

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مطبوعة بعنوان:

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال

من إعداد:
الدكتور: نسيم حمودة

السنة الجامعية: 2023/2024

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول والأشكال
-	مقدمة
الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالبيط	
02	أولاً: مفهوم المؤسسة والمحيط
05	ثانياً: تأثير التحولات في المحيط الخارجي على المؤسسة
08	ثالثاً: تأثير المؤسسة في المحيط
الفصل الثاني: تطور الإدارة الإستراتيجية	
12	أولاً: مفهوم وسيرة التخطيط في المدى الطويل
14	ثانياً: الانتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية
18	ثالثاً: مدارس التفكير الاستراتيجي
25	رابعاً: مستويات الإستراتيجية
26	خامساً: سيرة اتخاذ القرارات في المؤسسة
28	سادساً: خطوات صياغة القرارات الاستراتيجية
الفصل الثالث: الرؤية الإستراتيجية و مجال نشاط المؤسسة	
33	أولاً: نشاطات وهوية المؤسسة من المنظور الاستراتيجي
40	ثانياً: صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة
43	ثالثاً: التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة
الفصل الرابع: التشخيص الخارجي للمؤسسة	
47	أولاً: مبادئ التشخيص الاستراتيجي
53	ثانياً: تشخيص المحيط التنافسي
60	ثالثاً: أدوات التشخيص الخارجي
62	رابعاً: التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية
الفصل الخامس: التشخيص الداخلي للمؤسسة	
67	أولاً: أدوات التشخيص الداخلي
70	ثانياً: التشخيص الاستراتيجي للموارد والكفاءات في المؤسسة
73	ثالثاً: تشخيص وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية فهرس المحتويات

74	رابعا: التشخيص الاستراتيجية للموارد المالية
75	خامسا: تشخيص التسيير والتنظيم في المؤسسة
الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة	
79	أولا: مفهوم الخيارات الاستراتيجية
87	ثانيا: استراتيجيات الأعمال في ميادين النشاط
94	ثالثا: الاستراتيجيات الوظيفية
الفصل السابع: إجراءات وخطوات تنفيذ ومراقبة الخيارات الاستراتيجية	
99	أولا: المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية
104	ثانيا: تسيير التغيير الاستراتيجي
107	ثالثا: الرقابة الاستراتيجية
114	قائمة المراجع

محاضرات في الإدارة الاستراتيجية قائمة الجداول والأشكال

ا. قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	الفرق بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية	44
1-7	الأهداف والمعايير الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	111

ب. قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مفهوم المؤسسة كنظام	03
2-1	تصنيف البيئة وفقاً لمنظور (Emery & Trist)	05
1-2	النموذج التحليلي التقليدي في اتخاذ القرار	26
1-3	مراحل الإدارة الاستراتيجية وفقاً للنماذج المعيارية	34
2-3	مراحل الإدارة الاستراتيجية وفق النماذج الواقعية	35
3-3	مراحل الإدارة الاستراتيجية وفق النماذج المتوازنة	36
1-4	تسلسل التشخيص الاستراتيجي و اتخاذ القرار	48
2-4	التشخيص الاستراتيجي المزدوج	49
3-4	القوى الخمس التنافسية (مايكل بورتر 1982)	54
1-5	نموذج سلسلة القيمة (الأنشطة الرئيسية والداعمة)	69
1-6	الاستراتيجيات التنافسية لـ "بورتر"	88
1-7	المتطلبات الإدارية والتنظيمية السبعة لـ "ماكينزي"	100
2-7	مصادر التغيير الاستراتيجي	105
3-7	الإطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة	109

في عالم الأعمال المعاصر، أصبحت العوامل والمهارات التي كانت سبباً في نجاح المؤسسات سابقاً غير كافية وغير مضمونة لتحقيق النجاح في وقتنا الحاضر، فلم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فهذه الآليات لم تعد قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، ولهذا بُرِزَت الإدارة الاستراتيجية كركيزة أساسية لنجاح المؤسسات في بيئه متغيرة وتنافسية بشكل متزايد.

إن فهم مفاهيم وممارسات الإدارة الاستراتيجية يمثل تحدياً مستمراً لقادة المؤسسات والمدراء على حد سواء، ولهذا تم إعداد هذه المطبوعة لسلط الضوء على أساسيات الإدارة الاستراتيجية وتوجهاتها الحديثة، مما يمكن

الطلاب من اكتساب المعرفة الضرورية لتطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة تحقق رؤية وأهداف المؤسسة.

أحد أهداف المطبوعة هو وضع المفاهيم المختلفة في سياقها، ومساعدة القارئ على معرفة ما يجب أن يكون هدفاً رئيسياً للإدارة الاستراتيجية، وهو القدرة على القيام بالتفكير الاستراتيجي، وهذا يعني أن الطالب أو القارئ

لن يجد اتجاه واحداً متعصباً لكل جانب من جوانب الإدارة الاستراتيجية،

ولغرض تshireيغ مفاهيم وممارسات الإدارة الاستراتيجية قمنا بتقسيم هذه المطبوعة إلى سبعة فصول أساسية

كما يلي:

- ❖ الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط.
- ❖ الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية.
- ❖ الفصل الثالث: الرؤية الاستراتيجية ومجال نشاط الدراسة.
- ❖ الفصل الرابع: التشخيص الخارجي للمؤسسة.
- ❖ الفصل الخامس: التشخيص الداخلي للمؤسسة.
- ❖ الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة.
- ❖ الفصل السابع: إجراءات وخطوات تنفيذ ومرآبقة الخيارات الاستراتيجية

الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالبيئة

أولاً: مفهوم المؤسسة والبيئة.

ثانياً: تأثير التحولات في البيئة على المؤسسة.

ثالثاً: تأثير المؤسسة في البيئة.

الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالبيئة

أهداف الفصل:

بعد دراسة الفصل الأول الذي يحمل عنوان: "المؤسسة وعلاقتها بالبيئة" يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- ❖ استيعاب المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة والبيئة;
- ❖ التعرف على المظاهر الرئيسية للبيئة الاقتصادية الجديدة؛
- ❖ التعرف على الآثار الاجتماعية والاقتصادية العامة للمؤسسة على بيئتها.

أولاً: مفهوم المؤسسة والبيئة

أ- مفهوم المؤسسة:

يمكن النظر للمؤسسة من وجهات مختلفة، حيث أشار "بن حبيب" إلى أن المؤسسة يمكن أن تتمثل فيما يلي:

(بن حبيب، 2013، الصفحات 28-34)

1- **المؤسسة وحدة للإنتاج والتوزيع:** وهنا تكون المؤسسة مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة، حيث تكون المؤسسة وحدة اقتصادية وذلك باعتبار الوظيفة الأساسية تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق، وهذه السلع والخدمات تتميز بأنها تجارية عكس بعض السلع والخدمات الغير تجارية كالإدارة العمومية. كما تكون المؤسسة وحدة لتوزيع المدخل، حيث أن المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي قيمة المخرجات - قيمة المدخلات، ثم يتم توزيعها على كل المتعاملين المباشرين وغير المباشرين بما فيهم (الأرباح لأصحاب المؤسسة، الضرائب للدولة والجماعات المحلية، الاشتراكات للضمان الاجتماعي....).

2- **المؤسسة خلية اجتماعية:** وهنا المؤسسة تقوم بوظيفة اجتماعية من خلال تشغيل العمال وسد بعض حاجياتهم مثل: ضمان العمل، مستوى الأجور، الترقية، التكوين...) فالمؤسسة تمثل خلية اجتماعية وسياسية لأنها تتكون من مجموعات من الممثلين الذين يختلفون من حيث مؤهلاتهم، ثقافتهم وأهدافهم.

3- **المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية:** تقوم المؤسسة بدور هام في الاقتصاد، إذ أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية التي تخص: نوع السلع، كمية السلع، الأسعار، الاتصال، التوزيع... إلخ، حيث أن هذه القرارات تكون ممثلة في الاختيارات الاقتصادية المرتبطة باستعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف.

4- **المؤسسة كمجموعة إنسانية:** لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعاً ما من طرف كل الأعضاء، وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها قصد اعداد مشروعها.

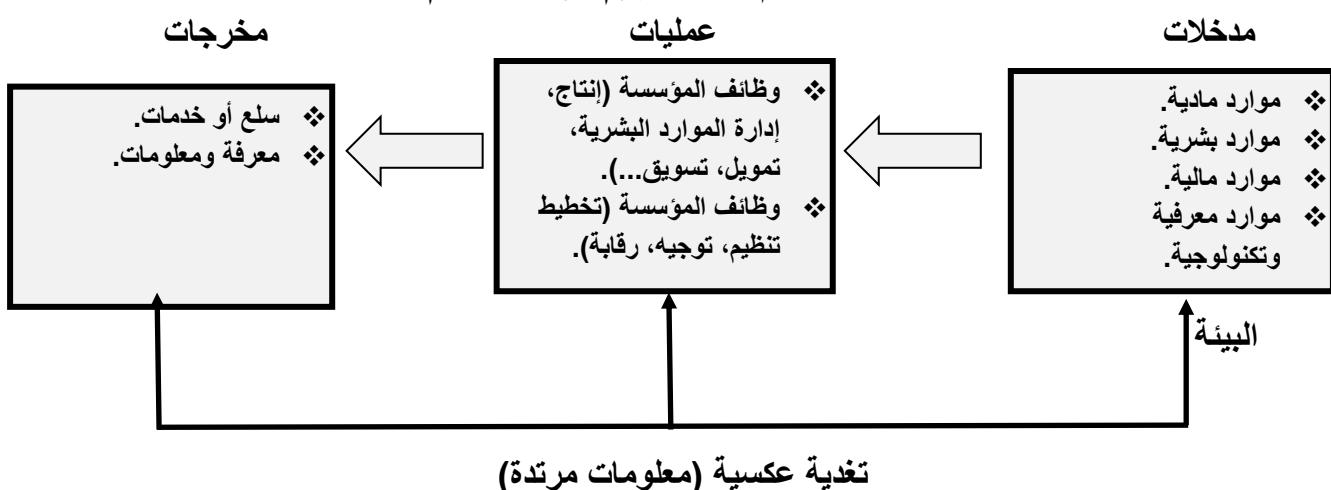
فالجوانب الثقافية لم تظهر كعنصر مميز للمؤسسات الأوروبية والأمريكية إلا مع بداية السبعينيات أي مع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة، وبإدراج هذا الجانب الثقافي يعرف (Brilman) المؤسسة كمنظمة حية مكونة من عاملين

منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحياة مميزات بطيئة التقبل للتغيير.

وفي الأخير يمكن النظر للمؤسسة كنظام باعتبارها "كيان تتكون من أجزاء أو مكونات ذات علاقات تفاعلية وتكاملية توجد في بيئه معينة، وتسعى إلى تحقيق هدف مشترك".

ويمكن توضيح مفهوم المؤسسة كنظام من خلال الشكل المولى:

شكل رقم (1-1): مفهوم المؤسسة كنظام



تجذير عكسيه (معلومات مرتبة)

المصدر: من اعداد الباحث

وفي هذا الصدد يشير "ج.أ. كول" (G.A.Cole) أن حدود مؤسسة ما ليست مرئية، لأن حدود نظام اجتماعي ما ترکز على العلاقات وليس على الأشياء، وهكذا حيث تمتلك عناصر واقعية معينة مثل المكان المادي، تأثير ما على حدود مؤسسة ما، فإن نتائج قرارات الإدارة أي الخيارات هي التي تقرر أين تنتهي المؤسسة وأين تبدا البيئة (المحيط) وبالمثل، بينما الوجود المادي للألة على سبيل المثال يمكن أن يقرر جزئيا بعض الحدود الداخلية في المؤسسة، فهذا في النهاية مسألة استراتيجية المؤسسة أو المديرية التي تقرر أين يبدأ نظام الإنتاج وأين ينتهي. (كول، 2014، صفحة (138

ب- مفهوم المحيط (بيئة المؤسسة)

إن مفهوم المحيط أو بيئه المؤسسة خضع إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها، وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر. ورغم أن مفهوم البيئة عم عم بشكل كبير في دراسات الإدارة والأعمال ومنذ الخمسينيات من القرن الماضي، إلا أن الباحثين لا زالوا يعترفون بأن هذا المفهوم يشكل التحدي الأساسي والكبير أمام الإدارات بسبب عدم وضوحه من جانب، وبسبب الخطأ الحاصل في رؤية الإدارة لطبيعة الأحداث والتفاعلات التي تجري في هذا الوسط البيئي. (الغالبي و إدريس، 2007، الصفحات 252-253)

ويعرف محيط المؤسسة (بيئة المؤسسة) بأنه: "مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكتها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكتها على أنها تمثل فرضاً أو قيوداً". (السكارنة، 2015، صفحة 136)

وانطلاقاً من التعرف السايف يمكن القول:

- ✓ أن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم إطار محظوظ المؤسسة؛
 - ✓ أن محظوظ المؤسسة يشمل كل العوامل أو المتغيرات التي يمكن قياسها والتي لا يمكن قياسها؛
 - ✓ أن محظوظ المؤسسة تأثيراً على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها؛
 - ✓ أن عوامل ومتغيرات محظوظ المؤسسة يمكن أن تمثل فرضاً أو قيوداً للمؤسسة.

وقد صنفوا كل من (Emery & Trist 1965) البيئة إلى أربعة أنواع كما يلي: (رشيد و جلاب، 2008، الصفحات 102-103).

(103)

1- **البيئة الهدئة العشوائية (Placid random environnement):** وهي البيئة التي تتسم بدرجة تعقيد منخفضة واستقرارية عالية، وأن الفرص والتهديدات في هذه البيئة تتوزع عشوائياً، كما أن توجه المؤسسة في هذا النوع من البيئات ينصب بدرجة أساسية على تحقيق الفاعلية التشغيلية (Operational effectiveness).

2- **البيئة الهدئة المتجمعة (Placid clustered environnement):** وهي بيئة تتسم بدرجة تعقيد عالية، إلا أنها مستقرة نسبياً، وعلى الرغم من أن الفرص والتهديدات في هذا النوع من البيئات مختلفة إلا أنها عادة متجمعة، وأن الاهتمام الرئيسي للمؤسسة في هذه البيئة يتمثل في البحث عن الموقع المثالي (Optimal location) بالقرب من مراكز تجمع المواد البلاستيكية.

3- **البيئة المضطربة الانعكاسية (Disturbed reactive environment):** يتسم هذا النوع من البيئات بدرجة تعقيد منخفضة ولكنها غير مستقرة، بالإضافة إلى وجود عدد كبير من المنافسين، وإن تركيز المؤسسة في مثل هذه البيئة ينصب بشكل أساسي على المحافظة على المركز التنافسي لها.

4- البيئة المأجورة (Turbulent environment): وهي بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار، وتتطلب استجابة سريعة للتغيرات الحاصلة فيها، ولهذا فإن محور اهتمام المؤسسة ينصب على التركيز على السلوك العلائقاتي مع المؤسسات الأخرى.

والشكل الموالي يلخص الأنواع الأربع السابقة للبيئة:

شكل رقم (1-2): تصنيف البيئة وفقاً لمنظور (Emery & Trist)



المصدر: (رشيد و جلاب، 2008، صفحة 103)

ثانياً: تأثير التحولات في المحيط الخارجي على المؤسسة

إن دراسة محتوى وطبيعة المحيط تظهر لنا تعدد وتنوع أحداث محيط المؤسسة، ويمكن تصنيف هذه الأحداث من زاوية تأثيرها الخارجي على المؤسسة إلى مجموعتين من الحوادث هما الفرص والقيود (التهديدات) وفق ما يلي:

(خليفي، 2003، صفحة 05)

✓ بعض الأحداث يمكن أن تساعد المؤسسة على تحسين أدائها (من خلال المساعدات المالية، الأسواق الجديدة...) وهي فرص.

✓ والبعض الآخر على العكس لها تأثير سلبي ولها خاصية إلزامية مثل (رفع الحد الأدنى للأجور، تشيريعات جديدة...) وتأثير عادة بالرفع من تكاليف المؤسسة.

وتتمثل المظاهر الرئيسية للبيئة الاقتصادية الجديدة التي تؤثر على استراتيجية الأعمال في (Sadler, 2003, p. 29):

- ✓ التزايد المتواصل للعولمة في الأعمال التجارية؛
- ✓ غموض ولا ملموسة نسبة متزايدة من الأنشطة الاقتصادية؛
- ✓ تأثير الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الجديدة مثل الاتصالات المتنقلة، الإنترن特، الشبكة الداخلية للشركات، الاتصالات الفضائية وما شابه ذلك.

أ-العولمة:

بالتأكيد نحن اليوم نشهد اقتصاداً عالمياً واحداً مقارنةً بما كان عليه قبل ثلاثين عاماً، ولكن بنفس اليقين نستطيع أن نقول إننا سنشهد تحولاً أكبر نحو العولمة في عام 2100، وأكبر بكثير في عام 2050. العولمة ليست نتيجة إجراء واحد مثل تشغيل مصباح أو بدء تشغيل محرك السيارة، إنها عملية تاريخية تسرعت بلا شك بشكل هائل في السنوات العشر الماضية، لكنها تمثل تحولاً دائماً وثابتاً. إذ يستمر التصنيع في التحول من الاقتصادات الغربية إلى البلدان التي تتيح الوصول إلى العمالة الرخيصة. وبالمثل، تساعد التكنولوجيا في تحويل الأعمال كثيفة المعرفة مثل تطوير البرمجيات وعمليات مركز الاتصال إلى بيئات منخفضة التكلفة مثل الهند. ستخلق هذه الصفقات عدة

وظائف في الأسواق الناشئة، ولكنها ستضع أيضًا ضغطًا قويًا على الشركات في الاقتصاديات المتقدمة للعمل في الخارج أو الاستعانة بمصادر خارجية لمزيد من العمليات في بيئات منخفضة التكلفة.

وفي السنوات الأخيرة، ادت العولمة -نتيجة لزيادة اعتماد سياسات التجارة الحرة وتحفيض حواجز الدخول إلى الأسواق- إلى تبني سياسات من قبل الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومنظمة التجارة العالمية (WTO) كانت دافعًا لنمو الاقتصاد العالمي، في حين كان وجود حواجز للتجارة في الثلاثينيات من القرن الماضي عاملاً رئيسياً في إحداث الكساد العالمي (Sadler, 2003, pp. 29-30).

ب- زوال المسافات:

في بداية القرن الحادي والعشرين، يعتبر مفهوم "زوال المسافات" الناشئ من شبكات المعلومات واحدًا من أهم القوى التي تؤثر في المجتمع، هذا المفهوم يعكس التقدم التكنولوجي الذي حدث في مجال الاتصالات والمعلومات، مما يجعل العمل عن بعد يشهد زيادة مستمرة في استخدامه. فعندما يتم إرسال واستقبال الاتصالات عبر البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية ونقل الفاكس في أي وقت من اليوم أو الليل، يفقد مفهوم "يوم العمل" معناه. وينجم عن هذا التطور آثار كبيرة على تصميم المنظمات وعمليات الأعمال المستخدمة. إن القدرة على التواصل عبر المناطق البعيدة وبسهولة تعزز من فرص التعاون والعمل الجماعي بين فرق العمل المنتشرة جغرافيًا، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية (Sadler, 2003, p. 30).

هذا الابتكار التكنولوجي يمنح المنظمات مرونة أكبر في تنظيم وتنسيق أنشطتها، وتمكين العاملين من العمل من أي مكان وفي أي وقت، مما يتحتم على المنظمات أن تواجه تحديات جديدة في تنمية بيئات عمل تسمح بالتوالع والتعاون الفعال عبر الحدود الجغرافية. وهذا يصبح النجاح في عصر "زوال المسافات" يعتمد على قدرة المنظمات على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتنمية ثقافة وأساليب عمل متكيفة مع هذا التحول التكنولوجي.

ج- اللامرئية واللاملموسية:

عندما يتعلق الأمر بتحقيق النجاح في مجال الأعمال، لم تعد العوامل التقليدية للإنتاج - الأرض والعمل ورأس المال - تلعب الدور البارز الذي كانت تلعبه في الماضي، بل أصبحت هذه العوامل بسرعة عوائق تعيق تقدم المؤسسات بدلًا من أن تكون قوى دافعة لنجاحها. وفي عالم يتسم بالتطور التكنولوجي وتوسيع المعرفة، أصبحت المعرفة أو ما يُعرف برأس المال الفكري والمواهب البشرية، هي الموارد الأكثر أهمية والتي تحظى بالأولوية في نجاح المؤسسات. إن رأس المال الفكري يمثل الجانب الذكي والإبداعي للمؤسسة، حيث يحتوي على المعرفة والخبرات والأفكار الجديدة التي تُمكّنها من التفوق في السوق وتحقيق التميز. وعلى الصعيد الفردي، تعتبر المواهب والمهارات والكفاءات العلمية والتقنية هي المحرك الحقيقي لابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تلبي احتياجات العملاء وتحظى بتقديرهم (Sadler, 2003, p. 30).

من هنا، يمكن القول إنه في عالم الأعمال اليوم، يعتبر امتلاك المعرفة والاستفادة منها بفاعلية هو السبيل الأساسي لنجاح المؤسسات، فالقدرة على إنشاء واستخدام المعرفة الجديدة والمبتكرة تجعل المؤسسات في وضع تنافسي متميز وتمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق ومواكبة تطورات العصر. وبهذا الصدد، يعتبر الاستثمار في تطوير وتحسين قدرات الموظفين وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار داخل المؤسسة هو عنصر حاسم لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق، إذ يُظهر التاريخ والممارسات الناجحة أن المؤسسات التي تدرك أهمية تحديث معارفها وتطوير موهبها واستثمارها في رأس المال الفكري، تتمكن من تحقيق أداء متميز وتحقيق نجاحاً مستداماً في بيئة الأعمال التنافسية الحديثة.

د- اقتصاد المعرفة:

إحدى الطرق المستخدمة لقياس أهمية المعرفة هي عن طريق قيمة الملكية الفكرية، وعلى سبيل المثال، في عام 1999، أصبحت حقوق النشر أكبر مصدر للعملة الأجنبية في الولايات المتحدة، متفوقة على صناعات متنوعة مثل الملابس والمواد الكيميائية والسيارات والحواسيب والطائرات. وقد بلغت قيمة منتجات الكتب والأفلام والموسيقى وبرامج التلفزيون وغيرها المحمية بحقوق النشر في الولايات المتحدة 414 مليار دولار. وتمثل السمات المميزة للمعرفة كعامل إنتاج عند مقارنتها مع الأرض ورأس المال في عدة نقاط، أهمها أن المعرفة لا يمكن استنفادها، ففي حين أن استخدام قطعة من الأرض أو رأس المال من قبل شخص أو مؤسسة يعني عدم إمكانية استخدامها من قبل شخص آخر في نفس الوقت، يمكن لعدد لا يحصى من الأشخاص الاستفادة من نفس القطعة من المعرفة في نفس اللحظة، وبفضل الشبكة العنكبوتية العالمية، يمكن للملايين من الأشخاص الوصول إلى كمية ضخمة من المعرفة بتكلفة ضئيلة جداً أو حتى بدون أي تكلفة (Sadler, 2003, pp. 31-32).

كما أن المعرفة تعتبر ملكية صعبة الحماية، حيث لا يمكن لبراءات الاختراع أن تحمي الكثير من القيمة التي تمتلكها المؤسسات. وعندما يغير الأشخاص وظائفهم، ينتقل الكثير من المعرفة من مؤسسة إلى أخرى، مما يجعلها تتطلب رعاية وإدارة دقيقة. كما أنه من الصعب تقييم قيمة المخزون الفكري الذي تمتلكه المؤسسات وكيفية استخدامه بكفاءة، وهو ما يجعل الممارسات المحاسبية التقليدية غير مفيدة جداً في هذا الصدد. ولكن الاستثمار في إدارة المعرفة وتطوير موهب الأفراد يعتبر قدرة استراتيجية هامة، ويمكن أن يمنع المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة في سوق الأعمال التنافسي الحديث. ويسلط الضوء على أهمية إدارة الموهاب وتقنولوجيا المعلومات في تحقيق هذه القدرة ونجاح المؤسسات في الاستفادة الأمثل من المعرفة وتحويلها إلى إبداع وتطوير لمزيد من النجاح والتميز.

ه- دور الموهاب في الاقتصاد الجديد:

في نهاية المطاف، تصبح كل المعرفة قديمة - واليوم يتوقع أن تصبح قديمة في وقت قريب جداً، فالموهبة هي المورد النادر الوحيدباقي وبالتالي هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية. لذلك يمكن وصف طبيعة المؤسسات الرائدة في

"الاقتصاد الجديد" بأنها "تحتاج للمواهب" بدلاً من "تحتاج للمعرفة"، إذ تُوضح القيمة الاقتصادية للمواهب حقيقة أن القيمة الاقتصادية لشخصية لاعب كرة السلة الأمريكي "مايكل جورдан" المستمدّة من حقوق التأليف والنشر والتسويق تجاوزت الناتج المحلي الإجمالي لمملكة الأردن في عام 2000، حسب مجلة "فورتشن". وكثير من المواهب التي تُخلق ثروة في "الاقتصاد الجديد" مثل حالة "جورдан" لا يمكن تجسيدها بسهولة بواسطة مصطلح "رأس مال فكري". فمصطلح "الموهبة" يشمل نوعاً من المهارات الفكرية المتميزة المشاركة في تصميم مركبة فضائية أو دائرة إلكترونية جديدة بحجم صغير جداً. كما يشمل أيضاً أنواع القدرات والمواهب التي يتمتع بها الرياضيون والممثلون والموسيقيون والكتاب ومقدمو البرامج التلفزيونية ومضيفو الحوارات والمهندسو المعماريون والفنانون. لقد لفت "بيتر دروكر" عام (1992) إلى أن المعرفة، مثل الكهرباء، هي شكل من أشكال الطاقة الذي يكون موجوداً فقط عند استخدامه، وهذا ينطبق أيضاً على الموهبة. وبناءً على ذلك سيتحقق النجاح الاقتصادي بشكل متزايد لتلك المؤسسات التي تكون قادرة بشكل أكبر على تحديد وتعليم وتطوير واستغلال مواهب موظفيها، وهذا هو المعنى الحقيقي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Sadler, 2003, p. 32_33).

و-تأثير التكنولوجيا الجديدة:

تكنولوجيا الاتصالات الجديدة تخلق مجموعة كاملة من التهديدات والفرص للمنظمات التجارية. خاصة في الفترة بين القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين، حيث شهدنا نمواً كبيراً في استخدام الإنترنت والشبكات الداخلية، حيث أصبحت وسائل التواصل تمكّن الموردين والزيائن من التفاعل بشكل أكثر فعالية، كما أصبحت الشبكات العالمية وسيلة للتواصل مع أصحاب المصلحة والجمهور عموماً، وتمثل وسيلة للتعلم وتكامل المؤسسات المنتشرة على نطاق واسع. هذا التطور أدى إلى ظهور أعداد كبيرة من المنافسين الجدد الذين يدخلون الأسواق ويستحوذون على حصة السوق من المؤسسات المتمرسة، فالنجاح الاقتصادي في الوقت الحالي يتمثل في أحجام وأشكال مختلفة، حيث يمكن أن تكون شركة متعددة الجنسيات بموارد مالية ضخمة ناجحة، كما يمكن أن تكون شركة صغيرة رياضية تحمل فكرة جديدة وجهاز كمبيوتر قادرة على أن تصبح لاحقاً عالمية (Sadler, 2003, p. 33).

وفي الواقع، فإن أي مؤسسة تتعامل مع التكنولوجيا بشكل إبداعي وتستغل إمكانات الإنترنت بشكل جيد يمكن أن تكون منافساً قوياً في "الاقتصاد الجديد". علاوة على ذلك، فالتكنولوجيا تتطور بسرعة كبيرة، مما يجعل من السهل أن يكون الشخص إما مبكراً جداً أو متأخراً جداً في استخدامها، في عالم مثل هذا، يُعتبر التوقيت المناسب للاستثمار أو إطلاق المنتج أمراً حاسماً.

ثالثاً: تأثير المؤسسة في المحيط

إن المؤسسة بافتراضها نظام مفتوح ديناميكياً موجهاً ذاتياً فهي كما تتأثر بالبيئة التي تعيش فيها، فإنها تؤثر أيضاً على هذه البيئة من خلال الآثار التي تتركها في المجال الاجتماعي والاقتصادي كالتالي: (عدون، 1998، الصفحات 87-89)

أ- الآثار الاجتماعية:

إن الآثار التي تتركها المؤسسة على محيطها منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، وذلك في المجالات الآتية:

- 1- **توفير الشغل:** إن إنشاء المؤسسات يعمل على توفير مناصب العمل ويزيد من عددها أو ينقص تبعاً لحجم هذه المؤسسات، والجيز الزمني الذي توجد فيه، فهي تسمح بامتصاص البطالة من المجتمع، إلا أن التكنولوجيا المستعملة فيه لها دور هام في تحديد العمالة.
- 2- **التأثير على الأجور:** للمؤسسات الكبرى دور في تحديد الأجر فبقوة المؤسسة وزنها المالي تقوم برفع أجورها، خاصة عند محاولة استقطابها للموارد البشرية إلى مكان يقل فيه هذه الأخيرة، فيكون لذلك أثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات الباقيه ل مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح المؤسسات المعنية غالباً في جلب العمال من قطاعات أخرى.
- 3- **تغير نمط المعيشة:** إن ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد، أو في بلدان معينة أدى إلى تغير نمط معيشة السكان الذين يعملون بها، حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة وما ينتجه من طرق عيش، وكذلك التغير في عاداتهم.
- 4- **التأثير على الاستهلاك:** إن سياسة البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع كما ونوعاً، فبزيادة المبيعات وتنوعها تشتد المنافسة، وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في الأسعار المعروضة، وهذا يفيد الطبقة العاملة خاصة، مما يزيد امكانية استهلاكها ورفاهيتها، كما أن المؤسسة تؤثر على الأنماط من خلال سياسة الترويج باستخدام المزيج المناسب حسب خصائص السوق المستهدف.
- 5- **التأثير على البطالة:** زيادة عدد المؤسسات يمتص البطالة، إلا أنه يمكن أن تظهر الحالة العكسية عند تصفيية المؤسسة، التي تتم في حالة إفلاسها، مما يؤدي إلى تسريح العمال وهذا ما يزيد عدد البطالين، كما أن التطور التقني المستمر يؤدي في أغلب الأحيان إلى تسريح هؤلاء.

ب- الآثار الاقتصادية العامة:

يمكن سرد بعض الآثار الاقتصادية الناجمة عن المؤسسة في العناصر التالية:

- 1- **دفع عجلة التعمير:** إن بروز مؤسسات في مناطق ريفية أو في أماكن تتميز بتأخر عمراني، تعمل على التعمير وذلك بإنشاء مساكن لعمالها، واعدادها للطرق والمرافق العامة، إذ يتم إنشاء المدارس والمستشفيات، وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكنية أو مدن جديدة.
- 2- **ظهور منشآت تجارية:** إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة، وهو ما ينتجه ظهور مؤسسة أو مؤسسات اقتصادية جديدة، يجعل من الضروري القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية.

3- التأثير على التكامل الاقتصادي: تحتاج الصناعة الثقيلة خاصة الميكانيكية منها إلى عدة منتجات وسيطة، أو نصف مصنعة ومكملة بعضها البعض، لذا فإن غالباً ما يتم صناعة هذه المنتجات أو القطع في مؤسسات مختلفة، وكلها يخدم أو يصب لدى المؤسسة تقوم باستعمال هذه القطع في إنتاج منتجات تتکفل بتسويقهها فيما بعد.

4- التأثير على الأسعار: بنفس الطريقة التي تؤثر بها المؤسسات على الأجور، فإنها تقوم بالتأثير على أسعار المنتجات، ويظهر هذا الأثر خاصة في المنتجات المتكاملة، وينتـج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

المراجع الخاصة بالفصل الأول

1. بلال خلف السكارنة. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. ج أكول. (2014). الإدارة في النظرية والتطبيق. (حسام الدين خيضرور، المترجمون) دمشق: دار الفرقـد للطباعة والنشر والتوزيع.
3. صالح عبد الرضا رشيد، و احسان دهش جلاب. (2008). الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملـي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
4. طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صيـحـب إدريس. (2007). الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل). عمان: دار وائل للنشر.
5. عبد الرزاق بن حبيب. (2013). اقتصاد وتسـيـير المؤسـسـة. الجزـائـر: ديوـانـ المـطـبـوعـاتـ الجـامـعـيـةـ.
6. عيسى خليفي. (2003). محـاضـراتـ فـيـ اقـتصـادـ المؤـسـسـةـ. بـسـكـرـةـ: جـامـعـةـ بـسـكـرـةـ.
7. ناصر دادي عدون. (1998). اقـتصـادـ المؤـسـسـةـ. الجزـائـر: دارـ المـحمدـيـةـ العـامـةـ.
8. Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. Great Britain : British Library Cataloguing in Publication Data.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم وسيرورة التخطيط في المدى الطويل.

ثانياً: الانتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية.

ثالثاً: مدارس التفكير الاستراتيجي.

رابعاً: مستويات الإستراتيجية.

خامساً: سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة.

سادساً: خطوات صياغة القرارات الاستراتيجية.

الفصل الثاني: تطور الإدارة الاستراتيجية

أهداف الفصل:

بعد دراسة الفصل الثاني الذي يحمل عنوان: "تطور الإدارة الاستراتيجية" يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- ❖ استيعاب المفاهيم المرتبطة بالخطيط والاستراتيجية:
- ❖ التعرف على مدارس التفكير الاستراتيجي:
- ❖ التمييز بين مستويات الإدارة الاستراتيجية:
- ❖ فهم سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة:
- ❖ تحديد خطوات صياغة القرارات الاستراتيجية.

أولاً: مفهوم وسيرورة التخطيط في المدى البعيد

يخضع تخطيط الأعمال لعلم إداري حقيقي، يتضمن أدواته وأساليبه الخاصة، يعود أصلها إلى بداية القرن العشرين، أين قام الفرنسي "هنري فايول" بتطوير فكرة أن إحدى مهام الإدارة العليا هي "التوقع" و "الرقابة". لذلك يتطلب تحديد الأهداف وتحطيم الوسائل الضرورية لتحقيقها، ثم التحقق من تحقيق تلك الأهداف. يقترح "فايول" وجود خطط لخمس سنوات تخضع للتعدل السنوي استنادًا إلى التطورات الداخلية والخارجية، هذه الفكرة التي تبدو واضحة جدًا، شهدت تطويرًا كبيرًا بعد الحرب العالمية الثانية للأسباب التالية: (Marchesnay, 2004, pp. 59-60)

✓ التقدم في التقنيات المالية والمحاسبية (بما في ذلك المحاسبة التحليلية): انتشرت طريقة نقطة الانتعاش في الخمسينيات، بالإضافة إلى طرق التكافلة الجزئية (في فرنسا في أواخر السبعينيات). وهكذا تم تطوير معايير مالية تستند إلى أساليب التوقع، يتم تشكيل هيئة حقيقية من مخططي الأعمال (تأسست جمعية فرنسية لخطيط الشركات).

✓ زيادة حجم الشركات: وغالبًا ما يترافق ذلك مع توسيع نطاق أنشطتها، سواء من حيث الجغرافية أو من حيث المنتجات المقدمة، خلال هذه الفترة، شهدت الطلبيات نمواً قوياً ومنتظماً، والعنصر الأساسي للغموص يكمن في عرض منتجات جديدة وشروط للوصول إلى الأسواق الجديدة. ومع ذلك، تصبح هذه المؤسسات الكبيرة أكثر تعقيداً في تنظيمها، ومن المهم تخصيص الموارد التي تحتاجها بأكثر طريقة منطقية ممكنة لمتابعة آفاق التطوير.

✓ تطور التقنيات الماكرو اقتصادية للتخطيط والتنبؤ (المحاسبة الوطنية، التخطيط الموجه): يشكل نموذجاً للمؤسسات الكبيرة التي يديرها متخصصون، الذين يفضلون نموذجاً تكنوقратياً لحكم المؤسسات

الخاصة (في فرنسا، ستكون المؤسسات العامة والمشتركة سريعة التخطيط وستكون نموذجاً للمؤسسات الكبيرة الأخرى).

✓ التطور في التقنيات الكمية (الرياضيات والإحصاء) للتنبؤ ودراسات السوق.

أصبح التخطيط للأعمال مستخدماً على نطاق واسع الآن، وقد أصبح إلزامياً في القطاع العام في أغلب الدول، إذ يطلب من جميع المؤسسات العمومية (مثل المستشفيات والمدارس والجامعات) التي تتلقى تمويلاً عاماً إعداد خطط أعمال مفصلة ومراقبة أدائها وفقاً للأهداف المحددة في تلك الخطة، ويعتبر التنبؤ عامل مهم في التخطيط الشامل للمؤسسات ووضع الاستراتيجية، فالتنبؤ والتخطيط متربطان بشكل وثيق، فلا يمكن للمؤسسة أن تخطط للمستقبل دون إجراء تنبؤات، ولا يمكنها إجراء تنبؤات دون وجود خطة لتكون إطاراً لعملية التنبؤ.

عملية التنبؤ تحاول تصور عن نوع المخاطر المستقبلية والبيئة المستقبلية التي من المحتمل أن يتم تنفيذ خطط وأنشطة المؤسسة فيها، إنها تستند إلى افتراضات حول الظروف المستقبلية التي من المحتمل أن تحدد نجاح هذه الخطط. وتحاول التنبؤ بالنتائج المتوقعة من تنفيذ هذه الخطط.

إن تفاعل المؤسسة مع بيئتها الحالية يجعل أي مؤسسة -سواء كانت تجارية أو في القطاع العام أو غير ربحية-، تحتاج إلى التخطيط للمستقبل، وذلك بمحاولة التنبؤ بالبيئات المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة، فالخطيط للغد مهم بقدر اتخاذ القرارات لليوم، وهناك سببان لذلك: (MORDEN, 2007, p. 144)

✓ أولاً: إن إعداد الخطط والتنبؤات ومراجعتها في النهاية، يجبر المديرين على التفكير في المستقبل، فيجب على المؤسسة أن تعرف ما هي بعض العواقب المحتملة على الأقل لكل من التزاماتها الحالية والخطط المستقبلية التي تنفذها، ويتمنى كذلك أن تكون قادرة على وصف بعض السيناريوهات الأكثر احتمالاً التي من المحتمل أن تواجهها على مدى السنوات القليلة المقبلة، ف"السيناريو" هو توقع لما هو مرجح أن يحدث في المستقبل، ولا يوجد سبب لأن تقييد المؤسسة المخاطرة وعدم اليقين الضمني في المستقبل بالأحداث الأكثر احتمالاً بعدم التنبؤ بها والتي عادة ما تكون من المستحيل تنبؤها.

✓ ثانياً: إن إعداد الخطط والتنبؤات ينطوي على التفكير والتحليل النظامي، فقد تكون هذه العملية الفكرية ذات قيمة في حد ذاتها، خاصة في المؤسسات التي تميل إلى أن تكون "تتصرف كثيراً وتفكر قليلاً". في الواقع هناك بعض المؤسسات لا تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، وبعضها الآخر تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، ولكنها لا تحظى بدعم من قبل المديرين والموظفين، وفيما يلي عشرة أسباب (أعذار) تُعطى غالباً لسوء التخطيط الاستراتيجي أو عدمه في المنظمات: (David & David, 2017, p. 45)

✓ عدم الوعي أو الفهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي؛

✓ التركيز القصير الأجل والتأكيد على النتائج الفورية على حساب التخطيط الطويل الأجل؛

- ✓ المقاومة للتغيير والتمسك بالوضع الحال;
- ✓ عدم الالتزام والتفاعل من قبل الإدارة العليا;
- ✓ عدم تخصيص الموارد الكافية لعملية التخطيط الاستراتيجي;
- ✓ قلة التواصل والتعاون بين الإدارات المختلفة وأصحاب المصلحة;
- ✓ عدم وضوح الأهداف والغايات أو وجود تضارب فيها;
- ✓ الخوف من الفشل أو اتخاذ القرارات الخاطئة;
- ✓ التركيز المفرط على المهام التشغيلية والأنشطة اليومية;
- ✓ عدم وجود منهجية هيكلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: الانتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية

لهذه الأسباب المتنوعة السابقة طورت خطة الأعمال في المؤسسات الكبرى بين عامي 1950 و1970، العملية المنطقية بسيطة جداً وتألف من ثلاثة خطوات: وضع الأهداف، وتطوير البرامج، وإعداد الميزانيات

(Marchesnay, 2004, p. 61)

✓ **الخطوة الأولى: وضع الأهداف:** يجب تمييز هذه الأهداف عن الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مثل تعويض المساهمين بشكل مناسب، وتكون الرائدة في سوقها، وربما تحمل مسؤولية اجتماعية أو تلبية احتياجات موظفيها. عادةً ما تكون الأهداف قابلة لقياس (إيرادات، أرباح، معدل النمو) ويتم تحقيقها في الوقت المحدد، عادةً على مدى عدة سنوات. يتم بعد ذلك تحويل الأهداف إلى إجراءات محددة بشكل "دynamique"، تكون عبارة عن أهداف محددة بشكل دقيق في الأجل القصير.

