



الإدارة الإستراتيجية للأعمال

إعداد

دياس سيد أحمد

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة
جامعة جنوب الوادي

مقرر خاص بالدراسات العليا

2022م



بسم الله الرحمن الرحيم

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي

القرآن الكريم
سورة طه الآية 25



فهرس المكنوبات

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
20-6	الفصل الأول : مقدمة في الإدارة الاستراتيجية
40-20	الفصل الثاني : محاورة الخطة الإستراتيجية
78-41	الفصل الثالث : تحليل بيئة الأعمال
97-78	الفصل الرابع : القدرة والميزة التنافسية الإستراتيجية
125-97	الفصل الخامس : مشروع عمل
132-126	المراجع :

الفصل الأول

مفهوم الإدارة الاستراتيجية

مقدمة:

معظم الباحثين والخبراء والممارسين قد اتفقوا على الوظائف الأساسية للإدارة التي يؤديها المديرون في معظم المنظمات والشركات وغيرها.. مع اختلاف أنشطتها، وتنوع مجالات أعمالها، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً فوارق التطبيق بين المنظمات...

1- التخطيط: Planning: ويختص التخطيط هذه الوظائف الإدارية الخمس

بإيجاز فيما يلي بتحديد الأهداف، ووضع المعايير ورسم السياسات، وصياغة الخطط، واستشراف المستقبل، ووضع القواعد والإجراءات التنظيمية والتنفيذية التي من شأنها ضمان عملية تنفيذ الخطط.

2- التنظيم: Organizing: وهذه الوظيفة الهامة والحيوية تختص بتكليف كل

موظف (مرؤوس) بمهام أو مهمة محددة، وتختص أيضاً بتكوين الإدارات، والأقسام، وترسم حدود السلطات، ومن ثم تفويض السلطة للمرؤوسين، وتقوم هذه الوظيفة بوضع الهياكل الوظيفية، ورسم خطوط وقنوات الاتصال فيما بين السلطات، فضلاً عن التنسيق بين أعمال ومهام ووظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضاً ضمان تنفيذ الخطط المرسومة.

(1)

3- تكوين وتنمية الكفاءات (التوظيف: Staffing) (من مهام هذه الوظيفة

الإدارية الهامة تحديداً نوعية الأفراد المطلوب الاستفادة منهم، وذلك بتعيينهم بالمنظمة، ووضع آلية لاستقطاب ما تحتاجه المنظمة من كفاءات بشرية مميزة، ووضع آلية تمكّنها من المفاضلة بين العناصر البشرية

المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، واختيار الأكفأ من بين هذه العناصر.. ومن مهام هذه الوظيفة الإدارية أيضاً وضع معايير للأداء يلتزم بها كلُّ العاملين داخل المنظمة، وتحديد أنسب وأعدل وأفضل الطرق التي يمكن الاعتمادُ عليها في التعامل مع العاملين داخل المنظمة؛ من حيث المكافآت، وتقييم الأداء، والاهتمام بتنمية مهارات وكفاءات العاملين من خلال برامج تدريبية وتأهيلية مبنية على أسس علمية مدروسة، وخبرات علمية مشهود لها بالفاعلية.

4-**القيادة: Leading** وتهدف هذه الوظيفة الهامة إلى حثِّ العاملين داخل المنظمة على أداء واجباتهم الوظيفية بشكل فعّال طبقاً للخطط الموضوعه، فضلاً عن الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من خلال رفع رُوحهم المعنوية بشكل مستمر.

5-**الرقابة: Controlling** ومن مهام هذه الوظيفة وضع المعايير الرقابية الخاصة بمستويات وجودة الإنتاج، والحصة السوقية، والأداء... إلخ، ثم القيام بعملية التقييم بهدف معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي للعاملين في المنظمة مع الأداء المستهدف والمحدد في الخطط والمعايير الموضوعه، ومن مهامها أيضاً القيام بالإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات بين المخطط والمنفذ.

كما وإن ممارسات وانشطة إدارة الموارد البشرية التي تدعم دوره للقيام بوظائفها على اكمل وجه وهي: [تحليل الوظائف، تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات، اختيار وتعيين الكفاءات، توجيه وتدريب الموظفين الجدد، إدارة المرتبات والاجور، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التدريب والتنمية].

كما ويجب على المدير معرفة كيفية اتاحة فرص وظيفية متساوية و اساليب الحفاظ على امن وسلامة الموظفين و كيفية التفاعل مع شكاوي الموظفين وتنمية علاقات العمل عبر قنوات الاتصال المتعددة

-أسباب زيادة اهمية ادارة الموارد البشرية لدى جميع المديرين:-

تتمثل في تفادي الاخطاء التي قد يقع فيها المدراء وذلك لتحقيق افضل

النتائج من خلال قوة العمل كالتالي:

- .تعيين شخص غير مناسب في وظيفية معينه.
- .ارتفاع معدلات دوران العمل بين الموظفين.
- .تكاسل افراد قوة العمل عن بذل اقصى مجهود لديهم.
- .ضياح وقت العمل.
- .مثول المنظمة في المحكمة بسبب التمييز بين الموظفين.
- .مراعاة قواعد السلامة والصحة المهنية.
- .احساس بعض الموظفين بعدم العدالة بسبب الاجور مقارنة مع غيرهم.
- .ضعف التدريب بحيث يؤثر على الاداء.
- .ممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل المنظمة.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية Concept of Strategic Management

تعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطاراً شاملاً و متكاملأ لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة , وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها , وبما ينعكس إيجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي،إن الوصول إلى تعريف واحد و متفق عليه لمعنى الإدارة

الاستراتيجية يعد أمراً صعب المنال، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والإدارية بصفة خاصة.

وفي هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية , من بينها :
فالإدارة الاستراتيجية كما يراها Glueck : هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

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

ويعرفها **Thompson and Strickland** : بأنها وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها وحسب معهد ستانفورد: هي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها .

ويرى آخرون : أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:
1- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها.

٢- التحليل الاستراتيجي

٣- صياغة الاستراتيجية.

4- الاختيار الاستراتيجي.

5- تنفيذ الاستراتيجية

6- تقويم الاستراتيجية.

تعريف (David 1995) الذي عرفها بأنها : " علم و فن صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها

أما (Heager1990) فقد عرفها على أنها : " مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما و يتضمن ذلك وضع الإستراتيجية و تطبيقها و التقويم و الرقابة

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

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

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

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

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

والجدير بالذكر أنه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن

Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجواهر الحقيقي للاستراتيجية، حيث يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط إستراتيجي رسمي، إذ عادة ما تتبع الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط، وبهذا فإن الاستراتيجيات المحققة للمنظمة، هي نتاج إما الاستراتيجيات مخططة (مقصودة)، أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة، وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات المحتمل أن تكون مزيجا من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة.

رابعاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية :

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

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

❖ توضح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل .

○ أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:

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

1- تحديد خارطة طريق لمنظمة الأعمال تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

٢- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء و يجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها

٣- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.

4- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

5- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.

6- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر

تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

خامساً- دواعي استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال:

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

1- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال :

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

٢- تزايد حدة المنافسة:

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

سادساً- مستويات الاستراتيجية Levels Of Strategic:

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

1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

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

2- الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية Strategic Business Unit

تستخدم هذه الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية والتي يمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالإضافة إلى استراتيجيات التنافس . ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال متسقة مع الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المنظمة. وهنا ننوه إلى أن مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ومستوى المنظمة يكون واحدة في حال كانت المنظمة تعمل في مجال صناعي واحد .

3- الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي Functional Strategies :

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

سابعاً- مسؤولية تنفيذ مهام الإدارة الاستراتيجية

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

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

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

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

ثامناً- نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية :

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

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

- 1- تحديد رسالة المنظمة.
- 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية
- 3- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.
- 4- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

5- اختيار الاستراتيجية

6- تنفيذ الاستراتيجية

7- رقابة الاستراتيجية.

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

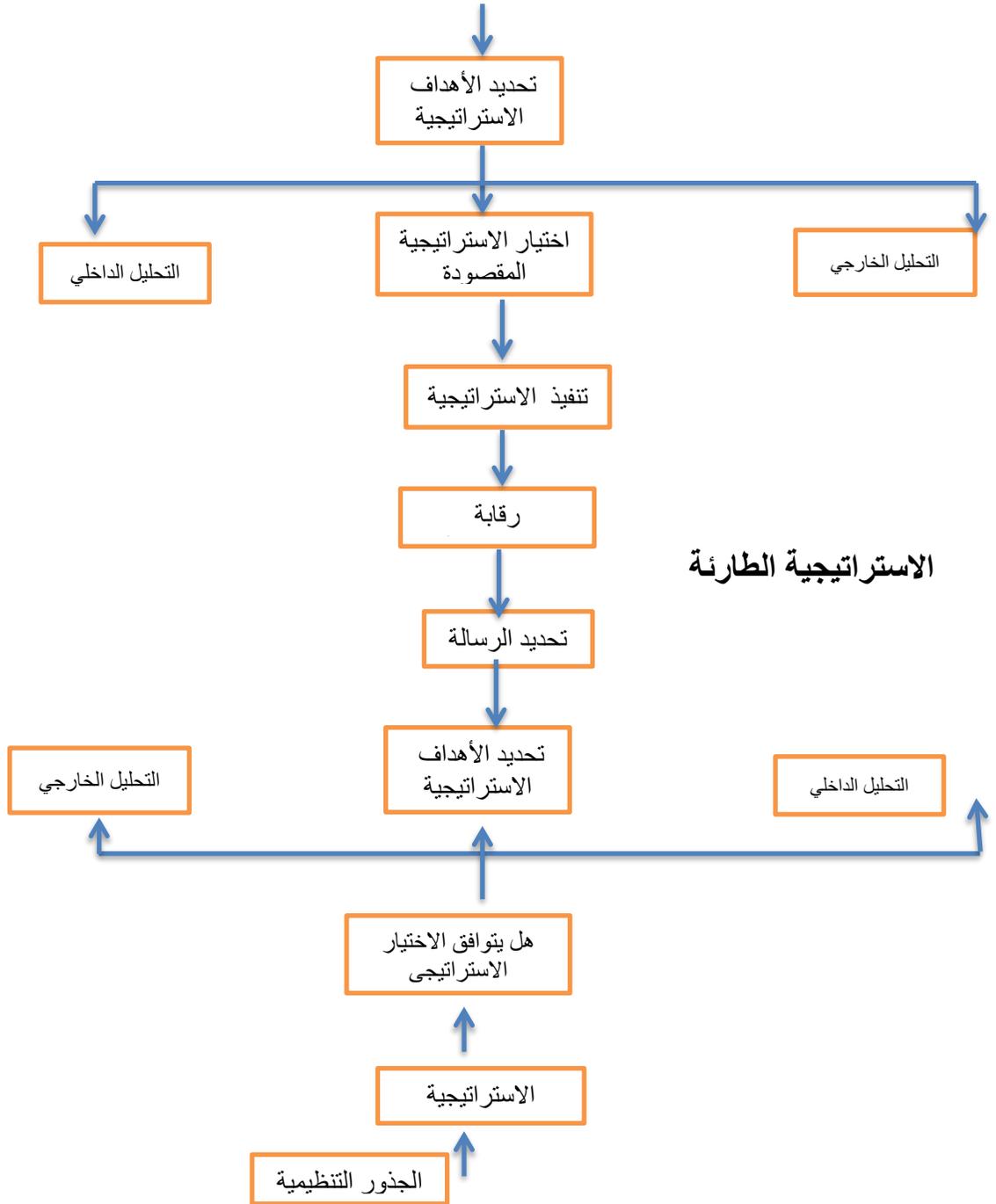
وإن المكونات المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أو من منظور الاستراتيجيات الطارئة فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الإستراتيجيات الطارئة، ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمر الطارئة، وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي. ويوضح الشكل (2/1) الفروق الهامة بين عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة حيث تركز عملية صياغة الاستراتيجيات المقصودة على عمليات تخطيطية تتجه من أعلى إلى أسفل بينما نجد الأمر على عكس ذلك بالنسبة للاستراتيجيات الطارئة.

نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة.

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

الاستراتيجية المقصودة

تحديد الرسالة



أولاً- عناصر الإدارة الاستراتيجية:

تشمل عناصر الإدارة الاستراتيجية اتخاذ القرارات فيما يلي:

1- دراسة البيئة الحيطية (تحليل وتشخيص والتنبؤ بالعوامل البيئية المحيطة

بالمنظمة) ويشمل ذلك:

❖ دراسة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة

❖ دراسة البيئة التنافسية.

❖ دراسة البيئة الداخلية.

2- تحديد رسالة المنظمة، ورؤيتها وأهدافها.

3- اختيار البديل، أو البدائل الاستراتيجية أو المسار الاستراتيجي للمنظمة في

الفترة القادمة والذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية

المحيطة.

4- وضع الاستراتيجيات الوظيفية لأوجه النشاط المختلفة كالموارد البشرية

والإنتاج والتسويق والتمويل.

5- وضع الخطط الوظيفية والسياسات الإدارية والبرامج الزمنية لتحقيق

الأهداف.

6- إعداد القيادات الإدارية والهيكل التنظيمي المناسب.

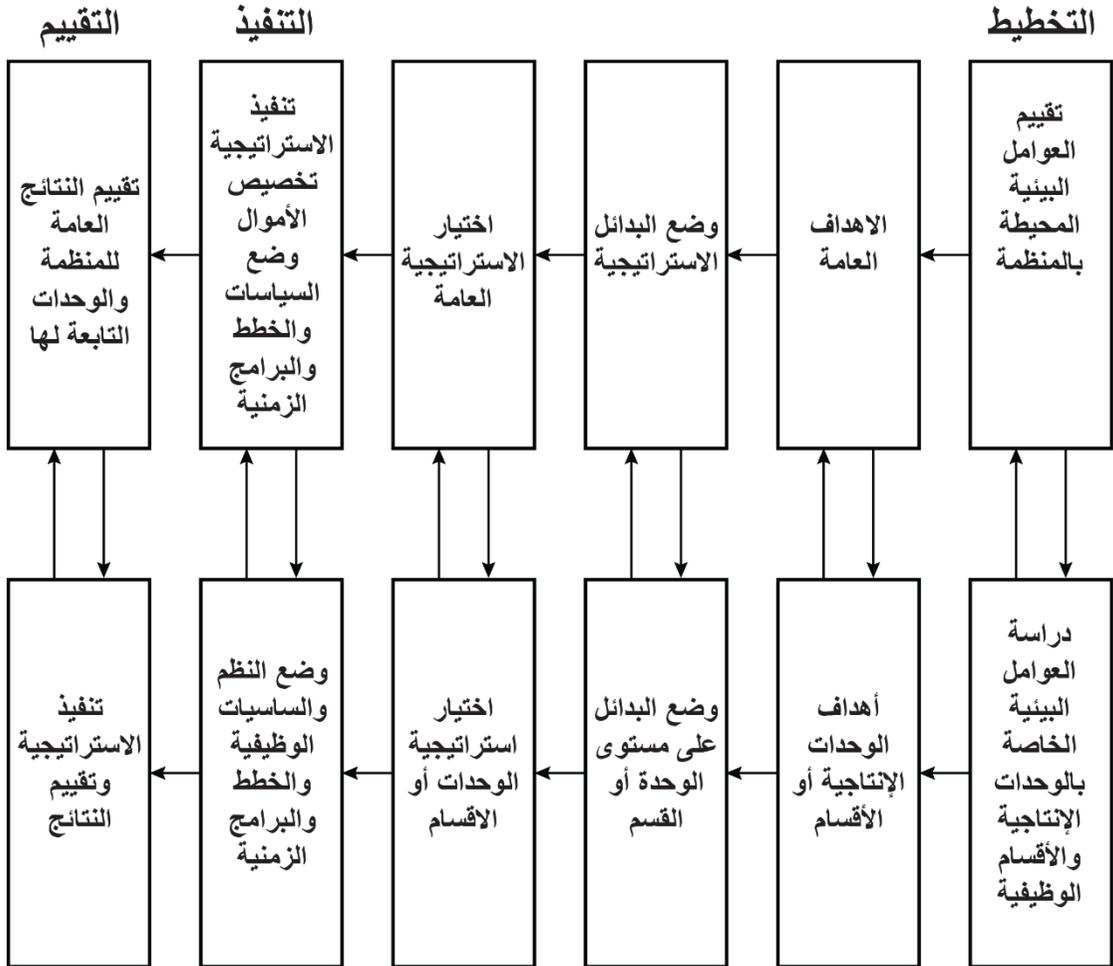
7- تهيئة البيئة الثقافية للمنظمة لتنفيذ الاستراتيجية.

8- إعداد نظام الرقابة وتقييم الأداء.

والنقاط الأربع تمثل مجال تصميم الاستراتيجية، أما النقاط من الخامسة إلى الثامنة

فتمثل مجال تنفيذ الاستراتيجية وتقييم الأداء.

شكل رقم (١)
عناصر الاستراتيجية على مستوى المنظمة
والوحدات الإنتاجية والأقسام



الفصل الثاني

محاور الخطة الإستراتيجية

مقدمة :

تعتبر كلمة الاستراتيجية اصطلاح عسكري المنشأ. ويعني هذا المصطلح ببساطة "إعداد خطة لمواجهة العدو في ظروف البيئة تسودها درجة كبيرة من عدم التأكد ومعلومات غير كاملة من إمكانيات العدو واستعداده وخطته". ومن هذا يتضح أن الميزة الرئيسية للخطة الاستراتيجية عن أي خطة أخرى تقليدية هي ارتباطها بدرجة عالية من التأكد والمخاطرة بالنسب للظروف البيئة التي ستنفذ فيها الخطة.

وقد استخدم بعض الاقتصاديين المهتمين باقتصاديات التنمية عبارة "الاستراتيجية وذلك في إطار المفاضلة بين إعطاء الأولوية لسياسة التصنيع الحالية للواردات وسياسات التصنيع الحالية للواردات وسياسة التصنيع التي تركز علي الصادرات وكان كتاب الفريد هرشمان (the strategy of Economic Development) في أوائل الستينات من القرن الميلادي العشرين حجر الأساس في إبراز أهمية هذا القرار "الاستراتيجي" ثم تبع ذلك مباشرة إثارة موضوع استراتيجية الصناعات التي تدفع إلي التكامل أماميا بالمقارنة بتلك التي تهيب الفرص لأقامة الصناعات المغذية, وبذلك تؤدي إلي التكامل خلفياً.

وفي الواقع فإن استخدام مصطلح "الاستراتيجية" نت الاقتصاديين لم يكن في محله الصحيح. أو علي الأقل ليس بالمفهوم الذي تعرفه الادارة العلمية الحديثة, فالمفاضلة بين البدائل ومداخل التنمية المذكورة هي في الحقيقة موازنة بين "سياسات" أو مناهج, ولا تعكس خطة استراتيجية في مواجهة بيئة متغيرة ومتقلبة بشدة وبسرعة وبشكل دائم, وهذا الذي تبناه العسكريون وأخذت به الادارة العلمية الحديثة.

ورما كان الأسلوب الذي اتبعته اليابان ودول النمو السريع في جنوب شرق آسيا مثل تايوان وكوريا الجنوبية وهو نج كونج وسنغافورة وهو أقرب شئ الي التنمية الاستراتيجية الحقيقية. وعلى المستوي الوطني الكلي. فمثلاً: لعبت وزارة التجارة الخارجية والصناعة MITM في اليابان وكوريا الجنوبية في رسم خطة الصناعات الجديدة وفي تشجيع النقلات التكنولوجيا وبتعاون وثيق وفعال مع المنشآت الصناعية في البلدين. وقد رسمت الخطط الاستراتيجية لهذه الصناعات علي ضوء دراسات دقيقة الأسواق العالمية واحتمالات التغيرات الرئيسية في البيئة التنافسية.

ومما لاشك فيه أن غزو السيارات اليابانية للسوق الأمريكية- مثلا- قد تم تنفيذه بخطة استراتيجية متكاملة وعلي مراحل محددة بداية من مواطن قدم في كاليفورنيا ثم التغلغل داخليا, ثم المحافظة علي الحصة السوقية التي أمكن تحقيقها بأستخدام "التكنيك" المناسب لظروف البيئة المتغيرة.

والواضح أن السمات الرئيسية لاستراتيجيات التنمية التي طبقتها هذه الدولة ارتكزت اولاً علي جمع الصناعة والتجارة الخارجية في وزارة واحدة. وثانياً: علي تحديد قفزات تكنولوجيا كجزء لا يتجزأ من خطط التنمية والتصنيع . وربما كانت هاتانا ثغرتان هامتان في خطط التنمية في كثير من الدول النامية , من الضروري أن يتم تداركهما إذا أُريد للصادرات الصناعية أن تصبح قوة دافعة لعملية التنمية في هذه الدول خصوصا في ظل الظروف البيئية المعاصرة , وآخرها الأزمة الاقتصادية العالمية ومع الأيام القادمة التي تنتظر تطبيق اتفاقية الجات .

لقد مرت " الإدارة العلمية " بثورات متعددة منذ أس قواعدها فردريك تايلور بدراساته عن الوقت والحركة ... الخ . وربما كانت أخطر هذه الثورات وأبعدها

أثرا ما يعرف الآن "بالإدارة الاستراتيجية" وترجع هذه الطفرة الجديدة فقط إلي أواخر السبعينات من القرن الماضي ولا يزال عدد الشركات الأمريكية واليابانية اتي تستخدم أساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة محدود إلي حد كبير . وقد ظهرت لأول مرة تفرقة في أوساط الأعمال بين المؤسسات " التقليدية " وتلك المدارة استراتيجيا .

وتتركز هذه المنشآت الأخيرة في قطاع التكنولوجيا العالمية High tech وتشمل شركات مثل IBM و جنرال إلكتريك , ولكنها تمتد في الوقت ذاته إلي قطاعات أخرى مثل بعض البنوك وشركات الطيران والمؤسسات التجارية والبيوت الاستشارية الكبرى .

وقد برزت أهمية التخطيط الاستراتيجي كرد فعل مباشر للتغيرات المستمرة والعنيفة في البيئة التي تعمل فيها المنشأة وكنتيجة حتمية لازدياد وحدة المنافسة ولكبر حجم المنشأة وزيادة تعقيد هيكلها التنظيمي وتعدد مجالات نشاطها , ففي الماضي كانت الإدارة تعمل في ظروف بيئية تتميز بقدر كبير من الثبات . ولوذلك تركز الاهتمام علي استخدام أساليب التنبؤ والتخطيط طويل المدى كأسلحة رئيسية للإدارة العلمية . ثم تبع ذلك في الستينات وأوائل السبعينات ابتكار منهج الإدارة بالأهداف MBO كأحدث أساليب الإدارة العلمية التي تلزم العاملين بالمنشأة بأهداف مرسومة ترتبط بالنمو المطرد وتحقيق أفضل عائد علي المال المستثمر في الأمد الطويل .

ولكن تغييرا جوهريا طرأ علي البيئة الإدارية جعل الاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية للتخطيط والإدارة أمرا محفوفا بالمخاطر قد لا تؤثر علي فرص تحقيق أهداف المنشأة في النمو الربح وتقديم الخدمات المرضية للعملاء فقط ولكن قد تؤدي بالمنشأة كلها إلي الضياع والاندثار وأمثلة أزمة شركات صناعة

السيارات الأمريكية التي حدثت في الماضي وتكرر حدوثها الآن بصورة أشمل مع كل شركات صناعة السيارات في العالم وكجزء من الأزمة الاقتصادية العالمية الحادثة الآن تظهر ماثلة للعيان .

