تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد : بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز... وغيرها.

رابعاً: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف.

قبل بيان الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف يمكننا استعراض رؤية رؤساء بعض المنظمات فيما يتعلق بما هي الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها: يقول رئيس إحدى المنظمات : " يتمثل هدفى فى تبنى الأعمال والمشروعات التي تدر على ربح كبير لأن ذلك يمثل وظيفتى الرئيسية ، مع المحافظة على أكبر قدر من الأمان

وتتمثل أهداف منظمة أخرى في : " زيادة نصيب كل سهم من الأرباح ، ورفع العائد على رأس المال المستثمر، وتحقيق الرضا الوظيفي، ومشاركة العمال ، والمسئولية الاجتماعية والاهتمام بالبيئة ، أن ما سبق يعد أهدافاً هامة من وجهة نظر هذه المنظمة ولا يعد تحقيقه متعارضاً مع تحقيق الأهداف المالية "

وتحددت الأهداف في منظمة ثالثة على النحو التالي : " إن أحد أهم أهداف المنظمات، بل والمجتمعات، يتمثل في تحقيق الربح ، وللوصول إلى هذه الغاية في شكل عوائد إضافية لحاملي الأسهم لحصولهم على أفضل قيمة ممكنة لاستثماراتهم التي من أجلها استثمروا أموالهم إذ يتمثل هدفنا الأساسي في تعظيم العائد على الأصول المستثمرة وتدنية التكاليف إلى أقل حد ممكن ."

وفي منظمة رابعة ، نجد أن أهدافها قد تمثلت في :

- التوسع في الحجم ، والتأثير والربحية.
- التفوق والتميز نسبياً على المنافسين في مجموعة المنتجات المقدمة للمستهلكين.
- البقاء دائماً في المقدمة في مجال أنشطتنا بالنسبة للشركات المماثلة.
- التوسع في مزيج المنتجات الذي نقدمه للمستهلكين.

نجد أن هذه الأهداف يعترتها أحياناً بعض العيوب ، ويوجه إليها النقد من حيث :

- أن بعض الأهداف بها تناقض في المنظمة الواحدة.
- أن بعض الأهداف لا يمكن خضوعها للقياس الكمي.
- أن لفظي تعظيم الربح وتدنية التكاليف من الألفاظ المطاطة ، إذ ما هي القيمة أو النسبة المراد تعظيم الربح إليها ، وبالمثل ما هي القيمة أو النسبة المراد تدنية التكاليف إليها.

وبناء على ما سبق ، يمكننا بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع وذلك على النحو التالي :

- **القابلية للقياس الكمي:** إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الامكان ، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها ، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كمياً ، كتحقيق الرضا الوظيفي ، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية ، إلا أن ذلك يجب ألا يثنى من عزم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.
- **الوضوح والبساطة والقابلية للفهم :** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها ، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.
- **الموضوعية والواقعية :** يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى " الذاتية " أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة ، فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل الأهداف مع الفردية ، وتراعى مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة ، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير ... وهكذا.

○ الارتباط بعنصر الزمن : يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن ، أى ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف إستراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع ، ويقال خطط طويلة الأجل (٥ - ١٠ سنوات تقريبا) ، وخطط متوسطة الأجل (٢-٥) سنة تقريبا ، وخطط قصيرة (فى حدود سنة تقريبا) ، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعى إلى تحقيقها.

وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط بين فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن على النحو المبين في الشكل التالي:

المدى الزمني	القصير	المتوسط	الطويل
الأهداف	* الإنتاج	* التكاليف	* البقاء
ومعايير	* الكفاءة	* النمو	
التقييم	* الرضا		

شكل رقم ٢٠ العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن

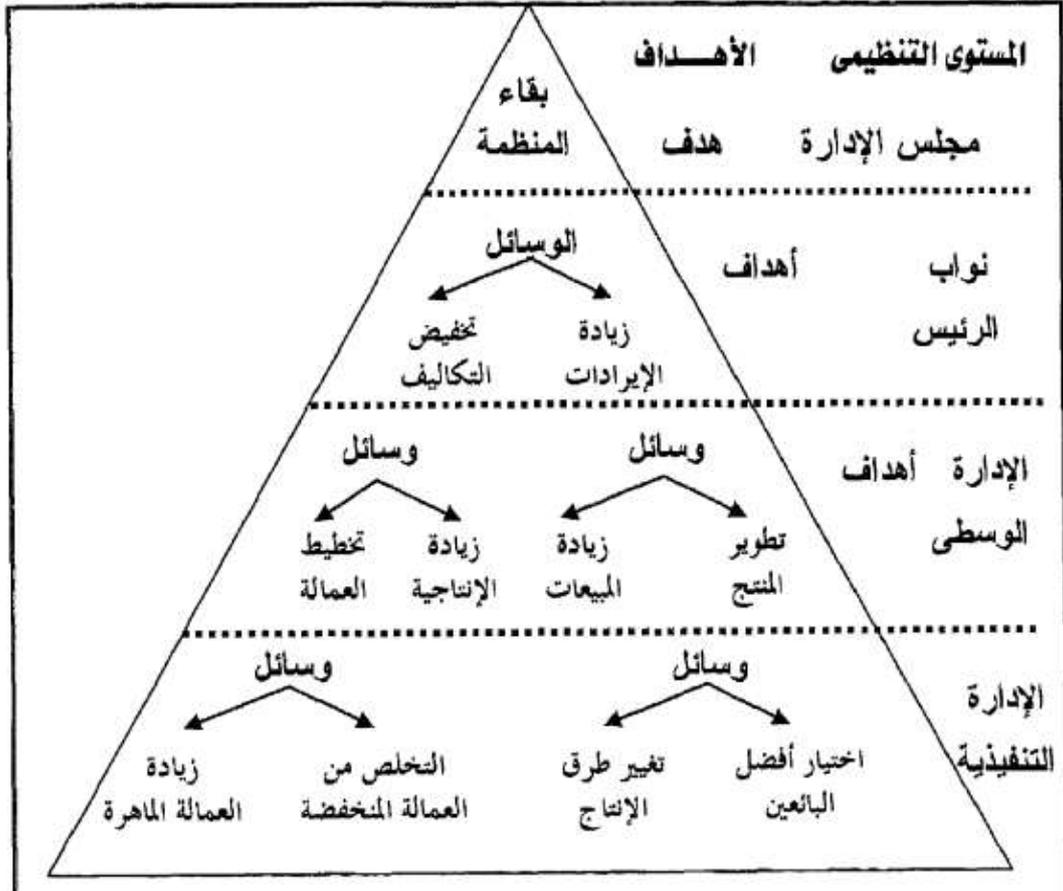
ويتضح من الشكل السابق أنه ربط الأهداف بعنصر الزمن ، إذ أن الاختبار النهائي للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا ؟ ولهذا فالبقاء يعتبر هدفا في المدى البعيد، في حين نجد أن الأهداف في المدى الزمني القصير تتمثل في :

- الإنتاج : وذلك بكميات ونوعيات معينة تتطلبها البيئة.

- الكفاءة : وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات.

- الرضا : وتمثل هدف تحقيق المنافع التي يحصل عليها كل من العاملين والعملاء والمجتمع. وعلى المدى الزمني المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل في :

- **التكيف :** ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- **النمو :** ومن خلاله تهدف المنظمة إلى تدعيم مركزها أولاً بأول وتدرجياً بما يؤدي إلى دعم قدرتها على البقاء في المدى البعيد.
- **مشاركة العاملين في وضع الأهداف:** يحفز اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك ، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع.
- ولهذا تستعين بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف (Management by M.B.O) Objectives الذى يتضمن مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها.
- **الانسجام والترابط بين الأهداف :** ينبغى إلا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسى والأهداف الفرعية ، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها ويوضح شكل التالي سلسلة الأهداف والوسائل والمستويات المسئولة عن كل منها :



شكل رقم ٢١ سلسلة الأهداف والوسائل

ويلاحظ من خلال الشكل السابق أن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات التنظيمية الأقل ، كما أن المستوى التنظيمي الأعلى هو الذي يتولى وضع العامة ، في حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع قدر أقل من عدم التأكد ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.

خامساً: تصنيفات الأهداف.

١. الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية

أ. الأهداف الرئيسية: تمثل تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها بل يكفي بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف " تحقيق الأرباح

ب. الأهداف الفرعية: تمثل أهدافا ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الرئيسية ، وذلك مثل هدف تحقيق كمية مبيعات معينة في الشهر".

٢. الأهداف المعلنة والأهداف الواقعية

أ. الأهداف المعلنة : وتمثل الأهداف المنشورة للجمهور من خلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجية ، كما تهتم الإدارة العليا في علاقتها بالملاك ، وذلك مثل هدف المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

ب. الأهداف الواقعية : وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الإنتاج والعمليات التشغيلية والشراء والتخزين وما شبه ذلك ، مثل " العمل على تشغيل ٥ مراكز إنتاجية طاقتها ألف وحدة يوميا " .

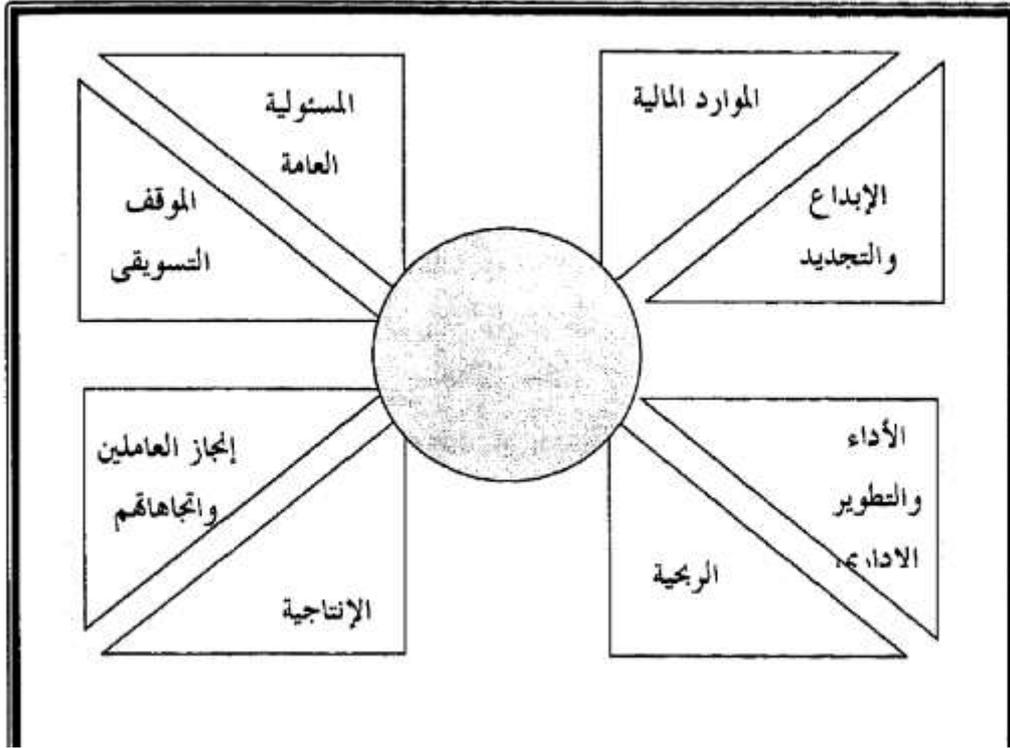
٣. الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية

أ. الأهداف على مستوى الفرد : لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لـ "مازلو" في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى من تلك المستويات إلى عدة أهداف يسعى إليها.

ب. الأهداف على المستوى التنظيمي: هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وفي هذا الصدد نجد أن " بيتر دراكر " قد اقترح الأهداف التالية لمنظمات الأعمال:

▪ الموقف التسويقي : تسعى منظمات الأعمال إلى السيطرة على نصيب معين من السوق بما يمكنها من قياسه لتحقيق غاياتها.

- **الإبداع والتجديد** : يجب أن تحدد المنظمة معايير لمنتجاتها الجديدة ، وما يجب أن تضيفه من طرق وأساليب لوظائفها الإنتاجية و التسويقية ، وسبل تخفيض التكاليف وإدارة الأموال ، ومجالات تنمية الموارد البشرية بها.
 - **الإنتاجية** : يجب أن يضع التنظيم الأهداف التي تمكنه من قياس كفاءة استخدام موارده المتاحة.
 - **الموارد المالية والمادية** : يهتم التنظيم بوضع المعايير التي تساعد على استغلال موارده المالية والمادية أفضل استغلال ممكن.
 - **الإنجاز الإدارى والتطوير**: إذ يجب تعريف كيف سيقوم المدير بتوقع الأداء وكيف يمكن قياسه من خلال معايير وبرامج التنمية.
 - **الربحية** : تسعى منظمات الأعمال لبناء معايير تسهم فى قياس العوائد على الاستثمارات والتي يمكن الوقوف عليها من خلال العديد من المعدلات والنسب.
 - **إنجاز العاملين واتجاهاتهم** : يجب تحديد مستويات أداء محددة لقياس أداء العاملين، والوقوف على أنماط ومستويات اتجاهاتهم نحو العمل والأداء.
 - **المسؤولية العامة** : تضع المنظمة بعض الأهداف التي تتعلق بقياس دورها الإجتماعي وآثار أنشطتها ومكانتها في المجتمع الذي تعيش فيه.
- ويوضح الشكل التالي الأبعاد الثمانية للغايات الإستراتيجية من وجهة نظر دراكر.



شكل رقم ٢٢ الأبعاد الثمانية للغايات الإستراتيجية

سادساً: تعارض الأهداف وكيف يمكن التغلب عليها.

قد يحدث تعارض فيما بين الأهداف، وتبدو أهمية التصدي لهذا التعارض كلما ارتبط بالأهداف الإستراتيجية وبعضها البعض، إذ قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية، كما فيما يكون بين الأهداف التشغيلية وبعضها البعض، وأخيراً قد يكون على مستوى الأهداف الإستراتيجية.

حتى يمكن تجنب التعارض فيما بين الأهداف يجب مراعاة ما يلي :

١. يجب أن يكون هناك تعاون وتناسق بين الأهداف الفرعية للوصول إلى تحقيق الهدف الرئيسي، بمعنى اهتمام كل إدارة داخل المنظمة بالمصلحة الكلية بحيث لا تطغى مصلحتها الجزئية على المصلحة الكلية للمنظمة، إذ تمثل المنظمة نظام متكامل ومتربط وذو أبعاد فرعية كالإنتاج والتسويق والأفراد... الخ وإذا لم يحدث بينها تناسق فلن تصل إلى غرضها الكلي ولن تؤدي رسالتها ومهامها على الوجه الأكمل.

٢. إن التعارض فيما بين الأهداف لا يخدم تحقيق الإستراتيجية، ومن ثم يجب وضع أولويات للأهداف توضح أفضلية كل منها بحيث يكون الترتيب للهدف الأكثر أهمية والأكثر إرتباطاً بالإستراتيجية الأصلية.
٣. يجب إعادة النظر فى الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية وفقاً لما قد يستجد من ظروف ، وذلك نظراً للتغيير المستمر فى الظروف البيئية المحيطة.
٤. يجب أن تشارك كل المستويات داخل المنظمة عند وضع الأهداف ، أي يتم صنع القرار من أسفل وإن كان اتخاذه يتم فى المستويات العليا.
٥. يجب أن ترتبط الأهداف بالمتطلبات التنظيمية التى تخدم فلسفة المنظمة وليس بظرف معين تمر به المنظمة ، أو بفرد معين يقودها ولذا فلا يجب تغيير الأهداف لمجرد تغيير الأفراد.
٦. يجب أن تحرص المنظمة على تقوية الرابطة بين جهد الأفراد ومستوى أدائهم من خلال حسن اختيارهم وإعدادهم للعمل الذى سيكلفون به مع توفير كافة الظروف التى من شأنها جعل كل الجهود موجهة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل السادس: البدائل الاستراتيجية

أولاً: العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية. تتعدد العوامل الواجب دراستها وتحليلها لاختيار الاستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانات المنظمة ، ومن أهم هذه العوامل :

- الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.
- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.
- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة. قيم الإدارة وأخلاقياتها، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

وفيما يلي نبذة عن كل عامل من هذه العوامل:

١. الأهداف

وتمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، والسابق تحديدها من قبل إدارة المنظمة في الخطوات الأولى لصياغة الاستراتيجية المناسبة ، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية ، استراتيجية أو تشغيلية وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف والتغلب على ما قد يكون بينها من تعارض.

٢. القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية

يجب مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية ، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة ، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها يجب انتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها ، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتتجنبها أو تقلل من آثارها.

٣. القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة

عند دراسة البدائل الاستراتيجية يجب على المنظمة أيضاً مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية ، إذ بناء عليها تتحدد الاستراتيجية الممكن اختيارها.