✓ **الخطوة الثانية: وضع برامج العمل:** عادةً ما يتم وضع هذه البرامج حسب الوظائف الرئيسية (برامج العمل، وبرامج التوظيف أو إدارة الموظفين، وبرامج الإنتاج، وما إلى ذلك). تهدف هذه البرامج إلى تحقيق بعض النتائج وتحقيق بعض الأداء، فإذا كانت الغاية هو أن تكون أكثر تنافسية، فسيكون الهدف هو تقليل تكلفة الإنتاج، والتي ستؤدي إلى أهداف سنوية لتحقيق زيادة الإنتاجية، ولكنها ستطلب برامج استثمار في الأصول الإنتاجية، وبرامج تدريب الموظفين، وإعادة تنظيم العمل، وما إلى ذلك. عادةً ما يتم وضع هذه البرامج على مدى عدة سنوات، ويتم تقدير تكاليف هذه البرامج، حيث ستؤدي إلى التزامات مالية على مدى عدة سنوات.

✓ **الخطوة الثالثة: تقسيم الخطة إلى ميزانيات سنوية:** يتم تقسيم تلك الميزانيات حسب الأقسام التي تتوافق مع وظائف محددة، حيث يكون مسؤول القسم مسؤولاً عن تنفيذ الميزانية وتحقيق النتائج التي تم

تحديد مسبقاً.

يعبر عن هذه الميزانيات بشكل رقمي، مثل الإنتاج، والمبيعات، والإنتاجية، والكيلومترات المقطوعة، وما إلى ذلك. يتم تحليل الأداء في نهاية كل عام وربما بشكل أكثر تواتراً، يقوم بعد ذلك مراقب الميزانية بتحليل الاختلافات (اختلافات في الكمية والقيمة) للتحقق من مدى تحقيق الخطة.

أ- التخطيط الاستراتيجي:

يرجع الفضل في تطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الأمريكي "إيفور أنسوف" خلال فترة السبعينيات. وتمثل افتراضاته الأساسية فيما يلي: (Marchesnay, 2004, pp. 65-66)

✓ لا يمكن أن يتم تصور التخطيط بعد الآن في بيئة ثابتة، فيجب أن نأخذ في الاعتبار البيئة وتعقدها، ويتجلّى هذا التعقد في حقيقة أن البيئة أصبحت أكثر تعقيداً (مزيد من الفاعلين، ومزيد من التفاعلات بين هؤلاء الفاعلين) وتقلّباً (تغيرات أكثر تواتراً وأعمق من السابق).

✓ بالإضافة إلى إجراءات التخطيط التي تتضمن كتابة خطة مكتوبة، وصياغة أهداف ومساعي موجهة إلى المستويات الأدنى في التسلسل الهرمي، وأنظمة رقابة واضحة قدر الإمكان، وما إلى ذلك، يجب التركيز على عمليات تنفيذ هذه الإجراءات، حيث يتمثل هذا النوع من العمليات في عملية الاختيار واتخاذ القرار والتحقق، والتي تساهم في توضيح الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة في السنوات القادمة. وبالنسبة لكلمة "عملية"، يجب أن نفهم ما يلي:

- العملية لها طابع تحليلي تقريري، وحتى "غير تحليلي"، وفقاً لما يقوله أنسوف: فالمعلومات ملوثة بعدم اليقين. ومن هنا يمكن طابع التصميم الإبداعي لعملية اتخاذ القرار، حيث نلجأ إلى معايير متعددة، ليست دائماً كمية لتصفيّة المعلومات، والاختيار بين البديل، واتخاذ قرار بال الخيار الذي سيتم اعتماده.

- العملية لها طابع متكيّف: فالخطة ليست محددة مرة واحدة وإلى الأبد، فالمؤسسة تتبع الطريقة التقريرية المتتالية، وتقوم بالتجارب والأخطاء والتصحيحات. بالمثل يتم تعديل وترتيب الأهداف العامة والبرامج والأهداف السنوية بإمكانية الرجوع إلى الخيارات المتاحة على مستوى أعلى، ببساطة يجب أن تكون المؤسسة قادرة على أن تظهر "استجابة" قوية للأحداث المشوّشة (الانقطاعات الاستراتيجية). وبالتالي، يتم تنظيم العملية، وتحليلها إلى سلسلة من المراحل التي تفضي إلى وجود تناسق وقابلية للتنفيذ.

ب- نحو الإدارة الاستراتيجية:

يستمد المدخل الإداري الاستراتيجي أصوله من الانجازات التي تم تحقيقها في مجال التسويق الاستراتيجي خلال

الفترة من 1965 إلى 1975، ويمكن تفسير هذه الانجازات إلى حد كبير بسبب أن المؤسسات الموجودة في صناعات سلع استهلاكية جماهيرية تواجهه منذ تلك الفترة انكماساً في الأسواق، وتحولًا في تفضيلات المستهلكين نحو مزيد من التنوع في المنتجات وأنماط الاستهلاك، مما يؤدي إلى منافسة أكثر شدة، وضرورة الحصول على حصة سوق كافية ("كتلة حرجية") لدعم المنافسة بشكل مستدام. بعبارة أخرى سيكون التناقص هو الأساس خلال هذه الفترة، بينما ستركز الفترة التالية (1975-1985) بشكل أكبر على المشكلات التنافسية التكنولوجية.

(Marchesnay, 2004, pp. 69-71)

بالإضافة إلى ذلك، قامت هذه المؤسسات الكبرى بحركة كبيرة في تنوع منتجاتها وأسواقها، اعتمدت هذه المؤسسات هيكلية "الموظفين والخطوط"، حيث اكتسبت أقسام المنتجات والأسواق استقلالية في اتخاذ القرارات بشأن إدارة دورة حياة المنتجات على أسواقها المعنية.

ونتيجة لذلك تنشأ مشكلات التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لهذه المؤسسات المتنوعة على مستويين:

- ✓ مستوى المجموعة الكاملة من الشركات (المستوى المؤسساتي).
- ✓ ومستوى كل قسم من الأقسام المنتج-السوق (المستوى التجاري).

المشكلة الرئيسية هنا هي تنسيق بين هذين المستويين، وتوافق الاستراتيجية بشكل عام، لتجنب تحرك إحدى الأقسام في قطاعات غير متوقعة مع مشروع المجموعة الكلي. ولكن من ناحية أخرى يجب ضمان أقصى درجة من المرونة والقدرة على التفاعل مع التغيرات المتوقعة أو غير المتوقعة في الطلب على المنتجات الحالية أو الجديدة، ومن هذا المنظور، فإنه من الجيد منح أقصى قدر من المبادرة الاستراتيجية للأقسام التشغيلية.

التخطيط في المرحلة التالية مستلهم من نموذج "هوفر وشيندل"، يعكس هذا البعد المزدوج للتخطيط الاستراتيجي في أوائل الثمانينيات فكرة التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، فالنسبة للتخطيط هو ذو طبيعة ذهنية يتضمن عبارات ماذا يجب عمله؟ ومتى ذلك؟ وظائف التسيير في المؤسسة، وأداة للوصول إلى الأهداف المسطرة باستخدام الامكانيات والوسائل. وتخالف الخطط في المؤسسة باختلاف المعايير:

- ✓ حسب معيار الأهمية والشمولية: هناك تخطيط استراتيجي وتكعيبي وتشغيلي؛
- ✓ حسب معيار الزمن: هناك تخطيط طويل المدى وقصير المدى ومتوسط المدى؛
- ✓ حسب المركبة: هناك تخطيط مركزي وتخطيط لا مركزي.

بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي، راج هذا المصطلح خلال فترة منتصف الخمسينيات من القرن الماضي وكان أكثر استخداماً في الدول المتقدمة، وأحد التقنيات المستخدمة، ومحدد أساسي في نجاح أو فشل المؤسسات، ولقد بين (peters 1991) بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في أنه يمثل أساليب وطرق التعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة وبم يحقق مصالح المنظمة. وعموماً فإن التخطيط الاستراتيجي يساهم في بقاء ونمو وتطور

المؤسسة من خلال التوافق مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، فهو يساعد على تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمامها.

يعرف التخطيط الاستراتيجي حسب Good steng and pfeiffer بأنه عملية توجيه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية في المؤسسة لرؤية المستقبل وتطوير الاجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل. أما koufman and herman فينظرون للتخطيط الاستراتيجي بأنه عملية للتجديد التنظيمي، حيث يوفر إطار عمل للتحسين واعادة هيكلة البرامج والادارة وتحقيق نمو المؤسسة، إذن فالخطيط الاستراتيجي يتعلق بتحديد الاولويات ووضع الاستراتيجيات، وتكوين البرامج ورسم السياسات.

يجب التخطيط الاستراتيجي على جملة من التساؤلات، ماذا، لماذا؟ أي يرتبط مفهومه بوجود المنافسة والخصم، يراد التأثير عليه من خلال التميز والتفوق. ويتضمن مجموعة من الخطوات منها:

- ✓ تحديد المهمة أو الغاية؛
- ✓ تحديد بيئه المؤسسة؛
- ✓ تحديد الأهداف؛
- ✓ تقييم الموارد المتاحة؛
- ✓ تقييم القيود الداخلية والخارجية.

فالخطيط الاستراتيجي يكشف للمؤسسة حجم الاختلافات التي يمكن مراعاتها أثناء وضع الخطة وتنفيذها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يجعلنا دائما لا نتغافل عن مراجعة الخطة، وتحديثها الدوري عن طريق المعلومات الوافية عن المتغيرات البيئية، كما يعلمنا دائما ان لا نستمر في تنفيذ البرامج المعتادة بطريقة عمياء أو ميكانيكية. ويتم هذه التناغم أولاً عن طريق صياغة الاستراتيجية في خطوتين: الخطوة الأولى تتعلق بأهداف المجموعة بأكملها (أهداف المؤسسة)، والخطوة الثانية تتعلق بصياغة الأهداف على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية، وبالتالي، يمكن أن تتعرض أهداف المؤسسة لإعادة النظر من خلال دراسة آفاق تطوير وحدات الاعمال الاستراتيجية الحالية، مما ينطوي على التزامات جديدة وربما سحب استثمارات.

بشكل عام، يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تساهم في تحقيق الأهداف الشاملة، مما يتيح تحقيق الأهداف العامة والرضا عنها. هذا المدخل ساهم في تعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الكبيرة، فقد زادت المرونة الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع بيئه متغيرة للغاية وملائمة بالتحديات. إن من مخرجات العملية الاستراتيجية نجد الخطط الاستراتيجية والعملية، هذه الخطط ستستند إلى الأهداف والاستراتيجيات المختارة للمؤسسة، بحيث توفر هذه الخطط الإطار الذي سيتم من خلاله تنفيذ هذه الأهداف والاستراتيجيات وتحقيقها والجدول الزمني لعملية التنفيذ. وتمثل الخطط التي تنتج عن عمليات صياغة الاستراتيجية

في الفئات التالية: (MORDEN, 2007, p. 142)

- ✓ **الخطط الاستراتيجية:** والتي تُعدّ على فترة تخطيطية تراوح بين عامين إلى خمس سنوات في المستقبل. تُستخدم الخطط الاستراتيجية لتنفيذ وتحقيق الهدف الاستراتيجي العام (أو "النية الاستراتيجية") للمؤسسة، ويُشار أيضًا إلى الخطط الاستراتيجية باسم "الخطط طويلة المدى".
- ✓ **خطط الأعمال:** والتي تُعد على فترة تخطيطية تراوح بين عام واحد إلى ثلاث سنوات في المستقبل. تُستخدم لتشكيل التفاصيل التشغيلية وأنشطة وحدات العمل المطلوبة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية المذكورة أعلاه، ومن المرجح أن تحتوي على آليات للمراقبة وتقديم الملاحظات والاستعراض لضمان تحقيق النتائج الأدائية الازمة.
- ✓ **خطط الميزانية:** التي تعمل على أساس دورة سنوية، توفر خطط الميزانية إطاراً مالياً مفصلاً لإدارة تنفيذ خطط الأعمال المذكورة أعلاه، ستكون مرتبطة بآليات للمراقبة وتقديم الملاحظات والاستعراض لضمان تحقيق النتائج الأدائية الازمة.

ثالثاً: مدارس التفكير الاستراتيجي

تصنف مدارس الفكر الاستراتيجي إلى ثلاثة اتجاهات:

- ✓ **المدارس المعيارية:** المنشغلة بمعايير التحليل الاستراتيجي الذي يقود إلى بلورة الاستراتيجيات في شكل مشاريع أو خطط أو موقع تنافسية وفق معايير محددة، والمدارس المعيارية ثلاثة، وهي: مدرسة المشاريع، ومدرسة الخطط، ومدرسة الواقع التنافسية.
- ✓ **المدارس الوصفية:** التي تستهدف فهم الكيفية التي تتكون بها الاستراتيجيات واقعيا، بدلاً عن وضع معايير قبلية لها، والمدارس الوصفية خمس، وهي: مدرسة القيادة، والمدرسة المعرفية، ومدرسة التعلم، ومدرسة السلطة، والمدرسة الثقافية.
- ✓ **المدارس المعيارية الوصفية:** التي تحاول جاهدة تركيب مكتسبات المدارس المعيارية والمدارس الوصفية، والمدارس المعيارية الوصفية اثنان، وهما: مدرسة البيئة الخارجية، ومدرسة الاعدادات.

أ- مدرسة المشروع:

الاستراتيجية وفقاً لهذه المدرسة هي: مشروع يتم تصميمه بشكل سابق على الفعل وفق مقاربة تشاركية، فالاستراتيجية هي الصيغة العملية لإدارة التشعب في المصالح بما يحقق الهدف الجماعي لهم جميعاً، والهدف الشخصي لكل واحد منهم، فالقادة الذين يعتمدون هذا النهج يضعون استراتيجيات واضحة وبسيطة، انطلاقاً من معايير صريحة وواعية، وباعتماد مقاربة تشاركية تتيح للجميع المشاركة في صنع استراتيجيات المنظمة وفي

تنفيذها. وقد سيطرت هذه المدرسة بشكل كبير في سبعينيات القرن الماضي، ولا يزال حضورها قائماً اليوم، بشكل غير مباشر على الأقل، بسبب تأثيرها الخفي على أغلب منهجيات التعلم المؤسسي والممارسة الإدارية. وترجع أصول هذه المدرسة إلى الكتابين التاليين: "القيادة في الإدارة" لـ "فيليپ سلزنزيك" الذي صدر سنة 1957، و"الاستراتيجيات والبنيات التنظيمية" لـ "الفريد شاندلر" الذي صدر سنة 1962. ومن أهم مآخذ هذه المدرسة: (أوهال، 2018، الصفحات 17-20)

- ✓ ببناء الاستراتيجية على التفكير الوعي؛
- ✓ فصل مرحلة التصميم عن مرحلة التنفيذ؛
- ✓ تجاهل مساهمة الفاعلين؛
- ✓ تجاهل التطورات المتلاحقة بعد تصميم المشروع؛
- ✓ تجاهل الاستراتيجيات الناشئة عن الممارسة الإدارية والتعلم المؤسسي؛
- ✓ تجاهل تأثير البنية التنظيمية على الاستراتيجية.

ب- مدرسة التخطيط:

الاستراتيجية وفقاً لهذه المدرسة هي خطة يتم وضعها وفق عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعايير والتمسك الدقيق بالشكليات، وظهرت هذه المدرسة في نفس الفترة التي ظهرت فيها مدرسة المشروع، كما تتعلق من نفس فرضيات مدرسة المشروع، فهي تعتبر التفكير الاستراتيجي تفكيراً واعياً، ويتم وفق معايير، وترى أن تطوير الاستراتيجيات يتم في مرحلتين منفصلتين: مرحلة التخطيط ومرحلة التنفيذ، حيث شهيت الاستراتيجية وفق هذه المدرسة بالهندسة المعمارية، تبني العمارة على الورق أولاً قبل بنائها على الأرض. كما أن الاستراتيجية تتم وفق معايير محددة ليس صريحة وواعية فقط بل هي معايير مجردة، وأن عملية الاستراتيجية ليست عملية ذهنية فقط بل هي عملية شكلية. وقد كان لـ "إيفور انسوف" الفضل الكبير في التأثير على الفكر الاستراتيجي من خلال كتابه "الاستراتيجية المؤسسية" الذي صدر سنة 1965، والذي قدم "انسوف" من خلاله نموذج منطقي ييسر عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتعتبر مآخذ المدرسة السابقة نفس مآخذ هذه المدرسة مع إضافة المآخذ التالية: (أوهال، 2018، صفحة 22, 26, 33)

- ✓ الاستغراب في التحليل بهدف الوصول لإجابات صلبة ومقنعة لدرجة فقدان الفاعلية في التخطيط أو الفشل فيه؛

- ✓ اهمال دور الابداع والحدس في تكوين الاستراتيجية عند التركيز على التحليل فقط؛
- ✓ آمنت بإمكانية خلق مؤسسة استراتيجية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي فقط؛
- ✓ مع مدرسة التخطيط يتحول المخططون إلى قادة والقادة إلى مخططين.

ج- مدرسة التموقع الاستراتيجي:

الاستراتيجية وفقاً لهذه المدرسة هي موقع استراتيجي في سوق تنافسية، فالاستراتيجية من منظور هذه المدرسة تبني على تحليل دقيق للوضعيات، وترجع إلى عدد محدود من الواقع العامة، أو ما يمكن تسميته "أحجار البناء"، التي نختار منها استراتيجياتنا بناء على تحليل منطقي ودقيق للوضعيات. فهذه المدرسة تعتقد أن عدد الاستراتيجيات الممكنة واقعياً محدود. وقد تطورت هذه المدرسة بمساهمة ثلاثة موجات تاريخية: موجات الاستراتيجيات العسكرية مع "سان تزو" بكتابه "فن الحرب" قبل الميلاد، و "كارل فون كلاوسيويتز" بكتابه "في الحرب" سنة 1831، موجات استراتيجيات مكاتب الاستشارات التي كان هاجسها الأول هو التموقع الاستراتيجي في الأسواق التنافسية لكسب حصة سوقية كبيرة، والتعميد لهذه المدرسة مع الأمريكي "مايكل بورتر"، ورغم تطور مدرسة التموقع الاستراتيجي وتعدد مساهمتها إلا أنها بقيت منحصرة في دائرة التوجه التحليلي، ومن المآخذ على هذه المدرسة: (أوهال، 2018، صفحة 35,36,49)

- ✓ حصر استراتيجيات في عدد محدود من الواقع العامة؛
- ✓ اختيار الواقع يتم من خلال تحليل صوري للوضعيات؛
- ✓ إهمال دور الدولة والشراكات والتحالفات بين المنافسين؛
- ✓ حصر الميزات التنافسية في نوعين رئيسيين فقط هما الهيمنة بالتكلفة أو الهيمنة بالتميز، في حين توجد ميزات أخرى كالتركيز على شريحة من العملاء أو خط إنتاج؛
- ✓ التركيز على دور العوامل الاقتصادية وأهمال دور العوامل السياسية؛
- ✓ مفاهيم ومبادئ وأدوات هذه المدرسة تصلح للمؤسسات الكبيرة الناضجة أكثر مما تصلح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ هيمنة النزعة التحليلية لا ترك مجالاً للتعلم والإبداع.

د- مدرسة القيادة:

بالإضافة إلى المدارس الثلاث التقليدية في إدارة الاستراتيجية (مدرسة المشروع، ومدرسة التخطيط، ومدرسة التموقع الاستراتيجي)، ظهرت مدارس أخرى تعتمد على مفاهيم ومبادئ مختلفة تماماً، وتُعرف بالمدارس اللامعيارية أو المدارس الوصفية.

ويكمن الاختلاف الأساسي بين المدارس التقليدية والمدارس الوصفية يتعلق بمدى صحة فصل التخطيط والتنفيذ، فالمدارس التقليدية تروج للفكرة التي تقول أن المؤسسات تقوم بالخطيط أولاً وفقاً لمعايير محددة، ثم تنتقل إلى تنفيذ خطتها. أما المدارس الوصفية، فتروج للفكرة التي تقول أن هذا الفصل غير صحيح، وأن الاستراتيجية ليست موجودة قبل التنفيذ، بل تنشأ في قلب الممارسة، وبالتالي يمكن فقط وصفها بعد التنفيذ.

الاستراتيجية وفقاً لهذه المدرسة هي رؤية حدسية في ذهن القائد، فالكثير من المدراء والقادة والمدربين والمستشارين يعتقدون أن الاستراتيجية تتجسد فقط في مشروع يتم وضعه بواسطة المنظمة أو في وثيقة مكتوبة

تعرف بالخطة الاستراتيجية. وهذا الاعتقاد الخاطئ ينشأ عن الاعتقاد بأن الاستراتيجية تتجلى في البداية وبشكل أساسي في رؤية القائد وحده وذكائه الاستراتيجي، فوجود قيادة استراتيجية يلعب دوراً كبيراً في تمكين المؤسسات من تطوير استراتيجيةها بنجاح. فالقيادة الاستراتيجية تعد ركيزة أساسية للمؤسسات في التخلص من التحديات اليومية، وفهم الرؤية الشاملة، وتحليل تحركات المنافسين، وإقامة شراكات وتحالفات استراتيجية، وتعزيز القدرة على التكيف، والاستفادة من الفرص، وتنمية القدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، واتخاذ القرارات الأمثل، وتوسيع نطاق العمل، وتقليل المخاطر، وتحقيق الكفاءة الزمنية، وتوفير الموارد الإضافية بشكل كبير. وتطورت هذه المدرسة مع عدة علماء أمريكيين أهمهم "عمار بهاد" و "كورت ليوبن"، الرؤية الجديدة والتصميم القائم على القادة هو مفتاح نجاح المؤسسات المتميزة، حيث يكمن الجوهر الاستراتيجي في رؤية وإرادة القيادات الاستراتيجية بدلاً من الاعتماد فقط على الخطط الاستراتيجية. وهنا نجيب على السؤال التالي: ما هو السبب الذي يجعل صنف من القادة ينجحون؟ وهو امتلاك لذكاء الصنف من القادة ل النوع خاص من الذكاء يمكن ان نسميه بـ الذكاء الاستراتيجي، وهو ذكاء قيادي يعزز القرار الاستراتيجي في المنظمة. ومن مآخذ هذه المدرسة نذكر: (أوهال،

2018، صفحة 59,55,53)

- ✓ عدم الفصل بين استراتيجية المؤسسة وشخصية قادتها؛
- ✓ دفن الاستراتيجية في العالم الخاص لذهن القائد وأسرار حده؛
- ✓ لا تصلح إلا للمؤسسات المبتدئة والعاملة في قطاعات خاصة جداً.

هـ- المدرسة المعرفية:

الاستراتيجية وفقاً لهذه المدرسة هي عملية ذهنية توجد في السمات المعرفية والنفسية لنمط الشخصية وفي البنية المعرفية للشخص، وفي عملية معالجة المعلومات، إن مساهمة هذه المدرسة نوعية على مستوى قدرتها على تفسير كيفية تكوين المفاهيم والتصورات في رجل الاستراتيجية، وفي التنبؤ على عادات الدماغ التي تحكم في صناعة القرارات، ومحاولة وضع مبادئ وقواعد وطرق وأدوات مهمة لتحسين أداء القادة في صناعة القرارات الاستراتيجية، فمعرفة العمليات العقلية التي تقع خلف العملية الاستراتيجية تكشف عن وجود مخاطر كثيرة تهدد جودة الاستراتيجية، وتبين أن الاستراتيجيات ليست دائماً جيدة من حيث عقلانيتها، وتدق ناقوس الخطر الذي يهدد الاستراتيجيات بسبب: (أوهال، 2018، صفحة 63,61)

✓ المماطلات الخاطئة التي يقع فيها الدماغ عند استنساخ حلول أو مواقف ثبت نجاحها سابقاً لكن لم تعد

مناسبة؛

- ✓ وهم السيطرة من خلال التقليل من شأن بعض القرارات والخيارات بدعوى التحكم في الوضعية؛
- ✓ الاستمرار في قرارات خاطئة فقط بسبب الانجرار إليها والالتزام بها.

✓ التحليل في اتجاه واحد وغياب البدائل والخيارات المتعددة عند صناعة القرار، مثلاً المؤسسة الفاشلة ليس لها إلا التصفية أو بيعها.

و- مدرسة التعلم:

الاستراتيجية وفقاً لهذه المدرسة هي خطوات صغيرة تراكم بالتعلم وتندرج بالتجربة، فمدرسة التعلم هي الأشد انتقاد للمدارس المعيارية، فبنظر مدرسة التعلم لا توجد استراتيجية بشكل سابق على العمل، فالاستراتيجية تظهر من خلال أعمال الأشخاص الذين يتصرفون أحياناً بشكل فردي وأحياناً بشكل جماعي، ويستوعبون تدريجياً معطيات الوضع والوسائل المتاحة لمنظمتهم للتعامل معه، ويتفقون في النهاية على خطة عمل سمتها الواقعية والفعالية، لأنها صاعدة من أرض التجربة والممارسة لا نازلة من سماء التنظير والتخطيط، فالاستراتيجية تنشأ من قلب العمل اليومي، ومن خلال خطوات صغيرة موجهة كلها في نفس الاتجاه، ووظيفة الإدارة الاستراتيجية هي تنسيق هذه الخطوات الصغيرة والقرارات الجزئية في النظم الفرعية للمنظمة في إطار متماسك، إلا أن هذه المدرسة لها مجموعة من القيود تمثل في: (أوهال، 2018، صفحات 72، 73، 79)

✓ محدودية دور الأعمال الروتينية ونماذج العمل التقليدية في تحقيق التعلم، وال الحاجة إلى أعمال ثورية ونماذج مبتكرة في التعلم تحدث القطاع وتكسر النماذج وتغير قواعد اللعب؛

✓ الاستراتيجية عملية معقدة، والتعلم على أهميتها لا يكفي لبناء استراتيجيات ناجحة، لكن يمكن أن يشكل بداية جيدة، ويكون مرافقاً فعالاً.

ز- مدرسة السلطة:

الاستراتيجية وفقاً لهذه المدرسة تنشأ من خلال صراع موازين القوى وعلاقات السلطة، والاستراتيجية المهيمنة في المنظمة ستكون في النهاية هي استراتيجية الفريق القوي، وهنا يجب أن يتم تحليل الاستراتيجية من منظور مدرسة السلطة كعملية سياسية. فيجب فهم مفهوم السياسة هنا في السياق العام، حيث تتضمن ممارسة السلطة من خلال إحدى الجهات الثلاث التالية: امتلاك السلطة، الحفاظ على السلطة، والتأثير على من يمتلك السلطة. وتنشأ استراتيجية من خلال عملية التفاوض على تحقيق مصالح معينة باستخدام السلطة أو التأثير على من يمتلكها، فمع مدرسة السلطة، يتحول تحليل SWOT إلى تحليل للسلطة، حيث يتم تحويل تحليل البيئة الداخلية إلى تحليل للسلطة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية إلى تحليل للسلطة الخارجية. وبالتالي، يتم تحليل الاستراتيجية القائمة على السلطة باستخدام طريقتين مختلفتين: (أوهال، 2018، الصفحات 81-82)

✓ تحليل السلطة الداخلية: يتم ذلك من خلال عمليات التفاوض والتأثير والمواجهة الداخلية. فوضع استراتيجية داخل أي مؤسسة يعتبر في جوهره ممارسة سياسية تقوم على التفاوض والإقناع والمواجهة بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة.

- ✓ تحليل السلطة الخارجية: يتم ذلك من خلال عمليات التأثير على المنافسين والموردين والعملاء، وأيضاً من خلال إقامة الشراكات والتحالفات وشبكات الأعمال. فالمؤسسات تستخدم نفوذها على الشركات والمنافسين في إطار التحالفات والمشاريع المشتركة وغيرها من أشكال الشبكات.
بهذه الطريقة، يتم تحليل الاستراتيجية بناءً على فهم السلطة والاستفادة منها سواء داخل المنظمة أو في العلاقات الخارجية.

إن مدرسة السلطة ساهمت في توسيع المفردات وتقديم مفاهيم جديدة وغير مألوفة في مجال الاستراتيجية، مثل التحالف، واللعبة السياسية، والصراع، والمواجهة، والتفاوض، والاستراتيجيات الجماعية. ومن الحكمة أن نتخلى عن الاعتقاد القديم بعدم وجود أي ارتباط بين الاستراتيجية ولعبة السلطة. ومع ذلك، تعاني هذه المدرسة من عدم قدرتها على تصور وجود استراتيجية في غياب السلطة. يمكن اعتبار "استراتيجية المحيط الأزرق" التي قام بها "تشان كيم ورينيه موبورني" كدليل على إمكانية بناء استراتيجيات خارج إطار لعبة السلطة. وفي استراتيجية المحيط الأحمر، يتعامل المنظرون مع المحيط التنافسي على أنه مصدر تهديد وخطر حيث تسود المنافسة الشرسة والعنيفة. أما في استراتيجية المحيط الأزرق، فإننا نسعى لاكتشاف أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة الشرسة والعنيفة، أو بناء علاقات شراكة استراتيجية خارج إطار السيطرة التقليدية، مما يمكن المشاركين جمیعاً من وضع أهداف مشتركة في إطار من التنافسية التعاونية. (أوهلال، 2018، صفحة 90)

ح- المدرسة الثقافية:

الاستراتيجية وفقاً لهذه المدرسة هي نتيجة ثقافة المنظمة، فالثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في اهتمامات المنظمات التي تسعى لتحقيق أداء عالي، وخاصة بعد النجاحات التي حققتها المؤسسات اليابانية والصينية باستخدام منهجيات فريدة وصعبة التقليد، مثل منهجية "الكايزن" على سبيل المثال. وينطلق على الثقافة التي تؤثر في اختيارات الاستراتيجية في المنظمة مصطلح "الثقافة الاستراتيجية". فعموماً لا يمكن للمنظمة أن تحقق نجاحاً استراتيجياً بدون وجود ثقافة استراتيجية، ومن أفضل الأمثلة على هذا المبدأ هي الولايات المتحدة الأمريكية، التي تتمتع بميزات تنافسية قوية على المستوى العالمي بفضل ثقافتها الاستراتيجية القوية في مجالات الملكية الفكرية، والبحث عن المعلومات، والذكاء الجماعي، والتعلم من تجارب النجاح والفشل، والتوجه البراغماتي. ومن مأخذ هذه المدرسة ما يلي: (أوهلال، 2018، صفحة 92,98)

- ✓ تنطوي مدرسة الثقافة الاستراتيجية على بعض المبالغة في التأكيد على الجبرية الثقافية، التي قد تعيق حرية الفعل الاستراتيجي.
- ✓ قد ينجم عن ذلك خطر تعزيز الجمود والركود، وعدم تشجيع التغيير والتجدد والإبداع لأن الموارد متจำกدة في الثقافة؛
- ✓ مع هذه المدرسة، قد تتحول الإدارة الاستراتيجية إلى مجرد إدارة للقيم المشتركة والمعرفة الجماعية.

ط- مدرسة البيئة الخارجية:

ترتبط الاستراتيجية وفقاً لمدرسة المحيط بطبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة وتنشأ نتيجة تأثيراتها، يفرض المحيط الظروف والقيود على المؤسسة، ولذلك تعمل المؤسسات على استغلال الحرية المتاحة لها في صناعة استراتيجيةها. تعتبر الاستراتيجية عملية تفاعلية مع المحيط، وبالنسبة لمدرسة المحيط، يُعتبر المحيط العامل الأساس. و تستحق مدرسة المحيط اهتماماً خاصاً بسبب دورها الفريد في توضيح المتطلبات المتعلقة بالبيئة. و تتمثل المساهمات الأساسية لهذه المدرسة في ثلاثة نظريات: (أوهال، 2018، صفحة 100)

- ✓ نظرية الطوارئ التي طورها "هنري مينتربرغ" في عام 1981.
- ✓ إيكولوجيا المنظمات التي طورتها "حنان وفريمان" في عام 1977.
- ✓ نظرية المؤسسات التي طورها "أولييفي وسميثفي" عام 1991.

وتوجد عدة مآخذ على هذه المدرسة، أهمها: (أوهال، 2018، صفحة 106)

- ✓ مبالغتها في التأكيد على أهمية المحيط لدرجة تصبح معها المؤسسة مجرد متلق سلي لضغوط البيئة الخارجية؛
- ✓ تجاهل قدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة الخارجية؛
- ✓ المؤسسات ليست سلبية في علاقتها بتأثيرات ضغوطات المحيط، فهي تطور استجابات استراتيجية متنوعة كالقبول والتواافق والتجنب والتحدي والشراكة والتحالف والتلاعب.

ي- مدرسة الاعدادات:

الاستراتيجية وفقاً لهذه المدرسة هي أنساب تركيبة لقيادة التغيير من خلال عملية تحويل مستمر للإعدادات، تؤدي هذه المدرسة إلى تطوير نظرية شاملة وممارسة شمولية تتجاوز الحدود الضيقية تعتمد على حلقة قيمة عالية من خلال دمج المكتسبات المتنوعة والمتحدة. وقد ساهم في تطوير هذه المدرسة تياران: تيار أكاديمي وصفي وتيار استشاري معياري. (أوهال، 2018، الصفحتان 108-109)

- ✓ التيار الأكاديمي يقترح نموذجاً يصف المؤسسة على أنها "إعدادات" مكونة من "أبعاد"، حيث يتم استخدام هذا النموذج لدمج مفاهيم ومعايير المدارس الأخرى وفقاً لدورة حياة المؤسسة، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تكون مفاهيم ومبادئ المدرسة القيادية مناسبة للمؤسسات الجديدة والناشئة، في حين يمكن أن تكون مفاهيم ومبادئ مدرسة التخطيط ملائمة للمؤسسات في مرحلة متقدمة من النمو حيث تتوفر فيها شروط الاستقرار النسبي.
- ✓ التيار الاستشاري يشدد على ضرورة وجود حركة مستمرة للتغيير في المؤسسات، حيث يحتاج التحول من حالة إلى أخرى وفقاً لمتطلبات المرحلة والضرورة، وقد أدى هذا الاحتياج إلى تطور تيار استشاري ذو طبيعة معيارية، حيث تم وضع المزيد من المفاهيم والمبادئ والممارسات المعيارية.

على الرغم من الاختلاف في طبيعة هذين التيارين، إلا أنهما يكملان بعضهما البعض وينتميان إلى نفس المدرسة.

رابعاً: مستويات الاستراتيجية

يمكننا ان نفرق بين ثلات مستويات للاستراتيجية: وهي الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال، وأخيراً الاستراتيجية على المستوى الوظيفي (يوسف الشميلي، 2017، الصفحات

(38-36)

أ- استراتيجية المؤسسة:

وتعرف على أنها إدارة الأهداف التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي ميزتها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه.

فهي تصف التوجهات العليا المؤسسة ما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، واستراتيجية المؤسسة محددة للقرارات التي توضح نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المؤسسة، وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المؤسسة وأخيراً علاقات المؤسسة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

ب- استراتيجية الأعمال:

يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية، ترتكز على تحسين الوضع التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة في صناعة محددة أو في قطاع سوقي معين، وتمحور هذه الإدارة حول إدارة أنشطة وحدات الأعمال الاستراتيجية بهدف تحقيق التنافسية الفعالة والمشاركة في أهداف المؤسسة بشكل عام.

يتم تكليف الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية بالمسؤولية عن القيادة والإشراف على الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة في مجال معين، يتم تنفيذ هذه المسؤولية على مستوى الإدارة التنفيذية الثانية في المؤسسة، والتي تتمثل عادة في نائب رئيس المؤسسة أو القائم بمسؤوليات متابعة العمليات.

ج- الاستراتيجية الوظيفية:

تتعلق أساساً وتهتم بالكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية. وتنقسم عادة وحدة الاعمال الاستراتيجية الى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد)، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمؤسسة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية التي تعمل على إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة، والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المؤسسة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الميزانيات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

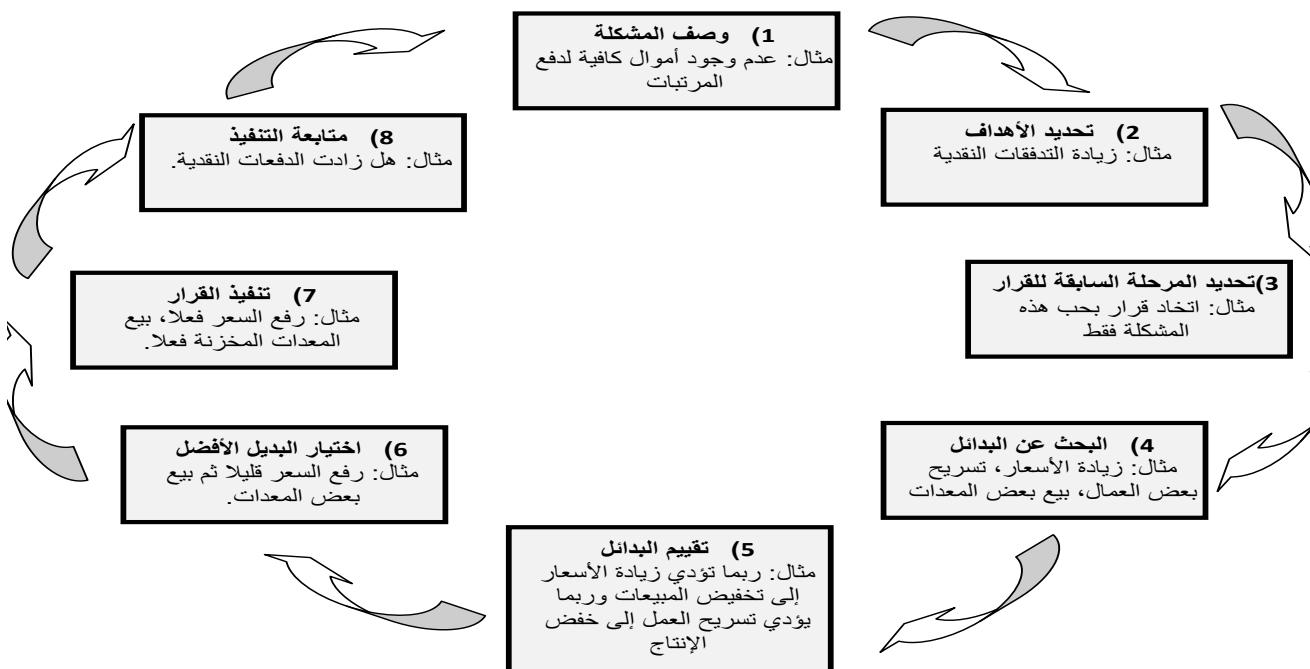
خامساً: سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة

تعني كلمة قرار البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائي، غير أنه هناك بعد آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار، فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم为 قسمين رئيسيين: قسم ينتج من دمج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي. حيث ينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية، وعليه فالقرار هو مسار فعل أنساب يختاره المقرر باعتباره أنساب وسيلة متحدة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف المرسومة، أي لحل المشكلة التي تشغله، أما صنع القرار فهو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين. (عبد الكريم الأشهب، 2015، الصفحات 10-11)

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية، سياسية، اقتصادية، واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة، ومع ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات، ويمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عملية أو عملية أو أسلوب الاختيار بين البديل المتاحة لتحقيق هدف معين.

عموماً ينظر العلماء إلى خطوات اتخاذ القرار على أنها خطوات متتالية يتخذ الفرد أو الجماعة لحل المشكلة التي يواجهها، ويمكن أن يساعد النموذج العام لتلك الخطوات، الذي يعرف بالنموذج التحليلي لاتخاذ القرار على فهم الطبيعة المعقدة للقرارات التنظيمية (الشكل رقم 1-2).

شكل رقم (1-2): النموذج التحليلي التقليدي في اتخاذ القرار



المصدر: (جرينبرج و بارون، 2004، صفحة 401)

يوضح الشكل السابق خاصيتين هامتين لاتخاذ القرار وهما: تكوين المشكلة (ونعني بذلك خطوات فهم المشكلة، واتخاذ قرار بحلها)، ثم تطبيق هذا القرار بمعنى اتخاذ الإجراءات الخاصة بتنفيذ القرار الذي سبق اتخاذها، حيث ليس بالضرورة أن توجد مراحل اتخاذ القرار الثمانية المذكورة في هذا النموذج بوضوح في جميع القرارات، فربما ادمجت بعض الخطوات أو تم تجاوزها، وتمثل هذه الخطوات الثمانية في: (جرينبرج و بارون، 2004، الصفحات

(404-400)

✓ **الخطوة الأولى: تحديد أو توصيف المشكلة:** حتى تستطيع اتخاذ قرار بحل مشكلة ما فلا بد من التعرف

عليها أولاً، فعلى سبيل المثال قد يحدد المدير المشكلة بعدم قدرة الشركة على دفع التزاماتها الخاصة بأجور العمال.

✓ **الخطوة الثانية: تحديد الأهداف:** الخطوة التالية لتحديد المشكلة هي تحديد الأهداف التي نسعى

لتحقيقها، ومن المهم أنفك في المشكلة بطريقة تسمح لنا بتوصيف الحلول الممكنة، ففي المثال المذكور بالشكل (1-2) فإننا حددنا المشكلة بأنها عدم وجود نقدية كافية والتي يعبر عنها بلغة الإدارة عدم كفاية السيولة النقدية، وبتحديد المشكلة بهذه الطريقة، فإن هدف حل المشكلة قد أصبح واضحا وهو زيادة مستوى الاحتياط النقدي.

✓ **الخطوة الثالثة: اتخاذ قرار بكيفية اتخاذ قرار:** ذلك أنه بناء على تحديد المديرين للمشكلة وخصائص

البيئة المحيطة بها فإنهم يقررون ما إذا كانوا سيتخذون قرارات حلها بأنفسهم، أم أنهم سيفوضون آخرين في حلها، أم سيشكلون فريقا لحل المشكلة.