وتعتبر التغيرات الدورية العنيفة في أسعار الصرف واحدة من المظاهر الجديدة للبيئة الجديدة المتغيرة التي لا تجدي في معالجتها أساليب التخطيط التقليدي . ومنذ اتفاقية (بيتون وودز) وحتى الستينات تميزت أسعار الصرف بقدر كبير من الثبات ولم تكن تمثل مصدر إزعاج لإدارة المنشأة كما هو الحال الآن .

كما أن التغيرات والتقلبات العنيفة في أسعار النفط تعد أيضا مظهرا واضحا من مظاهر البيئة الجديدة التي تتميز بالتغير المستمر والعنيف والفجائي وهذا أمر واضح منذ حرب الشرق الأوسط في أكتوبر 1973م , بين العرب وإسرائيل , الأزمات والحروب الأخرى التي وقعت في أجزاء كثيرة من العالم .

في ظل هذه الظروف – كما يقرر كوتلر – لم تكن شركات البترول العالمية تتوقع هذه الزيادة الهائلة في أسعار البترول قبل عام 1973م , بشكل لم يحدث من قب لحيث قفزت الأسعار فجأة من 3 دولار تقريبا إلي حوالي 45 دولار للبرميل الواحد بعد وقوع حرب أكتوبر 1973م , في منطقة الشرق الأوسط . ولكن هل استمر الحال علي ما هو عليه في نفس الاتجاه ؟ لقد تطور الوضع في الاتجاه المعاكس بصورة سريعة ومفاجئة وأبح السؤال هو : من كان يتوقع أن تعود أسعار البترول إلي هذا الحد من الانخفاض الذي وصف بأنه انخفا لم يحدث بهذه الصورة من قبل ؟ ويستمر السؤال , من كان يتوقع أن ترتفع أسعار البترول مرة أخرى بصورة كبيرة ثم تعود للانخفاض مرة أخرى بصورة كبيرة .

وهكذا فإن " دركر " يصف العصر الذي نعيشه الآن بأنه عصر عدم الثبات والاستمرار Age of Discontinuity وقد وصف توفلر هذه الظاهرة بأنها

تمثل " صدمة المستقبل " Future Shock . وهذه الطبيعة العنيفة والسريعة والمستمرة للتغيرات البيئية في العصر الحديث تمثل تحديا كبيرا يواجه الإدارة خاصة فيما يتعلق بالتنبؤ بالمستقبل والعمل علي التكيف مع هذه التغيرات السريعة والكبيرة والمستمرة .

ولا ريب أن " الإدارة العربية " ليست مستثناء من هذه التطورات الجديدة في البيئة الإدارية وخاصة إذا تعاملت مع العالم الخارجي . فحادث مثل خطف طائرة أو بأخرة قد يؤثر علي الحركة السياحية وبالتالي علي نشاط مؤسسات معينة مثل شركات الطيران كما أن قرارا برفع أسعار الوقود له ردود فعل بالنسبة لتكاليف الإنتاج والنقل في المنشأة الصناعية . وكما أن التغيرات البيئية قد فأجات الدول وأوقعتها في أزمة اقتصادية عنيفة علي مستوى العالم ككل , فلا شك أن إدارة الكثير من المنشآت تواجه اقتصادية عنيفة علي مستوى العالم ككل , فلا شك أن إدارة الكثير من المنشآت تواجه الكثير من المفاجئات والأزمات التي تعجز عن معالجتها أساليب الإدارة التقليدية التي تعتمد علي الإحصاءات والسلاسل الزمنية في استقرار المستقبل والتنبؤ به .

وهناك اتجاه جديد في الشركات المدارة استراتيجيا لإعداد ميزانيتها السنوية بداية من نقطة الصفر Zero Base Budgeting أي أن علي كل إدارة في المنشأة أن تبرر موضوعيا طلباتها واحتياجاتها بدلا من الاستناد إلي أرقام السنة السابقة كأساس لإعداد الميزانية عن السنة المقبلة . وأكثر من ذلك فإن هناك اتجاها متزايدا إلي تخصيص اعتمادات استراتيجية Strategic Funds بجانب الميزانية العادية وذلك لتحقيق أهداف الاستراتيجية عن حياة المنشأة وتدعم قدرتها علي اغتنام الفرص التي تتيحها ظروف البيئة المتغيرة .

أولاً : مفهوم الاستراتيجية :

من بين أهم مهمات الإدارة العليا في المنظمة مقابلة (Matching) مواطن القوة Strengths " " ومواطن الضعف Weaknesses " من جهة الفرص " Opportunities " والتهديدات "Threats" في البيئة وتعتبر خصائص هذه المقابلة المكونات الأساسية للاستراتيجية .

ويمكن أن ينظر إلى الاستراتيجية كذلك على أنها سلسلة من القرارات وفي المنشأة تعني القرارات الاستراتيجية " Strategic Desidions " بقضايا أساسية مثل سعة " Breadth " مزيج المنتجات العمودي " Vertical Integration " والتوجه " Orientation " نحو النمو وغيرها فمن خلال القرارات الاستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة , الذي يسمى في أي وقت معين ب الوقفة الاستراتيجية وهذا يعني أن التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توظيف موجودات المنشأة والاتجاه الذي تنتهجه أو تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه .

لقد برز اهتمام المنشأة بتطوير استراتيجياتها في الآونة الأخيرة وبوجه خاص بعد سنة 1975 كما تشير لذلك الدراسات الميدانية وبتزايد تعقيد البيئة وعدم استقرارها أندفعت المنشآت وبوجه خاص الشركات الكبيرة منها نحو التخطيط طويل الأجل " بعيد المدى" .

ثانياً : العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية :

تشكل الظروف البيئة الخلفية العامة للقرارات الاستراتيجية وهي المجموعة الأولى من العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية وبحصول التغييرات في البيئة تغدو الظروف البيئية إما أكثر أو أقل إيجابية أو ملائمة للاستراتيجيات المعنية وقد تبدو الاستراتيجية في محله معينة حكمية أو سديدة ولكن تبدل الظروف البيئة يحولها

إلى استراتيجية مضرّة أو ربما كارثية للمنشأة , أما المجموعة الثانية من العوامل فهي موارد المنشأة البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة لابد أن يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تشكيلة الموارد وتوظف فيها بشكل مربح ومجموعة التهديدات المحيطة بها . وتشمل المجموعة الثالثة من العوامل فلسفة الإدارة وقيمها ورغباتها فبعض الإدارات يؤكد عى الإبداع أو النمو أو خدمة الزبائن أو المعايير الأخلاقية في التعامل ويغرها وقد تستقطب المنشأة المدراء ممن يحملون مثل هذه التوجهات .

ثالثا : عدم التأكد والاجتهاد في القرارات الاستراتيجية :

من بين جميع القارات التي تتخذ في إدارة المنشأة يبرز عنصر عدم التأكد لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية فالتعقيد الذي تتسم به هذه القرارات ينبع من إمكانية تغيير علاقة المنظمة بالبيئة هذا قياسا بالقرارات الرتبية " الروتينية " المتخذة ضمن إطار محدد وأقل خضوعا لعنصر عدم التأكد وقد تكون البيئة من التعقيد بحيث يصعب التنبؤ المدروس بظروفها أو مكوناتها أو حتى مجرد الحدس حولها وهذا لا يعني أن الاستراتيجية هي بدون قاعدة بيانات " Data Base " إنما يعني أن القضايا التي تلجها لا تتسم بالتحديد والوضوح مما يتطلب من الإدارة العليا , في الكثير من الأحيان اللجوء إلى الحكم الشخصي (او الذاتي) عند اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية .

ومن بين الوسائل المستخدمة في تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية التحليل الجدلي Dialectical Analysis " " والذي يتضمن متابعة جذور القرار الاستراتيجي وصولا إلى الافتراضات " Premises Assumptions " التي يقوم عليها فاتخاذ قرار بفتح فرع جغرافي كبير للمنشأة في موقع معين يقوم علي

افتراض حجم الطلب ونموه هناك بما يجعل تشغيله للمنشأة في موقع معين يقوم علي افتراض حجم الطلب ونموه هناك , بما يجعل تشغيله اقتصاديا وبموجب أسلوب التحليل الجدلي يفترض وجود ظروف معاكسة لذلك التوقع (ضعف وتيرة نمو الطلب) مما لا يجعل فتح الفرع مجددا فتصاغ استراتيجية معاكسة للأولى ثم تجري المقارنة بين الاستراتيجيين وتصاغ استراتيجية وسط بينهما ثم تقارن الاستراتيجيات الثلاث البديلة في مجال توافقها مع مجموعة الظروف البيئية المحتملة بقصد اختيار أفضلها .

رابعا : مكونات أو مجالات الاستراتيجية :

تتخذ القرارات الاستراتيجية في مجموعة متنوعة ومتراطة من أنشطة المنشأة وتستند هذه القرارات إلي ما يسمى بالاقترار المتميز للمنشأة المتمثل بقدرتها علي تنفيذ مهمات أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها علي ذلك حتى ولو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معا ومن أهم المجالات التي يمكن ان يبرز فيها الاقترار المتميز للمنشأة ما يأتي :

أ- استراتيجية التسويق " Marketing Strategy " :

فقد تختار المنشأة تشكيلة ضيقة من المنتجات والأسواق أي أنها تكون مخصصة أو أن تختار التنوع " Di – Verification " كما أن هناك درجات متفاوتة من التنوع وقد يتسع التنوع ليشمل تشكيلة عريضة من المنتجات غير المترابطة وبالمقابل فإن الخيار السديد للمنتجات والأسواق الجديدة يعتبر أساسيا لنجاح المنشأة فمورد المنشأة تحد من أو تقيد التنوع وما لم تكن الموارد المالية الإمكانيات الإدارية وغيرها كافية فإن أ[سط استراتيجية قابلة للإنتاج هي التخصص وليس التنوع فمثل هذه الاستراتيجية تخفف الأعباء علي مورد المنشأة

كما تتضمن استراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية المزيج الترويج والمزيج السعري والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية وأسعار المنتجات .

ب- استراتيجية العمليات " Operations Strategy " :

ترتبط استراتيجية العمليات بوجه خاص باستراتيجية التسويق فإذا كانت الأخيرة تتضمن التركيز علي المنتجات ذات النوعية الممتازة والسعر الأعلى فإن الإنتاج يتوجه نحو النوعية العالية أيضا مع تقليل الاهتمام بالكلفة والعكس صحيح كما تتضمن استراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تحسين الإنتاجية وهي مسألة أخذت تستقطب اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة , ويحتل تخطيط العمليات موقعا خاصا في المنشأة الصناعية وهو يشمل حجم الانتاج ونوعيته وتوقيتاته وأساليبه إلي جانب اختيار المواقع للمصانع الجديدة , وتؤخذ عنا بنظر الاعتبار التشريعات والتعليمات التي تصدرها الدولة .

ج- استراتيجية الموارد البشرية " Human Resource Strategy " :

وهي تغطي قضايا أساسية مثل مصادر الحصول علي الموارد البشرية المضافة واختيارها وتقييم أدائها هذا إلي جانب الحوافز والمكافأة الممنوحة , والعلاقات مع نقابات العمال وتتضمن الاستراتيجية هنا كذلك كيفية الحصول علي المدراء من داخل وخارج المنشأة وتنميتهم والاحتفاظ بهم بوجه المنافسين .

د- الاستراتيجية المالية " Financial Strategy " :

من الضروري جدا تطوير استراتيجية مالية للمنشأة ومن بين أهم مجالاتها تجديد الهيكل المناسب أو الأمثل لرأس المال أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة التي تؤلف مصادر تمويل المنشأة إذ لابد من تحديد حجم المديونية ومصادرها وشروطها أما علي جانب الموجودات فيتوجه اهتمام الإدارة

نحو الموجودات المتداولة والثابتة وهنا لا بد من معرفة التوسع المتوقع في المبيعات ومن ثم بالموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسع وفي المنشأة التي تشهد توسعات كبيرة ينخفض مقسوم الأرباح السنوية الصافية لغرض إعادة الاستثمار .

هـ - استراتيجية البحث والتطوير Research And Development " Strategy "

المنشأة لأن تكون القائد أو الزائد أو التابع في مجال الإبداع وهناك مخاطر مزالقة ومكاسب مرتبطة بانتهاج أي من هذين البديلين فلو اختارت المنشأة طريق القيادة في مجال الإبداع فإنها ستخصص الموارد المتزايدة للبحث والتطوير , وتتحمل الكلف المرتبطة بذلك وقد تستطيع الحصول على الحصة علي الحصة الأكبر في السوق بسبب زيادة الاهتمام بهما غير أن ذلك لا يحصل بشكل آلي , بل يحتاج علي جهود متواصلة ومنسقة .

و- استراتيجية النمو " Growth Strategy " :

تهتم إدارة المنشأة في معظم الحالات بتحقيق النمو بل أن العديد من المدراء يرون أن النمو هو أساس النجاح فالمنشأة إما أن تتقدم للأمام أو أن تتدهور غير أن هناك مدى واسعاً من فرص واتجاهات النمو ويتضمن أحد البدائل التوكيل علي الحیطة أو التحفظ وبالتالي الاستخدام المستمر والأكفاً للموارد القائمة الآن وليس إنمائها هذا مقابل بديل آخر أساسه تحقيق النمو المحدود أو المتواضع أو تحقيق وتيرة نمو تحاكي ما يحققه المنافسون في القطاع أو تحقيق نمو بوتيرة عالية جدا .

ز- استراتيجية التوسع الجغرافي " Scope Strategy Geographic " :

بسبب الانفتاح العالمي بين الدول ونشوء التكتلات الكبيرة , والشركات العملاقة ذات الفروع المنتشرة جغرافيا وتحرير التجارة الدولية من القيود فإن المجال الجغرافي المتاح لأية منشأة قد توسع كثيرا وتعدى التوسع المحلي داخل القطر الواحد إلي الأقطار المجاورة أو الصديقة أو في دول أبعد وفي العراق يأخذ المجال الجغرافي قويا عربيا من خلال إمكانية توسع المنشأة في العديد من الأقطار العربية من جهة أخرى فقد تختار المنشأة استراتيجية المجال الجغرافي المحدود أو حتى العمل بموقع واحد .

خامسا : أركان التخطيط الاستراتيجي :

تتباين اتجاهات وأساليب الإدارة الاستراتيجية المشاهدة ولكنها كلها تشترك في الاستناد إلي ثلاثة أركان رئيسية تشكل جوهر التخطيط الاستراتيجي ز ونشير إلي هذه الأركان فيما يلي :

• الركن الأول : ينصب هذا الركن على رسالة المنشأة وقطاعات النشاط

الرئيسية التي تزمع العمل فيها .

وقد حظى هذا الركن بأكبر قدر من الاهتمام من جانب الإدارة الحديثة لأنه يمثل حجر الأساس في التخطيط الاستراتيجي . وتعتبر المهارة الكبرى للشركات المدارة استراتيجيا وتحديها الأكبر , قدرتها النسبة علي تحديد قطاع نشاط فريد تتمتع فيه بميزة نسبية واضحة والمشاهد الآن أن معظم هذه المؤسسات لا تنتج سلعة أو تقدم خدمة واحدة لسوق واحدة وإنما الاتجاه هو إلي تقسيم السوق Segmentation of Market باستخدام أس التقسيم المتنوعة , واكتشاف ذلك القطاع Niche من السوق الذي يمكن أن تتفوق فيه المنشأة علي غيرها .

ويعتبر غزو السوق الأمريكية بالسيارات اليابانية الصغيرة من أبرز الأمثلة علي هذه الاستراتيجية .

وأهمية هذا الركن الاستراتيجي , أصبح السؤال الهام الذي به المنشآت المدارة استراتيجيا هو " إلى اين نسير ؟" ولم يعد للسؤال القديم " كيف نصل إلى هناك " أهميته التقليدية والسبب الرئيسي في هذا التغير الجوهرى في الفكر الإداري هو أن كلمة " هناك " أصبحت سيئاً غير ثابت خاضع لظروف عديدة خارجة عن سيطرة النشأة.

وقد صاحب استراتيجية التركيز على قطاعات فريدة، تركيز مماثل بالضرورة الموارد المنشأة على استغلال القطاع أو القطاعات المختارة. ومن المعتقدات السائدة الآن في المنشآت المدارة استراتيجيا أن الحصول على نتائج مؤثرة يرتبط بالدرجة الأولى بالقدرة على تركيز الموارد.

وفي ظل هذا الاعتقاد يمكن أن يقال إن الخطأ الأكبر الذي وقعت فيه بعض شركات القطاع العام المشتغلة بالتصدير في مصر - على سبيل المثال - هو بعثرة مواردها وتشتيتها في نشاطات وأسواق متعددة، مما حال دون تحقيق أي نتائج مؤثرة.

ويصاحب هذه الاستراتيجية أيضا إمكانية تخصيص وتركيز الموارد اللازمة للبحث والتطوير في مجالات سلعية وخدمية محدودة وبالتالي تفعيل عمليات البحث والتطوير Research & Development والحصول على أفضل نتائجها. وسيظل التحدي الأكبر أمام نجاح عملية التصدير هو قدرة المؤسسات المصدرة على اكتشاف قطاع " عش " Niche فريد في الأسواق الخارجية تتمتع فيه بميزة نسبية تمكنها من التفوق على المنافسة الأجنبية.

ومن أمثلة بعض النجاح الذي أمكن تحقيقه في هذا الصدد، اغتنام إدارة بعض الفنادق المصرية لفرصة اجتذاب السياحة العربية عن طريق إقامة الأفراح بالطريقة التي تناسب الزبون العربي هو ومدعويه وبالكيفية التي يصعب محاكاتها من جانب المنافسين في الدول الأخرى.

● الركن الثاني: تحليل البيئة المتغيرة التي تعمل في المنشأة لانتهاز الفرص الممكنة وللتحوط في مجابهة المخاطر التي قد تمثل تهديدا محتملا للمنشأة حيث يتركز الجانب الأكبر من أساليب التخطيط الاستراتيجي على تحليل المتغيرات البيئية بهدف اكتشاف الفرص والتحوط ضد المخاطر.

فكل تغير هام في البيئة التي تعمل فيها المنشأة قد يشكل فرصة. وفي نفس الوقت خطرا يهدد المنشأة. فالارتفاع في أسعار البترول في أعقاب حرب ١٩٧٣م، في منطقة الشرق الأوسط كان مصدر خطر للشركات الصناعية اليابانية التي تعتمد تقريبا بصفة كاملة على الطاقة المستوردة. ولكن هذا الارتفاع المفاجئ كان في نفس الوقت فرصة فريدة لغزو أسواق الدول النفطية نظرا للقفزة الهائلة في قوتها الشرائية المدعومة بالرغبة في الشراء. وعلى الجانب الآخر، فقد تحوطت الشركات اليابانية بطريقة ماهرة ضد مصدر الخطر حيث تبنت استراتيجية تقوم على العمل على تنمية مصادر طاقة بديلة كوسيلة لمواجهة هذا الخطر الحادث.

والسلاح الرئيس الذي تستخدمه الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع متغيرات البيئة هو أسلوب التصور أو السيناريوهات السلوك متغيرات البيئة في الأمد المتوسط والطويل ثم تبني خطتها الاستراتيجية على السيناريو الأكثر احتمالا، ولكن دائما بقدر كاف من المرونة للتحوط وللإنذار المبكر إذا صحت التصورات الأخرى.

ويمثل هذا الاتجاه تحولا جذرية في التخطيط الإداري من أسلوب يعتمد في الأصل على خطط موضوعة مسبقة ومدفوعة بأجندة زمنية، إلى منهج يقوم في المقام الأول على حساسية تامة لسلوك متغيرات البيئة التي تعمل فيها المنشأة ولذلك فإن السؤال الثاني العام الذي تهتم به " الإدارة الاستراتيجية " الآن هو : ماذا نفعل ؟ وقد ارتبط استخدام أساليب التصور والسيناريو ارتباطا وثيقا بإعداد الخطط التحوطية " Contingency Planning. وغير خاف أن الضغوط التي ولدتها الأزمة الاقتصادية الحالية على مستوى الدول وعلى مستوى المنشآت تعكس بوجه عام (وإلى حد كبير) غياب استراتيجية الخطط التحوطية من جانب الإدارة في أغلب الحالات.

● الركن الثالث : التقييم المستمر لنقاط القوة والضعف في المنشأة بهدف التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة.

إذا ما تم تحديد القطاعات الفريدة النشاط المنشأة، وكذلك تحليل متغيراتها البيئية، فإن الركن الثالث للتخطيط الإستراتيجي هو تقييم نواحي القوة و الضعف للمنشأة بهدف مزاولتها للفرص المتاحة ولمجابهة الأخطار التي تهددها.

وقد بلورت بعض المنشآت المدارة استراتيجيا هذه المزاجية في شكل مصفوفة Matrix تتزوج فيها كل فرصة بكل مورد للقوة في المنشأة ثم تصبح هذه المصفوفة "

أساساً للهيكل التنظيمي للمنشأة بحيث تنشأ وحدات للأنشطة الاستراتيجية لكل قطاع من القطاعات التي تخططها الإدارة الاستراتيجية .

سادسا : خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تتعدى القرارات الاستراتيجية وظيفة التخطيط إلى التنفيذ والتقييم وسوف نبحث هذه الخطوات سوية لغرض إكمال طرح الخطوات في إطار العملية المتسلسلة لاتخاذ القرار على الرغم من أن مجموعة من القرارات الاستراتيجية تبوب ضمن الوظائف الإدارية الأخرى وهناك اتجاه متزايد لدى الباحثين في الاستراتيجية لتبويبها في ثلاث مراحل أساسية هي التكوين والصياغة والتنفيذ والتقييم وهذا يعني أن الخطوات الأتية المرقمة (أ - ب - ج - د - ه - و) تبوب كفروع من خطوة واحدة هي تكوين أو صياغة الاستراتيجية لتغطي بذلك المرحلة التخطيطية الاستراتيجية وتبقى الخطوة (ز) على أنها مرحلة التنفيذ والخطوة (ج) على أنها مرحلة التقييم بمعنى رقابة تنفيذ الاستراتيجية إذن هناك مدخلان أساسيان لدراسة الاستراتيجية من حيث مراحلها إما تناولها في إطار عملية اتخاذ القرار وبنفس تعاقب خطواتها أو على ثلاث مراحل أساسية فقط وفي المدخلين لا يعتبر التنفيذ أو التقييم من مكونات التخطيط ولكن طرحهما هنا سوية هو بقصد خلق التصور الشامل للاستراتيجية على الرغم من أن البحث الحالي مخصص للتخطيط الاستراتيجي فقط.

أ. صياغة الأهداف :

هي الخطوة الأولى في تكوين استراتيجية المنشأة لأن الأهداف العريضة هي التي تحدد مسيرتها الكلية إذا يمكن للمنشأة انتهاز عدد من الأهداف الرئيسة لتحقيق رسالتها وقد سبقت الإشارة إلى رسالة المنشأة غرضها وأهدافها.

ب. التحليل البيئي او تشخيص الفرص والتهديدات :

من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا في المنشأة بمهتمين أساسيتين هما :

- الاستفادة من أو استغلال الفرص الخارجية .

- تحديد التهديدات أو المخاطر التي تواجهها المنشأة وتنشأ هذه الفرص .