ويجب ألا ننسى أن كلاً من الفرص والمخاطر ، والقوة والضعف يعتبران من أهم العوامل التي تخدم عند بيان البدائل الاستراتيجية المتاحة والممكنة الإتياع من قبل المنظمة.

٤. قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة

يتوقف إتياع أي من البدائل الاستراتيجية - بجانب ما سبق أيضاً - على القيم والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا ، وكذا على اتجاهاتهم وميولهم الشخصية.

ويبين الجدول التالي العلاقة بين بدائل الاستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها ، والتي سنتناولها في الفقرات التالية بالتفصيل وتشمل :

أ- استراتيجية الإبقاء على الوضع القائم.

ب- استراتيجية التوسع.

ج- استراتيجية الانكماش.

جدول رقم ٧ العلاقة بين بدائل الاستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها

الاستراتيجية	بدائل الاستراتيجية	الأهداف	أهم القيود
(١) الإبقاء على على الوضع الحالي	الإبقاء على الوضع الحالي	النمو المحدود	- الموارد التنظيمية. - خصائص السوق الحالي.
(٢) استراتيجية التوسع	أ. التركيز	- الأرباح. - كسب قطاع معين	- المنافسة في الأسواق. - معدلات تغير الأسواق والمنتجات والتكنولوجيا.
	ب. التنوع - التنوع المرتبط	- النمو. - الأرباح. - التنوع.	- مدى ملاءمة الأسواق والتكنولوجيا - مدى قدرة ومهارة والإدارة على التحول لهذا التنوع
	- التنوع غير المرتبط	- النمو - التنوع	- القدرة على التحكم في العمليات. - التنسيق فيما بين المخرجات . - القدرة على كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة قبل أو بعد العملية الإنتاجية.
	- التنوع الرأسي - التنوع الأفقي	- النمو - الرقابة والتحكم	- مدى قدرة ومهارة الإدارة على التعاون والتكامل والاندماج مع شركات أخرى
	ج. المشاركة	النمو التكامل	- القدرة على مشاركة شركة شركات أخرى.
(٣) استراتيجية الانكماش	أ. تخفيض حجم العمليات. ب. الاستسلام لشركات أخرى. ج. التحول إلى نشاط آخر. د. التصفية وبيع الأصول.	- تخفيض التعهدات نحو السوق الحالي. - الاستثمار في السوق. - النمو المحدود. - الخروج المباشر من السوق.	- خصائص السوق والعملاء. - انخفاض الموارد. - اهتزاز الموقف السوقي. - ظهور تكنولوجيا حديثة لا تستطيع المنظمة مسايرتها. - عدم القدرة على الاستمرار في المعاملات مع كافة أطراف السوق.

ثانياً: تقسيمات البدائل الاستراتيجية.

يمكن وضع بدائل الاستراتيجيات في عدة تقسيمات على النحو التالي :

١. استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي Maintenance of Status Quo

٢. استراتيجية النمو والتوسع Growth Strategy والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

أ. استراتيجية التركيز Concentration Strategy

ب. استراتيجيات التنوع Diversification Strategies وينقسم إلي:

• التنوع المرتبط وغير المرتبط Conglomerate & Concentric

Diversification

• التنوع الرأسي والأفقي. Horizontal & Vertical

Diversification

• التنوع الداخلي والخارجي. External & Internal

Diversification

ج. استراتيجية المشاركة Joint Ventures

٣. استراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy ، والتي قد تأخذ أحد

الأشكال التالية :

أ. تخفيض حجم العمليات.

ب. الاستسلام لشركة أخرى.

ج. التحول الكلي لنشاط آخر.

د. التصفية وبيع الأصول.

وفيما يلي نبذة عن كل استراتيجية من تلك الاستراتيجيات :

١. استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي

تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع ، والأسواق،

والعملاء ، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية - تبقى نسبياً - بلا تغيير ، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة، والناجحة في نفس الوقت ، في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنشآت.
- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة . مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.
- تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة.
- تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.
- قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها.
- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.
- القيود البيئية ، والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية ، ومن أهم هذه القيود :

❖ السكان : وذلك عندما يتسم نمو السكان بالبطء وتوقع تناقص عدد مستهلكي منتجات المنظمة ، أو توقع تقادم المنتجات الحالية وظهور منتجات جديدة.

❖ الموارد الطبيعية : وذلك عندما تكون الموارد الطبيعية المتاحة نادرة أو من الصعب الحصول عليها.

❖ التكنولوجيا : وذلك عندما تمثل التكنولوجيا قيودا على النمو والتوسع

في المنظمات لعدم قدرتها في الحصول عليها أو تشغيلها.

ومن أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تنتهج استراتيجية الإبقاء على

الوضع الحالي ما يلي :

- التغيير في الظروف والعوامل الطبيعية ، فاحتمالات تغير البيئة ، وحاجات ومتطلبات المستهلكين - أمر وارد - بما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق ، إذ أن البيئة ساكنة ، فهناك التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... وغيرها التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها.
- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية ، فثبات الأحوال على ما هي عليه ، وعدم التقدم والنمو يؤدي إلى هروب الكفاءات البشرية التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقي.

٢. استراتيجيات النمو والتوسع

وبشكل عام فإن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة. من أهمها :

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للمنظمة.
- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة.
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير.
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.
- الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء.
- الاستفادة من الاختلافات الجغرافية.

- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات... وغيرها.

ويمكن أن يتم النمو من خلال عدة استراتيجيات، وذلك على النحو التالي:

أ. استراتيجية التركيز

وتشير هذه الاستراتيجيات إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه ، فنتج نوع واحد من المنتجات ، أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين... وهكذا. ويوضح الجدول التالي أهم الأبعاد الممكنة لاستراتيجية التركيز :

جدول رقم ٨ أهم الأبعاد الممكنة لاستراتيجية التركيز

<p>○ التركيز على العملاء :</p> <p>الإعتماد على العملاء الحاليين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة حجم الشراء أو زيادة تكرار عملية الشراء. - تحسين الوضع التنافسي للمنتج بزيادة المنافع التي يحققها. - إتساع حط المنتجات (الأحجام / البدائل / الأنواع) . <p>○ جذب عملاء المنافسين :</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة الجهود الترويجية. - الإعتماد على استراتيجية قطع الأسعار. <p>○ جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإعلان عن استخدامات جديدة. - تقديم برامج ترويجية وعروض أسعار خاصة. - زيادة فرص إتاحة المنتج (مناطق جغرافية جديدة) . <p>التركيز على المنتجات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تباين وإختلاف المنتجات عن مثيلتها الخاصة بالمنافسين. - تنمية وتطوير إستخدامات جديدة للمنتج. - تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج. <p>التركيز على التكنولوجيا :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير الآلات والمعدات الجديدة لتحسين الكفاءة. - تحسين جودة المنتجات. - تطوير إستخدامات ومنافع جديدة للمنتج.
--

- وتتيح استراتيجية التركيز للمنظمات التي تنتهجها التمتع بالعديد من المزايا ، أهمها :
- الاستفادة بمزايا التخصص، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف، وإتقان الإنتاج، ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها، وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء..... وغيرها.
 - القدرة على التجديد والتطوير، فغالباً ما تسمح استراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.
 - اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.
- وبالرغم من مزايا استراتيجية التركيز، إلا أن المنظمات قد لا تحبذها، لسبب أو ، ومن بين تلك الأسباب :
- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة ، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية
 - والتشريعية أمر ممكن مما قد يكون له أثر على الطلب على منتجات الشركة.
 - ب ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها الشركة ، ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل.
 - التطور التكنولوجي، قد يمثل قيلاً على الشركة التي تتبع استراتيجية التركيز ، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنولوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة.
 - الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعاملهم مع المنظمة.
 - توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يخفف من إحمال تعرض الشركة لتحقيق الخسائر.
 - عدم التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الخام.

- الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة سواء كانت مادية أو بشرية.

ب. استراتيجية التنوع :

تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة إن الغرض من التنوع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. وعندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع استراتيجية التنوع المرتبط، إما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلتها القديمة فإنها تتبع استراتيجية التنوع غير المرتبط.

كما أن الشركة قد تختار التنوع الداخلي ، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للشركة ، وقد يحدث اندماج للشركة مع شركة أخرى ، أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية أو خطوط إنتاج وعمليات ، وهي حينئذ تكون قد انتهجت استراتيجية التنوع الخارجي.

هذا، وقد تتبع الشركة أيضاً استراتيجية التنوع الأفقي ، وذلك عند إضافة وحدات من نفس النوع ، كما قد تختار استراتيجية التنوع الرأسي ، وقد يأخذ الأخير شكل تنوع أمامي عند الرغبة في السيطرة على الأسواق ، كما قد يأخذ شكل تنوع خلفي عند الرغبة في السيطرة على المواد الخام أو العمليات السابقة. وفيما يلي نبذة عن استراتيجيات التنوع السابقة :

• التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط :

- التنوع المرتبط :

ويمكن للشركة إتباع هذه الاستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطى لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانات والفن التكنولوجي، والاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة ، إلا أنه

يعاب على مثل هذه الاستراتيجية، عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان عدم ملاءمة الأسواق أو التكنولوجيا المتاحة.

- التنوع غير المرتبط :

ويحدث ذلك عندما تتحول الشركة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط الشركة، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي ، كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ، كما قد ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، وذلك بالبحث عن مجالات ومناطق أخرى، هذا ، ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنوع متمثلاً في تحسين ربحية الشركة وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد للشركة بما يؤدي إلى زيادة معدل نمو الشركة إلا أنه يعاب على هذه الاستراتيجية التشتت الذي قد تنسم به عمليات وأنشطة الشركة.

• التنوع الداخلي والتنوع الخارجي

- التنوع الداخلي:

وتمثل هذه الاستراتيجية اعتماد المنظمة على نفسها ، وذلك من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة ، ويمكن أن تأخذ هذه الاستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية :

❖ دخول المنظمة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية.

❖ جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية ، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح جديدة من العملاء لم تكن تستخدم منتجات المنظمة من قبل.

❖ تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة الاستعانة ببعض عوامل الجذب بما يفيد المنتجات الحالية والجديد معاً.

❖ تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة ، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداماً من الأشكال الأخرى نظراً لما يحيطه من مخاطر .

- التنويع الخارجي : وقد يأخذ أحد شكلين :

❖ الاندماج : يمثل الاندماج شكلاً جوهرياً من أشكال التنويع الخارجي، ويتمثل في انضمام شركتان أو أكثر ومزج أعمالها لتكون منظمة واحدة ، ربما باسم جديد أو باسم أحدهما وعادة ما تكون تلك الشركات ذات حجم صغير .

❖ شراء شركة أخرى : يتمثل الشكل التالي من أشكال التنويع الخارجي في شراء شركة أخرى ، وباكتمال عملية الشراء تفقد الشركة المشترية كيانها بحيث تنوب تماماً في الشركة المشترية .

○ دواعي التنويع الخارجي:

تلجأ الشركات إلى الاندماج ، أو إلى شراء أو شركات أخرى لعدة أسباب من بينها :

- زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع منها عند الاعتماد على التنويع الداخلي .

- الاطمئنان إلى توفر الموارد المطلوبة وزيادة قيمة المخزون .

- تدعيم الموقف المالي للشركة بما يرفع من أرباحها واعتماداتها .

- العمل على استقرار مبيعات الشركة وزيادة أرباحها .

- العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة .

- تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة خاصة في حالة وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور من مراحل دورة حياة المنتج .

- تقليل وتحجيم المنافسة وذلك بشراء الشركة - المنافسة - ذاتها .

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الشركات قد ترغب في أن تُباع إذا كان

البيع سيحقق لها بعض المزايا لموقفها، ومن الأسباب الداعية لأن تبيع الشركة نفسها

لأخرى ما يلي :

- زيادة قيمة أسهم الملاك بعد البيع.
- زيادة معدل نمو الشركة في وضعها الجديد.
- استمرار نشاط الشركة.
- الاستفادة من الخبرات والمهارات الإدارية والفنية.
- التغلب على المشاكل التي تعاني منها الشركة مثل الإدارة العليا وانخفاض الموارد ، ومشاكل التمويل، ومشاكل الضرائب، وغيرها من المشاكل التي تعترض سبيل الشركة.

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنوع الخارجي:

- هناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان لنجاح استراتيجية التنوع الخارجي سواء في حالة الاندماج ، أو شراء شركة أخرى ، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي :
- تحديد الأهداف بوضوح وتوزيعها على مختلف المراكز المسؤولة ، خاصة توقعات الربحية.
 - تحديد الأرباح لكل من مساهمي الشركتين المنضمتين.
 - تحديد نقاط القوة والضعف ، ومعايير الأداء الرئيسية لكل من الشركتين.
 - اشتراك كبار المسؤولين في كل من الشركتين في تحمل المسؤولية بناء على برنامج اندماج متكامل يقوم على المودة والصدق.
 - خلق مناخ من الثقة المتبادلة ، ومناقشة المشاكل بأسلوب هادئ ومتعاون منذ بداية عمليات الاندماج.
 - الاهتمام بآراء ومقترحات العاملين في كل من الشركتين.
- وبالرغم من المزايا التي قد تعود على الشركات المندمجة سوياً ، أو الشركات المشترية لشركات أخرى ، إلا أن هناك بعض الأسباب التي قد تؤدي لفشل الاندماج أو الشراء، من بينها :

- المغالاة في الدفع للشركة المشتراة.
- افتراض أن المنتجات ستستمر في أدائها بنفس الجودة.
- إتمام إجراءات الاندماج بسرعة ودون دراسة كافية لنتائجه.
- التوسع والتنويع في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماماً للشركة المشتريّة.
- اكتساب ثقافات وأخلاقيات الشركة المشتراة والذي قد يمثل تبايناً لثقافة وأخلاقيات الشركة المشتريّة.
- تحمل مشاكل الشركة المشتراة وقد لا تكون في الحسبان عند إتمام عمليات التعاقد.

• التنويع الأفقي والرأسي:

- التنويع الأفقي:

ويمكن للشركة إتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف وحدات جديدة (سواء مرتبطة أو غير مرتبطة مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية ، ولهذا تتعدد أشكال التنويع الأفقي على النحو التالي:

تنويع أفقي مرتبط :

- يتم داخلياً : وذلك إذا تم إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية.
- وذلك إذا قامت الشركة بشراء شركة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الأصلية ، أو شراء شركة لها قنوات توزيع في أسواق جديدة.

. تنويع أفقي غير مرتبط :

- يتم داخلياً : عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية ، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق جديدة.

- يتم خارجياً : عند الاتجاه للاندماج مع شركة أخرى تمارس نشاط مختلف، كما قد يتم أيضاً عند شراء شركة أخرى تدعم موقف الشركة الأصلية وتساعد على دخول قسم جديد من أقسام السوق.

- التنويع الرأسي :

تتعدد الخطوات التي يمر بها المنتج في سبيل تحويله من مادة خام، وحتى يصبح منتج يحقق منفعة معينة ، ويصل ليد المستهلك. ومن ثم فعندما تنوع الشركة عملياتها وتتوسع في مراحل الإنتاج متجهة نحو مصادر المواد الخام فهي بذلك تتبع استراتيجية التنويع الرأسي الخلفي ، أما إذا تنوعت عمليات الشركة واتسعت ولكن في اتجاه المستهلك فإنها بذلك تتبع استراتيجية التنويع الرأسي الأمامي. ولهذا تتعدد أشكال التنويع الرأسي على النحو التالي.

- التنويع الرأسي الخلفي

- قد يكون مرتبط : ذلك عند رغبة الشركة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية.

- قد يكون غير مرتبط : عند رغبة الشركة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي:

كذلك قد يمتد إلى تملك الشركة لأخرى تنتج أجزاء تحتاجها الشركة الأصلية لعملياتها الحالية.

- التنويع الرأسي الأمامي :

- قد يكون مرتبط : عندما تتجه الشركة لتنمية منافذ للتوزيع لنفس منتجاتها الحالية.

- قد يكون غير مرتبط : عند رغبة الشركة في فتح منافذ تجزئه لا تتعامل المنتجات الحالي.

كما قد تعمل الشركة على شراء منافذ تجزئة لا تتعامل في منتجاتها الحالية.

• المشاركة

تشير هذه الاستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر وذلك لتحقيق أهداف معينة. ويتم الاستعانة بهذه الاستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلي :

أ- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير .

ب - توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة.

ج- الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلا الشركتين.

د- التكامل بين الشركتين للاستفادة من مزايا كل شركة ونقاط قوتها ، وتحاشي نقاط الضعف ، كالاستفادة من الموارد المتاحة والموقف التسويقي الأفضل... الخ.

هـ- دخول الأسواق الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير.

و - قد تستخدم استراتيجية المشاركة كشكل تجريبي لبحث مدى إمكانية عمل الشركتين معاً قبل البدء في الاندماج الفعلي.