✓ **الخطوة الرابعة: تنمية الحلول البديلة للمشكلة:** في هذه المرحلة سيحاول متخد القرار تقديم بعض

الإجابات (الحلول)، ومن الحلول الممكنة لمشكلة نقص السيولة: تخفيض قوة العمل، بيع المعدات والأجهزة والمواد التي تقل حاجة المؤسسة إليها، زيادة المبيعات. ونظرا لاختلاف إمكانية تنفيذ هذه الحلول فإننا ننتقل على الخطوة التالية.

✓ **الخطوة الخامسة: تقييم الحلول البديلة:** ويعني ذلك التعرف على أفضلها، وبالتالي فإن السؤال المطروح

في المثال الخاص بنقص السيولة هو: ما أفضل الطرق المتاحة لتحسين مستوى السيولة لمقابلة مدفوعات الأجور بالمؤسسة؟ فبعض البديل قد تكون أكثر تأثيرا من البعض الآخر، كما أن البعض قد يكون أصعب من الآخر عند التطبيق.

✓ **الخطوة السادسة: اختيار البديل الأفضل أو اتخاذ القرار الأنسب:** هناك عدة مداخل لاتخاذ القرارات،

توضح لنا أن هناك درجات مختلفة من التعمق في دراسة البديل المتاحة لحل المشكلة التي تواجهه متخد القرار، وتوضح لنا وبالتالي ما إذا كان متخد القرار قد اختار الحل الأمثل أم أنه اختار أحد الحلول الممكنة.

✓ **الخطوة السابعة: تنفيذ الحل أو البديل الذي وقع عليه الاختيار:** أي نقله إلى الواقع العملي.

✓ **الخطوة الثامنة: متابعة التنفيذ:** إن متابعة آثار التنفيذ من الخطوات المهمة لنجاح المؤسسة، وعن طريق المتابعة نتعرف ما إذا كانت المشكلة مازالت قائمة أم أنها قد انتهت، وما إذا كان البديل المستخدم قد أدى إلى مشاكل أخرى أو آثار جانبية تحتاج حل ام لا، ولهذا كان النموذج في شكل دائري، فإذا كان الحل قد حقق الهدف فإن المشكلة تكون قد انتهت وإلا فلا بد من استخدام حل آخر.

سادساً: خطوات صياغة القرارات الاستراتيجية

يرى "أنس عبد الباسط عباس" أن خطوات تحليل وصنع القرار الاستراتيجي تنحصر في سبع خطوات أساسية من الناحية العلمية، وذلك كما يأتي: (Abbas, 2018, الصفحات 65-77)

✓ **الخطوة الأولى: تحديد الموقف الاستراتيجي:** يعد من الأهمية تحديد الموقف الذي على أساسه يتخذ القرار الاستراتيجي، فتعريف موقف معين أو تحديد مشكلة يعتمد في كثير من الأحيان على حجم المعرفة، لذلك تعد المعلومات و مخرجاتها ذات أثر كبير على ترشيد القرار، كما أن إدراك صانع القرار للموقف يتأثر بقيم ومعتقدات و التكوين الشخصي لمتخذ القرار، والتي تعد جزء من قيم المجتمع و معتقداته وشخصيته، و التي يعبر عنها من خلال موقعه الرسمي في رده على الموقف الناشئ، ويستند فهم صانع القرار للموقف إلى ادراكه لهن و إلى المعلومات المتوفرة عنه لكي تمنح الفرصة بتحديد المشكلة و الهدف اللاحق.

✓ **الخطوة الثانية: تحديد المشكلة:** يعد تحديد المشكلة الحالة المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار، فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقة التقييم لها. وتؤثر الطريقة التي تعرض بها المشكلة تأثيراً عميقاً على المسار الذي تم اختياره، وسيؤدي التحديد السليم لها من خلال بحثها وجمع البيانات والإحصائيات المتعلق بها، وكلما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ودقيقة ومتكاملة، كان تعريف المشكلة وبيان حدودها وايضاً أبعادها أكثر يسراً وسهولة، ويمكن الوصول إلى القرار الاستراتيجي السليم في النهاية.

ويحدد "دراكر" ثلاثة أجزاء أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة في سبيل التعرف عليها ودراسة أبعادها من خلال ما يأتي:

- **أولاً: تعريف المشكلة:** هل هي مشكلة عامة متكررة يمكن مواجهتها، أم نوع جديد من المشاكل لا يمكن مواجهتها.
- **ثانياً: التعرف على المشكلة:** وهذا يعني تحديد المشكلة و منحها التفسيرات المناسبة، وما هو جوهر مفتاحها.

• **ثالثاً: تحديد الجواب للمشكلة:** ينبغي تعریض المشكلة إلى مجموعة من المعايير الواضحة، وكيفية جمع المعلومات عنها، وما هو الهدف الذي يجب أن يصل القرار إليه وتحديد العناصر الجوهرية وال نطاق الكافي لمعالجتها، بالاستفادة من مشورة الآخرين.

✓ **الخطوة الثالثة: تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تعد عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية من الأمور الأساسية في فن وتحليل وصناعة واتخاذ القرارات السليمة، حيث تكون عملية التفكير في الأهداف وكتابتها على الورق في بعض الأحيان كافية لتقود إلى الخيار الاستراتيجي، دون القيام بمزيد من البحث، وتساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية صنع واتخاذ القرار بكاملها، بدأً من تحليل البدائل وتحليلها، والتي ستقود إلى تبرير الخيار النهائي. وقد حدد "جون هاموند" ثلاثة نقاط رئيسية للتركيز على الأهداف للوصول إلى المسار الصحيح في صنع واتخاذ القرار:

- تساعد الأهداف في تحديد المعلومات التي تسعى للحصول عليها؛
- إن أهدافك تساعدك في تفسير اختيارك للآخرين؛
- تحدد الأهداف أهمية القرار وما يحتاج إليه من وقت وجهد والأمور غير المتوقعة.

✓ **الخطوة الرابعة: جمع المعلومات:** تعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد القرار الاستراتيجي، فالقرارات الاستراتيجية وغيرها من القرارات تصبح بلا أساس عندما لا توجد معلومات لإدامتها، فتتتوفر المعلومات المتكاملة يعتبر الركيزة الأساسية الهامة في استمرارية المنهجية التحليلية للقرار الاستراتيجي ولمشكلاته، ضمن مراحل الاستدلال، والاستنتاج، والتقويم، والاختيار للبديل الأحسن، ومن أجل تحقيق الفائدة في المعلومات يجب أن تتوافر فيها الخصائص التالية:

- الموضوعية والدقة؛
- الشمولية؛
- الملائمة.

✓ **الخطوة الخامسة: توليد البديل الاستراتيجي:** تمثل هذه المرحلة اتجاهها فاعلاً لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل، وتكلفة وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقييم كل بديل منها، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين هما:

• **الخطوة الأولى:** تحتاج إلى بحث المختصين والخبراء لهذه المشكلة القائمة، وستبرز في هذه الحالة عدة بدائل يجري التحري عن الآثار الجانبية لكل بديل، ومعرفة مصادره من خلال الاستبصار بالأشياء،

طرق البحث العلمي وتوظيف النظريات العلمية، والدروافع الشخصية والقيم والحالات الدراسية المماثلة، والمنظومة الأخلاقية القائمة في المجتمع محط الدراسة والاهتمام بالمشكلة القائمة.

- الخطوة الثانية: وتشمل هذه المرحلة في تقييم هذه البدائل الاستراتيجية بعد تعرضاها لمجموعة من الاختبارات العلمية والعملية، لبيان مزايا ومساوئ كل واحد منها، ومدى إمكانية مساهمته في حل مشكلة موضوع البحث.

✓ الخطوة السادسة: اختيار البديل الاستراتيجي: تعد هذه المرحلة من أدق مراحل القرار جميعها، لأن اختيار البديل الاستراتيجي يعني حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول، وهذا الأمر يحتاج على القدر الكبير من الكفاءة والقدرة الذاتية للرئيس أو المدير لتحقيق الاختيار السليم.

وتتضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي:

- تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفد؛
- قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة؛
- نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية أو جزئية؛
- مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة؛
- مدى السرعة والتوفيق المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجها المحتملة.

✓ الخطوة السابعة: التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقديره: تعد هذه المرحلة هي مرحلة الإعلان عن القرار رسمياً ومن ثم تنفيذه، وهو يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، والذي سيصبح القرار الاستراتيجي وهو من الخطوات الهامة بوصفها الحكم المعلن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية. ويستوجب تنفيذ القرار الهائي ضمن البيئة الاجتماعية المعنية، ويطلب التطبيق الفعلي بعض الإجراءات الالزمة، وهي:

- أولاً: صياغة البديل بوصفه قراراً استراتيجياً دالاً على مضمونه بشكل جيد؛
- ثانياً: اختيار الوقت المناسب لإعلان هذا القرار؛
- ثالثاً: تهيئة البيئة الداخلية-المعنية لتنفيذ القرار، والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة الموارد والإمكانيات الالزمة، والإدارات والأقسام؛
- رابعاً: تهيئة البيئة الخارجية الرأي العام والمجتمع لضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه.

المراجع الخاصة بالفصل الثاني

1. دريس أوهلال. (2018). *مدارس الفكر الاستراتيجي العميان العشر والفييل*. مجموعة الأكاديميات الدولية.
2. أنس عبد الباسط عباس. (2018). *الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة*. دار النشر الدولي.
3. جيرالد جرينبرج، و روبرت بارون. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. (محمد رفاعي رفاعي، و علي اسماعيل بسيوني، المترجمون) المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
4. عائشة يوسف الشمسي. (2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
5. نوال عبد الكريم الأشهب. (2015). *اتخاذ القرارات الادارية (انواعها ومراحلها)*. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
6. David, F., & David, F. (2017). *Strategic Management concepts and cases A Competitive Advantage Approach* (éd. Sixteenth edition). england: Pearson Education Limited.
7. MORDEN, T. (2007). *Principles of Strategic Management* (éd. Third Edition). England: Ashgate Publishing Limited.
8. Marchesnay, M. (2004). *Management Stratégique*. Les Editions de l'ADREG.

الفصل الثالث: الرؤية الاستراتيجية ومجال نشاط المؤسسة

-
- أولا: نشاطات وهوية المؤسسة من المنظور الاستراتيجي
 - ثانيا: صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة
 - ثالثا: التقسيم الاستراتيجي للنشاطات المؤسسة.

الفصل الثالث: الرؤية الاستراتيجية و مجال نشاط المؤسسة

أهداف الفصل:

بعد دراسة الفصل الثالث الذي يحمل عنوان: "الرؤية الاستراتيجية و مجال نشاط المؤسسة" يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- ❖ تحديد نشاطات وهوية المؤسسة وفق المنظور الاستراتيجي؛
- ❖ صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة؛
- ❖ معرفة كيفية التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة.

أولاً: نشاطات وهوية المؤسسة وفق المنظور الاستراتيجي

أ- مراحل الإدارة الاستراتيجية

إن فهم الاستراتيجية ينبغي أن يكون على أنها عملية ديناميكية مستمرة تعمل في إطار نظام مفتوح وتشتمل على تدفق المعلومات والقرارات من خلال التحليل المتراوحة والوجهة لتحقيق رسالة المنظمة، وهذا بالتأكيد يتطلب وجود أنظمة مساندة وقادرة على تجهيز معلومات دقيقة تتعلق بأنشطة وفعاليات المؤسسة وبالمتغيرات البيئية المختلفة، وفهم الإدارة الاستراتيجية كعملية يعني أن أي تغيير يحصل في أي مرحلة من مراحل النموذج سيؤثر في المراحل اللاحقة، كما وسيؤدي إلى تغيير نوعي في المخرجات أي تغيير في استراتيجيات المنظمة. كما أن هذا التغيير في المخرجات يؤثر أيضًا من خلال التغذية العكسية على مدخلات النموذج أي على المراحل الخاصة بصياغة رسالة وأهداف المؤسسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، فنموذج الإدارة الاستراتيجية يستند بشكل أساسي على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات وخرجات وتغذية عكسية. (عبودي، 2006، صفحة 50)

تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى وجود العديد من النماذج التي طورت لتغطي المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية، فقد حاول بعض الباحثين أن يعطي مخططات كثيرة التفاصيل توضح الآليات المختلفة في كل مرحلة من هذه المراحل، في حين اكتفى البعض الآخر بتفاصيل أقل تركيزًا على المراحل الأساسية فقط، ويمكن إجمال هذه النماذج بثلاث مجموعات أساسية وفقاً لمنطلقاتها الفكرية والفلسفية وهي (إدريس و الغالبي، 2009، الصفحات 53-56):

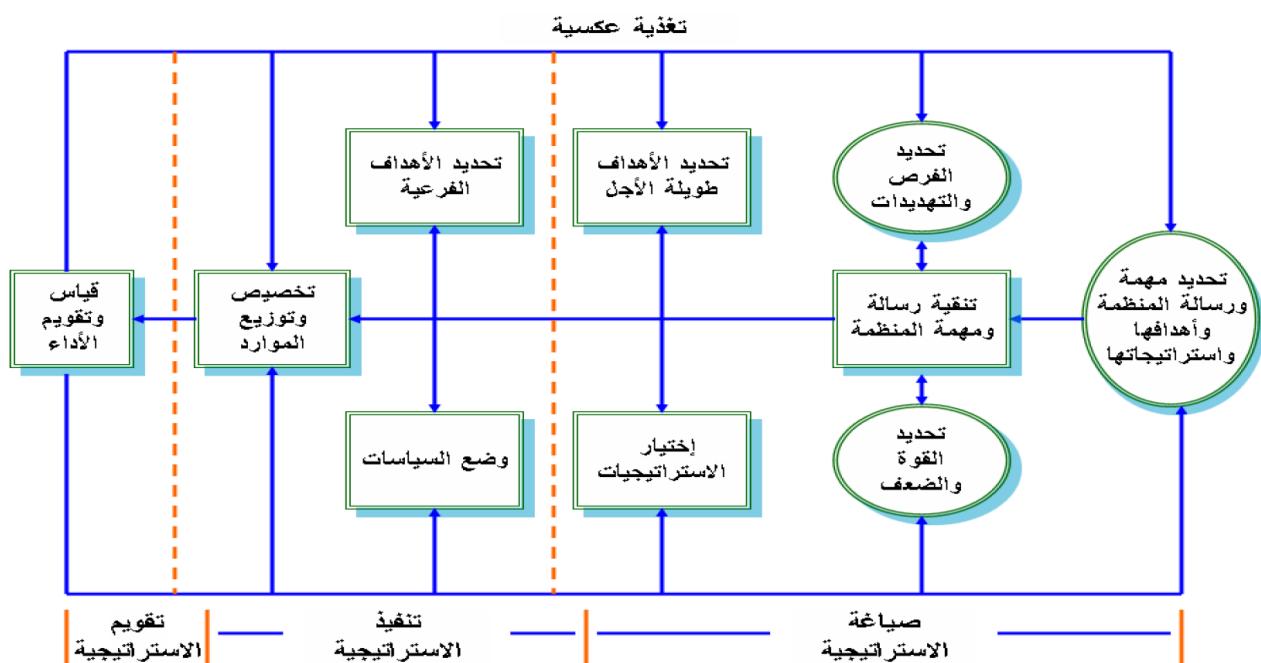
1- مجموعة النماذج المعيارية:

تنطلق نماذج هذه المجموعة من تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة من قبل المؤسسة أي تحديد ما ترغب المؤسسة في الوصول إليه من خلال التفكير الحر حول رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية بعيدًا عن

محددات القدرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتشخيص البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وبعد تحديد هذه الوضعية المرغوبة (تحديد التوجه الاستراتيجي) تأتي المراحل الأخرى والمتمثلة في: التحليل البيئي، التنفيذ، التقييم والرقابة ومن أهم النماذج التي تنتهي لهذه المجموعة نجد: نموذج (Sharplin. 1985)، نموذج (Harvey, 1988) ونموذج (David. 1995)، والشكل المولاي يمثل نموذج لهذه المجموعة والتي لا تختلف في فلسفتها

بقدر ما تختلف فقط في تفصيلات مضافة أو محذوفة لمراحل الإدارة الاستراتيجية:

الشكل رقم (1-3): مراحل الإدارة الاستراتيجية وفقاً للنماذج المعاصرة



المصدر: (إدريس والغالبي، 2009، صفحة 53)

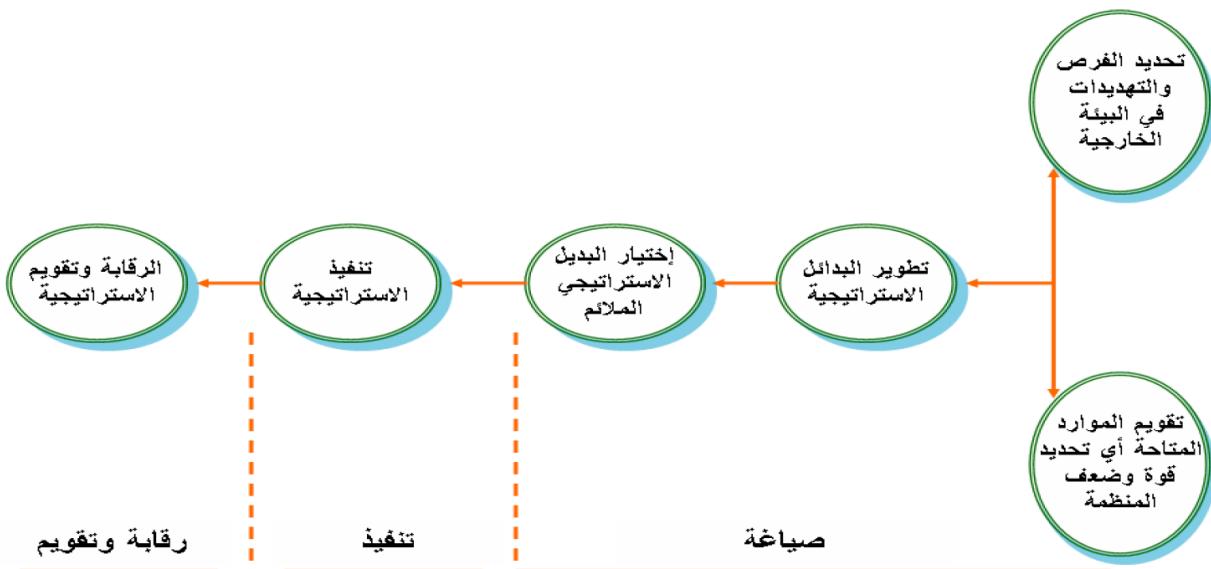
وأهم ما يميز هذه المجموعة من النماذج أنها:

- ✓ تنطلق من تفكير حر واعطاء حرية أكبر للإدارة العليا في تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة وترى أن الموارد الناقصة لبلوغ الصورة المستهدفة للمؤسسة يجب تدبيرها من مصادر مختلفة بغض حشد جميع الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة:
 - ✓ تتيح حرية أكبر للإدارة العليا في تقرير مستقبلها المرغوب;
 - ✓ تستند بشكل كبير على خبرة الإدارة العليا ونظام القيم المسائد فيها;
- ✓ البعض من هذه النماذج يعد مثالياً ومعيارياً بعيداً عن الواقعية، ويغلب على هذه النماذج صفة ما يفترض أن يكون، وليس ما هو كائن فعلاً، لكونها تستند إلى الفلسفة المثالية:
 - ✓ يتم مشاركة المختصين فيها لاحقاً، وفي ضوء ما تراه الإدارة العليا مناسباً.

2- مجموعة النماذج العملية (الواقعية):

وهذه النماذج تبدأ بتحليل وتشخيص لواقع بيئه عمل المؤسسة الخارجية، وامكاناتها الداخلية (البيئة الداخلية)، لذلك يمكن ان نطلق عليها النماذج الواقعية، لأنها تجري عملية موائمة بين الإمكانيات المتاحة والفرص المتوفرة، ترى هذه النماذج أن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يجب ان تستند على تحليل واقعي وموضوعي يغلب عليه الطابع العقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومن أهم نماذج هذه المجموعة نجد: نموذج جامعة هارفرد، نموذج (Justin & Charles 1981)، نموذج (Wright & Hunger 1998، 2006) وفي ما يلي شكل يوضح مراحل الإدارة الاستراتيجية وفق فلسفة هذه المجموعة:

الشكل رقم (2-3): مراحل الإدارة الاستراتيجية وفق النماذج الواقعية



المصدر: (إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 54)

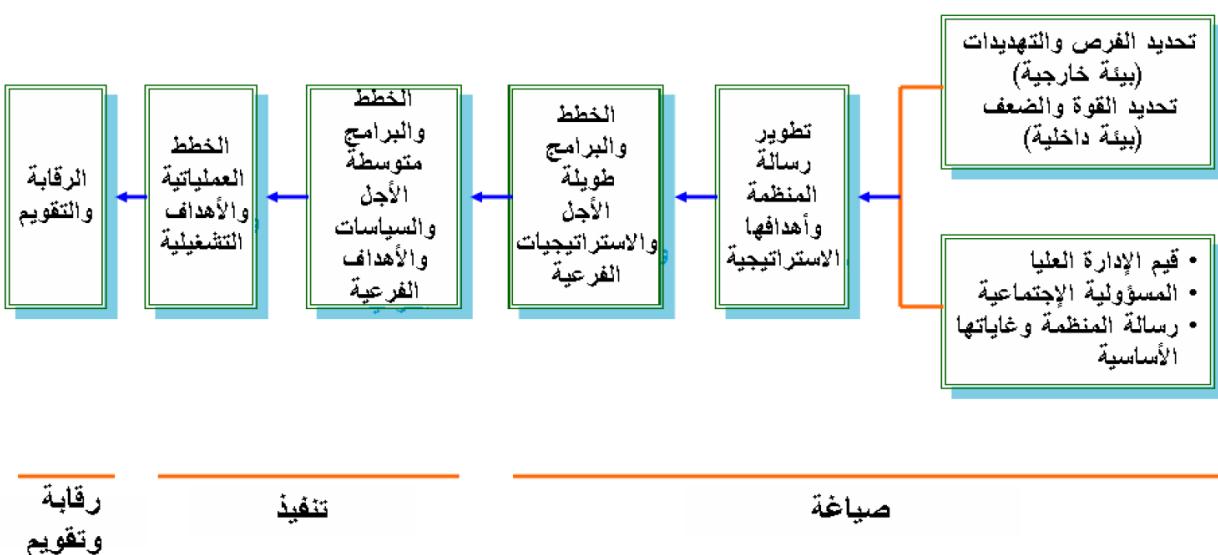
وما يميز هذه المجموعة من النماذج أنها:

- ✓ تغلب عليها صفة الموضوعية أي عقلانية التفكير والتصريف، حيث ترى أن الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة مرتبطة إلى حد كبير بما ينتجه الطرف البيئي الخارجي وامكانيات المؤسسة الداخلية؛
- ✓ يكون دور الإدارة العليا محدودا في أغلب الحالات بسبب هذا الاشتراك بالتحليل والتشخيص من قبل المتخصصين والاستشاريين، حيث نجد الإدارة العليا نفسها في أغلب الحالات ملزمة بما تم تطويره من أفكار استندت إلى تحليل المتخصصين، ومشاركة ر بما تكون واسعة من قبل باقي أعضاء التنظيم؛
- ✓ تحاول هذه النماذج ان تعطي إجابات واقعية للإشكالات المطروحة، وفي بعض الحالات تغرق في تفاصيل كثيرة بسبب البحث عن قياسات عملية للأهداف المراد تحقيقها، وهذا شيء منطقي باعتبارها تستند إلى الفلسفة الواقعية البراغماتية (Pragmatic).

3- مجموعة النماذج المتوازنة:

لقد حاولت هذه النماذج أن تجري عمليات متداخلة بين المنظورين السابقين لكي تكون مراحل الإدارة الاستراتيجية مستفيدة من كلا المدخلين السابقين، التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا وفي الوقت نفسه من الضروري أن ينطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة (البيئة الخارجية) وامكانياتها الداخلية في الاتجاه نفسه وفي ترابط زمني واحد، وبالتالي فهذه النماذج ترى أن موضوع الاستراتيجية يحتاج إلى جانبي الخيال والواقع على نفس القدر من الأهمية لكل منهما، أي أن الإدارة يجب أن تكون حاملاً ولكن هذا الحلم يجب أن يكون ذو مدلول واقعي عملي، ومن أهم النماذج في هذه المجموعة نجد: نموذج (Gluerck. 1978)، نموذج (McCarthy et al. 1987).

الشكل رقم (3-3): مراحل الإدارة الاستراتيجية وفق النماذج المتوازنة



المصدر: (إدريس والغالي، 2009، صفحة 56)

ومن أبرز ما يميز هذه المجموعة من النماذج ما يلي:

- ✓ موازنة الأدوار (الموازنة لا تعني الإعطاء بالقدر نفسه) بين الإدارة العليا وخبرتها وتجربتها السابقة ونظام القيم لديها، وبين دور المختصين والتشخيص والتنبؤ والدراسات الخاصة ببيئة عمل المؤسسة الخارجية والداخلية؛
- ✓ التخلص من قيود الواقعية المميتة والمحدودة التفكير من جانب، ولجم جماح المثالية الطوبائية غير المستندة على واقعية حاملاً منفتحة الاتجاهات من جانب آخر؛
- ✓ تحاول هذه النماذج الموازنة ما بين العمومية الواسعة وغير الواضحة، وبين الواقعية كثيرة التفاصيل وغير المبررة؛

- ✓ من الصعب تحقيق فرضية هذه النماذج والمتمثلة في إعطاء أدوار متوازنة بين خبرة الإدارة العليا وتجاربها السابقة ونظام القيم لديها وبين دور المتخصصين في النبؤ بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ب- هوية المؤسسة من المنظور الاستراتيجي:

1- طبيعة هوية المؤسسة:

الثقافة في المؤسسة تتجلى من خلال تنوع كبير من التظاهرات الرمزية، يمكن تقليلها هذا التنوع والغموض من خلال الاعتماد على مفهوم الهوية، يجب فهم الهوية كعامل للتماسك والاستقرار للمؤسسة بغض النظر عن اضطرابات البيئة، فالهوية هي ما يميز المؤسسة عن أي مؤسسة أخرى، وتتضمن لها استمرارية بعيداً عن التظاهرات الثقافية المتعددة. من هذه المنظور فإن "ثقافة المؤسسة" ليست إلا تجلياً مرجئاً للهوية، وبصورة أكثر دقة نعتبر هنا أن التظاهرات الرمزية التي تشكل الثقافة هي التعبير أو الدلالات لمجموعة من التمثيلات للمؤسسة، وهو ما نسميه "الخيال التنظيمي". فالهوية تعمل على نحو ما كقاعدة لثقافة المؤسسة. ويمكن تحديد ثلاثة مكونات لخيال التنظيمي: (Barbier, Ardoine, & Barbier, 2013, pp. 630-631)

✓ تمثيلات المؤسسة: يقوم الأفراد ببناء تمثيل لمؤسسة يحفّزهم إما على التكيف العميق مع المؤسسة أو على الابتعاد عنها نفسياً. ويمكن أن يتصور الفرد المؤسسة على أنها عالم قاسي بدون رحمة، أو بيئة صعبة ولكن عادلة، أو مكان يسوده الاحترام والراحة في العمل، أو رائداً في السوق، أو بالعكس فاشلاً. فعندما تكون التمثيلات للمؤسسة غير واضحة أو متناقضة تتلاشى الهوية، وهذا يؤدي بشكل عام إلى تأثير سلبي على الاستراتيجية والأداء، مما يفقد الأفراد تدريجياً الثقة في القيادة ويتوقفون عن الاستثمار العاطفي في المؤسسة.

✓ صفات الموظف المثالي: تكون الهوية أيضاً من التمثيلات التي نصنعها للملف الشخصي المثالي، ما هي الصفات الالزامية لتكون عضواً متميّزاً في المؤسسة؟ يشعر الموظفون أيضاً من خلال هذه الصورة بما تتوقعه منهم المؤسسة وما هو مستوى السلوك الذي يجب أن يصلوا إليه، هل يجب أن يكونوا مبدعين ويعارضون التسلسل الهرمي أو المجموعة؟ هل يجب أن يتبعوا الإجراءات بدقة دون تعديها؟

✓ صورة الفريق المحدودة: في منتصف الطريق بين صورة الموظف المثالي وصورة المؤسسة، تعتبر صورة الفريق المحدودة جزءاً أساسياً من الخيال التنظيمي، ما هي المهن أو الوظائف التي يتم التفضيل لها في المؤسسة؟ هل من الأفضل أن تنتهي إلى فرع التكثير في شركة نفطية أم إلى التنقيب والإنتاج؟ في المستشفى، هل يعتبر الأطباء الشخصيات المهمة، ومن بينهم جراحين متخصصين بأعلى درجات الاختصاص، أم يعتبر المديرون والمسؤولون الشخصيات البارزة؟

فقدة المؤسسة على تقدير الفرق الفرعية والوحدات الأكثر أهمية من وجهة النظر الاستراتيجية هي محدد قوي للأداء، وبالمقابل غالباً ما يكون من الصعب تضمين أولئك الذين يشعرون بأنهم مهمشون بالمقارنة والذين يلعبون دوراً حاسماً في الإنتاجية.

عند تحليل هوية مؤسسة يتم طرح مجموعة من التساؤلات في مستواها الأعلى مثل:

- ✓ ما هي هذه المؤسسة؟ وما هو المصير الذي يحلم به المساهمون والمديرون لهذه المؤسسة؟
- ✓ هل هي مؤسسة عائلية وتتطلع للبقاء عائلية؟ أم هي على العكس مستعدة لفتح أبوابها لرؤوس الأموال الأجنبية خارج العائلة؟
- ✓ هل هي مؤسسة ذات طابع وطني، دولي، أو ربما تصبح شركة متعددة الجنسيات؟
- ✓ هل هي مؤسسة تخصص نشاطها في أسواق التكنولوجيا المتقدمة أو حتى فائقة التقنية؟

نرى جلياً أن عناصر الاستراتيجية ستعتمد على الاختيارات التي سيتم اتخاذها على هذا المستوى الأعلى، حيث إذا لم يتم اتخاذ هذه القرارات بشكل صحيح أو تم تنفيذها بشكل سيء أو لم يتم توضيحها بشكل صحيح، فسوف ينتج عن ذلك اضطرابات على جميع مستويات المؤسسة وتوترات تؤثر سلباً على عملها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى سوء استخدام سلة الموارد الاستراتيجية للمؤسسة (لا سيما فيما يتعلق بالموارد البشرية). فهوية المؤسسة هي توضيح للصورة الشخصية التي ت يريد أن تكون المؤسسة عليها، إذا تبين أن هذه الصورة تبقى حكراً على هذا المستوى من صانعي القرار، وهناك فرص كبيرة لأن تكون هذه الصورة غير مبنية فعلياً في الواقع، وسيكون لذلك تأثيرات على: (Garibaldi, 2001, pp. 81-83)

- ✓ على مستوى الأفراد: بما في ذلك القيادات الرئيسية، سيكون هناك بعض الفهم الضعيف للمستقبل الذي يتخيله المديرون للمؤسسة، وبالتالي على الأقل سيكون هناك عجز في مساعدتهم على تحقيق ذلك.
- ✓ على مستوى السوق: قد يؤدي هذا النقص في رؤية الاستراتيجية للمؤسسة إلى حدوث قلق من قبل العملاء بشأن الخطر الذي قد ينشأ عن التعامل مع مؤسسة لا تستطيع التصور بشكل جيد للمستقبل.
- ✓ بالنسبة للموردين: قد لا يدركون في الوقت المناسب الاستثمارات التي يتبعن علمهم القيام بها في التكنولوجيا أو طريقة الإنتاج أو القدرة الإنتاجية، مما يجبر المؤسسة على تغيير الموردين مع جميع المخاطر والتكاليف المرتبطة بذلك، لهذا السبب يعتبر إنشاء علاقة مع الشركاء مبنية على الفوز/الفوز ومبنية على المدى الطويل مهمة جداً.

صحيح، هوية المؤسسة لا يمكن أن تكون نتاجاً للمستوى الأعلى فقط، فالمؤسسة تتكون من رجال ونساء، وبالتالي تمتلك ذاكرة تماماً مثلما تم تنفيذ الاستراتيجية في الماضي والحاضر، فإن استراتيجية المستقبل يجب أن تُنفذ بواسطة الجماعة، وهذه الجماعة المكونة من مختلف عناصر الهيكل التنظيمي، لدتها نمط تفكير وعمل يتأثر بشدة بالمنطق الأساسي لنوع التنظيم المعامل به.

الهوية الحقيقية للمؤسسة تتشكل من خلال تفاعل وتأثير العديد من العوامل والمكونات المتعددة داخل المؤسسة. وتشمل هذه العوامل ثقافة المؤسسة، تاريخها، قيمها، العلاقات بين الموظفين والإدارة، وطرق اتخاذ القرار والمارسات التنظيمية الحالية. فبناء هوية مؤسسة قوية ومستدامة يتطلب إشراك جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك القيادة والموظفي والشركاء، في عملية تحديد وتعزيز الهوية الفريدة للمؤسسة وتوجيهها نحو التطور والنجاح في المستقبل.

إن المنطق الذي يحدد هوية المؤسسة ينبع من الثقافة الموجودة، والتي عموماً تكون نتيجة لعدد من العوامل مثل: موقع المؤسسة الجغرافي، وتاريخ المؤسسة في بيئتها الخاصة. فالمؤسسة تأسست بناءً على نوع معين من الأشخاص، وتديرها أشخاص لديهم ملامح محددة، وتعيش في بيئه معينة تتأثر بالمهنة والتكنولوجيا وطرق الإنتاج.

2- إدارة هوية المؤسسة:

لا يمكن أن تتجنب الاستراتيجية والتغيير التنظيمي مفاهيم الثقافة وهوية المؤسسة، لأن هذه العوامل تحدد تصميم وتنفيذ الاستراتيجية. إذ يعتبر تحليل التفاعل بين الهوية والاستراتيجية أمراً حاسماً: فهل يمكن للفاعلين أن يصبحوا أسرى نجاح الاستراتيجية؟ هل الاستراتيجية نفسها تخاطر بأن تصبح أسرة للهوية التي تم إنشاؤها؟ هل للهوية خطر على عملية التكيف الاستراتيجي؟ إدارة الهوية هي قضية حاسمة بالنسبة للمؤسسات، خاصة خلال مراحل النمو وعموماً خلال التحولات التنظيمية، فكل تغيير في نطاق المؤسسة يطرح سؤالاً حول الانتماء، والحدود، وتبيرها، وهنا تصبح إدارة هوية المؤسسة قضية حاسمة. تقع على عاتق الإدارة، ومن مهام إدارة هوية المؤسسة ذكر: (Barbier, Ardoine, & Barbier, 2013, p. 633)

- ✓ تعزيز هوية المؤسسة لدى أعضائها: يجب على الإدارة تنظيم طقوس التجديد التي تتيح للموظفين القدامي الاحتفال بالهوية التاريخية للمؤسسة وللموظفين الجدد بالتدريج، من خلال مشاركة شرعية، بناء ارتباط مع المؤسسة وتجربة الهوية.
- ✓ تعزيز هوية المؤسسة في السوق: تشمل مهمة أخرى للإدارة تعزيز الخصوصية والتميز الخاص بالمؤسسة أمام عملائها، وتعلق هذه المسؤولية بإدارة الهوية المتوقعة والمنوحة، كما يجب أن تفكر في "علامة المؤسسة" وضمان متابعة سمعة المؤسسة.
- ✓ حماية الهوية: يجب على القائد أن يحرص على أن التغييرات الاستراتيجية والتنظيمية، مثل التنوع أو الإعادة التركيب، لا تُعرض بشكل أساسي ما يشكل أساس تاريخ المؤسسة في نظر الغالبية (الهوية المعاشرة والمعبر عنها) والذي يشكل أساساً لتحديد هوية الموظفين، إذا اندثرت الهوية الجماعية، فإن

العلاقة بالمؤسسة تصبح مميزة بالسلوك "المرتزن" الذي يفضل المصلحة الشخصية على القيم الجماعية، وبالتالي يصبح التعاون ومشاركة المعرفة أكثر صعوبة.

✓ البحث عن التناجم: يجب على القائد التحقق من التناجم في الهوية والتأكد على سبيل المثال أن الفارق بين الهوية كما يعترف بها القادة والتي يتم نقلها عن طريق الاتصال من جهة، والتي يعيشها الموظفين من جهة أخرى، لا تصبح مصدراً للإحباط والتشجيع.

✓ تطوير الهوية: يعتبر تطوير هوية المؤسسة تحدياً، فإذا كانت الهوية مورداً استراتيجياً يمكن الاستفادة منه لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، فإنها يمكن أن تصبح أيضاً قوة صلبة تعيق تطور المؤسسة، فتطوير هوية المؤسسة هو واحد من المهام الرئيسية للقائد.

ثانياً: صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

الاستراتيجية في عالم الإدارة قد تكون أوسع في مدارها من ساحة المعركة واضحة المعالم والحدود، أما ساحة السوق والاقتصاد والمنافسة والبيئية الداخلية والخارجية قد تكون في بعض أبعادها موجودة في أرض الواقع دون أن تبصريها مباشرة الإدارة العليا، فالسؤال الذي يجب طرحه هنا ماذا تحتاج الإدارة العليا لجسم معركة الإدارة الاستراتيجية والفوز بجائزة تحقيق الهدف؟

تحتاج إلى رؤية واضحة تغير كل دروب المؤسسة من الداخل كما تسلط النور على مسالك الطريق، فالإدارة العليا تضع المستويات للإدارة الاستراتيجية وتضع المداخل، لهذا نجد خطواتها محسوبة ومدروسة، وفي إطار من رؤية واضحة تغير مسالك ودروب عالم المال والأسواق. (صالح بن حبتور، 2004، صفحة 89)

1- وضع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة:

الرؤية تمثل القيادة ودرجة بصيرتها وتفاؤلها بالمستقبل، وقدرتها على أن تجعل كافة أفراد المؤسسة يعيشون حقيقة هذه الرؤية، ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها. (الماضي، 2017، صفحة 80). فالرؤية تتمثل في:

- ✓ حلم تريد المؤسسة تحقيقه؛
- ✓ تطلعات وطموحات المؤسسة؛
- ✓ جسر ما بين الحاضر والمستقبل تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه؛
- ✓ شيء يمكن الاقتناء بأنه قابل للتحقيق؛
- ✓ إحساس بغرض نبيل ووتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام؛
- ✓ تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمؤسسة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل؛
- ✓ صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب فيه؛
- ✓ النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو مجموعة أو منظمة ما. (محمد ابو النصر، 2015، صفحة

ويمكن النظر إلى موضوع الرؤية الاستراتيجية من ثلاثة أبعاد، نوجزها فيما يلي:

✓ **الرؤية المستقبلية كدور من أدوار القائد:** في ظل هذا المنظور، يتم النظر للرؤية كدور محوري وهام من أدوار القيادة الإدارية وخاصة في ظل نمط القيادة الموجهة بالمستقبل، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن من أهم سمات القائد هي أن يكون لديه إحساس قوي بالرؤية المستقبلية لمؤسساته، ويستطيع صياغة استراتيجية لإنجاز وتطبيق هذه الرؤية.

✓ **الرؤية المستقبلية كعملية إعداد:** ركزت هذه الكتابات أو الدراسات بشكل عام على الخطوات المتعلقة بعملية إعداد الرؤية المستقبلية من تكوين الرؤية لأصحاب المصالح، وأخيراً تنفيذ هذه الرؤية وتحويلها إلى واقع، كما يقسمها البعض الآخر إلى ثلاث خطوات وهي: اكتشاف الرؤية المستقبلية، نشر الرؤية، وأخيراً دفع الرؤيا إلى الأمام.

✓ **الرؤية المستقبلية كمحظى:** ركزت هذه الدراسات على دراسة المحتوى الفعلي للألفاظ الدالة على الرؤية المستقبلية للمؤسسات محل الدراسة أو دراسة العناصر المكونة لها ومدى وضوحها وتوقيت الوصول إليها وتحقيقها.

2- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة:

إن وضع الأهداف يساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة إلى مستويات مرغوبة للأداء، كما تمثل شكلًا من أشكال التعبير والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الأداء، ولذلك يمكن اعتبار الأهداف بمثابة دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس، فخبرة المؤسسات الرائدة والإدارة الناجحة تشير إلى أن المؤسسات التي يسعى المديرين بها إلى وضع أهداف محددة لكل مجال من مجالات النشاط الأساسية، ثم يسعون إلى تحقيق هذه الأهداف إنما يحقّقون نتائج أفضل من تلك المؤسسات التي يظهر المديرون بها قدراً ملماً من النوايا الحسنة وكلمات الإصرار ودعوات التوفيق (محمود حسين و عبد الحكم عباس، 2018، صفحة 130).

فالأهداف الاستراتيجية هي النتائج المائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المختلطة أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب التعبير عنها في صورة كمية (مثل الربحية، الكفاءة، النمو، ثروة المالك أو المساهمين، استغلال الموارد) وتحتّل عن الغايات بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً (مثل السمعة أو الشهرة، القيادة السوقية، المساهمة في خدمة المجتمع، القيادة التكنولوجية، البقاء، رفاهية العاملين) (السكارنة، 2015، الصفحات 211-212).