والتهديدات من مكونات كل من البيئة الخاصة والبيئة العمومية وقد أشير في الفصل الثالث إلى كيفية قيام المنشأة بالفحص البيئي) ومن بين أهم ما ينصب الاهتمام عليه الاتجاهات الاقتصادية والتشريعات الجديدة ، ووفرة الموارد والتغيير التكنولوجي والاجتماعي والتطورات الجديدة في الأسواق وفي طبيعة المنافسة.

ويتضمن التحليل البيئي بوجه خاص ما يأتي :

- التهديد المتمثل بدخول المنافسين الجدد " Threats of New Entrants " : أي

مدى قدرة المنافسين الجدد على النفاذ بسهولة على داخل اسواق المنشأة أو إلى أحد

تلك الأسواق فمثلا يحتاج تأسيس محل جديد لتنظيف الملابس استثمار محدود

قياساً بتأسيس شركة جديدة للتعدين من حيث المواد والموارد البشرية والمالية

وبذلك فالتهديد يتفاوت بحسب العقبات أمام المنافسين بوجه دخول الأسواق الجديدة

- المنافسة بين الكبار في الصناعة " Jockeying Among Contestants " :

ففي كل قطاع أو فرع فيه أو مجموعة من الفروع القطاعية هناك شركات كبيرة

وربما عملاقة وهناك شركات متوسطة وصغيرة ولا بد أن تراقب الأخيرة المنافسة بين الكبار عند تحديد مساراتها الاستراتيجية كما أن على الكبار تحديد طبيعية الحروب بينهم ، حرب الأسعار ، حرب الترويج ، حرب الإبداعات التكنولوجية .

- تهديد المنتجات المعوضة " Threats of Substitute Products " :
أي تهديد تلك المنتوجات التي يمكن أن تحل محل ، أو تعوض عن المنتجات الحالية التي تخصص بها المنشأة مما يؤدي إلى تقليل الطلب على السلع والمنتجات المعنية مثال ذلك حلول الآلة الحاسبة محل مساطر المهندسين في قيام الإبعاد ، وحلول الحاسوب الشخصي محل الآلات الحاسبة والطابعة.

- القوة المشترين " Power of Buyers " :

يشمل ذلك مدى قدرة المشترين للسلع والخدمات التي تقدمها المنشأة المعنية على التأثير في الباعين أو الموردين ، فهناك بعض الأسواق مشترون محدودون للسلع مثلا شركات الطيران المشترية لأنواع معينة من الطائرات التي تصنعها الشركات المتخصصة مما يترك للأولى أثرة كبيراً في الثانية.

- قوة الموردين " Power of Suppliers " :

وتتمثل في قوة الموردين على التأثير في المشترين لسلعهم وخدماتهم فشركة الكهرباء أو مصلحة إسالة الماء هي البائع لوحد في مجالها في منطقة معينة وبالتالي فلها القدرة على التحكم بالمشتريين لدرجة أكبر مما لو كان هناك منافسون لها.

ج. التحليل المنظمي أو تقييم الموارد المتاحة :

ينصب اهتمام المدير عند تقييم الموارد المتاحة على تحديد مواطن القوة والضعف " Strengths And Weaknesses " ودرجة الالتزام بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل ويشمل التقييم هنا بوجه خاص ما يأتي :

١- القدرة المالية (٢) موقف المنتجات / السوق (٣) الموارد البشرية (4) المكنات والمعدات (5) القاعدة التكنولوجية (6) مناهج البحث والتطوير (٧) منظومة الإنتاج (٨) منظومة التسويق أو التوزيع .

وقد تتمتع المنشأة بمواطن القوة في بعض هذه المجالات مما يزيد عن عدد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها كما قد تعاني من مواطن الضعف في البعض الآخر مما يقلل من تلك البدائل ومن المحددات الأساسية هنا مدى التزام المنشأة بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل لأن مثل الالتزام يقلل من عدد البدائل المتاحة حتى ولو كانت الموارد متوفرة .

د. المقابلة بين المنظمة والبيئة :

بعد صياغة الأهداف وإنجاز التحليل البيئي والتحليل المنظمي لا بد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية كما في الشكل والغرض من هذه المقارنة هو الموائمة بين المنظمة والبيئة لك تستفيد الأولى من الفرص التي تتيحها الثانية وتتفادى تهديداتها ويتطلب ذلك أولاً ربط مواطن القوة والضعف بمجالات الفرص والتهديدات وثانياً توجيه مواطن القوة في المنشأة نحو الفرص المتاحة في البيئة وثالثاً الاعتراف بمواطن الضعف تجاه التهديدات لغرض معالجتها ورابعة إمكانية استعمال بعض مواطن القوة لمواجهة بعض التهديدات .

هـ. تطوير البدائل الاستراتيجية :

يشمل تطوير البدائل الاستراتيجية تكامل البيانات عن الفرص والتهديدات البيئية مع مواطن القوة والضعف في الموارد المتوافرة للمنشأة وفي حالة المنشأة السائرة

أو القائمة حالياً فإن أحد البدائل يتضمن الاستمرار على عملها باعتباره أبسط البدائل وقد يكون أفضلها غير أن المنشأة لابد أن تغير في استراتيجيتها بسبب التغيرات الحتمية في البيئة ولذلك فهناك حاجة مستمرة لتطوير بدائل جديدة ومقارنتها بالوضع القائم حالياً.

ومما لا شك فيه أن تطوير البدائل هو عملية خلاقية مبدعة تتطلب أفاقاً وروي تستشرف المستقبل وتتصور إمكاناته وكيفية مواجهة ظروف البيئة ويحتاج تغيير الاستراتيجية من بين ما يحتاج إلى الشجاعة الكافية لمواجهة اللامنظور وظروف اللاتأكد إضافة إلى صعوبات تغيير المسارات المعتادة أو المربحة التي درجت الإدارة على إتباعها.

و. وضع الاستراتيجية الأساسية:

ليس من السهل اتخاذ القرار بانتهاج الاستراتيجية المقترحة بسبب ارتكاز ذلك القرار على درجة كبيرة من الاجتهاد الراي الشخصي ذلك لأن المستقبل محفوف بالمخاطر ومشكلاته غير واضحة المعالم تحيط بها المجاهيل في ضوء البيانات المحدودة المتاحة عن ذلك المستقبل كما أن للإدارة فلسفتها وقيمها ورغباتها مما يؤثر في تفضيل بديل على آخر فبعضها يفضل تقوية حصة المنشأة في السوق وآخر يؤكد على التخصص في المنتجات وثالث يهتم بردود الفعل الاجتماعية أو الحكومية ناهيك عن أثر القابليات الإدارية الفذة لو توافرت في المنشأة في إختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ويحتوي البديل ذلك كيفية انتشار " Deployment " الموارد أو تخصيصها بما في ذلك صهر تشكيلة الموجودات ثابت بطبيعته الكائن والمعدات والمباني مما يعني أن تغييره بشكل سريع يحمل المنشأة الكلف العالية وتتعدى عملية إعادة تخصيص الموارد المالية إعادة التدريب والتأهيل والتكوين الجديد للمهارات والاتجاهات .

ز. تنفيذ الاستراتيجية:

تستند هذه المرحلة إلى صياغة الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الشاملة وتتولى الإدارة الوسطي والمباشر الدنيا بوجه خاص عملية التنفيذ إذا أنه على الرغم من اضطلاع الإدارة العليا بإقرار الاستراتيجية الشاملة بسبب طبيعية القرار فإنها تحتاج لمساندة الإدارتين الوسطى والمباشرة لإنجاح الاستراتيجية ويتطلب ذلك التجزئة التشغيلية operationalization للاستراتيجية على مستوى التقسيمات والأجال الزمنية متوسطة وقصيرة الأجل والمنتجات والخدمات وأنشطة المنشأة عمليات تسويق ومناطق علمها .

ح. تقييم الاستراتيجية:

تحتاج الاستراتيجية إلى تقييم وإعادة تقييم متواصلة أثناء التنفيذ لتفادي تدهورها أو تقادم أساليبها ومرتكزاتها قياساً بالتغيرات البيئية فالأخيرة تتحقق بشكل وصيغ وظروف متنوعة مما يعني ضرورة تقييم الاستراتيجية المقررة باستمرار ولتشخيص مواطن الضعف لغرض معالجتها وتستلزم عملية التقييم وجود معايير نابعة أصلاً عن الأهداف الأساسية لغرض معرفة فعالية المنشأة تحقيقها للأهداف و تكيفها للبيئة ومن بين هذه المعايير الحصة في السوق نمو المبيعات الكمية فإنها لوحدها غير كافية ما لم تصاحبها الأهداف والمعايير النوعية.

سابعاً : مستويات الاستراتيجية The Levels of Strategy

لا بد من التمييز بين ثلاثة مستويات من الاستراتيجية في مستوى المنشأة ككل ومستوى الأعمال والمستوى النشاطي :

أ. استراتيجية المنشأة " Corporate Strategy :

تمسي أيضاً ب الاستراتيجية الكبرى أو الاستراتيجية الشاملة وهي تسعى لتحديد مجموعة الأعمال التي تريد المنشأة أن تتخصص فيها ، ولذلك فهي تركز بوجه

خاص على نطاق الاستراتيجية وكيفية انتشار مواردها ويتضمن ذلك احتمال حيازتها لمنشأة أخرى قائمة أو الاندماج معها أو ربما التخلص من بعض أعمالها الحالية مثال ذلك تفرع إحدى شركات الأفلام في صناعات أخرى تشمل الإلكترونيات وأدوات الاستنساخ والأشرطة الممغنطة والمعدات المكتبية وقد يتطلب منها أخذ قرارات استراتيجية بشأن دخولها في أعمال جديدة أو شراء شركات قائمة مقابل التخلص من بعض المجالات الإنتاجية التي لا تتوافق مع تشكيلة تخصصاتها .

ب. استراتيجية الأعمال "Business Strategy":

تركز هذه الاستراتيجية على أفضل كيانات التنافس مع الغير في سوق او فرع من قطاع معين فهي تتعلق باستراتيجية على أفضل كفاءات التنافس مع الغير في سوق أو فرع من قطاع معين فهي تتعلق باستراتيجية كل تخصص إنتاجي من تخصصات المنشأة ففي مثال الشركة أعلاه لابد من وضع استراتيجية للأفلام والمعدات المكتبية كل منها في مواجهة من ينافس الشركة في ذلك المجال الإنتاجي

ج. الاستراتيجية التشغيلية "Strategy functional"

هي الاستراتيجية التي تغطي أي من أنشطة العمليات التسويق الماليه الموارد البشرية الخاصة بأى من التخصصات الواردة في ب أعلاه ففي الشركة ذاتها لابد من استراتيجية خاصة بإنتاج الأفلام وتسويقها وأخرى لإنتاج وتسويق المعدات المكتبية وهكذا.

الفصل الثالث

تحليل البيئة الخارجية

الفصل الثالث

تحليل البيئة الخارجية

في ظل التحولات البيئية السريعة واللامتناهية ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، قصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها و ضمان بقاءها أمام المنافسين. وهذا ما يدعو كل مؤسسة تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، حتى تتمكن من تبني استراتيجيات ناجعة تمكنها التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد. وأنيا صارت المعلومة تلعب دورا متميزا وتعدّ موردا أساسيا والتحكم في تسييرها واستخدامها العقلاني يعتبر من أحد نقاط القوة للمؤسسة باعتبارها أساسا لصنع القرارات، هذا ما يحتم على المؤسسة اعتماد نظام معلومات يتماشى مع المتغيرات البيئية المعقدة ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال ما يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية وهو نظام معلوماتي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ، الترصد و التتبع لكل ما يحدث أو قد يحدث في بيئتها التي تعمل فيها وقد يؤثر على نشاطها ومستقبلها.

في غضون ما جاءت به العديد من البحوث العلمية أكدت أنّ المؤسسات لا تأتي من العدم و إنما هي وليدة بيئتها، وهذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور والتغير المستمر مما يدعو المؤسسة لتحقيق أهدافها الاطلاع على التغيرات التي تحصل ببيئتها وبموجبها تتحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها، والتهديدات التي يتطلب تجنبها أو مواجهتها. فما هو مفهوم بيئة المؤسسة وما خصائصها وفيما نتجلى أهمية تحليلها؟

المطلب الأول: مفهوم البيئة وخصائصها

في الحقيقة لا يوجد إجماع عام بين الباحثين حول مفهوم محدد ومضبوط للبيئة، فإن مفهومها خضع إلى مراحل و تطورات عديدة وكثيرة على مستوى أبعادها ومتغيراتها وتأثيراتها.

الفرع الأول: تعريف البيئة

من بين التعاريف الأولى للبيئة تلوح بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة ويكون خارجها ولا يمكن أن يكون جزءاً منها، في حين تغيرت المفاهيم حول البيئة وأبدت انطباعاتاً بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها¹. ومن خلال تطور مفهوم البيئة وتعدد وجهات النظر إذ يرى بركتور أن "البيئة هي عبارة عن بحر و المؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر"²، وهذا ما يعني أن السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية، وللوصول إلى الهدف لا بد أن يكون هناك تفاعل و تكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق و يصلوا إلى بر الأمان.

بينما يصفها Brown على أنها "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة كما يقدمها في شكل معادلة (البيئة = 1 - المؤسسة)، بحيث يمثل رقم واحد (قيمة مطلقة) أي كل ما يمكن تصوره خارج المؤسسة"³. أو بصيغة أخرى البيئة هي " تلك الأحداث و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة"⁴.

وبالرغم من تعدد التعاريف وعدم وجود تعريف دقيق للبيئة إلا أنه يمكن القول أن البيئة تمثل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها، ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار.

الفرع الثاني: خصائص البيئة

تعتبر معرفة خصائص البيئة أحد العوامل التي تساعد بدرجة كبيرة على فهمها الدقيق و تحليلها بفعالية أكبر ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي:⁵

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، الأردن، ص 253. (وبتصرف)
 2 - كسنة امحمد، مواضيع متنوعة في ادارة الاعمال، غرناطة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، 2009، ص 71.
 3 - عبد الوهاب سويسي -المنظمة "المتغيرات ،الأبعاد ، التصميم " دار النجاح للكتاب - الجزائر -2009 - ص 189 .
 4 - عبد الوهاب سويسي ، مرجع سابق، ص 189.
 5 - عبد السلام أبو قحف " أساسيات الادارة الاستراتيجية" ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الإسكندرية، مصر، 2005، ص 113.(وبتصرف)

- تتميز البيئة بطبيعتها المتغيرة والديناميكية أي عدم ثباتها و استقرارها.
- صعوبة السيطرة أو التحكم في جميع المتغيرات البيئية لتعدها وتعقدتها.
- التفرد أو التميز فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت داخلية أو خارجية، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.
- التأثير المتبادل والتداخل بين المتغيرات البيئية فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية وغيرها لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

المطلب الثاني: البيئة الخارجية

لقد تعددت تقسيمات البيئة إلى عدة أصناف من قبل الباحثين، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى نوعين بيئة خارجية وأخرى داخلية، وإن التفاعل بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المؤسسة على نجاحها واستمرار نشاطها وتطوره. كما تهتم المؤسسات بدراسة البيئة الخارجية لتحديد العوامل البيئية التي توفر فرصا لتحقيق أهداف المؤسسة مع تحديد العناصر البيئية التي تهدد نشاط المؤسسة وتعيق وصولها إلى الأهداف المبتغاة.

الفرع الأول: مفهوم وتعريف البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية على "أنها مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، أو هي الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة"⁶ ، وتعرف كذلك البيئة الخارجية "بكونها مجمل العناصر و المكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها"⁷. كما تعرّف كذلك بأنها "تمثل كل القوى ، العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيرا إلى حد ما على الاستراتيجيات، القرارات، والتصرفات التي تتخذها المؤسسة"⁸.

- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 87.
 - ظاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سبق ذكره، ص 255.
 - روبرت. ا.بتس- ديفيدلي- الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية - ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر، 2008، ص108.

فمن خلال التعاريف نستنتج أن البيئة الخارجية هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوى خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

الفرع الثاني : مكونات البيئة الخارجية

تطرق كثير من الباحثين إلى مستويات البيئة الخارجية ولم يكن هناك إجماع حول مكوناتها، فهناك من صنفها على أساس البعد إلى بيئة مباشرة وغير مباشرة، وهناك من يصنفها إلى بيئتين عامة وخاصة وغيرها.

1- البيئة العامة

لقد عرف Gerloff "البيئة العامة على أنها مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية ، الاجتماعية، السياسية و الثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر"⁹، و قد وسع هذا المفهوم و أضيفت متغيرات أخرى كالتيكنولوجية، والمتغيرات والإيكولوجية ، والمتغيرات القانونية وغيرها. ومن أهم متغيرات البيئة العامة ما يلي:

المتغيرات الاقتصادية: تتمثل هذه المتغيرات في كل ما يخص الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي والتي لها تأثير على المؤسسات، ويندرج ضمن إطار هذه المتغيرات مختلف المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج الوطني الإجمالي، معدل الدخل القومي ، متوسط دخل الفرد وغيرها .

المتغيرات القانونية : تشتمل على مجموعة وعدة متغيرات سياسية وقانونية ذات صلة بالنظام السياسي والقانوني السائد بالدولة أو الدول التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها.

المتغيرات الاجتماعية والثقافية: وهي المتغيرات التي تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة بما فيها الأعراف والتقاليد بالإضافة إلى الخصائص السكانية والديموغرافية والثقافية للمجتمعات والتي لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة وتطورها المستقبلي مما يستدعي فهم النشاط الاستهلاكي لأفراد المجتمع وفق جميع هذه القيم والمتغيرات.

المتغيرات التكنولوجية: وهي المتغيرات التي تخص التطورات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والعلمي والتي تمكن المؤسسة من تجسيد وتحديث مختلف العلوم والأفكار

⁹ ، 2008، الاردن، ص 110،109. - صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية

والوسائل التي تتطور في مجالات المعرفة ، كما أن للتكنولوجيا دور مهم في تحسين وتطوير خدمات ومنتجات المؤسسة.

2- البيئة الخاصة

البيئة الخاصة تسمى كذلك بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشرة وهي تلك البيئة التي تحتوي على مجموعة المؤسسات والافراد و القوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة و تؤثر به و تتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك نجد : البنوك، و المنافسين، الموردين، زبائن المؤسسة ، الحكومة و المجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة، وغيرها.¹⁰

الفرع الثالث: تحليل البيئة الخارجية

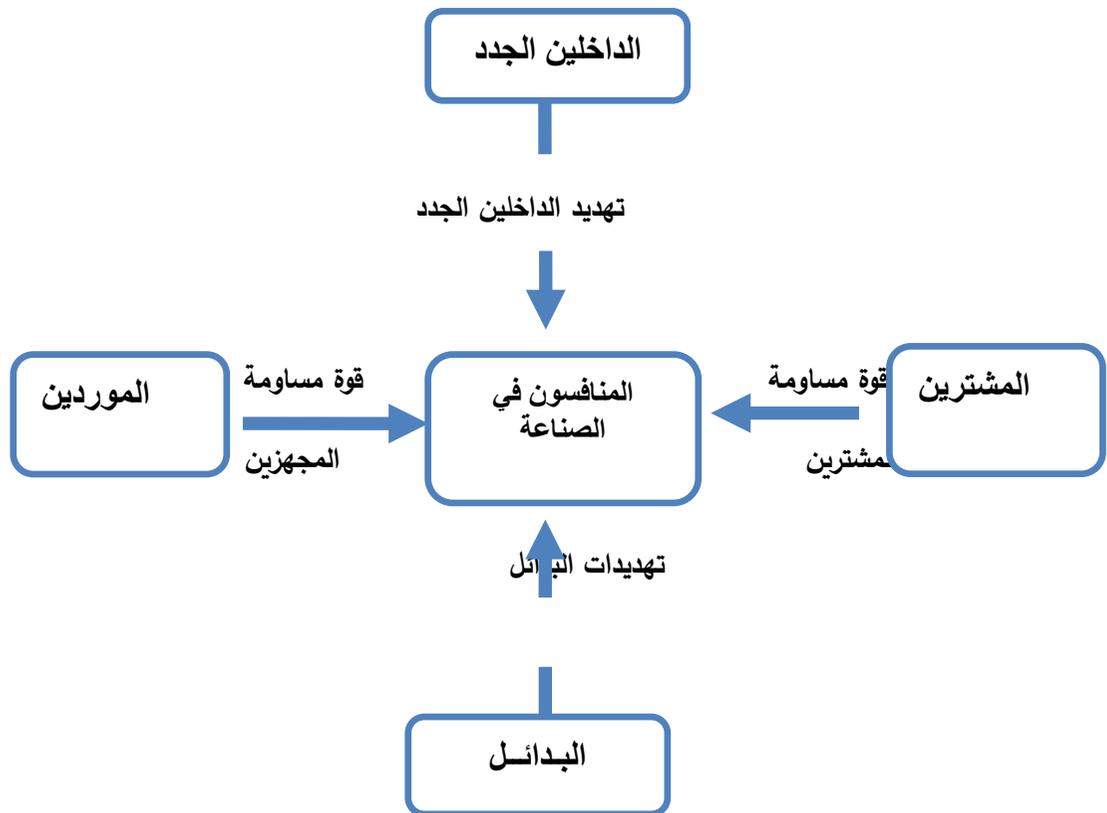
إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية استكشاف لمختلف العوامل والمتغيرات الخارجية، وبالتالي فإن الغرض من التحليل هو تحديد الفرص واغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر ومحاولة التقليل منها، وحتى يتم فهم وفحص منهجي ومنظم لهذه البيئة ببعديها العامة والخاصة فلا بد الاستعانة ببعض أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي من بينها نموذج PESTEL ، نموذج القوى الخمس Michael .Porter ، نموذج Austin ، وغيرها، ونذكر من أهمها ما يلي:

1- نموذج M.Porter لتحليل القوى الخمس للمنافسة في الصناعة.

يعتبر نموذج M. Porter الأكثر عمليا لتحليل البيئة الصناعية حيث استخدم بشكل واسع النطاق في الصناعة أولا ثم في الخدمات لاحقا. وأكد بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج مجموعة السلع والخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، وقد جسد القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما يعرضها الشكل الموالي رقم (1-2).

- عبد العزيز صالح بن حبتور "الإدارة الاستراتيجية" (ادارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 10
2عمان، 2007، ص145.

نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel , éditions
Dunod Paris ,1999, p17

المنافسون في الصناعة :

تتخذ المنافسة بين المؤسسات القائمة الشكل المألوف للتزاحم على الموقع باستخدام أساليب مثل المنافسة على الأسعار وعن طريق الإعلانات، و إدخال المنتجات الجديدة، و زيادة خدمة الزبائن، وتعود شدة التنافس في حالة شعور عدد من المنافسين بالضغط أو يجدوا فرصة لتحسين موقعهم في حين يرون إمكانية ذلك، وفي معظم الصناعات يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها حيث تدفعهم إلى بذل الجهود لمواجهة أو الرد عليها.¹¹

تهديدات الداخلين الجدد:

يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد والمحتملين، حيث أن المنافسون الداخلون الجدد يمتلكون قدرات جديدة وموارد جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات وجودهم في السوق، وبهذا يشكلون تهديدا على مردودية المؤسسات. وتحدّد درجة خطورة الدّاخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدّخول التي يفرضها قطاع النشاط¹². وعليه نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول:¹³ اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال تكاليف التّبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية.

تهديدات المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج. "ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، و بالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة أو تخفيض أسعارها لغرض الإحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة".¹⁴

- مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية(اساليب تحليل الصناعات و المنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الابوي، دار الكتاب العربي، طبعة الاولى، أبوظبي، 2010، ص 54-55.

- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 2.

13 - Michael Porter, l'avantage concurrentiel ,op cit, p22.

14 - صالح عبد الرضا رشيد، د. إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره ص124.

قوة تفاوض المشترين :

الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، و كلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنها كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها.¹⁵ و يمكن للمشتريين أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات لتأمين أسعار أقل و جودة أفضل: وهذا عندما يكون المشترون جيديوا الإطلاع ، وأكثر تركيزا من المؤسسات الموردة للمنتج، و يكون المشترون أقوىاء كذلك عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة.¹⁶

قوة تفاوض الموردين:

تزداد قوة مساومة الموردين إذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها. ويتمتع الموردون بقوة على المساومة في عدة مواقع : عندما تكون سيطرة المؤسسة على المورد محدودة، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري.¹⁷

وفي الأخير يمكن القول أن تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع لآخر، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمس هو وسيلة تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على تهديدات هاته القوى وتأثيراتها.

2- نموذج أوستن للمؤثر في الصناعة

إنّ نموذج الذي قدمه Porter للعوامل أو القوى الخمسة للمنافسة يصلح أساسا للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة حيث الاقتصاد الحر والتي يكون فيها التدخل الحكومي محدودا، وانطلاقا من هذا الفهم فقد أضيفت تعديلات للنموذج من طرف الباحث Austin ليكون النموذج أكثر انطباقا لواقع بيئة الأعمال في الدول النامية، وكان التعديل على النحو التالي:¹⁸

- محمد أحمد عوض- الإدارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية) ، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع،2004، 15 ص116.

- روبرت .ابنيس - ديفيد. لي، مرجع سبق ذكره ، ص 145.16

نبيل مرسي-د.احمد سليم- الإدارة الاستراتيجية (إدارة التنافسية-إدارة المعرفة-إدارة المخاطر) ،الاسكندرية،2007 ، 17- ص60 .

- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية، 1996، ص 37.18

التعديل الأول: إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة حيث يرى أن السياسات الحكومية هي إحدى القوى الفاعلة في هيكل الصناعة ، وتعتبر المحرك الأساسي للمنافسة والاقتصاد في الدول النامية.

التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس و علاقاتها: شدة المزاومة ، القوة التفاوضية للمشتري و المورد ، تهديد الدخول إلى السوق وتهديد الداخلين الجدد وتهديد المنتجات البديلة.

3- نموذج "PESTEL"

تحليل- PESTEL أو تحليل-PESTLE أو ما يعرف سابقاً بتحليل PEST هو إطار عمل أو أداة تستخدم لتحليل ومراقبة العوامل البيئية التي قد يكون لها تأثير على شركات. يعتبر تحليل PESTEL مفيد بشكل كبير عند بدء بزنس جديد أو دخول سوق خارجي. غالباً ما يتم استخدامه بالتعاون مع أدوات تحليل أخرى مثل تحليل SWOT و تحليل القوى الخمس لبورتر Porter's Five Force لإعطاء تصور واضح لموقف الشركة والعوامل الداخلية والخارجية. كلمة PESTEL هي إختصار يشير الى 6 عوامل أساسية:

- السياسية Political –
- الإقتصادية Economic –
- الإجتماعية Social –
- التكنولوجية Technological –
- البيئية Environmental –
- القانونية Legal –

ومع ذلك، على مر السنين، أضاف الناس الى تحليل PESTEL بعض العوامل الإضافية مثل العوامل الجغرافية (Demographics) ، العوامل الثقافية (Intercultural) والعوامل الأخلاقية (Ethical). مما أدى إلى ظهور مسميات مختلفة مثل PESTELE و

STEEPLEF و SLEPIT و DESTEP. في هذا المقال، سوف نقوم بشرح تحليل PESTEL ببساطة لأنها تشمل أكثر العوامل المؤثرة ذات الصلة بالشركات والبنزس بشكل عام. سيتم توضيح كل عامل على النحو التالي:

(1) العوامل السياسية: Political factors –

في هذا الجزء يتم توضيح الى أي درجة تتدخل الحكومة في صناعتك أو مجالك ومدى تأثير ممارستها على عملك. يمكن أن يشمل ذلك سياسة الحكومة، سياسة التجارة الخارجية، السياسة الضريبية، قانون العمل والقيود التجارية. علاوة على ذلك، قد يكون للحكومة تأثير عميق على نظام التعليم والبنية التحتية واللوائح الصحية في الدولة. هذه كلها عوامل يجب أخذها في الإعتبار عند تقييم جاذبية السوق المحتمل.

(2) العوامل الإقتصادية: Economic factors –

العوامل الإقتصادية في نموذج تحليل PESTEL يتم تحديد أداء الإقتصاد وعوامل نموه وأسعار الصرف ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة والدخل المتاح للمستهلكين ومعدلات البطالة. قد يكون لهذه العوامل تأثير مباشر أو غير مباشر طويل الأجل على الشركة، لأنها تؤثر على القوة الشرائية للمستهلكين. وبالتالي فإنه يؤثر أيضاً على طريقة تسعير الشركات لمنتجاتها وخدماتها.

(3) العوامل الإجتماعية: Social factors –

يمثل هذا العامل الجزء الإجتماعي ويتمثل في الخصائص الديموغرافية والمعايير والعادات والقيم للسكان المستهدفين. وهذا يشمل الإتجاهات السكانية مثل معدل النمو السكاني، التوزيع العمري، توزيع الدخل، الوظائف، الوعي الصحي، نمط الحياة والحوجز الثقافية. هذه العوامل مهمة بشكل خاص في عمليات التسويق عند استهداف عملاء محددین. بالإضافة معرفة القوى العاملة المحلية واستعدادها للعمل في ظل ظروف معينة.

(4) العوامل التكنولوجية: Technological factors –

تتمثل تلك العوامل في الابتكارات والتقدم التكنولوجي الذي قد يؤثر على عمليات التصنيع أو السوق بشكل إيجابي أو سلبي. تشير هذه العوامل الى التغير التكنولوجي والوعي التكنولوجي الذي يمتلكه السوق بالإضافة الى البحث والتطوير. فقد تؤثر هذه العوامل على قرارات الدخول في صناعات معينة أو عدم دخولها، أو إنتاج منتج جديد أو عدم إنتاجه، أو الإستعانة بمصادر خارجية لإنتاج المنتج. من خلال مواكبتك للتطور التكنولوجي قد تكون قادراً على منع شركتك من إنفاق الكثير من الأموال على تطوير تقنية قد تصبح قديمة جداً في وقت قريب بسبب التغيرات التكنولوجية.

(5) العوامل البيئية: Environmental factors –

العوامل البيئية في نموذج تحليل PESTEL لم تكن عاملاً مؤثراً في الأونة الأخيرة إلا مؤخراً، وذلك بسبب نتائج التلوث البيئي والمناخي. لقد أصبحت مهمة أيضاً بسبب الندرة المتزايدة للمواد الخام وأهداف التنمية المستدامة التي تهدف لها الآن دول العالم. تشمل هذه العوامل الجوانب البيئية الطقس والمناخ، التغيرات البيئية، تغيرات المناخ التي قد تؤثر بشكل خاص على سبيل المثال على مجالات مثل السياحة والزراعة. علاوة على ذلك، فإن الوعي المتزايد بالآثار المحتملة لتغير المناخ يؤثر على كيفية عمل الشركات والمنتجات التي تقدمها. وقد أدى ذلك إلى مشاركة العديد من الشركات بشكل متزايد في الأونة الأخيرة مثل المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والتنمية المستدامة.

(6) العوامل القانونية: Legal factors –

على الرغم من أن هذه العوامل قد تتداخل بعض الشيء مع العوامل السياسية، إلا أنها تشمل قوانين أكثر تحديداً مثل قوانين التمييز، قوانين مكافحة الإحتكار، قوانين العمل، قوانين حماية المستهلك، قوانين حقوق النشر وبراءات الإختراع، قوانين الصحة والسلامة. من الواضح أن الشركات تحتاج إلى معرفة ما هو قانوني وما هو غير قانوني من أجل التجارة بنجاح وبشكل أخلاقي. إذا كانت منظمة ما تتداول عالمياً، يصبح هذا أمراً صعباً بشكل خاص لأن كل دولة

لديها مجموعة القوانين واللوائح الخاصة بها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون على دراية بأي تغييرات محتملة في التشريعات وتأثيرها على عملك في المستقبل. من الأفضل أن يكون لديك مستشار أو محام قانوني لمساعدتك في هذا الجزء.

يعتبر تحليل PESTEL أداة مفيدة جدًا في تحديد ميزتك التنافسية. ومع ذلك، لا ينبغي أن ننسى أن هذه أداة تحليل خارجية تساعد في التخطيط الاستراتيجي، كونها جزءًا من تحليل موقف شركتك. وفي حالة عدم دراستك للبيئة الخارجية، فإن النتيجة الوحيدة التي ستحصل عليها هي مجرد نظرة عامة على بيئة المجال الذي تعمل فيه شركتك.

مثال على تحليل PESTEL

فيما يلي أمثلة على تحليل PESTEL لشركة سوني. ويمثل هذا المثال بعض العوامل الأولية التي قد تكون ذات صلة بعلاماتهم التجارية.

تحليل PESTEL لشركة: SONY

شركة SONY هي شركة يابانية متعددة الجنسيات وقد تحولت فجأة إلى واحدة من منظمات الترفيه المهيمنة في العالم. تتكون منتجات الأعمال متعددة الاستخدامات من الإلكترونيات والألعاب الترفيهية والخدمات المالية. الشركة هي صاحبة أكبر شركة للترفيه الموسيقي في جميع أنحاء العالم وهي أيضًا لاعب رئيسي في صناعة الترفيه السينمائي والتلفزيوني.

من الناحية السياسية:

تعتبر SONY علامة تجارية عالمية ولها حضور بارز في العديد من البلدان حول العالم. يؤثر السيناريو السياسي في مختلف البلدان إلى حد كبير على نجاح الشركة فإن الاستقرار السياسي يُنمي العلامة التجارية، أما عدم الاستقرار السياسي، يشل قواعد وأنظمة الاقتصاد. في سياق سوني، تقع سلسلة التوريد الخاصة بها في الصين. وبالتالي، فإن أي نوع من الاضطرابات السياسية في الصين سيكون له تأثير كبير على أرباح سوني.

من الناحية الاقتصادية:

منتجات سوني تدرج تحت فئة السلع الكمالية. هذه البضائع ليست ضرورية ولكن عادة ما يتم شراؤها عندما يريد الناس التفاخر بأنفسهم. باختصار، إذا كنت تعيش بمرتب محدود، فلن يكون منتج SONY أولوية في قائمة الضروريات الخاصة بك. في حالة أخرى، لن يؤدي عدم الاستقرار الاقتصادي وارتفاع معدل البطالة في أي بلد إلى جذب المشتريين لمنتجات SONY المتطورة. وبالتالي، سوف تقل أرباح الشركة. لذلك، من الواضح تمامًا أن عملاقًا كبيرًا مثل SONY يعتمد بشكل كبير على الاقتصادات المستقرة والناشئة لتسويق منتجاتها الترفيهية.

من الناحية الاجتماعية:

تختلف التقاليد والثقافات والتوزيع العمري والذوق والتفضيلات من دولة إلى أخرى. تقدم SONY منتجات ترفيهية تبدأ من الأفلام إلى الموسيقى والألعاب. يجب أن يؤخذ في الاعتبار أنه ليس كل أمة لديها نفس نمط الترفيه. لذلك، من المهم للغاية بالنسبة لشركة SONY مواكبة آخر المستجدات فيما يتعلق بالسلوك الشرائي للمستهلكين، وبالتالي تصميم المنتجات والخدمات التي تتناسب مع متطلبات العملاء.

من الناحية التكنولوجية:

تعتبر شركة سوني شركة تقنية من الطراز الأول. فهي تعد ألعاب الفيديو وأجهزة الكمبيوتر وغيرها من المنتجات. من ناحية أخرى، تساعد أجهزة الكمبيوتر المحمولة المستخدمين على البقاء على اتصال بوسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الويب الأخرى على شبكة الويب العالمية. أدى توافر الإنترنت إلى إزالة جميع العوائق المحتملة للاتصال، وحصلت سوني على هذه الفرصة لتسويق منتجاتها عبر الإنترنت. أصبح من المناسب للشركة الإعلان عن أي إطلاق جديد للمنتجات عبر الإنترنت.

من الناحية البيئية:

تؤمن شركة SONY بأن بمبادئ التنمية المستدامة، وبالتالي فهي هي تبادر بالتوعية بتغير المناخ، والحفاظ على التنوع البيولوجي، وتجديد الموارد وغيرها من التدابير القيمة للحفاظ على البيئة. اتخذت SONY مبادرات تتعلق بالأنشطة البيئية منذ التسعينيات. في أبريل 2010 ، قدمت شركة SONY خطة بيئية جديدة لإنشاء مجتمع مستدام من خلال تحقيق انبعاثات كربونية صفرية بحلول عام 2050.

من الناحية القانونية:

نظرًا لأن SONY شركة دولية وتبيع منتجاتها في العديد من البلدان، فيجب عليها أيضًا الالتزام باللوائح القانونية المتنوعة في مختلف البلدان. أي فشل في الالتزام بالتشريع مثل قوانين العمل لسياسات الضرائب، قد ينتهي الأمر بالشركة في مشكلة قانونية خطيرة أو دعاوى قضائية يمكن أن تؤثر بشكل أكبر على أعمالها المزدهرة.

مصفوفة بوستن Posten Matrix:

مصفوفة بوستن (BCG Matrix) – تُعرف أيضًا باسم تحليل بوستن، مصفوفة النمو، أو مصفوفة Growth-Share matrix ، أو صندوق بوستن (هي أداة مستخدمة في استراتيجية الشركات لتحليل وحدات الأعمال (business units) أو خطوط الإنتاج بناءً على متغيرين:

1. **الحصة السوقية (market share):** وهي نسبة العلامة التجارية أو حصتها في السوق.

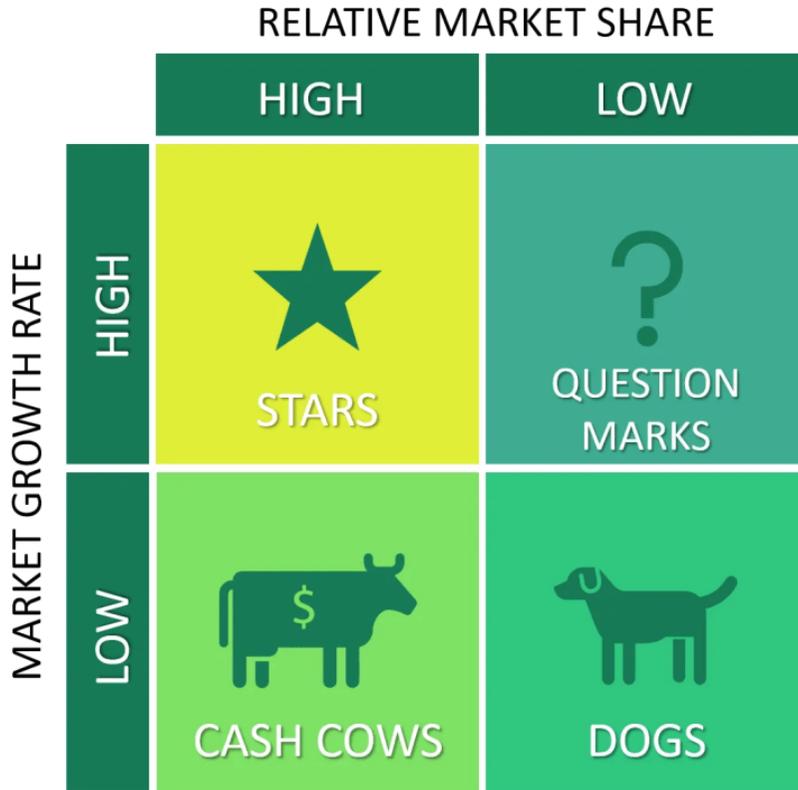
2. **مثال:** سوق الهواتف الذكية في عام 2018 إذا كان يبلغ حجمه 100 مليون دولار ومبيعات هواتف الـ Phone لسنة 2018 هي 60 مليون دولار. فإن حصة شركة Apple من الهواتف المحمولة يبلغ 60% من الحصة السوقية.

3. **معدل نمو السوق (market growth rate):** وهو نسبة الزيادة في حجم السوق خلال فترة محددة.

مثال: نمو سوق السيارات من عام 2019 الى عام 2020 هو 5.0%.

من خلال الجمع بين هذين المتغيرين في مصفوفة، يمكن للشركات رسم وحدات أعمالها وفقًا لذلك وتحديد أين يمكن تخصيص موارد إضافية (مالية)، ومكان صرف النقود وأين يتم تجريبها. وبالتالي، فإن الغرض الرئيسي من مصفوفة بوستن BCG Matrix – هو اتخاذ

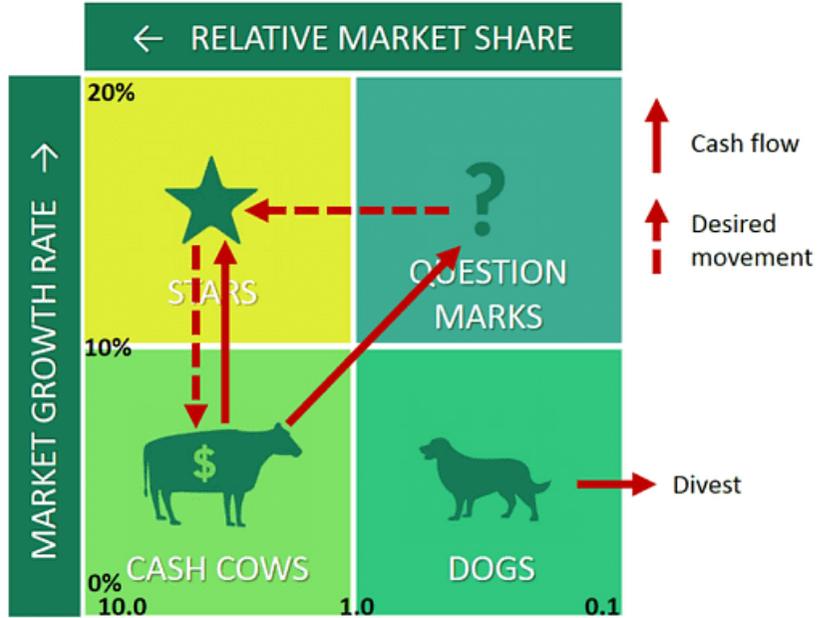
قرارات الاستثمار على مستوى الشركة. اعتماداً على مدى جودة أداء الوحدات وخطوط الإنتاج، يمكن أن تُصنّفهم الى أربع تصنيفات مختلفة: الكلاب وعلامات الاستفهام والأبقار النقدية والنجوم. ستغطي هذه المقالة كل فئة من هذه الفئات وكيفية استخدام مصفوفة بوسطن BCG Matrix - بنفسك بشكل صحيح.



مثال لشركة Samsung على مصفوفة بوسطن BCG Matrix -

Samsung عبارة عن كتل يتكون من وحدات أعمال إستراتيجية متعددة -strategic business units- (SBUs) مع مجموعة متنوعة من المنتجات. تبيع Samsung الهواتف والكاميرات وأجهزة التلفزيون وأفران الميكروويف والثلاجات وآلات الغسيل وحتى المواد الكيميائية والتأمينات. هذه استراتيجية مؤسسية ذكية لأنها توزع المخاطر بين مجموعة كبيرة ومتنوعة من وحدات الأعمال. في حالة حدوث شيء ما لصناعة الكاميرا على سبيل المثال، لا يزال من المحتمل أن تحصل Samsung على تدفقات نقدية إيجابية من وحدات الأعمال الأخرى في فئات المنتجات الأخرى. هذا يساعد Samsung على التعامل مع النكسة المالية في مكان آخر. ومع ذلك، حتى مع المنتجات المتوازنة والمستقرة في السوق، سيتعين على الشركة اتخاذ قرارات بشأن تخصيص الأموال وتوزيعها عبر جميع وحدات الأعمال هذه. أين

- تضع معظم الأموال وأين يجب أن تتخلص منها؟ تستخدم مصفوفة بوسطن BCG Matrix حصة السوق النسبية ومعدل نمو السوق لتحديد ذلك.



الحصة السوقية في مصفوفة بوسطن:

في مصفوفة بوسطن BCG Matrix – تم استخدام متغير الحصة السوقية لقياس القدرة التنافسية للشركة فعلياً. المقياس الدقيق لحصة السوق النسبية هي حصة الشركة بالنسبة لأكبر منافس لها. لذا، إذا كان لدى Samsung حصة سوقية تبلغ 20 بالمائة في صناعة الهواتف المحمولة وكانت شركة آبل (أكبر منافس لها) تمتلك 60 بالمائة إذا جاز التعبير ، فستكون النسبة 1 : 3 (0.33) مما يعني أن سامسونج تتمتع بوضع ضعيف نسبياً. أما إذا كان لدى Apple حصة تبلغ 10 في المائة فقط ، فستكون النسبة 2 : 1 (2.0) ، مما يعني أن Samsung في وضع قوي نسبياً ، وهو ما قد ينعكس في الأرباح والتدفقات النقدية.

معدل نمو السوق في مصفوفة بوسطن:

المتغير الثاني هو معدل نمو السوق، والذي يستخدم لقياس جاذبية السوق. عادة ما تسعى الشركات إلى استهداف الأسواق سريعة النمو، حيث أنها تعود بعوائد كبيرة على الاستثمارات على المدى الطويل. يمكن أن تختلف معدلات النمو المرتفعة أو المنخفضة من مجال إلى آخر، ولكن عادةً ما يتم اختيار نقطة التوقف بشكل عام بحوالي 10 بالمائة سنوياً. هذا يعني أنه إذا كانت Samsung ستعمل في صناعة ينمو فيها السوق بنسبة 12 في المائة سنوياً في المتوسط، فسيتم اعتبار معدل نمو السوق مرتفعاً.

علامات استفهام في مصفوفة بوسطن:

عادة ما تبدأ المشاريع أو الشركات الناشئة كعلامات استفهام. علامات الاستفهام هي شركات تعمل بحصة سوقية منخفضة في سوق عالي النمو. لديهم القدرة على اكتساب حصة في السوق وأن يصبحوا نجوم (رواد السوق) في نهاية المطاف. إذا تمت إدارة تلك الشركات بشكل جيد، فسوف تنمو علامات الاستفهام بسرعة وبالتالي تستهلك قدرًا كبيرًا من الاستثمارات النقدية. إذا لم تنجح علامات الاستفهام في أن تصبح رائدة في السوق، فقد تتحول إلى “الكلاب” عندما ينخفض نمو السوق بعد سنوات من الاستهلاك النقدي. لذلك يجب تحليل علامات الاستفهام بعناية من أجل تحديد ما إذا كانت تستحق الاستثمار المطلوب لزيادة حصتها في السوق.