ز - قد تستخدم لاقتحام مجال المعاملات في دول معينة ، إذ أن الدخول إلى بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد في البلد المضيف معظم حقوق الملكية وبالتالي

تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الملكية المطلوبة.

ورغم ما تحققه هذه الاستراتيجية من مزايا متعددة لكل من الشركتين ، إلا أنه يواجهها بعض المشكلات واجبة الأخذ في الاعتبار مثل مشكلات اقتسام وتوزيع الأرباح وفقدان السيطرة على مجال الأعمال أو عدم وضوح المسؤوليات وتضارب السلطات ، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلا الشركتين والعاملين فيهما.

٣. استراتيجية الانكماش

تعد استراتيجيات الانكماش البديل الثالث من البدائل الاستراتيجية المتاحة ، فالشركات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها

بطريقة معينة ، ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض الشركة لأعمالها عن معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية :

أ. استراتيجية تخفيض حجم العمليات. استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى.

ب. استراتيجية التحول كلية لنشاط آخر .

ج. استراتيجية التصفية وبيع الأصول.

وفيما يلي نلقي الضوء على كل من هذه الاستراتيجيات :

أ. استراتيجية تخفيض حجم العمليات :

تقوم الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو الحد من معدلات إنتاج الوحدات الحالية بحيث تعمل بمعدلات أقل.

ومن المبررات الرئيسة لتبنى استراتيجية التخفيض ما يلي :

- تدهور الظروف الاقتصادية السائدة ، بما يشير إلى وجود كساد بالسوق وانخفاض الطلب على المنتجات وتغير الأنماط الاستهلاكية... الخ.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة بما قد يؤدي لتخفيض الأجور ، والاستغناء عن بعض الأفراد والاكتفاء ببعض الأعمال الضرورية.
- ندرة الموارد التي تعتمد عليها الشركة في عملياتها الصناعية ، كتقلص كميات المواد الخام أو بعض الأصناف المؤثرة منه في خصائص المنتج النهائي.
- الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة وكفاءة على الصمود والبقاء بالسوق ، وبما يدعو الشركة إلى تقليل حجم عملياتها عما هي عليه سواء إلى الأبد أو حتى يتسنى لها تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر.
- الوقوف مرحلياً للاستفادة من النجاح الذي حققته الشركة في بعض المجالات.

ب. استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى

تمثل استراتيجية الاستسلام شكلاً آخر من استراتيجيات الانكماش ويتم إتباعها عندما تبيع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي ، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها ، وعادة ما يعطى ذلك للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات ، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها ، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كان تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات.

ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية.

أ- ضمان عمليات التمويل، فالشركة المسيطرة، والتي غالباً ما تحتكر شراء منتجات الشركة المستسلمة تقدم لها التسهيلات المالية وتتولى عمليات النقل والتخزين وغيرها.
ب- ضمان بيع المنتجات، وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين لمدد زمنية معينة.

ج - تعزيز الشركة أمام الدائنين والموردين ، إذ تكون العقود المبرمة بينها وبين الشركة المسيطرة بمثابة وثائق تعزيز وتدعيم تبين للدائنين أن الشركة حققت وستحقق معدلات مبيعات معينة.

د- المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو ، فيمكن لبعض الشركات الجديدة إتباع هذه الاستراتيجية نظراً لحداتها بالسوق ، إذ تبدأ مستسلمة لشركة أخرى حتى يقوى عودها تدريجياً ومن ثم يمكنها الاستقلال بعملياتها ومنتجاتها بنفس عملية التدرج الذي بدأت به.

ورغم المزايا المترتبة على إتباع استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى سواء لإنقاذ وضعها الراهن أو للتمكن والتعرف على السوق ومعاملاته، إلا أنه يؤخذ على هذه الاستراتيجية ما يلي :

- أن الشركة المستسلمة عادة ما تكون لا حول لها ولا قوة ، إذ أنها مقيدة ومحددة بالأنشطة الخاصة بالشركة المسيطرة ، إذا ما تعرضت تلك الشركة لصعوبات أو مخاطر فإنها لا شك ستتعرض عليها بصورة مباشرة.
- أن الشركة المسيطرة إن لم تكن واعية عند اختيارها أو قبولها للشركة أو الشركات المستسلمة ، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تنتج نسبة كبيرة من الإمدادات والمنتجات فإن الشركة المسيطرة قد تتعرض لتدهور أعمالها واهتزاز مراكزها في السوق عند توقف أو تعطل العمليات الإنتاجية في الشركة المستسلمة.

ج. استراتيجية التحول كلية لنشاط آخر

تشير هذه الاستراتيجية من استراتيجيات الانكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية ما يلي :

- انخفاض عائد العمليات الحالية بصورة ملحوظة.
- وجود فرص في مجالات أخرى تمثل وضعاً أفضل للشركة.
- تقادم المنتجات التي تنتجها الشركة حالياً مع عدم القدرة اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة لتجديد وتطوير تلك المنتجات.
- تمتع الشركة بفريق إداري وفني قوى ومرن في نفس الوقت ، يمكنها من التحول للأنشطة الجديدة.
- تيسير الحصول على التمويل اللازم لتدعيم عملية التحويل.

د. استراتيجية التصفية وبيع الأصول :

تشير هذه الاستراتيجية إلى انتهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها ، وتصفى أعمالها وتبيع أصولها ، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام الشركة.

ومن أهم المبررات الداعية للجوء الشركات إلى هذه الاستراتيجية الأسباب التالية :

- الخسائر المتتالية التي لحقت بالشركة.
- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية بها.
- انسحاب شريك هام أو أكثر من شريك من المنظمة.
- عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها واستمرارها.

وأخيراً يجب ملاحظة : أن المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من استراتيجية في نفس الوقت ، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع استراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها. كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من استراتيجية في نفس الوقت تبعاً لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدة.

ثالثاً: نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.

يوضح الشكل التالي نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية ، وذلك بمراعاة الوضع الداخلي للمنظمة وكذلك الوضع البيئي لهما ، ففي المربع (أ) تظهر لنا الشركة المثالية: تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية مع وجود فرص بالبيئة المحيطة بها ، ولهذا فقد يكون من المناسب بالنسبة لمثل تلك الشركة إتباع استراتيجية التركيز ، فالشركات في هذه الحالة عادة ما تمثل الريادة في مجال صناعتها ، ويمكنها الاستفادة من جهود التركيز في دعم مركزها من خلال تحسين مزيجها التسويقي ، وتطوير منتجاتها وخدماتها بحيث تتميز عن منتجات وخدمات المنافسين. كما يمكن لمثل هذه الشركات أن تتبع أيضاً استراتيجية التنوع الرأسي لمختلف منتجاتها والأسواق التي تتعامل معها سواء كان تنوعاً للخلف أو للأمام، ولا يقتصر المتاح من البدائل الاستراتيجية لهذه الشركات عند ذلك الحد بل يمكنها تبنى استراتيجية التنوع الأفق وذلك للاستفادة من المركز والشهرة والموارد المتاحة في دخول الأسواق الجديدة.

أما في المربع (ب) فنجد الشركة المهددة : تلك التي تتمتع بعوامل داخلية قوية ، ولكن موقفها البيئي خارجياً ضعيف لوجود مخاطر وتهديدات بيئية ، مثل تلك الشركة قد تعتمد على استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي بحيث تظل معدلات نموها على نحو مماثل لمعدلات النمو السابقة نسبياً ، كما قد تلجأ إلى استبدال منتجاتها بأخرى مطورة بعد محاولة التعرف على شريحة السوق والعمل على تطويرها للمحافظة عليها، ويمكن للشركة أيضاً في هذا الصدد إضافة خط إنتاج جديد والاستفادة من عوامل قوتها المتاحة والاستثمار في عمليات جديدة متبعة في ذلك استراتيجية التنوع المرتبط أو التنوع غير المرتبط حسب طبيعة وظروف البيئة ومتطلباتها ، وإلى جانب ما سبق يمكن للشركة المهددة أن تتبنى استراتيجية " المشروعات المشتركة " المشاركة مع شركة أخرى وذلك للاستفادة من الموقف البيئي للشركة الأخرى ، إلى جانب الاستفادة من نقاط القوة الداخلية للشركة ذاتها، وبمعنى آخر يمكن الاعتماد على استراتيجية المشاركة عندما تتمتع شركة ما بموقف داخلي في حين تفقد الفرص البيئية المناسبة ، وعلى الجانب الآخر تتمتع الشركة الأخرى بموقف بيئي قوى يتيح فرص بيئية هامة ، وتفقد القوة الداخلية.

الوضع البيئي للمنظمة		قوى	ضعيف
الوضع الداخلي للمنظمة	(أ) الشركة المثالية قوی	(ب) الشركة المهتدة	
	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز - التنوع الأفقي - التنوع الرأسي 	<ul style="list-style-type: none"> - الإبقاء على الوضع الحالي - التنوع المرتبط - التنوع غير المرتبط - التحول لنشاط آخر - المشاركة 	
	(ج) الشركة المحظوظة	(د) الشركة ذات المشاكل.	
ضعيف	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض حجم العمليات. - الاستسلام لشركة أخرى. - الاندماج - التركيز. - المشاركة - التصفية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض حجم العمليات. - الاستسلام لشركة أخرى. - التصفية. 	

شكل رقم ٢٣ نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية

وفي المربع (ج) توجد الشركة المحظوظة : وتمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخلياً ، القوى بيئياً ، مثل هذه الشركة يمكنها تبني استراتيجية التخفيض من خلال تخفيض العمليات وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية. كما يمكنها إتباع استراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق، وتعزيز وتقوية عملياتها كي تسمح لها بمنافسة أكثر فعالية. هذا ، ويمكن لمثل هذه الشركة أيضاً انتهاز استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم وتحسن من وضعها المالي.

ويمكن للشركة التي تقع في المربع (ج) أن تسعى للتعاون مع الشركات الأقوى أما من خلال تنظيمات دائمة مثل الإندماج ، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في المشروعات المشتركة (مشاركة) . وأخيراً فقد لا يكون أمام مثل هذه الشركات خيار إلا أن تترك السوق وتصفى أسهمها وممتلكاتها إذا أحست بأنه لا مفر من ذلك.

وأخيراً ، وفى المربع (د) توجد الشركة ذات المشاكل : وهى الشركة الضعيفة داخلياً ، وبيئياً ، مثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع استراتيجية التخفيض ، أو استراتيجية الإستسلام للشركة الأقوى والتي تمثل المنقذ في هذه الحالة ، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة فنتردى منتجاتها ، وتبيع أصولها ، وتصفى أعمالها.

رابعاً: المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي.

يتضمن اختيار الاستراتيجية التعرف على بدائل الاستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها ، ويكون الاختيار ميسراً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً ، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل ، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير هامة من بينها دراسة الخبرة الماضية واتجاهات ذوى النفوذ فى المنظمة " المناخ السياسي ، ومراعاة مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله ، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن ، والموارد التنظيمية، ومركز المنظمة في الصناعة.

وبناء على ذلك يلاحظ أن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي تتمثل فيما يلي :

(١) دراسة الخبرة الماضية ، وذلك في النواحي التالية : دراسة خبرة الأفراد، ودراسة خبرة المنظمة.

(٢) اتجاهات ذوى النفوذ في المنظمة ، وذلك في النواحي التالية : دور الإدارة العليا، ودور الإدارة الوسطى.

(٣) مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله، وذلك في النواحي التالية : المخاطر المحدودة، والمخاطر العالية.

(٤) عنصر الزمن " التوقيت المناسب " ، وذلك في النواحي التالية : الوقت المتاح للاختيار ، وتوقيت استعداد السوق ، وتوقيت العوائد.

(٥) الموارد التنظيمية ، وذلك في النواحي التالية : الموارد المادية، والموارد المالية، والموارد البشرية.

(٦) مركز المنظمة في الصناعة، وذلك في النواحي التالية : المنظمات الرائدة، والمنظمات التابعة.

وفيما يلي نبذة عن كل عنصر من العناصر السابقة.

١. دراسة الخبرة الماضية

عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما انتهجوه فيما مضى ، ولهذا تبدأ معظم المنظمات بدراسة الاستراتيجية الحالية مع مراعاة البدائل الشبيهة بها ، ومن ثم فالبدائل التي سيتم اختيارها تحددتها الاستراتيجيات الماضية. إن الاستفادة من الماضي كأساس من أسس الاختيار الإستراتيجي من شأنه تخفيض الوقت والمجهود المكرسين للبحث عن بدائل جديدة ، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث الماضية - بالرغم من أهميته - قد يحد من قدرة المنظمة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الحالية.

وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

أ - دراسة الخبرة الماضية للأفراد :

أثبتت البحوث السابقة ارتباط الأفراد بالدورات التي مروا بها في الماضي خاصة عندما كانوا مسئولون عن الأداء ، سواء نجحت الاستراتيجيات التي تبناها أم فشلت.

إن الخبرة الماضية للأفراد تؤثر إلى حد بعيد في اختيار البديل الإستراتيجي مما يتطلب التعرف على هذه الخلفيات وإبرازها وتحليل نواحي القوة فيها للاستفادة منها ، وتحليل نواحي الضعف والقصور لعلاجها ومحاولة تفاديها.

ب - دراسة الخبرة الماضية للمنظمة :

تميل غالبية المنظمات إلى الالتزام بإستراتيجية واحدة ثابتة ، ولهذا فهي غالباً ما تقاوم التغيير ، فالخطوات والأحداث السابقة يتم الالتزام بها بصورة مباشرة أو غير

مباشرة لتقييم أى إستراتيجية ، ولهذا نجد أن الاستراتيجية الماضية تؤثر على تقييم بدائل الاستراتيجيات من عدة نواحي على النحو التالي:

- إن الاستراتيجيات القديمة والتي ثبت نجاحها يصبح من صعب تغييرها عن الاستراتيجيات الأحدث والأقل نجاحاً.
- انه إذا ما بدأت الاستراتيجية فان التقيد بخطواتها والالتزام بإجراءاتها يجعلها تستمر على نفس النهج بما يسمى بظاهرة الجذب / الدفع ، إذ أن متخذى القرار يدفعون الاستراتيجية القديمة للتطبيق ، ثم يأتى مديرون يجذبون نفس الاستراتيجية للتطبيق فيستمر بقاؤها ... وهكذا.
- وإذا ما بدأت الاستراتيجيات السابقة بمواجهة المشاكل فان الاستراتيجيات الجديدة تلتحم مع الاستراتيجيات القديمة.
- وعندما تفشل الاستراتيجيات الفرعية أو عندما يستمر تغيير البيئة حينئذ سيبدأ القادة اعاءة تغييرات أكثر حدة عن الاستراتيجية الحالية.

٢. اتجاهات ذوى النفوذ في المنظمة "المناخ السياسي"

إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المنظمة. نظراً لأن الاستراتيجية يترتب عليها تغييرات فى الهياكل التنظيمية وفى أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ فان العناصر المؤثرة أو ذوى النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير فى تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى.

وفي هذا الصدد يمكن دراسة الأبعاد التالية :

أ - دور الإدارة العليا :

تقع الإدارة العليا فى مواقع رئيسة وحساسة تستأثر من خلالها بالقوة والسلطة والتحكم فى المناخ السياسي السائد فى المنظمة ، إذ بناء على اتجاهاتها وميولها تصدر القرارات الاستراتيجية التي تحدد مراكز المسؤولية وشغل المواقع الرئيسية وإعداد الميزانيات ومتابعة وحدات العمل ... كل ذلك من شأنه أن يساعد على

اختيار استراتيجية دون أخرى ، حتى يستمر لهذه الإدارة نفوذها وتحافظ على علاقاتها وتبقى مكانها لفترات أطول.

ب. دور الإدارة الوسطى :

تقع الإدارة الوسطى في مكان وسط تمثل فيه حلقة الوصل بين القمة والقاع داخل المنظمة فهم لكي يحافظوا على مكانتهم وتماسكهم يجب أن يولدوا الإرادة القوية لدى رؤوسهم للعمل والإنتاج في اتجاه ، كما معين يجب أن يكونوا على وعى تام باحتياجات ورغبات رؤوسهم ، ومن ناحية أخرى فإن مديري الوسط سيتم تقييمهم من قبل الإدارة العليا لأغراض الترقية والعلاوات، وغيرها ، وهم في ذلك يعتمدون على أداء رؤوسهم ولهذا فإن دور المدير الوسط يتشعب صعوداً وهبوطاً ، اذ عليه أن يحافظ على التعاون وحسن التعامل مع رؤوسه وفي نفس الوقت تحقق رغبات وطموحات الإدارة العليا.

٣. مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله

من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتحقق ، وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطرة يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية. وبناء على ذلك تؤثر اتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الاستراتيجية التي سيتم اختبارها.

وفي هذا الصدد يمكننا التفرقة بين نوعين من المخاطرة:

أ - المخاطرة المحدودة

إن الإدارة تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة ، وعادة ما تختار إستراتيجيات دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية ، ولذا فهي تعتمد على الاستراتيجيات السابقة اعتماداً كبيراً ، وفي هذا الصدد نلاحظ أن معظم المنظمات تميل إلى تجنب المخاطرة أو تحجيمها ، ولهذا فهي تستمر على استراتيجياتها الماضية التغيير الجزئي في بعض أركانها محاولة التكيف مع

المتغيرات البيئية كما نلاحظ أيضاً أن الاستراتيجيات المقدمة للإدارة العليا من قبل مديري الوسط غالباً ما تميل إلى تجنب المخاطرة ومحاولة التكيف مع اتجاهات الإدارة العليا.

ب - المخاطرة العالية:

إن الإدارة التي لديها استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز إستراتيجيتها بالسمة الهجومية ، وغالباً ما تتبنى مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في البيئة.

٤. عنصر الزمن "التوقيت المناسب"

إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها واستمرارها أو فشلها ، فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة. هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المنظمة ومتشوقاً إليها. لذلك يمكننا في هذا الصدد دراسة الأبعاد التالية :

أ - الوقت المتاح للاختيار

كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويلاً ، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل كان أمام الإدارة فرصة أكبر للدراسة والتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة ، وبناء على ذلك فإن التوقيتات الحرجة - تلك التي تمثل آخر وقت محدد أمام الإدارة - هي التي تسهم إلى حد كبير في تحديد عدد البدائل التي يتم دراستها وكذلك كمية ونوعية المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في إجراء عمليات التقييم.

ب - توقيت العوائد

يعد توقيت العوائد مهم أيضاً في اختيار الاستراتيجية المناسبة ، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة، أهي متعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج

المرجوة. ويلاحظ أنه كلما كان تحقيق العائد على فترات زمنية أطول أدى ذلك إلى ظهور بعض المشاكل المالية مما يدعو إلى دراستها والاستعداد لها.

ج) توقيت استعداد السوق

إن نجاح الاستراتيجية يعتمد على مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة ، مما يتطلب من إدارة المنظمة مراعاة دقة توقيت التعامل

٥. الموارد التنظيمية مع السوق.

تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية المناسبة ، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسياً ، كما قد تحد من تحقيق أهداف المنظمة.

وفى هذا الصدد يجب دراسة الأبعاد التالية :

أ - الموارد المالية

تعد الموارد المالية عاملاً هاماً يمنح المنظمة مرونة كبيرة عند إجراء عمليات الاختيار فيما بين البدائل ، كما أنها تساعد على تحقيق قدر كبير من السيولة أو الأصول ذات القابلية للسيولة ، وموارد الشركة المالية على قدر توافرها فإنما تساعد المنظمة على انتهاز الفرص التي تتاح أمامها.

ب. الموارد المادية

تشمل التسهيلات المادية المباني والمعدات والآلات وتكمن قيمتها في مدى أهميتها لتطبيق إستراتيجية معينة دون أخرى.

ج. الموارد البشرية

الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار بديل استراتيجي معين دون آخر ، لذا يجب أن تقيم الشركة بدقة الجوانب المهارية والإدارية المتوفرة لديها حتى يمكنها الاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة. ومحاولة توفير ما ستحتاج إليه من موارد بشرية.

٦. مركز الشركة في الصناعة

غالباً ما تختار المنظمات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المنظمات التي لا تحظى إلا بحصة تسويقية أقل ، وعلى ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة معياراً هاماً من بين المعايير الحاكمة في الاختيار الإستراتيجي للمنظمة.

وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية :

أ - المنظمات الرائدة :

هناك شركات قليلة داخل كل صناعة تسيطر على معدلات هذه الصناعة ، وتعد هذه الشركات رائدة في السوق ويكون لها حصة تسويقية أكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع. وغيرها ، وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها في السوق مما يؤدي بها إلى تبني إستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق الكلي لهذا قد تتبع إستراتيجية النمو والتوسع في السوق الكلي كما قد تتبع إستراتيجية دفاعية لتحافظ على مركزها الحالي.

ب. المنظمات التابعة :

تتسم بعض المنظمات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها إتباع غيرها من المنظمات ولهذا يمكن لهذه المنظمات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالي أو النمو المحدود وقد تساعدنا بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو.

اسئلة الفصل السادس: البدائل الاستراتيجية

السؤال الأول: ضع علامة صح أو خطأ

١. تعد استراتيجية النمو والتوسع من أفضل استراتيجيات المنظمة.
٢. يعد الاستسلام لشركة اخري أحد أشكال استراتيجيات النمو والتوسع.
٣. يعني التنوع غير المرتبط تحول للشركة إلي مجالات وعمليات لا ترتبط بنشاطها الحالي.
٤. من دواعي التنوع الداخلي لجوء الشركة إلي الاندماج مع شركة اخري.
٥. يتم التنوع الأفقي غير المرتبط بشكل داخلي فقط.
٦. تشير استراتيجية المشاركة إلي النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر.

السؤال الثاني: اكتب مذكرات مختصرة

١. المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي.
٢. الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنوع الخارجي:
٣. تقسيمات البدائل الاستراتيجية.
٤. العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية

الفصل السابع: تطبيق الاستراتيجية ومراجعتها

أولاً: مناقشة مفهوم تطبيق الاستراتيجية وأهميتها.

تمثل عملية التنفيذ المرحلة التالية مباشرة بعد صياغة الاستراتيجية وهي المرحلة الأكثر صعوبة، إذ تبين هذه المرحلة كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية من جهة، ومدى كفاءة المستويات الإدارية الأخرى وجاهزيتها من جهة ثانية .

وتعرّف عملية تنفيذ الاستراتيجية بأنها: " سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات التقديرية والمؤشرات والإجراءات ". وتشمل هذه الأنشطة الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات نظام التخطيط، ونظام تقويم الأداء والرقابة عليه.

كما تعرّف عملية تنفيذ الاستراتيجية أيضاً بأنها " تهيئة المنظمة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيز على بنية التنظيمات، والإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية، والهيكل التنظيمية الداعمة للاستراتيجية، وبناء الهيكل الوظيفي، وتحديد درجة المركزية واللامركزية في المنظمة بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية" .

إن تنفيذ الاستراتيجية هي العملية التي يناط بها تحويل الاستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، ونظم للأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الإدارية والقيادة.

بناءً على ما تقدم، يمكن النظر إلى عملية تنفيذ الاستراتيجية على أنها تهيئة المنظمة للقيام بسلسلة من العمليات والإجراءات المترابطة لتحويل الاستراتيجية المكتوبة إلى واقع عملي، من خلال بناء الهياكل التنظيمية ونظم الاتصالات

والتنسيق بين الوحدات الادارية، مع تحديد المستلزمات من الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والقيادة الداعمة لها". وتتجلى أهمية تنفيذ الاستراتيجية من خلال :

١. الانتقال بالخطط والأفكار والخيارات التي تم إقرارها نظرياً إلى حيز التطبيق وتحويلها إلى نتائج فعلية مستهدفة.

٢. تسهم عملية التنفيذ في تعظيم مركز المنظمة في السوق من خلال التطلع إلى أهداف جديدة، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وفقاً للاستراتيجية المقررة.

٣. تساعد على ضبط التزام العاملين بالخطط، وتنمي لديهم المعرفة بطرق العمل الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرجة في الخطة.

٤. تساعد على بناء التجربة الذاتية للمنظمات من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة

أمام المنظمة التي يمكن الاعتماد عليها.

٥. ترفع من قدرات المنظمة في التميز والمنافسة والسعي الدائم للحفاظ على مركزها في السوق، وتعالج الثغرات والانحرافات عند عملية إعادة التخطيط.

ثانياً: تعريف متطلبات تطبيق (تنفيذ) الاستراتيجية.

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية الربط بين ما يجب أن تصل إليه والأسلوب الذي ينبغي أن تتبعه للوصول إلى ذلك الهدف. ولكي تستطيع المنظمة أن تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات فإنها تحتاج إلى ما يلي :

١. تحديد الأهداف السنوية Identifying Annual Objectives :

يتم تحديد الاهداف السنوية بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديريا القطاعات والإدارات والأقسام. وإن عملية المشاركة في وضع الاهداف تقود إلى الرضى والقبول من قبل أفراد التنظيم للأهداف الموضوعه . وتعد الاهداف السنوية عاملاً رئيسياً تأتي في مقدمة المتطلبات لأنها :

- أ. تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع الموارد وتخصيصها.
- ب. تعد من أهم المعايير الضرورية لتقويم المديرين.
- ج. تعد محدداً رئيسياً لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- د. تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والأقسام والإدارات.
- وقد تكون الأهداف السنوية على شكل رموز معينة أو مؤشرات (مؤشرات الربحية، النمو، الحصة السوقية..).
- إلخ).

٢. صياغة السياسات Policies Formulation:

تشير السياسات إلى الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد والأشكال والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

وتساعد السياسات المديرين والعاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم. وتمثل أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية وتخفف من الزمن والوقت الذي يقضيه المديرون في اتخاذ القرارات. وحتى تكون السياسات جيدة يجب أن تتصف:

- أن تكون داعمة للاستراتيجيات.
- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.
- الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة من وقت لآخر، حتى لا تفقد فوائدها ودواعي وجودها.
- أن تتصف بالمرونة، أي أن تكون قابلة للتعديل أو التبديل.

٣. تقدير حجم التغيير Change Size Estimation :

وهنا يحدد مقدار التغيير الواجب إدخاله على الاستراتيجية لتتجح عملية التنفيذ وهناك استراتيجيات تحتاج إلى تغييرات طفيفة على عملها الحالي، وأخرى تحتاج إلى تغييرات كثيرة ، وبعضها يحتاج إلى تغييرات جذرية وهناك خمسة أنواع للتغييرات الاستراتيجية:

أ. **الاستراتيجيات المستقرة** : لا يتم التغيير هنا، والاستراتيجية المقررة يمكن تنفيذها على أساس الاستراتيجيات السابقة من خلال مراقبة النشاط بصورة كبيرة

ب. **التغيير الاستراتيجي الروتيني**: التغيير يكون هنا بسيطاً، والتعديلات تتم بشكل اعتيادي تم التنبؤ بها كجذب الزبائن واستمالة أذواق عملاء جدد على سبيل المثال.

ج. **التغيير الاستراتيجي المحدود**: ويتضمن إضافة تغييرات على الاستراتيجية السابقة، كأن نقوم بإدخال نوع جديد من المنتجات تابع لأنواع المنتجة السابقة.

د. **التغيير الاستراتيجي المهم (الجذري)** : وتضم هذه التغييرات الاندماج أو الاستحواذ ، كأن يتم الاندماج مع شركات أخرى ما يتطلب إعادة تغيير كل البرامج والإجراءات والسياسات المتخذة، والتغييرات التي تتم ضمن الصناعة الواحدة

هـ. **إعادة التوجه التنظيمي**: وهنا التغيير يكون أعمق من سابقه، ويتم التغيير بشكل جذري أيضاً، كأن تنتقل الشركة من صناعة إلى صناعة أخرى. وهذا التغيير يحتاج إلى مهارات وتكنولوجيات كبيرة ومتطورة. ومن أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه " كيرت لوين" الذي يرى بأن تغيير الاستراتيجية لابد أن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي :

- **المرحلة الأولى (إذابة الثلوج):** ويقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الاستراتيجية أو السلوك المعمول به حالياً، إذ يجب تغيير الاستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة. ولتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سواء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقليص حصة المنظمة في السوق، فاستخدام تحليل الفجوة الذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية وبين الأداء المستهدف يمكن المنظمة من إقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة التخلص من السلوك الحالي واستخدام استراتيجيات جديدة .
- **المرحلة الثانية (التغيير) :** حيث يكون موضوع هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها ووضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وهي مرحلة تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً، وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تطوير المنظمات والتي تساعد الإدارة عند إدخالها في تطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة.
- **المرحلة الثالثة (إعادة التثليج):** وتعنى من خلالها المنظمة ببناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها، وقد تتضمن عملية إعادة التثليج محاولة المنظمة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب. مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة.

٤. تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي **Managing and Analyzing Organizational Structure**

يعد الهيكل التنظيمي تابعاً للاستراتيجية لأن الهياكل ساكنة نسبياً، أي تتسم بالثبات والمرونة، بينما الاستراتيجية متحركة فعلياً ومتغيرة باتجاه المستقبل . وبالتالي يجب أن يكون هناك توافق وتكامل بنيوي بين الهياكل والاستراتيجية، باعتبار أن الهيكل المصمم هو بمثابة المجال الحركي الحيوي الذي يجري من خلال تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة.

وفي دراسة أجراها ألفريد تشاندلر في كتابه " الاستراتيجية والهيكل " أكد أنه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي للاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا، لأن بعض الهياكل تناسب استراتيجيات معينة ولا تناسب كل الاستراتيجيات. ويجب الأخذ بعين الاعتبار الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

تضم الهياكل التنظيمية الرسمية العلاقات والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات كما خططتها الإدارة، أما الهياكل التنظيمية غير الرسمية فتضم العلاقات بين الأفراد التي تنشأ على أساس غير رسمي، وقد يكون الهيكل التنظيمي غير الرسمي أداة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية .

وحتى يتوافق تصميم الهيكل مع الاستراتيجية يتطلب :

- التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

- إسناد الأنشطة والمهام للأفراد.

- اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن.

- تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة .

ويتم اختيار أي هيكل تنظيمي جديد وفقاً لعاملين:

- **الأول:** يتعلق بمدى ملاءمة هذا الهيكل للاستراتيجية وقدرته على تنفيذ كل الأنشطة والفعاليات ذات الصلة بتطبيق الاستراتيجية.

- **الثاني:** المفاضلة بين مزايا الهياكل التي سيتم اختيارها وعيوبها وتتناسب مع الاستراتيجية المراد تطبيقها. أما أبعاد الهيكل التنظيمي فتتمثل بالمركزية أو اللامركزية، والمستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، ودرجة المشاركة في القرار، ومستوى الرسمية وغير الرسمية، وجميعها تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الهيكل التنظيمي. فمثلاً : قد تستهدف الاستراتيجية تخفيضاً في النفقات، ما يتطلب إجراء تغييرات على الهيكل الموجود ذلك من خلال تخفيض عدد من الوظائف وإعادة

النظر بنطاق الإشراف وتقليل المصروفات الإدارية، أو من الممكن أن تهدف الاستراتيجية إلى زيادة الربحية من خلال التوسع في خط المنتجات ما يتطلب إضافة وظائف جديدة تحقق الهدف

وللهياكل التنظيمية خمسة أنواع، وكل نوع يناسب استراتيجية معينة :

١. **الهيكل على أساس الوظائف:** وهو يناسب استراتيجية النشاط المهيمن أو النشاط الوحيد.

٢. **الهيكل على الأساس الجغرافي أو السلعي:** وهو يناسب استراتيجيات الشركات ذات الحجم الكبير التي تتطلب استراتيجياتها تحقيق التوافق مع حاجات وخصائص معينة لمنطقة جغرافية أو مجموعة من المستهلكين.

٣. **الهيكل على أساس وحدات النشاط:** ويناسب استراتيجية الشركات ذات الأنشطة المتنوعة والمتعددة والتي تتطلب استراتيجياتها العديد من الأنشطة لإنتاج المنتجات الرئيسية.

٤. **الهيكل على الأساس القطاعي:** وهو يناسب استراتيجية الشركات التي تقوم بإنتاج عدة منتجات رئيسة غير مرتبطة ببعضها.

٥. **الهيكل على أساس العلاقات المتشابهة (المصفوفة):** وهو مختلط بين الأنواع السابقة حيث تكون الوظائف الرئيسية فيه مشتركة، وتمارس دورها الوظيفي الأصلي في كل القطاعات المختلفة الموجودة.

وهذا يتطلب تفويض المزيد من السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير وانجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسؤولة عن انجاز مهمات محددة لكل المشاريع. وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسؤول المباشر عن تطبيق الاستراتيجية . وهو يناسب استراتيجية الشركات ذات المنتجات المتعددة، وغير المترابطة وفي قطاعات مختلفة.

٥. تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي الافتراضات الأساسية التي تقود المنظمة وتحركها، وتتكون ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء، وهي من صنع الانسان. وأبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في:

أ. العادات السلوكية كالاحتفالات والطقوس واللغات المشتركة.

ب. معايير العمل المشتركة بين أعضاء المنظمة.

ج. القيم السائدة في المنظمة.

د. الفلسفة التي تقود سياسة المنظمة نحو العاملين أو العملاء.

هـ. قواعد اللغة الخاصة بالعمل في المنظمة التي على الفرد الجديد القادم للمنظمة تعلمها.

و. المناخ أو المشاعر السائدة في المنظمة أو المنقولة بواسطة العاملين في المنظمة أو عملاء المنظمة.

وتؤثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للإنجاز، أو التفوق في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي يجب المحاولة على تغيير الثقافة التنظيمية عند تنفيذ الاستراتيجية، بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية المختارة، لأن الثقافة التنظيمية أداة مهمة من أدوات تنفيذ الاستراتيجية. على سبيل المثال، اشتهر بيل جيتس Bill Gates بمجموعة من القيم التنظيمية التي يؤكد عليها، وهي الريادة والملكية، والابتكار والإبداع، والأمانة، والصراحة، والاتصالات المفتوحة.

٦. توزيع وتخصيص الموارد :

تعد عملية توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا والضرورية من أجل التطبيق الفعال للاستراتيجية المقترحة. وهذه الموارد تشمل :

أ. الموارد البشرية: وتمثل العنصر البشري الموجود في المنظمة، وتتم التغييرات بالعنصر البشري سواء بإضافة المزيد منهم، أو الاستغناء عن جزء منهم أو تطويرهم وتدريبهم.

ب. الموارد المالية: المتمثلة في الأموال السائلة في البنك أو الصندوق، والخصوم المتداولة وحقوق الملكية.

ج. الموارد المادية: وتشمل العقارات المنقولة وغير منقولة، ومخزونات المواد الخام ونصف المصنعة.

د. الموارد التكنولوجية: وتمثل كل المعارف والمهارات، والأساليب والأدوات التي تمكن المنظمة من الاستمرار في ممارسة نشاطاتها المختارة.

وإن توزيع الموارد على الإدارات والأقسام المتخصصة لا يعني بالضرورة نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية. وهناك عدة أولويات يجب مراعاتها عند توزيع الموارد

- الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.
- مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير.
- البناء التنظيمي المناسب.
- مراعاة غموض الاستراتيجية.
- مراعاة مختلف المخاطر.
- الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة، ومتى تحتاج إليها.

أي يجب أن تهتم المنظمات بعملية تحليل الموارد Resources Analysis التي تركز على اختلاف حاجات المستويات التنظيمية لهذه الموارد ويجب أن يهتم تخطيط الموارد تفصيلاً بالتوجه المتكامل والشمولي لكيفية توزيع الموارد بين مختلف الوظائف والأقسام، أو بين الأعمال والمهام المختلفة والمنفصلة هذا بالإضافة لوجود توجه تفصيلي لكيفية استخدام هذه الموارد في كل نشاط أو قسم في المنظمة بما يدعم عملية تنفيذ الاستراتيجية .

٧. الإدارة الفعّالة للعمليات التنظيمية :

حتى يمكن إدارة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح فإن ذلك يتطلب :

أ. بناء المعايير لقياس الأداء :

ينبغي ترجمة الاستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في ضوءها الحكم على الأداء الفعلي. وتمثل المعايير المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق الغرض المقرر، ويجب أن تتسم هذه المعايير بالواقعية والثبات النسبي، والدقة والوضوح، وربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية.

ب. الدافعية ونظام الحوافز :

تؤدي أنظمة الحوافز والمكافآت دوراً مهماً في تنفيذ الاستراتيجية. ويجب أن تتسم أنظمة الحوافز بالدقة والموضوعية والعدالة والشمولية والقدرة على تحقيق حاجات العاملين ليكونوا أكثر اندفاعاً لتنفيذ الاستراتيجية. ويجب وضع نظام للمكافآت والحوافز بحيث يرتبط بمدة الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية، وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم.

ورغم بعض الاستراتيجيات طويلة الأجل، إلا أنه يمكن تقويم الآجال الطويلة إلى آجال قصيرة تعطى عليها المكافآت والحوافز وليست بالضرورة أن تعطى على النتائج بل تعطى على الخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة.

ج. نظام العقاب والردع:

والهدف منه منع السلوك غير المرغوب فيه أثناء تنفيذ الاستراتيجية.

٨. تكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها:

وذلك من خلال تطوير المهارات الإنسانية والفكرية والفنية.

أ. **المهارات الفنية** : تتعلق بمبدأ معرفة الفرد أو إتقانه للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه.

ب. **المهارات الإنسانية** : فهي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل والتواصل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

ج. **المهارات الفكرية**: وتتعلق بمدى المعرفة المتعمقة لدى المديرين التي تمكنه من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنظمة التي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

ثالثاً: التعرف على الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية.

هناك ثلاثة أنظمة رئيسية داعمة لتنفيذ الاستراتيجية هي :

١. البرامج Programs :

وهي بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال والهدف من البرنامج وضع استراتيجية تتم عبر مجموعة من الخطوات المحدودة. وهذا البرنامج قد يكون إعادة هيكلة الشركة ، أو تغيير ثقافتها الداخلية ، أو البدء بجهود بحث وتطوير.

مثال على البرنامج:

ارتبطت شركة سيسكو بتطوير هيكل مؤسسي جديد لدعم استراتيجية النمو للشركة، وعلى العكس من ذلك، فعندما اختارت شركة زيروكس استراتيجية ارتدادية Turnaround Strategy الاتجاه، قدم المديرين برنامجاً أطلقوا عليه اسم ستة سيigma المرنة Lean Six Sigma لتحديد العملية ذات الأداء الضعيف وتحسينها. وقامت شركة زيروكس بتدريب التنفيذيين في الإدارة العليا على البرنامج ، ثم أطلقت ما يقرب ٢٥٠ فرداً في مشروعات ستة سيigma المرنة في كل أنحاء المؤسسة.

وكانت النتيجة مبلغ ٦ مليون دولار في مدخرات عام واحد لاحق بل حتى أكثر مما كان متوقفاً في العام التالي .

٢. الموازنة Budgets

وهي بيان لتكلفة كل برنامج على حدى معبر عنه بصورة نقدية. وتتكون الموازنة من عدة أنواع هي:

أ. الموازنة الاستراتيجية (الرئيسية): وتخصص لتغطية متطلبات الإدارة الاستراتيجية التي تتكون من ميزانية رأس المال.

ب. الموازنة التشغيلية: تتمثل بمبالغ نفقات كل وحدة أعمال استراتيجية، ولكل قسم من الأقسام الوظيفية في الوحدة يخص الأنشطة الضرورية لإنجاز الخطط والأهداف.

ج. الموازنة المالية: وتمثل خارطة بالتدفق المتوقع من الموارد والنفقات خلال فترة الميزانية. كما تتضمن تحديد التغيرات التي تحصل في رأس المال، وفي حجم النقد المطلوب والمتوقع.

٣. الإجراءات Procedures:

وهي مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تحدد كيفية أداء وظيفة ما بالتفصيل على سبيل المثال، شركة تتبع استراتيجية التمايز التنافسية تدير قوة مبيعاتها بإحكام أكثر مما تفعله الشركات التي تتبع استراتيجية خفض التكلفة، حيث تتطلب استراتيجية التمايز علاقات طويلة الأجل مع العملاء لخلق تفاعل عن كتب مع قوة المبيعات .

رابعاً: مناقشة فكرة اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية.

هناك عدة مداخل يتم اختيار أحدها عند تنفيذ الاستراتيجية هي

١. المدخل القائد: وفيه يقوم المديرون بصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ يقع على

عائق العاملين إذ يقوم المديرون بالإشراف على تنفيذ الاستراتيجية.

٢. **مدخل التغيير التنظيمي:** وهو يقوم على دفع الأفراد في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال التغيير في الهياكل أو العاملين. وفي هذا المدخل تستخدم الأدوات السلوكية. وهو ينفذ استراتيجيات أكثر صعوبة من المدخل القائد.
٣. **المدخل التعاوني:** وفيه يلجأ المديرون إلى جعل العاملين وفريق من المستشارين الاستراتيجيين يقومون بصياغة الاستراتيجية حتى يتم تنفيذها بسهولة دون مقاومة ويلعب المديرون دور المنسقين والمشرفين .
٤. **المدخل الثقافي:** وهو توسيع للمدخل التعاوني، وفيه يقوم المدير بإيصال تصورات حول المهمة بأكملها وعرضها بالمنظمة، والسماح للعاملين بتصميم نشاطات عملهم رغم هذه المهمة.
٥. **المدخل التعاطفي (النمو والتوسع):** وفيه يشجع المديرون المرؤوسين على تطوير الاستراتيجيات السليمة الخاصة بهم وتأييدها وتنفيذها . وهذا المدخل يتحرك من الأسفل باتجاه الأعلى، إذ لا يركز هذا المدخل على الأداء فقط بل يتعدى إلى الاهتمام بالعاملين أنفسهم .

خامساً: التعرف على المشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ.

تواجه الإدارة مشاكل كثيرة أثناء تنفيذ الاستراتيجية، وهنا على الإدارة إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ، ومن هذه المشاكل :

١. عدم الملاءمة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المختارة .
٢. عدم قدرة أنظمة المعلومات والاتصال على إعطاء تغذية عكسية، وتقويم صحيح لجهود التكيف مع التغيير الحاصل أثناء تنفيذ الاستراتيجية .
٣. إن تنفيذ الاستراتيجية يحتوي في طياته على إجراء تغييرات، وهذه التغييرات تمثل مخاطر وحالة من عدم التأكد يجب التعامل معها بجدية .
٤. اعتماد أنظمة المكافآت والتحفيز والتطوير والتدريب على العمل بوتيرة معينة من خلال الاستراتيجيات السابقة، وهذا يمثل مشكلة تعيق تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

٥. قد تحتاج عمليات التنفيذ إلى وقت أطول مما هو مخطط لها.
٦. عدم وجود موارد بشرية مؤهلة لأداء الوظائف بالشكل الأمثل كما هو مقرر ضمن تنفيذ الاستراتيجية .

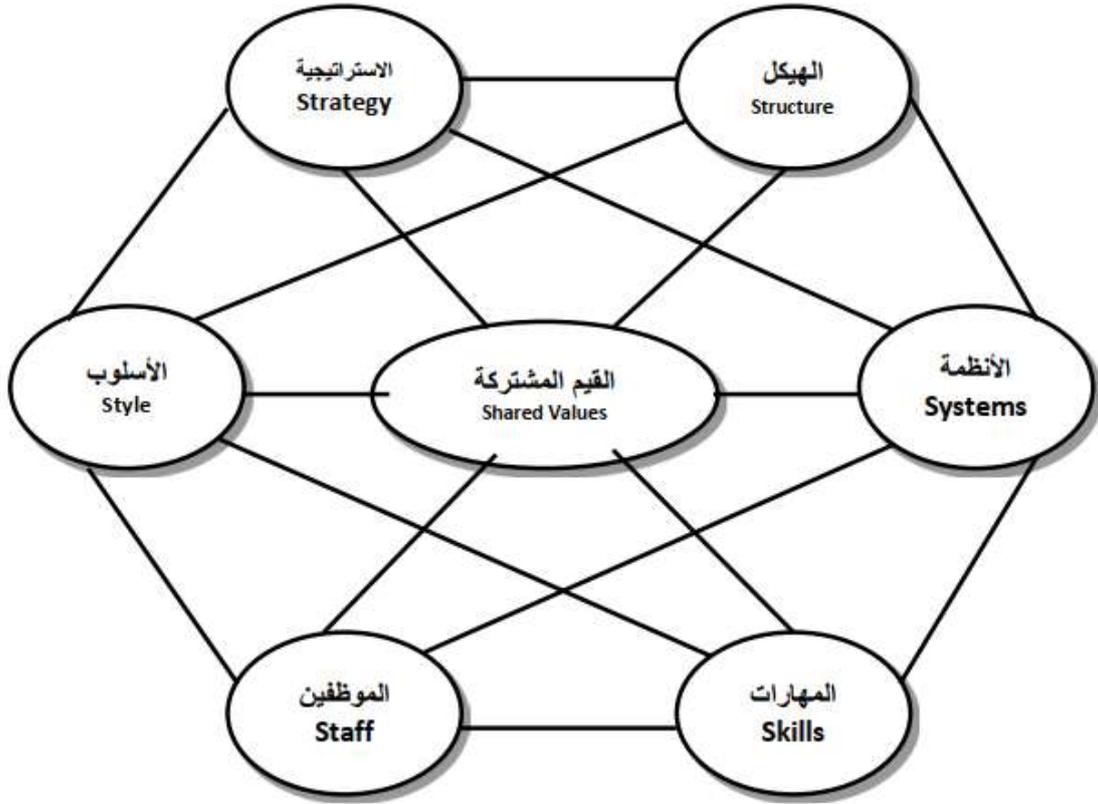
سادساً: التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية.

- قد لا تتم عملية تنفيذ الاستراتيجية بالشكل المرغوب الذي يجب أن تكون عليه أو كما تتمناها إدارة المنظمة لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية :
١. عدم وضوح الرؤية والخطط المقررة عند أعضاء الإدارة بالشكل الصحيح.
 ٢. عدم التحديد الدقيق والواضح للأهداف الاستراتيجية.
 ٣. عدم التوافق بين فريق الإدارة العليا حول الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
 ٤. ضعف الإدارة في توجيه المستويات التنفيذية وإيصال المعلومات عن عمليات الخطط الاستراتيجية.
 ٥. عدم وجود تغذية عكسية للأداء المتحقق، وهذا ما يحرم الإدارة من امتلاك المعلومات من المتابعة وتصحيح الانحراف.
 ٦. فشل العمليات الإدارية في تقديم الدعم والمساندة لأنشطة عمليات تنفيذ الاستراتيجية.
 ٧. تخصيص غير ملائم للموارد على أنشطة التنفيذ.

سابعاً: مناقشة نموذج ماكينزي حول أهمية تنفيذ الاستراتيجية.

قامت شركة ماكينزي Mackinsey للاستشارات بإعداد رسم شبكي للأنشطة التنظيمية التي يجب تحقيق التكامل بينها حتى نستطيع تحقيق الأهداف المقررة في استراتيجية المنظمة.

وأطلق على هذا النموذج بسباعي الأبعاد S7، لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق فهذا يعني نقصاً في التوافق بين الاستراتيجية، وبين أحد عناصر هذا النموذج . ويوضح الشكل التالي نموذج ماكينزي:



شكل رقم ٢٤ نموذج ماكينزي

وفيما يلي شرح لمكونات نموذج ماكينزي :

١. الاستراتيجية Strategy:

أسلوب التحرك والعمل لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات مع الأخذ بالاعتبار نقاط الضعف والقوة سعياً لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين الحاليين والمرتبين من التصرفات بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عن المنافسين، وتحسين الموقف إزاء المستهلكين، وتخصيص الموارد.

٢. الهيكل Structure:

ويعبر عن الخريطة التنظيمية والمهام التي توضح عملية تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد، وكيفية ترتيبها ، وأيضاً تحقيق التكامل بينها.

٣. الأنظمة Systems:

وتعني العمليات والنظم التي تظهر طرائق سير العمل داخل المنظمة مثل (نظم المعلومات، نظم الموازنة الرأس مالية، أنظمة التصنيع أنظمة رقابة الجودة، أنظمة قياس الأداء).

٤. الأسلوب Style:

وهو الطريق الذي تسلكه الإدارة، وتعبّر عنه في الشكل والمضمون وتعتقد بأنه السلوك الأمثل الذي يعبر عن الطريقة التي تتصرف بها المنظمة في أداء مهامها.

٥. الموظفون Staff :

ويقصد بهم الأفراد داخل المنظمة، وليس المقصود في شخصيات الأفراد فقط، بل أيضاً ببياناتهم الديموغرافية على المنظمة ككل، وبالتالي كيفية التأثير عليهم، وتحفيزهم لدفعهم إلى التعاون فيما بينهم وبين الإدارة، وتوظيف مستوى ذلك من أجل تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

٦. القيم المشتركة Shared Values:

وتعبر عن المعتقدات والمبادئ والتطلعات الرئيسية التي غالباً ما تكون غير مكتوبة حيث تذهب لأبعد من العبارات البسيطة لأهداف المنظمة. وهي تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة، بالتعاون والمشاركة من جانب معظم الأفراد.

٧. المهارات Skills

وهي عبارة عن الإمكانيات أو القدرات أو الكفاءات أو الخصائص التي يتميز بها العاملون بالمنظمة، وما يجعلها تتفوق به على المنظمات الأخرى والمماثلة.

اسئلة الفصل السابع: تطبيق الاستراتيجية ومراجعتها

حالة للمناقشة

تعد شركة أنظمة سيسكو Cisco إحدى شركات الحواسب الأكثر نجاحاً في العالم، وتسمح سيطرة الشركة على سوق شبكات العمل بتحقيق هامش ربح عالية، فهي لا تصنع الأجزاء الصلبة فقط مثل الراوترات Reuters والمحولات Switches لإدارة المرور خلال شبكة عمل الحاسب، ولكنها تقدم أيضاً نظام تشغيل للبرمجيات Software من أجل دعم شبكات العمل والخدمات المؤسسية التي تعمل بالإنترنت لمساعدة العملاء على الحفاظ على شبكات العمل الخاصة بهم. وعند انتهاجها لاستراتيجية النمو بهدف التنويع المركزي، اكتسبت الشركة العشرات من شركات شبكات العمل الأخرى من أجل بناء حقبية أوراقها من المنتجات والخدمات التي تتعلق جميعها بشبكات العمل.

وبينما أخذت حقبية أوراقها في النمو، قامت سيسكو بتنظيم الكثير من أنشطتها في ثلاثة أقسام تقوم على أساس السوق وهي : القائمون على عمليات الاتصال عن بعد ، والمؤسسات الكبيرة والأعمال التجارية الصغيرة. وسريعاً أصبح هذا الهيكل غير كفاء، وأهدرت الأقسام الجهود المبذولة عن طريق قيام كل منها ببناء أجهزة التوجيه الخاصة بها، وبالرغم من أن الأجهزة قد كانت متشابهة جداً، ونظراً لاضطرار سيسكو أن تقوم بتخفيض تكاليفها، فقد ركزت عمليات كل قسم، وبالتالي أصبح الموظفون الآن منظمين حول الوظائف بدلاً من أقسام العملاء.

وإدراكاً منها أن الهيكل الوظيفي عادة ما يؤدي إلى منتجات قياسية منمطة التي تتجاهل الاحتياجات المختلفة للسوق، فقد قررت إدارة سيسكو أن تطبق هيكل المصفوفة Matrix Structure إذ طوّرت نظاماً محكماً من مجموع تتضمن المديرين من الوظائف المختلفة، وكان الهدف الرئيسي من الفرق الوظيفية المتداخلة تلك . هو تطوير المنتجات من أجل الأسواق الجديدة. وكانت الوحدات الاستشارية مسؤولة عن الأسواق التي لديها احتمال للوصول إلى ١٠ مليار دولار من المبيعات،

وكانت المجالس مسؤولة عن الأسواق التي لديها احتمال للوصول إلى ١ مليار دولار، وكان يدعم كلا النوعين من الفرق " مجموعات العمل " التي تتعامل مع قضية معينة لمدة محددة من الوقت.

وبحلول عام ٢٠٠٩ كان نحو ٧٥٠ فرداً يمثلون جزءاً من ٥٠ مجلساً ووحدة استشارية، ولأن العديد من المديرين يتمتعون بقيادة الأدوار في كل من الوظيفة أو المجلس أو الوحدة الاستشارية، فإن المؤسسة أخذت في التقدم، وجعلت الاجتماعات الفعالة الشركة قادرة على تخفيض ميزانية السفر للشركة إلى النصف. وجعل هيكل المصفوفة من السهل على سيسكو تطوير الحلول الكاملة بدلاً من المنتجات المنفردة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة. وحتى هذه النقطة كان العيب الوحيد للهيكل الجديد هو العدد الكبير من الاجتماعات الذي يتطلبه النظام.

وضح كيف قامت شركة سيسكو Cisco بتنفيذ استراتيجياتها، ومدى نجاحها؟

الفصل الثامن: بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: المفاهيم والأبعاد.

ويعتبر قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard، الذي قدمه Kaplan and Norton. 1992، نموذجاً متكاملًا لقياس الأداء، فهو يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، ويأخذ في الاعتبار الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. وتعرض الباحثة فيما يلي الخلفية النظرية لبعض أبعاد الأداء المتوازن، من أهمها ما يلي:

١. نشأة الأداء المتوازن:

تعود فكرة الأداء المتوازن إلى عام ١٩٨٧، عندما ظهرت في كتاب كل من Johnson and Kaplan بعنوان Relevant loss، وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي، لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء.

وقد تم تقديم قياس الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المنظمة، عن طريق Kaplan and Norton في مجلة Harvard Business Review، وكان الهدف من تقديم هذا النموذج، هو التغلب على القصور الذي يواجه استخدام المقاييس المالية، حيث أصبحت مداخل التقييم التقليدية غير قادرة علي تقييم المؤسسات الجامعية تقيماً متوازناً، في ظل التطور السريع للمؤسسات الجامعية، وفي ظل التغير الواسع والشامل للبيئة الخارجية التي تعمل بها، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، كما أن مخرجاتها يصعب قياسها وتقييم أدائها، وذلك نتيجة تداخل العوائد الناتجة عن أنشطتها مع عوائد الخدمات الأخرى، بجانب كونها مخرجات غير ملموسة.

وقد جاءت فكرة قياس الأداء المتوازن، انطلاقاً من مبدأ " ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق الهدف الإستراتيجي، يجب عليها أن تقيس ما هي الأهمية الإستراتيجية، وهل يمكن تحقيقه من خلال تطبيق قياس الأداء

المتوازن، حتى تستطيع أن تقيس درجة ولاء العملاء ورضاء العاملين، وغير ذلك من جوانب الأداء، التي يصعب إخضاعها للقياس المالي، والتي تحرك أداء المنظمة في الأجل الطويل، وقد ترتب علي ما سبق، استخدام العديد من المنظمات لمقياس الأداء المتوازن، إدراكاً منها بأهمية ذلك المقياس في توفير المعلومات، التي تساعد الإدارة في التعرف على مسببات النتائج المالية، ومساندة إستراتيجية المنشأة وتحسين موقعها التنافسي.

وُطبق نموذج قياس الأداء المتوازن علي العديد من المنظمات، ولا سيما مؤسسات التعليم الحاصلة علي جائزة *Baldrige، عبر العديد من المراحل التي يمكن توضيحها بالشكل التالي:



شكل رقم (٣)

التطور الزمني لبطاقة الأداء المتوازن

Source: Martin, 2011, p.34. from (Cobbold, 2002; Kaplan 1993), and "Baldrige Quality Award website".

* تنسب هذه الجائزة إلي "Malcolm Baldrige" وهو من أبرز مؤسسي مفهوم الجودة الشاملة في أمريكا، وقد نادي بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في كافة مؤسسات المجتمع، بما فيها المؤسسات التعليمية، وتقدم هذه الجائزة سنويا عن طريق المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا للمنظمات المتميزة www.nist.gov/baldrige

٢. مفهوم الأداء المتوازن (بصفة عامة):

نال مفهوم الأداء المتوازن اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح. كمدخل له أهميته وقيمته، حيث يركز هذا المدخل على أربعة أبعاد: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وذلك كرد فعل لقصور المقاييس التقليدية في تقييم أدائها، في ظل البيئة التنافسية الجديدة. وقد قام العديد من الكتاب والباحثين بالبحث والتحليل، لمفهوم الأداء المتوازن، وفيما يلي تعرض الباحثة لبعض مفاهيم الأداء المتوازن:

نظام يستخدم لترجمة إستراتيجيات المنشأة، إلى أهداف مالية وغير المالية، وإلى مقاييس أداء لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فهو يعطى للمديرين رؤية واسعة عن نشاط وأهداف المنشأة ككل، أي أنه يقدم الآلية اللازمة لقيادة المنشأة، إلى نجاح مستقبلي وموقع تنافسي جيد. وتشتمل بطاقة مقاييس الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي Financial Perspective، وبعد العملاء Customer Perspective، وبعد العمليات الداخلية Internal Process Perspective، وبعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective، حيث تركز الأبعاد الأربعة، على ثلاثة أطراف هم: أصحاب المصالح Stakeholder وهم المساهمون، والعملاء Customers، والعاملين Workers.

فلسفة إدارية حديثة، تعمل على إحداث التكامل والترابط الشديد، بين الإدارة العليا والعاملين في تحمل المسؤولية، وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة، إلى مجموعة من الأهداف والمبادرات، يتم اتخاذها في مختلف المستويات الإدارية.

هو إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تتلائم مع أهداف وإستراتيجيه المنشأة، وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنشأة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط.

مدخل إستراتيجي ونظام لإدارة الأداء تستخدمه المؤسسات في تطبيق رؤيتها وإستراتيجيتها، من خلال أربعة أبعاد: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والتي تعمل علي ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى بالأنشطة التنفيذية قصيرة المدى، ومن ثم تقابل العديد من الاحتياجات الإدارية.

نظام متكامل لقياس الأداء الحالي، مع التركيز على محركات الأداء المستقبلي، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية، ويعمل على تزويد المديرين في المنظمات، بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المنظمة، ويتضمن مقاييس واضحة ترتبط برسالة وإستراتيجية المنظمة، لدفع الجهود تجاه تحقيق الأهداف.

نظام يترجم رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلي مجموعة من الأهداف الإستراتيجية ومقاييس أداء مرتبطة بها، تستخدم لوصف العناصر الأساسية لتنفيذ هذه الإستراتيجية.

أداة توجيه إستراتيجي تعمل علي نقل الإستراتيجية من حيز النظرية إلي حيز التطبيق، فهو يترجم الإستراتيجية إلي فعل في كل مستويات المؤسسة، ويعمل علي إحداث التوازن بين نظريات الإستراتيجية وتطبيقها، والعوامل المؤثرة الداخلية والخارجية، ومؤشرات الأداء التابعة والقائدة، والأهداف المالية وغير المالية، والأولويات المالية والعمليات التشغيلية، وربط الأهداف الإستراتيجية بكل من الأهداف والمعايير والمقاييس، وتنظيمها في كل مستويات المؤسسة .

يعرفه معهد الأداء المتوازن (BSCI) ، " بأنه ليس مجرد تجميع المقاييس، ولكنه نظام لتكامل إستراتيجية المنظمة مع مجموعة أهداف محدودة من القياسات الأساسية، الأمر الذي يؤدي إلي التغلب علي ظاهرة إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.

وعلي ما سبق، فإن تحديد مفهوم شامل متفق عليه للأداء المتوازن يعد أمراً صعباً، حيث طرحت لها تعريفات كثيرة يعكس كل منها رؤية صاحبه. ويمكن جمع أهم الأفكار الواردة بالمفاهيم السابقة، فيما يلي:

- ترجمة إستراتيجيه المنظمة إلى أهداف مالية وغير مالية.
- إعطاء رؤية واسعة للمديرين عن نشاط وأهداف المنشأة.
- إحداث التكامل والترابط بين الإدارة العليا والعاملين في تحمل المسؤولية.
- العمل على زيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل.
- يتكون من مقاييس مالية وغير مالية ترتبط ببعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة.
- قياس الأداء الحالي مع التركيز علي محركات الأداء المستقبلي.
- توفير معلومات دقيقة وحديثة تمكن من اتخاذ القرار بشكل أسرع.
- نقل الإستراتيجية من حيز النظرية إلي حيز التطبيق

وفي ضوء الركائز الأساسية السابقة، التي تميز مقياس الأداء المتوازن، يعرف بأنه "نظام لترجمة إستراتيجية المنشأة إلي أهداف مالية وغير مالية، يتضمن أبعاداً رئيسية تتمثل في: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، من أجل تقديم رؤية واسعة عن نشاط المنشأة، بما يضمن تحقيق: تحسين نتائج مالية في الأجل الطويل، وإتاحة المعلومات بالقدر الملائم لمتخذي القرار، وتلبية الاحتياجات الإدارية".

ثانياً: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

لاحظ Peter Drucker منذ أكثر من خمسين عاماً، عندما قدم أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives، بأن هناك فجوة كبيرة بين الرؤية Vision، والإستراتيجية Strategy التي تتبناها الإدارة العليا من ناحية، وبين الأعمال التي تنفذ عند المستويات الدنيا لتنظيمات الأعمال من ناحية أخرى. وفي عام ١٩٧٠ أصبحت الفجوة أكثر وضوحاً، عندما تأثرت الأعمال التنفيذية للعاملين

Total Quality Management. إدارة الجودة الشاملة، ببرامج إدارة الجودة الشاملة

وفى عام ١٩٩٢ قدم Robert Kaplan & David Norton أداة الربط المفقودة Missing Link والتي تقوم بالربط بين الرؤية والإستراتيجية لتنظيم الأعمال، وبين أعمال وسلوك العاملين في المستويات التنفيذية، وذلك من خلال بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard .

وقد كان ظهور بطاقة الأداء المتوازن، نتيجة لما عانتها المنظمات من قصور في المقاييس التقليدية للأداء، والتي جعلت تلك المنظمات مهددة بالانهيار، نظراً للتغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة، الأمر الذي استلزم من تلك المنظمات إيجاد مقاييس مرنة للتكيف مع تلك التغيرات. ويرجع القصور في المقاييس التقليدية للأداء، إلى ما يلي:

- النظر إلى المنشأة كوحدة استثمار اقتصادي، مع إغفال خدمة العميل كبعد إستراتيجي، كما أن المقاييس التقليدية تبين ما حدث في الفترة الماضية، دون توضيح الكيفية التي يتم بها تطوير الأداء مستقبلاً.
- تتجاهل مقاييس الأداء، القيمة المالية للأصول غير الملموسة للمنشأة، مثل تكاليف الأبحاث والتطوير، والموارد البشرية، والشهرة.
- لا تساعد علي اكتشاف عوامل النجاح والمهارات والكفاءات، التي يجب أن تتبناها وتبدع فيها المنظمات .
- تفنقر إلى الرؤية الإستراتيجية، ولا تزود الإدارة بمعلومات عن الجودة ومدى التجاوب مع العملاء .
- تجاهل هذه المؤشرات للعوامل الخارجية، من: منافسين، ورضا العملاء، والبيئة المحيطة بالمنظمة، مع تجاهلها لظروف عدم التأكد، واحتمالات الخطر، عند قياس الأداء الماضي للمؤسسة.

- زيادة حدة المنافسة العالمية بين الشركات، ودخول منشآت الأعمال في تطبيق سياسات إدارية وإنتاجية جديدة، مثل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM). وسياسة الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) التي تتطلب استخدام مقاييس أداء غير المالية.
- الافتقار إلى أسلوب شامل، يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، بصورة مترابطة ومتوازنة، بالإضافة إلى التحول نحو الاعتماد على الأصول غير الملموسة، في تحقيق مزايا تنافسية للمنشأة.
- لا تقدم دلائل مناسبة لإدارة المنظمات، فيما يتعلق بالمهارات والنظم والقيم غير الملموسة، التي تمثل عناصر هامة وحيوية للنجاح التنافسي اليوم وفي المستقبل.
- تجاهلها سلوك المنافسين، وكفاءة عمليات التشغيل.

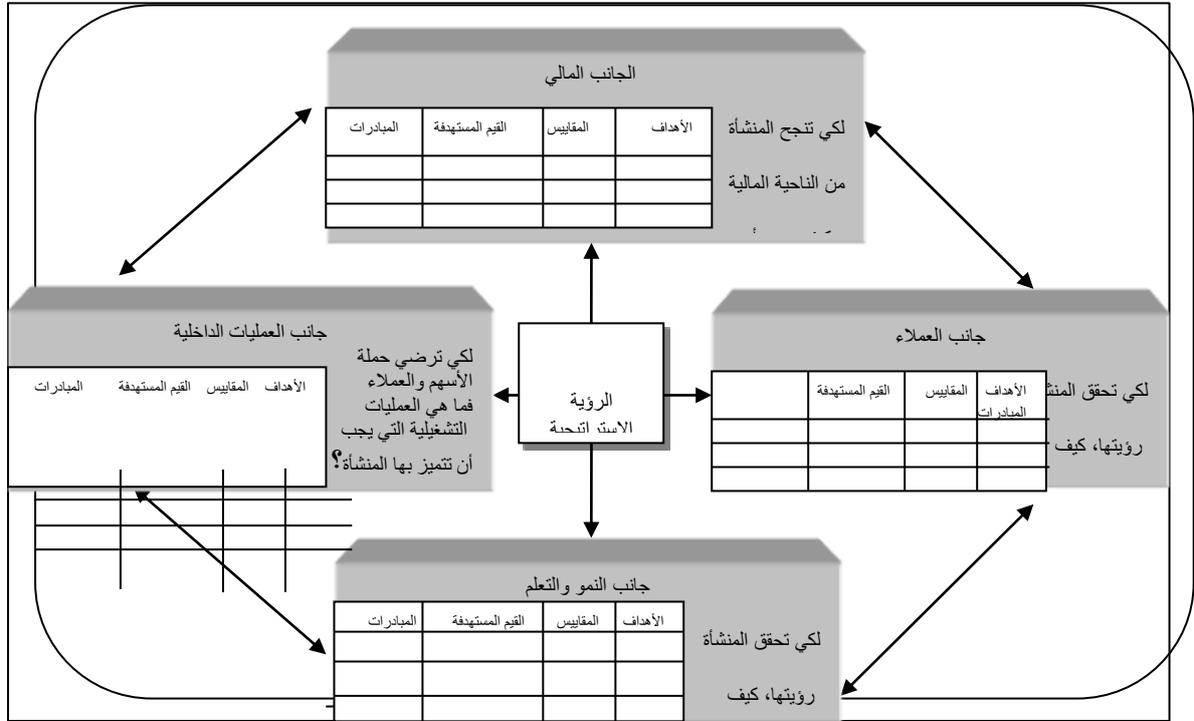
وقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن، علي أنها الحل لهذه المشاكل، بسبب قدرتها علي عكس هذه الطبيعة المتغيرة، والقدرة علي تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.

ثالثاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في نوعية التعليم والمؤسسات الأكاديمية، كأعضاء هيئة التدريس، والمرافق، والمعدات، وبيئة التعلم، ولكن يجب أن يكون ما سبق جنباً إلى جنب مع السياسات والإجراءات لتحقيق أفضل أداء للمؤسسة، حيث أن تاريخ وتطور بطاقة الأداء المتوازن، يؤكد بأنها أداة يمكن تكيفها مع مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال التعديل والتركيز علي خطة المؤسسة الإستراتيجية، وهذا يقود إلي السؤال عن ما ينبغي أن يبدو عليه نظام القياس في مؤسسات التعليم العالي؟ وما ينبغي أن يقاس؟ وكيف تستخدم المعلومات المستمدة من القياس؟

وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات، لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الأداء، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية

بشكل متوازن، وتتضمن بطاقة مقاييس الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية، هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم ٢٥ الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

Source: Kaplan and Norton, 1996a .

يتكون كل بعد من الأبعاد السابقة من الأهداف الأساسية Objectives: وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، ومحددة بوقت زمني لإتمامها. والمقاييس Measures: حيث تتمثل في تحديد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً. والأهداف القياسية Targets: وهي تعني مقدار محدد بناء عليه يتم القياس، لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه. والمبادرات Initiatives: تشير إلى

المشاريع التشغيلية، اللازم تنفيذها لتحقيق الأهداف . وفيما يلي يتم توضيح كل بعد من الأبعاد:

١ . البعد المالي:

يتعلق البعد المالي Financial Perspective بالمقاييس المالية، والتي تعتبر مكون هام من مكونات الأداء المتوازن في المنظمات الهادفة للربح، أو غير الهادفة للربح أو المنظمات العامة، حيث ينطوي على مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالنتائج النهائية Lagging Indicators التي تتعلق بالأداء التنظيمي الفعلي، فهو يوضح مدي مساهمة تطبيق وتنفيذ إستراتيجية المنظمة في تحقيق الأرباح المستهدفة، كما يعكس النتائج الاقتصادية لكافة الأنشطة التي تمارسها الشركة، والقابلة للقياس والناجمة عن إحداث تمت بالفعل.

وتختلف المقاييس المالية المستخدمة باختلاف المراحل التي تمر بها المنشأة، حيث تتمثل هذه المراحل في ثلاث نقاط رئيسة هي:

- مرحلة النمو Growth.
- مرحلة الاستقرار Sustain.
- مرحلة النضج أو الحصاد Harvest.

ففي "مرحلة النمو"، تكون المنشأة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، حيث تركز على ضخ استثمارات معقولة، من أجل تطوير وتحسين منتجاتها الجديدة، وبناء نظام تشغيل وخطوط توزيع، لبناء علاقة جيدة مع العميل. استناداً إلى ذلك، يلاحظ أن المقاييس المالية، ستركز على زيادة المبيعات، والدخول في أسواق جديدة، ومنتجات جديدة، وجذب عملاء جدد، والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، وتنمية قدرات العاملين وإمكاناتهم، وإنشاء قنوات توزيع جديدة. وفي "مرحلة الاستقرار" تحاول المنشأة إعادة استثمار أموالها، بالإضافة إلى جذب المزيد من الاستثمارات. أما في "مرحلة النضج" ترغب المنشأة في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، حيث لا تقوم المنشأة في هذه المرحلة بضخ

المزيد من الاستثمارات، كما ينصب هدف المنشأة على تعظيم تدفقاتها النقدية الداخلة".

ومن أمثلة المقاييس الخاصة بالبعد المالي، العائد علي الاستثمار، ومعدل نمو المبيعات، والعائد علي الأصول. وإذا كان ما سبق يتعلق بالمؤسسات الهادفة للربح، فإن الأمر يختلف عن المؤسسات غير الهادفة للربح لاختلاف طبيعة عمل كلاً منهما.

ويعد البعد المالي المحصلة النهائية للعمليات والتحليلات والتغيرات التي تحدث في الأبعاد الأخرى، ذلك لأن أي تحسين أو تطوير في أحدها أو كلها يصب في نهاية الأمر لصالح تعظيم ربحية المؤسسة.

وإذا كانت المؤسسات الربحية تهدف إلي تعظيم أرباحها، فإن الأهداف المالية للمؤسسات غير الربحية يتم قياسها من خلال تحديد مدي كفاءة تلك المؤسسات في تلبية احتياجات عملائها، بأقل تكلفة ممكنة، وفي إطار زمني محدد ويتم التركيز علي البعد المالي في الجامعات ليس من أجل الربح ولكن كوسيلة مساعدة من أجل البقاء والاستمرار.

كما يهدف البعد المالي إلي قياس مدي مساهمة إستراتيجية الجامعات الحكومية في تحقيق التوازن بين الاعتمادات المالية والمصروفات، وبالتالي يجب أن تجيب البطاقة علي سؤال أساسي، وهو: هل تحققت أهداف الجامعات الحكومية في ضوء ما تحملته من مصاريف وأعباء؟ .

ومن المقاييس المستخدمة في البعد المالي: نسبة التمويل الحكومي للجامعة، وإيرادات البحوث، وإيرادات التشغيل، وعمليات التمويل الذاتي، وخفض تكاليف الموارد البشرية (كتمية الموظفين ذو المهارات المتعددة، وتشجيع العمل في مختلف الوحدات دون زيادة في تكاليف التدريب، واستخدام الحاسب في العمليات) المنح الدراسية للطلاب.

٢. بعد العمليات الداخلية:

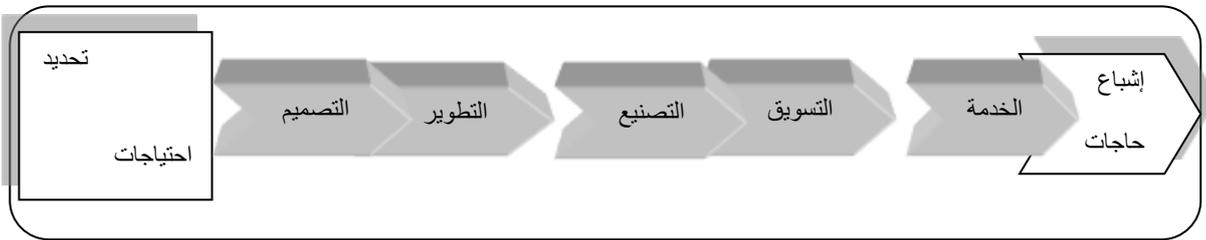
إذا كان يقصد ببع العمليات الداخلية Internal Process Perspective، عملية تحويل المدخلات (الموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة) إلى مخرجات ذات قيمة للمنشأة، فإن عملية التحويل هذه تتم من خلال مراحل سلسلة القيمة Value Chain. حيث تتحد ثلاث مراحل رئيسية فيما بين تحديد احتياجات العميل وبين تحقيق رضا العملاء. فالمرحلة الأولى: مرحلة الابتكارات والتي تتضمن كلاً من تحديد السوق المستهدف، وابتكار المنتج الذي يلبي احتياجات السوق. والمرحلة الثانية: هي مرحلة التصنيع والتي تتضمن تصنيع المنتج وتقديمه للسوق. والمرحلة الثالثة: هي مرحلة خدمات ما بعد البيع والتي تتضمن خدمات صيانة المنتج المبيع للعمل، وغيرها من الخدمات التي يحصل عليها العميل بعد اقتنائه المنتج أو أداء المنشأة للخدمة.

ويقدم بعد العمليات الداخلية: تطوير للمراحل القائمة واقتراح مراحل جديدة، مما يؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء، ويساعد على تحسين الأداء المالي، وتعظيم قيمة المنشأة أمام المساهمين، حيث تشير العلاقة الارتباطية بين جانب العمليات الداخلية والجوانب الأخرى لتقييم الأداء، إلى وجود علاقة ارتباطية بين جانب العمليات الداخلية وبين الجانب المالي، حيث أن زيادة كفاءة العمليات الداخلية سيترتب عليها تحسين الإنتاجية، وتحقيق وفرة في التكاليف، مما يؤدي بدوره إلى تحسن في الأداء المالي، في صورة زيادة في إيرادات المبيعات. من خلال تحسين العلاقة مع العملاء.

ويركز بعد العمليات الداخلية على الأولويات الإستراتيجية لمختلف العمليات، التي تحقق الرضا للعملاء وأصحاب المصلحة، ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المنظمة، وهذا المحور يجعلنا لا نتجاهل تطوير المؤسسة من الداخل، والمحافظة على مستوى عالي من الأداء فيما نقوم به من عمليات، حيث يشتمل على أهدافاً، مثل: جودة التصنيع، وجودة التصميم، والعلاقة مع الموردين، وتطور أنظمة العمل الإدارية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والتعاون بين الإدارات المختلفة. كما يركز على

المقاييس غير المالية، التي تعكس كيفية قيام المنشآت بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات، ذات قيمة بالنسبة للعملاء، وتشجيع المنشآت على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية، لتحديد ما يجب أن تتميز وتتفوق فيه، لكي تصبح أكثر نجاحاً وتطوراً، هذا بالإضافة إلى مساعده تلك المنشآت في البحث عن العمليات والأنشطة الحيوية للمنشأة.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن تقسيم العمليات الداخلية إلى مجموعتين رئيسيتين، كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل رقم ٢٦ سلسلة العمليات الداخلية

Source: Kaplan and Norton, 1996b.

وتتمثل العمليات الداخلية، في:

أ. الابتكار: ويتضمن عمليات التصميم والتطوير، حيث تقوم المنظمة بتحديد الاحتياجات الظاهرة، والخفية للعملاء، ثم العمل على إنتاج هذا المنتج أو الخدمة لتلبية احتياجات العملاء.

ب. العمليات: ويتضمن عمليات التصنيع، والتسويق، حيث تقوم المنظمة بإنتاج المنتج وتوصيلة، للعملاء، وخدمة ما بعد البيع، والتي تشير إلى زيادة قيمة العمل، والتغييرات في هيكل التكلفة.

وتحدث المزايا المالية الناتجة من إدخال التحسينات على العمليات المختلفة للمنشأة بصورة مرحلية. فوفرة التكاليف الناتجة عن زيادة الكفاءة التشغيلية للعمليات، تحدث في الأجل القصير، ونمو الإيرادات الناتجة عن زيادة تحسين العلاقات مع

العملاء، تحدث في الأجل المتوسط، بينما التطوير والابتكار يؤدي إلى زيادة الإيرادات في الأجل الطويل، ويحسن من هامش المساهمة، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور كفاءة بعد العمليات الداخلية للشركة، في العديد من المجالات والتي من أهمها ما يلي:

- استجابة الشركة لعمليات التطوير والتحديث والابتكار.

- زيادة القيمة المحققة للعميل.

- إقامة علاقات قوية مع الأطراف الأخرى الخارجية.

- التوصل إلى جعل الشركة شركة جديدة.

ومن أمثلة المقاييس الخاصة ببعث العمليات الداخلية: معدل استغلال الطاقة الإنتاجية، ومعدل الأعطال غير المخططة، ومعدل الإنتاج التالف المعيب، ومعدل التالف (الفاقد) في استخدام المواد الأولية.

٣. البعد الخاص بالتعلم والنمو:

يعتبر بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective العمود الفقري لنجاح بطاقة الأداء المتوازن، لأنه يعتمد على مهارات الموارد البشرية ونظم المعلومات، فهو أحد محددات نجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد على اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات جديدة، لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج.

ويمثل بعد التعلم والنمو الأساس الذي يقوم عليه البناء الكامل لنظام الأداء المتوازن، حيث أنه الدافع والمحرك للأبعاد الثلاثة الأخرى الخاصة بالعمليات، والعملاء، والبعد المالي. فالأبعاد السالفة الذكر تكشف الثغرات بين قدرات وإمكانات المنظمة الحالية سواء من العاملين أو النظم أو إجراءات العمل الداخلية، ومتطلبات

الأداء الذي تطمح المنظمة في تحقيقه، لذا تقوم المنظمات لسد هذه الثغرات بالاستثمار في تطوير مهارات العاملين، وتطوير تقنية ونظم المعلومات، وتنظيم الإجراءات .

وبينما يركز البعد الخاص بالعملاء والعمليات الداخلية على وضع المنافسة الجاري لتنظيم الأعمال، يلاحظ أن بعد التعلم والنمو يكون مطلوب لإدراك أن هذا الوضع يتغير باستمرار، فيجب على كل العاملين في تنظيم الأعمال أن يبحثوا باستمرار عن التعلم، والابتكار، والتحسين لكل جوانب أعمال التنظيم، وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل .

ويتكون جانب التعلم والنمو من ثلاثة عناصر رئيسية، هي: الأفراد، والنظم، والإجراءات التنظيمية، ويبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها، مما يجعل المنشأة تحاول تقليل هذه الفجوة، من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق إعادة تدريب الموارد البشرية، وتحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنشأة، وإعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المنشأة.

ويتضمن هذا البعد أهدافاً، مثل: تطبيق أسلوب إداري جديد، وتعلم تكنولوجيا جديدة، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين. فبدون التعلم والابتكار لا يمكن للمنظمة أن تستمر لأن المنافسون يتطورون، وبالتالي تصبح المنظمة خارج المنافسة، "لذلك فإن استخدام هذه البعد يساعدنا على مراقبة تطورنا وقدرتنا الابتكارية مقارنة بالآخرين" وتحسين قدرات وكفاءة أداء العاملين، ومحاولة تحقيق رضائهم، وضمان ولائهم للوحدة، بما يحسن كفاءة النظام ككل وذلك من خلال إنشاء مقاييس التعلم بشكل يتواءم مع ظروف المنظمة، فهذه المقاييس على درجة كبيرة من الأهمية، فهي التي تمكن كل المقاييس الأخرى في الأداء المتوازن وتدفعها.

ومن أمثلة المقاييس المستخدمة لقياس بعد التعلم والنمو: طول فترة التطوير والابتكار والتجديد، وسرعة تقديم منتجات جديدة بجودة عالية وبتكلفة منخفضة، ومعدل التطور التكنولوجي والابتكار، ومعدل القدرة التنافسية، ومعدل التطور البحثي.

٤. البعد الخاص بالعملاء:

يعتبر بعد العملاء Customer Perspective جوهر المقاييس غير المالية، حيث يحدد مدى نجاح المنظمة في الأسواق. ومدى رضا العملاء وولاءهم للمنشأة.

وتتاول هذا البعد "كيف تبدو المنظمة من منظور العميل؟ بما يحتويه من أهداف تتعلق بإرضاء العملاء، مثل: تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لشكاوى العملاء، وتحسين الخدمة أو أسلوب البيع، فهو يساعد على تغطية القصور في كثير من مؤسساتنا التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف، فقد تفاجئ بعض المؤسسات بعد عدة أعوام، بأن متطلبات العملاء قد تغيرت وأن منتجاتهم أو خدماتهم قد أصبحت غير مرغوب فيها، وياتت مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجياً لمنافس يحقق رغباتهم. لذلك ينبغي علي المنشأة، المتابعة المستمرة لطلبات العملاء واقتراحاتهم وشكواهم، والعمل علي الاستجابة السريعة لهم، من أجل الاحتفاظ بهم واستقطاب عملاء جدد، من أجل البقاء والاستمرار.

كما يسعى هذا البعد إلى تحقيق زيادة نصيب أوجه المنشأة بالسوق، من خلال تقديم خدمات ذات قيمة مضافة، مثل: بناء مواقع الكترونية جاذبة، واستخدام الدعاية لجذب الزبائن، والعمل علي تحسين معدل رضا العملاء، وزيادة الاحتفاظ بالعملاء، وهذا بدوره يعزز من ولاء العملاء.

وقد يرى البعض أن هناك شيء من التعارض، بين الأهداف المتعلقة بالعملاء - خاصة زيادة القدرات الوظيفية للمنتجات، وتحسين مستويات الجودة، والتوقيت المناسب للتسليم، وتحسين صفات ما بعد البيع- وبين تطوير الأهداف المالية للشركة، ولكن هذا الرأي إن صح فذلك يكون في الأجل القصير فقط، أما في الأجل

الطويل فإن تحقيق الأهداف المتعلقة بالعملاء، سوف تدعم تحقيق الأهداف المالية للشركة.

ويتضمن هذا البعد مقاييس متعددة، مثل: رضا العميل customer satisfaction، والاحتفاظ بالعميل Customer retention، واكتساب عملاء جدد New Customer Acquiring، وربحية العميل Customer profitability، والنصيب في السوق من القطاعات المستهدفة Market Share.

ومن المقاييس المستخدمة في هذا البعد: عدد العملاء المستثمرين في التعامل مع المؤسسة، وعدد العملاء الذين تفقددهم، ومؤشر رضا العملاء، وعدد الشكاوي، ومصاريف الخدمات.

٤. البعد البيئي:

يعرف البعد البيئي Environmental Perspective بأنه "التزام المنشأة تجاه المجتمع، والذي يأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع من المنشأة، في صورة اهتمام بالعاملين والبيئة، بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات التي نص عليها قانوناً. وتعرفه المنظمة الدولية للمعايير (ISO) بأنه "المحيط الذي تعمل فيه المنظمات، ويتضمن الهواء، والماء، والتربة والموارد الطبيعية والنبات والحيوان والإنسان، فالبيئة هي المحيط الذي يمتد من داخل المنظمة إلى خارجها".

ويساعد البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، علي التعامل مع كثير من المشاكل المعروفة مثل (التركيز علي الأصول غير الملموسة، وتحسين العمليات" من الإستراتيجية إلي العمل" أو الاستراتيجيات الموجهة للسوق".

كما أن تحسين الأداء البيئي يؤدي إلي أداء مالي أفضل، وجعل المؤسسة أقل تلوثاً وتحقيق أعلى أداء مالي . من خلال التأكيد علي أن يكون النمو الاقتصادي المتحقق غير ممول من فاقد بيئي أو اجتماعي. مما ينعكس أثره علي استقطاب عملاء جدد، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب ولائهم.

ويمكن تحديد أربعة أطراف من ذوي العلاقة بالمنظمة يهتمون بالأمر البيئية، وهم: الإدارة والعاملون والحكومة والمجتمع المحيط بالمنظمة، وكلاً منهم يركز علي أنواع مختلفة من الأداء البيئي. فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي، ويهتم العاملون بالأحوال البيئية داخل المنظمة، أما الحكومة فتهم بالتأكد من مراعاة اللوائح والقوانين، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الالتزام بالقوانين، بإظهار الحالات التي تؤثر علي المجتمعات المحيطة بالمنظمة. فهناك العديد من المؤثرات التي قد تدفع المنشآت إلي الاهتمام بتحقيق المتطلبات البيئية، منها:

- المستهلك: زيادة الوعي لديه وتفضيله لشراء منتجات نظيفة غير ملوثة، تدفع المنشأة للاهتمام بالمتطلبات البيئية.
- الحكومة: تفرض الحكومات عقوبات رادعة علي المؤسسات التي لم تلتزم بالمحافظة علي البيئة، وفقاً للقانون رقم (٤) لعام ١٩٩٤ الخاص بالبيئة، ولائحته التنفيذية الصادرة عام ١٩٩٥.
- المستثمرون: يدركون مخاطر الاستثمار في منشآت غير ملتزمة بيئياً.
- المؤسسات المالية: تسعى إلي تحسين الأداء البيئي، من خلال تشجيع عملاتها علي الالتزام البيئي .

ومن المقاييس المستخدمة في قياس البعد البيئي: نسبة النفايات الضارة/ إجمالي النفايات، ونسبة التلوث البيئي/ حجم الإنتاج في فترة زمنية معينة، ونسبة ما انفق علي أبحاث تقليل التلوث/ ميزانية الأبحاث، ونسبة تكاليف حماية البيئة من التلوث/ تكاليف الإنتاج.

رابعاً: العلاقة بين أبعاد الأداء المتوازن:

الأداء المتوازن الجيد هو خليط من مقاييس المخرجات، ومسببات الأداء، فمقاييس بدون مسببات لا تحدد كيفية تحقيق المخرجات. كما لا توفر مؤشرات مبكرة، عما إذا كانت إستراتيجية المنشأة قد نفذت بنجاح أم لا . فالإستراتيجية من وجهة بطاقة الأداء المتوازن، هي مجموعة من الفرضيات حول السبب والأثر، فعلاقات السبب والأثر يمكن التعبير عنها بمجموعة متتابعة من عبارتي إذا - عندئذ (If - Then)، أي أنه إذا حدث شيء في عنصر ما، فيحدث شيء آخر في العنصر الذي يرتبط به ويعتمد عليه. حيث يعتبر بعد التعليم والنمو، محركاً دافعاً لبعده العمليات الداخلية، والتي تعتبر محركاً ودافعاً للبعد الخاص بالعملاء، والتي بدورها محركاً للبعد المالي .

وبذلك يعتبر الأداء المتوازن مرشداً لمدى النجاح المالي للمنشأة، ومن ثم فهو يحسن أداءها، ويذكر أن إطار عمل نموذج الأداء المتوازن، يجب أن يصمم بصورة مبسطة، لتوضيح علاقات السبب - الأثر، بين أعمال المديرين والنتائج التي تتحقق، وكذلك يجب أن يوضح للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، كيف يتم ترجمة أعمالهم وأدائهم، للوصول إلى قياس الأداء على المستوى الكلى للمنشأة .

وبرغم ذلك تصبح المنظمة مهددة بالفشل، وغير قادرة علي تحقيق أهدافها علي المدى الطويل، إذا لم يكن هناك توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية، حيث أن إهمال أي فئة أو التحيز لأي فئة دون الآخرين، قد يؤدي إلي نتائج غير مرغوب فيها، وأن التركيز علي المقاييس الداخلية، قد يؤدي إلي عدم الاعتراف بوجود تأثير البيئة الحيوية، للحفاظ علي المنظمة، وأن التركيز علي المقاييس الخارجية، قد يتسبب في التغاضي عن حقيقة الموظفين، كأصول فكرية، مما يسبب فقدانهم.

وبالرغم من تأييد بعض الباحثين لعلاقة السبب والأثر لنموذج الأداء المتوازن، إلا أن البعض الآخر قد وجه إلي هذا النموذج عديد من الانتقادات، يمكن إجمالها فيما يلي:

إهمال المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء، بالرغم من حاجة أطراف كثيرة لها، ومن كونها موضعاً للوائح والقوانين.

التعقيد في النظام والمدة الزمنية التي يتطلبها تطويره، حيث أن التطوير يحتاج أن يتضمن كافة المستويات الإدارية، وأحياناً كافة الأفراد في المنظمة، وقد تصل مدة التطوير لسنوات، بالإضافة إلى التكلفة العالية لتصميم المقياس، كما ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المدراء، وتتسبب في تشتيت الجهود علي جهود متعددة، مما ينقص من فاعلية نظم قياس الأداء. وأن العلاقة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية، في أغلب الأحوال علاقة منطقية وليست سببية، كما أن مقاييس الأداء غير المالية يصعب تقييمها وتفسيرها، وتحتاج إلى اجتهاد عند الحكم عليها.

خامساً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

مع تزايد الضغوط التنافسية، والانفتاح على العالم الخارجي، اتجهت العديد من المنظمات نحو التوسع على المستوى المحلي والعالمي، مما أدى إلى زيادة حجمها، وتضخم أعمالها، وتعقد إجراءاتها. ونظراً لما تقدمه هذه المنظمات من خدمات تمس الصالح العام، فكان لابد من الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن، الذي يعرض مؤشرات الأداء، ويؤثر بشكل مباشر على العاملين والمديرين، وتشجيع التغيير في السلوك والأنشطة، لتحقيق استراتيجيات المنظمة، حيث تركز المؤشرات المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن، على الاهتمام بالنواحي البيئية، ومدى تطور العاملين، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضا العميل، والأداء المالي في الأجل الطويل.

وتكمن أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن، في الأسباب التالية:

- شدة المنافسة وعدم صلاحية الإستراتيجيات التي كانت صالحة للمنافسة في عصر الصناعة، حيث أدركت هذه المنظمات أن الميزة التنافسية تتحقق من

المعرفة، والقدرات، وعلاقات الموظفين، أكثر من الاستثمار في الأصول الثابتة، بالإضافة إلي تحقيق التوازن بين كل الأطراف داخل المنظمة.

- أن المنظمة التي تحقق الأداء المتوازن تحصل على رضا العاملين بها، ورضا عملائها، وتعاون الموردين والمنافسين، الأمر الذي ينعكس ايجابياً على قدرتها التنافسية .

يحقق المدخل بأبعاده المختلفة فعالية في تدعيم القدرة التنافسية في بعد العملاء، متمثل في (انخفاض شكاوى العملاء من جودة السلعة، ورضاء العملاء، وتخفيض عيوب الإنتاج). وبعد العمليات الداخلية متمثل في (تخفيض تكاليف الإنتاج، وانخفاض نسبة التالف في الموارد الصناعية). وبعد التعلم والنمو متمثل في (تحسين العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية، وزيادة الابتكارات، والتحسين المستمر). والبعد المالي متمثل في (زيادة الأرباح، وزيادة الإنتاجية).

يجعل المنظمة قادرة على إدارة عملياتها الإدارية، مع تقديم قاعدة جيدة لكل من نظام الرواتب والأنظمة التحفيزية، كما أنها تعمل علي مراقبة المهام، وسرعة الكشف عن حالات الفشل في الإستراتيجية .

تعزز من قدرة صانعي القرار، وتعمل علي إعادة القطاعات المنتجة في المجتمع، للحصول علي أكبر منافع ومزايا بيئية وثقافية.

وسيلة فعالة للتأثير على إستراتيجية الشركة.

تقديم حوافز ومكافآت طبقاً للأداء الناتج، سواء على مستوى المنظمة، أو على مستوى الأقسام، حيث أن تجاهل أو عدم أخذ نظام الحوافز والمكافآت في خطة تقييم الأداء، يؤدي إلى تخفيض المنافع المحتمل الحصول عليها، في حالة الاعتماد على مقاييس الأداء المتوازن .

تسهم في إتاحة المعلومات، بالقدر الذي يلائم متخذ القرار، حيث يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات، يزيد عن القدرة التحليلية لها، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم، له نفس الآثار السلبية التي تمثلها قلة المعلومات.

أن بطاقة الأداء المتوازن ليست ثابتة تنطبق علي نوع معين من المؤسسات، وإنما يمكن تطبيقها علي مختلف المؤسسات وفقاً للإستراتيجيات المختلفة، كما أنها تطبق في مختلف المستويات داخل المؤسسة نفسها.

تلقي الضوء علي العمليات التي لا تنفذ حالياً، ولكنها جوهرية لنجاح إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلي إدخال عمليات الابتكار في بعد العمليات الداخلية

رفع مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعة، وتمكينها من مسايرة الاتجاهات العالمية في مجال إدارة الجامعة وتقييم أدائها المؤسسي، وتحسين مستوى جودة خدماتها، وتحقيق معايير تنافسية تساعد في الحصول علي ترتيب عالمي، مع تقليل النفقات الجامعية وتقليل التزاماتها المالية، بما يحقق عائد علي الاستثمار وزيادة نسبة مدخراتها، وتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء والمجتمع الخارجي

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث يعطي تصوراً عن واقع المؤسسة التعليمية ومدى قربها أو بعدها من أهدافها ويكشف عن جوانب الضعف والقوة في أدائها، ومن ثم يوجه القرار التربوي والإداري الوجهة الصحيحة، وتحسين جودة الأداء وتطويره، كما أنها تساعد القيادات الجامعية في مراجعة أداء الأفراد والوحدات التنظيمية، من خلال تزويدهم بالمعلومات والبيانات التي توضح واقع هذا الأداء.

تساعد بطاقة الأداء المتوازن علي الفهم الكامل للوضع المادي بما يؤدي إلي سداد الديون، وتحسين البنية المالية التي تسمح بالتوزيع العادل والطبيعي للمرتبات، وتحسين إستراتيجية الاستثمار.

سادساً: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدد من القواعد، أطلق عليها القواعد الذهبية Golden Rules، الأساسية لتنفيذ مقياس الأداء المتوازن. يمكن عرضها على النحو التالي:

- ضرورة دعم الإدارة العليا، لتطبيق مقياس الأداء المتوازن.
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية تنظيم الأعمال، هي نقطة البداية في مشروع مقياس الأداء المتوازن. فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية، لنجاح تنظيم الأعمال، يتم اختيار مجموعة من المقاييس، تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- يجب تحديد عدد من الأهداف والمقاييس، التي تتماشى مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة، بكم هائل من المعلومات، يفوق القدرة التحليلية لها، وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال، من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، حتى لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء Performance Indicators، على سلوك العاملين، والتأكد من أن تغييرها سيؤثر على هذا السلوك، وذلك للتشجيع على التحسين.

سابعاً: العوامل الأساسية لنجاح بطاقة الأداء المتوازن

لنجاح مقياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة أو الخاصة، يلزم توافر مجموعة من العوامل الأساسية لقيادة هذا النجاح. وذلك من خلال ما يلي:

الاهتمام والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا، مع الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين، كأساتذة الجامعة لإعداد خطة للأداء المتوازن، والعمل على إنشاء وحدة لتعزيز وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ومراقبة التنفيذ، مع تقديم تقرير للإدارة العليا عن مستوي الأداء.

تشجيع الحوافز غير المالية، والعمل على إنشاء نظام متكامل للمعلومات، مع إتاحة قنوات اتصال مفتوحة بين العاملين.

التوازن بين الأطراف الداخلية والخارجية للمنشأة لتحقيق فاعلية تطبيق الإستراتيجية، والتوازن بين مؤشرات الأداء التابعة والقائدة: وتتمثل المؤشرات التابعة في مقاييس الأداء الماضية التي تفتقد إلى القدرة التنبؤية، وعلى عكس المؤشرات القائدة والتي تتمثل في موجهات أو محركات الأداء، التي تتصف بالطبيعة التنبؤية. فالمؤشرات القائدة بدون المؤشرات التابعة، قد تفصح فقط عن التحسينات المطلوبة خلال الأجل القصير، لكنها لا توضح ما إذا كانت هذه التحسينات، قد أدت إلى تحسين النتائج بالنسبة للعملاء، وكذلك تحقيق رسالة المنشأة.

يجب أن يكون قياس وتقييم الأداء، مفهوماً وواضحاً لكل من مستخدمي النظام، من أجل التأثير على سلوك العاملين، بما يحقق أهداف المنشأة، وتحفيز السلوك الإيجابي، لحل المشاكل ودعم التحسين المستمر.

المراجع

أبو بكر ، مصطفى محمود (٢٠٠٠) ، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، القاهرة :
الدار الجامعية .

أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى (١٩٩٧) ، الإدارة الاستراتيجية : إعداد مديري القرن الحادي
والعشرين ، القاهرة ، غير مبين الناشر

إدريس ، ثابت عبد الرحمن ، د. المرسي ، جمال الدين محمد (٢٠٠٣)، الإدارة الاستراتيجية :
مفاهيم ونماذج تطبيقية ، القاهرة ، الدار الجامعية .

البيلاوي ، حازم (٢٠٠٠) ، نظرية التجارة الدولية والمحاسبة " ، الإسكندرية ، منشأة المعارف
البتانوني ، علاء محمد (٢٠٠٥) ، " إطار مقترح لتفعيل استخدام القياس المتوازن للأداء في
البنوك التجارية " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، المجلد (٤٢) العدد (٢) ،
جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة ، سبتمبر

الحملاوي ، محمد رشاد (١٩٩٣) ، دليل المديرين فى التخطيط الاستراتيجي . القاهرة ، مكتبة
عين شمس.

الخولي ، هالة (٢٠٠١) استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي
لمنشآت الأعمال " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد السابع والخمسون ،
جامعة القاهرة : كلية التجارة .

الدوري ، زكريا مطلق (٢٠٠٥) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية،
الرياض ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

الديسبي ، محمد عبد القادر (٢٠٠٣)، " التقرير المتوازن لقياس الأداء : دراسة اختبارية في
إطار البيئة المصرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد السابع والعشرون ،
العدد الأول ، جامعة المنصورة : كلية التجارة.

السلمي ، على. (غير مبين) ، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، القاهرة ،
مكتبة غريب.

- Glaister, Keith W; Dincer, Omer; Tatoglu, Ekrem; Demirbag, Mehmet and Zaim, Selim, (2008), "A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country", **Management Decision**, Vol.46, No.3.
- Goodstein, Leonard David & Nolan, Timothy M. & Pfeiffer J. William (1993), **Applied Strategic Planning How to Develop a Plan That Really Works**, New York, McGraw-Hill Professional
- Granr, Robert M. (2010). **Contemporary Strategy Analysis**, John Wiley & Sons Ltd, New York.
- Gurd, Bruce, and Tian Gao,(2008), "Lives in the balance: an analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. (57), No. (1).
- Higgins James M. & Vincze Julian W.,(1993). **Strategic Management: Text and Cases** ,New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Hitt,M. A. Ireland R. d. & Hoskisson,R. E.,(2009), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts and Cases**, 8th Edition, New York, South-Western, Mason, OH.
- Hoffman, Richard C., (2007), "The Strategic Planning Process and Performance Relationship: Does Culture Matter?", **Journal of Business Strategies**, Vol.24, No.1.
- Holbeche, Linda, (2005), "**The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success**". Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Jones, Gareth R & George, Jennifer M, (2008). **Contemporary Management**, New York :McGraw-Hill Irwin.

- Kaiser, Stephan & Ringlstetter, Max Josef (2011). **Strategic Management of Professional Service Firms: Theory and Practice**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, German.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996 b). **The Balanced scorecard: Translating Strategy into Action**. (Boston: Harvard Business School Press) : Retrieved **November 15**,
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, 70(1).
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, 71(5).
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996 a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **California Management Review**, 39(1).