وتبرز أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية في النقاط التالية: (محمود حسين و عبد الحكم عباس، 2018،

- ✓ تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: حيث لا يمكن للمدير أن يزاول وظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
 - ✓ تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات: فالأغراض والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المؤسسة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها؛
 - ✓ تحديد الأهداف العامة يسهم في تحديد الأهداف الفرعية؛
 - ✓ تحديد الأهداف يسهم في تحديد مراكز المسؤولية: فالآهداف تتحقق من خلال إدارات وأقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أسندت إليه لتحقيقها.
 - ✓ تسهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة، كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة؛
 - ✓ تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمؤسسة وعلاقتها ببيئتها: فالآهداف تسهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تسهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمؤسسة سواء كانت بشكل رأسى أو أفقي أو علاقات تعاون، أو علاقات سلطة.
 - ✓ تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم أداء الأفراد: والتي يتم على أساسها وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز... إلخ.
- ومن بين الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف نذكر ما يلي: (السكارنة، 2015، الصفحات 222-225)
- ✓ القابلية لقياس الكمي: إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميا، كتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
 - ✓ الوضوح والبساطة والقابلية للفهم: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعها ومنفذها، ويفضل الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.
 - ✓ الموضوعية والواقعية: يجب أن تكون الأهداف موضوعة وقابلة للتحقيق وتمثل صالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى (الذاتية) أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعي صالح المؤسسة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعي صالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير... وهكذا؛
 - ✓ الارتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة؛

✓ مشاركة العاملين في وضع الأهداف: يفضل اشراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع.

✓ الانسجام والترابط بين الأهداف: ينبغي ان لا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معا تقود المؤسسة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها.

ثالثا: التقسيم الاستراتيجي (التجزئة الاستراتيجية) لنشاطات المؤسسة

أ- تعريف التجزئة الاستراتيجية:

للوصول إلى تحديد للقطاع الاستراتيجي، سنتعمق في التفكير الذي بدأناه لممارسة التجزئة الاستراتيجية، يجب تقسيم المؤسسة، وهذا يعني البدء من الواقع الحالي للمؤسسة لتحديد: (Garibaldi, 2001, p. 214)

✓ ما هي مجالات الأنشطة الاستراتيجية التي تهتم بها المؤسسة حالياً؟

✓ ثم رؤية ما هي مختلف خطوط المنتج أو أي وحدات أخرى في هذه المؤسسة التي تتنافس مع نفس المنافسين في مجال نشاط استراتيجي معين.

إذا كان الأمر كذلك، فيتعين إجراء تجميع أو تقسيم لخطوط المنتج، في شكل مناطق استراتيجية، بهدف بناء نفس الميزة التنافسية لأنها تتصارع مع نفس المنافسين، باستخدام نفس التقنيات، على نفس ساحة المعركة أو جزء من هذه الساحة.

يمكن أن نعرف القطاع الاستراتيجي بأنه مجموعة من 1 إلى 7 خطوط منتجات تشتهر في استخدام نفس الموارد لمواجهة نفس المنافسين في نفس البيئة".

ولذلك قبل تحليل عملية التجزئة الاستراتيجية، يجب أن نفحص المستويات المختلفة للتفصيل التي يمكن استخدامها لفهم وتعريف المؤسسة في بيئتها. لذلك، اعتقدنا التمييز بين عدة مستويات من التفصيل، والتي عادة ما يتم وصفها بالطريقة التالية:

التجزئة الشاملة: الصناعة	التجزئة الاستراتيجية
التجزئة الوسيطة: الفئات الاستراتيجية	
التجزئة الجزئية: الفئات التسويقية وخطوط المنتجات	التجزئة العملياتية

من المهم التطرق إلى التجزئة التسويقية. والتعامل مع الفكرة التسويقية، حيث أن معظم المديرين قد يكونون أكثر إماماً بها، لذا من الجيد من الناحية البيداغوجية أن نقدم بعض الاختلافات بينها وبين التجزئة الاستراتيجية.

ب- الفرق بين التجزئة التسويقية والتجزئة الاستراتيجية:

من المهم بشكل خاص التفريق بشكل واضح بين هذين النمطين من التجزئة، في الواقع عندما نتحدث عن التجزئة نشير إلى معايير التجزئة، ومع ذلك نظراً لأن القطاع الاستراتيجي يعيش داخل مجال استراتيجي، فإنه من الواضح أن: (Garibaldi, 2001, p. 215)

✓ من جهة، بعض المعايير التي سنستخدمها لتنفيذ التجزئة الاستراتيجية هي من نفس الطبيعة كمعايير التجزئة التسويقية.

✓ ومن جهة أخرى، سيكون من الضروريربط هذا التقسيم داخل المؤسسة بالسوق.

لذلك، من المهم، لتجنب أي انحراف في التفكير، أن نتقن استخدام هاتين الطريقتين في التجزئة لفهم الاستفادة القصوى من المعايير التي تبدو في المقام الأول أنها من نفس النوع، ولجعل الفروق الأساسية في الطبيعة بين التجزئة التسويقية والتجزئة الاستراتيجية أكثر وضوحاً، فإنه من المثير للاهتمام مقارنتهما استناداً إلى عناصر رئيسية.

حيث يلاحظ أنه في حالة تكون فترة حياة القطاع الاستراتيجي في المقام الأول أطول من تلك القطاعات التسويقية، أو على الأقل متساوية مع الوقت اللازم لتحقيق عائد الاستثمار. أيضاً يمكن و يجب تغيير تكوين القطاع الاستراتيجي مع مرور الوقت في حالة تغير مجالات نشاط المؤسسة، وذلك لمراعاة تطور الاتجاهات الرئيسية في البيئة التي تعيد تقييم تصميم الميزة التنافسية للمؤسسة.

جدول رقم (1-3) : الفروقات بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية

التجزئة الاستراتيجية	التجزئة التسويقية	الهدف
يرتبط بالمؤسسة	يرتبط بالقطاع الاقتصادي	الأسلوب
تقسيم الشركة إلى مجموعات من خطوط المنتج التي تعمل في نفس مجال النشاط الاستراتيجي، تواجه نفس المنافسين، في نفس البيئة، باستخدام نفس التقنيات.	تقسيم "عالم" عملاء متتنوع إلى عوالم فرعية من عملاء متخصصين يشترين في نفس الاحتياجات، بنفس الشدة، ونفس العادات والسلوكيات في الشراء.	المعايير
مستمددة من طريقة عمل الشركة الحالية والمنافسة	قادمة من السوق	النتائج
القطاعات الاستراتيجية تتالف من خطوط المنتج.	فئات التسويقية تتألف من المستهلكين/المستخدمين.	الاستخدام
يسمح بتخصيص الموارد الاستراتيجية لتطوير، إنشاء، أو اتخاذ قرار بالتخلي عن أنشطة.	يسمح بتقديم عروض بمعنى تسويق مختلط، بالتزامن مع تلبية احتياجات فئات الزبائن المستهدفة	الجهة المسؤولة
مدير عام، مدير التخطيط أو التطوير	مدير التسويق، رئيس منتج أو سوق	الوضع مع مرور الوقت
القطاعات الاستراتيجية تتغير بوتيرة تغير المتغيرات الكبيرة في البيئة (التكنولوجيا، وسائل التوزيع، والتغيرات الرئيسية في سلوك العملاء...). وبالتالي، على المدى القصير أو المدى المتوسط.	فئات التسويق تتغير بوتيرة التغيرات في سلوك العملاء، وبالتالي على المدى القصير أو المدى المتوسط.	

المصدر: (Garibaldi, 2001, p. 216)

ج- أهمية استخدام التجزئة الاستراتيجية:

تمكن التجزئة الاستراتيجية القادة في المؤسسة من الحصول على رؤية حقيقة لاستراتيجية للمؤسسة، فهو في الواقع يمنحهم القدرة على عدم النظر إلى المؤسسة ككل، أو من خلال تقسيم وحدات من نوع الأقسام أو خطوط المنتج، ولكن كتجمیع لقطاعات استراتيجية محددة بناءً على متغيرات استراتيجية، هذه الرؤية الجديدة هي وسيلة لاستخلاص الجوانب الاستراتيجية من وضع العمليات الحالي.

المراجع الخاصة بالفصل الثالث

1. أمينة محمود حسين، وأمل عبد الحكم عباس. (2018). *الإدارة الاستراتيجية*. القاهرة: كلية التجارة جامعة القاهرة.
2. بلال خلف السكارنة. (2015). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. زيد منير عبودي. (2006). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
4. عبد العزيز صالح بن حبتور. (2004). *الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. محمد المحمدي الماضي. (2017). *إدارة الاستراتيجية*. القاهرة: كلية التجارة جامعة القاهرة.
6. مدحت محمد ابو النصر. (2015). *مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
7. وائل محمد صبيح إدريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2009). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل (الإصدار الطبعة الثانية)*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. Barbier, E., Ardoin, J.-L., & Barbier, J. (2013). *STRATEGOR*. Paris: Dunod.
9. Garibaldi, G. (2001). *ANALYSE STRATEGIQUE* (éd. Troisième édition). paris, paris: EYROLLES Éditions d'organisation.

الفصل الرابع: التشخيص الخارجي للمؤسسة

أولاً: مبادئ التشخيص الاستراتيجي

ثانياً: تشخيص المحيط التنافسي

ثالثاً: أدوات التشخيص الخارجي

رابعاً: التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية

الفصل الرابع: التشخيص الخارجي للمؤسسة

أهداف الفصل:

بعد دراسة الفصل الرابع الذي يحمل عنوان: "التشخيص الخارجي للمؤسسة" يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- ❖ استيعاب مبادئ التشخيص الاستراتيجي؛
- ❖ التعرف على كيفية تشخيص المحيط التنافسي؛
- ❖ معرفة أدوات التشخيص الخارجي؛
- ❖ التعرف على التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية.

أولاً: مبادئ التشخيص الاستراتيجي

التحليل البيئي مرحلة مهمة تسبق عملية صنع الاستراتيجية، تصاغ هذه الأخيرة بناءً على المتغيرات الأكثر تأثيراً على نشاط المؤسسة ومستقبلها والتي تتعرف عليها في مرحلة القيام بالتشخيص الاستراتيجي قبل بدء المؤسسة بصياغة استراتيجياتها، يجب عليها تشخيص محيطها الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة فيه، ومحيطها الداخلي للتعرف على نقاط القوة والضعف. حيث هناك من الباحثين من لا يرى فرقاً بين التحليل البيئي والتشخيص البيئي، ففي غالب الأحيان يدعى التشخيص البيئي تحليل الصناعة، ومنهم من يرى أنهما مختلفين من حيث المعنى لكنهما مرتبطين ارتباطاً وثيقاً لا غنى لأحدهما على الآخر، وبطبيعة الحال يسبق التشخيص التحليل، لأن الفحص والتشخيص يسبقان العلاج، حيث يمكن القول إن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض، إذ لا يمكن القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. (طوير، 2020-2021، صفحة 15)

إن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتنمية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة. (إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 254)

أ. الخطوات الأولية في التشخيص الاستراتيجي:

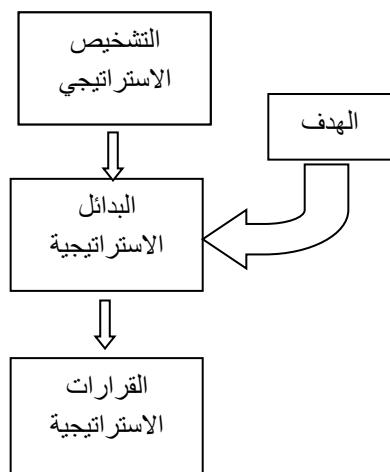
1- تسلسل التشخيص الاستراتيجي واتخاذ القرار:

وضع الاستراتيجيات يسبقها بشكل طبيعي مرحلة التشخيص الاستراتيجي، حيث يتم التحليل والتفكير قبل اتخاذ القرار. تعتبر هذه المرحلة جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي حيث توجه البدائل الاستراتيجية التي سيُنظر فيها والقرارات التي ستُتخذ، مع مراعاة الأهداف التي حددتها الإدارة العليا.

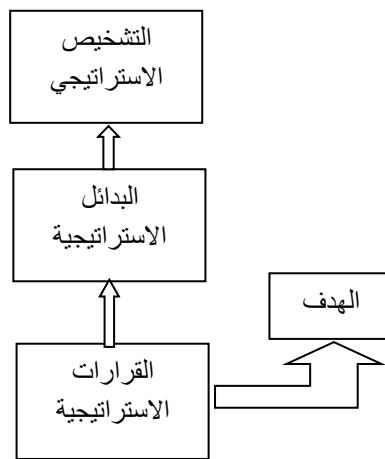
عملياً، يجب أن تكون على علم بأن طبيعة العلاقة ليست دائمة واضحة بنفس القدر وأنها قابلة للعكس. يمكن اختيار الأهداف استناداً إلى القرارات المتفق عليها وتوجيه البدائل والتشخيص وفقاً لذلك. تأخذ الحالة 1 الموضحة في الشكل (1-4) في الاعتبار تأثير القرارات الاستراتيجية المتوقعة على التشخيص المنجز، وهذا ما يمكن أن نسميه تسلسل "عقلاني". غالباً ما يخفي المنطق الظاهري في المؤسسات عمليات تكرارية معقدة، والتسلسل رقم 3 يقترب من الواقع، أما فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية، فيجب ألا نبالغ في تقدير المنطقية والخطية للعمليات، فقد تكون الاختيارات الاستراتيجية المعتمدة أكثر تشابهاً مع الاستراتيجيات الناشئة بدلاً من التوجهات المرغوب فيها حقيقة.

شكل رقم (1-4): تسلسل التشخيص الاستراتيجي واتخاذ القرار

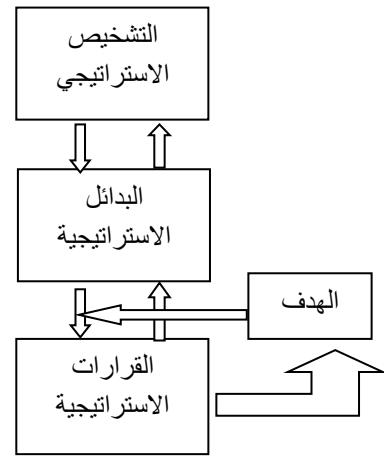
1- التسلسل العقلاني المحدود



2- التسلسل العقلاني المحدود



3- التسلسل الواقعي



المصدر: (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2013, p. 86)

2- منظوري التشخيص الاستراتيجي:

يستند التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكمالين، التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لبيئتها، هذا التوجه يستند إلى تصور للمؤسسة كنظام مفتوح على بيئتها،

✓ **التشخيص الداخلي:** يهدف التشخيص الداخلي إلى تحديد الإمكانيات الاستراتيجية للمؤسسة، أي القوى

والمزایا التي يمكن أن تعتمد عليها لتحديد توجهاتها الاستراتيجية، إذ يجب أن يسمح التشخيص الداخلي

بإبراز قدرات المؤسسة و مجالها الأساسي و مهاراتها، ومع ذلك فالمؤسسة ليست مكونة فقط من القوى، بل

تحتوي أيضاً على نقاط ضعف وسمات يصعب الاعتماد عليها لتحديد استراتيجياتها، لذا يهدف التسخيص الداخلي إلى تحديد القدرات والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة.

✓ **التسخيص الخارجي:** هدفه هو معرفة الوضع الحالي والتطورات الرئيسية لبيئات المؤسسة، الأفاق التي قد تكون مواتية أو غير مواتية لها، في الواقع تحتوي بيئات المؤسسة على فرص وتحديات تهدد الاستراتيجيات الحالية وتحتاج إلى تطويرها.

3-التوجهات الاستراتيجية:

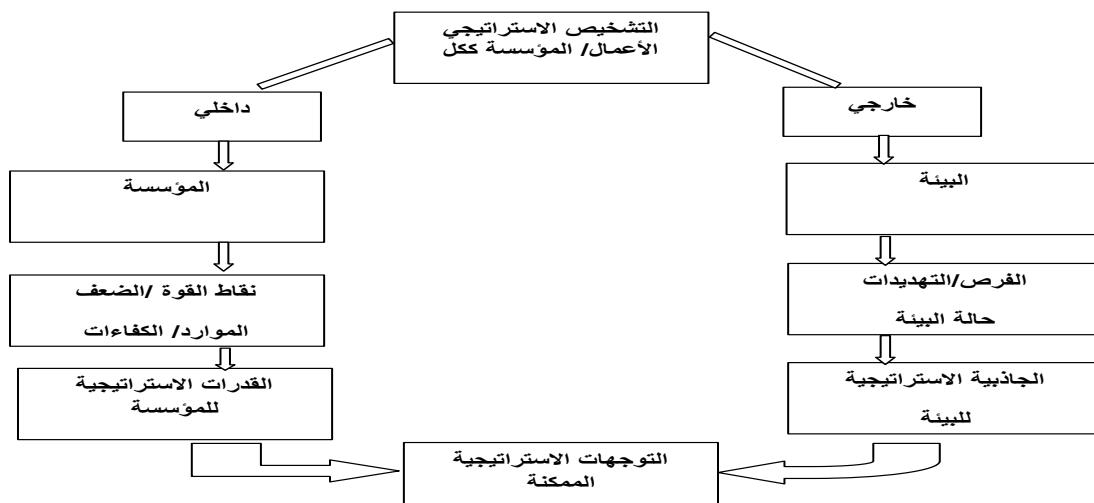
من خلال مراجعة نتائج التسخيص الداخلي والخارجي، يمكن استنتاج "التوجهات الاستراتيجية" التي يمكن للمؤسسة أن تفكر فيها والتي يمكن لقادتها الاستفادة منها وفقاً لأهدافهم.

تلك التحليلات تقوم على اكتشاف القوى والضعف والتهديدات والفرص الرئيسية، وتسمى تحليل SWOT (القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات).

فالتقسيم الشكلي بين التسخيص الداخلي والتسخيص الخارجي لا يجب أن يوحي بأن هاذان المدخلين مستقلتين، إنما في الواقع مرتبطان بشكل وثيق، بالنسبة للتسخيص الاستراتيجي فإن التسخيص الداخلي ليس له معنى إلا فيما يتعلق بالمنافسين، فالوضع "بالقيمة المطلقة" للمؤسسة ليس له أهمية في سوق تنافسي، ما يهم هو وضعها النسبي. ولهذا السبب يأخذ التسخيص الاستراتيجي مفاهيم الحصة النسبية في السوق والجودة النسبية وما إلى ذلك. وبينما الطريقة لا يمكن أن يتم التسخيص الخارجي دون مراعاة المؤسسة وأنشطتها، فهي التي تحدد المجالات التي سيتم التسخيص فيها. بالإضافة إلى ذلك فإن قوى المؤسسة لا توجد إلا في سياق محدد، ويمكن أن تحول إلى ضعف في سياق آخر، هذه هي خاصية لبيئة معينة، ولكن هذه الخاصية لا تكتسب معنى استراتيجي إلا إذا تمت معالجتها بواسطة المؤسسة.

والشكل المولى يلخص ما سبق ذكره.

شكل رقم (4-2): التسخيص الاستراتيجي المزدوج



المصدر: (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2013, p. 87)

ب- التجزئة الاستراتيجية:

وتنشأ الحاجة إلى التجزئة عن التباين الشديد الذي يميز معظم المؤسسات أو قطاعات النشاط، وبالتالي لا يمكن النظر إلى قطاع معين بطريقة متجانسة، لأن تنوعه عبارة عن مجموعة قوية من المنتجات المعروضة أو العملاء المستهدفين أو المهارات المعبأة أو التكنولوجيات المتطورة.

الغرض من التجزئة الاستراتيجية سواء كنا ننظر في قطاع نشاط أو مؤسسة، هو تقسيم أو تجميع الأنشطة إلى مجموعات متجانسة تسمى «القطاعات الاستراتيجية» أو «مجالات الأعمال الاستراتيجية». ويهدف هذا التجميع، من جهة إلى تحديد طبيعة الأنشطة المختلفة وعملها بدقة شديدة، ومن جهة أخرى تخصيص أهداف وموارد محددة لكل نشاط من الأنشطة، في هذا الإطار التجزئة الاستراتيجية هي شرط أساسي لأي مدخل تشخيصي استراتيجي، إذ يشكل الخطوة الأولى.

وتهدف التجزئة إلى تحديد مجموعات متجانسة من الأنشطة من حيث الأداء أو عوامل النجاح الرئيسية أو المهارات المطلوبة أو الاحتياجات الملبة أو العملاء المستهدفين أو الأهداف الاستراتيجية أو الهيكل التنافسي. ولذلك فهو شرط أساسي للتشخيص الاستراتيجي من خلال تحديد وتوصيف وحدة التحليل التي تركز عليها مختلف أدوات أو أساليب التشخيص، ويحدد هذا التوضيح لطبيعة النشاط المعنى بالتشخيص من ناحية تنفيذ استراتيجية مكيفة لكل قطاع (تسمى «الاستراتيجية العامة» أو «استراتيجية النشاط»)، ومن ناحية أخرى، تصميم استراتيجية للنمو وإدارة أنشطة محفظة الأعمال بأكملها (تسمى «استراتيجية المؤسسة»). (Brulhart, 2009, p. 20)

إن تطبيق التقنيات الأساسية للتشخيص الاستراتيجي ضروري قبل تحديد ما سيتم التشخيص عليه، فهناك عدة حالات يجب تمييزها، إما أن تكون المؤسسة ذات نشاط واحد، وفي هذه الحالة تشكل كياناً متجانساً يمكن أن يكون موضوعاً للتشخيص واحد، أو أن المؤسسة أصبحت متعددة الأنشطة، وفي هذه الحالة ينبغي أن نتساءل قبل إجراء مراحل التشخيص المختلفة عن التجانس في كل المؤسسة فيما يتعلق بالكفاءات الأساسية، وإذا لزم الأمر تقسيمها إلى جزئيات متجانسة ثم القيام بتجزئة استراتيجية.

1- فوائد التجزئة الاستراتيجية:

استناداً إلى تحليل الكفاءات الالزمه، تتيح التجزئة تحديد استراتيجية محددة لكل جزء. ويمكن عندها: (Bojin & Schoettl, 2012, p. 220)

✓ **تركيز الموارد البشرية والمالية:** الهدف هو اتخاذ مواقف مدرورة من خلال:

- تجنب إضعاف الجهد عن طريق التفكير الانتقائي؛

- تحديد أهداف كمية متميزة ودقيقة لكل قطاع (حصة السوق، حجم الأعمال، الهوامش...) وفقاً للمنافسة.
- ✓ تعين الحدود: وهذه هي الحدود الاقتصادية والجغرافية للمنافسة.
- ✓ تحديد القطاعات التي تحقق فيها المؤسسة أداء أفضل: وهذا يتطلب:
 - تحديد المنافسين في كل قطاع؛
 - تقييم أداء المؤسسة في كل قطاع.

تمثل فائدة التجزئة الاستراتيجية في تقسيم المؤسسة إلى وحدات متجانسة على الصعيد الداخلي والخارجي. مثال: مجمع يمارس أنشطة متنوعة مثل إنتاج المركبات للأفراد، والآلات الزراعية، والمركبات الصناعية، ومعدات الدفاع، والدراجات، ومعدات الحدائق، ومركبات السباق والتمويل، ليس من الممكن القيام بتشخيص واحد لها. العملاء والمنافسون والمنتجات وقواعد المنافسة مختلفة جدًا من قطاع لآخر، لذا يُفضل القيام بتجزئة التحليل استناداً إلى القطاعات المختلفة.

وفقاً للباحثين والتوجه المتبعة، يتم تسمية الوحدات المتجانسة بألقاب مختلفة، ولكنها تشير بشكل عام إلى نفس الواقع، ستعتبر مرادفات لبعضها البعض مصطلحات مثل مركز النشاط الاستراتيجي (CAS) والقطاع الاستراتيجي والوحدة الاستراتيجية للأعمال (SBU) ومجال النشاط الاستراتيجي (DAS). كل مجال نشاط من المفترض أن يكون كياناً متجانساً قادراً على أن يكون موضوعاً للتشخيص والاقتراح الاستراتيجي المناسب، يكون المجال الاستراتيجي للنشاط متجانساً من حيث المنتجات والخدمات التي تقدمها لسوق محدد، حيث يتم تحديد التناقض بوضوح فيه، ويتم التعرف على الكفاءات الدقيقة فيه، ويمكن تخصيص الموارد له، ويمكن للمؤسسة أن تطور ميزة تنافسية فيه.

يبدو واضحاً أن المؤسسة التي لديها محفظة متنوعة مثل تلك الممثلة في المثال السابق لا يمكن أن تكون موضوعاً للتشخيص واحد.

أخيراً التجزئة الاستراتيجية هي عملية مهمة في العملية الاستراتيجية بشكل عام، حيث تحدد مستوى التحليل الداخلي والخارجي للتشخيص، ونؤثر في المستوى الذي سيتخذ فيه القرارات الاستراتيجية، لا ننسى أنها تشكل المرحلة الأولية في تحليل محفظة الأعمال. (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2013, p. 90)

2- منهجية التجزئة الاستراتيجية:

لا توجد منهجية مقبولة وفعالة معترف بها، وغالباً ما يكتفى بالقول إن التجزئة الاستراتيجية الجيدة تتميز بمدى صحة القرارات الاستراتيجية التي تم اتخاذها استناداً إليها، ومع ذلك يمكن ملاحظة استخدام مقارتين، إحداهما نظرية، والأخرى تجريبية.

✓ **المقاربة الأولى:** تتضمن اعتماد ثلاثة معايير لتحديد القطاع:

- التكنولوجيا (جانب التصنيع).
- الاحتياجات التي يتم تلبيتها (جانب المنتج).
- العملاء (جانب السوق).

استناد إلى هذه المعايير الثلاث، يتم تعريف قطاع متجانس، ويعني ذلك أن مجال النشاط الاستراتيجي (DAS) يضم نوعاً معيناً من العملاء ومنتجاً محدداً لتلبية احتياج معين، على سبيل المثال، في قطاع معدات الرفع والرافعات سنقوم بتمييز العملاء حسب انتظامهم لقطاعات البناء والصناعة، والتقنيات حسب ما إذا كانت كهروميكانيكية أو هيدروليكيه، والاحتياجات أو وظائف المنتج حسب ما إذا كانت لرفع أو لتحميل.

✓ **المقاربة الثانية:** هي أكثر تجريبية، وتتضمن هذا المقاربة تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية ذات التجانس الأكثر بناءً على الهيكل الحالي للمؤسسة وتجزئتها لأنشطة، ومن الواضح أنها مهمة حساسة، حيث تتطلب التحرك ضد تاريخ المؤسسة وتطورها من خلال إضافة أنشطة جديدة تباعاً، حيث تهدف التجزئة الاستراتيجية من خلال إنشاء مجالات النشاط الاستراتيجية التي لا يوجد بالضرورة تكامل بينها، إذ تتجاهل التأثر الذي كان سبباً في بعض التنوعات السابقة. (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2013, p. 92)

3- صعوبات التجزئة الاستراتيجية:

يمكن إجمال أهم الصعوبات التي تتعرض لها المؤسسة عند القيام بالتجزئة الاستراتيجية في النقاط التالية:

(Helfer, Kalika, & Orsoni, 2013, pp. 93-95)

✓ **إلى متى نستمر في التجزئة:** قرار مستوى التفصيل في التجزئة الاستراتيجية ليس بسيطاً، إذا كانت عامة جداً فإنها تجمع بين أنشطة ليس لديها الكثير من القواسم المشتركة، وإذا كانت مفصلة جداً فإن التجزئة الاستراتيجية تتشابه مع التجزئة التسويقية، ويمكن تمييز مستويات التحليل المختلفة وهي المؤسسة بأكملها، ووحدات الأعمال (المجالات)، والمنتجات، والعملاء. ومع ذلك فإن عملية التجزئة تؤثر جزئياً على الاستنتاجات الاستراتيجية.

مثال: في حالة وجود مؤسسة أو وحدة نشاط استراتيجية صغيرة تعاني من خسائر كبيرة، فإن استراتيجية العزل ستؤدي إلى إدانتها حتى وإن كان الاندماج في إطار أوسع يمكن أن يكون مفيداً.

✓ **هشاشة (ضعف) التجزئة الاستراتيجية:** تكمن هشاشة التجزئة الاستراتيجية في أنها يمكن أن تتعرض دائمًا للتساؤل نتيجة لتغيير تكنولوجي أو تطور في السوق، التجزئة الاستراتيجية لا تتطابق بالضرورة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا يمكن أن يخلق صعوبات سواء في مرحلة التحليل أو في مرحلة التنفيذ.

يجب ألا يتم الخلط بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية، فالتجزئة الاستراتيجية تقسم أنشطة المؤسسة على مستوى الإدارة العليا، والأسئلة التي تطرح تتعلق بالاستثمار أو سحب الاستثمار. بالمقابل، تركز التجزئة التسويقية على العملاء، وترتبط بقرارات مديرى التسويق أو رؤساء المنتجات وترتبط بالميزج التسويقي.

مثال: دراسة مجموعة Danone تساعدنا على فهم الفروق بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التسويقي. في مواجهة الاتجاهات السائدة في مجال السمنة التي تؤثر على جميع الفئات العمرية وجميع البلدان، كان بإمكان Danone أن تفكر في تطوير مجموعة من البسكويتات الخفيفة أو الغذائية، وكانت هذه ستكون قراراً يتخذ على مستوى التسويق، ولكن نظراً للموقع الاستراتيجي لـ Danone في مجال التغذية والصحة، قررت المجموعة التخلص من وحدة الأعمال المختصة في البسكويت، وتم التفكير في هذا القرار على المستوى الاستراتيجي.

✓ ج- التجزئة الاستراتيجية مرحلة مصيرية: التجزئة الاستراتيجية هي على الأرجح واحدة من أهم وأكثر المراحل حساسية في الإدارة الاستراتيجية عندما يتم تنفيذ رؤية المؤسسة نشاطاً بنشاط، بالنسبة للتجزئة الاستراتيجية كما هو الحال بالنسبة للتشخيص يطرح نفس السؤال المتعلق بتوجيه التحليل، سواء كانت هذه التحليلات يتم إجراؤها داخلياً أم خارجياً.

ثانياً: تشخيص المحيط التنافسي

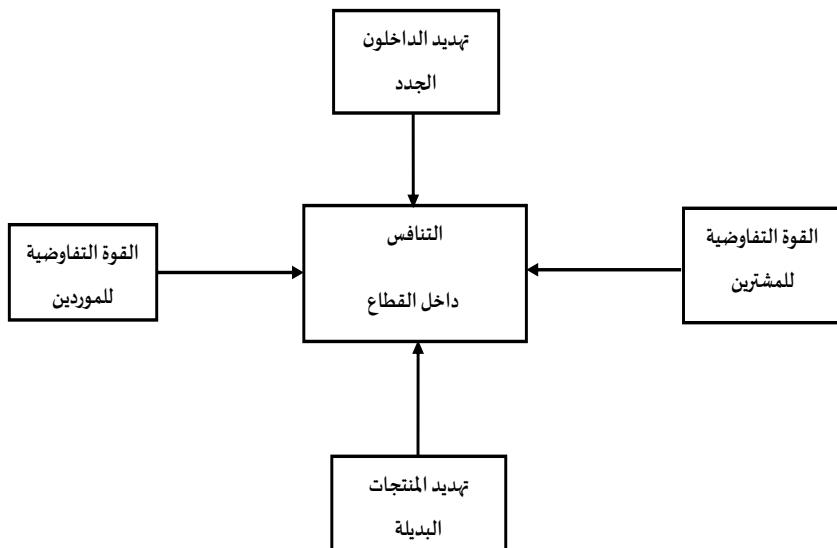
أ- تعريف وأالية عمل نموذج القوى الخمس لـ "بورتر":

نموذج تحليل القوى التنافسية (أو التحليل الهيكلي) الذي وضعه مايكل بورتر (1982) هو منهجية تهدف إلى تقييم جاذبية قطاع نشاط أو قطاع استراتيجي، يتم تشكيل هذه الجاذبية بواسطة الكثافة التنافسية التي تسود فيه والتي تحدد الربحية داخل هذا القطاع، ما ينفرد به هذا النموذج يكمن في الأخذ بعين الاعتبار تحديد جاذبية القطاع، ليس فقط التأثيرات الداخلية للقطاع - المرتبطة بسلوك المنافسين - ولكن أيضاً التأثيرات الخارجية للقطاع - المرتبطة بتحديد البديل وظهور المنافسين الجدد، وسلوك العملاء والموردين، والناتج من هذه التأثيرات الشاملة يحدد وبالتالي كثافة المنافسة في القطاع وإمكانية تحقيق ربح.

يتم تنفيذ هذا النموذج بعد إجراء تحليل شامل يسمح بتحديد القواعد الرئيسية للعبة وдинاميكيات الأنشطة المدروسة، يساهم نموذج القوى التنافسية في التعمق داخل العملية التشخيصية من خلال توضيح تأثير العوامل الرئيسية على الربحية، سواء داخل النشاط نفسه أو في محيطه.

كل من القوى الخمس المحددة من قبل "مايكل بورتر" تشير إلى رغبة في الاستيلاء على جزء من الربحية المحتملة في القطاع - من خلال محاولة التقاط الهاشم للفاعلين الموجودين على المحور الأفقي ومن خلال محاولة التقاط الإيرادات للفاعلين الموجودين على المحور الرأسي، يقوم هذا النموذج على فرضية أن كل قطاع نشاط يمتلك

إمكانية لخلق ثروة وإمكانية للربح. وستحدد القوة النسبية لهذه القوى الخمس - والتي تختلف حسب القطاعات النشطة المعنية - توزيع الثروة التي تم إنتاجها من قبل القطاع وتعطي إشارة حول جاذبيته (انظر الشكل الموالي) شكل رقم (3-4): القوى الخمس التنافسية (مايكل بورتر 1982)



المصدر: (Brulhart, 2009, p. 48)

ب- تحليل القوى الخمس التنافسية لـ "بورتر":

فيما يلي تفصيل للقوى الخمس التنافسية المحددة من قبل مايكل بورتر (1982):

1- تهديد الداخلون الجدد:

هذا التهديد يشير إلى قدرة بعض المؤسسات على الدخول إلى قطاع لم تكن حاضرة فيه من قبل وبالتالي التقاط جزء من إيرادات السوق، فالمؤسسات الجديدة الدائمة هي ببساطة المؤسسات التي وصلت حديثاً إلى القطاع أو على وشك الاستقرار فيه. فمن خلال اختراقها لقطاع النشاط تساهم هذه المؤسسات الدائمة الجديدة في تعزيز المنافسة وتحاول اضعاف الواقع التنافسي للمؤسسات الحالية في السوق، ويعتمد هذا التهديد بشكل أساسي على قدرة المؤسسات الجديدة المحتملة على التغلب على حواجز الدخول إلى القطاع، والتي يتم تحديدها على أنها العقبات التي يجب تجاوزها للدخول إليه، ويمكن أن تكون هذه العقبات مالية أو تكنولوجية أو تجارية أو تنظيمية.

(Brulhart, 2009, p. 48)

ويحدد مدى سهولة أو صعوبة الوصول إلى الصناعة شدة المنافسة، إذ يعتمد تهديد دخول اللاعبين الجدد على مستوى حواجز الدخول، وهي العوامل التي يجب على المنافسين المحتملين التغلب عليها للتنافس مع المؤسسات الحالية. وتشمل حواجز الدخول كل ما قد يجعل المنافسين المحتملين يظلون محتملين، إذ تقسم هذه الحواجز إلى ثلاث فئات رئيسية: الحواجز المالية، والحواجز التجارية، والحواجز المتعلقة بالموارد والكافرات، وذلك كما يلي:

(Johnson, et al., 2014, pp. 46-48)

✓ الحواجز المالية: وتضم:

- **اقتصاديات الحجم:** تمثل اقتصادات الحجم في تقليل التكلفة الوحدية للسلع أو الخدمات، وذلك بارتفاع عدد الوحدات المنتجة، تحدث هذه الاقتصاديات نتيجة توزيع أفضل للتكليف الثابتة عندما يزيد عدد الوحدات المنتجة (شريطة أن تكون الأصول الازمة متماثلة بغض النظر عن حجم النشاط). في بعض الصناعات يمكن أن تكون اقتصادات الحجم ذات أهمية كبيرة للغاية، كما هو الحال على سبيل المثال في إنتاج المكونات الإلكترونية أو توزيع المشروبات أو تسويق سلع الاستهلاك الكبيرة. وبالتالي يحصل المنافسون المترسون الذين يستفيدون من حجم نشاط أكبر من المنافسين الجدد على تكاليف وحدية أقل.
- **كثافة رأس المال:** تمثل كثافة رأس المال أو تذكرة الدخول الرأسمالية المبلغ الذي يجب استثماره لاختراق صناعة ما، يتم قياسها عادة بعدد من السنوات من الإيرادات، وتختلف كثافة رأس المال بشكل كبير اعتماداً على التكنولوجيا المستخدمة وال نطاق المطلوب. إذ يكون الرأس المال اللازم لإطلاق متجر للملابس الجاهزة حداً أدنى مقارنة بما يلزم للاستثمار في صناعة البتروكيميائيات أو الطاقة أو الصلب. بالإضافة إلى ذلك غالباً ما يكون من المستحيل تجزئة الاستثمار: لا يكون نصف مصنع الحديد مفيداً بأي حال من الأحوال.
- **تكاليف التحويل:** إذا كان على العملاء تحمل تكاليف عالية عند التحول إلى مورد جديد، فإن المنافسين الحاليين يكونون محميين طبيعياً من تدخل لاعب جديد، في هذا السياق يكون لدى كل منافس مصلحة في تأسيس معيار ملكية يحاصر عمالءه ويثنهم عن التحول إلى مصدر بديل للتوريد. فمثلاً استخدمت شركات تصنيع الأجهزة والبرمجيات الحواسيب هذا المبدأ لفترة طويلة، ومع ذلك من خلال حصر العملاء في معيار محدد،

✓ الحواجز التجارية: وتضم:

- **الوصول إلى شبكات التوزيع:** لابد للمؤسسة الجديدة أن تؤمن بطبيعة الحال توزيع منتجاتها وخدماتها بشكل واسع النطاق، وكلما كان البيع بالجملة محدوداً أو كانت قنوات التجزئة محدودة ويجمع المنافسين الحاليين بين البيع بالجملة وامتلاك قنوات تجزئة كلما زادت صعوبة الدخول في الصناعة، وفي بعض الأحيان يكون هذا الحاجز كبيراً بدرجة يتوجب معها على المنافس الجديد أن يوجد قنوات توزيع خاصة به. وفي بعض الصناعات تم تجاوز هذه الحاجز من قبل المنافسين الجدد الذين استخدمو الإنترنت للتواصل مباشرة مع العملاء النهائيين دون اللجوء إلى شبكات التوزيع الموجودة (هكذا فعلت على سبيل المثال Dell أو Amazon).

• **السمعة:** في بعض الأسواق - تلك التي لا يمكن للعملاء فيها تقييم جودة العرض إلا بعد وقت طويل من الشراء - تكون السمعة أمراً أساسياً، وهذا ينطبق بشكل خاص في مجالات السيارات، والبنوك، والأجهزة المنزلية، والتدريب، والتأمين. وستضطر المؤسسة التي ترغب في المشاركة في هذا النوع من الأسواق عموماً إلى إجراء إنفاق ضخم على الاتصال، ويمكن ذكر حالة شركة صناعة السيارات الكورية Kia، التي كانت مضطورة لتقديم ضمان لمدة سبع سنوات على مجموعة منتجاتها في معظم البلدان الأوروبية لتعويض نقصها في الشهرة.

✓ **حواجز الموارد والكفاءات:** وتمثل في:

• **التكنولوجيا:** من الأمور الأساسية لدخول بعض الأسواق أن تكون متحكماً لبعض التقنيات، والتي يمكن حمايتها إما ببراءات الاختراع أو بعمليات تحفظ كأسرار العمل، وبالتالي يجب على كل منافس جديد أن يطور تكنولوجيا قادرة على الاستبدال بتلك المستخدمة من قبل المنافسين الرئيسيين، وهو أمر ليس دائماً ممكناً. على سبيل المثال استمرت شركة BiC في الحفاظ على مكانتها الرائدة في سوق العلاقة من خلال الحفاظ على سرية عملية تصنيعها للحلاقة.

• **الموارد النادرة:** قد يتطلب الوصول إلى بعض الأسواق امتلاك موارد نادرة يصعب على منافس جديد الحصول عليها، يمكن أن تتضمن هذه الموارد مواداً خاماً محدداً أو مكونات يتحكم بها مورد واحد، مثل بعض المواد الاصطناعية يمكن أن تشكل العمالة المتخصصة بشكل كبير أيضاً عقبة، مثل في حالة مصممي العطور أو بعض الخبراء في الأسواق المالية. بالإضافة إلى ذلك تتطلب بعض الأنشطة السيطرة على موقع محددة، مثل المطاعم السريعة الموجودة في أماكن مزدحمة للغاية، أو محطات الراديو FM في المدن الكبيرة حيث قد تكون الترددات المتاحة محدودة. وأخيراً تعود ندرة بعض الموارد إلى حقيقة أن الوصول إليها يخضع للتنظيم، مثل تراخيص سيارات الأجرة أو تراخيص بيع المشروبات الكحولية، وتصاريح التسويق للمنتجات الصيدلانية، أو حتى تراخيص الهواتف المحمولة.

• **الخبرة:** من الممكن أن يكون من الصعب جداً الدخول إلى سوق إذا كان المنافسون الرئيسيون يعرفون جميع جوانبه، ويحافظون على علاقات ممتازة مع الموزعين والموردين لفترة طويلة، وقد بنوا سمعة قوية لدى العملاء ويتقنون تماماً جميع المهارات الضرورية. ومع ذلك قد تجعل بعض الابتكارات في العمليات القديمة الخبرة السابقة عفا عنها الزمن.

2- **تحديد المنتجات البديلة:**

تعرف المنتجات البديلة على أنها منتجات تلبي نفس الاحتياجات أو تؤدي نفس الوظائف التي يقدمها منتج القطاع المدروس (المنتج الرئيسي)، ولكن باستخدام مهارات أو تقنيات مختلفة، في كثير من الأحيان يجد الداخلون

الجدد أنفسهم مضطرين إلى الاعتماد على الابتكار لتجديد الطريقة التي يلبى بها العملاء احتياجاتهم بشكل تقليدي. يتسبب هذا في وجود خطر نقل إيرادات من قطاع المنتج الرئيسي إلى قطاع المنتج البديل.

تمهيد المنتجات البديلة يعتمد أساساً على تأثير التفاعل بين عاملين رئисين: درجة القابلية للتبديل بين المنتج الرئيسي والمنتج البديل، والفارق في التناسب بين الفوائد والتكلف بين هذين المنتجين. حيث درجة القابلية للتبديل تشير إلى سهولة نقل العميل الذي يرغب في اللجوء إلى المنتج البديل بدلاً من المنتج الرئيسي، أي قدرته على التحول بسهولة من أحدهما إلى الآخر لتلبية نفس التوقعات. بينما الفارق في التناسب بين الفوائد والتكلف يشير إلى الفائدة التي يقدمها المنتج البديل (الأداء، الجودة، سهولة الاستخدام) مقارنة بالمنتج الرئيسي بالنسبة إلى تكلفتها الفعلية (مالية، نفسية). عندما تكون درجة القابلية للتبديل قوية ويكون التناسب بين الفوائد والتكلف مواطئاً للمنتج البديل، يمثل ذلك تمديداً كبيراً للمنتج الرئيسي، حيث يمكن أن يتسبب في احتجاز جزء كبير من إيرادات قطاع المنتج الرئيسي. (Brulhart, 2009, p. 52)

3- القوة التفاوضية للمشترين:

العملاء ضروريون بالطبع لبقاء أي مؤسسة، ومع ذلك يمكن للمشترين أن يحملوا سلطة تفاوضية بحيث يكونوا قادرين على الاستحواذ على جزء كبير من الربح على حساب مورديهم، فقد قام بعض الصناعيين خاصة في صناعة السيارات، بممارسة سلطتهم للمطالبة بتخفيضات كبيرة في أسعار مورديهم، مما أدى إلى احتفاء العديد منهم، والذين نجوا حصلوا على مستويات أعلى من الطلبيات، ولكن كان عليهم الامتثال لمعايير تكلفة وجودة صارمة للغاية. بشكل متناقض أدت هذه العملية التنافسية الشبه "داروينية" إلى زيادة في قوة تفاوض الموردين الباقيين، حيث يمثل كل واحد منهم الآن جزءاً كبيراً من مشتريات الصناعيين، حيث تزيد القوة التفاوضية للمشترين في الحالات الآتية: (Johnson, et al., 2014, pp. 51-52)

✓ **عند يكون المشترين متمركزين:** كلما كان لدى المؤسسة عدد أقل من العملاء، زادت قوة تفاوض كل منهم، وسيكون ذلك صحيحاً بشكل أكبر إذا كانت كميات مشترياتهم كبيرة. مثال جيد على هذه الظاهرة يتجلى في مجال التوزيع الكبير في فرنسا، حيث تحتكر الشركات الكبيرة للتوريد مثل Carrefour، Anchan، Super U، Cora، Casino، Intermarché، 90٪ من التجارة الغذائية، وهذا يمنحهم قوة تفاوض كبيرة، تتيح لهم الحصول على تخفيضات هائلة في الأسعار، وإجبار مورديهم على الاحتفاظ بالمخزون وتنفيذ التسليمات حسب الطلب، وفي بعض الأحيان حتىربط نظامهم اللوجستي مباشرة بأجهزة الخروج في المتاجر، إذ يواجه الموردون الذين يرفضون الامتثال لهذه الشروط خطر عدم الإدراج لدى مراكز الشراء، مما يعني اختفائهم على الفور من رفوف المتاجر المنسبة نظراً لثقل هذه المراكز في إيرادات الموردين، لا يمكن لأي منهم أن يتحمل هذا العقوبة.

- ✓ عندما يكون الموردون كثرومتناشرين: مما يقلل من قوة تفاوض كل فرد منهم على حدة، لذلك يجب أن نأخذ في اعتبارنا التركيز النسبي بين المشترين والموردين.
- ✓ عندما تكون التكلفة التي يتحملها العميل عند تغيير مورده - تكلفة الانتقال - منخفضة ومتوقعة: عندما يكون بإمكان العملاء تغيير موردهم بسهولة، كما هو الحال في حالة السلع والخدمات غير المميزة، يمكنهم فرض شروطهم.
- ✓ عندما تتوفر مصادر بديلة للتوريد: مما يتبع منافسة الموردين، فلقد تسببت التخفيضات في الخدمات العامة في حدوث هذا النوع من الظاهرة.
- ✓ عندما تغطي المشتريات جزء مهم من التكلفة الإجمالية للعملاء: في هذه الحالة فإن أي رغبة في خفض نفقاتهم ستدفعهم إلى ممارسة أكبر قدر ممكن من الضغط على موردهم.
- ✓ عندما يكون هناك تهديد بالتكامل في اتجاه الأمام من قبل العملاء: كما في حالة العلامات التجارية الخاصة بالسلسل الكبيرة (المنتجات chaînes d'hypermarchés ، E. Leclerc ، Auchan ، Carrefour) ، وما إلى ذلك)، التي تأتي لتنافس منتجات موردهما.

4- القوة التفاوضية للموردين:

إن قوة المساومة أو القوة التفاوضية للمجهزين تجاه المؤسسة يجب أن تحلل بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والمجهزين، لذلك يهتم واضعي الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد والتجهيز خاصة من حيث الكلفة والنوعية، طبيعة المواد والمنتجات، مواعيد التسليم، الخصومات وأثر التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية على استمرار عمليات التجهيز للمستقبل القريب والبعيد. إن وصف العلاقة بين المؤسسة ومجهزها يعتمد على العديد من المتغيرات والأبعاد التي يجب أن تدرس بعناية لكي يتم معرفة هذه العلاقة بشكل صحيح، وأن توضع هذه العلاقة على أساس سليمة تخدم مصالح كلا الطرفين المتعاملين. ومع ذلك فقد قدم "بورتر" اتجاه عام لتوظيف العلاقة بين المجهزين المؤسسة من خلال الاشارة الى ما هو مهم، ومن بين هذه العوامل تذكر: (إدريس و الغالبي، 2009، الصفحات 273-274)

- ✓ كلما ابتعد التجهيز عن نموذج المنافسة الحرة زادت قوة المجهز لرفع الأسعار تجاه المؤسسة المشترية، بمعنى أن احتكار المجهز لسلع معينة بذاتها تتيح له امكانية رفع اسعارها وفق اعتبارات تطور السوق والمنافسة، إن هذا الامر يجعل المؤسسة تبحث باستمرار إلى تنوع مصادر التجهيز لغرض الحصول على أفضلها من حيث النوعية والاسعار واستمرارية التجهيز.

- ✓ إذا كانت المؤسسة عميل غير مهم وتشتري بكميات قليلة وعلى فترات متباude تقل قوتها التساقية تجاه المجهز بسبب تركيز المجهز على مؤسسات أخرى أهم.
- ✓ يستطيع المجهز زيادة قوته في المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي وخلفي بشكل أكبر

5- التنافس داخل القطاع:

تعتبر شدة المنافسة من أهم عوامل المنافسة الخمسة لـ "بورتر" بين المؤسسات القائمة في مجال صناعي واحد، فإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة، فإن الفرصة تهياً للمؤسسات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر، أما إذا ما اتسمت المنافسة بالقوة، فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب الأسعار، وتؤدي المنافسة السعرية إلى تحجيم الأرباح من خلال تخفيض هامش الربح من المبيعات، إن مدى التنافس بين المؤسسات القائمة في مجال صناعي معين هو دالة لثلاثة عوامل: هيكل المنافسة في الصناعة، أحوال الطلب، وأخيراً ارتفاع وقوة عوائق الخروج في المجال الصناعي. (هل و جونز، 2001، الصفحات 143,144,138)

✓ **هيكل المنافسة:** يشير هيكل المنافسة إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما، وتتنوع الميالك ما بين هيكل مجزأ، وهيكل مجمع، مع اختلاف التطبيقات الخاصة بكل منها في مجال المنافسة. فالهيكل الصناعي المجزأ يحتوي على عدد كبير من المؤسسات صغيرة الحجم أو متوسطة الحجم، ولا يوجد بينها أي مؤسسة تتمتع بموقع يؤهلها للسيطرة على الصناعة، بينما في الهيكل الصناعي المجمع فإنه يمكن أن يتم السيطرة عليه بواسطة عدد صغير من المؤسسات الكبرى (بما يعرف باحتكار القلة) أو في أقصى الحالات بواسطة مؤسسة واحدة (الاحتكار التام).

✓ **أحوال الطلب:** إن نمو الطلب بواسطة العملاء الجدد أو عمليات الشراء الإضافية التي يقوم بها العملاء القدامى قد تؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة، نظراً لأن كل المؤسسات يمكن أن تحقق مزيداً من المبيعات دون أن تنازع إحداها من حصة سوق الآخرين، وعلى النقيض من ذلك، نلاحظ أن تدهور الطلب يؤدي إلى مزيد من المنافسة، حيث تكون المؤسسات على استعداد لخوض الحرب من أجل الاحتفاظ بعوائدها وحصتها في السوق.

✓ **عوائق الخروج:** وهي عوائق اقتصادية واستراتيجية ومعنوية، تؤدي إلى استمرار المؤسسات في ذلك المجال الصناعي، حتى عندما تتدنى العوائد، فإذا كانت عوائق الخروج عالية وقوية فستجد المؤسسات نفسها محتجزة داخل صناعة غير مربحة، ومن بين العوائق الأكثر شيوعاً: الاستثمارات في المصنع والمعدات والتي ليس لها استخدامات بديلة، التكاليف العالية الثابتة للخروج، الارتباط العاطفي بصناعة ما، التبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين.

ج- انتقادات نموذج القوى الخمس التنافسية لـ "بورتر":

نماذج القوى الخمس له ميزة اقتراح مفاهيم بسيطة وعملية لإجراء تحليل منهجي للصناعة، من خلال اقتراح رؤية واسعة للمنافسة والمنطق الاقتصادي الصارم. إلا أنه هناك العديد من الانتقادات لهذا النموذج:

(Lehmann_Ortega, Leroy, Garrette, Dussauge, & Durand, 2013, p. 61)

1- طابعه الثابت والمغلق:

يفترض النموذج أن الصناعة لديها حدود واضحة وغير قابلة للتطور، لذلك يكون مناسباً لتحليل القطاعات القائمة والمستقرة، كما يتميز النموذج بطابع توعي قوي ويمكن استخدامه كدعم لاستنتاج سيناريوهات التطور وتأثيراتها على ربحية القطاع.

2- جانبه البسيط:

في النموذج يفترض أن الحدود بين الموردين والمشترين والمنافسين واضحة، في حين أنه في الواقع ليس غريباً أن تكون المؤسسات الصناعية لديها درجات مختلفة من التكامل العمودي وتكون في نفس الوقت أحد الموردين أو العملاء لمنافسيها.

3- غياب التنظيم والسلطات الحكومية في النموذج:

نظرياً، يبدو أن ربحية الصناعة تخضع فقط لقانون السوق، بينما تلعب السلطات الحكومية دوراً هاماً في الواقع، حيث يقوم بعض المحللين بإدراج قوة سادسة لتكاملة النموذج في هذا الجانب، إذ يجب توخي الحذر في هذا الانتقاد: يمكن رصد معظم تدخلات الدولة من خلال النموذج بصورة حاجز للدخول أو الخروج، أو كقوة تفاوض من جانب الدولة-العميل، وما إلى ذلك.

في النهاية، يمكن حل معظم هذه المشكلات من خلال تكييف النموذج حسب المشكلة المحددة، بدلاً من أن يكون خاضعاً بالخمس مربعات في الرسم البياني، يجب على المحلل فهم المنطق العميق للنهاج وتكييفه مع السياق المدروس، حتى يمكنه إضافة الصندوق السادس من اختياره، سواء كان الدولة أو عميل العميل، أو فئة جديدة من المنافسين، أو حتى الجهات التي تقدم منتجات مكملة

ثالثاً: أدوات التشخيص الخارجي

معظم المؤسسات تواجه بيانات خارجية مضطربة ومعقدة وعالية إلى حد كبير، وهي ظروف تجعل تفسيرها أمراً صعباً، ومن أجل التعامل مع بيانات البيئية المهمة ولزيادة فهمها للبيئة العامة، تقوم المؤسسات بعملية تحليل البيئة الخارجية، تشمل هذه العملية المستمرة أربعة أنشطة: المسح والمراقبة والتنبؤ والتقييم. يمكن توضيحها كالتالي: (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007, pp. 39-42)

أ- المسح :

يتضمن المرحلة الأولى "المسح" دراسة جميع الفئات في البيئة العامة، فمن خلال المسح تحدد المؤسسات الإشارات المبكرة للتغيرات المحتملة في البيئة العامة وتكشف التغيرات التي تحدث بالفعل، عند القيام بالمسح غالباً ما تتعامل المؤسسة مع بيانات ومعلومات غامضة أو غير مكتملة أو غير مترتبة، وبعد المسح البيئي أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تتنافس في بيئات ذات تقلبات عالية، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون أنشطة

المسح متناسبة مع السياق التنظيمي، حيث أن نظام المسح المصمم لبيئة متقلبة غير مناسب لمؤسسة تعمل في بيئة مستقرة.

تستخدم العديد من المؤسسات برامج خاصة لمساعدتها في تحديد الأحداث التي تجري في البيئة والتي يتم الإعلان عنها في المصادر العامة، على سبيل المثال يوفر الإنترنت فرصاً متعددة لعملية المسح. مثال آخر، تسجل Amazon.com مثل العديد من الشركات الإنترنت الأخرى معلومات مهمة عن الأفراد الذين يزورون موقعها على الويب خاصة إذا تمت عملية شراء، ثم يرحب Amazon بهؤلاء العملاء باسمهم عندما يزورون الموقع على الويب مرة أخرى، حتى تقوم الشركة بإرسال رسائل إليهم حول العروض والمنتجات الجديدة المشابهة لتلك التي تم شراؤها في الزيارات السابقة.

ب- الرصد:

عند الرصد يلاحظ المحللون التغيرات البيئية لمعرفة ما إذا كان هناك اتجاه هام يظهر من بين تلك المكتشفة أثناء عملية الرصد، حيث تعتبر القدرة على اكتشاف المعنى في الأحداث والاتجاهات البيئية المختلفة أمراً حاسماً للرصد الناجح.

يتطلب الرصد الفعال من المؤسسة تحديد أصحاب المصلحة المهمين، نظراً لتفاوت أهمية أصحاب المصلحة المختلفين على مدار حياة المؤسسة، كما يجب إيلاء اهتمام كبير لاحتياجات الشركة ومجموعات أصحاب المصلحة عبر الزمن. ويعتبر الرصد والمتابعة مهمين بشكل خاص عندما تتنافس المؤسسة في صناعة تتسم بعدم اليقين في مجال التكنولوجيا العالية، فهنا لا يوفر الرصد والمتابعة معلومات للمؤسسة فحسب، بل يعملاً أيضاً كوسيلة لاستيراد المعرفة الجديدة حول الأسواق والطريقة المتبعة لتجارة التكنولوجيا الجديدة التي طورتها المؤسسة بنجاح.

ج- التنبؤ

عملية التنبؤ تهتم بتوقع الأحداث والاتجاهات المتوقعة في البيئة العامة في نقطة زمنية معينة، فعند التنبؤ يقوم المحللون بوضع توقعات قابلة للتحقق حول ما قد يحدث وبأي سرعة نتيجة التغيرات والاتجاهات المرصودة من خلال عمليتي المسح والمراقبة. على سبيل المثال يمكن أن يتوقع المحللون الوقت الذي سيستغرقه وصول تكنولوجيا جديدة إلى السوق، أو المدة التي ستمر قبل أن يتطلب إجراءات تدريبية مختلفة للمؤسسات للتعامل مع التغيرات المتوقعة في تكوين القوى العاملة، أو كم من الوقت سيمر قبل أن تؤثر التغيرات في سياسات الضرائب الحكومية على أنماط شراء المستهلكين.

د- التقييم

يهدف التقييم إلى تحديد التوقيت والأهمية لتأثيرات التغيرات والاتجاهات البيئية على الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال المسح والمراقبة والتوقعات يستطيع المحللون فهم البيئة العامة، ومن ثم يهدف التقييم إلى

تحديد تأثيرات هذا الفهم على المؤسسة، فبدون التقييم تحفظ المؤسسة بالبيانات التي قد تكون مثيرة للاهتمام ولكن المؤسسة لا تعرف فيما إذا كانت لها أهمية تنافسية.

وعلى الرغم من أهمية دراسة البيئة، فإن الأدلة تشير إلى أن نسبة صغيرة نسبياً من المؤسسات تستخدم عمليات رسمية لجمع ونشر مثل هذه المعلومات، حتى إذا كان التقييم الرسمي غير كاف، فإن تفسير المعلومات المتاحة مهم، حيث أظهرت الأبحاث أن مدى دقة القادة العليا في فهم بيئتهم التنافسية أقل أهمية بالفعل بالمقارنة مع الطريقة التي يفسرون بها المعلومات حول بيئتهم، وبالتالي على الرغم من أن جمع وتنظيم المعلومات مهم، فإن التقييم إذا ما كان الاتجاه في البيئة يشكل فرصة أم تهديداً أمراً مهماً للغاية.

رابعاً: التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية

أ- العلاقة بين التكنولوجيا والتجزئة استراتيجية

كل تحليل استراتيجي يبدأ بتحديد وحدة التحليل، وهذه هي المجالات الاستراتيجية التي قمنا بتحديدها في ثلاثة أبعاد (الاحتياجات التي يتم تلبيتها، والعملاء المستهدفين، والتكنولوجيا). وقد يكون الجانب التكنولوجي هو الأقل دقة نظراً لأن مصطلح التكنولوجيا يمكن أن يشمل جوانبًا متنوعة، ومع ذلك فإن الجانب التكنولوجي يشكل واحدة من ثلاثة أبعاد التجزئة الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال يعتبر نشاطين يليبيان نفس الاحتياجات لنفس العملاء ولكن باستخدام تقنيتين مختلفتين مجالات نشاط استراتيجية مختلفة.

إن وجود البعد التكنولوجي في عملية التجزئة يمكن أن يفسر بوجود منحنيات التعلم المختلفة حسب التقنيات المستخدمة، حيث يؤدي التغير التكنولوجي إلى تغيير في المنظومة التنافسية وتجميع الوحدات التحليلية الاستراتيجية، وإعادة التجزئة للوحدات الأخرى.

إن وضع حدود بين القطاعات وبالتالي تحديد وحدات التحليل الاستراتيجي يمكن أن تتغير عندما تحدث ابتكارات تكنولوجية، فوحدة التحليل الاستراتيجي تمتاز بأنها تحدد عوامل النجاح الحاسمة المحددة، والتكنولوجيا الجديدة قد تؤثر مباشرة في بعض العوامل الحاسمة للنجاح بينما قد تدعم بعضها الآخر، وقد تجمعها في بعض الأحيان أو تقسمها إلى قطاعات فرعية أخرى. (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2013, p. 93)

ب- دور الابتكار التكنولوجي في المجال التنافسي:

إن التكنولوجيا في كل مرة تدخل في المنافسة تصبح أحد العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسات التي تتمكن من التحكم فيها، جانب آخر مهم للتكنولوجيا وهو الابتكار التكنولوجي، إذ له تأثيرات على مستويات مختلفة فيما يتعلق بالمؤسسة. فعندما تتدخل التكنولوجيا فإنها تؤدي: (Garibaldi, 2008, pp. 304-307)

- ✓ تغيير الجانب الخارجي للمؤسسة من خلال ظاهرة إعادة بناء العلاقة بين المنتج والسوق حول عرض جديد مدعوم بالابتكار.

✓ على مستوى تغيرات المنافسين: ستحتفي بعض المؤسسات وسيظهر أخرى، مما يؤدي إلى تحديد عدّة أجزاء استراتيجية.

✓ أخيراً، على مستوى الأجزاء الاستراتيجية المشتركة التي يتعين عليها التحكم في تقنية واحدة أو أكثر. بشكل عام، يمكن تحديد التأثيرات الرئيسية على النحو التالي:

1-أثراها على المؤسسة:

✓ إنشاء أجزاء استراتيجية جديدة؛

✓ نمو متعدد في أجزاء استراتيجية محددة؛

✓ اختفاء أجزاء استراتيجية.

2-أثراها على السوق:

ظهور أزواج جديدة من المنتجات/الأسواق.

3-أثراها على المنافسين:

✓ ظهور منافسين جدد؛

✓ رحيل المنافسين الحاليين؛

✓ اندثار المنافسين.

د-أثراها على شدة المنافسة:

✓ تطور هيكل التكاليف: يشير إلى التغيرات التي تطرأ على هيكل التكاليف للمؤسسة نتيجة تبني التكنولوجيا وتطور العمليات، قد يحدث تقليل في تكاليف الإنتاج أو تحسين في كفاءة التكاليف العامة.

✓ فرص جديدة للتميز: تشير إلى إمكانية إضافة عوامل تميّز إلى منتجات أو خدمات المؤسسة باستخدام التكنولوجيا الجديدة، حيث يمكن أن تتضمن هذه العوامل التميّز التصميم المبتكر، الأداء العالي، الخدمة الفريدة، أو أي ميزة تنافسية أخرى تقدمها التكنولوجيا. ويمكن للمؤسسة استغلال هذه الفرص لجذب العملاء والتفوق على المنافسين.

إن شروط المنافسة يمكن أن تتغير وتتحدد بشكل كبير بفعل الابتكار التكنولوجي، فالابتكار التكنولوجي يؤثر على تصميم الاستراتيجيات العامة التي يجب تنفيذها (الهيمنة على التكاليف أو التميز)، وبالتالي في بعض القطاعات يجب أن تكون الاختيارات التكنولوجية جزءاً لا يتجزأ من تحديد الاستراتيجيات التنافسية.

على سبيل المثال، في بعض الصناعات المؤسسات التي تبني تكنولوجيا تسمح لها بتحقيق تكاليف منخفضة قد تكون قادرة على تحقيق هيمنة تنافسية من خلال تقديم منتجات بأسعار تنافسية، بالمقابل المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا مبتكرة لتميّز منتجاتها قد تكون قادرة على جذب عملاء جدد والحفاظ على موقعها

التنافسي، وبالتالي يجب أن تأخذ المؤسسات في الاعتبار الابتكار التكنولوجي والخيارات التكنولوجية عند وضع استراتيجياتها التنافسية، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تكون عاملاً حاسماً في تحقيق التفوق التنافسي والنجاح في السوق.

إن الابتكار التكنولوجي يشير إلى تطوير وتبني التكنولوجيا الجديدة أو التحسين الملحوظ للتكنولوجيا الحالية، فهو عملية تتضمن اكتشاف أو ابتكار أفكار وتحويلها إلى منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين العمليات القائمة. فالابتكار التكنولوجي يهدف إلى توفير مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال تحسين الكفاءة والجودة والأداء وتلبية احتياجات العملاء بطرق جديدة ومبتكرة.

يعتبر الابتكار التكنولوجي عاملاً حاسماً في تحقيق التنافسية للمؤسسات، حيث يمكن للمؤسسات الناجحة في استخدام التكنولوجيا والابتكار أن تحظى بميزة تنافسية قوية وتحقق النمو والاستدامة في السوق، ولذلك يعتبر فهم هذا المفهوم وتكيف أدوات الاستراتيجية للتعامل معه يساعدهم في إدارة الابتكار التكنولوجي بشكل فعال والاستفادة القصوى منه في سبيل النجاح التنافسي.

من الضروري فهم أن للتكنولوجيا ديناميكية خاصة بها وبالتالي لها دورة حياة مثلاً هو الحال في القطاع الاقتصادي، حيث يجب استخدام العديد من المؤشرات لتحديد موقف التكنولوجيا ضمن دورة حياتها، ويمكن ذكر بعضها كما يلي:

- ✓ تراجع كفاءة التكنولوجيا؛
- ✓ التوازن بين التكلفة والفائدة؛
- ✓ ظهور منافسين جدد يتقنون هذه التكنولوجيا (سواء كانت جديدة أم لا، فقد يكون الأمر يتعلق بتكنولوجيا مجرّبة تستخدم بشكل واسع في قطاع ما ويتم إدخالها في قطاع آخر بواسطة مشاركين يتقنونها بشكل صحيح)؛
- ✓ تطور ظروف الوصول إلى التكنولوجيا (زيادة إمكانية الحصول على ترخيص يعني نضج التكنولوجيا)؛
- ✓ تضييق الفجوات في التكنولوجيا بين المنافسين المختلفين.

المراجع الخاصة بالفصل الرابع

1. امباركة طوير. (2020-2021). دور التسخیص الاستراتیجی في بناء مقومات الابداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة-أطروحة دكتوراه في علوم التسخیص/تخصیص إدارة أعمال. قسم علوم التسخیص، تیسمیلت الجزائر: جامعة أحمد بن يحيى الونشیسي تیسمیلت.
2. شارلز هل، و جاريث جونز. (2001). *القيادة الاستراتيجية* "مدخل متكامل". الرياض: دار المريخ للنشر.

3. وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2009). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكمال* (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

4. Bojin, J., & Schoettl, J.-M. (2012). *L'essentiel de la stratégie Outils Méthodes Bonnes Pratiques*. Eyrolles.
5. Brulhart, F. (2009). *LES 7 POINTS CLES DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE avec la méthode des cas*. paris: éditions d'organisation.
6. Garibaldi, G. (2008). *Analyse stratégique*. Paris: Eyrolles editions d'Organisation.
7. Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2013). *Management stratégique* (éd. 9 edition). Paris: Magnard-Vuibert.
8. Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (éd. Seventh Edition). USA: Thomson Higher Education.
9. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégique* (éd. 10 édition). Montreuil: Pearson.
10. Lehmann_Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2013). *STRATEGOR*. paris: Dunod.

الفصل الخامس: التشخيص الداخلي للمؤسسة

أولا: أدوات التشخيص الداخلي

ثانيا: التشخيص الاستراتيجي للموارد والكفاءات في المؤسسة

ثالثا: تشخيص وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة

رابعا: التشخيص الاستراتيجية للموارد المالية

خامسا: تشخيص التسيير والتنظيم في المؤسسة

الفصل الخامس: التشخيص الداخلي للمؤسسة

أهداف الفصل:

بعد دراسة الفصل الخامس الذي يحمل عنوان: "التشخيص الداخلي للمؤسسة" يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- ❖ استيعاب أدوات التشخيص الداخلي؛
- ❖ التعرف على كيفية التشخيص الداخلي للموارد والكفاءات في المؤسسة؛
- ❖ معرفة تشخيص وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- ❖ التعرف على التشخيص الاستراتيجي للموارد المالية؛
- ❖ معرفة كيفية تشخيص التنظيم والتسير في المؤسسة.

أولاً: أدوات التشخيص الداخلي

يهدف التشخيص الداخلي إلى تسلیط الضوء على نقاط قوة وضعف المؤسسة، مما يتيح لها اختيار الاستراتيجيات الأكثر تكيفاً مع مواردها وإمكاناتها، حيث يتم استخدام عدة أساليب مكملة لتنفيذ التشخيص الداخلي: تحليل الوظائف والعمليات، تحليل سلسلة القيمة، تشخيص الموارد والكفاءات.

أ- تحليل الوظائف والعمليات

يتضمن هذا التشخيص التعامل بتتابع مع الوظائف والعمليات المختلفة للمؤسسة، وفي هذا المدخل التحليلي يجب التمييز بشكل متسلسل بين ثلث خطوات: (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2013, pp. 125,126,130)

1- تحديد الوظائف والعمليات المعنية بالتحليل:

يشمل عادة الوظائف الرئيسية (التجارية، الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير، التوريد، اللوجستية، إلخ). ولا يجب إغفال الأنشطة الداعمة التي تؤثر بشكل متزايد على الأداء، وتشمل هذه العمليات عمليات التكامل، التنسيق، التحكم، وتوفير المعلومات. فالوظائف التي يجب أخذها في الاعتبار تعتمد على هيكل المؤسسة وتنظيمها، بالإضافة إلى نشاطها، كما أن تجاهل وظيفة اللوجستيات في مجال المبيعات عبر الإنترنط قد يكون كارثياً ومكلفاً جدًا.

2- تحديد معايير التقييم:

يتم تحديد قائمة من معايير التقييم لكل وظيفة تساهم في تقييم قوى وضعف المؤسسة، وهناك العديد من القوائم المتاحة ويجب أن تكون متوافقة في المقام الأول مع نشاط المؤسسة، حيث لا يوجد "قائمة مثالية" لالمعايير في هذا الصدد.

3-طريقة التقييم:

عند إجراء تشخيص لوظائف أو عمليات إدارة المؤسسة هناك ثلاثة مداخل ممكنة:

- ✓ المدخل الأول يتمثل في تقييم المؤسسة بشكل مستقل، دون النظر إلى المنافسين أو البيئة المحيطة، في المدخل التقليدي لتقييم وظيفة ما يمكن تصور نتيجة هذا التشخيص على شكل ملف مهارات.
- ✓ المدخل الثاني الذي هو استراتيجي، يقود إلى تقييم المؤسسة أو مجال النشاط الاستراتيجي بشكل نسي، بالمقارنة مع المنافسين، في المجال الاستراتيجي يفضل بلا شك التقييم النسي، فالأمر الذي مهم هنا ليس جودة المؤسسة أو عيوبها، بل هو سماتها النسبية بالمقارنة مع منافسيها، وهذا يؤكد مرة أخرى الارتباط الضروري بين التشخيص الخارجي والتشخيص الداخلي، وبالتالي يمكن تمثيل العديد من المؤسسات المنافسة على نفس الرسم البياني من خلال عرض الملامح التنافسية بشكل مقارن.
- ✓ المدخل الثالث حيث يكون من خلال مقارنة ملامح المؤسسة ليس مع منافسيها، ولكن مع ملامح مؤسسة "مثالية" متوقعة من البيئة أو الأسواق، على سبيل المثال إذا قدمت المؤسسة تشكيلة واسعة جداً من المنتجات لسوق لا يحتاج إلا إلى تشكيلة أضيق.

المدخل التشخيصي حسب الوظائف يعني من عيوب، حيث يكون مفصلاً وطويلاً، ويؤدي إلى تجزئة واقع المؤسسة بناءً على تصور وظيفي لا يعكس بشكل جيد الواقع النظامي للمؤسسة، كما أن من عيوبه خطر توجيه التشخيص نحو جوانب عملية بعيدة عن الاهتمامات الاستراتيجية.

لهذا السبب تأتي الأساليب الشاملة لإكمال هذا التحليل، والمهدف هو إظهار ما يحدد قدراتها الاستراتيجية، حيث يعتمد التشخيص على تحليل سلسلة القيمة وتشخيص الموارد والكفاءات التي يمكن للمؤسسة في نشاط معين تعبيتها لتحديد استراتيجياتها ومواجهة البيئة التنافسية.

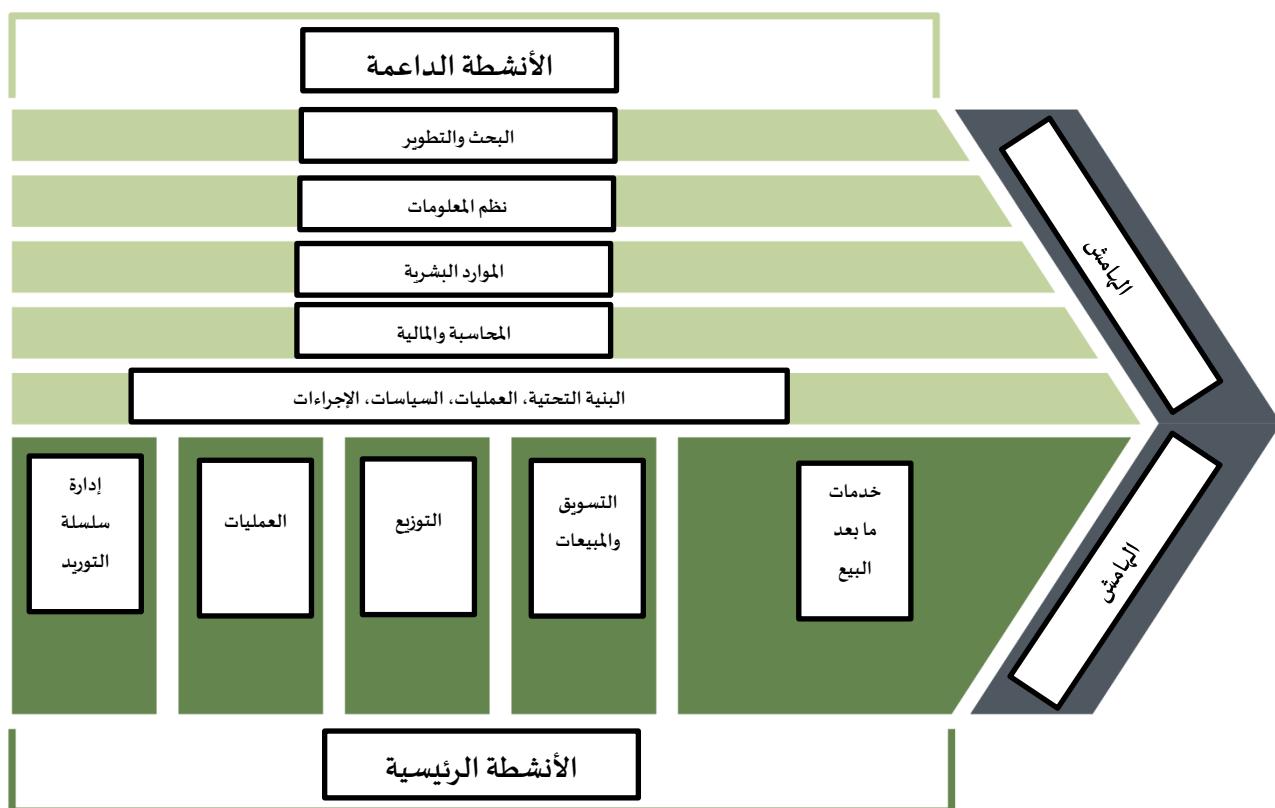
ب- سلسلة القيمة:

تصف سلسلة القيمة الأنشطة الداخلية للمؤسسة التي تشارك في تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات، كل نشاط تقوم به المؤسسة على طول السلسلة الأفقية يضيف قيمة تدريجية - حيث يتم تحويل المواد الخام والمدخلات الأخرى إلى مكونات يتم تجميعها في منتجات نهائية أو خدمات للعميل النهائي، كل نشاط تقوم به المؤسسة على طول سلسلة القيمة يزيد أيضاً من التكاليف تدريجياً، يتيح التحليل الدقيق لسلسلة القيمة الحصول على فهم أكثر تفصيلاً ودقة حول كيفية تفكيك القيمة الاقتصادية للمؤسسة (القيمة - التكلفة) إلى مجموعة متميزة من الأنشطة التي تساعده في تحديد القيمة المضافة والتكاليف (C) الالزام لإنشائها، ويمكن تطبيق مفهوم سلسلة القيمة على أي مؤسسة بشكل أساسى، سواء كانت في مجال التصنيع أو في مجال الصناعات ذات التكنولوجيا العالية أو مؤسسات الخدمات.

يتم استخدام الكفاءات الأساسية للمؤسسة من خلال أنشطتها، لذا تعتبر الأنشطة في المؤسسة أحد المفاتيح الرئيسية الداخلية لاختلاف الأداء بين المؤسسات، فالأنشطة هي إجراءات متميزة تمكّن المؤسسات من إضافة قيمة تدريجية في كل خطوة عن طريق تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات. إدارة سلسلة التوريد، وتشغيل نظام تكنولوجيا المعلومات والواقع الإلكتروني للمؤسسة، وتقديم دعم العملاء هي أمثلة على أنشطة متميزة. إذن فالأنشطة هي أضيق من المجالات الوظيفية مثل التسويق لأن كل مجال وظيفي يتكون من مجموعة من الأنشطة المتميزة. (Rothaermel, 2017, p. 127)

كما هو موضح في سلسلة القيمة (انظر الشكل 1-5)، تتألف عملية التحول من المدخلات إلى المخرجات من مجموعة من الأنشطة المتميزة، عندما تولد أنشطة متميزة للمؤسسة قيمة تفوق التكاليف اللازمة لإنشائها تحقق المؤسسة هامش ربح، بشرط أن يتجاوز سعر السوق الذي تستطيع المؤسسة الحصول عليه تكاليف إنشاء القيمة. يجب تعديل سلسلة القيمة في حالة استخدام أنشطة نشاط تجاري محدد.

شكل رقم (1-5): نموذج سلسلة القيمة (الأنشطة الرئيسية الداعمة)



المصدر: (Rothaermel, 2017, p. 128)

كما هو موضح في الشكل أعلاه، يتم تقسيم سلسلة القيمة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة دعم.

✓ **الأنشطة الرئيسية:** تضيف قيمة مباشرة عندما تقوم الشركة بتحويل المدخلات إلى المخرجات - من المواد الخام من خلال مراحل الإنتاج إلى المبيعات والتسويق، وأخيراً خدمة العملاء، وتحديداً:

• إدارة سلسلة التوريد:

• العمليات:

• التوزيع:

• التسويق والمبيعات:

• خدمة ما بعد البيع.

✓ **الأنشطة الداعمة:** تضييف قيمة غير مباشرة. تشمل هذه الأنشطة:

• البحث والتطوير:

• نظم المعلومات:

• الموارد البشرية:

• المحاسبة والمالية:

• البنية التحتية للمؤسسة بما في ذلك العمليات والسياسات والإجراءات.

لمساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية، يجب أن يقوم كل نشاط متميز بإضافة قيمة تدريجية إلى المنتج أو الخدمة المقدمة أو خفض تكلفته النسبية، إذ تعتبر الأنشطة المتميزة والمحددة للمؤسسة وحدات أساسية لفهم الميزة التنافسية لأنها تشكل الدافع وراء التكاليف النسبية للمؤسسة ومستوى التمييز الذي يمكن أن تقدمه المؤسسة لعملائها، وعلى الرغم من أن وجة النظر القائمة على موارد للمؤسسة تساعد في تحديد المجموعة المتكاملة من الموارد والقدرات التي تشكل القاعدة للكفاءات الأساسية، إلا أن منظور سلسلة القيمة يمكن المديرين من رؤية كيف تتدفق الميزة التنافسية من مجموعة الأنشطة المتميزة للمؤسسة، ذلك لأن الكفاءة الأساسية للمؤسسة توجد عادة في شبكة تربط بين أنشطة مختلفة ولكن متميزة، حيث تساهم كل منها في الوضع الاستراتيجي للمؤسسة سواء كقائد تكلفة منخفضة أو متميزة.

ثانياً: التشخيص الداخلي للموارد والكفاءات في المؤسسة

التفوق التنافسي يستند إلى الكفاءات المميزة، فالكفاءات المميزة هي قوى تتعلق بشكل خاص بالمؤسسة وتتيح لها التمييز في منتجاتها عن تلك التي يقدمها منافسوها، و/أو تحقيق تكاليف أقل بكثير من منافسيها. على سبيل المثال شركة "تويوتا" التي تألقت تاريخياً في صناعة السيارات، لدتها كفاءات مميزة في تطوير وتشغيل عمليات التصنيع (على الرغم من أن الشركة واجهت تحديات منذ عام 2008)، قادت "تويوتا" مجموعة كاملة من تقنيات التصنيع، مثل أنظمة المخزون في الوقت الفعلي، والفرق المدارة ذاتيا. هذه الكفاءات المعروفة بـ "نظام تويوتا للإنتاج النحيف" (Toyota lean production system) ساعدت المؤسسة في تحقيق كفاءة متميزة وجودة المنتج كأساس لتفوقها التنافسي في صناعة السيارات العالمية. (Hill, Jones, & Schilling, 2013, p. 83)

وتنشأ الكفاءات المميزة من مصادرين هما: الموارد والقدرات.

أ- الموارد:

تعرف الموارد بأنها أصول استراتيجية، والكفاءات تتكون من تنفيذها، إذ تعتمد الميزة التنافسية للمؤسسة على مواردتها وكفاءاتها، لذلك فإن تشخيصها ضروري لفهم القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، وتيح هذا التشخيص فهم سبب وجود ظروف تنافسية متطابقة في نفس القطاع ولكن تنجح بعض المؤسسات بينما تفشل أخرى.