النجوم في مصفوفة بوسطن:

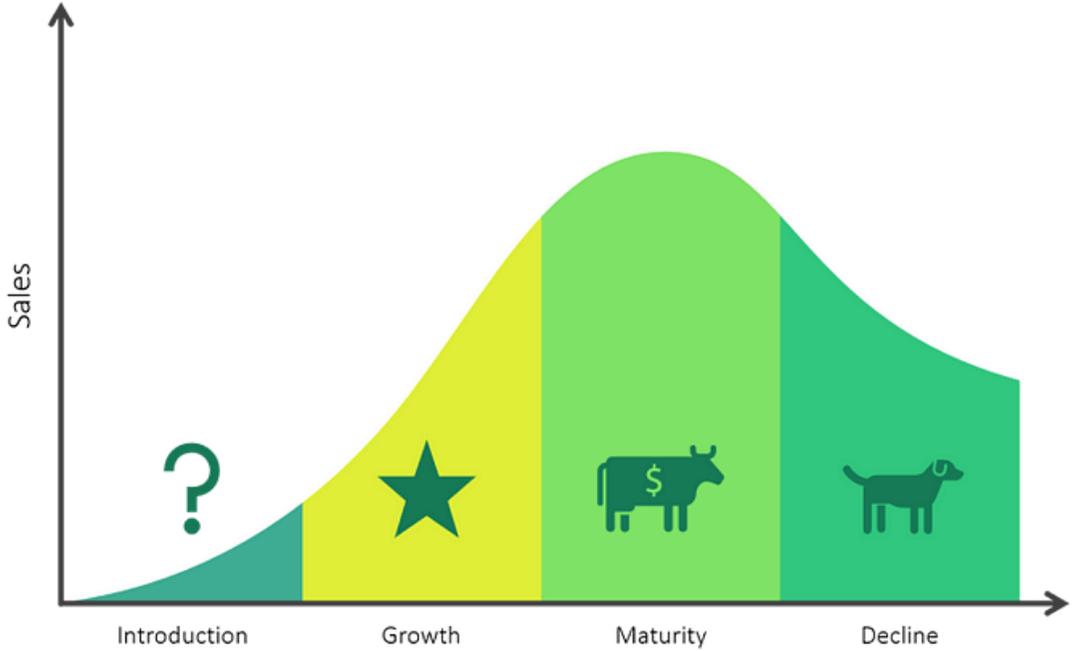
النجوم هي منتجات تتمتع بحصة سوقية عالية (من المحتمل أن تكون رائدة في السوق) في صناعة سريعة النمو. تولد النجوم مبالغ نقدية كبيرة بسبب حصتها النسبية العالية في السوق ولكنها تتطلب أيضًا استثمارات كبيرة لمحاربة المنافسين والحفاظ على معدل نموهم. يجب أن يكون لدى الشركات المتنوعة الناجحة دائمًا بعض النجوم من أجل ضمان التدفقات النقدية المستقبلية على المدى الطويل، حيث انها جيدة جدًا للحصول على صورة مؤسستك.

الأبقار النقدية في مصفوفة بوسطن:

في نهاية المطاف بعد سنوات من العمل في الصناعة، قد ينخفض نمو السوق وركود الإيرادات. في هذه المرحلة، من المحتمل أن تتحول نجومك إلى أبقار نقدية. نظرًا لأنه لا يزال لديهم حصة سوقية كبيرة نسبيًا في سوق راكد (ناضج)، فمن المتوقع أن تكون الأرباح والتدفقات النقدية عالية. بسبب معدل النمو المنخفض، يجب أن تكون الاستثمارات المطلوبة منخفضة أيضًا. وبالتالي، فإن الأبقار النقدية تولد عادةً نقدًا تزيد عن المبلغ النقدي اللازم للحفاظ على العمل. من المفترض أن يتم “حلب” هذا “النقد الزائد” من البقرة النقدية للاستثمارات في منتجات أخرى (النجوم وعلامات الاستفهام). تحقق الأبقار النقدية في النهاية التوازن والاستقرار للشركة.

الكلاب في مصفوفة بوسطن:

تعتبر الكلاب منتجات في سوق بطيء النمو أو متراجع مع حصة سوقية صغيرة نسبية. عادةً ما تتعادل هذه المنتجات (فهي لا تنشى ولا تستهلك قدرًا كبيرًا من النقد) وتولد بالكاد ما يكفي من النقود للحفاظ على حصة الشركة في السوق. وبالتالي فإن هذه المنتجات ليست مثيرة للاهتمام بالنسبة للمستثمرين. نظرًا لأنه لا يزال هناك أموال متضمنة في وحدات الأعمال هذه والتي يمكن استخدامها في وحدات ذات إمكانات أكبر، فمن المحتمل أن يتم تصفية الكلاب.



مصفوفة بوسطن BCG Matrix – ودورة حياة المنتج

مصفوفة BCG لها علاقة قوية بدورة حياة المنتج. تمثل علامات الاستفهام المنتجات التي هي في مرحلة التقديم. هذا عندما يتم إطلاق منتجات جديدة في السوق. النجوم هي SBU (Strategic Business Units) أو المنتجات في مرحلة نموها. هذا عندما تزداد المبيعات بأسرع معدل لها. الأبقار النقدية في مرحلة النضج: عندما تقترب المبيعات من أعلى مستوياتها، لكن معدل النمو يتباطأ بسبب التشبع في السوق. والكلاب في طور التراجع: المرحلة الأخيرة من الدورة، حيث تبدأ المبيعات في الانخفاض.

بالنظر إلى كل هذه العوامل معاً، يمكنك رسم المسار المثالي لاتباعه في مصفوفة بوسطن – BCG Matrix، من الشركات الناشئة إلى الشركات الرائدة في السوق. من المفترض أن يتم تمويل علامات الاستفهام والنجوم من الاستثمارات التي تولدها الأبقار النقدية. ويجب تصفية الكلاب أو تصفيتها لتحرير الأموال مع القليل من الإمكانيات واستخدامها في مكان آخر.

في النهاية، ستحتاج إلى مجموعة متوازنة من علامات الاستفهام والنجوم والأبقار النقدية لضمان تدفقات نقدية إيجابية في المستقبل. إذا كنت تريد معرفة المزيد حول كيفية إنفاق هذه الاستثمارات من أجل تنمية وحدة أعمال، فقد ترغب في قراءة المزيد عن Ansoff Matrix.

إلى جانب مصفوفة بوسطن BCG Matrix - ، هناك أطر أخرى لإدارة الشركات قد ترغب في إلقاء نظرة عليها مثل GE McKinsey Nine Box Matrix.

4- أهمية تحليل البيئة الخارجية

تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في دراسة العوامل البيئية الخارجية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثيرها، إذ تساعد دراسة وتقييم البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط و من أهمها ما يلي: ¹⁹

- إن دراسة البيئة الخارجية تساعد على تسطير الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات.
- تساعد العوامل البيئية الخارجية المختلفة في تحديد الموارد المتاحة لدى المؤسسة وكيفية الاستفادة منها.
- يساهم تحليل البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع و الخدمات و طرق التوزيع ، و تحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية.
- يساعد التقييم للبيئة الخارجية كذلك في تحديد سمات وخصائص المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد.
- ومن خلال هذه النقاط التي توضح أهمية تحليل المتغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة تؤكد أن دراسة هذه العوامل تمكن المؤسسة من تحديد الفرص التي يتحتم اقتناصها، واكتشاف المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها أو التقليل منها.

- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 150. (و بتصرف)¹⁹

المطلب الثالث: البيئة الداخلية**الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية**

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة" في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية"²⁰، فالبيئة الداخلية للمؤسسة "تضم بين جناحيها عناصر القوة و الضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة"²¹.

وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: مكونات البيئة الداخلية

تتمثل مكونات البيئة الداخلية في كل من الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها بالإضافة إلى الموارد والإمكانات المتاحة لديها.

1- الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات و أشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، الخليط، و غيرها.

وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب والذي يتوافق مع استراتيجيتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص283.20

- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص 184.21

2- ثقافة المؤسسة

تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن " نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي و الجماعي في المؤسسة"²²، و تعرف كذلك الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المؤسسة"²³.

ومن التعاريف نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة و يمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة.

أهمية الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي إحدى مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ذات أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، ويمكن تلخيص أهميتها في بعض النقاط التالية:²⁴

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المجد والأشخاص البارزين في المؤسسة، وعلى سبيل المثال الدور المنوط الذي لعبته الثقافة لدى المجتمع الياباني بتقديس العمل ومدى تأثيره الإيجابي على تطور أداء المؤسسات اليابانية.

- ايجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

- تطوير إحساس بالعضوية و الإنتماء (Membership): حيث أن التحسيس بالعضوية والإنتماء يمكّن من الاستقرار الوظيفي وتدريب العاملين وتطويرهم .

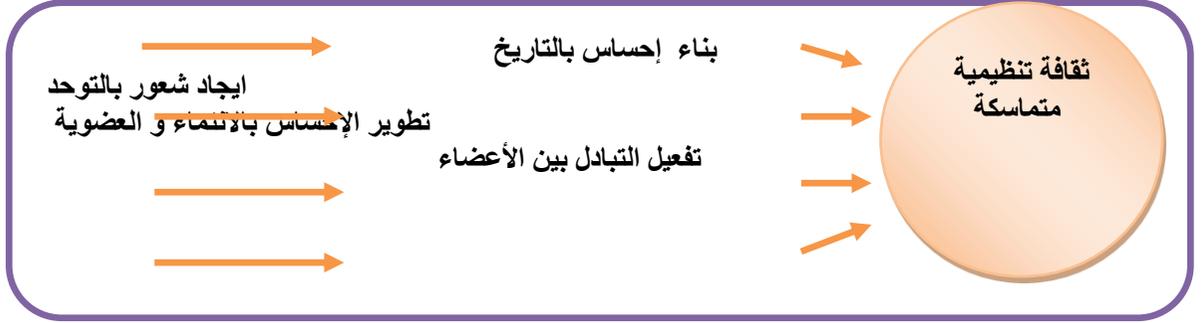
- تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange)، وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل المشتركة والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا بوجود نظام فعال للاتصال.

- صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي - الإدارة و الأعمال- دار وائل للنشر - الطبعة الثانية - 2008، ص124.

- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 76.

- ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص296، (وبتصرف).²⁴

الشكل رقم (1-2): أهمية ثقافة المؤسسة.



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 296.

ومن خلال هذه النقاط نستخلص أن الأحرف الأولى لها تشكل كلمة (home) أي ما يعني أن ثقافة المؤسسة القوية تشكل التوحد العائلي المترابط ويجب على المؤسسة استغلالها قدر الإمكان واستثمارها ما يجعل منها عامل قوة في المنافسة .

3- موارد المؤسسة

مفهوم الموارد : تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، و قدرات تكنولوجية و معرفية. ويمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد، المشتريات، الإنتاج، المالية، وأنظمة المعلومات والبحث والتطوير والرقابة وغيرها.²⁵

أنواع الموارد: الموارد لها عدة تقسيمات ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أقسام رئيسية:²⁶

- موارد ملموسة (مثل الموارد المالية و المادية).

- موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة).

- موارد بشرية (مثل المهارات، المعارف والخبرات).

أهمية الموارد: تمثل الموارد مجمل ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها الاستراتيجية والتي تمكن

- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره ، ص 205.25

- ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 298.26

المؤسسة من متابعة انجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه ويمكن أن نجسد أهمية الموارد في ما يلي²⁷:

- تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
- تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.
- إن التحديد الجيد والدقيق للموارد يجعل إدارة المؤسسة على معرفة واطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.
- تمثل موارد المؤسسة بمختلف أنواعها أحد عناصر ومن متطلبات صياغة الاستراتيجية وقاعدة تستند عليها لخياراتها الاستراتيجية وأدائها إذا ما أحسنت استغلال هذه الموارد بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من الارتقاء والتفوق على المنافسين.

الفرع الثالث: تحليل البيئة الداخلية

تتبع أهمية هذا التحليل الداخلي لأي مؤسسة بما تفرزه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها ومكوناتها وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للمؤسسة وربطه مع نتائج عملية تحليل البيئة الخارجية، ويوجد عدة مداخل لإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ومن أهمها: مدخل الوظائف الإدارية (التحليل الوظيفي)، مدخل الموارد والكفاءات، مدخل سلسلة القيمة وغيرها.²⁸

1- مدخل الوظائف الإدارية

يتطلب استخدام مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الاستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد، وكذلك مواطن القصور والضعف:²⁹

وظيفة التنظيم: ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي المؤسسة ميزة تنافسية.

- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 298.

نبيل مرسي-احمد سليم- مرجع سبق ذكره، ص 65. (بتصرف) -

- نبيل مرسي-د.احمد سليم- المرجع نفسه، ص 66.

وظيفة التخطيط: ينبغي أن ينصب الإهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص و تقييم كيف تخطط المؤسسة و تبني مستقبلها و كيف تضع وتنفذ مجموعة الاستراتيجيات و خطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الاجل. وظيفة التوجيه والرقابة: ينبغي أن تخضع عمليات القيادة و التوجيه و الرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل استراتيجي و ذلك بهدف التعرف على جوانب القصور و أوجه التميز فيها.

2- مدخل تحليل الموارد والكفاءات

التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة انطلاقا من مدخل تحليل الموارد حيث تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة. إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل. وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين: ³⁰ الأول يتمثل في تحليل عام لموارد المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومعقد للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة.

3- مدخل سلسلة القيمة

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي الداخلي، "وهو من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطارا لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيه"³¹، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، ووفق هذا الإطار فإن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح أنشطة القيمة، و الشكل رقم (1-3) يوضح نموذج لسلسلة القيمة لدى بورتر.

- ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 317.30

- محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، 2012، ص 90.

الشكل رقم (1-3) : نموذج سلسلة القيمة



2 Source : Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit ,p 53.

وتتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

- **الأنشطة الأساسية:** وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن:³²

الإمداد الداخلي (اللوجستيات الداخلية): الأنشطة المرتبطة بالتخزين، الاستلام، وتوزيع المدخلات اللازمة للمنتج، وتتمثل في: مناولة المواد، التخزين، مراقبة المخزون. **العمليات:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، مثل: تشغيل الآلات، التعبئة، التجميع، صيانة المعدات.

الإمدادات الخارجية (اللوجستيات الداخلية): أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن، مثل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، جدولة الطلبات.

³²- Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit ,p 57.

التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء مثل: الإعلان، التخفيضات، الترويج، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين وتحديد التسعير.

الخدمات: أنشطة مرتبطة بتوفير الخدمات لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج مثل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار وتعديل المنتج.

- **الأنشطة الداعمة:** وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل

الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل الأنشطة الساندة كل من:³³

المشتريات: أنشطة تتعلق بشراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة والمطلوب شراؤها للمؤسسة مثل مواد أولية، الآلات والتجهيزات، عتاد المكاتب وغيرها.

التطور التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

إدارة الموارد البشرية: أنشطة تتعلق بضمان الاختيار وانتقاء المستخدمين، التكوين، وتطور المستخدمين والأجور لجميع فئات الموظفين، إدارة الموارد البشرية تدعم كلا من مختلف الأنشطة الأساسية والداعمة.

البنية الأساسية: وهي تتكون من عدد من الأنشطة التي تشمل: الإدارة العامة، التخطيط، التمويل، المحاسبة، الجوانب القانونية، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة.

وهذه الأنشطة المختلفة ترتبط ببعضها البعض بحيث يؤثر كل نشاط على فاعلية الأنشطة الأخرى، ويعد كل نشاط من الأنشطة الساندة ضروريا لكل نشاط من الأنشطة الأساسية، وتختلف هذه الأنشطة حسب كل مؤسسة بحيث يمكن ما نجده أساسي لمؤسسة ما فقد نجده ثانوي لدى مؤسسة أخرى.

³³- Michael Porter , l'avantage concurrentiel, op cit ,PP 58-61.

4- نموذج التحليل الرباعي (SWOT):

وللربط بين التشخيص الداخلي و الخارجي لبيئة المؤسسة سنقوم بالتطرق لنموذج التحليل الرباعي ويسمى باللغة الإنجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية وهي: نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses ، الفرص Opportunities ، التهديدات Threats يستخدم هذا النموذج لبيان العلاقة بين الأربعة المتغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة و الضعف ، الفرص و التهديدات والتي سنتطرق لتعريف كل منها في ما يلي:

الفرص و التهديدات: تعد الفرص ظروف ملائمة موجودة في بيئة المؤسسة يجب اغتنامها ، بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار استراتيجية جديدة و تنفيذها يمكّن من تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية. أما التهديدات هي ظروف غير ملائمة أو تحديات ومخاطر تواجه المؤسسة، و قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة أو التقليل منها تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية و تحمي نشاطها.

نقاط القوة و الضعف: تتمثل نقاط القوة في موجودات و خصائص وموارد متوفرة داخل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتعزز أداءها التنافسي، و التي تستقى من العناصر التالية: المهارات و الخبرات ، الموارد المادية ، البشرية والكفاءات، الموجودات التنظيمية. أما نقاط الضعف تتمثل في محدودية المؤسسة في الموارد المادية والبشرية أو المهارات والتي تعيق الأداء الفعال للمؤسسة، أو هي كل ما يمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

تستخدم المؤسسات تحليل SWOT لأنه يوفر إطارا ديناميكيا مفيدا للقيام بالتحليل الاستراتيجي ، من خلال مقارنة نقاط القوة و الضعف الداخلية بالفرص و التهديدات الخارجية، و تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة و نقاط قوتها و ضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها.³⁴

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص 324-327.34

الجدول رقم (1-1): نموذج التحليل الثنائي SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي التحليل الخارجي
استراتيجية التدوير	استراتيجية هجومية	الفرص البيئية المتاحة
استراتيجيات دفاعية	استراتيجية التنويع	التحديات البيئية الخارجية

المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص 328.
من خلال الجدول نستخلص أن الهدف من تحليل SWOT هو على المؤسسة تشخيص أحد الأنماط الاستراتيجية الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية :³⁵
إستراتيجية هجومية: وتعني استخدام نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا وتعد الوضع المثالي والجيد للمؤسسة.
إستراتيجية التدوير: تعني محاولة المؤسسة التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.
إستراتيجية التنويع: في هذه الحالة تسعى المؤسسة إلى التنويع من خلال استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التحديات الخارجية أو الحد من آثارها.
إستراتيجية دفاعية: تعني تقليل مواطن الضعف الداخلية للمؤسسة لتحاشي المخاطر الخارجية.

5- أهمية تحليل البيئة الداخلية

تهتم المؤسسات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية ، و ذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها و

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص 328. (وبتصرف)³⁵.

بوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة ، وذلك لما يلي:³⁶

- المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا و ذلك بما يساعد القضاء على المعوقات البيئية و اغتنام الفرص الموجودة بها.
- بيان و تحديد نقاط الضعف و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) و التحليل الخارجي(مجالات الفرص و المخاطر)، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص و المخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمؤسسة أو ضعفا، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

المبحث الثاني: المعلومة و دورها في المؤسسة

أصبحت تمثل المعلومات اليوم موردا مهما للمؤسسات وأحد أسلحة التنافس، حيث تكمن حاجة المؤسسة إلى المعلومات في أنها تمكنها من التنسيق بين العوامل البيئية الخارجية والداخلية وبين احتياجات وقدرات المؤسسة بحيث تساهم في اتخاذ القرارات وحتى في تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المعلومة ومفهوم نظم المعلومات وأهميتها في المؤسسة.

المطلب الأول: المعلومة

تعتبر البيانات والمعلومات الرأس المال المهم الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المبتغاة، فما المقصود بالبيانات والمعلومات وما خصائصهما؟ وفيما تتجلى مصادر المعلومات وقيمتها؟

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي -الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين -مجموعة النيل العربية - 36 الطبعة الأولى -1999-ص132. وبتصرف

الفرع الأول: مفهوم البيانات و المعلومات

1- مفهوم البيانات:

البيانات "تمثل المواد الخام التي تم جمعها ولم يتم ترتيبها أو معالجتها بعد"³⁷، أو البيانات هي "مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من المعنى الظاهري متفق عليها لتمثيل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث"³⁸.

ومن هذا نستخلص أن البيانات تعد رموز أو مفاهيم غير معالجة وليست ذات دلالة أو معنى أي عديمة الفائدة.

2- ماهية المعلومات

لقد تعددت تعاريف المعلومات، فمن الصعب تقديم تعريف واحد ومن هنا سننوه إلى بعض التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في هذا المجال:

إذ تُعرّف المعلومات بأنها "البيانات التي تمت معالجتها، بحيث أصبحت ذات مغزى عند المستفيد، وذات قيمة حقيقية مدركة ومحسوسة في الإجراءات الحالية أو المستقبلية المنظورة أو في عملية صنع القرارات"³⁹، أو المعلومات هي "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها وبالتالي تصبح لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها"⁴⁰.

وبالتالي يمكن القول أن المعلومات هي بيانات تم تحويلها ومعالجتها بحيث تصبح أكثر دلالة وذات معنى وقيمة بالنسبة لمستخدميها.

الفرع الثاني: الفرق بين البيانات والمعلومات

البيانات والمعلومات مصطلحين يستعملان بكثرة ، حيث يتواجد الاختلاف بينهما في عدة فروقات جوهرية، و يمكن توضيح هذا الاختلاف من خلال المعايير التالية:⁴¹

1 - معيار اللغوي: البيانات لغة جمع بيان، والبيانات ما بيّن به الشيء من الدلالة وغيرها، وبيان الشيء بياناً أي اتضح، ويسمى بياناً لكشفه عن المعنى المقصود وإظهاره، نحو قوله

- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية(منظور تكنولوجي)، عمان، دار وائل للنشر، طبعة واحد2009، ص18.37

- عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها مكوناتها، دار الثقافة للنشر، ط1، الأردن، 2000، ص 12.38

- محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، "اقتصاديات المعلومات" القوة الناعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، الأردن، ص141.39

- محمد عبد العليم محمد صابر، "نظم المعلومات الإدارية" دار الفكر الجامعي، ط1، اسكندرية، 2006، ص36.40

- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر، ط2، الأردن 2009 ، ص165.41

تعالى « هذا بيان للناس»⁴²، وكما يسمى به المجلد والمبهم من الكلام بيانا نحو قوله تعالى «ثم إن علينا بيانه»⁴³، أما المعلومات فهي جمع معلومة، والمعلومة مشتقة من كلمة العلم، فهي اسم مفعول مؤنث لكلمة العلم وألحقت به التاء المربوطة للدلالة على صيغة المبالغة.

2 - معيار المستوى الإداري: يمكن عد المعلومات على أنها تقع في مستويات إدارية عديدة يعتمد عددها على الإطار الذي تستخدم ضمنه هذه المعلومات: فمن الصحيح القول أن ما يعد معلومات لمستوى إداري معين تعد بيانات لمستوى إداري آخر، أي نفس المفردة قد تكون بيانات في مستوى إداري وتكون معلومات في ذات الوقت نفسه بالنسبة لمستوى إداري آخر.

3 - معيار الزمن: يعد الزمن معيارا مهما في الفصل بين البيانات والمعلومات، فالمفردات التي تعد معلومات لمستفيد معين في فترة زمنية قد تعد بيانات لمستفيد آخر في ذات الفترة الزمنية.

4- معيار القيمة/الفائدة: ويعد من أكثر المعايير التي يركز عليها الباحثين، إلى درجة أن بعضهم يصف الفرق بين البيانات والمعلومات بكلمة واحدة هي أن المعلومات مفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وأصبحت ذات معنى للمستفيد.

5- معيار الهدف: يتمثل الهدف الأساسي لنظام المعلومات بإجماع الكتاب بتوفير المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة صنع القرارات من قبل الإدارة المستفيدة بعد إجراء عمليات المعالجة على البيانات.

6 - معيار المعالجة: يؤكد الباحثون على وجود اختلاف بين البيانات والمعلومات قدر تعلق الأمر بعمليات المعالجة، فإذا لم يوجد اختلاف بينهما فإن جميع المعالجات التي تجرى على البيانات لتحويلها إلى معلومات (باستثناء التخزين والاسترجاع) تكون غير ذات جدوى، فالبيانات هي حقائق خام قد تكون أو لا تكون معلومات، أما المعلومات فهي المعرفة المتصلة بعضها مع البعض الآخر المعبر عنها بالشكل الذي يجعل منها ذات نفع مباشر في صنع القرارات.

- سورة آل عمران، الآية رقم 42.138

- سورة القيامة، الآية رقم 43.19

ومن خلال هذه المعايير نستخلص أن هناك فرق بين البيانات والمعلومات فالبيانات هي مفاهيم ورموز غير معالجة ممكن أن تصبح معلومات نفعية وذات معنى وفائدة لدى مستخدميها إذا تمت معالجتها وتصبح معلومات مهمة وذات قيمة لمتخذي القرار.

الفرع الثالث: أنواع ومصادر المعلومات

توجد عدة تصنيفات للمعلومات ، لكن بصيغة عامة يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية:

1- درجة الرسمية: وفقا لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية وأخرى غير رسمية:⁴⁴ المعلومات الرسمية: هي كل المعلومات الصادرة من هيئات رسمية وقانونية ، وتتمثل مصادرها في: وسائل الإعلام، الكتب، بنوك المعطيات، براءات الاختراع، الدراسات والأبحاث.

المعلومات غير الرسمية: هي المعلومات الصادرة من مصادر غير رسمية، وتتمثل مصادرها في: المنافسون أنفسهم، الموردون، الزبائن، المعارض، الندوات، المصادر الوظيفية للمؤسسة.

2 -مصدر المعلومات: هناك مصدرين للمعلومات إما أن تكون داخلية أو خارجية: فالمعلومات الناتجة عن عمليات المؤسسة هي معلومات داخلية، والمعلومات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة هي معلومات خارجية.

3-درجة التغيير: وتصنف المعلومات حسب درجة التغيير إلى المعلومات الثابتة والمتغيرة، فالمعلومات الثابتة التي لا تتغير عبر الزمن ، والمعلومات المتغيرة هي غير ثابتة وقابلة للتغيير في أي وقت.⁴⁵

4 - المستوى الإداري: تصنف المعلومات على حسب المستوى الإداري و التي غالبا ينقسم إلى الإدارة الاستراتيجية (الادرة العليا)، الإدارة التكتيكية (الادارة الوسطى)، والإدارة الوظيفية (الادارة التنفيذية)، حيث يتطلب كل مستوى إداري نوع من المعلومات : معلومات استراتيجية، معلومات وظيفية، وأخرى تنفيذية.

⁴⁴- Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2ème édition, Paris ;2000, p 9.
- محمد عبد العليم محمد صابر، "نظم المعلومات الإدارية" دار الفكر الجامعي ،ط1، اسكندرية،2006، ص44.45

المعلومات الاستراتيجية: وهي المعلومات يمكن أن تغطي مدة زمنية طويلة في المؤسسة وتحتاجها الإدارة العليا، وتعرف المعلومات الاستراتيجية بأنها: 46 "تلك المعلومات الضرورية لصنع القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة" ، أو تعرف بأنها 47 "كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المؤسسة وبها تحدد نشاطها ومحاور تطورها". فالمعلومات الاستراتيجية تصف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها والموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف والتي يمكن استخدامها الصحيح في تحقيق الميزة التنافسية.

المعلومات الوظيفية (التكتيكية): 48 وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الوسطى وفي أغلب الأحيان تكون المعلومات التكتيكية داخلية مرتبطة بوظائف المؤسسة المختلفة، أما المعلومات التكتيكية الخارجية فهي مرتبطة بالطلبات، التمويل، الإعلانات. وميزة هذه المعلومات أنها مشتركة بين الوظائف، ومجالها محدود نسبيا بنشاط معين، إضافة إلى أنها معلومات دورية وموجهة للاستغلال في الحاضر والمستقبل.

المعلومات التنفيذية (التشغيلية): 49 وهي المعلومات المتعلقة بالأعمال اليومية التي تؤديها المؤسسة، يحتاجها المستوى الأدنى أي الإدارة التنفيذية والتي تخص عملية الانتاج مثلا، مراقبة المخزون، المبيعات، إعداد تقارير الصيانة. ومن أهم خصائص هذه المعلومات: دورية ومتكررة وصالحة للمدى القصير.

5- حسب درجة الحصول: كما يمكن إدراج تقسيم آخر للمعلومات حسب وهذا حسب الإمكانية أو السهولة في الحصول عليها وتصنف إلى: 50

المعلومات البيضاء: هي معلومات متوفرة يمكن الحصول عليها بسهولة، ولا يترتب عن جمعها أية مشاكل قانونية، أو ملاحظات قضائية، و تعتمد على نفس مصادر المعلومات الرسمية.

- حسن علي الزغبى، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص34. 46

مجموعة مؤلفين، ترجمة: حسين علي "استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج" النشر: إيرول، باريس، 1992، ص 74. 47

-كرومي سعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية وتفعيل قرارات المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، مستغانم، 48 2009، ص51.

- كرومي سعيد، نفس المرجع، ص 51. 49

50- Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet, op cit,p 10.

المعلومات الرمادية: هي المعلومات المباح الحصول عليها، لكن بصعوبة وتعتمد في جمعها على نفس مصادر المعلومات غير الرسمية.

المعلومات السوداء: هي التي يتم التكتّم على نشرها نظراً لسريتها، وهي محمية قانونياً بموجب عقود، واتفاقيات و يفرد بالاطلاع عليها الأشخاص المسموح لهم بذلك أو عن طريق التجسس.

الفرع الرابع: خصائص المعلومات

حتى يمكن أن تكون المعلومات ذات فائدة لصناع القرار فلا بد من التأكد من أن خصائصها تتلاءم مع الموقف الذي يتخذ فيه القرار، ونذكر من أهم الخصائص التي وصفت بها المعلومات على النحو التالي: 51-52

1- **نوع المعلومات:** نشير إلى ضرورة أن تكون المعلومات ملائمة لاحتياجات المستفيدين منها.

2- **دقة المعلومات:** نشير إلى ضرورة أن تتصف المعلومات بالدقة الكافية، وتعني الدقة شيئين مختلفين: أن تكون المعلومات صحيحة خالية من الخطأ والنشويش، وأن تكون المعلومات دقيقة وتهم المستفيدين منها.

3- **العمر، الموقوتية، الأفق الزمني:** ترتبط هذه الخصائص بالوقت فعمر المعلومات يشير إلى مقدار الوقت الذي مضى على إنتاجها، أما الموقوتية فإنها تعبر عن الوقت الذي تكون فيه المعلومة ملائمة لموضوع القرار وأهميته، أما الأفق الزمني فإنه يمثل الفاصل الزمني الذي تغطيه المعلومة، فالأفق الزمني قد يغطي الماضي أو الحاضر أو المستقبل أو الأمد القصير أو الطويل.

4- **الكلفة، القيمة، ذات الصلة:** لكي تكون المعلومات مفيدة يجب أن تكون ذات صلة بموضوع القرار، وإنتاج المعلومات للأغراض المختلفة يرتبط بكلفة سواء الكلفة الزمانية أو المادية المرتبطة بعمليات جمع، معالجة، خزن، واسترجاع المعلومات ، ولهذا لا بد أن يكون لتلك المعلومات المكلفة قيمة مترتبة جراء استخدامها في اتخاذ القرارات ويمكن قياس قيمة

محمد عبد حسين آل فرج الطائي ، مرجع سابق ،ص44 - 51

- حسن علي الزغبى، مرجع سابق،ص41.52

المعلومات من خلال تخفيضها لنسبة حالة عدم التأكد الذي يمكن أن يحيط بصناعة القرار وإمكانية اتخاذ القرار بسرعة.

5- سهولة الوصول: تكون المعلومات مفيدة عندما يتمكن الأفراد من الوصول إليها بسهولة و في الوقت الملائم لاستخدامها. وتعد مهارة المستفيد في إيجاد المعلومات التي يحتاج إليها هي التي تؤثر في سهولة الوصول إليها.

كما توجد خصائص أخرى وصفت بها المعلومات من طرف بعض الباحثين مثل: الشمولية، الوضوح، الانسجام، الموثوقية، التماسك، المرونة، القدرة على التنبؤ، الحيادية، القابلية على المقارنة وغيرها.

الفصل الرابع

القدرة والميزة التنافسية للادارة الإستراتيجية

مقدمة :

قديمًا كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المدبرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية.

فالإدارة العليا في معظم المؤسسات لم تولي المورد البشري الاهتمام المناسب ولم تهتم بتنمية قدراته الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي. ومن الأسباب التي أدت إلى هذا القصور:

- ♣ حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المؤسسات دون مشكلات كبيرة.
- ♣ المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات.

♣ حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.

ففي تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لم يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن مستويات المهارة المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها. ولقد سادت هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة "الثورة" الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي وانتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي، ففي تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تُعني بها الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة "آلات" تحقيقاً لمستويات أعلى من الانتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول "كما قلنا" هو الإنتاج (يلاحظ أن الكثير من المؤسسات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى، وترى في العنصر البشري عامل من عوامل الإنتاج يخضع لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة "المسندة إليه" لا تترك له فرصة للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرار

لكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر والمتواصل والعنيف ذو التأثير على هيكلية الموارد البشرية وقدراتها ولعل أبرز تلك التغييرات:

*أ- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها كفاءة تتوفر في نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

*ب- تسارع عمليات الابتكار والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

*ج- اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب "الأمر الذي استوجب وجود مختصين" في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية.

*د- ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقية الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية في تحرير التجارة الدولية، هذا الأمر أوجد هو الآخر احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية.

*هـ - ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها. ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية. تلك التغيرات كانت السبب الرئيسي في تغيير نظرة المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية

وخطورة في المؤسسة وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به. ومن ثم بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

مفهوم المزايا التنافسية المستمرة (SCA):

Sustainable Competitive Advantage:

يقصد بالمزايا التنافسية القدرات الذاتية التي تملكها المنظمة (المهارات والتكنولوجيا، والموارد، والمزايا) والتي تستطيع توظيفها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى للعميل أو المستهلك، وتحقق تميزاً أو اختلافاً لها عن بقية المنافسة، وتسمح باستمرار تحقق النجاح والتميز في ظل المنافسة على المستوى المحلي أو الدولي.

ويرجع بداية ظهور الميزة التنافسية إلى (مايكل بورتر) في كتابه بعنوان "استراتيجية التنافس" في عام 1980، وركز (مايكل بورتر) في كتابه على ميزتين وهما القيادة في التكلفة الأقل والتميز أو الاثنين معاً.

وتركز كتابات أخرى على أن الميزة التنافسية عبارة عن خلق أو تحقيق القيمة.

وهناك ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق المزايا التنافسية وهي:

- استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership.

- استراتيجية التميز Differentiation.

- استراتيجية التركيز Focus.

مصادر الميزة التنافسية:

- موارد المنظمة.

- قدرات المنظمة.

- الجدارات التنظيمية.

أسلوب تحليل موارد المنظمة: Resource Based View of The Firm لكل منظمة الموارد الخاصة بها، ولكن الاختلاف بين المنظمات يظهر في كيف تدار هذه الموارد بالشكل الذي يخلق لها مزايا تنافسية مستمرة وتميزا عن المنظمات المنافسة الأخرى.

ويمكن تقسم موارد المنظمة Resource Based View of (RBV) The Firm إلى ثلاثة أقسام (جدول 1).

1- الموارد الملموسة Tangible Resources.

2- الموارد غير الملموسة Intangible Resources.

3- الطاقات التنظيمية Organizational Capabilities.

جدول (1) تحليل موارد المنظمة

1- الموارد الملموسة:

وتشمل موارد المنظمة المادية والمالية والبشرية والتنظيمية والتكنولوجية والتي تستخدم في خلق القيمة للمنظمة وتحقيق المزايا التنافسية المستمرة.

- الموارد المادية:

وتشمل أصول المنظمة والتي من السهل التعرف عليها وتحقق لها مزايا تنافسية كالأراضي والمباني والآلات.

- مصانع وتجهيزات حديثة. – مواقع تصنيع مناسبة.

- آلات وأجهزة حديثة.

- الموارد التكنولوجية:

وتشمل

– براءات الاختراع.

- حقوق الملكية.

– عمليات إنتاجية ابتكارية.

- طاقة البحوث والتطوير.

- علامات تجارية.

الموارد التنظيمية:

- عمليات التخطيط الإستراتيجي. – أنظمة رقابة فعالة.

2- الموارد غير الملموسة:

الموارد الإنسانية:

- خبرات ومهارات وجدارات العاملين.

- مهارات الإدارة. – الثقة.

موارد ابتكارية:

- قدرات ابتكارية في مجال البحوث والتطوير.

- المعرفة الفنية والتنظيمية.

الشهرة:

- العلامات التجارية. – الشهرة لدى المستهلك بالجودة.

- الشهرة لدى الموردين. – سمعة الشركة أو المنظمة.

- ولاء وانتماء العاملين.

3- الطاقات التنظيمية:

- جدارة وكفاءة المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.

- طاقة المنظمة وقدرتها على تجميع وتنسيق مواردها بما يحقق الأهداف

المحددة، ومن أمثلة ذلك.

- خدمة مميزة للعملاء.

- ابتكارات في مجال المنتجات والخدمات.
- طاقات تجهيز في مجال تطوير المنتجات.
- القدرة على استقطاب وتحفيز والمحافظة على رأس المال الإنساني.

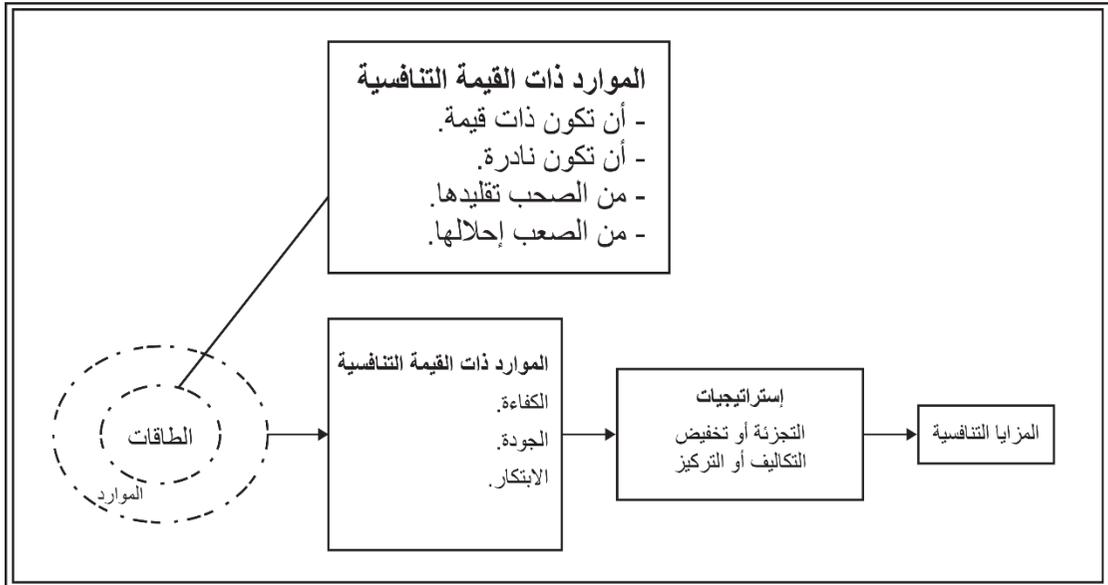
ثالثاً- خصائص موارد المنظمة ذات القيمة التنافسية:

- 1- أن تكون ذات قيمة In The Resources Valuable.
أي أن تتصف الموارد بخصائص تساعد على خلق القيمة وتحقيق مزايا تنافسية ويرتبط بذلك التميز المادي لبعض الموارد
- 2- أن تكون نادرة Is The Resource rare?
صعوبة الإحلال Difficult To Substitute.
- 3- وتتخذ صعوبة الإحلال أحد شكلين:
- صعوبة أو استحالة التقليد من جانب المنافسين.
- إمكانية الإحلال الاستراتيجي لبعض الموارد.
- 4- صعوبة التقليد Difficult to Imitate.
وتأتي صعوبة التقليد من المصادر التالية.
- جانب التكاليف.
- صعوبة تحديد المورد الذي له قيمة، وكيف يمكن تقليده أو تدويره
- .Casual Ambiguity
- تعتقد الجانب الاجتماعي Social Complexity.
وصعوبة التقليد التي تأتي من تعقد الجانب الاجتماعي وتتمثل في جانب أو أكثر من الجوانب التالية:
- شبكة علاقات المنظمة الداخلية والخارجية.

- ثقافة المنظمة.
 - شهرة المنظمة سواء بالنسبة للموردين أو العملاء.
 - رأس المال الإنساني والذي يتمثل في المهارات والقدرات وجانب المعرفة العالية الذي يملكه الأفراد.
- ويساعد امتلاك المنظمة للموارد والطاقات والتي تتصف بالمعايير المذكورة على استثمار الفرص المتاحة ومواجهة القيود والتحديات التي تواجهها المنظمة. وقد تتوفر بعض هذه الخصائص لدى موارد المنظمة مما يقتضي التطوير والتحسين المستمر.

شكل رقم (١)

تحليل موارد المنظمة ومجالات الجدارة



رابعاً-مجالات استخدام أسلوب تحليل موارد المنظمة:

وساعد استخدام أسلوب تحليل موارد المنظمة ومجالات الجدارة في الآتي:

1- تحديد موضع موارد المنظمة: فلكل منظمة مجال رئيسي أو عدة مجالات

رئيسية للجدار والتي تحدد الموارد الرئيسية الحرجة، وتحدد استراتيجية موضع الموارد ما الذي يمكن عمله في ضوء الموارد المحدودة.

2- التعلم التنظيمي: إذ يساعد التعلم التنظيمي، ومنحنى الخبرة، وتراكم

المعرفة التي اكتسبتها المنظمة في مواجهة المواقف المتغيرة على تطوير موارد المنظمة، ومصادرها، وشبكات العلاقات الخاصة بها.

3- استخدام الرافعة في توجيه الموارد Leveraging Existing Resources

Resources: يقصد باستخدام الموارد، وتحديد الاستخدامات البديلة لها، ويتحقق ذلك عن طريق:

أ- التركيز في استخدام الموارد لتحقيق أهداف استراتيجية محددة،

ويتطلب ذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحديد الأولويات، فلا يجب تشتيت الموارد بين الأهداف ذات الأولوية المنخفضة.

ب- تحديد الموارد والتي تأتي من المصادر الخارجية والتي يتم

الحصول عليها بالسهولة ورخص الثمن، وغالباً ما تأتي هذه الموارد من خلال التعاقدات، والتحالفات، وشبكات العلاقات الخاصة بالمنظمة، وفي هذه الحالة فقد تحقق المنظمة مزايا تنافسية عن طريق:

- الحصول على موارد خام رخيصة من دول أخرى.

- الحصول على أيدي عاملة رخيصة من دول أخرى.

- الاستثمار في البحوث والتطوير في بلاد تتميز الأيدي

العاملة فيها بالمهارة وانخفاض الأجور، كالهند وسنغافورة.

ج- المحافظة على الموارد الموجودة وذلك بإعادة تدويرها أو توجيهها

لأنشطة أخرى غير الأنشطة والتي أصبحت لا تحقق مزايا تنافسية،

كتوجيه الموارد لإنتاج منتجات جديدة، أو تحقيق السرعة في تطوير

المنتجات، أو مساعدة مجالات وظيفية أخرى.

والميزة التنافسية المستدامة ليست نهائية بسبب التطورات التي تطرأ على البيئة

والصناعة من جهة ولسلوك المنافسين من جهة أخرى، وهذا يتطلب الاستثمار

بشكل مستمر ومتواصل في الموارد والتي تعتبرها المنظمة أنها مصادر لميزتها

التنافسية والبحث عن مصادر جديدة بشكل دائم.

وامتلاك الميزة التنافسية يفترض أن المنظمة كائن حي قائم على التفاعل مع

محيطه وعلى تطوير ذاته بهدف ضمان الاستمرارية وان البحث عن التفوق

والتميز هو شرط لبقاء المنظمة واستمراريتها.

قدرات المنظمة:

تشمل قدرات المنظمة ما يلي:

1- قدرات مبنية على ما تمتلكه الشركة من أصول وتتضمن:

○ قدرات مبنية على حيازة الشركة للممتلكات القانونية Gulatory

Capabilities مثل حقوق الفكرية والعقود والأسرار التجارية.

○ قدرات مرتبطة بقوة مركز الشركة Capabilities Positional

وتنتج من الأفعال والقرارات السابقة للشركة مثل: سمعة الشركة

وتركيبية سلسلة القيمة الخاصة بالشركة.

2- قدرات مبنية على ما تمتلكه الشركة من مهارات وتتضمن:

○ القدرات الوظيفية Functional Capabilities وتنتج من المعارف والمهارات والخبرات لدى موظفي المنظمة وغيرهم من الأفراد الموجودين في سلسلة القيمة من موردين وموزعين ووكلاء إعلان.

○ القدرات الثقافية Cultural Capabilities: وتشمل المعتقدات والقيم والعادات والاتجاهات التي تنتقل إلى العاملين في المنظمة أفراداً وجماعات وعلى سبيل المثال عندما تنتج ثقافة المنظمة إدراكاً لمعايير الجودة العالية ومقدرة على التفاعل مع التحديات ومقدرة على التغيير والابتكار والتعلم، وتعزز من ربحية المنظمة من خلال صياغة مجموعة من القواعد والقيم التي تؤدي إلى توحيد وتنظيم سلوك وأفعال أعضاء المنظمة فإن الثقافة حينئذ تعتبر مصدراً للميزة التنافسية تتصف بالندرة والقيمة وصعوبة محاكاتها أو استبدالها.

الجدارات التنظيمية:

يقصد بالجدارات التنظيمية المعارف والمهارات والقدرات (KSA) التي يمتلكها فرد أو مجموعة من الأفراد أو المنظمة والتي تساعد على تحقيق التميز في الأداء التنافسي.

ويمكن تقسيم الجدارات إلى:

- جدارات على المستوى الفردي.
- جدارات على المستوى الفردي فتشمل الجدارات الخاصة بالوظيفة أو بالعمل الإداري كالمقدرة على اتخاذ القرارات، والقيادة، وإدارة التغيير .. الخ.

أما الجدارات على مستوى المنظمة أو الجدارات المحورية فهناك تسميات عديدة نذكر منها:

- جدارات على المستوى الفردي.

- جدارات على مستوى المنظمة أو الجدارات المحورية.

أما الجدارات على المستوى الفردي فتشمل الجدارات الخاصة بالوظيفة أو بالعمل الإداري كالقدرة على اتخاذ القرارات، والقيادة، وإدارة التغيير .. الخ.

أما الجدارات على مستوى المنظمة أو الجدارات المحورية فهناك تسميات عديدة نذكر منها:

- الجدارات التسويقية، والجدارات التقنية، والجدارات التكاملية.

- أو الجدارات الإدارية، والجدارات المبنية على المدخلات، والجدارات

المبنية على المخرجات، والجدارات المبنية على التحويل.