إن الموارد يمكن أن تكون ملموسة أو لا ملموسة، ولهذا يجب التفرقة في التشخيص بين أربعة أنواع من الموارد:

(Helfer, Kalika, & Orsoni, 2013, p. 140)

1- **الموارد غير المادية:** تتضمن الصورة الذهنية، سمعة الشركة، العمالء، البراءات، إلخ. نظر لطبيعتها اللامادية غالباً ما يتم تقديرها بشكل أقل في التشخيص، ولهذا يجب ألا تحجب صعوبية تشخيصها أهميتها.

2- **الموارد البشرية:** يجب تحليلها كمياً (عدد الموظفين، هرم الأعمار، إلخ) وأيضاً كيفياً (المرونة، إمكانية إعادة النشر، تكيف الكفاءات الفردية والجماعية مع الأسواق والاستراتيجيات).

3- **الموارد المالية:** يتم تحديد مصدر تمويل على المدى القصير والطويل (البنوك، الموردين، المساهمين، السلطات العامة، إلخ).

4- **الموارد المادية:** تشمل المعدات، والمرافق، والمباني، إلخ. عموماً تكون ملموسة وقليلة المرونة، وبالتالي تشكل عوامل خطر، كما يجب ألا نغفل عند التحليل دمج معدات التصنيع ومعالجة المعلومات (الحواسيب، الشبكات) التي نعرف الآن دورها الأساسي.

ويمكن تقييم كل مورد بناء على المعايير التاليتين:

✓ **القيمة للسوق:** يعتمد تقييم قيمة المورد على قدرته على خلق فارق للعمالء، على سبيل المثال، يعتبر موقع البيع الاستثنائي مورداً مادياً يوفر ميزة تنافسية.

✓ **الحصرية للمؤسسة:** فالمورد التكنولوجي، مثل حيازة براءة اختراع، يشكل ميزة نظرًا لطابعه الفريد الذي يحميه من المنافسة.

وتعتمد استمرارية الميزة التنافسية للمورد على ندرته (المورد السهل الوصول إليه من طرف المنافسين غير مهم)، وعلى إمكانية تقليله واستبداله، فعندما يكون المورد وفيراً أو سهل التقليد أو الاستبدال، فإنه لا يعتبر مصدراً للميزة التنافسية ولا يعتبر استراتيجياً، إذ يتم اعتبار المورد استراتيجياً عندما يكون مصدراً للقيمة، نادراً، صعب التقليد، صعب الاستبدال، وبالتالي مؤلداً ميزة تنافسية.

ب- الكفاءات:

الكفاءات تعني القدرة على تنظيم الموارد لتحقيق هدف محدد، فهي تعتمد على العمليات التنظيمية في المؤسسات والتي تُعرف بالروتينيات، وتنشأ الكفاءات من التعلم الجماعي، إذ تعتمد على قدرة المؤسسة على تطوير تعلم تنظيمي

داخلي، بينما تعتبر الموارد مخزوناً يعكس ما يمكن للمؤسسة أن تقوم به، تشكل الكفاءات تدفقات توضح ما يمكنها القيام به.

إن التمييز بين الموارد والقدرات أمر حاسم لفهم ما يُولد من كفاءة مميزة، قد تمتلك المؤسسة موارد خاصة لها قيمة، ولكن ما لم تكن لديها أيضًا القدرة على استخدام تلك الموارد بفعالية قد لا تتمكن من إنشاء كفاءة مميزة. بالإضافة إلى ذلك من المهم أن ندرك أن المؤسسة قد لا تحتاج إلى موارد خاصة لها وقيمة لإنشاء كفاءة مميزة طالما أن لديها قدرات لا يمتلكها أي منافس آخر. (Hill, Jones, & Schilling, 2013, p. 84)

ويمكن تحديد عدة أنواع من الكفاءات تكون مباشرة متأصلة في عمليات المؤسسة، حيث يمكننا التمييز بين أربع فئات: (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2013, p. 142)

1- الفئة الأولى: بعض الكفاءات هي من نوع عام، ونسبةً تقليدية في إدارة الأعمال، حيث تربط بالقدرة على الإدارة الصحيحة لعمليات التنظيم والرقابة والمعلومات.

2- الفئة الثانية: بعضها الآخر متخصص في وظائف ومهن المؤسسة، يطلق عليها "infra-fonction" أو "داخل الخدمة".

3- الفئة الثالثة: تتعلق بإدارة التفرد سواء داخلياً أو خارجياً، هذه الكفاءات من الصعب التحكم فيها لأنها بين الوظائف أو بين المؤسسات، وهنا يجب التأكيد على أهمية التحكم فيها، كما أيضاً يجب التأكيد على أن طابعها "غير مرئي" لا يوحى بأنها تعتبر أموراً ثانوية، فالوضع هو عكس ذلك تماماً.

الكفاءات المذكورة أعلاه هي جماعية وتخالف عن الكفاءات الفردية للموظفين والتي نصفها بأتمها مهنية.

جـ- خطوات عملية تشخيص الموارد والكفاءات:

يشير Prahalad و Hamel إلى أن التشخيص يجب أن يؤدي إلى تحديد من خمس إلى خمسة عشرة كفاءة أساسية للمؤسسة، حيث يتمثل التشخيص في فحص الكفاءات الأساسية للمؤسسة، وتقييمها، والنظر في إمكانيات التحسين، واستكشاف فرص الاستحواذ الخارجي.

فقط من خلال امتلاك هذه الكفاءات الأساسية سيتمكن المؤسسة تحقيق ميزات تنافسية تسمح لها بتحقيق أهدافها، حيث ستكون التوجهات الاستراتيجية تعتمد على الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة: هل يمكن توظيفها بشكل مختلف لتقديم منتجات جديدة؟ هل من الممكن تنفيذها لفائدة مستهدفة أخرى؟ هل يمكن الحصول على

كفاءات مكملة يفتح الباب لتصنيع نطاق جديد من المنتجات؟ يمكن تصوير ما سبق بواسطة خطوات في خمس مراحل: (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2013, p. 145)

- 1- تحديد الكفاءات الأساسية الحالية؛
- 2- إطلاق برنامج لاستحواذ الكفاءات الأساسية الضرورية أو نقلها من قطاع في المؤسسة إلى آخر لتعزيز مركزها والتحضير للمستقبل؛
- 3- تطوير كفاءات أساسية جديدة داخلية؛
- 4- نشر الكفاءات الأساسية في جميع أنحاء المؤسسة، لتحقيق أفضل ملاءمة بين الكفاءة الأساسية والمنتج النهائي؛
- 5- حماية الكفاءات الأساسية من المنافسين ومن المنافس القوي: "تأثير الزمن".

ثالثاً: تشخيص وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة

تسعى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات إلى تحسين التوافق و الانسجام بين الأفراد في الوظائف أو الأعمال، و تؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة وهي أداء الوظيفة، و رضا العاملين و دوران العاملين، وبالتالي تهتم إدارة الموارد البشرية باختيار و تدريب العاملين الجدد و تقييم أداء العاملين و تقديم احتمالات الترقية للعاملين واستقطاب الأفراد و تخطيط القوى البشرية في المستقبل، كما أن لتلك الإدارة دوراً أساسياً في إدارة الرواتب والأجور و التفاوض مع النقابات و تصميم العمل و الروح المعنوية للعاملين، و هذا يتطلب أن تكون الإدارة مؤهلة لاستخدام دراسات الاتجاهات وطرق مراجعة النتائج الأخرى لتقديم رضا العاملين عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، وأن تكون الإدارة قادرة على تحليل و توصيف الأعمال و الوظائف بخصوص ما يجب إنجازه من عمل في كل وظيفة من حيث النوعية والكمية. كما أنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة بشكل خاص على تحسين نوعية ظروف العمل في المؤسسة، وبصفة عامة يمكن استخدام التساؤلات الآتية في تقييم المؤسسة لوظيفة إدارة الموارد البشرية وهي: (الحسيني، 2006، صفحة 119)

- 1- هل يعمل لدى المؤسسة أفراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلاً جيداً؟ وهل يتم تأهيل الأفراد عند القيام بترقيتهم إلى وظائف أعلى؟ وهل يتم تدريب من يحل محل المترقيين؟
- 2- هل معدل دوران الأفراد عالياً؟ وإذا كان كذلك فلماذا؟ هل بسبب الأجر؟ أم بسبب معاملة العاملين؟ أم أي سبب آخر؟
- 3- هل تسعى المؤسسة لاستقطاب طاقات ومؤهلات جديدة؟ وتسعى للبحث عن أفكار جديدة لتطوير أداء أفرادها؟
- 4- هل الأهداف والاستراتيجيات والبرامج واضحة لكافة الأفراد العاملين؟
- 5- هل تحقق السياسات والنظم والإجراءات الحالية العدالة وتكافؤ الفرص بين العاملين؟
- 6- هل يستطيع الأفراد اشتعال وتحقيق أهدافهم في الوقت الذي يملكون فيه على تحقيق أهداف المؤسسة؟

7- هل كل الإجراءات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية كالاختيار والتعيين والترقية والجزاءات تتماشى مع قوانين العمل؟

8- هل تضع المؤسسة تنبؤات تتعلق باحتياجاتها من الموارد البشرية مقدماً؟ وهل يشارك كل مدير وظيفي في تحديد الاحتياجات أم أنها توضع من قبل مدير الموارد البشرية وحده؟

9- هل تقوم الإدارة بتوعية وتبصير العاملين بالتوجهات المستقبلية للمؤسسة؟ وهل تقوم بإشراكهم في بعض المشاكل المحتملة نتيجة هذه التوجهات المحتملة؟

10- هل تسعى المؤسسة إلى ترسیخ ثقافة تنظيمية محددة من قيم وتقالييد وتوقعات وسلوكيات تساهم في بناء وترسيخ النسيج الاجتماعي للمؤسسة؟

رابعاً: التشخيص الاستراتيجي للموارد المالية

تعتبر الموارد المالية من أهم العناصر التي لابد من تقييمها داخل المؤسسة من أجل تحديد طبيعة الاستراتيجيات التي سوف تتبعها المؤسسة، فالتحليل المالي بالمؤسسة يؤدي إلى اكتشاف بعض الأعراض الخاصة ببعض المشاكل التي تواجهها المؤسسة مثل معدل دوران المخزون البطيء، الزيادة في تكلفة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج والتي قد تؤدي إلى زيادة المبيعات مع انخفاض الربح المحقق في نفس الوقت، كذلك فإن تحليل الموقف المالي يستخدم في مساعدة مصادر التمويل مثل البنوك أو شركات الاستثمار الأخرى في اتخاذ بعض القرارات التمويلية أو الاستثمارية.

(السيد، 2000، صفحة 153)

فالمدير المالي يعمل على إدارة الموارد المالية وتوفيرها بالكمية المطلوبة و في الزمن المحدد ومن مصادرها المختلفة والسعى إلى توظيف واستخدام هذه الموارد والسيطرة عليها في فرص وأنشطة استثمارية مربحة، كما يتطلب الامر تحليل وتقييم ومراقبة التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة وتحديد الفائض أو العجز في الموقف النقدي السائل، وإمكانية تسديد الالتزامات المالية المتراكمة بذمة المؤسسة في مواعيد الاستحقاق المحددة والمتفق عليها، كما يجب تحليل النشاط المالي من وجهة النظر الاستراتيجية، وذلك لمعرفة علاقاته بالمصادر المالية، وضرورة السعي لتحقيق التلاقي بين مزيج المصادر المالية الخارجية الطويلة والقصيرة المدى في علاقته بحجم وتوقيت المصادر المالية المتحققة داخلياً مع اهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة. (الحسيني، 2006، صفحة 113)

ومن أهم الأسئلة التي تستخدم في تحليل الموقف المالي نذكر: (السيد، 2000، صفحة 154)

1- ما هي المعايير التي تم وضعها لقياس الأداء المالي؟ وما الذي يحدث عندما لا تستطيع المؤسسة الالتزام بهذه المعايير؟

2- هل يؤدي التحليل المالي الرأسي إلى اكتشاف بعض البنود المالية والتي تبدو أعلى أو أقل من اللازم؟

3- هل يظهر التحليل المالي الأفقي بعض الاتجاهات التي يجب أن نهتم بها؟ أي هل تنخفض أرقام المبيعات والتكاليف والربح أم ترتفع؟

- 4- هل الخطة المالية للأقسام التابعة للمنظمة تتماشى مع الخطة المالية العامة للمؤسسة ككل؟
- 5- هل يتم استخدام التقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية في القيام بالتحطيط لأنشطة المؤسسة؟
- 6- هل يتم اعداد التقارير المالية بشكل ملائم، وبصورة دورية، وفي الوقت المناسب، وهل يتم الاستفادة بمثل هذه التقارير؟

7- ما هو موقف كل من نسب الربحية، أو نسب السيولة، أو نسب التشغيل بالنسبة للمؤسسة مقارنة بنفس النسب على مستوى الصناعة ككل؟ أو بالنسبة للسنوات السابقة لنفس المؤسسة؟ أو للتوقعات أو التنبؤات التي تم وضعها سابقاً؟

8- هل زيادة المبيعات تعبر عن زيادة في حجمها أو نتيجة عامل التضخم؟

ويتفق معظم الباحثين في مجال استراتيجية المؤسسات على إمكانية الاعتماد على المؤشرات المالية في تفعيل وتدقيق عمليات التقييم الاستراتيجي، غالباً ما يتم التركيز على تحليل المجالات المالية الآتية: (الحسيني، 2006، صفحة 115)

- ✓ الربحية: وتعبر على قدرة المؤسسة في استخدام أصولها ومواردها بهدف تحقيق أقصى الأرباح.
- ✓ السيولة: وتعبر على قدرة المؤسسة في تحويل أصولها ومواردها إلى نقدية خلال فترة زمنية قصيرة وبدون خسائر وبما يمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المستحقة الدفع.
- ✓ الرافعة المالية: وتمثل حجم المديونية المترتبة بذمة المؤسسة مقارنة بمجموع الهيكل المالي وتمثل عملية التوازن بين الملكية والديون.
- ✓ الكفاءة التشغيلية: وهي قياس أداء الوحدات المختلفة منسوباً إلى حجم المدخلات المستخدمة.

خامساً: تشخيص التنظيم والتسيير في المؤسسة

إن من أهم العناصر الرئيسية التي لابد من التعرض لها عند تشخيص التنظيم والتسيير في المؤسسة هو قدرة الإدارة العليا على الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومن العناصر الأخرى التي يشملها التشخيص درجة فعالية الإدارة في خلق واعداد طبقة إدارية من الصف الثاني والتي يمكن أن تحل محلها يوماً في المؤسسة، وأخيراً فإن التشخيص لابد وأن يغطي الإمام بأنواع الخبرات الإدارية المتوفرة لدى المؤسسة، وذلك كالتالي:

- أ- تحقيق الأهداف: أحد المقومات الرئيسية للإدارة الفعالة هو أن تقوم الإدارة بوضع أهداف محددة وواضحة وأن ترسم الطريق الصحيح للوصول إلى هذه الأهداف، وفي هذا الصدد يقول "بيتر دراكر" أن العمل لا يعد عملاً للإدارة العليا إذا استطاع أي فرد آخر في مستوى إداري آخر أن يقوم به. كما ينبغي أن يتضمن التشخيص تشخيصاً محتوى الأهداف، بحيث تلك الأهداف لابد أن تعكس كل الاستراتيجيات والتوقعات الخاصة بكل أطراف المصلحة والمخاطر للمنظمة، وأن تحقق قدرًا من التوازن بين الأهداف الطويلة الأجل وتلك القصيرة الأجل.

ب- إعداد الأجيال الأخرى: يعد اعداد رجال الصنف الثاني للإدارة العليا من أهم الأمور التي يمكن النظر إليها عند الحكم على فعالية الإدارة العليا الحالية بالمنظمة، فبعض المؤسسات تعتمد على طبقة محدودة من الأفراد الإداريين دون مراعاة لما يمكن أن يحدث عندما تعتزل هذه الطبقة العمل لأي سبب من الأسباب.

ج- الخبرة الإدارية: تعد الخبرات الإدارية من جوانب القوة الأساسية التي تتمتع بها المؤسسة، وفي هذا الصدد نشير إلى أن عدد سنوات الخبرة العملية للإداري لا تضمن نجاح المنظمة، ولكن الخبرة تعكس نفسها عندما ترغب المؤسسة في الانتقال من ميدان أعمال تعلم به لفترة إلى ميدان أعمال آخر يختلف اختلافاً تاماً، فمما لا شك فيه أن الخبرة السابقة تزود الممارسات الإدارية بعنصر الرشد والتضيّع، ولكن على الوجه الآخر لبعض الخبرات قد تعلم على الحد من قدرة الإدارة العليا على رؤية عدد من البدائل التي قد تكون جيدة.

وبصفة عامة هناك العديد من الأسئلة الرئيسية والتي ينبغي الإجابة عليها عند القيام بتشخيص التنظيم والتسيير في المؤسسة، نوردها كما يلي: (السيد، 2000، الصفحات 174-178)

- 1- هل يوجد إداريين في المؤسسة والذين يمثلون أهمية خاصة لها دون أن يوجد بدلاء لهم؟
- 2- هل معدل دوران أفراد الإدارة العليا عالياً أم منخفضاً؟
- 3- هل يظل أفراد الإدارة العليا على صلة بأهم التطورات العلمية والعملية التي تحدث في ميدان عمل المؤسسة؟ وما الذي تقدمه المؤسسة لهؤلاء الأفراد لتحقيق ذلك؟
- 4- هل يقوم رجال الإدارة العليا بوضع أهداف محددة وواضحة لأنفسهم ولرؤوسهم؟
- 5- هل الترقية أو الحوافز والكافأة تتوقف في المؤسسة على تحقيق الأهداف؟ أم أنها تحدد بناء على بعض المعايير الأخرى؟
- 6- هل الخبرة الإدارية المتاحة لرجال الإدارة العليا بالمؤسسة تسمح بتدعم القيام بالتخطيط الاستراتيجي؟ وهل تعرقل هذه الخبرة رؤية الإدارة لعدد من التصرفات الجيدة البديلة؟
- 7- هل عملت الإدارة العليا على تكوين وتدعم بعض القيم للعاملين بالمؤسسة والتي ترتبط أساساً بالأداء الفعال؟
- 8- كيف يتم الحكم على رجال الإدارة العليا من خلال مرؤوسهم؟ أو من خلال بعض المنافسين؟

المراجع الخاصة بالفصل الخامس

1. اسماعيل محمد السيد. (2000). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية*. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
2. فلاح حسن عدای الحسینی. (2006). *الادارة الاستراتيجية مفاهيمها- مذاخرها- عملياتها المعاصرة* (الإصدار الطبعه الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. Garibaldi, G. (2008). *Analyse stratégique*. Paris: Eyrolles editions d'Organisation.
4. Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2013). *Management stratégique* (éd. 9 edition). Paris: Magnard-Vuibert.
5. Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2013). *Strategic Management theory*. USA: Cengage Learning.

6. Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (éd. Seventh Edition). USA: Thomson Higher Education.
7. Rothaermel, F. (2017). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Education.

الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة

أولاً: مفهوم الخيارات الاستراتيجية

ثانياً: استراتيجيات الأعمال في ميادين النشاط

ثالثاً: الاستراتيجيات الوظيفية

الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة

أهداف الفصل:

بعد دراسة الفصل السادس الذي يحمل عنوان: "الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة" يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- ❖ استيعاب الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة؛
- ❖ التعرف على استراتيجيات الأعمال في ميادين النشاط
- ❖ معرفة الاستراتيجيات الوظيفية.

أولاً: الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة:

أ- مفهوم وأهمية الخيار الاستراتيجي

يشكل الخيار الاستراتيجي أحد الأدوات المهمة لتكيف المؤسسة مع وضعها التنافسي، فالبيئات المتغيرة تحمل لها فرصاً كما تحمل لها تهديداً فالدافع عن الوضع التنافسي لها يقتضي لها وضع خيار استراتيجي يعطي لها الأسبقية في التوأجدى في الأسواق مبكراً.

تحديد الخيار الاستراتيجي أفضل طريق لتحقيق أهداف المؤسسة فالكثير من الخيارات تظل مطروحة، والكثير من التمومحات تبقى عالقة في أذهان المسيرين، ولكن دوماً لا يكون التناغم بين موارد وقابليات المؤسسة ومتغيرات المؤسسة، فالمؤسسات الكبيرة تملك الموارد الصغيرة محدودة في هذا الجانب وتبقي المخاطر تسيطر على المسيرين من حين لآخر وإن تعددت توصيات المستشارين لصعوبة تنفيذ ذلك من جهة، وسمعة المؤسسة التي تكون على المحك لأنها بكل بساطة يتعلق بالنجاح والاخفاق المستقبلي.

إن تحديد الرؤية الواضحة والدقيقة لأعمالها في المستقبل يتوقف على درجة الاعتماد على الخيار الأمثل والذي يكون مبني على الواقعية والعقلانية والامكانيات المتوفرة وهو ما يزيد من أهمية الخيار الاستراتيجي الذي تتخذه المؤسسة، وعموماً فأهمية الخيار الاستراتيجي تكمن فيما يلي: (بن حبتور، 2004، الصفحات 254-255)

✓ تحقيق وضع تنافسي متميز للمؤسسة يتم من خلال اتخاذ الاختيارات الاستراتيجية المناسبة التي تحقق رؤية ومهمة المؤسسة وفقاً للرؤية الاستراتيجية لمستقبل الصناعة:

✓ تحديد المسارات الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة باستناد إلى تفاعل العوامل المؤثرة مثل القوة والمعتقدات والإدراك والتمومحات والقيم مع البيئة المحيطة؛

✓ التنبؤ بتطورات المؤسسة في المستقبل بناءً على الموارد المتاحة وحجمها؛

✓ تعزيز موارد المؤسسة في المستقبل من خلال اتخاذ هذه الخيارات.

ب- مراحل وصعوبات صنع الخيار الاستراتيجي:

يتفق أغلب الباحثين في المجال الاستراتيجي والتسويق على أن المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي تكون ثلاثة مراحل رئيسية. هذه المراحل هي: (الجنبي، 2017، صفحة 187)

1- مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية: حيث توضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق والمتناسبة مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

2- تقويم البدائل الاستراتيجية: تجري عملية التقويم اعتماداً على مجموعة من المعايير الكمية وغير الكمية، فالمعايير الكمية تتضمن صافي الربح، سعر السهم، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، معدل دوران العمل، أما المعايير النوعية فتتمثل في تحقيق الاستراتيجية للأهداف وتناغم الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية، وتوافق الاستراتيجية مع القدرات المالية للمنظمة، وتحقيق المرونة والتكيف، وتحقيق المزايا التنافسية فضلاً عن إمكانيات التطبيق وتكون مقبولة من جماعة المصالح، وإمكانية تطبيقها وتحقيق الأهداف بأقل الموارد.

3- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد التقويم يتم اختيار البديل المناسب الذي يحقق الأهداف وفق توجيهات إدارة المؤسسة ولكل بديل إيجابيات وسلبيات.

ويطرح عادة الكثير من التساؤلات خاصة حول المزايا والعيوب لكل بديل استراتيجي وما إذا كان يوفر مكاسب تنافسية للمؤسسة، وهو ما يطرح إعادة النظر أو توليد بدائل جديدة وهو ما ذهب إليه أحد الباحثين بالقول بأن هناك عدد غير محدود من الأعمال الممكنة كبدائل إستراتيجية إلا أنه يجب التركيز على شكل البدائل الأكثر جاذبية فيما يتعلق بالمنافع والماخذ والأرباح والكلفة.

هناك الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تحد من صنع خيار إستراتيجي دقيق مبني على تصورات عقلانية ومن بين تلك الصعوبات ما يلي: (Garibaldi, 2008, p. 265)

✓ المعلومات: قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي أو قد يكون يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين يتأثر العدد المتاح من البدائل، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمراً غير مناسب.

✓ الوقت وضبط التكلفة: إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له ويتجاوز تكلفة ما هو مسموح به، فإن فاعلية قراره ستتدحرج وبالتالي تتأخر برامج العمل عن التنفيذ.

✓ انقطاع الاتصال: إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلاً في المنظمة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإدارتين المشاركتين في صنع الخيار الاستراتيجي.

✓ السوابق المماثلة: إن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعة قد يفسد التفكير والتروي عند صانعي الخيار الاستراتيجي، وهنا تحول الأفعال السابقة دون دراسة وفهم البدائل المغربية.

✓ الإدراك والتبصر: إن الخيار الانتقائي من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي، في هذه الحالة يكون سلوك الخيار معتمدا على المشاهدة ولكن بالقدرة الإدراكية السلمية والتبصر والحكم الموضوعي في ضوء المحددات الداخلية والخارجية ليصل صانعي الخيار إلى مبتغاهם من دون تقصير.

وعموما فإن عملية صنع الخيار الاستراتيجي يتطلب الإحاطة بكل جوانب النجاح والانفتاح على البيئة الخارجية والتخلص من الثقافات السابقة والسرعة في انجاز الخيار وتقديرات صانعي الخيار.

ج- البديل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:

استراتيجية المؤسسة تشمل القرارات التي تتخذها الإدارة العليا والإجراءات الموجهة نحو الهدف التي تتخذها في سعها للحصول على ميزة تنافسية في عدة صناعات وأسواق في وقت واحد، في تقدم إجابات على السؤال الرئيسي حول أين يجب المنافسة؟

إن الخيارات على مستوى المؤسسة كثيرة ما يسمها البعض الإستراتيجيات الكبرى، لأنها تعطي دفعاً للمؤسسة بالنمو مستقبلاً أو تغييراً جذرياً في أنشطتها، فعامل الخبرة والحنكة وأقدمية السوق وطريقة التنافس والقدرات الجوهرية، والنمو في فترات الاضطراب ورياح التغيير كلها عوامل تجعل المؤسسات أكثر ليونة مع محيطها التنافسي، فأدبيات الدراسة في مجال الإدارة تركز على 03 خيارات أساسية: إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش

1- استراتيجية النمو:

تستهدف استراتيجيات النمو زيادة إيرادات المؤسسة أو حصتها في السوق بشكل كبير. على الرغم من أن بعض كبار التنفيذيين يؤكدون أن النمو هو دائمًا أفضل استراتيجية للمؤسسة، إلا أن هذا ليس صحيحاً، بل يجب على المؤسسة اعتماد استراتيجية النمو فقط إذا كان من المتوقع أن يزيد النمو من قيمة المؤسسة.

لدى المؤسسة العديد من الأسباب التي تفسر لماذا تحتاج إلى النمو. يمكن تلخيصها كما يلي: (Rothaermel,

2017, pp. 255-256)

- زيادة الأرباح: يسمح النمو الريحي للمؤسسات بتحقيق عوائد أعلى لمساهميها أو مالكيها إذا كانت مؤسسة خاصة. بالنسبة للمؤسسات المدرجة في البورصة، يتم تحديد قيمة السوق للمؤسسة إلى حد ما بواسطة التوقعات المتعلقة بإيرادات المستقبل وتدفق الأرباح، فإذا فشلت المؤسسات في تحقيق هدف النمو يتراجع سعر السهم الخاص بها في السوق، ومع تراجع سعر السهم ينخفض سعر السوق الإجمالي للمؤسسة، مما يعرض المؤسسة لخطر الاستحواذ العدائي. علاوة على ذلك، مع انخفاض سعر السهم يصبح من الأكثربتكلفة للمؤسسات توفير رأس المال الضروري لتمويل النمو المستقبلي من خلال إصدار الأسهم.

- **تقليل التكاليف:** تتحفظ المؤسسات أيضًا لتحقيق النمو من أجل تقليل التكاليف، قد تستفيد المؤسسة الكبيرة من اقتصادات الحجم، مما يساعد في تخفيض التكاليف الإجمالية مع زيادة إنتاجها، فالمؤسسات تحتاج إلى النمو لتحقيق الحجم الكفاءة الأدنى، وبالتالي تحديد أقل موقف تكلفة يمكن تحقيقه من خلال اقتصادات الحجم.
- **زيادة القوة السوقية:** قد تكون المؤسسات محفزة لتحقيق النمو لزيادة حصتها في السوق وبالتالي زيادة قوتها في السوق، عند تحليل هيكل صناعة نلاحظ أن المؤسسات غالباً ما تجمع الصناعات من خلال الاندماجات الأفقية والاستحواذات (شراء المنافسين) لتغيير هيكل الصناعة لصالحها، وعادةً ما يتسبب وجود أقل عدد من المنافسين في زيادة ربحية الصناعة. علاوة على ذلك، تتمتع المؤسسات الكبيرة بمزيد من القوة التفاوضية مع الموردين والمشترين.
- **تقليل المخاطر:** قد تكون المؤسسات محفزة لتحقيق النمو من أجل تنوع محفظة منتجاتها وخدماتها من خلال المنافسة في عدة صناعات مختلفة، السبب وراء هذه الخطوات التنوعية هو أن انخفاض المبيعات والأداء الضعيف في قطاع واحد قد يتم تعويضه بأداء أعلى في قطاع آخر. تحاول مثل هذه المؤسسات المتنوعة تحقيق اقتصادات النطاق.
- **دفافع إدارية:** تشير الأبحاث في الاقتصاد السلوكي إلى أن المؤسسات قد تنمو لتحقيق أهداف تعود بالفائدة إلى مديريها أكثر من مساهمتها في الأسهم، قد يكون المديرون أكثر اهتماماً بتحقيق مصالحهم الشخصية مثل بناء الإمبراطورية وضمان الوظيفة، بالإضافة إلى المزايا الإدارية مثل الاستراحات التنفيذية في منتجعات باهظة الثمن، بدلاً من زيادة قيمة المساهم. على الرغم من أن هناك ارتباطاً ضعيفاً بين تعويض الرئيس التنفيذي وأداء المؤسسة، إلا أن زيادة دوافع الرئيس التنفيذي غالباً ما تترافق بشكل أقوى مع حجم المؤسسة.
- يتم تحقيق النمو أساساً من خلال وسائلتين، حيث يتم تحقيق النمو الداخلي عندما تزيد المؤسسة من إيراداتها وقدرتها الإنتاجية وقوتها العاملة، ويمكن أن يحدث هذا عند نمو الأعمال القائمة أو إنشاء أعمال جديدة، يتمتع النمو الداخلي بخمسة مزايا رئيسية نوردها كما يلي: (Johnson, et al., 2014, pp. 388-389)
- **التعلم:** قيادة استراتيجية جديدة باستخدام القدرات الداخلية للمؤسسة يساهم في زيادة عمليات التعلم وتوسيع المعرفة، فالمشاركة المباشرة في سوق أو تقنية جديدة تسهل بشكل أفضل اكتساب ودمج المعرفة مقارنة بما قد يحدث في حالة التحالف على سبيل المثال.

- **توزيع الاستثمار:** إن الاستحواذ على مؤسسة يتطلب استثماراً فورياً، على العكس من ذلك، يسمح النمو الداخلي بتوزيع التكاليف على مدى فترة التنمية الاستراتيجية بأكملها، ويتتيح هذا التوزيع للمؤسسة التراجع عن استراتيجية معينة إذا كان السياق يتغير.
- **عدم وجود قيود على التوافر:** يفترض النمو الخارجي وجود هدف محتمل يمكن الاقتراب منه، وهو أمر يمكن أن يكون مشكلة في بعض الأحيان، حيث يتيح النمو الداخلي تجنب هذا القيد.
- **الاستقلالية الاستراتيجية:** الاستقلال الذي يمكنه النمو الداخلي يعني أن المنظمة ليست مضطورة للتسوية بنفس التنازلات التي قد تكون ضرورية في حالة إبرام تحالف أو شراكة، على سبيل المثال، التحالف مع منافس أجنبي عادة ما يشمل بنوداً تحظر التدخل في سوقه المحلي.
- **التوافق الثقافي:** يسمح النمو الداخلي بإنشاء أنشطة جديدة في البيئة الثقافية القائمة، مما يقلل من مخاطر عدم التوافق.

يتم تحقيق النمو الخارجي عندما تدمج مؤسستان أو تقوم إحداهما بالاستحواذ على الأخرى، ويحدث الاندماج عندما تتحد مؤسستان أو أكثر، عادةً ما تكون من حجم متقارب في مؤسسة واحدة.

يمكن أن يأخذ النمو الخارجي العديد من الأشكال، ويتم مناقشة خمس من هذه الأشكال فيما يلي: (Parnell,

2014, pp. 156-157)

✓ **التكامل الأفقي المرتبط:** تقوم المؤسسة التي تستحوذ على مؤسسات أخرى في نفس مجال الأعمال بتنفيذ عملية تسمى التكامل الأفقي، يسمح ذلك للمؤسسة التي تعمل في صناعة واحدة بالنمو بسرعة دون الدخول في صناعات أخرى، وبالتالي يكون الدافع الرئيسي لمثل هذه الاستراتيجية هو الرغبة في زيادة حصة السوق. ويمكن أن يخلق هذا النمو اقتصادات النطاق للمؤسسة، وزيادة قوتها في التفاوض مع الموردين، وتمكن المؤسسة من الترويج لسلعها وخدماتها لجمهور كبير.

✓ **التنوع الأفقي المرتبط:** تبادر المؤسسة في التنويع الأفقي المرتبط عندما تستحوذ على عمل خارج نطاق عملها الحالي ولكنه يتمتع بكفاءات أساسية مماثلة أو ذات صلة، وهي القدرات الرئيسية للمؤسسة ومهارات التعلم الجماعي التي تعد أساسية لاستراتيجيتها وأدائها وريحيتها على المدى الطويل، ويكون الهدف من التنويع الأفقي المرتبط هو خلق تأزر من خلال نقل و/أو مشاركة القدرات بين وحدات الأعمال المختلفة.

✓ **التنوع غير المرتبط:** عندما تستحوذ المؤسسة على عمل في صناعة غير مرتبطة لتقليل التقلبات الدورية في تدفقات النقد أو الإيرادات، فإنها تسعى لتحقيق التنويع غير المرتبط، في حين يتم متابعة التنويع في الصناعات ذات الصلة لأسباب استراتيجية، يتم دفع التنويع في الصناعات غير المرتبطة أساساً من قبل الدوافع المالية، ويتتيح التنويع غير المرتبط للمؤسسة الاستمرار في النمو حتى عندما تكون أعمالها الأساسية

قد نضجت، ومع ذلك، غالباً ما يفتقر مديرو المؤسسات إلى الخبرة اللازمة لإدارة مجموعة متنوعة من الأعمال غير المرتبطة.

✓ **التكامل العمودي:** يشير التكامل العمودي إلى دمج مراحل مختلفة من الأنشطة في قناة التوزيع، تمثل المؤسسات في بعض الصناعات إلى أن تكون أكثر تكاملاً رأسياً من تلك في صناعات أخرى، على الرغم من وجود اختلافات بين المؤسسات المماثلة، ويحدث التكامل الكامل عندما تقوم المؤسسة بأداء جميع الأنشطة بدءاً من تأمين المواد الخام حتى إنتاج المخرجات النهائية، فالمؤسسات التي تشارك في بعض هذه الأنشطة ولكن لا تشملها جميعاً تكون تكاملاً جزئياً فقط، والمؤسسة التي تستحوذ على مورديها (أي التوسيع "للأعلى") تشارك في التكامل الخلفي، بينما تشارك المؤسسة التي تستحوذ على مشترياتها (أي التوسيع "للأسفل") في التكامل الأمامي.

تتمتع المؤسسات المتكاملة رأسياً بعدة فوائد نذكر منها:

- يمكن أن يقلل التكامل الرأسى من تكاليف النقل؛
- يوفر التكامل الرأسى المزيد من الفرص لتمييز المنتجات بسبب التحكم المتزايد في المدخلات؛
- يوفر التكامل الرأسى وصولاً إلى قنوات التوزيع التي قد لا تكون متاحة للمؤسسة بدونه؛
- قد يتم تقليل تكاليف المعاملات بين الموردين والمشترين عندما تمتلك نفس المؤسسة كلها؛
- يمكن تأمين التكنولوجيا الخاصة بشكل أسهل عند مشاركة المعلومات بين الأعمال التي تمتلكها نفس المؤسسة الأم؛
- يمكن تقليل التكاليف عن طريق تنسيق أنشطة التوزيع بين وحدات الأعمال؛
- يسهل تطوير والحفاظ على الجودة العالية عندما تتحكم مؤسسة واحدة في جميع الأعمال المرتبطة بإنتاج سلعة أو خدمة.

كما أنه للتكامل الرأسى أيضاً عيوبه نذكر منها:

- يمكن أن يقلل من المرونة التشغيلية لأن المؤسسة مستمرة بشكل كبير "لأعلى ولأسفل"؛
- قد يؤدي التكامل الرأسى إلى زيادة تكاليف الإنتاج وتقليل الكفاءة بسبب نقص المنافسة بين الموردين؛ حيث أن المؤسسة التي تستحوذ على مورد قد التزمت باستخدام ذلك المورد في المستقبل؛
- قد تزيد تكاليف البنية الفوقيه مع زيادة الحاجة والقدرة على تنسيق الأنشطة بين وحدات الأعمال؛
- نظراً لأن المنتجين داخل المؤسسة المتكاملة رأسياً ملتزمون بالعمل مع الموردين المملوكيين من قبل نفس المؤسسة، يجب عليها دفع أسعار أعلى لمدخلاتها إذا كان موردوها ليسوا متنافسيين تكنولوجياً.

✓ **التحالفات الاستراتيجية (الشراكات):** التحالفات الاستراتيجية المعروفة في كثير من الأحيان بالشراكات، تحدث عندما تتفق شركتان أو أكثر على مشاركة التكاليف والمخاطر والفوائد المرتبطة بمتابعة فرص جديدة للأعمال، حيث تشمل هذه الاتفاقيات الشراكات المشتركة، واتفاقيات الامتياز/الترخيص، والعمليات المشتركة، واتفاقيات التوريد المشتركة على المدى الطويل، واتفاقيات التسويق. ويمكن أن تكون التحالفات الاستراتيجية مؤقتة حيث تنتهي بعد انتهاء المشروع، أو يمكن أن تشمل مشاريع متعددة على مدى فترة زمنية طويلة.

2-استراتيجية الاستقرار:

بالرغم من أن النمو يبدو جذاباً، إلا أنه ليس دائمًا أكثر الاستراتيجيات فعالية، حيث تعتمد استراتيجية الاستقرار للمؤسسة التي تعمل في عدة صناعات على الحفاظ على مجموعة الأعمال الحالية لسببين: أولاً، يمكن الاستقرار المؤسسة من تركيز جهود الإدارة على تعزيز وحدات الأعمال الحالية من خلال تعزيز الإنتاجية والابتكار. ثانياً، قد تتجاوز تكلفة إضافة وحدات أعمال جديدة الفوائد المحتملة. ويمكن أن تعتمد المؤسسة استراتيجية الاستقرار في الأوقات الصعبة والانتقال إلى استراتيجية النمو عندما تحسن الظروف الاقتصادية، كما يمكن أن يكون الاستقرار استراتيجية فعالة لمؤسسة أداءها عالي، ولكنها ليست بالضرورة استراتيجية تتجنب المخاطر. بالنسبة للمؤسسة التي تعمل في صناعة واحدة، تُعد استراتيجية الاستقرار هي التي تحافظ تقريرًا على نفس العمليات دون السعي الجاد لتحقيق نمو كبير في الإيرادات أو حجم المنظمة، وقد يحدث النمو بشكل طبيعي ولكن يكون عادةً محدودًا إلى مستوى نمو الصناعة، ولهذا قد تختار مثل هذه المؤسسة الاستقرار بدلاً من النمو لثلاثة أسباب (Parnell, 2014, p. 159) :

- **أولاً:** قد يكون نمو الصناعة بطيئاً، وفي هذه الحالة يجب أن يأتي النمو الداخلي لإحدى المؤسسات على حساب مؤسسة أخرى، ويمكن أن يكون ذلك مكلفاً بشكل خاص، خاصة عند مهاجمة قائد في الصناعة.

- **ثانياً:** لا تتجاوز التكاليف المرتبطة بالنمو دائمًا الفوائد. خلال "حروب المشروبات الغازية" في ثمانينيات القرن الماضي، قامت شركة "بيبيسي ووكا كولا" بإنفاق ملايين الدولارات في الولايات المتحدة لجذب المستهلكين إلى علاماتهم التجارية فقط ليتبين أن التكاليف المرتبطة بتحقيق حصة سوق كبيرة أثرت سلبيًا بشكل كبير على الأرباح. في النهاية، لا يمكن للأميركيين شرب كميات كبيرة من المشروبات الغازية، وظلت حصة السوق على حالها إلى حد كبير بغض النظر عن الإنفاق الترويجي.

- **ثالثاً:** قد يفرض النمو قيودًا كبيرة على الجودة وجهود التسويق وخدمة العملاء، حيث يمكن أن يشكل النمو للمؤسسات الصغيرة تحديًا استراتيجيًّا حيث يحاول المديرون الحفاظ على المرونة والروح

الريادية التي ساعدت في تأسيس المؤسسة، في حين يتعين عليهم إجراء إنفاق رأسمالي كبير وتعهدات تقليدية عادة ما تكون مرتبطة بالمؤسسات الكبيرة، وهنا يكون مديره الاستراتيجية في مثل هذه المؤسسات متربدين بالتأكيد في اعتماد استراتيجيات النمو، حتى عندما تكون الآفاق المالية واعدة. تناسب استراتيجيات الاستقرار المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئه يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغيرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة، وتركز المؤسسة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا استراتيجية، كما تحافظ المؤسسة على ذات الرسالة والأهداف، وهي ببساطة تزيد من معدلات الأداء بنفس النسبة تقريباً سنوياً، وتهدف القرارات الاستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية، ومن استراتيجيات الاستقرار نذكر: (إدريس و الغالي، 2009، الصفحات 406-407)

- ✓ استراتيجية عدم التغيير: وهي تعنى استمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون أي تغير يذكر.
- ✓ استراتيجية الربح: وهي تنطلق من فكرة التضاحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى نجاح في الأجل القريب مصحوب برisk في الأجل البعيد.
- ✓ استراتيجية التوقف أو الترث: وهي تنطوي على خفض أهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقتها.
- ✓ استراتيجية الحركة مع الحبيطة والحدر: وهي تتبع في حالة شعور الإدارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية.
- ✓ استراتيجية الحصاد: ويدخل في إطار هذه الاستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.
- ✓ استراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم منظمة الأعمال بانتخاب أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار.

3-استراتيجية الانكماش:

غالباً ما تعتمد استراتيجيات النمو والاستقرار عندما تكون أداء المؤسسات جيداً. وعندما يكون الأداء غير مرضٍ أو يتوقع التراجع، قد تكون استراتيجية الانكماش هي الخيار المناسب، ويمكن أن تتخذ استراتيجية الانكماش إحدى الأشكال التالية: استعادة الوضع، التخلص والتصفية.

- ✓ استراتيجية استعادة الوضع: تستهدف استراتيجية استعادة الوضع تحويل المؤسسة إلى مؤسسة أكثر نحافة وفعالية، وتشمل إجراءات مثل القضاء على المخرجات غير الربحية، وتقليل الأصول، وتقليل حجم القوى العاملة، وتقليل تكاليف التوزيع، وإعادة تقييم خطوط المنتجات ومجموعات العملاء للمؤسسة.

على نطاق عام، لا تعتبر استراتيجية استعادة الوضع حركة درامية كاستراتيجية إعادة هيكلة، على الرغم من أن المصطلحين يتم استخدامهما في كثير من الأحيان بشكل متبادل تحدث استعادة الوضع عادةً عندما يكون أداء المؤسسة ضعيفاً، ولكن السعي إلى التنبؤ بالمشاكل واتخاذ إجراءات تكشف قبل تفاقم المشكلات يعد أمراً مستحسناً، ومع ذلك ليس دائمًا سهلاً التنبؤ بالأوقات الصعبة، ويأخذ كثيرون من المسؤولين إشاراتهم من التوقعات الاقتصادية.

عندما يكون الاستغناء عن موظفين ضرورياً، يمكن أن تساعد عدة إجراءات في التخفيف من بعض التأثيرات السلبية، على وجه التحديد يجب على كبار الإدارة التواصل بصدق وبفعالية مع جميع الموظفين، شرحاً لهم لماذا يكون التقليص ضرورياً وكيف تم اختيار الموظفين الذين تم إنهاء خدمتهم، كما يجب أن يتم إعلام الجميع، بما في ذلك "الباقين في المؤسسة"، حول كيفية دعم الموظفين الراحلين، ويجب أيضاً تشجيع الموظفين على الاستفادة من الخدمات المتاحة لهم، كما ينبغي بذل جهود خاصة لضمان أن يتم تنفيذ مثل هذه البرامج بطريقة واضحة ومتسقة، على الرغم من أن هذه الإجراءات لن تقضي على جميع المشاعر الصعبة المرتبطة بالتسريح، إلا أنها يمكن أن تساعد في الحفاظ على سيطرة العملية.

✓ استراتيجية التخلص: يتم اتباع استراتيجية التخلص عندما تكون الصناعة في حالة انخفاض أو عندما تستنزف وحدة الأعمال موارد المؤسسة من وحدات أخرى أكثر ربحاً، أو عندما لا تحقق أداءً جيداً، أو عندما لا تكون متجانسة مع الأصول الأخرى للمؤسسة.

✓ استراتيجية التصفية: التصفية هي استراتيجية اللجوء الأخير وتنتهي وحدة الأعمال عن طريق بيع أصولها. في الواقع، تُعد التصفية تمثيلاً للتخلص من جميع وحدات الأعمال في المؤسسة ويجب اعتمادها فقط في ظروف استثنائية، إذ يتکبد المساهمون والدائون خسائرًا مالية، ويفقد بعض المديرين والموظفين وظائفهم، وتفقد المؤسسة مورداً، ويعاني المجتمع زيادة في معدل البطالة وانخفاضاً في عائدات الضرائب، ولهذا السبب يجب متابعة عملية التصفية فقط عندما لا تكون أشكال أخرى من استراتيجيات الانكماش قابلة للتنفيذ.

ثانياً: استراتيجيات الاعمال في ميادين النشاط

يمكن لإحدى المؤسسات أن تتميز على الأخرى بواسطة إحدى الوسائلتين: إما أن تقدم منتجًا مماثلاً بتكلفة أقل، أو أن تنتج منتجًا يتميز بحيث يكون العميل على استعداد ثمن زائد يقابل تكلفة التمييز.

هذان المصدرين للميزة التنافسية يحدان مدخلاً ثانئاً لاستراتيجية الأعمال، هدف ميزة التكلفة هو أن تكون المؤسسة الرائدة في التكلفة في صناعة ما، إذا استطاعت المؤسسة إرساء موقع ريادي في تكلفة الإنتاج، يمكنها استخدام تميزها في التكلفة للتفوق على منافسيها من حيث السعر. وفي كثير من الحالات، تكون المؤسسات الرائدة في التكلفة أيضاً رواجاً في حصة السوق: مثل شركة بوينغ في طائرات الركاب، وجنرال إلكتريك في مولدات الطاقة، وماكدونالدز في الهمبرغر. كما يمكن تحقيق التفوق في التمييز بأساليب متنوعة جداً، بدءاً من التمييز في العلامة

التجارية للسوق الشامل مثل شركة كوكاكولا، إلى جودة هندسية مرسيدس، أما الخيار الثالث هو المنافسة بواسطة استراتيجية التركيز، حيث يتمثل النجاح في احتلال فجوة صغيرة في سوق كبير.

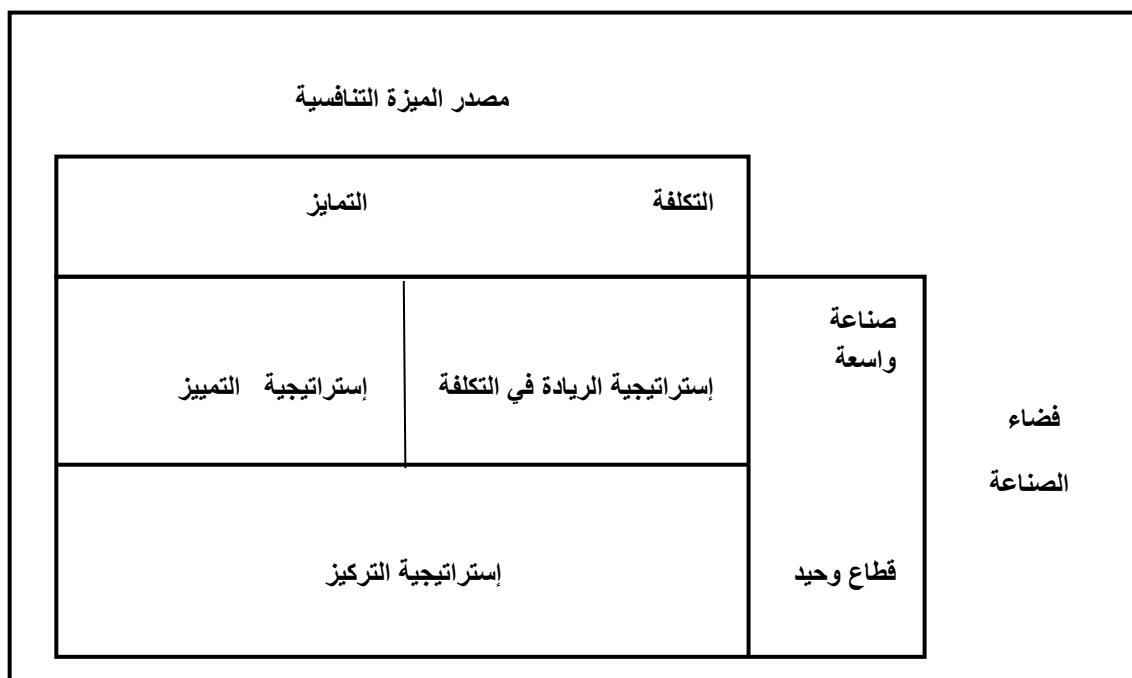
وفقاً لتصنيف "بورتر"، يجب على وحدة الأعمال معالجة اهتمامين أساسين في المنافسة.

✓ أولاً: يجب على المديرين تحديد ما إذا كان ينبغي لوحدة الأعمال تركيز جهودها على جزء محدد من الصناعة التي تعمل فيها أم محاولة خدمة السوق بأكمله ككل.

✓ ثانياً: يجب على المديرين تحديد ما إذا كان ينبغي لوحدة الأعمال التنافس في المقام الأول عن طريق تقليل تكاليفها مقارنةً بتكاليف منافسيها (أي استراتيجية تكلفة منخفضة) أم عن طريق السعي لتقديم منتجات وخدمات فريدة و/أو غير عادية (أي استراتيجية التمييز)

استناداً إلى هذه المصادر للتفوق التنافسي و اختيار الشركة لنطاق السوق، قام "مايكل بورتر" بتمييز ثلاثة استراتيجيات عامة: الريادة في التكلفة، والتميز، والتركيز

الشكل رقم (1-6): الاستراتيجيات التنافسية لـ "بورتر"



المصدر: (Sadler, 2003, p. 183)

أ- استراتيجية الريادة في التكلفة

المبدأ الذي تقوم عليه هذه الاستراتيجيات هو أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي تمتلك أقل التكاليف، العرض المقدم من طرف المؤسسة لا يختلف بشكل جوهري عن منافسيها، ولكنه يتم الحصول عليه بتكلفة أقل. يمكن تحقيق هذه الفائدة من خلال تحسين الكفاءة الداخلية، ولكن بشكل أساسى من خلال السعي إلى تحقيق أحجام كبيرة للاستفادة من تأثير اقتصاديات الحجم واقتصاديات النطاق، ويمكن للمؤسسة بذلك خفض تكاليف

الإنتاج، وكذلك تكاليف التصميم والتسويق والتوزيع والتكاليف الإدارية. فمن خلال تكاليف وأسعار أقل تزيد المؤسسة من حصتها في السوق وتتفوق على منافسيها.

1- مصادر ميزة التكلفة:

لفهم سبب وجود تكاليف وحدية مختلفة بين مؤسسة ومنافس تنتج منتجًا مماثلاً، يجب علينا فحص دور العوامل التي تحدد مستوى التكاليف الوحدية داخل صناعة معينة، ويتم وصف هذه العوامل أدناه كما يلي:

(Sadler, 2003, pp. 187-188)

✓ **اقتصاديات التعلم والحجم:** في عالم الأعمال كما هو الحال في الحياة، يمكن أن يكون التكرار معلمًا ممتازًا، إذا قمت بمراقبة اتجاهات الأسعار لأي منتج جديد تقريبًا (الحواسيب الصغيرة، ومشغلات أقراص الكمبيوتر المدمجة، ومشغلات أقراص الفيديو الرقمية، أو شاشات التلفزيون ذات الشاشة المسطحة) سترى انخفاضًا، أحد العوامل الرئيسية هو التعلم، فمع زيادة إنتاج المزيد والمزيد من المنتج، يصبح العامل أكثر براعة في وظائفهم وتحسينات تُجرى على تنظيم المنتج، ونتيجة لذلك ينخفض وقت العامل لكل وحدة إنتاج. إن اقتصادات التعلم تكون أكثر وضوحاً في العمليات الأكثر تعقيدًا.

تدل الآثار المترتبة على منحني الخبرة على أنه إذا كانت المؤسسة قادرة على زيادة إنتاجها بسرعة أكبر من منافسيها، فإنها قادرة على التحرك بسرعة أكبر على منحني الخبرة من منافسيها، ويمكنها تحقيق فارق تكلفة، ولكي تتفوق على منافسيها في توسيع الإنتاج يتبعن على المؤسسة تحقيق ريادة في حصة السوق. ولهذا السبب كان التركيز في مذهب منحني الخبرة لشركة بوسطن للاستشارات الإدارية على الريادة في حصة السوق كهدف استراتيجي.

أهم مصدر لاقتصاديات الحجم هو وجود عدم القابلية للتجزئة، وهي التكاليف الثابتة التي يجب تحملها بغض النظر عن الإنتاج الذي يتم إنتاجه، كلما كان حجم مبيعات المؤسسة أكبر، زادت احتمالية انخفاض تكاليف الوحدة لهذه العناصر

✓ **تكاليف المدخلات:** في كثير من الحالات ينشأ أكبر مصدر للفروق في تكاليف المدخلات من اختلافات في تكاليف العمالة، حيث يستند تفوق المؤسسات في جنوب شرق آسيا في تجميع السلع الإلكترونية الاستهلاكية تقليديًا إلى تكلفة العمالة المنخفضة لديهم.

✓ **تكنولوجيا العمليات:** يمكن أن يكون تطوير أو اعتماد تكنولوجيا الإنتاج الجديدة مصدرًا هامًا ميزة التكلفة، حيث تتطلب الريادة في التكلفة التطور التكنولوجي المستمر، غالباً من خلال الابتكارات التكنولوجية التدريجية مثل أنظمة التصنيع المرنة والتصنيع المتكامل بالحاسوب.

✓ **تصميم المنتج:** تختلف تكاليف التصنيع بحسب تصميم المنتج، حيث كانت إحدى المصادر الرئيسية لميزة التكلفة للشركات اليابانية المصنعة للإلكترونيات والمركبات هي تصميم المنتج. وكانت إعادة تصميم

المنتجات بهدف تقليل عدد المكونات وتسهيل التجميع التلقائي موضوعاً هاماً في مجموعة واسعة من الصناعات، بحيث يمكن للمصممين والمهندسين والمسوقين والعملاء التعاون في جميع مراحل الإنتاج من التصور إلى البيع.

✓ **الطاقة المستخدمة:** عندما يكون ثبيت القدرة الإنتاجية مكلفاً وصعباً للغاية، تعتمد كفاءة التكلفة على استخدام القدرة بشكل كامل (التشغيل الكامل)، حيث تكون تكاليف بعض الأعمال تقريراً ثابتة تماماً. فالشركات مثل شركات الطيران وصالات السينما وحدائق الألعاب والرياضات الجماهيرية هي أنشطة تعتمد على عدد الجماهير - حيث تكون التكاليف الإجمالية تقريراً نفسها سواء كانت الطاقة الاستيعابية 1٪ أم 100٪. وبالتالي، تعتبر القدرة على التشغيل بالقرب من السعة الكلية أمراً حاسماً لتقليل تكاليف الوحدة وتحقيق ربح.

✓ **عوامل إدارية:** حتى بعد مراعاة العديد من العوامل المختلفة المتحكم في التكلفة، من المرجح أن تظل هناك فروق في التكلفة بين المؤسسات المنافسة يصعب تفسيرها، فبعض المؤسسات أفضل من غيرها في استغلال الموارد والقدرات بشكل أفضل لتحقيق كفاءة أكبر.

2- آثار إتباع استراتيجية الريادة في التكلفة:

يتربّ على المؤسسات التي تتنافس باستخدام ميزة التكلفة الأقل ما يلي: (Leroy, 2012, pp. 34-36)

✓ **السعى لزيادة الحجم والبحث عن حجم حاسم:** تشير المؤسسة الملزمة بإستراتيجية السيطرة على التكاليف إلى ضرورة زيادة حجم إنتاجها للاستفادة من منحني الخبرة، ولتحقيق ذلك يجب عليها زيادة حصتها في السوق بشكل كبير، سواء عن طريق النمو الداخلي أو عن طريق استحواذها على منافسين.

✓ **التحكم في التكاليف:** إن انخفاض التكاليف نتيجة زيادة الإنتاج ليس تلقائياً، إنه يتطلب مراقبة صارمة للتكاليف في جميع مراحل سلسلة القيمة، لذلك يتطلب اختيار استراتيجية النمو إنشاء أنظمة دقيقة للمعلومات ومراقبة الإدارة.

✓ **أي المؤسسات يمكن أن تخفض التكاليف بشكل أفضل؟** تاريخياً، تتناسب استراتيجية السيطرة على التكاليف مع نظام عمل مركزي وهرمي، وتقسيم دقيق للعمل ومهام مشددة بشكل كبير. ومع ذلك أظهر نجاح الشركات اليابانية أن التحكم في التكاليف يمكن أن يعتمد على نظام أكثر مرونة، مع العمل في فرق عابرة واعتماد تقنيات تسمح بمزيد من المرونة في الإنتاج وإدارة أفضل لتدفقات العمل، لذا فإن الأساليب الجديدة في الإنتاج (تصميم وإنتاج بمساعدة الحاسوب) والمهارات في مجال اللوجستيات أمور حاسمة اليوم للتحكم في التكاليف.

تشكل هاته الخيارات دعماً كثيراً لتنافسية المؤسسة في السوق وتعمل مجتمعة على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين.

ب- استراتيجية التمييز:

التمييز يصف الفرادة التي تضمنها المؤسسة في منتجاتها، تحدث ميزة التمييز عندما تكون المؤسسة قادرة على الحصول على سعر ممتاز من خلال التمييز في السوق يتجاوز تكلفة تقديم التمييز.

يمكن التمييز في أي منتج تقريباً، بينما تقدم المنتجات المعقدة وتلك التي لا تحتاج إلى الامتثال لمعايير تنظيمية صارمة أفضل إمكانيات للتمييز، إذا لم يكن بالإمكان التمييز في المنتج نفسه، قد تكون المؤسسة قادرة على تقديم خدمة عمالء متفوقة في شكل معالجة الطلبات بكفاءة، وتوفير التسليم السريع، وفرص التمويل للعملاء أو الموثوقة. في هذه الظروف، فالإبداع هو العامل الوحيد الذي يحد من القدرة، إذ يعتمد نجاح التمييز على التفاني والفهم العميق للعميل من قبل المؤسسة، وعلى معرفتها بقدراتها، وعلى مهاراتها الابتكارية في جمع هذين العنصرين.

(Sadler, 2003, p. 190)

ونظراً لأن التمييز يتعلّق بخلق إدراك من جانب العميل بشيء خاص ومميز، فإنه يتميّز بطبيعته المعقدة ولا يمكن تعميمه بسهولة، وبما أن جميع العروض من المورد إلى العميل تميّل إلى أن تشمل حزمة من السلع والخدمات، فإن الفرص للتمييز واسعة للغاية، بما في ذلك ميزات المنتج والخصائص الأدائية، والعناصر الإضافية مثل الإكسسوارات والائتمان والخدمات القبلية وبعد البيع، والعوامل اللاملموسة التي تؤثر على إدراك العملاء للمنتج، مثل التعبئة والتغليف والترويج والسياق التجاري للمنتج، وصورة المؤسسة. بالنسبة لمعظم السلع والخدمات الاستهلاكية وبعض خدمات الأعمال أيضاً تلعب الاعتبارات الاجتماعية والعاطفية والنفسية والجمالية دوراً كبيراً في قرارات الشراء.

1- معايير استراتيجية التمييز:

يمكن أن يكون التمييز فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة كما يلي: (Leroy, 2012, pp. 40-42)

✓ التمييز عبر المنتج: يمكن أن يعتمد التمييز على الأداء، والتكنولوجيا، والابتكار المضاد للمنتج. كما يمكن أيضاً أن يتم التمييز من خلال الجودة، وزيادة صلحيته، والأمان، أو موثوقية العرض. عندما تكون القيمة المدركة للمنتج أعلى من قيمة العرض العادي، نتيجة لجودته أو أدائه، يُطلق عليها مصطلح "التمييز العالي". يجب تعويض التكلفة الإضافية لهذه التطورات من خلال تحديد سعر بيع أعلى، يوجد أيضاً "التمييز المتدني"، الذي يتضمن قيمة أقل من العرض العادي، حيث يتم إزالة بعض الخصائص منه، عن طريق تقليل أداء المنتج، أو التقليل من جودته أو طول فترة صلحيته. ويتم تعويض هذا التخفيض في القيمة المدركة للمنتج من خلال خفض الأسعار.

✓ التمييز من خلال الخدمة: يمكن أن يتعلّق التمييز بالخدمات المرتبطة بالمنتج، إذ ينطوي هذا التوجه على استراتيجية تسويقية والسعى لتحقيق رضا الفئة المستهدفة في السوق، وهناك العديد من مصادر التمييز

في الخدمات المرتبطة بالمنتج. ويمكن أيضًا أن يعتمد التمييز على تقييد الخدمة لتقليل سعرها، تنفيذ استراتيجية التمييز المتدني لا يعني بالضرورة تحقيق ربح ضعيف.

✓ التمييز من خلال العلامة التجارية وصورة المؤسسة: قد يعتمد التمييز على عناصر غير ملموسة مثل صورة المنتج، في هذا السياق يكون الجانب الرمزي أمرًا أساسياً، إذ تشكل العلامة التجارية عنصرًا هاماً في التمييز، إنها مورد استراتيجي مهم وصعب التقليد، يتم بناء العلامة التجارية على المدى الطويل على أساس استثمارات متسقة وثابتة، مثل الإعلانات وتجديد مجموعة المنتجات وغيرها، لذا يجب على المؤسسة احترام القيم التي تنقلها العلامة التجارية، وإلا فإنها قد تثير الارتباط لدى عملائها.

2- آثار إتباع استراتيجيات التمييز:

التمييز يشكل استراتيجية فعالة شريطة أن تكون ذات مغزى، قابلة للتحقيق، ويجب الحفاظ عليها. من أجل ذلك يجب التقييد بما يلي: (Leroy, 2012, p. 43)

✓ يجب أن يكون هناك تمييز واضح عن العروض الحالية والاعتماد على توجهات تسويقية تسمح للعميل بتقدير الفروق؛

✓ يجب أيضًا أن يكون التمييز مربحاً للمؤسسة. فالخطر يكمن في تقديم عرض لا تُعرف قيمته من قبل السوق؛

✓ وأخيراً، لكي يكون التمييز مصدراً للميزة التنافسية، يجب أن يكون التمييز مستداماً، فالهدف ليس مجرد قضية للتموضع التسويقي، والاتصالات، وصورة المؤسسة. وإنما يجب الحفاظ على موضع المؤسسة من خلال الحفاظ على تميزها وحماية نفسها من التقليد (عن طريق تسجيل البراءات، وحماية الكفاءات الحصرية، والعلامة التجارية، وتعقييد سلسلة القيمة).

ج- استراتيجية التركيز:

في بعض الأحيان، وفقاً لرأي "بورتر"، قد لا تكون إستراتيجية الريادة في التكلفة ولا إستراتيجية التمييز ممكنة لمؤسسة عبر مجموعة واسعة من السوق، على سبيل المثال قد تتطلب تكاليف تحقيق الريادة في التكلفة تمويلاً كبيراً غير متاح. بالمثل قد تكون تكاليف التمييز عند تغطية كل السوق مرتفعة جداً، إذا كان التمييز يتضمن الجودة، فقد لا يكون من الممكن أن يكون منطقياً تقديم منتجات عالية الجودة ورخيصة تحت نفس العلامة التجارية، لذا يجب تطوير ودعم علامة تجارية جديدة، لهذه الأسباب قد يكون من الأفضل اعتماد استراتيجية التركيز.

تحدث استراتيجية التركيز عندما تركز المؤسسة على شريحة سوقية محددة وتطور ميزة التنافسية عن طريق تقديم منتجات تم تطويرها خصيصاً لتلك الشريحة، لذا تقوم إستراتيجية التركيز باختيار شريحة أو مجموعة من الشرائح في الصناعة وتعديل إستراتيجيتها لخدمتها دون النظر إلى الآخرين، فمن خلال تحسين إستراتيجيتها

لالأهداف، يسعى المركز (المؤسسة التي تعتمد على استراتيجية التركيز) إلى تحقيق ميزة تنافسية في الفئات المستهدفة، على الرغم من عدم امتلاكه ميزة تنافسية على الصعيد العام.

أشار "بورتر" في تطوير لاحق لنظريته إلى أن المؤسسة قد تبني هذه العملية سواء عن طريق استخدام مدخل الريادة في التكلفة أو عن طريق التمييز. (Lynch, 2015, p. 273)

1- شروط نجاح تطبيق استراتيجية التركيز:

يجب عند تطبيق استراتيجية التركيز احترام الشروط التالية: (Johnson, et al., 2014, pp. 246-247)

✓ يجب أن يكون حجم السوق صغيراً بما يكفي لعدم جذب المنافسين الأقوياء، كما يجب ألا يسمح حجم المبيعات للمؤسسة الكبيرة بتغطية تكاليف هيكلها التنظيمي، كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة التي تختار التركيز مضطورة للبقاء بحجم متواضع، ولكن هذا يحميها من المنافسين الأقوياء.

✓ يجب أن تتصف الأصول التي تلبي احتياجات الفئة المستهدفة بأن تكون: تكنولوجيا خاصة، آلات خاصة، شبكة توزيع مخصصة، إلخ. إذا كان بإمكان المنافسين الذين يستهدفون السوق العام استخدام مواردهم وكفاءاتهم العامة للتدخل في تلبية احتياجات هذه الفئة المستهدفة، فإن هذه المؤسسة ليست محمية.

✓ الفئة المستهدفة المختارة بحكمة محمية من المنافسين الكبار الذين يتنافسون على السوق العام، ولكن يمكن أن تكون محظوظاً للعديد من المؤسسات الصغيرة - أو لفروع متخصصة في مؤسسات أكبر.

✓ تبدأ معظم المؤسسات الجديدة باستراتيجية التركيز التي تسمح لها بموارد محدودة بعدم تحمل هجمات المنافسين المباشرين، ومع ذلك في حالة النجاح والنمو، تصبح الفئة المستهدفة جاذبة في النهاية للمنافسين الكبار. في هذا السياق، يتبع التخلّي عن التركيز، ولكن يجب تنفيذ الانتقال إلى أحدى الاستراتيجيات السابقتين بحذر.

وفيما يلي توضيح مفهومي كل من استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة والتركيز مع التمييز، مع الإشارة إلى الجوانب الأساسية في نجاح كل منهما.

2- استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة:

وهي استراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على شريحة سوقية معينة، وفي هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في الشريحة المستهدفة تعتمد على التكلفة المنخفضة (السكارنة، 2015، صفحة 270). ومن عوامل نجاحها تذكر: (Garibaldi, 2008, p. 70)

✓ البحث عن شريحة سوقية تمتلك احتياجات محددة لكي يكون بإمكان تركيز التكاليف لخدمة هذه الشريحة فقط.

✓ التركيز على الجهود والنفقات لخدمة هذه الشريحة فقط.

✓ عدم التردد في الاستثمار لخدمة تلك الاحتياجات الضيقة.

✓ جعل إدارة التكاليف جزءاً من ثقافة المؤسسة.

3- استراتيجية التركيز مع التمييز:

هي استراتيجية تعتمد على التمييز في المنتج والموجهة إلى شريحة سوقية مستهدفة وليس السوق ككل، وحال استخدام هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في الشريحة السوقية تعتمد على التمييز وخلق الولاء للعلامة (السكارنة، 2015، صفحة 70). ولتحقيق نجاح في هذه الاستراتيجية، هناك بعض الجوانب التي يجب مراعاتها: (Garibaldi, 2008, p. 71)

✓ تقديم عرض يبرر قيمته بالسعر.

✓ تسلیط الضوء على التمييز بشكل واضح، خاصة من خلال استراتيجيات فعالة للاتصال.

✓ البقاء على أهبة الاستعداد، من خلال الابتكار المستمر، لتجنب اللحاق بسرعة من قبل المنافسين.

✓ اختيار شريحة سوقية ذات نطاق ضيق لفهم جيداً أبعاد التمييز.

✓ اختيار، شريحة سوقية تحتوي على احتياجات خاصة لأنه كلما كانت الاحتياجات أكثر خصوصية، كانت أكثر حساسية للتمييز.

✓ البقاء مركزاً على احتياجات الشريحة السوقية المختارة.

ثالثاً: الاستراتيجيات الوظيفية

تقديم الاستراتيجية على المستوى الوظيفي إطار لإدارة وظائف المؤسسة، وهذه الاستراتيجية تستمد من استراتيجية المؤسسة الأم أو وحدة الأعمال وتعمل وفقها، فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المؤسسة الأم أو وحدة الأعمال هي تقديم منتج جديد، فإن قسم التسويق سيقوم بالبحوث الازمة لمعرفة آراء المستهلكين فيه وفحصه وتجربته وتقديمه وتسويقه وترويجه وتوزيعه... ويقوم قسم الإنتاج والعمليات بوضع الخطط الازمة لتصميم وإنتاج هذا المنتج الجديد، وكذلك الأقسام الأخرى. (الحسيني، 2006، صفحة 199)

ويمكن تقسيم الاستراتيجيات حسب الوظائف الرئيسية وفق ما يلي:

أ- استراتيجية التسويق:

الاستراتيجية التنافسية واستراتيجية التسويق تتدخلان بشكل وثيق، يقسم التسويق إلى أربعة أبعاد هي: السعر، الترويج، المنتج/الخدمة، والمكان (قنوات التوزيع). فالاستراتيجية العامة المعتمدة من قبل المؤسسة أو وحدة الأعمال تؤثر على كيفية تخطيط وتنفيذ هذه الأبعاد المختلفة، حيث يتم التركيز على التسويق وعلى وجه الخصوص فكرة التوجه نحو العميل، إذ يتم إعطاء مستوى عالي من الأهمية على استراتيجيات التسويق التي تدعم المؤسسة واستراتيجيات الأعمال، ومن وجهة نظر تنافسية يعتبر التسويق أحد أهم الاستراتيجيات الوظيفية. (Parnell,

2014, p. 221)

ويمكن توضيح أهم الاستراتيجيات الفرعية للتسويق فيما يلي: (السكارنة، 2015، الصفحات 273-275)

- 1- استراتيجية تنمية السوق: تساعد المؤسسة على الحصول على حصة سوقية أكبر، وتنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية.
- 2- استراتيجي تنمية المنتج: تساعد المؤسسة على الحصول على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة.
- 3- استراتيجية التسعير: تساعد المؤسسة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين، وأيضا على تحديد كمية الإنتاج، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المؤسسة وبين جماعة المستهلكين.
- 4- استراتيجية التوزيع: وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها استراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المؤسسة من خلا تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكلفة الأقل/التميز.
- 5- استراتيجية الترويج: وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المؤسسة، وت تكون هذه الاستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان، الدعاية والنشر، البيع الشخصي، تفعيل نشاط المبيعات.

ب- استراتيجية التمويل:

إن استراتيجية التمويل تبين التطبيقات المالية المرتبطة باستراتيجية المؤسسة واستراتيجيات الأعمال، وهي توضح أن الأفعال المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الاستراتيجية في المستويات الأعلى، كما أن المؤشرات المالية تعزز الميزات التنافسية من خلال الكلفة الأدنى، وبشكل عام فإن استراتيجية التمويل تهدف إلى تعظيم القيمة المالية للمؤسسة من خلال جملة من المؤشرات يفترض أن تتحقق، وإذا كان الهدف الأساسي لهذه الاستراتيجية هو استخدام الموارد المالية بطريقة تعزز الأداء وتحسن الوضع التنافسي للمؤسسة فإن هناك إمكانية لتحقيق ذلك من خلال مجموعة قرارات المبادلة فقد يتحقق ذلك من خلال القروض، التوسيع الداخلي، وغيرها. وبشكل عام، ولكن الجوانب المالية مهمة عادة ما تدرس هذه الاستراتيجية بعناية لكي لا تقع المؤسسة بإشكالية عدم الموازنة بين جانبي السيولة والربحية المتحققة. كما تهتم استراتيجية التمويل بفحص العديد من المؤشرات الخاصة بالديونية، الربحية، الاستخدام. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال العديد من النسب المالية التي تعزز من قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها بالمستويات الأعلى (إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 423).

ج- استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات:

تشبه استراتيجية الإنتاج إلى حد ما استراتيجية المنتج في استراتيجية التسويق، لإدارة الإنتاج أو العمليات هي عامل حاسم لكل من المنظمات الصناعية والخدماتية. بشكل عام، يكون الفارق في استراتيجية الإنتاج بين المؤسسات ذات التكلفة المنخفضة والمؤسسات المتميزة وأصحابها. حيث تقوم المؤسسات ذات التكلفة المنخفضة بتطوير أنظمة إنتاج تقلل من تكاليف الإنتاج - غالباً عن طريق تقييد خيارات العملاء وميزات المنتج. بالمقابل تمثل

المؤسسات المتميزة إلى تطوير أنظمة تؤكد على جودة المنتج والخدمة والتميز، حتى إذا ارتفعت تكاليف الإنتاج نتيجة لذلك (Parnell, 2014, p. 227).

ومن أهم استراتيجيات إدارة الإنتاج والعمليات ذكر: (السكارنة، 2015، صفحة 272)

1- استراتيجية تتعلق بالمنتج: مثل استراتيجيات التميز أو التكامل الأفقي والعمودي، استراتيجية الاستقرار أو الانكماش.

2- استراتيجيات التشغيل: مثل استراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية.

3- استراتيجيات التخطيط والرقابة: الاستراتيجيات الكلية أو الجزئية، أو استراتيجيات مرحلية مؤقتة.

د- استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن تنفيذ استراتيجيات المؤسسة أو وحدة الأعمال يتطلب وضع استراتيجية ملائمة لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر هذه الموارد جوهرية بسبب المعرفة والمهارات التي تتمتع بها. إذ يسهم تعزيز هذه الجوانب في جعل استراتيجيات المؤسسة فعالة، حيث تركز عادةً استراتيجيات هذا المستوى على تحقيق توازن مقبول بين أهداف المؤسسة وأهداف موظفيها. كما أن جوانب تطوير وتدريب وتصميم فرق العمل وزيادة مهارات الموظفين تعتبر أساسية ضمن هذه الاستراتيجية. فتطبيق بعض الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة أو وحدات الأعمال يتطلب إعادة النظر في استراتيجيات الموارد البشرية المعتمدة، وتقديم طرق وأساليب جديدة لتحسين العمليات. ونظرًا لأن التنوع في القوى العاملة يُعد ميزة استراتيجية فريدة، يفترض أن تُعد المؤسسة هذا التنوع عنصراً حيوياً يُدار بذكاء لتعزيز إنتاجية الموارد البشرية وتحسين جودة الإنتاج. ولذلك فمن الضروري أن تتبع المؤسسة استراتيجيات فعالة في جوانب مختلفة لإدارة الموارد البشرية، مثل اختيار وتوظيف وتدريب وترقية ونقل الموظفين، بالإضافة إلى تحسين أنظمة الحوافز وتقدير الأداء. هذه الاستراتيجيات تجعل إدارة الموارد البشرية قادرة على الاستفادة من الموارد وتنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية على المستويات العليا (إدريس و الغالي، 2009، صفحة 423).

ه- استراتيجية البحث والتطوير:

وظيفة أخرى مرتبطة تماماً بالإنتاج هي البحث والتطوير، حيث تنفق المؤسسات المتميزة في كثير من الأحيان - ولكن ليس دائمًا - مزيدًا من الأموال على البحث والتطوير أكثر من المؤسسات ذات التكلفة المنخفضة. ومع ذلك فإن المؤسسات المتميزة ذات التكلفة المنخفضة عادةً ما يتبعان أنواع مختلفة من البحث والتطوير. ويشير البحث والتطوير المتعلق بالمنتجات أو الخدمات إلى الجهد المبذول نحو تحسينات أو ابتكارات في جودة أو تفرد مخرجات المؤسسة. على سبيل المثال تتنافس عدة شركات لصناعة السيارات بشكل قوي في الفترة الحالية لتطوير سيارات ذات أداء عالي وتنافسية من حيث التكلفة باستخدام مصادر طاقة أخرى غير البنزين.

وبالمقابل، يسعى البحث والتطوير في عمليات الإنتاج إلى تقليل التكاليف التشغيلية وجعلها أكثر كفاءة، فالبحث والتطوير هو الأهم في الصناعات التي تتغير بسرعة حيث تكون التعديلات في الإنتاج مطلوبة بشكل أكبر للبقاء

تنافسية، حيث تميل المؤسسات ذات التكلفة المنخفضة إلى التركيز على البحث والتطوير في العمليات لتقليل تكاليف عملياتها بينما تميل المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية التمييز إلى إيلاء أهمية أكبر للبحث والتطوير في المنتجات أو الخدمات لإنتاج مخرجات محسنة ومبتكرة (Parnell, 2014, pp. 229-230).

المراجع الخاصة بالفصل السادس

- أكرم سالم الجنبي. (2017). *الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن 21*. الأردن: دار المهل.
- بلال خلف السكارنة. (2015). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد العزيز صالح بن حبتور. (2004). *الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فلاح حسن عدai الحسيني. (2006). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة* (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2009). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل* (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- Garibaldi, G. (2008). *Analyse stratégique*. Paris: Eyrolles editions d'Organisation.
- Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2013). *Management stratégique* (éd. 9 edition). Paris: Magnard-Vuibert.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (éd. Seventh Edition). USA: Thomson Higher Education.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégique* (éd. 10 édition). Montreuil: Pearson.
- Leroy, F. (2012). *Les stratégies se l'entreprise* (éd. 4 édition). Paris: Dunod.
- Lynch, R. (2015). *Strategic Management* (éd. 7 edition). UnitedKingdom: Person education Limited.
- Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management theory and practice*. California: Sage publication.
- Rothenberg, F. (2017). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Sadler, P. (2003). *Strategic Management* (éd. second edition). London: Kogan Page Limited

الفصل السابع: إجراءات وخطوات تنفيذ الخيارات الاستراتيجية

أولاً: المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية

ثانياً: تسيير التغيير الاستراتيجي

ثالثاً: الرقابة الإستراتيجية

الفصل السابع: إجراءات وخطوات تنفيذ ومراقبة الخيارات الاستراتيجية

أهداف الفصل:

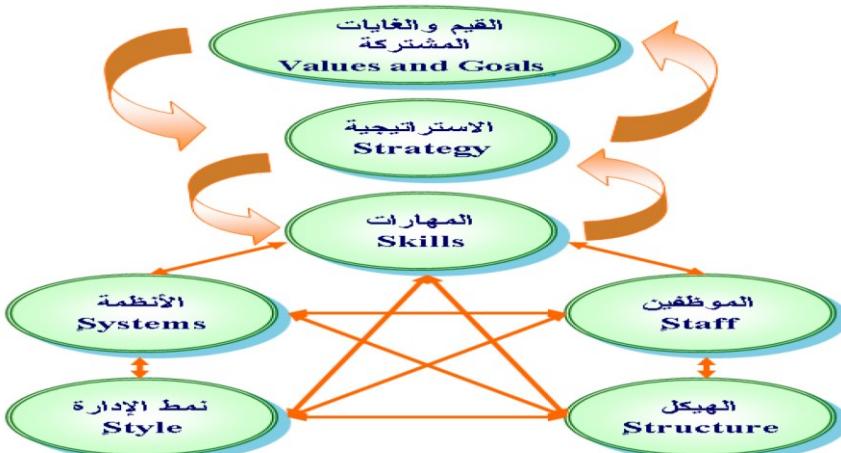
بعد دراسة الفصل السابع الذي يحمل عنوان: "إجراءات وخطوات تنفيذ ومراقبة الخيارات الاستراتيجية" يتوقع من الطالب أن يكون قادرًا على:

- ❖ استيعاب المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية؛
- ❖ التعرف كيفية تسيير التغيير الاستراتيجي
- ❖ معرفة الرقابة الاستراتيجية.

أولاً: المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية

إن مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية لا تختلف كثيراً بين المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، كذلك الحال بين المؤسسات الربحية أو المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، في حين تنفيذ الاستراتيجية يختلف كلياً مع اختلاف الأحجام وأنماط المؤسسات (من حيث الحجم أو الربحية أو الدولية... إلخ)، فيشمل تنفيذ الاستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة منها: بيان بدائل المبيعات، إضافة أقسام جديدة، تقديم التيسيرات والتسهيلات، تعيين موظفين جدد، تغيير استراتيجية التسويق بالمؤسسة، تنمية وتطوير الموارد المالية، تنمية مهارات العاملين الجدد، تأسيس نظم إجراءات الرقابة على التكاليف، تعديل استراتيجيات الإعلان، تنمية نظم التسهيلات البديلة، تدريب العاملين، تحويل المديرين لمجالات الأعمال حسب الكفاءة... إلخ، هذه الأنماط وغيرها مما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجية يلاحظ أنها تختلف كلياً فيما بين مؤسسات الحكومة عنها في مؤسسات الاعمال الخاصة، كذلك في المؤسسات الصناعية عنها في المؤسسات الخدمية، ولقد قمت مجموعة ماكينزي الاستشارية (Consulting Firm Mckinzy & Company) نموذج عرف باسمها ببيان المتطلبات الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية (The Seven Ss Framework) (المغربي، 2013، صفحة 305)، والشكل المولى يوضح إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية.