- أو قد تشمل مجالات الجدارة Core Competencies ما يلي:

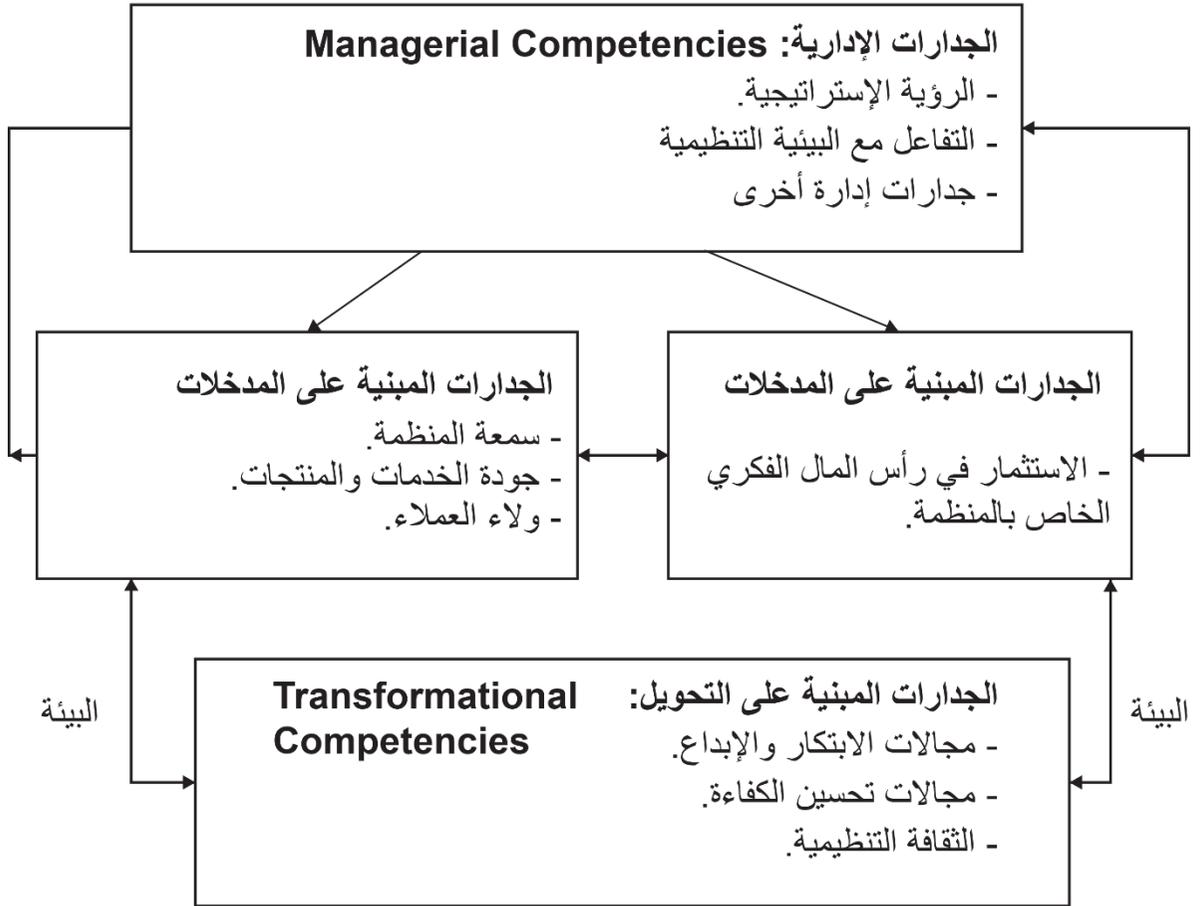
1- مجالات تحقيق الكفاءة: وتشمل القدرة على جمع وتنسيق الموارد بكفاءة وفاعلية.

2- مجالات تحسين الكفاءة: وتشمل القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المنظمة أو خارجها، وتقديم الخدمات للمستهلك.

3- مجالات الابتكار: وتشمل القدرة على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المنظمة، وعملياتها ومخرجاتها.

4- أن توفر لدى الموارد المعايير التي تحقق المزايا التنافسية المستمرة. وتستطيع كل منظمة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصة بها ويحقق لها المزايا التنافسية المستمرة.

شكل رقم (٢)
نموذج الميزة التنافسية المبني على الجدارات



خامساً- خصائص الموارد البشرية والتي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

تقسم مهارات الموارد البشرية إلى:

- **مهارات عامة:** وهي المهارات التي يمتلكها الأفراد وتوفر قيمة الأفراد هامة لمنظمة معينة، وتنشأ الميزة التنافسية من الاستثمار في تلك المهارات الخاصة والتي تخلق قيمة بالنسبة للمنظمة ومن الصعب محاكاتها من قبل المنافسين.

وتتصف موارد المنظمة والتي تستطيع خلق الميزة التنافسية المستدامة بما يلي:

- **مهارات عامة:** وهي المهارات التي يمتلكها الأفراد وتوفر قيمة بالنسبة للمنظمة وتكون قابلة للتنقل بين منظمات متنوعة، وتوفر قيمة متساوية بالنسبة لجميع المنظمات.

- **مهارات خاصة بمنظمة ما:** وهي المهارات التي توفر قيمة هامة لمنظمة معينة، وتنشأ الميزة التنافسية من الاستثمار في تلك المهارات الخاصة والتي تخلق قيمة بالنسبة للمنظمة ومن الصعب محاكاتها من قبل المنافسين.

وتتصف موارد المنظمة والتي تستطيع خلق الميزة التنافسية المستدامة بما يلي:

- أن يكون المورد ذا قيمة Valuable Resources.

- أن يكون المورد نادراً Rare Resources.

- عدم إمكانية الاستبدال أو الإحلال Substitutability.

- ألا تكون هناك قابلية لتقليد موارد الشركة.

1- القيمة:

والبحث عن القيمة يتمثل في السؤال الذي تطرحه إدارة الموارد البشرية هو كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تخفيض التكلفة أو زيادة العوائد؟ وما الممارسات التي تلعب هذا الدور؟ وهل يكون ذلك من خلال نظم المكافآت المتبع في الشركة؟ أو من خلال التركيز على الاتجاهات لدى موظفي الشركة باعتبار أن رضا العملاء يبدأ من رضا الموظفين؟

2- الندرة:

يقع على إدارة الموارد البشرية تحديد كيفية تطوير واستثمار الخصائص النادرة للموارد البشرية للمنظمة وبما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

3- عدم القدرة على الإحلال والمحاكاة:

إن خصائص الندرة والقيمة التي تتمتع بها الموارد البشرية تسمح للشركة أو المنظمة بتحقيق مزايا تنافسية، ولكن إذا ما استطاعت الشركات الأخرى محاكاة هذه الخصائص فإن مثل هذه السمات لن تستطيع مع الوقت توفير ما هو أكثر من التكافؤ التنافسي.

ولذا فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تطور خصائص الموارد البشرية للمنظمة والتي ليس من السهل على المنافسين محاكاتها.

وقد يتطلب ذلك التركيز على الظواهر المعقدة اجتماعياً *Social Complexity* كالتاريخ الفريد للمنظمة أو الثقافة التنظيمية واعتبار ذلك مصدراً هاماً للميزة التنافسية لها.

خصائص أخرى للموارد البشرية التنافسية:

بالإضافة إلى الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية التنافسية من حيث القيمة والندرة وعدم القدرة على المحاكاة فهناك خصائص أخرى هامة أيضاً، ومنها:

- الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل.
- المرونة لدى الموارد البشرية للمنظمة.
- التنظيم الإداري.
- التعلم التنظيمي.

أولاً: الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل:

يتكون الانتماء التنظيمي من الانتماء الاتجاهي، والأنماء السلوكي، والانتماء الاستمراري:

- **الانتماء الاتجاهي أو العاطفي:** فيتمثل في التطابق بين الفرد والمنظمة من خلال قبول قيمها والاستغراق في الشؤون الخاصة بها والشعور بالمسئولية تجاه هذه الشؤون والقضايا.
 - **الانتماء السلوكي أو المعياري:** فيتمثل في التطابق بين الفرد والمنظمة من خلال قبول قيمها والاستغراق في الشؤون الخاصة بها والشعور بالمسئولية تجاه هذه الشؤون والقضايا.
 - **الانتماء السلوكي أو العاطفي:** فيتمثل في التطابق بين الفرد والمنظمة من خلال قبول قيمها والاستغراق في الشؤون الخاصة بها والشعور بالمسئولية تجاه هذه الشؤون والقضايا.
 - **الانتماء السلوكي أو المعياري:** ويعبر عن الالتزام الأخلاقي للبقاء في المنظمة.
 - **الانتماء الاستمراري:** وهو الانتماء المبني على الرغبة في الاستمرار في عضوية.
 - أما عن الرضا عن العمل فقد تبين من عديد من الدراسات العربية والأجنبية أن هناك علاقة طردية كبيرة بين الرضا عن العمل ودوافع العاملين، والأداء، ورضا العملاء.
- وامتلاك المنظمة للموارد البشرية التنافسية يتطلب من موظفيها تجاوز حدود العقد الوظيفي مما يظهر أهمية الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة سواء في مجال انخفاض التكاليف وبالتالي القيادة في مجال التكلفة أو تحسين الإنتاجية أو الإبداع في العمل.
- ثانياً: مرونة الموارد البشرية:

تتمثل مرونة الموارد البشرية في الإجابة على التساؤل إلى أي مدى تمتع الموارد البشرية بالمنظمة بمجموعة من المهارات والسلوكيات التي تستطيع أن تمنح عدة خيارات تسمح لها باتباع بدائل استراتيجية متنوعة في البيئة التنافسية للشركة؟ وتتناول المرونة هنا كل من:

أولاً: مرونة مهارات الموارد البشرية في المنظمة.

ثانياً: مرونة ممارسات إدارة الموارد.

مرونة مهارات الموارد البشرية:

مرونة المهارات هي الاستخدامات البديلة الفعلية والمحملة التي يمكن لمهارات الموظفين تطبيقها وكذلك السرعة والتي من خلالها يمكن إعادة تشكيلها، وهناك ثلاث مستويات لمرونة المهارة هي:

- التنوع على المستوى الفردي أي درجة قدرة العاملين على تعلم مهارات لها استخدامات بديلة.

- التنوع على مستوى الشركة أي تنوع المهارات سواء الفعلية أو المحتملة القائمة حالياً لدى الشركة.

ويظهر أهمية مرونة مهارات الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية من خلال زيادة قدرة المنظمة على سرعة التكيف مع الظروف البيئية المحيطة والتطور التكنولوجي واستغلال الفرص الجديدة وجذب المواهب والارتقاء بها، وبالتالي تحقيق استراتيجية المنظمة سواء كانت استراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية الإبداع والابتكار.

4- التنظيم:

يعتبر التنظيم الإداري من العناصر الهامة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية للمنظمة، والتنظيم يعني توافر النظم والممارسات التي تسمح

لخصائص الموارد البشرية بأن يتم استثمارها وتطويرها وبما يسهم في تحقيق المزايا التنافسية، وهناك مجالات عديدة في ذلك منها التركيز على ثقافة التعاون، والثقافة المبنية على فريق العمل، وتمكين العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية:

يعتبر التعلم التنظيمي سبيل للمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة سواء بالنسبة للموارد البشرية أو بالنسبة للمنظمة ككل وذلك من خلال:

- عملية اكتساب المعرفة ونقلها وتطويرها، ودمج كل من المعرفة الضمنية والصريحة، واحتفاظ ذاكرة المنظمة بهذه المعارف والمهارات، وانعكاس ذلك في خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة، وأداء أفضل للأفراد وللمنظمة.
- يساعد التعلم التنظيمي على تطوير السلوك والأداء التنظيمي من خلال:
- **مرحلة التعلم الإدراكي:** والذي يؤدي إلى تحسين النماذج الفكرية والقاعدة المعرفية.
- **مرحلة التعلم السلوكي:** حيث تتم ترجمة هذه التغيرات إلى ممارسات جديدة في مجال العمل بالقدر وبالسرعة المطلوبة والتي تحقق التفوق على المنافسين.
- تنمية وتطوير الجدارات التنظيمية خاصة الجدارات المحورية وتحفيز جدارات جديدة من خلال التراكم المعرفي.

الفصل الخامس

مشروع عمل لخطة استراتيجية

الخطة الاستراتيجية لمشروع

[

]

تقديم

[ينبغي أن يخاطب التقديم القراء مباشرة عن سبب إعداد الخطة الاستراتيجية وأن يقدم عرضاً عاماً موسعاً لموضوع الخطة وأهميتها في تطوير المشروع.]

ملخص تنفيذي

[يُرجى تقديم عرض على المستوى التنفيذي لمحتويات الخطة الاستراتيجية بأكبر قدر من التفصيل، يتضمن عرضاً عاماً موجزاً للمشروع والغرض منه، وعرضاً واضحاً ووافياً عن كيفية دعم الخطة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الأوسع للمؤسسة، والفوائد التي يمكن تحقيقها من اعتمادها، ومع تحديد إطار زمني واقعي لتنفيذها والتكاليف المتعلقة بها.]

جدول المحتويات

iii.....	تصدير	
v.....	الاختصارات والمختصرات	
vi.....	ملخص تنفيذي	
1.....	جدول المحتويات	
3.....	مقدمة	-1
3	الغرض من الخطة الاستراتيجية	1.1
3	منهجية التخطيط الاستراتيجي	1.2
4.....	معلومات أساسية	-2
4	تاريخ المؤسسة	2.1
4	هيكل المؤسسة	2.2
5	استعراض الإنجازات الأساسية	2.3
6.....	المسح البيئي	-3
	تحليل SWOT: تقييم وتحليل مكامن القوة، ومواطن الضعف، والفرص والتهديدات الخاصة بالمؤسسة	3.1
6		
8	تحليل PESTLE: تحليل سياسي، واقتصادي، واجتماعي – ثقافي، وتكنولوجي، وقانوني وبيئي	3.2
10	تحليل أصحاب المصلحة	3.3
11	تحليل خط الأساس للقدرة المؤسسية والبشرية وقدرة البنية الأساسية	3.4
11	قضايا ناشئة	3.5
12	استنتاجات من المسح البيئي	3.6
13.....	رؤية المؤسسة ومهمتها والقيم الأساسية لها	-4
13	الرؤية	4.1
14	المهمة	4.2
15	ولاية المؤسسة	4.3
15	القيم الأساسية	4.4
17.....	الإطار الاستراتيجي	-5
17	الأهداف والمقاصد والاستراتيجيات الاستراتيجية	5.1
20.....	الإطار المنطقي	-6
22.....	تقييم المخاطر	-7
24.....	الإبلاغ بالخطة الاستراتيجية	-8

- 25..... وضع خطة تشغيلية أو خطة عمل -9
- 26..... تمويل الخطة الاستراتيجية -10
- 27..... المراقبة والتقييم -11
- 27 11.1 المراقبة
- 28 11.2 التقييم
- 28 11.3 الإبلاغ
- 30..... المرفقات -12
- 31..... المرفق 1: التخطيط الاستراتيجي المنهجية والجدول الزمني
- 32..... المرفق 2: أعضاء فرقة التخطيط الاستراتيجي
- 33..... المرفق 3: قائمة الأشخاص/المؤسسات المستشارة
- 34..... المرفق 4: خطة العمل
- 35..... المرفق 5: إطار قياس الأداء
- 36..... المرفق 6: المراجع

1- مقدمة

1.1- الغرض من الخطة الاستراتيجية

[يُرجى توضيح الغرض من الخطة الاستراتيجية (ما الذي يلزم تحسينه بتنفيذ الأشياء بشكل مختلف) والعملية المتبعة في وضع الخطة: ما هي الأطراف المشاركة (المشاركون)، ووسائل التواصل والعملية المتبعة لإضفاء الطابع المؤسسي عليها. وينبغي أن يقدم هذا القسم أيضاً عرضاً موجزاً عن كيفية تنظيم الوثيقة.]

1.2- منهجية التخطيط الاستراتيجي

لعملية التخطيط الاستراتيجي تأثير قوي على النجاح في تحقيق ما ترمي إليه الخطة الاستراتيجية. وينبغي أن تضم العملية الأطراف المعنية من الداخل والخارج، وينبغي أن تكون الخطة الاستراتيجية وثيقة

2- معلومات أساسية

2.1- تاريخ المؤسسة

[يُرجى تقديم عرض موجز عن تاريخ إنشاء المؤسسة، والمهام التي تأسست من أجلها، والكيفية التي تُنظم بها لتنفيذ ولايتها. ويُرجى تسليط الضوء على أي إنجازات وأحداث ومعالم بارزة استهلتها مؤسستكم أو اتخذت إجراءات حيالها على مدار الأعوام.]

2.2- هيكل المؤسسة

[يُرجى إدراج الهيكل التنظيمي للمشروع، الذي ينبغي أن يعكس الملامح المثلى للمؤسسة وكفاءاتها الأساسية. ويسمح هيكل المؤسسة بعرض الأجهزة المختلفة للمشروع، مع المسؤوليات المحددة المتعلقة بوظيفته.]

2.3- استعراض الإنجازات الأساسية

[يُرجى تسليط الضوء على الإنجازات الأساسية التي حققتها المشروع خلال الفترة الماضية للتخطيط الاستراتيجي، وإن لم تتحقق إنجازات خلال هذه الفترة، يُسلط الضوء على الإنجازات المحققة خلال الفترة الثلاثة – الخمسة أعوام الماضية على الأقل. ويُرجى أيضاً إبراز الدروس المستفادة، إن وجدت.]

3- المسح البيئي

[يُجرى المسح البيئي عن طريق جمع معلومات ذات صلة على المستويات العالمي والإقليمي والوطني قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أنشطة المشروع وتحليلها. ويُقصد منه تحديد التحديات والفرص الخارجية والداخلية التي من المرجح أن تؤثر على مستقبله وفرص المضي]

3.1- تحليل (SWOT): تقييم وتحليل مكامن القوة، ومواطن الضعف والفرص والتهديدات الخاصة بالمؤسسة

[إجراء تحليل (SWOT). وهو عبارة عن عملية حصر تنظر في القدرات الداخلية؛ واحتياجات أصحاب المصلحة مقارنة بقدرة المؤسسة على تلبية هذه الاحتياجات والحقائق السياقية التي تعمل فيها المشروع. وينبغي للمعلومات التي تجمعها هذه العملية أن تقدم رؤى عن الثغرات بين الأداء الحالي للمشروع وما يُزمع تحقيقه. ويُرجى ملاحظة أن الغرض من هذه المعلومات المساعدة في توافق أهداف وبرامج وقدرات المؤسسة مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها.]

مكامن القوة

[يرجى تحديد السمات الملموسة وغير الملموسة داخل المشروع والتي يمكن للمرفق مراقبتها. وغالباً ما تكون هذه السمات المهارات (القدرات) والموارد التي يمتلكها المشروع والتي يمكنه استخدامها كميزة تنافسية إذا كان المرفق الوطني يتنافس مع آخرين في مجال العمل هذا.]

مواطن الضعف

[تندرج هذه العوامل في نطاق مراقبة المشروع، وهي تعوق المشروع من تحقيق أهدافه. والعوامل الواردة هي مجالات مقترحة لإجراء تحسينات فيها.]

الفرص

[هذه العوامل هي العوامل الخارجية الجاذبة التي ستساعد، إن استُغلت كما يجب، في سد الثغرة بين ما يقوم به المشروع وما يتوقع منه القيام به. يرجى تحديد الأطر الزمنية التي يمكن فيها تحقيق هذه الفرص.]

التهديدات

[ينبغي أن تحدد التفاصيل الواردة هنا العوامل الخارجية التي تتخطى نطاق رقابة المشروع؛ فهي يمكن أن تهدد مهمة المؤسسة وعملياتها. وينبغي لهذه المعلومات أيضاً أن تقدم نظرة عامة لخطط الطوارئ المحددة للتصدي للمخاطر الأكثر حدة والتي يُرجح وقوعها، إذا ما وقعت.]

3.2 التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتكنولوجي والقانوني والبيئي (PESTLE)

[يرجى إجراء تحليل (PESTLE) الذي يقدم فهماً للبيئة الخارجية المحيطة بالمشروع فيما يتعلق بالعوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية - الثقافية، والتكنولوجية والقانونية والبيئية (الإيكولوجية). ويُجرى التحليل متعدد الجوانب هذا عادةً أثناء حلقة عمل لأصحاب المصلحة تستخدم مخرجات من البحوث على العوامل الستة المشار إليها. وتشمل القرارات الدولية ذات الصلة أهداف التنمية المستدامة الواردة في خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وإطار سنداى للحد من مخاطر الكوارث للفترة 2015-2030، ونتائج الدورة الحادية والعشرين لمؤتمر الأطراف المنعقدة في باريس في الفترة من 30 تشرين الثاني/نوفمبر إلى 11 كانون الأول/ديسمبر 2015؛ وقرارات المؤتمر. وينبغي كذلك النظر في القرارات الإقليمية والوطنية ذات الصلة.]

الجدول 2: عناصر يُنظر فيها أثناء إجراء تحليل (PESTLE)

تحليل (PESTLE)	
عوامل اقتصادية	عوامل سياسية
عوامل تكنولوجية	عوامل اجتماعية - ثقافية
عوامل بيئية (إيكولوجية)	عوامل قانونية

3.3 تحليل الأطراف المعنية

[أدرج هنا مجموعة الأطراف المعنية المتعاملة مع المشروع. وهي مجموعة كبيرة من المؤسسات (والأفراد) الذين قد يكون لديهم اهتمام بتبادل شيء ما، أو بالاتصال، أو الرغبة في التشارك مع المشروع. وينبغي أن تشمل تلك الأطراف المعنية المنافسين والمتعاونين على حد سواء. استخدم الجدول 3 أدناه لتقديم تفاصيل عن الاهتمامات الرئيسية للأطراف المعنية المتعاملة مع المشروع، وما تنتظره منه وقدرتها على الإسهام فيه. واستعض عن المعلومات عند الضرورة بالسماوات الخاصة بمرققك. ويمكن أن يشمل هذا القسم أيضاً تحديد هوية الطرف المعني وخطة إشراكه في العمل.]

الجدول 3: مصفوفة تحليل الأطراف المعنية

الإمكانات	التطلعات	الاهتمامات	الأطراف المعنية
توضيح الإسهامات التي يمكن أن يقدموها للمشروع	عرض تفصيلي لما يتطلعون إليه من إقامة علاقات مع المشروع	تسليط الضوء على اهتماماتهم بالمشروع	إعداد قائمة بالأطراف المعنية (المتعاونون والمنافسون على حد سواء)
تزويد المشروع بإحصاءات أو بيانات داخلية	الحصول على إمكانية الوصول إلى معلومات وبيانات محدثة	اهتمام بالبيانات التي ينتجها المشروع بشأن الزراعة	إدارات حكومية أخرى (حدد)
تمويل الابتكار	الوصول إلى النواتج والخدمات التي من شأنها أن تدعم زيادة إبراز مكانة القطاع	نواتج وخدمات مبتكرة لدعم قطاع الصناعة	القطاع الخاص
تبادل معلومات البحوث	التواصل بشأن مسائل مواضيعية	الوصول إلى البحوث التي ينتجها المشروع	الجامعات
الدعوة إلى مزيد من التمويل للمشروع	الوصول إلى المعلومات والخدمات	الحد من مخاطر الكوارث وإنقاذ الأرواح والممتلكات	منظمات المجتمع المدني

3.4 تحليل القدرة للبنية التحتية للمؤسسة والقدرات البشرية

[إجراء تحليل خط الأساس. بيانات خط الأساس المجمع هنا تُستخدم كنقطة بداية لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف والغايات المحددة في الخطة الاستراتيجية، وقياس مستوى التغيير واتجاهه. ويرسي هذا التحليل الأساس لمقارنة الحالة قبل النشاط وبعده، وبذلك يمكن استخدام هذا الأساس لتحسين فهم إسهامات نشاط بعينه أو تقييم فعاليته.]