الشكل رقم (1-7): المتطلبات الإدارية والتنظيمية السبعة لـ "ماكيزي"



المصدر: (الغالبي و إدريس، 2007، صفحة 458)

وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:

أ- القيم والغايات المشتركة (Shared Values and Goals):

تمثل القيم المشتركة للمؤسسة كل الغاية من وجودها والأسس والأهداف التي تطمح لتحقيقها، فالقيم التي تميزها وتوجه عملها غالباً ما تكون طموحات لم يتم توثيقها كما هي، ولكنها تشكل التوافق والروح التي تميز المؤسسة. يمكن أيضاً تضمين الرؤية المستقبلية التي تسعى المؤسسة من نشرها على جميع مستوياتها والتي قد تتلخص أحياناً في شعار. توفر هذه الأفكار تماساً وقاعدة استقرار تتناسب مع ديناميكية المؤسسة، فالقيم دائمًا ما تكون معززة، مما يؤدي إلى: (Bojin & Schoettl, 2012, pp. 325,326)

- ✓ ترکیز انتباھ المسؤولین علی بعض الأولویات: مثل الجودة، والخدمة...؛
- ✓ توجیه العدید من القرارات الصغیرة التي يتم اتخاذها علی جميع المستويات في الاتجاه المرغوب؛
- ✓ تحفیز الموظفين بشكل أكبر من الأهداف النقدية البحتة؛
- ✓ تشكیل "قضیة" يمكن لکل فرد أن يکرس نفسه لها.

إن تصرف القادة والمسؤولون يومياً من خلال تطبيق هذه القيم يؤدي إلى:

- ✓ نقل هذه القيم من خلال الأفعال وليس الأقوال، كما قال Cesare Romiti: "من الأعلى إلى الأسفل في السلم الاجتماعي، القدوة هي أجمل شكل من أشكال السلطة"؛
- ✓ ترجمة هذه القيم إلى آلاف الإجراءات اليومية التي قد تبدو تافهة إذا لم تكن تتجه جميعها في نفس الاتجاه.

ب- المهارات (Skills):

المهارات تتمثل في القدرة على الأداء لدى المؤسسة، وبشكل خاص ما يمكنها تحقيقه بشكل أفضل من منافسها (التكنولوجيا، البحث، التسويق، التمويل، إلخ). حيث تسهم في ذلك قدرتها على اكتساب المهارات الجديدة

الضرورية لنجاحها، فإن المهارات مرتبطة بقدرة التغيير، وبالتالي بالهيكل التنظيمي وأنظمة الإدارة. إذ تطور المؤسسات الناجحة بشكل خاص قدرتها على: (Bojin & Schoettl, 2012, p. 335)

- ✓ اختيار أقسام السوق التي تتوافق أكثر مع عوامل النجاح التي يتمتعون بها، وتجنب تشتت الموارد؛
 - ✓ تطوير المهارات بشكل مكثف لزيادة الميزة التنافسية، وهذا يحمل الأهمية في فرض قواعد اللعب الخاصة بهم وتطوير حواجز تنافسية؛
 - ✓ اللجوء إلى التحالفات التكميلية والتعاقد مع الموردين الخارجيين كلما دعت الحاجة.
- فالرابط بين الاستراتيجية والمهارات العملية حاسم في حالة الرغبة الاستراتيجية في التنوع الذي يتطلب تطوير مهارات جديدة، فهو أمر حساس للغاية لأنّه ينجم عنه ترك المهارات القديمة لصالح تعزيز المهارات الجديدة، ونفس المشكلة يتم طرحها عندما يتعلق الأمر بتحويل مؤسسة مبنية على المهارات التقنية والتصناعية إلى مؤسسة موجهة نحو التسويق.

ج- الموظفين (Staff) :

يشمل الموظفون في المؤسسة جميع أفرادها، بما في ذلك كيفية توظيفهم، وتقديم الأجر لهم، وتوزيعهم على مقياس الرواتب، وتدريبهم. بمعنى آخر، يتعلق الأمر بكيفية الحصول على الموارد البشرية في المؤسسة، وتطويرها، وتقديرها. فالمؤسسات الناجحة تتميز في مجال الموارد البشرية بالصفات التالية: (Bojin & Schoettl, 2012, pp.

332-333)

- ✓ التوجه الواضح نحو الأفراد: هذه هي أفضل طريقة لتحقيق نتائج استثنائية مع أفراد عاديين، حيث يتضمن ذلك أيضًا الاعتماد على الأفراد العاديين بدلاً من الأفراد الاستثنائيين، مما يؤدي إلى المزيد من النتائج لأنهم أكثر عدداً.
- ✓ معلومات تتم مشاركتها بشكل واسع: وهذا يمكن الموظفين من:
 - التحكم في عملهم؛
 - ضبط جهودهم؛
 - التعرف على الشركة.
- ✓ جهود تدريبية مكثفة: والهدف من ذلك:
 - نقل قيم الشركة؛
 - تطوير مهارات الأفراد وإمكانيات الشركة؛
 - الحفاظ على وحدة المنظمة.
- ✓ الالتزام الفردي المعترف به والمقدر: وتمثل الجوانب في:

- تعزيز الفخر من خلال تقدير الجهد؛
 - تشجيع التحفيز من خلال إظهار التقدير.
- ✓ اهتمام خاص بـ هيئة المديرين المستقبليين: وهذا يسمح بتطوير واستغلال مورد نادر: البشر.
- ✓ الاهتمام المتعدد بمتابعة مسار الحياة المهنية للمناصب ذات الإمكانيات العالية: وهو يتم على أعلى مستوى.

د- نمط الإدارة (Style) :

يُظهر نمط الإدارة سلوك الفريق الإداري، أي طريقة في تحقيق الأهداف ودعم القيم السائدة، وهو لا يقتصر على شخصيات أعضاء الفريق الإداري: بل يتعلق بالسلوكيات، والقرارات، والحقائق، وجدول الأعمال. ويكون نمط الإدارة مرتبطاً بشكل وثيق بثقافة المؤسسة وله تأثيرات على جميع مستويات المؤسسة، وليس على الإدارة العليا فقط. حيث يلاحظ في المؤسسات المتميزة أن المدراء: (Bojin & Schoettl, 2012, p. 329)

✓ يُستخدمون جدول أعمالهم كوسيلة رمزية قوية، مما يبرز الأولويات، حيث تكون الأفعال أكثر إقناعاً من الكلمات، لأنها تعكس الأولويات الحقيقة.

✓ يقومون بزيارات منتظمة إلى الميدان، سواء داخل المؤسسة أو لدى العملاء. وذلك يمكّنهم:

- الحصول على فهم واضح للمشاكل والبيانات من مصادر مباشرة، بالإضافة إلى ارتباط الموظفين.
- التركيز على ما هو مهم حقاً.
- بناء علاقات مريحة ومبنية على الثقة والتعاون.

✓ تفضيل علامات التقدير الإيجابية تجاه زملائهم، مما يتيح لهم:

- تعزيز التزام الموظفين؛
- تحقيق تغيير في السلوك بالاتجاه المرغوب.

هـ- الاستراتيجية (Strategy) :

كما سبق وأن أشرنا إليه فالاستراتيجية تسمح باختيار المجالات التي ستلتزم بها المؤسسة للتطور، بالإضافة إلى طبيعة وشدة هذا الالتزام وفقاً للمزايا التنافسية المكتسبة أو المراد زيادتها.

وـ- الهيكل (Structure) :

يتم من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة تحديد تقسيم المهام التي يجب القيام بها، والروابط التنسيقية والتعاونية وسلطة الامر، وأنظمة المعلومات التي تربط الأفراد. وينطوي الهيكل التنظيمي إما على التخصص أو على اتجاه نحو تكامل الأنشطة. قد يكون مركزاً أو لامركزاً. إذ يلاحظ أن أفضل المؤسسات تتميز بما يلي: (Bojin &

Schoettl, 2012, p. 322)

- ✓ طابع رياضي ولامركزية: حيث تتحكم كل وحدة في وظائفها التشغيلية، مما يتيح حل المشكلات التشغيلية على المستوى الذي تظهر فيه، وتطوير قدرة التكيف، وتوزيع المسؤوليات بوضوح.
- ✓ طابع عمل: يُمكن إنشاء مشاريع مؤقتة لمعالجة المشاكل في جميع جوانبها (المنتج/العميل/الأسواق/الوظائف)، يتطلب هذا تحدي الممارسات السائدة وتشجيع العمل الصغير، الذي يعتبر مصدرًا للإنتاجية والحماس والمرونة في العمل.
- ✓ هرم مسطح: يتم تقليل عدد المستويات الهرمية الوسطى، مما يُمكن تبادل المعلومات بين الأعلى والأسفل. ويعُد من التكاليف، ويبحث عن التناغم من خلال القيم المشتركة بدلاً من المستويات التنسيقية.
- ✓ سرعة تقديم للخدمات الوظيفية. تمثل هذه ميزة رئيسية لتقليل البيروقراطية.
- ✓ سهولة الاتصال في المؤسسة. إذ تُسهم المجتمعات الرسمية وغير الرسمية في تطوير الابتكار وتقليل تكاليف التنسيق.

ز- الأنظمة (Systems):

يمثل نظام الإدارة مجموعة الإجراءات، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، التي تتيح للمؤسسة العمل يومياً وعلى مدار العام. يشمل ذلك التحكم في الإدارة، والميزانية، والمحاسبة التحليلية، واللوجستيات، بالإضافة إلى تنظيم المجتمعات وتبادل المعلومات. غالباً ما تعكس الأنظمة حالة المؤسسة، سواء كان ذلك صورتها الرسمية أو مرونتها، وقدرتها على الاستجابة والابتكار. تتميز المؤسسات الأكثر أداءً بما يلي:

- ✓ أنظمة رسمية بسيطة وعملية تسهل:
 - تحمل كل فرد مسؤولية محددة وواضحة..
 - التركيز على الأمور الأساسية.
- ✓ متابعة إدارية فعالة وبسيطة وسريعة تستند إلى أهداف، تكون أحياناً محددة بالرجوع إلى أفضل المنافسين، مع نشر سريع للنتائج المقارنة. وهذا يساعد على: (Bojin & Schoettl, 2012, p. 323)
 - البقاء واقعياً.
 - أن تكون متطلباً عند المقارنة بالأفضل، وتحفيز الأفراد من خلال أهداف ونتائج ملموسة.
 - ✓ كثافة وأهمية الاتصالات غير الرسمية. وحرية انتقال المعلومات. وبالتالي يمكن:
 - تعزيز التبادل بين الأقسام المختلفة.
 - تجنب الإجراءات الورقية.

ثانياً: تسيير التغيير الاستراتيجي

أ- مصادر التغيير الاستراتيجي:

من الناحية الاستراتيجية، يمكن أن يكون للتغيير أسباب خارجية وداخلية على حد سواء، هذان العنصران متكملان ولا يستبعد أحدهما الآخر، حيث يمكن للجهات الفاعلة الداخلية في المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التغييرات التي طرأت على البيئة.

1- **المصادر الخارجية:** ترتبط المصادر الخارجية للتغيير الاستراتيجي بالتغييرات في بيئه الأعمال. فكل جانب من جوانب البيئة المتعددة يمكن أن يؤدي إلى إحداث تغيير في الاستراتيجية. وهذه التغييرات في البيئة يمكن أن تثير ردود فعل من المنافسين الذين يتسمون بمرنة أكبر وتفاعلية، وهذا بدوره يؤدي إلى تغيير في استراتيجية المؤسسة.

2- **المصادر الداخلية:** ترتبط المصادر الداخلية للتغيير الاستراتيجي بالأشخاص ونتائج الأعمال والتغيير التكنولوجي.

✓ **الأشخاص:** هم عوامل التغيير الاستراتيجي. فهم الذين يدركون التغييرات في البيئة وفي تصرفات المنافسين، وهم الذين يُحدثون التغيير داخل المؤسسة.

المديرون هم بطبعتهم الفاعلون الرئيسيون في التغيير الاستراتيجي، وتمثل إحدى مهامهم الرئيسية في ضمان بقاء استراتيجية الشركة ذات صلة بالموضوع، إن تسارع وتيرة التغيير يجعل المديرين لاعبين رئيسيين في التغيير المؤسسي، ويمكن التأثير على قراراتهم:

- من خلال الاعتبارات المرتبطة بالبيئة:
- من خلال قناعاتهم أو مصالحهم الخاصة، وينبغي التأكيد هنا على دور الاستراتيجيات الشخصية للمديرين، حيث تشهد عمليات الاندماج والاستحواذ على أهمية هذا البعد في فهم الاستراتيجيات التي تقررها المؤسسات؛

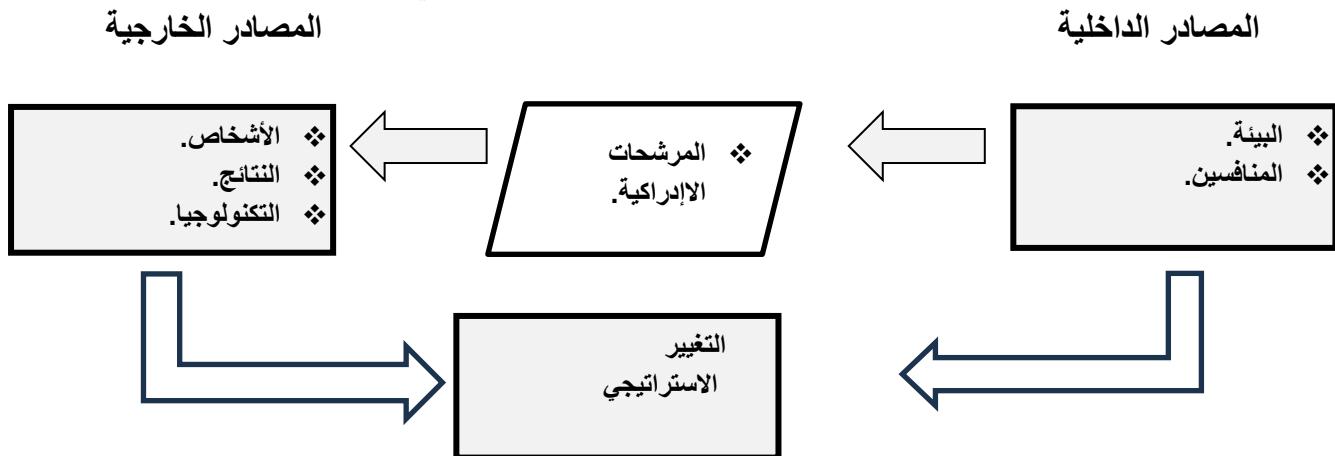
● من خلال التحيزات المعرفية. حيث يتم إدراك البيئة ووضع المؤسسة من خلال مرشحات إدراكية يمكن أن تخفي أو تشوّه أو تؤخر إدراك البيئة، ولكن المديرين ليسوا هم وحدهم عوامل التغيير.

رواد الأعمال الداخليين، وهم أعضاء المؤسسة الذين يمكنهم دعم ابتكار أو مشروع جديد، هم أيضاً محركون للتغيير الاستراتيجي.

✓ **نتائج الأعمال:** يعد وضع المؤسسة - وخاصة نتائجها المالية وحصتها في السوق - محفزاً رئيسيًا للتغيير الاستراتيجي. فعندما تتدحرج نتائج المؤسسة، يضطر المديرون إلى التشكيك في استراتيجيتهم، وإذا فشلوا في ذلك، فإنهم يضطرون إلى التصرف تحت ضغط المساهمين. وعلاوة على ذلك، نلاحظ أن وضع المؤسسة السيء يمكن أن يؤدي إلى تغيير المديرين الذين تتمثل مهتمهم في تغيير استراتيجية وتنفيذها.

✓ **التغيير التكنولوجي:** يمكن للتغيير التكنولوجي أو الابتكار العلمي الكبير أن يخلق سياقاً مواطناً للتغيير الاستراتيجي، فقد أدى الابتكار التكنولوجي لشركة ميشلان Michelin في مجال إطارات الشاحنات إلى تغيير المؤسسة لاستراتيجيتها.

شكل رقم (2-7): مصادر التغيير الاستراتيجي



المصدر: (Helfer, Kalika, & Orsoni, 2013, p. 382)

ب- أنواع التغيير الاستراتيجي:

هناك درجات مختلفة من التغيير التنظيمي. في أحد طرفي السلم يقع التغيير التدريجي أو التكتيكي، وهو عملية مستمرة في جميع أجزاء المؤسسات، وذلك كجزء من الإجراءات المتخذة للسيطرة على التكاليف أو تحسين الجودة، الهدف هنا محدود - تحقيق تحسينات طفيفة في الإنتاجية أو الجودة أو إجراء تحول مرة واحدة رداً على حدث معين. بالتأكيد ليس الهدف هو إحداث تغيير في استراتيجية المؤسسة. بينما في الطرف الآخر من السلم هو التغيير الاستراتيجي. هنا الغرض هو إعادة توجيه المؤسسة من حيث أهدافها الاستراتيجية وبالتالي تحقيق تغيير جوهري في موقعها التنافسي.

إن أحد أبرز علامات الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي هو الأزمة الحادة التي يشار إليها من خلال الخسائر المالية، وانخفاض كبير في حصة السوق، وانخفاض سريع في سعر السهم. وفي حالة العديد من المؤسسات، يعتبر الأداء المالي السيء نتيجة لسوء جودة المنتج أو الخدمة، ونقص الالتزام الحقيقي من قبل الموظفين، والقيادة الغير ملهمة، وثقافة تعيق الإبداع والابتكار. في مثل هذه الحالات، فإن التغيير في المنظمة من خلال تحسينات في الاتصالات، أو إدخال نظم الاقتراحات، أو إدخال نظام حواجز جديد لا يكفي عادة لإعادة توجيه الأعمال (Sadler, 2003, p. 217). في بعض الأحيان، ترتبط الحاجة إلى التغيير بإعادة التنظيم ودمج الثقافات التنظيمية التي يتعين القيام بها بعد عملية استحواذ رئيسية، وفي حالات أخرى يمكن التركيز على التغييرات الاستراتيجية المطلوبة في الانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص بعد عملية الخصخصة. وعليه يمكن تجميع التغييرات الفعلية التي تحدث تحت عنوانين: التغيير في الرسالة والغرض، والتغيير الهيكلي، وتبني أنظمة وعمليات جديدة، وتغيير الثقافة.

1- تغيير الرسالة والغرض:

تحت عنوان الرسالة والغرض، انتقل المزيد من المؤسسات مؤخراً من وضع الأهداف التي تركز حصرًا على خلق قيمة للمساهمين إلى أهداف تقر بالمسؤوليات تجاه المجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة أو إلى أهداف "تطلعية" للرسالة، تعكس هذه الاتجاهات الضغوط المتزايدة من الجمهور على المؤسسات لتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية في ظل القلق المتزايد حيال الأخلاقيات في الأعمال الكبيرة بعد فضائح العديد من المؤسسات. (Sadler, 2003, p. 219)

2- التغيير الهيكلي:

تشمل التغييرات الهيكلية ما يلي: (Sadler, 2003, p. 220)

- ✓ الانتقال من هيكل وظيفي إلى هيكل يستند إلى المنتجات أو قطاعات السوق.
- ✓ هيكل مسطحة - إزالة طبقات الإدارة.
- ✓ إنشاء فرق عمل ذاتية متعددة المهارات.
- ✓ تقديم مجموعات عمل مشتركة تعتمد على المشاريع أكثر، مع تعاون أقسام مختلفة.
- ✓ تغيير دور مدير الخط الأول أو المشرف.
- ✓ زيادة التفويض عن طريق دفع عملية اتخاذ القرارات إلى أقرب نقطة لمكان الإنتاج أو تفاعل العملاء
- ✓ وحدات تنظيمية أصغر.

عملية تغيير هيكل المؤسسة تتضمن بالضرورة منح سلطة المنصب والمكانة وإمكانية الحصول على مكافآت مالية مرتفعة لبعض الأفراد، مما يقلل من سلطة ومكانة أو الكسب المالي المحتمل للآخرين. هذا هو أحد الأسباب التي تجعل تغيير الهيكل يثير اهتماماً ومشاركة أكبر من قبل الإدارة العليا مقارنة بإعادة تصميم عمليات الأعمال أو الجوانب غير الملموسة المرتبطة بتغيير الثقافة.

3- التغيير في العمليات والأنظمة:

إعادة تصميم العمليات في كثير من الأحيان يُشار إليه بـ "إعادة هندسة العمليات"، ومن بين التغييرات الأكثر شيوعاً يمكن ذكر الآتي: (Sadler, 2003, p. 221)

- ✓ السعي للحصول على شهادات اعتماد لتحقيق معايير مقبولة عالمياً في مجالات مثل إدارة الجودة والبيئة.
- ✓ إدخال الرقابة على المخزون "في الوقت المناسب".
- ✓ التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة على طول سلسلة القيمة.

أما التغييرات في الأنظمة أو إدخال أنظمة جديدة يمكن أن تشمل:

- ✓ تغييرات في أنظمة الدفع.
- ✓ إطلاق خطط ملكية الموظفين للأسماء.

- ✓ إدخال استطلاعات الرأي المنتظمة للموظفين.
- ✓ رصد مستمر لرضا العملاء ومستويات الخدمة.

4- التغيير الثقافي:

تشمل هذه مجموعة مختلفة تماماً من الإجراءات وعادةً ما تشمل بعضًا ما يلي: (Sadler, 2003, p. 221)

- ✓ وضع بيانات جديدة للرسالة والرؤية والقيم.
- ✓ تصميم تدريب مركز على تغيير القيم وال موقف، مثل تحقيق التزام بالجودة الشاملة.
- ✓ عمليات بناء الفرق.
- ✓ إعادة نشر هوية المؤسسة.

ثالثاً: الرقابة الاستراتيجية

أ- مفهوم وأهمية الرقابة الاستراتيجية:

يقصد بالرقابة الاستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر، كما تعتبر أيضاً بأنها تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى، والتي تتمكن من خلالها استراتيجيات المؤسسة ونجاح لتحقيق أهدافها وغاياتها، فإذا لم تتمكن من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات كما خطط لها، فإن ذلك يتطلب أن يتم تحسين طاقة أو قابلية المؤسسة لإنجاز أهدافها (الحسيني، 2006، صفحة 228).

وتعمل الرقابة الاستراتيجية على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات إلى جانب تعزيزها لفرص النجاح من خلال تزويد الإدارات والعامليين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق في مختلف الأقسام في المؤسسة، فأهمية الرقابة الاستراتيجية تنبع من حرص الإدارة على الوصول إلى أفضل استراتيجية، أي أن الرقابة الاستراتيجية قد تمثل الخطوة الأولى في عملية وضع الاستراتيجية (في حالة المؤسسة القائمة فعلاً) (السالم، 2005، صفحة 246). ويشير مجموعة من المختصين في مجال الاستراتيجية إلى مغزى وظيفة الرقابة ضمن عملية إدارة الاستراتيجية وتنفيذها فيقولون: إنها الواجب الأخير في هذه العملية، وأن جوهر العمل الرقابي ينطلق من سؤالين إثنين هما: هل تم التخطيط والتنفيذ لل استراتيجية حسب النتائج المتوقعة، و تستمد الإجابة على هذين السؤالين من أعمال تنفيذ الاستراتيجية وخطط الاعمال ومن نتائج الأداء مقايسة مع ما سبق توقع حدوثه عن الاستراتيجية (صالح بن حبتور، 2004، صفحة 365).

ب- مستويات الرقابة الاستراتيجية:

كما سبق ذكره أن هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، فلابد أن يوجد فيها أيضاً رقابة استراتيجية، أي تتبع الرقابة الاستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه، وبذلك يمكن تقسيمها إلى: (السكننة، 2015، صفحة 325)

1- الرقابة الاستراتيجية: هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطة الاستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة، وتقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

2- الرقابة التكتيكية: وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطة التكتيكية على مستويات الأقسام وربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

3- الرقابة التشغيلية: هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطة التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

ج- مجالات الرقابة الاستراتيجية:

بما أن الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المؤسسة لرسالتها، فلابد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد... إلخ، والتي تختلف تبعاً لنوع المؤسسة هل هي إنتاجية أم خدمية؟ وفيما يلي أهم مجالات الرقابة الاستراتيجية:

(السكارنة، 2015، صفحة 328)

1- الرقابة المالية: تستند رقابة الأداء المالي على تقييم الربح والعائد على الاستثمار، فالهدف من النشاط التمويلي هو الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2- رقابة العمليات الداخلية: وتهدف إلى تحسين نوعية الإنتاج من خلال تقليل الأخطاء في الإنتاج، وتقليل حالات الأخطاء في العمل، أي تهتم رقابة العمليات الداخلية بتحسين جودة الخدمة المقدمة.

3- رقابة رضا الزبائن: وتهتم بتحسين العلاقات مع الزبائن من خلال زيادة العناية وتقليل نسبة شكاوى الزبائن، وتقليل فترة الانتظار إضافة إلى تحسين العلاقات الخارجية لتحسين سمعة المؤسسة مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها إضافة إلى سمعة المؤسسة بين الناس في المجتمع.

د- مراحل الرقابة الاستراتيجية:

تختلف أساليب الرقابة الاستراتيجية من مؤسسة لأخرى، وذلك وفقاً لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل مؤسسة، لذلك فإن عملية الرقابة الاستراتيجية تتضمن المراحل التالية: (السالم، 2005، الصفحات 247-248)

1- مراجعة الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية: وذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية، والخارجية، وعند مراجعة العوامل الداخلية يتم التركيز على التغيرات التي حدثت في إدارة المؤسسة، والتسويق والمحاسبة والإدارة المالية، ونشاط البحث والتطوير للوقوف على نقاط الضعف والقوة، وعند دراسة العوامل الخارجية نسعى للتعرف على وضع المؤسسة في السوق التنافسي، ويمكن إنجاز ذلك من خلال طرح أسئلة يلزم الإجابة عليها بموضوعية عالية:

✓ كيف أثرت أو تؤثر استراتيجيات المنافسين على استراتيجيةتنا؟

✓ هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاص بالمنافسين؟

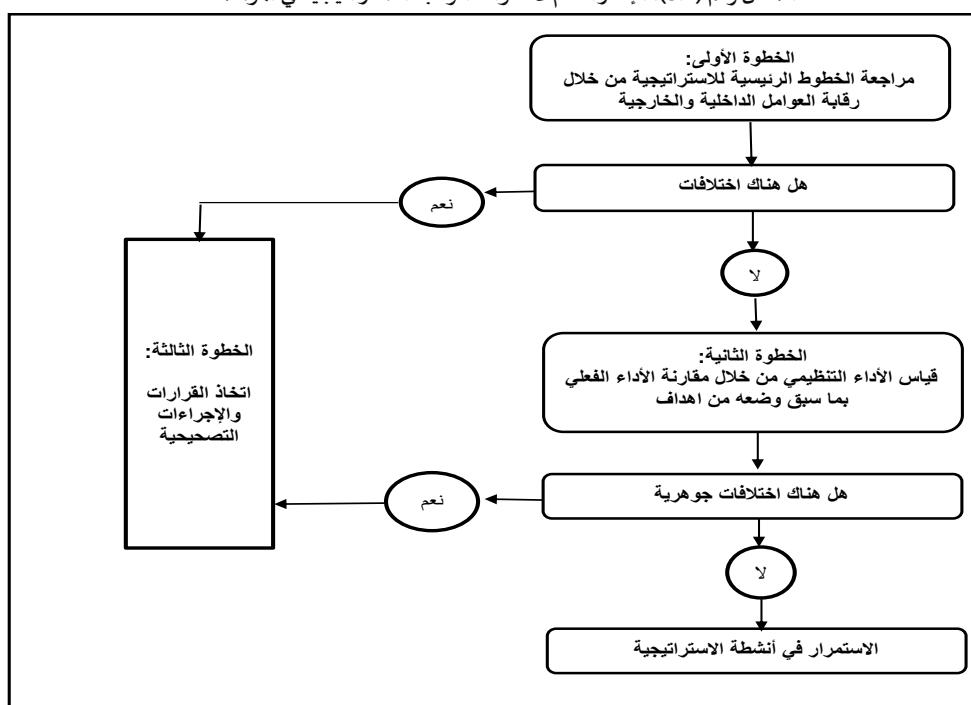
✓ ما هي الأسباب التي دفعت استراتيجيات المنافسين إلى النجاح؟

✓ كيف يمكننا التعاون مع المنافسين؟

2- قياس الأداء التنظيمي: يجسد الأداء مدى قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة المدى، وتتلخص هذه الأهداف بالبقاء والنمو، إن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف السنوية يتطلب سرعة في اتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات في السياسات، أو في وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد للمؤسسة.

3- اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية: يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للاستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى الانحرافات في الاستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الاستراتيجي والشكل المولى يوضح هذه الخطوات على مستوى المؤسسة واستراتيجيات الأعمال.

الشكل رقم (3.7): الإطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة



المصدر: (السالم، 2005، صفحة 249)

في حين يرى "بارنيل" (Parnell) أنه يمكن استخدام خمس خطوات لتسهيل عملية الرقابة الاستراتيجية، تتمثل في: (Parnell, 2014, pp. 328-332)

1. تحدد الإدارة العليا محور الرقابة من خلال تحديد العوامل الداخلية التي يمكن أن تكون بمثابة مقاييس فعالة لنجاح الاستراتيجية أو فشلها، بالإضافة إلى العوامل الخارجية التي يمكن أن تثير استجابات من المنظمة.
2. يتم وضع معايير (أي مقاييس) للعوامل الداخلية التي يمكن مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بها بعد تنفيذ الاستراتيجية.
3. تقوم الإدارة بقياس أو تقييم الأداء الفعلي للشركة كمياً ونوعياً.
4. تتم مقارنة تقييمات الأداء بالمعايير التي تم وضعها مسبقاً.
5. إذا كان الأداء يفي بالمعايير أو يتجاوزها، فعادةً لا يكون الإجراء التصحيحي ضرورياً. إذا كان الأداء أقل من المعيار، فعادةً ما تتخذ الإدارة إجراءً علاجياً.

الخطوة 1: محور الرقابة الاستراتيجية

تتمثل الخطوة الأولى في عملية الرقابة الاستراتيجية في تحديد محور الرقابة. ومن المهم مواءمة هذا المحور مع الاستراتيجية الجارية التي يتم تقييمها، بحيث يمكن تقييم نجاحها أو فشلها وفقاً لذلك. على سبيل المثال، قد يرغب المسؤولون التنفيذيون في شركة تركيز على الابتكار في التركيز على العوامل المرتبطة بالبحث والتطوير وتطوير المنتجات الجديدة. في المقابل، قد يركز المديرون الاستراتيجيون في شركة تركيز على احتواء التكاليف على العوامل المرتبطة بالكفاءة وعمليات الإنتاج. وعلى وجه التحديد، إذا كانت الشركة تسعى إلى أن تكون المنتج الأقل تكلفة في الصناعة، على سبيل المثال، يجب على مدیريها مقارنة كفاءة إنتاجها مع كفاءة المنافسين وتحديد المدى الذي تحققه الشركة فيه هدفها.

تخلق هذه الخطوة سياق الرقابة الاستراتيجية من خلال تركيز جهود الإدارة على المجالات المرتبطة بشكل مباشر بالنجاح الاستراتيجي.

الخطوة الثانية: معايير الرقابة الاستراتيجية (المقاييس).

الخطوة الثانية في عملية الرقابة الاستراتيجية هي تحديد معايير رقابة استراتيجية محددة ومرتبطة بشكل مباشر بالاستراتيجية. هنا يوضح المسؤولون التنفيذيون مقاييس الأداء المحددة التي سيتم استخدامها لتقييم النجاح أو الفشل الاستراتيجي، يمكن تقييم أداء الشركة بعدة طرق، يمكن للإدارة مقارنة نتائج التشغيل الحالية مع تلك الخاصة بالعام السابق. إذ تعتبر الربحية هي مقاييس الأداء الأكثر استخداماً وبالتالي فهي وسيلة شائعة لقياس الأداء وممارسة الرقابة الاستراتيجية. قد يكون عدد من المقاييس المالية الإضافية مفيدة أيضاً، بما في ذلك العائد على الاستثمار (ROI) والعائد على الأصول (ROA) والعائد على المبيعات (ROS) والعائد على حقوق الملكية (ROE) ونحو الإيرادات.

تتمثل المشكلة الرئيسية في قياس الأداء في إمكانية السعي وراء مقياس على حساب مقياس آخر، إذ تمثل الأهداف المشتركة للنمو والربحية مثلاً على هذه الظاهرة. فالعديد من الشركات تسعى إلى النمو عن طريق الاستثمار في

البحث والتطوير أو تطوير المنتجات الجديدة أو عن طريق خفض الأسعار لجذب العملاء. يميل كلا النهجين إلى تقليل الأرباح - على الأقل على المدى القصير.

الخطوات من 3 إلى 5: ممارسة الرقابة الاستراتيجية

تتطلب ممارسة الرقابة الاستراتيجية قياس الأداء (الخطوة 3)، ومقارنته بالمعايير التي تم وضعها مسبقاً (الخطوة 4)، ويلي ذلك اتخاذ إجراءات تصحيحية (الخطوة 5)، إذا لزم الأمر.

يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية على جميع المستويات إذا كان الأداء الفعلي أقل من المعيار الذي تم تحديده، ما لم يتم تحديد أسباب استثنائية للتفاوت، مثل توقف الإنتاج عندما يؤدي حريق إلى إغلاق مورد حيوي. ومن الأفضل للمديرين الاستراتيجيين التفكير في الإجراءات التصحيحية الممكنة وتوقعها قبل تنفيذ الاستراتيجية كلما أمكن ذلك.

تعد المقارنات التنظيمية مع المنافسين أساساً رئيسياً لممارسة الرقابة الاستراتيجية. على سبيل المثال، انخفضت الحصة السوقية الجماعية لمزودي تلفزيون الكابل باستمرار طوال التسعينيات. تحول عدد من عملاء الكابل إلى مزودي الأقمار الصناعية الأقل تكلفة مثل DIRECTV و Dish Network. بحلول أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تلاشت الميزة التنافسية للكابل المتمثلة في البساطة والبرمجة الكاملة للشبكة المحلية حيث بدأت DIRECTV و Dish Network في تقديم أطباق الأقمار الصناعية الصغيرة سهلة التركيب والمنفصلة، بما في ذلك الشبكات المحلية كجزء من خطة الخدمة. ونتيجة لذلك بدأ عدد من شركات الكابل في خفض الأسعار في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين في محاولة لاستعادة الحصة السوقية المفقودة.

نظراً لأن المقاييس الفردية للأداء يمكن أن تقدم لمحنة محدودة عن الشركة، فقد بدأ عدد من الشركات في استخدام نهج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء. عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن، لا يعتمد قياس الأداء على عامل كي واحد بل على مجموعة من العوامل الكمية والنوعية، مثل العائد على الأصول، والحصة السوقية، وولاء العملاء ورضاهما، والسرعة، والابتكار. إن المفتاح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن هو تحديد مجموعة من مقاييس الأداء المصممة خصيصاً للشركة وأهدافها الاستراتيجية

جدول رقم (1-7): الأهداف والمقاييس الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن

الهدف الاستراتيجي	أمثلة على المقاييس الاستراتيجية
قيادة التكلفة	تحفيضات سنوية في تكاليف الإنتاج
الابتكار	النسبة المئوية للإيرادات المشتقة من المنتجات المطورة خلال السنوات الخمس السابقة
خدمة العملاء	النسبة المئوية للعملاء الذين أبلغوا عن رضاهما عن منتج أو خدمة
نمو الشركة	الحصة السوقية في صناعات مختارة
جودة المنتج	النسبة المئوية للمنتجات التي يتم إرجاعها من قبل تجار التجزئة أو المستهلكين لخدمة الضمان

المصدر: (Parnell, 2014, p. 333)

ومع ذلك، يمكن أن يكون تطبيق نهج بطاقة الأداء المتوازن أمراً صعباً. على الرغم من أن المقاييس هي بدائل للأداء، إلا أن بعض المديرين قد يركزون على المقاييس الفردية على حساب الأداء العام. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تؤكد على الحصة السوقية كمقاييس فردية رئيسية في بطاقة الأداء، فقد يحاول مدروها تحقيق هذا الهدف من خلال تسريع طرح المنتجات في السوق أو خفض الأسعار بشكل مفرط، وهي أنشطة يمكن أن تقوض الصحة والربحية على المدى الطويل للشركة. ومع ذلك، فقد ساعد هذا النهج عدداً كبيراً من الشركات على فهم قضايا الأداء بشكل أفضل

المراجع الخاصة بالفصل السابع

1. بلال خلف السكارنة. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
2. طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صيحب إدريس. (2007). الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل). عمان: دار وائل للنشر.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2013). الإدارة الاستراتيجية (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية). المملكة العربية السعودية: جامعة الطائف.
4. عبد العزيز صالح بن حبتور. (2004). الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. فلاح حسن عدای الحسینی. (2006). الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. مؤيد سعيد السالم. (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر.
7. Bojin, J., & Schoettl, J.-M. (2012). *L'essentiel de la stratégie Outils Méthodes Bonnes Pratiques*. Eyrolles.
8. Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2013). *Management stratégique* (éd. 9 edition). Paris: Magnard-Vuibert.
9. Sadler, P. (2003). *Strategic Management* (éd. second edition). London: Kogan Page Limited.
10. Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management theory and practice*. California: Sage publication.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. اسماعيل محمد السيد. (2000). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية*. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
2. أكرم سالم الجنباني. (2017). *الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن 21*. الأردن: دار المهل.
3. امباركة طوير. (2020-2021). دور التشخيص الاستراتيجي في بناء مقومات الابداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال. قسم علوم التسيير، تيسمسيلت الجزائر: جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت.
4. أمينة محمود حسين، و أمل عبد الحكم عباس. (2018). *الإدارة الاستراتيجية*. القاهرة: كلية التجارة جامعة القاهرة.
5. أنس عبد الباسط عباس. (2018). *الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة*. دار النشر الدولي.
6. بلال خلف السكارنة. (2015). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. ج أكول. (2014). *الإدارة في النظرية والتطبيق*. (حسام الدين خيضرور، المترجمون) دمشق: دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.
8. جيرالد جرينبرغ، و روبرت بارون. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. (محمد رفاعي رفاعي، و علي اسماعيل بسيوني، المترجمون) المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
9. دريس أوهلال. (2018). *مدارس الفكر الاستراتيجي العميان العشر و الفيل*. مجموعة الأكاديميات الدولية.
10. زيد منير عبودي. (2006). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
11. شارلز هل، و جاريث جونز. (2001). *القيادة الاستراتيجية "مدخل متكامل"*. الرياض: دار المريخ للنشر.
12. صالح عبد الرضا رشيد، و احسان دهش جلاب. (2008). *الإدارة الاستراتيجية مدخل تكامل*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
13. طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صيحب إدريس. (2007). *الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)*. عمان: دار وائل للنشر.
14. عائشة يوسف الشميلي. (2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2013). *الإدارة الاستراتيجية (الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية)*. المملكة العربية السعودية: جامعة الطائف.

16. عبد الرزاق بن حبيب. (2013). *اقتصاد وتنمية المؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
17. عبد العزيز صالح بن حبتور. (2004). *الإدارة الاستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير"*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
18. عيسى خليفي. (2003). *محاضرات في اقتصاد المؤسسة*. بسكرة: جامعة بسكرة.
19. فلاح حسن عدائي الحسيني. (2006). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة (الإصدار الطبعة الثانية)*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
20. فلاح حسن عدائي الحسيني. (2006). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة (الإصدار الطبعة الثانية)*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. محمد المحمدي الماضي. (2017). *إدارة الاستراتيجية*. القاهرة: كلية التجارة جامعة القاهرة.
22. مدحت محمد ابو النصر. (2015). *مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
23. مؤيد سعيد السالم. (2005). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار وائل للنشر.
24. ناصر دادي عدون. (1998). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: دار المحمدية العامة.
25. نوال عبد الكريم الأشهب. (2015). *اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها)*. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
26. وائل محمد صبغي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2009). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل (الإصدار الطبعة الثانية)*. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية:

27. David, F., & David, F. (2017). *Strategic Management concepts and cases A Competitive Advantage Approach* (éd. Sixteenth edition). england: Pearson Education Limited.
28. MORDEN, T. (2007). *Principles of Strategic Management* (éd. Third Edition). England: Ashgate Publishing Limited.
29. Marchesnay, M. (2004). *Management Stratégique*. Les Editions de l'ADREG.
30. Barbier, E., Ardoin, J.-L., & Barbier, J. (2013). *STRATEGOR*. Paris: Dunod.
31. Bojin, J., & Schoettl, J.-M. (2012). *L'essentiel de la stratégie Outils Méthodes Bonnes Pratiques*. Eyrolles

32. Brulhart, F. (2009). *LES 7 POINTS CLES DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE avec la méthode des cas*. paris: éditions d'organisation.
33. Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussauge, P., & Durand, R. (2013). *STRATEGOR*. paris: Dunod.
34. Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (éd. Seventh Edition). USA: Thomson Higher Education.
35. Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2013). *Management stratégique* (éd. 9 edition). Paris: Magnard-Vuibert.
36. Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2013). *Strategic Management theory*. USA: Cengage Learning.
37. Rothaermel, F. (2017). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Education.
38. Garibaldi, G. (2008). *Analyse stratégique*. Paris: Eyrolles editions d'Organisation.
39. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégique* (éd. 10 édition). Montreuil: Pearson.
40. Leroy, F. (2012). *Les stratégies de l'entreprise* (éd. 4 édition). Paris: Dunod.
41. Lynch, R. (2015). *Strategic Management* (éd. 7 edition). United Kingdom: Person education Limited.
42. Parnell, J. A. (2014). *Strategic Management theory and practice*. California: Sage publication.
43. Rothaermel, F. (2017). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Education.