3.5 المسائل المستجدة

[ينبغي أن يشمل هذا القسم روابط الخطة الاستراتيجية الوطنية بخطط العمل العالمية والإقليمية ودون الإقليمية والوطنية. كما ينبغي أن يبحث إمكانية التعاون الإقليمي. ويمكن أيضاً أن يشمل التخطيط لاستخلاف الموظفين في المشروع. ويمكن استخدام المعلومات المجمع من تحليل (SWOT) ومن تحليل (PESTLE) لإثراء هذا القسم.]

3.6 استنتاجات الفحص البيئي

[يلخص هذا الجزء في فقرتين أو ثلاث فقرات قصيرة، ولكن شاملة، المسائل الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة، والمحددة في تحليل (SWOT) وتحليل (PESTLE)، اللذين تضمننا تقييم البيئة الداخلية والخارجية لاستبانة مكامن قوة المؤسسة ومواطن ضعفها والفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها. وينبغي أن يتضمن ذلك اهتمامات الأطراف المعنية وإسهاماتها والعلاقات معها. ويبيّن أيضاً الاستنتاجات التي أسفر عنها التحليل من حيث ردود الفعل الاستراتيجية التي سيفتضيها الأمر للاعتماد على مكامن القوة لتقليل مواطن الضعف والتهديد، مع متابعة الفرص المتاحة. وهذا أمر حاسم الأهمية لبلوغ مستويات أداء عليا.]

4 رؤية المؤسسة ومهمتها وقيمها الأساسية

(يشير هذا القسم إلى القسم 3.3 من دليل التخطيط الاستراتيجي المتكامل للمنظمة : تصميم المرحلة وتحديدها.)

تعريف سريعة

الرؤية: نظرة مستقبلية بشأن الوضع الأمثل أو الظروف المثلى التي تتطلع المؤسسة إلى تغييرها أو خلقها.

المهمة: مقاصد المؤسسة؛ ما الذي تقوم به المؤسسة ولماذا.

القيم: المبادئ والاعتقادات والافتراضات التي توجه المؤسسة.

4.1 الرؤية

[عرض بيان الرؤية المعتمد. يجب أن تشير الرؤية إلى نظرة طويلة الأجل للترغبات أو النوايا الخاصة بحالة المشروع. وينبغي أن تشير إلى ما تريد المؤسسة تحقيقه. وينبغي أن تكون مليئة بالتحديات وطموحة، ولكن قابلة للتنفيذ بحيث تحفز القدرة الإبداعية للموظفين. ويُنتظر من الرؤية أن تجسد في الأذهان صوراً قوية ومثيرة للوضع المنشود للمؤسسة في المستقبل. وعند صياغة بيان الرؤية يجب كفاية الإجابة عن الأسئلة الأساسية التالية:

1. ماذا تفعل المؤسسة/ ما الغرض من وجودها؟

2. ماذا تريد المؤسسة تحقيقه في غضون 5-10 سنوات؟

3. ما هي تطلعات المؤسسة في المستقبل؟]

(انظر القسم 3.3.1.1 من دليل التخطيط الاستراتيجي المتكامل للمنظمة : الرؤية)

4.2 المهمة

[عرض بيان المهمة المعتمد. يجب أن تشير المهمة إلى المقصد العام للمشروع، بما يتماشى مع قيم وتطلعات الأطراف المعنية التي يوجد المرفق الوطني من أجلها، مع الإشارة إلى العمليات الأساسية، وكذلك العمليات الأساسية للإدارات/ الوحدات المتصلة به. وعند صياغة بيان المهمة يجب التأكد من الإجابة عن الأسئلة الأساسية التالية:

1. ما هو الغرض من وجودنا؟
2. مَنْ نخدم؟
3. ما هي الخدمات التي نقدمها؟
4. كيف نقدم الخدمات؟

كيف نصوغ بيان المهمة

الخطوات

1. قدم عرضاً دقيقاً لما تقوم به مؤسستك، ولماذا سيستمر نشاطها في المستقبل
2. بيّن كيف تعمل مؤسستك، وما يميزها عن سواها
3. حدد القيم التي تراها مؤسستك هامة في قيامها بعملها، والصورة التي تريد أنت أن تقدمها
4. بيّن لماذا تقوم مؤسستك بعملها بهذا الشكل، ومن يستفيد من خدماتها ونواتجها
5. اجمع إجاباتك في بيان واحد لمقاصد المؤسسة

4.3 أهداف المؤسسة

[أهداف أي مؤسسة هي الغرض الذي أنشئت من أجله، حسبما تحدد الوثائق القانونية التي أنشئت بموجبها. وترتبط الولاية ارتباطاً وثيقاً بالمهمة.]

4.4 القيم الأساسية

[اعرض بيانات القيم المعتمدة، والتي ينبغي أن تمثل ما يمكن قبوله عند إدارة أعمال المؤسسة. والقيم تعرض ما يهيم المشروع عند قيامه بأعماله – الاعتقادات الأساسية التي تراها المؤسسة هامة لعمله ولتفاعلها مع الأطراف الأخرى. وتكتسب هذه القيم أهميتها من حيث إنها تساعد في توجيه بيانات المهمة والرؤية. ومن أمثلة القيم النزاهة والأمانة والكفاءة والعمل الجماعي والمساواة والامتياز.]

5 الإطار الإستراتيجي

5.1 الأهداف والغايات الاستراتيجية، والاستراتيجيات

5.1.1 الأهداف

[عرض أهداف المشروع. يُقتصر على عدد محدود من الأهداف الهامة – من قبيل خمسة إلى ثمانية أهداف. إذا تحققت الأهداف، فهذا دليل على أن المشروع يضطلع بولايته (مهمته). والنتائج التي سيشهدها المشروع عند تحقيق أهدافه سترسي الأساس للمستقبل الذي يستشرفه (بيان الرؤية).]

5.1.2 الغايات

[عرض الغايات الاستراتيجية للمشروع على النحو المبين أدناه. فتحقيق أهداف المشروع سيتوقف إلى حد بعيد على مدى تحقيق الغايات الاستراتيجية. والغايات محددة وتتميز كل منها عن الأخرى. وهي قابلة للقياس ويوجد إطار زمني لتنفيذها. وينبغي أن توضح الغايات أيضاً ماذا يمكن تحقيقه بشكل واقعي في ظل الموارد المتاحة (بما في ذلك الوقت). تُستهل بيانات الأغراض بعبارة "من أجل...".]

5.1.3 الاستراتيجية

[حدد في الجدول 4 كافة الاستراتيجية رقيقة المستوى المزمعة والمرتبطة بالأهداف والغايات الاستراتيجية المقابلة. ويُستعاض عن مضمون الجدول 4 بما لديكم.]

الجدول 4: أمثلة للاستراتيجيات

الهدف 2: نظام المعلومات السوقية والتحذيرات الآتية، الموجهة نحو تلبية احتياجات محددة وتحقيق سلامة الأشخاص والممتلكات				
الأهداف	الاستراتيجيات	المخرجات	الإطار الزمني	المسؤوليات
الهدف 1.1: من أجل تطوير رأس المال البشري في المؤسسة	تعليم وتدريب الموظفين	موظفون متخصصون	[إدراج معلومات ذات صلة هنا]	[إدراج معلومات ذات صلة هنا]
	تعزيز الشراكات مع الجامعات ومراكز التدريب الإقليمية	تحسين المؤسسة الفنية والعلمية	[إدراج معلومات ذات صلة هنا]	[إدراج معلومات ذات صلة هنا]
الهدف 1.2: من أجل تحديث نظام مراقبة السوق والسوق	تحسين شبكة رصد ومراقبة السوق والسوق	تركيب شبكة رصد ومراقبة السوق وتشغيلها	[إدراج معلومات ذات صلة هنا]	[إدراج معلومات ذات صلة هنا]
	العمل بمعدات حديثة لتقديم معلومات عالية الاستبانة	تحسين القدرة على مراقبة السوق والسوق	[إدراج معلومات ذات صلة هنا]	[إدراج معلومات ذات صلة هنا]
الهدف 1.3: من أجل زيادة توافر النواتج والخدمات السوقية	استخدام تكنولوجيات حديثة للمعلومات لتحسين توافر المعلومات السوقية	توفير الخدمات والنواتج السوقية للقطاعات المختلفة	[إدراج معلومات ذات صلة هنا]	[إدراج معلومات ذات صلة هنا]

6 الإطار المنطقي

تنضح الأهداف والغايات من خلال تحديد بيانات دقيقة ويمكن قياسها للنتائج الواجب تحقيقها.

النتيجة المتوقعة هي البيان رفيع المستوى الذي يتنبأ بقيام المنظمة ككل (الأمانة واللجان الفنية والاتحادات الإقليمية والأعضاء) بتحقيق نتيجة رفيعة المستوى (تغيير في أوضاع الأعضاء أو الأوضاع المجتمعية) على المدى الطويل. وثمة ثلاثة مستويات للنتائج:

- التأثير هو الأثر طويل الأجل الإيجابي والسلبي، والأولي والثانوي، المرتبط بالنتائج المتوخاة/ المخرجات أو المحصلات المنجزة. والمحصلات هي الآثار طويلة ومتوسطة الأجل المحتمل تحقيقها أو المحققة للنتائج المتوخاة/ المخرجات أو المحصلات المنجزة والمتصلة بمخرجات المجالات البرنامجية.
- المخرج/ النتيجة المتوخاة هي أقل مستوى للنتائج المتوقعة (خاصة بالأمانة) المحققة من خلال مجموعة من الأنشطة.

الجدول 5: مثال لإطار منطقي

مستوى النتائج	ملخص	المؤشرات	وسائل التحقق	المخاطر والافتراضات
التأثير	الممتلكات والمجتمعات المحلية قادرة على مقاومة تقليبية السوق وتغييره	تصنيف تقليبية السوق وتغييره		مبادرات أخرى لها نُهج تتعارض مع مبادرات المنظمة أو المشروع
المحصلات	تحسين توافر التنبؤات والنواتج تحسين المهارات لإعداد معلومات ونواتج خاصة بالمشروع	عدد التنبؤات أو النواتج المعدة أو المعدلة عدد المشروع التي تعد/ تشرف على معلومات ونواتج جديدة خاصة بالسوق	تقارير المشروع	
المخرجات	مبادرات بناء القدرات على النمذجة واستخدام نواتج التنبؤ العددي بالسوق المقدمة	عدد الموظفين المدربين عدد المناطق المستفيدة من مبادرات بناء القدرات	سجلات التدريب	المشروع التي تبدو في حاجة إلى بناء القدرات، وتنتظر للمشاركة في المبادرات
الأنشطة	توفير مبادرات بناء القدرات	الموارد اللازمة	التكلفة	

[تقديم تفسير مختصر لكن شامل للعلاقة السببية (من المدخلات/ الأنشطة إلى المخرجات، ومن المخرجات إلى المحصلات، ومن المحصلات إلى الآثار) باستخدام الإطار المنطقي إن وجد/ المحدد آنذاك]

7 تقييم المخاطر

[حدد الأحداث، والمخاطر والفرص المرتبطة بها، التي يحتمل أن تؤثر على إنجاز الخطة الاستراتيجية. واستخدم المعلومات لإعداد مصفوفة أو سجل لإدارة المخاطر. وربما ترغب في الإشارة إلى سياسة وإطار إدارة المخاطر التابعين للمنظمة أو لحكومتك، حسب الاقتضاء. ويرد في الشكل 2 مثال لسجل المخاطر التابع للمنظمة [.]

الجدول 6: مثال لسجل المخاطر (من سجل المخاطر العليا التابع للمنظمة)

التاريخ المتفق عليه	تأثير التحفيف	التخفيف	المؤشر	التأثير	الاحتمال	المحصلة	الأثر	السبب	فئة المخاطرة
						تؤدي إلى...	ثمة احتمال أن...	بسبب...	الموضوع
	متوسط	- إدخال قدر من المرونة في عملية التخطيط - الاتساق مع مخصصات الميزانية المعتمدة	- زيادة شكاوى الأعضاء - اتجاهات الزيادة أو النقص في تلقي اقتراحات ليس لها ميزات مرصودة من الأعضاء		متوسط	انخفاض الأداء في الأولويات المقررة مما يسفر عن عدم رضا الأعضاء	تؤثر على تنفيذ بعض الأنشطة المقررة بسبب تحويل الموارد عن الأنشطة المقررة	تصعيد أولويات جديدة لم ترد في عملية التخطيط الاستراتيجي (وثائق التخطيط والاجتماعات التخطيطية وما إلى ذلك)	المخاطرة الاستراتيجية (1)
	منخفض	- الحفاظ على اتصال وثيق بصانعي القرارات، والإبلاغ بوضوح عن الاستراتيجية المناظرة - توضيح ولاية المنظمة واستخدام الشراكات مع الكيانات الأخرى لتجنب ازدواجية الولايات لدى	زيادة القلق في تقارير رؤساء المشروع بشأن جودة الخدمات التي تقدمها كيانات أخرى - الجودة العلمية للتقارير المقدمة من كيانات أخرى.		متوسط	الإخلال بالولاية الأساسية للمنظمة في منظومة الأمم المتحدة	ربما انخفاض في جودة خدمات السوق، والخدمات البيئية الأخرى	انخراط كيانات أخرى في الولاية المركزية للمنظمة دون تنسيق أو احترام لمعايير المنظمة	الامتثال (1)

التاريخ المتفق عليه	تأثير التحفيف	التحفيف	المؤشر	الترتيب	إجمالي العلامات	إجمالي العلامات	التأثير	الاحتمال	المحصلة	الأثر	السبب	فئة المخاطرة
					+	0			تؤدي إلى...	ثمة احتمال أن...	بسبب...	الموضوع
		الطرفين										

8 التواصل بشأن الخطة الاستراتيجية

[إعداد فقرتين أو ثلاث فقرات موجزة تعرض كيف سيتواصل المشروع بفعالية بشأن الجوانب المختلفة لخطته الاستراتيجية، بما في ذلك الرؤية، والمهمة، والقيم الأساسية، والهدف المؤسسي، والغايات، والمحصلات المتوقعة، والاستراتيجيات، والجمهور الأساسي، وقنوات الرسائل والاتصالات التي سستخدم.]

9 إعداد خطة تشغيلية أو خطة عمل

[إعداد خطة عمل تترجم الاستراتيجيات إلى أنشطة ومشاريع محددة لتحقيق النتائج المنشودة. تدرج خطة العمل في المرفق 4 لهذا القالب النموذجي.]

10 تمويل الخطة الاستراتيجية

[استخدام الأنشطة والمشاريع المدرجة في خطة العمل، وتقدير تكلفة كل نشاط، وإعداد ميزانية قائمة على النتائج لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. تحديد استراتيجية لتدبير الموارد لمعالجة للثغرات الموجودة في الميزانية على وجه الخصوص.]

11 المراقبة والتقييم

11.1 المراقبة

[يبيّن كيف سيجري الاضطلاع بالمراقبة، ومن سيكون المسؤول عنها. سلط الضوء على المؤشرات الأساسية لقياس التقدم المحرز. إعداد إطار لقياس الأداء باستخدام القالب النموذجي أدناه على أساس النتائج المتوقعة، يُستخدم كأساس لفهم النتائج والتغيرات التي يود المشروع تحقيقها، وتقديم تقارير بشأنها. ثم يُنقل إطار قياس الأداء بعد ذلك إلى المرفق.]

الجدول 7: إطار قياس الأداء في المشروع

المسؤولية	الوتيرة	طرائق جمع البيانات	مصدر البيانات	الأهداف	خط الأساس	المؤشرات	النتائج المتوقعة
المشروع	كل عامين	استعراض الوثائق	استقصاء بشأن الأوضاء المعيشية	50 في المائة بحلول 2023	10 في المائة	نسبة السكان الفقراء الذين يتلقون دعماً من الحكومة لمقاومة آثار تغير السوق	التأثير: زيادة قدرة الأسر المعيشية والمجتمعات المحلية وقطاعات الأعمال والمجتمع، على مقاومة تقلبية السوق وتغييره
المشروع	كل عامين	استقصاء	نتائج الاستقصاء	60 في المائة على الأقل	30 في المائة	مستوى رضا المواطنين عن الخدمات	المحصلة 1: تحسين تقديم خدمات وعمليات للسوق
							المحصلة 2:

11.2 المراقبة

[بَيِّن/ اعرض كيف سيجري تقييم الخطة الاستراتيجية، ومتى سنُقِيم، ومَن الذي سيقومها.]

11.3 رفع التقارير

[أوضح/ بَيِّن كيف سيتم رفع التقارير عن الخطة الاستراتيجية، ومتى سترفع التقارير، ومَن الذي سيرفعها، فضلاً عن أنواع المخرجات/ التقارير التي سترفعها.]

- **الكيف:** ما هي الطريقة/ نسق التقارير الذي سيستخدم في الإبلاغ عن النتائج؛
- **الحين:** تحديد وتيرة إعداد التقارير القائمة على النتائج: تقارير فصلية، وتقارير نصف سنوية، وتقارير سنوية؛
- **مَن:** تحديد مَن سيكون مسؤولاً عن إعداد التقارير القائمة على النتائج؛
- **المخرجات المنتجة:** تقارير إلى الأعضاء، وتقارير إلى الأطراف المعنية، وما إلى ذلك.]

12 المرفقات

[إدراج معلومات إضافية من عملية التخطيط الاستراتيجي من شأنها أن تثري المعلومات الواردة في متن الخطة الاستراتيجية]

المرفق 1: التخطيط الاستراتيجي المنهجية والجدول الزمني

المرفق 2: أعضاء فرقة التخطيط الاستراتيجي

المرفق 3: قائمة الأشخاص / المؤسسات المستشارة

المرفق 4: خطة العمل

[تخطيط العمل عملية توجه العمل اليومي لمؤسسة أو مشروع ما. إنها عملية تخطيط ماذا يجب عمله، ومتى يجب عمله، ومن الذي يجب أن يقوم بذلك، وما هي الموارد أو المدخلات اللازمة لذلك].

[إعداد خطة عمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية باستخدام القالب النموذجي أدناه. واستعض عن المضمون وكيف القالب بما يلائم وضعك].

الجدول 9: نموذج خطة عمل

مجال النتيجة 1 (المحصلة 1): تحسين تقديم خدمات وعمليات فعالة خاصة بالسوق والسوق والهيديرولوجيا				
المؤشرات الأساسية: مستوى رضا المواطنين عن الخدمات والعمليات الخاصة بالسوق والسوق والهيديرولوجيا				
المخرجات	الأنشطة	الإطار الزمني	الشخص المسؤول	التكاليف/ المدخلات
المخرج 1.1:	النشاط 1.1.1:			
	النشاط 1.1.2:			
المخرج 1.2:	النشاط 1.2.1:			
	النشاط 1.2.2:			
المخرج 1.3:	النشاط 1.3.1:			
	النشاط 1.3.2:			

المرفق 5: إطار قياس الأداء

المرفق 6: المراجع

المراجع :

- (1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية. القاهرة، لم يذكر مكان النشر، 2000.
- (2) جاري ديسلر (2012) إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة. السعودية: الرياض – دار المريخ للنشر.

- (3) جاريت، هيل، شارلز. الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١، ص ٨٩
- (4) جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004) إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، السعودية: الرياض – دار المريخ للنشر.
- (5) د. توفيق محمد عبد المحسن، 1996، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات مدخل إدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار النهضة العربية).
- (6) د. راوية محمد حسين "إدارة الموارد البشرية" المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999.
- (7) د. صلاح الشنواني، 1990، التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث).
- (8) د. عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1995.
- (9) د. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- (10) د. علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي" القاهرة المكتبية عين الشمس، 1984.
- (11) د. عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ط1، 2005م، دار وائل للنشر – عمان – الأردن.
- (12) عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية المتقدمة. القاهرة المكتبية الأكاديمية 2011.
- (13) عايدة سيد خطاب، العولمة والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ودار الفكر العربي، 2012.
- (14) عايدة سيد خطاب، وآخرون، الإدارة الدولية للموارد البشرية. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 2011.
- (15) عمرو خير الدين، التسويق الدولي: القاهرة: لم يذكر مكان النشر، 1996.
- (16) القطامين، أحمد عطا الله. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و نظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، المكتبة الإدارية، عمان، ١٩٩٩.

(17) الماضي، محمد المحمدي. السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة
للتعليم المفتوح، 2000.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Oren Harari, Back To The Future, Management (1
Review, 82 (September 1993).
- Anthony. W.P. Perrewe. P.H. & Kacmar. K.,. Statigic (2
Human Resources Management New York: The
Dryaden Press, 1998.
- Armstrong, M. (2006) A handbook of human resource (3
management practice. Kogan Page Publishers.
- Bogardus, A. (2012) PHR/SPHR Professional in (4
Human Resources Certification. Study Guide. Wiley
Publishing, Inc.
- Breitfelder, M. & Dowlign, W., “Why Did we Ever (5
Go Into HR?” Harvard Business Review, July-
August 2008, pp. 1-6.
- Cascio Wayne F, “Managing Human Resources” New (6
York (Mc, Graw Hill, Inc., 3thed. 2008).
- De Cenzo, D.A. & Robbins, S.P. Human Resource (7
Management. Fifthed. New York: John Wiley &
Sons, inc. 2002.
- Dessler, G. (2011) Human Resource Management. (8
Prentice Hall.
- Groysberg, B, Mclean, AN. & Reavis, C, “Delivering (9
Strategic Human Resource Management” Harvard
Business School, 2006, pp. 1 – 30.
- Hill, Terry. Manufacturing Strategy Text and (10
Cases, Irwin McGraw-Hill, 2000.
- Kydd, C.T. & O pp en heim L., Using Human (11
Resource Management to Enhance Competitiveness:
Lessons from of excellent Companies Human
Resources Management. 1990, Vol. 29, No, 2 pp. 145
– 166.

- Management for a Competitive Advantage, (12
Eleventh Edition. McGraw-Hill Irwin, 2006.
- Mathis, R.L. & Jack, Son, J. H. Human Resource (13
Management. Tenth Edition. Ohio: South Western,
2004.
- Medori, D., and Steeple, "A Framework for (14
Auditing and Enhancing Performance Measurement
Systems," International Journal of Operation and
Production Management, 20, no. 5, 2000, 520-533
- Porter, Michael E. "What is Strategy" Harvard (15
Business Review 74 (November-December 1996). 61-
78.
- Ulrich, D. "A New Mandate for Human (16
Resources" Harvard Business Review, January –
South Western, 2004.
- Ulrich, D. "A New Mandate for Human (17
Resources" Harvard Business Review, January –
February, 1998, PP. 124 – 134.
- Withers, M, Williamson, M & Reddington, M. (18
(2010). Transforming HR Creating Value Through
People, Second edition, New York: Elsevier Ltd.
- Yasgoor, K. & Bressler, S. (2011) Human (19
Resources Certification. New York: Kaplan
Publishing, Inc.
(20

[http://www.alukah.net/Culture/0/913/#ixzz1N5Rmw
Mc2](http://www.alukah.net/Culture/0/913/#ixzz1N5RmwMc2)

عالمنا أمبنازه بالنوفيق

د ياسر سيد





مقرر : الإدارة الإستراتيجية للأعمال

----- : الاسم

----- عنوان البحث: