

## المحاضرة الأولى

### تمهيد:

بعد التطور السريع للبشرية في جميع الميادين وخاصة في مطلع القرن الواحد والعشرين والذي مس حتى كيفية إنشاء وتطور المؤسسات الاقتصادية فهذه الأخيرة لم يعد بإمكانها البقاء والتطور إلا بإتباع خطة واضحة المعالم والتي تستمد معطياتها من جميع المتغيرات الاقتصادية. وتفاديا لحصول الغير المتوقع يجب أن تتسم هذه الخطة أيضا بالمرونة وسرعة التأقلم. وهذا كله تعكف عليه ما يعرف اقتصاديا الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، فمصطلح الاستراتيجية عموما لم يظهر مع المؤسسات الاقتصادية لأول مرة بل هو مصطلح ظهر للإنسانية منذ العصور الأولى في حياة البشرية فقد ظهر في الخطط الحربية قبل الميلاد، ومن بين أهم اللذين وثبوا في الاستراتيجية الحربية "سن تزو" الجنرال الصيني الذي كان قائدا للجيش سنة 500 قبل الميلاد، حيث وثق أفكاره في كتابه الشهير "فن الحرب" "The Art Of War" وما زال الكثير من الخبراء يعتمدون على أفكاره إلى اليوم.

## الفصل الأول: المؤسسة والمحيط الاقتصادي

### 1- المؤسسة والمحيط:

قد أعطيت عدة مفاهيم للمؤسسة يتم التعرف على أهمها، كما سيتم التعرف على المحيط الذي تنشط به المؤسسة.

#### 1.1 مفهوم المؤسسة:

قدم المفكرون العديد من المفاهيم وأهمها:

عرف كارل ماركس Karl Marx المؤسسة على أنها مكونة من عمال يعملون في نفس الوقت تحت إشراف أصحاب رؤوس الأموال في نفس المكان قصد إنتاج نوع معين من السلع.

يعرف م. بودين M . Baudin المؤسسة هي المكان الذي يتم فيه تنسيق عوامل الانتاج مع العلم أن صاحب رأس المال هو المنسق الوحيد وهو الذي يشرف على كل الأعمال. أما تروشي Truchy فعرف المؤسسة على أنها عبارة عن وحدة اقتصادية تجمع وتنسق العوامل الإنتاجية والمادية للنشاط الاقتصادي. إذ ركز في التعريف على الهدف الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة.

بينما ركول Rouquierol فأكد أن المؤسسة عبارة عن نظام أي مجموع عوامل متداخلة ومرتبطة ببعضها البعض حسب النظام والهيكل والقواعد المطبقة التي تنجم عن علاقتها بالمتعاملين معها. وقد عرف بروطون Breton المؤسسة بأنها عبارة عن شكل أو نظام اقتصادي ومالي مستقل يهدف إلى إنتاج السلع والخدمات قصد تسويقها.

وتتميز المؤسسة بعدة خصائص، من أهمها نذكر ما يلي:

1. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛

2. القدرة على الانتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛

3. أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يضمن لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة؛

4. التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل؛

أثناء صياغة المؤسسة لسياستها الداخلية يتعين عليها الأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الناتجة عن محيطها الخارجي، فقدرتها بنائها لميزة تنافسية يتأثر بمتغيرات محيطها الخارجي، ويشمل المحيط الخارجي للمؤسسة على العوامل التالية:

**1. العوامل السياسية والتشريعية:** وهو كل القوانين واللوائح التشريعية التي تبين السلطة السياسية وتنظم التجارة كالقانون التجاري وقانون الضرائب وقانون العمل، وقانون البيئة، وكل القوانين التي تحرص على ضمان مناخ سياسي مستقر والتي قد شجع نشاط المؤسسة أو تثبط أعمالها.

2. العوامل الاقتصادية: وهي كل العوامل التي تؤثر على المؤسسات من خلال أسعار الفائدة، والتضخم وسعر الصرف، والسياسة المالية وتقلبات الأسعار ... الخ.

3. العوامل التكنولوجية: إن التكنولوجيا الجديدة تسرع العملية الانتاجية بالإضافة إلى أنها تسمح بحق منتجات جديدة وظهور حاجات جديدة بالمجتمع، لذا لا يوجد أي مؤشر في السوق يدفع لدراسة الضغوط الناتجة عن التغير التكنولوجي لأن هذا الأخير يؤدي إلى توليد أسواق جديدة.

ولتسهيل دراسة المحيط الخارجي يقسم إلى محيط خارجي جزئي ويشمل الموردين والعملاء والمنافسين الحاليين والمحتملين، بالإضافة إلى المؤسسات التي تنتج منتجات بديلة وأصحاب المصالح الآخرين. أما المحيط الخارجي الكلي فيشمل كل العوامل والاتجاهات التي تحدث في المجتمع، وهذه التغيرات لا تكون ناتجة عن بقية المؤسسات الأخرى، إذ يكون تأثير هذه العوامل كبير جدا على المؤسسة. إن دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة يتم وفق مراحل هي: تحليل البيئة التنافسية؛ توقع الفوائد من التحليل؛ تحليل تأثير المحيط الكلي؛ توقع تطور المحيط الخارجي .

أما المحيط الداخلي للمؤسسة فهو عبارة عن تنظيم المؤسسة وعادة ما يكون له آثار مباشرة ومحددة على المؤسسة. إذ يهتم أصحاب المصالح بالمؤسسة بدراسة هذا المحيط عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف على مدى قدرة المؤسسة في الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي. فدراسة المحيط الداخلي قد يتم من خلال دراسة الموارد المتاحة للمؤسسة باستخدام نظرية تخصيص الموارد، أو عن طريق تحليل المحيط حسب الوظائف التنفيذية للمؤسسة .

إن الاهتمام بدراسة محيط المؤسسة ناتج عن عدم التأكد البيئي والذي يمكن قياسه من خلال بعدين: البعد الأول هو درجة التعقيد أي مدى تعدد العوامل التي تتعامل معها المؤسسة ومدى تجانسها، أما البعد الثاني فهو درجة عدم الاستقرار البيئي والذي يعني التغير في العوامل المؤثرة على المؤسسة.

## الحاضرة الثانية

### 2- تأثير المحيط على المؤسسة

يمكن من خلال النقاط التالية توضيح تأثير بعض متغيرات المحيط الخارجي على المؤسسة.

**1. العامل الجغرافي:** إن اختيار الموقع الجغرافي للمؤسسة يلعب دور كبير وذلك لنوعية المنطقة من

حيث المكان والمناخ، فهل المنطقة تطل على ساحل البحر وهل هي منطقة استراتيجية بالنسبة

للمؤسسة، أم أن المنطقة نائية ولا تتوفر على مقومات تساعد على تطور المؤسسة، بالإضافة إلى هذا

فلإنسان تأثير على المنطقة الجغرافية من خلال اهتمامه بالتقدم التكنولوجي مما يؤدي إلى تحسين

محيط المؤسسة عن طريق قيامه بتوفير المتطلبات الضرورية لعملية التحسين؛

**2. العمل الديموغرافي:** العنصر البشري هو محور النشاط الاقتصادي فهو المبدع والمفكر الذي تنتج

ويسير الآلة. إذ يختلف هذا المورد من دولة لأخرى وذلك حسب السن والمستوى الثقافي، فالمؤسسة

تحتاج إلى العنصر الديموغرافي الذي يتميز بصفات تجعل المؤسسة في وضعية جيدة، ومن بين هذه

الصفات أن يكون المجتمع يتمتع بمعدل سن يساعد الإنتاج كوفرة الشباب وروح المبادرة وحب

المسؤولية وممارستها بكيفية جيدة وروح الابداع والتنافس والتآلف والتنظيم وتطوير الأفكار بما يتماشى

مع متطلبات العصر؛

**3. العامل الخاص بالنقل ووسائله:** تحتاج المؤسسة في نشاطها التحرك وذلك للقيام بوظائفها في

عملية التموين وعملية التسويق، وهذه الوظائف تحتاج إلى وسائل النقل وطرق، فهذه الوسائل تعتبر

الشرائين الضرورية والتي تحدد عملية تأسيس المؤسسة. فالطرق المعبدة والموانئ وانشاء السكك

الحديدية وبناء المطارات يزيد في إنشاء المؤسسات، إذ يلعب هذا العامل دورا هاما في السير العادي

للمؤسسة؛

**4. العامل السياسي والقانوني:** يلعب الجو السياسي دور هام في توجيه المؤسسة ففي النظام

الرأسمالي يسود فيه جو مسؤولية المؤسسة في تحمل الأخطار وحررة في اتخاذ قراراتها، أما بالنظام

الاشتراكي فتسيير المؤسسة يعتمد على تخطيط الاقتصاد على المستوى الكلي أي أنها خاضعة إلى قرارات فوقية أثناء قيامها بأنشطتها. كما أن المؤسسة تتأثر بقوانين النظام إذ تتأثر بقوانين التشريعية للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر على سياسة تأسيس المؤسسة؛

**5. العامل العلمي والتقني:** إذ يلعب هذا العامل دورا هاما في مردودية المؤسسة وذلك عن طريق تطوير المورد البشري باستفادته من البحوث العلمية، ومكننة وسائل الإنتاج بالآلات الحديثة التي توفر الجودة وتساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج.

### 3- تأثير المؤسسة في المحيط:

علاقة المؤسسة بمحيطها هي علاقة ذات اتجاهين، إذ تتأثر المؤسسة بمحيطها وتؤثر فيه، ويمكن شرح تأثير نوعين رئيسيين من التأثير الذي تمارسه المؤسسة على محيطها هما: الآثار الاجتماعية، والآثار الاقتصادية.

#### 1 . 3 . 1 . الآثار الاجتماعية:

للمؤسسة آثار اجتماعية على المحيط منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ويختلف هذا التأثير حسب النظام الاقتصادي المطبق وكذلك باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع، إذ تؤثر على المجالات التالية :

**1. توفير الشغل:** إنشاء المؤسسات يعمل على توفير مناصب العمل ويزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها، وبالخيز الزمني الذي توجد فيه، إذ تسمح بامتصاص البطالة من المجتمع، إلا أن التكنولوجيا المستعملة فيها لها دور هام في تحديد العمالة؛

**2. التأثير على الأجور:** للمؤسسات الهامة دور في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة ووزنها المالي تقوم برفع أجورها، خاصة عند محاولة استقطابها للموارد البشرية إلى مكان تقل فيه هذه الأخيرة، فيكون لذلك اثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات الباقية لمختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، كما تنجح المؤسسات المعنية غالباً في جلب العمال من قطاعات أخرى.

3. **تغيير نمط المعيشة:** إن ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلد، أو في بلدان معينة يؤدي لانفصال السكان الذين يستعملون فيها، عن نمط حياتهم السابقة، حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظم معينة من وقت العمل ووقت الراحة، وما ينتج من طرق عيش، وكذلك التغيير في عاداتهم؛

4. **التأثير على الاستهلاك :** إن سياسة البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع كما ونوعا، فزيادة المبيعات وتنوعها تشد المنافسة، وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة، وهذا يفيد الطبقة العاملة خاصة، مما يزيد من إمكانية استهلاكها ورفاهيتها، كما أن المؤسسة تؤثر على الأنماط الاستهلاكية من خلال سياسة الترويج باستخدام المزيج المناسب حسب خصائص السوق المستهدف؛

5. **التأثير على البطالة:** زيادة المؤسسات يمتص البطالة، إلا أنه يمكن أن تظهر الحالة العكسية عند تصفية 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.

### 1.3.2 الآثار الاقتصادية العامة:

للمؤسسة دور هام في تغيير النشاط الاقتصادي لأنها أحد أهم الأعوان الاقتصاديين، ويمكن توضيح أهم الآثار الاقتصادية الناجمة عن المؤسسة في النقاط التالية:

1. **دفع عجلة التعمير:** إن بروز مؤسسات في مناطق ريفية أو في أماكن تتميز بتأخر عمراني، تعمل على التعمير وذلك بإنشاء مساكن لعمالها، وإعدادها 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 ينتج عن 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، لهذا فإن غالباً ما يتم صناعة هذه المنتجات أو القطع في مؤسسات مختلفة، وكلها يخدم أو يصب لدى مؤسسة تقوم باستعمال هذه القطع في إنتاج منتجات تتكفل بتسويقها 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، وينتج من هذا عدة مزايا اقتصادية واجتماعية.

## الحاضرة الثالثة

### الفصل الثاني: تطوير التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل توضيح مفهوم التخطيط في المدى الطويل وطريقة سيرورته، كما سندرس كيفية الانتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية وأهم مدارس التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى مستويات الاستراتيجية وسيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة، كما سيتم دراسة الخطوات المتبعة لصياغة القرارات الاستراتيجية.

#### 1- التخطيط في المدى الطويل:

أكد الكلوفن (2010) أن التخطيط عبارة عن نظرة مستقبلية للأشياء والأمور من أجل إحداث موازنة بين الأهداف المسطرة وبين الموارد المتوفرة لدى المؤسسة، أي أن يكون الهدف الرئيسي من التخطيط هو تحقيق أعلى استثمار للموارد بما يضمن تحقيق مستوى عالي من الأهداف عن طريق تخصيص الأمثل للموارد . كما أن التخطيط هو التطبيق المنظمة لما هو متاح من معرفة وموارد بقصد التحكم في توجيه خطوط التغيرات الراهنة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة (ص. 26).

وقد عرف القطامين (1996) التخطيط الاستراتيجي على أنه هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وتحديد اهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة. فهي إذن عملية تخطيطية أي التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة المستقبلي أي الذي يحدد توجهها المستقبلي (ص. 92). كما أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تركز على تنفيذ أهداف محددة على مر الزمن. أي أن التخطيط الاستراتيجي هو الوصول إلى الغايات والأهداف المدرجة ضمن خطة استراتيجية عن طريق استخدام موارد المؤسسة .

وأكد الغالي و إدريس (2015) أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر هي:

**أ- المستقبلية في اتخاذ القرارات:** أي ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها في المستقبل، وعند الاختيار بين البدائل المطروحة يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلال دمجها مع المعلومات ذات العلاقة توفر للمؤسسة المناخ الملائم لاتخاذ القرارات المتعلقة باكتشاف التهديدات وتجنبها، واغتنام الفرص المتاحة للمؤسسة، أي أن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها؛

**ب- العملية:** التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تشمل التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها؟، ومن يقوم بها؟، وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟ فالتخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة بسبب التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بمعنى أن الخطة الاستراتيجية تتغير يوميا، إذ لا بد من احداث تغييرات بصورة مستمرة وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط؛

**ج- الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي هو طريقة واتجاه في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، فلا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات و الوسائل، إذ لا بد على كل الموظفين في أي مؤسسة من الاقتناع بمدى أهميته، ويجب ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أي مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل؛



د- الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة، فالخطط الاستراتيجي يجمع بين ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطط الاستراتيجية، الخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، إذ على المؤسسات التي تتبع اللامركزية من إيجاد علاقة هيكلية تربط الخطط الثلاثة السالفة الذكر ببعضها، فهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة الاتجاه باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

## 2- التخطيط والاستراتيجية:

يرى الغالي و إدريس (2015) أنه يمكن الانتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية كما يلي.

### أ- الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط

تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا لأن البدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي يستوجب أن تكون المؤسسة وإدارتها العليا مستعدة فعلا وملزمة لبذل الجهد المطلوب، وتوفير المستلزمات الضرورية لنجاحه. فالمؤسسة المستعدة للبدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي يفترض أن تقوم بما يلي:

- ✓ تحديد القضايا الأساسية والخيارات المهمة التي تتعامل معها العملية التخطيطية؛
- ✓ تحديد الأدوار والمسؤوليات في عمليات التخطيط؛
- ✓ تشكيل هيئة تخطيط لمتابعة مستوى التقدم واجراءات العملية التخطيطية؛
- ✓ متابعة الهيكل التنظيمي، وإجراء تطوير العمل فيه أو إحداث بعض التغييرات التي تتطلبها العملية التخطيطية؛
- ✓ تشكيل أنظمة المعلومات الاستراتيجية والعملياتية الداعمة للعملية التخطيطية؛
- ✓ توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة للعملية التخطيطية.

## المحاضرة الرابعة

### ب. تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

يمثل الاتجاه الاستراتيجي المهمة الأولى والأساسية للإدارة العليا، ويوضح التوجه المستقبلي للمؤسسة أن مستوى الأداء وكفاءته للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يمثل انعكاسا طبيعيا لقدرة إدارة المؤسسة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، حيث من المتوقع أن لا تكون نتائج الأداء جيدة إذا كان التوجه الاستراتيجي غامضا وغير واضح، ويتحدد الاتجاه الاستراتيجي من خلال:

✓ **الرؤية:** تعطي إجابات واضحة عن الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وكيف سيكون المستقبل، وتساعد الرؤية على تركيز الجهود، وتوصل قيم وقناعات الإدارة العليا لمختلف الجهات، فهي إذن توحد الاتجاه لكنها متجددة باستمرار، بمعنى أنها مستمرة وتمثل طريقا مفتوحا للمستقبل؛

✓ **القيم:** عمليات التخطيط الاستراتيجي مؤطرة بقيم تحكم تصرفات وتمثل قناعات ومعتقدات تنعكس بتصرفات وسلوكيات وعادات وطقوس وشعائر لمختلف أعضاء المؤسسة، وإذا كانت العمليات التخطيطية خالية من هذه القيم فإننا سنجد تناقضا واضحا عند دراستها على مدى فترات زمنية طويلة، بل قد تشكل لدى المؤسسة اغترابا وفجوة قيمية بين ما تطرحه إدارتها العليا كتصورات نظرية وما تعمل عليه مستويات المؤسسة المختلفة كمفردات وسلوكيات يومية؛

✓ **الرسالة:** تحدد الرسالة سبب تواجد المؤسسة وطبيعة عملها، فهي ليست مجرد وثيقة، بل هي احساس شخصي عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة، وهذا الاحساس يفترض أن يتحول إلى التزام ومسؤولية جماعية يشترك فيها أعضاء التنظيم، وتعطي الرسالة للمسؤولين إمكانية التخصيص الجيد للموارد لتحقيق الأهداف الأساسية. إن الرسالة الجيدة لا تحتاج إلى تعديل دوري مع أنها يمكن أن تعدل أو تتغير لمرات طيلة فترة حياة المؤسسة، ويشتق من هذه الرسالة الأهداف الاستراتيجية؛

✓ **الغايات والأهداف الاستراتيجية:** وهي توضح وتبين ما هي الأهداف الاستراتيجية وكيف تساهم هذه الأهداف في تقريب المؤسسة من تحقيق رسالتها، وتتصف هذه الأهداف بالشمولية والمدى البعيد، وتعطي لاحقا مؤشرات الاشتقاق أهداف العمليات، وتمثل الأهداف الاستراتيجية خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو وتموسع أو تنوع أو انكماش وانسحاب.

### ج- التحليل الاستراتيجي وتقييم الموقف

إدراك المؤسسة لرؤيتها ورسالتها يمثل قاعدة أساسية للانطلاق والنظر بتمعن في الوضع الراهن لها، ويمثل تحليل الموقف جانبا من قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، ويدخل في إطار تحليل الموقف مجموعة كبيرة من الاعتبارات يندرج في إطارها أساليب استغلال الفرص وقضايا التمويل والاستجابة لاحتياجات العملاء والأسواق.

### د- وضع البدائل في إطار الخطة

بعد أن تحدد المؤسسة توجهها الاستراتيجي، وكذلك قيمت موقفها بالشكل الصحيح، تقوم بعدها بتحديد ماذا عليها أن تفعل، وعلى مختلف المستويات الإدارية، ويندرج في إطار ذلك آليات مختلفة، ونقاش وحوار على مختلف المستويات، وإقرارا نهائيا للبدائل المعتمدة والتي ستنفذ لاحقا. إن هذه الخطوة تحدد أطر الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

### و- إكمال الخطة

إن مجمل العمليات السابقة قد تكون موضوع بصيغ رسمية مكتوبة، وبالتالي فإن كافة هذه القضايا توضع على الورق فقط. وتقوم هيئة التخطيط بالمؤسسة بالاستعانة بالاستشاريين ومن الضروري إطلاع ومعرفة آراء كبار المسؤولين لغرض ترجمة هذه الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية وبرامج واجراءات تفصيلية بنتائج مستهدفة لفترات زمنية قصيرة، وان النتائج النهائية لجميع هذه الخطوات يتمثل بخطة استراتيجية معتمدة وجاهزة للتنفيذ.

### 3- مدارس الفكر الاستراتيجي:

لقد تطور التفكير الاستراتيجي من خلال جهود الباحثين حسب مدارس فكرية مختلفة، ومن بين أهم هذه المدارس نذكر:

**أ- المدرسة التكييفية:** حسب هذه المدرسة فالتخطيط الاستراتيجي يقوم على التناسق والتطابق بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، إذ للتغيرات البيئية أهمية كبيرة في استراتيجية المؤسسة، ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها وتمد خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح؛

**ب- مدرسة التخطيط:** تؤكد هذه المدرسة على إجراء دراسات تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمؤسسة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، ولهذا تدعو هذه المدرسة إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المؤسسة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة الاستراتيجية؛

وقد أدرج الغالي و إدريس (2015) مدارس أخرى اهتمت بدراسة التفكير الاستراتيجي من أهمها ما يلي:

**ج- مدرسة التصميم:** تركز هذه المدرسة على عمليات منهجية ومرتبة ذات طابع مفاهيمي، تحاول أن تصوغ الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات؛

**د- المدرسة الريادية:** إن صياغة الاستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد الأعلى للمنظمة أو المؤسس لها، والذي يمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تعمل المؤسسة على تحقيقها، لذلك فإن عمليات صياغة الخطة يجب أن تكون موجهة في إطار هذه الرؤية التي تشكل القوة الأساسية للمؤسسة، وتتميز هذه المدرسة بتركيزها على القائد ورؤيته لمستقبل المؤسسة، في حين أن نقطة الضعف الأساسية هي نقص النظم المتكاملة للعمل؛

هـ- المدرسة المعرفية: حسب هذه المدرسة عمليات التخطيط الاستراتيجي ما هي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات وتفسير المعلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ. أهم ما يميز هذه المدرسة أنها تراعي الأوضاع المختلفة للمؤسسة في ضوء رؤية منهجية وعلمية التخصيص الموارد، أما نقطة ضعفها تتمثل في عدم انتظامية مثل هذه العمليات والإجراءات والارتباطات بقدرات المتخصصين والمدراء العملية والفكرية وتجاربهم السابقة؛

و- مدرسة التعلم: ترى هذه المدرسة أن القرارات وعمليات التخطيط تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، وبهذا إن الحديث هنا يدور عن عمليات طارئة تطور من خلالها خطط المؤسسة وفق الاعتبارات البيئية. إن نقطة القوة لهذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبنى على تنبؤات مسبقة فقط، في حين أن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المؤسسة للمستقبل البعيد؛

ز. المدرسة البيئية: شمني هذه المدرسة صياغة الاستراتيجية تلخص درجة حرية المؤسسة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تتعد كثيرا عن النظرية الموقفية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة. إن الخاصية الأساسية لهذه المدرسة تتمثل بقدرة التيار الاستراتيجي في إيجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذا وإن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بتركيزها على البيئة واعطائها أهمية كبيرة في الاستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي، أما نقطة ضعفها الأساسية تتمثل في سلبيتها وعدم أخذ الإدارة كمحرك أساسي العمل المؤسسية وأنها ليست مجرد معطيات بيئية فقط.

## الحاضرة الخامسة

### 4- مستويات الاستراتيجية

الاستراتيجية هي مجموعة منسقة ومتكاملة من الاجراءات والالتزامات الهادفة إلى استغلال الكفاءات الأساسية وتحقيق الميزة التنافسية، وتشير الاستراتيجية إلى ما تنوي المؤسسة القيام به. كما

أن الاستراتيجية في تحديد الأهداف الطويلة الأجل وأهداف المؤسسة الأساسية، واعتماد مسار عمل محدد وكذلك الحرص على التخصيص الأمثل للموارد لتحقيق تلك الأهداف.

تعددت آراء الباحثين حول عدد مستويات الاستراتيجية في المؤسسة، إلا أنه توجد ثلاثة مستويات وهي كالآتي:

### أ- الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة Corporate Strategy

يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل أي على صورتها وتوجهها العام، إذ يتم التأكد هنا من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المؤسسة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلي. إذ يواجه المؤسسة تحدي يتمثل في كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للمؤسسة. وتقع مسؤولية تنمية هذا النوع من الاستراتيجيات على مجلس إدارة المؤسسة وكبار المديرين فيها، إذ يقومون ببناء وإدارة محفظة أنشطتها وكذلك توجيه الاستثمارات بما يتلاءم مع الفرص الاستراتيجية.

### ب- استراتيجيات وحدات الأعمال Business Strategy

هذا النوع من الاستراتيجيات يركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تتهتم بمرآة عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين. أي أن استراتيجية وحدات الأعمال تتعامل مع العناصر التالية:

- ✓ تحديد كيفية التنافس بشكل واضح وناجح وتوضيح أي نوع من المزايا التنافسية يمكن تحقيقه.
- ✓ تحديد المداخل الرئيسية التي يمكن اتباعها ضمن كل مجال وظيفي أي على مستوى الوظائف التنفيذية للمؤسسة؛

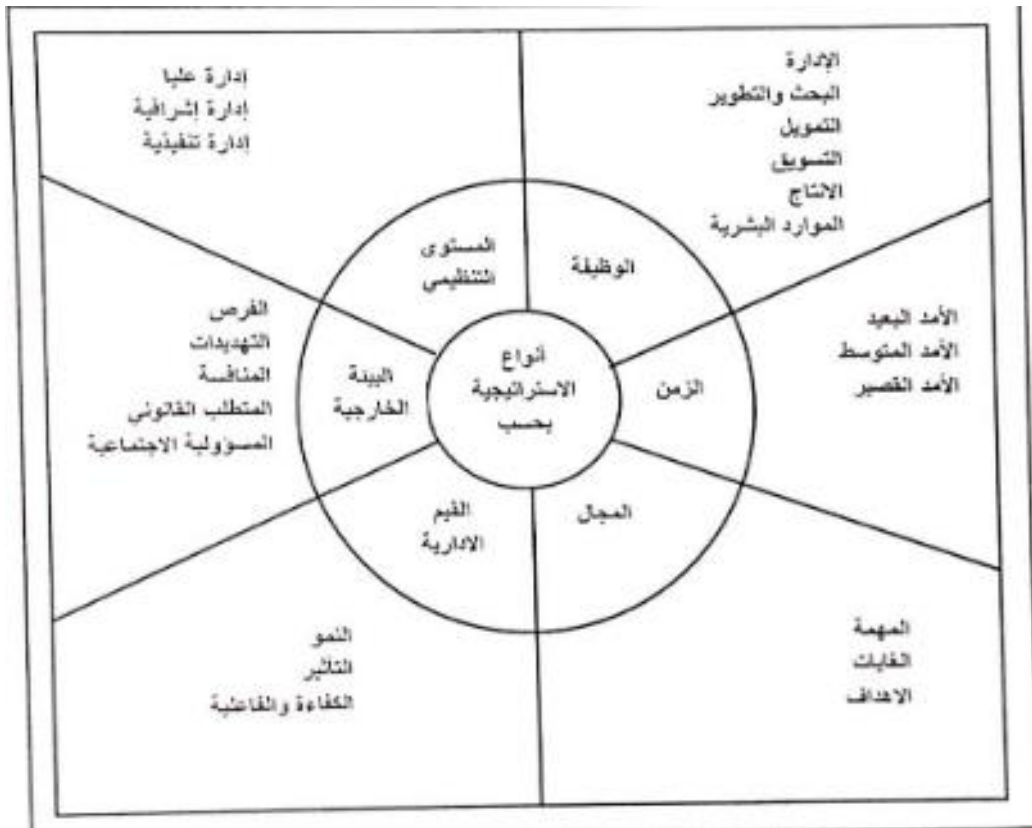
✓ تحديد طريقة الاستجابة للتغيرات البيئية.

### ج- الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategy

تهتم هذه الاستراتيجية بتحديد المداخل وتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الاستراتيجية الكلية للوحدة النشاط. وتبرز الحاجة إلى الاستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي

بالنسبة لوظائف الانتاج، التسويق، المبيعات، التمويل، الموارد البشرية، ونظم المعلومات. فعلى سبيل المثال تتكون الاستراتيجية الوظيفية في مجال الانتاج من خطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة التصنيع بغرض تحقيق أهداف التصنيع ودعم استراتيجية وحدة النشاط. ويمكن تصنيف الاستراتيجيات حسب عدة معايير، والشكل التالي يوضح أهم هذه التقسيمات.

الشكل يوضح: تصنيفات الاستراتيجية



المصدر: الصيرفي، 2008، ص 27.

#### 5- مراحل اتخاذ القرارات الاقتصادية:

يعتبر اتخاذ القرارات نشاطاً أساسياً بالنسبة لرجل الأعمال، أي أنها جوهر أي عمل في وظيفة

رجل الأعمال، وعنصر حيوي وحساس بالنسبة للمنظمة. وقد عرف (Stefanelli, 2001)

القرارات على أنها التزام الأفراد أو المنظمة بالنشاط ضمن نسق محدد مرتبط بالهدف والغاية التي يجب تحقيقها وكذلك مرتبطة بالمعلومات المتنبئ بها والأفكار المتعلقة بالاستراتيجيات المختارة، بالإضافة إلى

أن القرارات أنشطة مختارة بكيفية تؤدي إلى تحقيق المخرجات المرغوبة، حيث يوجد نموذجين مهمين عند تنفيذ عملية اتخاذ القرار: النموذج الرشيد، ونموذج المراحل .

بصفة عامة يتم اتخاذ نوعين من القرارات من قبل متخذي القرارات بين قرارات مهيكلة وقرارات غير مهيكلة هذا النوع الأخير يلجأ إليه متخذ القرار في حالة عدم التأكد البيئي، كما يعتمد ويلجأ متخذ القرار إلى استخدام التحليل الكمي من أجل تشخيص الوضع وادراك التغيرات الحاصلة في بيئة القرار حتى يتسنى له اتخاذ القرار الصائب.

وتتم عملية اتخاذ القرارات المهيكلة عبر عدة مراحل يمكن توضيحها في خطوات كالتالي.

**أ. تحديد المشكل:** لماذا سيتم اتخاذ قرار محدد؟ ما هو الحيز المكاني والزمني للقرار؟ هل القرار سيتكرر عبر الزمن؟؛

**ب. الأهداف:** ما هي أهداف الإدارة؟ يحدد هذه الأهداف بطريقة كمية وترتبط بمعايير للقياس. يتم وضع الأهداف ضمن سياسة المنظمة، كما أنها تكون عن طريق التفويض من قبل الجهات القانونية والتنظيمية بالمنظمة، كما أن ملاك المنظمة يبدون وجهة نظرهم اتجاه هذه الأهداف؛

**ج. البدائل:** ما هي مختلف النشاطات المختارة من قبل الإدارة؟ هذا العنصر يحتاج إلى مرتكزات جلية للبدائل المتوفرة لمتخذ القرار. يتخذ المجال المسموح به لهذه البدائل بالأخذ في النظر الاعتبار السياسية، كما أن التقييم المنظم ممكن أن يؤدي إلى خلق بديل جديد؛

**د. النتائج:** ما هي النتائج المترتبة عن النشاطات المختلفة للإدارة عدد الأهداف المحققة على مستوى تطبيق أو تبني كل بديل؟ عند اتخاذ القرارات المنظمة (المهيكلة) يتم التنبؤ بالنتائج المتوقعة للبدائل باستخدام نماذج استنادا إلى المعلومات المتوفرة أو بالاعتماد على تطبيقات العلمية للنمذجة بالحاسوب أو الاعتماد على الحكم الشخصي الشفاف بدون تحيز وبكل موضوعية. في هذا العنصر استخدام النماذج الكمية لا نحتاج إليها دائما، بل إن أهم شيء هو أن يكون التفكير بالربط بين كل نشاط والنتائج المترتبة عنه؛



هـ. **المفاضلات:** إذا كانت الأهداف متعددة ويجب أن لا يكون هناك خسارة فيما بينها أي كيفية تحقيق هدف لا يضر بالأهداف الأخرى، فهذه القرارات تعتبر أكثر القرارات تعقيدا، أفضل خيار هو الذي يتم بطريقة ذكية أي الاختيار بين البدائل أقلها وأكثرها مثالية. توجد عدة أدوات تساعد في تحديد الأهمية والأوزان لمختلف الأهداف المتضاربة وتسمح بالمقارنة بين البدائل ذات الخصائص المتعددة حتى يتم تحديد الحل الأفضل أو الأمثل؛

و. **عدم التأكد:** بسبب ندرة المعرفة الدقيقة بكيفية نشاط الإدارة فهذا يؤثر على النظام الطبيعي، فالقرارات تتم عادة في حالة عدم التأكد. اختيار بين البدائل أكثر صعوبة في حالة عدم التأكد.. عملية اتخاذ القرارات الجيدة هي التي تتحدى حالة عدم التأكد، كما يتم تقييم النتائج المختلفة والأمور الممكنة المترتبة على هذه النتائج باحتمالات قوية؛

ي. **تخطي الخطر:** إن تحديد عدم التأكد الذي يعيق اتخاذ القرار وكذلك تحليل الخطر الذي يتضمنه عدم التأكد يعتبر بالنسبة للإدارة مرحلة مهمة جدا في عملية اتخاذ القرار الجيد. إن فهم واستيعاب مستوى الخطر يؤدي إلى تقبله من قبل متخذ الخطر، أو أن الخطر يحدد حسب النظام أو سياسة المنظمة، عملية اتخاذ القرار هنا تكون أكثر موضوعية، شفافية، وكذلك ممكن الدفاع عنها بحجة قوية.

## 6- خطوات صياغة القرارات الاستراتيجية

إن القرارات الاستراتيجية هي المحدد للتوجه العام للمنظمة، فضلا عن جدواها في إمكانية التنبؤ أو عدم قدرتها على التنبؤ بالتغيرات غير المعروفة في بيئة الأعمال التي تنشط بها ( ، ، Llopis . هذه النظرة تتفق مع وجهة نظر (Srinivas and Shehar 1997) الذي أكد أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية محدد للتوجه العام للمنظمة

وتتم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عبر أربع خطوات أساسية وهي :

✓ تحليل المحيط أو البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛

✓ التوجه نحو التخطيط (أي تبني الفكر التخطيطي)؛

✓ التخطيط الاستراتيجي؛

## ✓ التنفيذ الاستراتيجي.

وتوجد عدة مناهج في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وسيتم توضيح هذه المناهج كل على حدى، كما سيتم توضيح أهم التحديات التي تواجهها.

## أ. المنهج العقلاني في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

إن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة تحتاج إلى جمع معلومات مختلفة عن البدائل المتاحة وكذلك دراستها بطريقة منصفة أي من دون تحيز، أي يتم اتخاذ القرار في إطار دراسة الواقع والظروف المحيطة به بتأن ووضع خطط بديلة للقرار المتخذ والآثار المترتبة على هذا القرار الذي اتخذ. إن اتخاذ القرار بطريقة عقلانية يفترض أن المعلومات المتاحة لمجلس الإدارة كافية تمكنه من اتخاذ القرار على أفضل وجه ممكن، في ظل الظروف المحيطة ببيئة القرار، حيث أن العقلانية أو الرشد متضمنة في اختيار المعلومات وتحليلها وتنظيمها. إن هذا المنهج المركب لعملية اتخاذ القرار يتميز سن خلال القدرة للوصول إلى حقيقة أن القرار يتخذ عن طريق مراحل متميزة يتم برمجتها في وقت معين ويمكن ملاحظتها ودراستها بطريقة عقلانية وموضوعية.

وقد أكد (Citroen 2011) أنه تم وضع عدة شروط لنجاح هذه العملية العقلية المنظمة من قبل عدة مفكرين على سبيل المثال Drucker سنة 1967، Mintzberg سنة 1976، Nutt سنة 1999، و Whittington سنة 2005، تمثلت هذه الشروط في الآتي

✓ التعريف الواضح والجيد للقضية أو المشكلة وأهداف القرار من قبل متخذ القرار؛

✓ البحث الجدي عن المعلومات المتعلقة بالبدائل المحتملة؛

✓ باستخدام معايير محددة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات كل بديل و تقدير احتمال نجاح تطبيقه؛

✓ حتى عندما يتم ظهور الحل الأولي، يجب الأخذ في الاعتبار المعلومات الجديدة إن توفرت وكذلك رأي الخبراء والدارسين والمحللين لهذا الحل، حتى وإن كان رأيهم مخالف في وقت مبكر للأفكار

والخيار المطروح؛

✓ قبل اتخاذ القرار النهائي يجب إعادة النظر في الآثار الإيجابية والسلبية لكل بديل؛

✓ إذا كان القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ، يجب وضع خطة طوارئ تعد بمثابة خطة بديلة تستخدم في حالة الفشل في تطبيق القرار المتخذ.

✓ يتم إجراء متابعة للقرار المتخذ حتى يتم التأكد هل تم تحقيق الغرض منه أو لا بد من إعادة النظر فيه.

مع الإشارة أنه ليس بالضرورة توفر هذه الشروط كلها حتى تكون عملية اتخاذ القرار عقلانية أو رشيدة، على سبيل المثال عندما يكون لدينا خيار واحد فقط صالح وقابل للتطبيق نكون بصدد اتخاذ قرار رشيد.

### ب. منهج اتخاذ القرارات الاستراتيجية باستخدام المعلومات

ترى عدة دراسات في الإدارة الاستراتيجية أن التنفيذيين يتوصلون إلى القرارات الاستراتيجية اعتماداً على عملية منهجية تدرس بشكل جيد الظروف المحيطة، البدائل المتوفرة وكذلك معرفة على العواقب أو النتائج المترتبة عن كل بديل. هذا المنهج أو الطريقة يعرف على أنه عملية رشيدة في اتخاذ القرار، حيث تحتاج المنظمة إلى مجموعة معلومات مثل المعلومات عن المنافسة، الأسواق، التكنولوجيا، وكذلك توجهات البيئة الاجتماعية ذات التأثير على المنظمة، تستخدم هذه المعلومات كأساس لإصدار الحكم على آثار البدائل و ترتيب هذه البدائل، حتى يكون القرار المتخذ بطريقة عقلانية. فاستخدام المعلومات، بينما هم في الحد من حالة علم اليقين .

## المحاضرة السادسة

### الفصل الثالث: الرؤية الاستراتيجية ومجال النشاط للمؤسسة الاقتصادية

في هذا الفصل ستتم دراسة نشاطات وهوية المؤسسة من المنظور الاستراتيجي، وكذلك سيتم التطرق الطريقة صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، والتعرف كذلك على التقسيم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة.

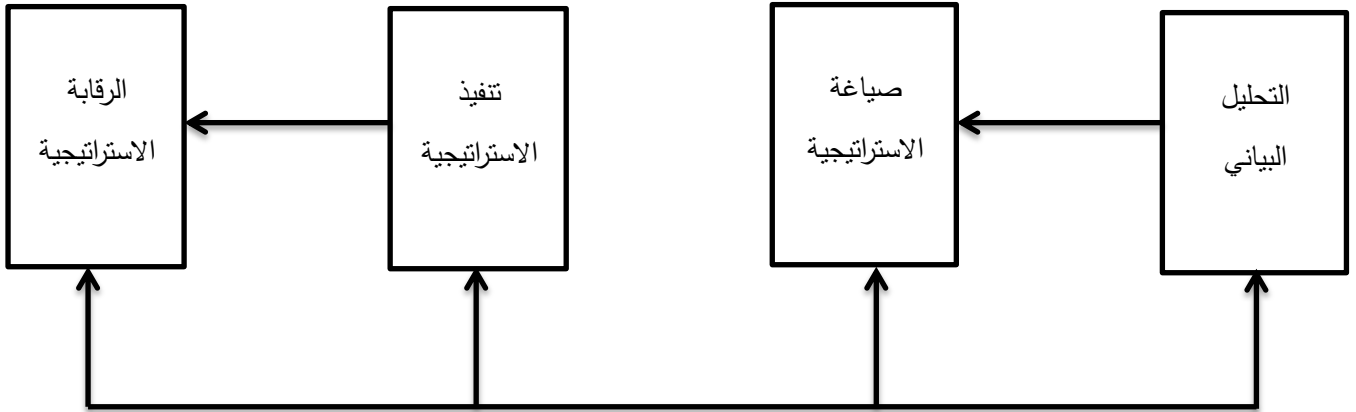
## 1- رسالة المؤسسة استراتيجيات:

تتمثل نشاطات المؤسسة من منظور استراتيجي في أربعة أنشطة وهي : التحليل البيئي، صياغة الخيارات الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية، أما هوية المؤسسة فتمثلها رسالتها .

## أ. نشاطات المؤسسة من منظور استراتيجي

اختلفت وجهات النظر في طريقة ترتيب أنشطة المؤسسة من المنظور الاستراتيجي، إلى أنه تم تصميمها إلى أربعة نشاطات كما هو موضح في الشكل التالي:

## الشكل يوضح أنشطة المؤسسة من منظور استراتيجي



التغذية العكسية

## ب . التحليل البيئي أو الرصد البيئي Environmental Scanning

أكد السالم (2005) أن التحليل البيئي يقصد به جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة، واستعراض وتقييم وتوزيع هذه المعلومات على المديرين الاستراتيجيين في المنظمة. الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي للبيئة هو التعرف على العوامل الاستراتيجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة، وتحديد أكثر العوامل تأثيراً وتحديداً لمستقبل هذه الأخيرة، ويعتبر تحليل SWOT من أهم وأبسط الطرق المستخدمة في عملية التحليل البيئي .

يتكون مصطلح SWOT من أربع مكونات، وهي تحديد الفرص opportunities، والتهديدات Threats والتي تنتج عن البيئة الخارجية للمنظمة والتي لا يمكن للمنظمة التحكم

والسيطرة عليها في الأمن القصير، بل تحاول التكيف مع هذه التغيرات باستغلال الفرص وتفادي التهديدات، أن البيئة الخارجية كل من ميزات تكون فيما بينها المحتوى أو الإطار الذي تعمل فيه المنظمة. كما يتم تحيه عوامل الترة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses، والتي تحدد ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تنتج بالدرجة الأولى من هيكل المنظمة، ثقافة المنظمة، والموارد المختلفة للمنظمة. وتشكل نقاط القوة الأساسية للمنظمة الخصائص الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لاستغلال الفرص الناشئة عن البيئة الخارجية للحصول على الميزة التنافسية واستدامة هذه الميزة.

### ب. صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation

أكد (Hitt , Ireland and loskisson (2007 أن صياغة الاستراتيجية هي عبارة عن اختيار أفضل استراتيجية تسمح للمنظمة بتحقيق أعلى العائدات في الصناعة التي تنشط بها، كما تسمح للمنظمة بالاستفادة من مواردها وقدراتها النسبية إلى الفرص المتاحة في البيئة الخارجية كما أن صياغة الاستراتيجية هي وضع خطة طويلة الأمد للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط قوة وضعف المنظمة، وتتم صياغة الاستراتيجية عن طريق تحديد رسالة المنظمة، تحديد الأهداف، وضع الاستراتيجيات، ووضع السياسات التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف والاستراتيجيات :

✓ **رسالة المنظمة:** رسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة أعمالها، كما أنها وثيقة مكتوبة تمثل عادة دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، إذ تجيب رسالة المنظمة على أسئلة هامة:

- ما هو العمل الحالي للمنظمة؟

- كيف سيكون المستقبل؟

- لمن يؤدي هذا العمل؟

- لماذا توجد المنظمة؟

✓ **تحديد الأهداف القابلة للتحقيق:** أكد السالم (2005) كل المنظمات تحتاج إلى وجود الأهداف، لأن عملية وضع غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة، بل يمنع حدوث الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباط عما ينبغي تحقيقه وضباع الغاية من وجود المنظمة. فالأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه. فتحديد الأهداف يتم عن طريق الإجابة على الأسئلة: ماذا يجب إنجازه؟، متى يجب أن يتم؟

✓ **وضع الاستراتيجيات وتطويرها:** الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد طريقة إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة. فالاستراتيجية عبارة عن مجموعة الأفعال والقرارات التي يقوم بها المدراء من أجل تحقيق مستوى متفوق من أداء المنظمة؟

✓ **وضع السياسة:** السياسات هي وصف القواعد الأساسية للتنفيذ وتنبع السياسات من الاستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة، يسترشد بها الموظفون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة. فالسياسة عبارة عن مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، أي أنها بمثابة دستور للعمل فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في انسجام وتوافق وصولاً إلى الهدف المشترك.

### ج. تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

أكد (Hunger and Wheelen 2011) أن تنفيذ الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات حيز التنفيذ، وذلك من خلال تطوير البرامج والميزانيات والإجراءات. وقد تتضمن هذه العملية تغييرات على مستوى نظام المنظمة كالثقافة أو الهيكل التنظيمي، أو بعض أنشطتها. فالإدارة العليا تقوم بعملية التغيير عادة عند تنفيذ الاستراتيجية كلما تطرب الأمر ذلك، كما تركز الإدارة في مرحلة التنفيذ عند اتخاذها للقرارات على تخصيص الموارد

وتحاول قدر الإمكان الوصول إلى التخصيص الأمثل لهذه الأخيرة، وفيما يلي شرح لكل من البرامج والميزانية والإجراءات:

✓ **البرامج:** البرامج عبارة عن تحديد الأنشطة والخطوات اللازمة لإنجاز الخطة وتستخدم مرة واحدة. فهي تجعل العمل الاستراتيجي موجه. وقد تنطوي البرامج على إعادة هيكلة المنظمة، تغيير الثقافة الداخلية للمنظمة، بداية أعمال بحثية جديدة؛

✓ **الميزانية:** هي عبارة عن ترجمة للبرامج في صيغة قيمة نقدية، إذ تستخدم في التخطيط والرقابة، وكذلك في تحديد التكلفة التفصيلية للبرامج. المنظمات تستخدم الميزانيات للتنبؤ بالأرباح وكذلك للتوقع مستقبلها المالي؛

✓ **الإجراءات:** الإجراءات وتسمى أحيانا إجراءات التشغيل القياسية، وهي نظام من الخطوات المتتابعة أو التقنيات التي تصف بالتفصيل كيفية أداء مهمة أو وظيفة معينة يتعين القيام بها.

#### د. الرقابة Evaluation and Control

يرى (Lunger and Wheelen (2011 أن الرقابة أو التقييم وهي العملية التي يتم من خلالها لرصد أنشطة المنظمة ونتائج الأداء، إذ يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، ويعتمد المدراء بجميع المستويات الإدارية على المعلومات الناتجة عن عملية الرقابة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتعتبر عملية التقييم والرقابة عنصر رئيسي في الإدارة الاستراتيجية، لأنها تحدد نقاط الضعف الموجودة في الخطط الاستراتيجية المصنفة سابقا وبالتالي يمكن اعتبار ذلك تحفيز للبدء بعملية جديدة.

ويعتبر الأداء النتيجة النهائية للأنشطة والنتائج الفعلية، فممارسات الإدارة الاستراتيجية تبرر من مدى قدرتها على تحسين أداء المنظمة والتي تقاس عادة من خلال الأرباح والعائد على الاستثمار. الرقابة الفعالة تستوجب حصول المدراء على معلومات واضحة و سريعة و غير منجزه حتى يمكن مقارنة ما هو محقق مع ما قد خطط له في مرحلة صياغة الاستراتيجية. استنادا إلى النتائج التي تتوصل

إليها المنظمة من عملية الرقابة تقوم الإدارة بضبط صياغة الاستراتيجية أو ضبط عملية تنفيذها أو تعمل على ضبط الصياغة والتنفيذ معا.

#### د. هوية المؤسسة من منظور استراتيجي

تحدد هوية المؤسسة من منظور استراتيجي من خلال التحديد الدقيق لرسالتها، فقد أكد الركابي (2004) أن الرسالة هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها وتبرزها عن بقية المؤسسات التي تنشط في نفس مجال نشاطها. كما أن الرسالة عبارة عن الأغراض المستمرة للمؤسسة مع الأخذ بالحسبان مصالح فئات معينة من الأفراد في المدى القصير، وتحديد ما المطلوب إنجازه ولمن يتم إنجازه. فالرسالة تعبير عام عن المقدمة المنطقية والتي تكون بشكل أنموذجي منسجمة مع قيم وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين . ومن المحتمل أن تهتم بالغرض الكلي للمؤسسة، مداها وحدودها ويشار إليها أحيانا بلغة السؤال الذي يتضح بأنه بسيط ولكنه مهم جدا: ما هو العمل الذي نقوم به؟، فالرسالة هي السبب في وجود المؤسسة.

### المحاضرة السابعة

#### 2- صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة

ستتم دراسة وتوضيح كيفية صياغة الأهداف الاستراتيجية وكذلك رؤية المؤسسة.

#### أ . صياغة الأهداف الاستراتيجية

توجد عدة خطوات رئيسية يمكن اتباعها لتحقيق النتائج المرغوب تحقيقها من خلال تسطير الأهداف الاستراتيجية، ويمكن توضيح هذه الخطوات في الآتي:

#### ب. تحديد الأهداف الأولية أو المهام المطلوب القيام به

تقوم الإدارة العليا بالمنظمة بوضع الأهداف الأولية، إذ يمكنها الاستعانة بالمديرين الآخرين الذين يمتلكون الخبرة والمهارة الكافية لاقتراح مثل هذا النوع من الأهداف، أو تستعين بخبراء استشاريين ممن تتوافر لديهم خبرة سابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي. يتم تحديد الأهداف الأولية



استنادا إلى المعلومات التي تم جمعها من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد نقاط قوتها وضعفها وكذلك الفرص والتهديدات التي توجهها. فوضع الأهداف الأولية يتم بالإجابة عن سؤال رئيسي هو: ما الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه؟ تنطوي الإجابة على هذا السؤال جوانب مختلفة مثل: تخفيض التكاليف، أو زيادة الأرباح، أو تحسين جودة الأداء أو المنتجات، أو زيادة الحصة السوقية.

#### ب. تحديد كيف سيتم قياس الأداء

يتم في هذه الخطوة الإجابة على السؤال الآتي: كيف يتم التعرف ما إذا كان الهدف قد تم تحقيقه أم لا؟ وهنا يجب التفرقة بين نوعين من الأهداف: الأهداف الكمية والأهداف الوصفية، فإذا كان الهدف كمي فإن معيار قياس الأداء سيكون ضمن الهدف نفسه، مثلا هدف زيادة الإيرادات بنسبة 12% خلال السنة المقبلة. هنا تكون النسبة 12% هي المعيار المستخدم في قياس مدى تحقق الهدف. بينما إذا كان الهدف نوعيا أو وصفيا كتحقيق أقصى اشباع ممكن للعملاء، فهنا ستواجه المنظمة صعوبة قياس الأداء، وربما قد تكون عملية القياس في حد ذاتها مكلفة، لذا في هذه الحالة يستحسن قياس الأنشطة والسلوكيات وليس الناتج.

#### د. تحديد مستوى الناتج أو المعيار الواجب قياسه

يتم الاعتماد في هذه الخطوة على المقاييس الموضوعية في الخطوة السابقة لتحديد مستوى الأداء المطلوب تحقيقه. مثلا إذا كان الوقت هو المعيار وتحديد الهدف بإنجاز مشروع معين في تاريخ محدد، فإن تحقيق هذا الهدف يتطلب وضع جدول زمني تفصيلي لمواعيد الانتهاء من الأنشطة التفصيلية لهذا المشروع في ضوء علاقات التوالي والتتابع الخاصة بهذه الأنشطة، حيث إن فشل إنجاز أي منها في الوقت المحدد قد يؤدي في النهاية إلى عدم تحقيق الهدف النهائي للمشروع كله أو إنجازها في الموعد المحدد له.

### ج. تحديد الوقت أو المدى الزمني لتحقيق الهدف

تستطيع المنظمة تحقيق نتائج إيجابية إذا حددت الهدف بمدى زمني محدد لإنجازه، أي الإجابة على السؤال: متى يتحقق الهدف؟ وفي حالة ما إذا كان الهدف هو سرعة إنجاز معاملات المواطنين مع المؤسسة، يجب أن تحدد هذه السرعة بمدى زمني، مثلاً كان لا تتجاوز المعاملة الواحدة نصف ساعة.

### د. تحديد أولويات الأهداف

قد تتعدد الأهداف المطلوب تحقيقها، في هذه الحالة يجب تحديد أولوياتها حتى يمكن توجيه الموارد والإمكانات المتاحة حسب الأهمية النسبية لهذه الأهداف. لأن عدم تحديد الأولويات قد يتم توجيه الجهود والموارد بشكل خاطئ، ويفيد تحديد أولويات الأهداف في اكتشاف حالات التعارض المحتمل بينها، والذي غالباً ما ينشأ نتيجة التنافس على الموارد المتاحة. لهذا السبب يجب تحديد ما هي الأهداف التي تأتي في المقام الأول، وأي منها التالي ... وهكذا، وكيف يمكن التوفيق فيما بينها.

### و. تحديد متطلبات التنسيق

قبل الصياغة النهائية للأهداف يجب التقصي فيما إذا كان تحقيق الهدف يتطلب مشاركة وتعاون عدة جهات أو أفراد من كيانات تنظيمية مختلفة أو تتبع رئاسات متعددة، فإذا كان الأمر كذلك، فإنه يجب تحديد آليات وأدوات للتنسيق بين كل الوحدات المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، لتجنب كل أنواع الصراع المحتمل ظهورها، وتسهيل تحديد مراكز المسؤولية وأطراف المساءلة من جهة أخرى.

### ي. صياغة الرؤية الاستراتيجية

تعتبر الرؤية المستقبلية بيانات مهمة وأساسية للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة، كما تعتبر الرؤية المستقبلية أداة حكم قوية لمراجعة القرارات الاستراتيجية بالمنظمة، وتسمح باستيعاب وإدراك أهداف المنظمة بصورة حقيقية تتحدد من خلالها الاتجاهات الاستراتيجية الجديدة للمنظمة، فالمنظمة غير مؤهلة لأن تتطور ما لم تتحدد بها رؤية مستقبلية واضحة تعمل كموجه ومحفز لكل أفراد المنظمة للوصول لتوجهات استراتيجية أكثر فعالية .

من جهة أخرى فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول محتوى الرؤية المستقبلية إذ لم يتوصلوا إلى اتفاق مشترك لمضمونها، مما أدى إلى خلق صعوبات للقادة عند تحديدهم لمحتوى الرؤية المستقبلية لمنظمتهم، إذا هناك من يركز على المنتجات والخدمات والأسواق. وهناك من يرى أن الرؤية المستقبلية الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار الصناعة التي تنشط بها المنظمة، والعملاء وكذا البيئة التنافسية للمنظمة التي تتحدد من خلالها المواقف التنافسية للمنظمة، مع العمل على تمييز محتوى الرؤية عن باقي المنظمات بنوع من المثالية.

وأكد (Vandebroek 2012) أن الإدارة العليا للمنظمة ترى بأن رؤيتها المستقبلية هي التي تحدد توجهاتها الاستراتيجية نحو كل من المنتج، العملاء، السوق، وكذا التكنولوجيا. فالرؤية المستقبلية تحدد التطلعات التجارية للمنظمة أي تجيب عن تساؤل مهم "إلى أين نحن متجهون؟"، وهكذا فالرؤية المستقبلية تحدد اتجاه المنظمة في مسار معين وترسم مسارها الاستراتيجي، وتمنحها طرازا معيناً يعطي للمنظمة هوية تنظيمية تنفرد بها عن باقي المنظمات. علاوة على هذا فإن الرؤية المستقبلية الواضحة تساعد على توجيه قدرات ومهارات الموظفين في اتجاه هدف مشترك. فالرؤية المستقبلية والشعارات (العبارات الاستراتيجية لا تترجم بسهولة إلى عمل على أرض الواقع، وهذا ينطبق أيضاً على توجه المنظمة نحو العملاء، إذ على المنظمة أن تكون قادرة على بناء رؤية مستقبلية واضحة قابلة للترجمة إلى أهداف وقابلة للقياس، كما يجب إبلاغ جميع المسؤولين التنفيذيين بها، إذ أن الغموض في الرؤية سيكون له تأثيرات سلبية على المنظمة وعليه فإن مواصفات الرؤية الجيدة هي:

1. وضوح ودقة الرؤية المستقبلية، أي بعدها عن الغموض؛
2. يجب أن تكون الرؤية المستقبلية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، فلا تكون مجرد حبر على ورق؛
3. يجب أن تكون الرؤية المستقبلية قابلة للقياس.

## المحاضرة الثامنة

وقد أكد السكارنة (2015) أنه يتم تحديد الرؤية عبر عدة مراحل نلخصها في الآتي

### المرحلة الأولى: تجميع الطابع الشخصي

يقوم المدير أو القائد بالاعتماد على تجاربه الماضية باختبار لنفسه الدوافع والقيم التي يستخدمها أثناء توجيهه لمؤوسيه، ويعتمد على مواقفه الشخصية لتحديد طريقة تأثيره وقيادته للأخرين، إذ على القائد في النهاية استخدام كل نقاط القوة لتعميق التزامه لفرض طابعه الشخصي على الآخرين.

### المرحلة الثانية: خلق الرؤية التنظيمية

في هذه المرحلة تبرز المميزات الخاصة للمؤسسة وهي الرؤية المشتركة للقائد مع شركائه المختلفين . الرؤية التنظيمية تعكس صورة القائد وكذلك كافة أفراد المؤسسة. إن هذا هو مجال الابداع حيث يتغاضى فيه القائد عن القيود العاطفية منطلقا إلى المستقبل، مختبرا مميزات المؤسسة ويحدد في نهاية الأمر البيان الذي يشمل كافة الأقسام في المؤسسة.

### المرحلة الثالثة: تعريف وتركيز الرؤية

هذه المرحلة حيوية حيث تبدو فيها الرؤية وسيلة للاتصال عن طريقها يجند القائد التزامه الذاتي، والتعبير عن الرؤية بشكل واضح، وقابل للتنفيذ ويثير الأمل، وتقرر جاهزية الموظفين لتحقيقه. إذ يتم تحديد الرؤية عن طريق شق من تعريف المهمة التنظيمية ويشمل وصفا للصورة الكاملة ولجهاز القيم التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالطابع الشخصي.

### المرحلة الرابعة: تحويل الرؤية إلى شيء ملموس

تركز هذه المرحلة على تحديد الأفكار المركزية، أي تحويل الفكرة النهائية إلى شيء محسوس أكثر، مثل إنتاج شريط فيه يحاول المدير أن يكون لنفسه صورة محسوسة للمؤسسة وفقا للرؤية وهذه الرؤية تشمل مناخا خاصا، مشاعر وأنماط سلوكية، وهذه المرحلة تشبه المرحلة الأولى لأنها تتطلب تهيئة القائد ليشخص في كل عمل وفي كل حدث في المؤسسة مناسب لتعميق المبادئ الأساسية في رؤيته.

### المرحلة الخامسة: إبراز الرؤية وتحويلها إلى الواقع

هذه المرحلة الأخيرة في مسار الرؤية، وهنا على القائد إدخال الأفكار المركزية وانعكاساتها المختلفة في إطار منهجي. وهذا المنهج يجب أن يجعل فعاليات المؤسسة تلائم الرؤية وتحوّلها إلى واقع، وهنا نقطة الوصل بين تعريف الاتجاه وبين العمل، فالهدف هو تحويل الرؤية إلى مبادئ عمل يومية في المؤسسة مع تأكيد مدى نجاحه في تحويل الرؤية إلى مبدأ.

### 3- التقسيم الاستراتيجي :

تعتمد المؤسسة على وظائف تقوم من خلالها بتحويل المدخلات إلى مخرجات إشباع حاجات ورغبات العملاء، وتسمح لها بالتحكم في التكاليف وزيادة الفوائد أو القيمة للمنتجات، وتقسم أنشطة المؤسسة استراتيجيا إلى نوعين من الأنشطة هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة وفيما يلي سيتم شرح هذين النوعين من الأنشطة.

أ. الأنشطة الأساسية: وهي الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لخلق وتسليم المنتج للعملاء، أي أنها كافة الأنشطة الضرورية لتزويد العملاء بالمنتجات، وتشكل هذه الأنشطة من:

✓ المناولة والتخزين الداخلي للموارد؛

✓ الإنتاج والعمليات أي التصنيع واجراء العمليات التحويلية على مدخلات العملية الإنتاجية ؛

✓ المناولة والتخزين الخارجي للمنتجات التامة الصنع؛

- ✓ التسويق والبيع أي ضمان وصول المنتجات إلى العملاء بطريقة ملائمة والاهتمام بالمزيج التسويقي؛
- ✓ الخدمات أي خدمات ما بعد البيع من تركيب وصيانة وإصلاح للمنتجات التي تم بيعها.
- ب. الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأساسية بأداء مهامها بالطريقة المثيرة والمطلوبة، وتتكون هذه الأنشطة من:
- ✓ البنى الأساسية: والتي تتكون من الإدارة المحاسبة والتمويل والتخطيط الاستراتيجي؛ إدارة الموارد البشرية، والتي تضمن للمؤسسة الحصول على الموارد البشرية بالكفاءات والمهارات المطلوبة والتي تسمح لها بخلق قيمة؛
- ✓ التطوير التكنولوجي: أي الاهتمام بالبحث والتطوير وتحسين المنتج والعمليات الإنتاجية ؛
- ✓ الامدادات والشراء: أي توفير للمؤسسة الموارد الأولية وات ومتطلبات العملية الانتاجية بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

## المحاضرة التاسعة

### الفصل الرابع: التشخيص الخارجي للمؤسسة الاقتصادية.

تعتبر دراسة وتشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة من أهم الأمور التي يهتم بها رجال الاستراتيجية، لذا في هذا الفصل ستم دراسة مبادئ التشخيص الاستراتيجي، وتشخيص المحيط التنافسي، وأدوات التشخيص الخارجي، بالإضافة إلى دراسة التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية.

#### 1- مبادئ التشخيص الاستراتيجي

- كل مؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة التي تعمل فيها، ومن ثم يفترض وجود أثر و تأثير متبادل بين المؤسسة وبيئتها، إذ يمثل وضع المؤسسة عند نقطة زمنية معينة الناتج النهائي للتفاعلات بين قدرات المؤسسة وخصائص متغيرات البيئة الخارجية.

- كل مؤسسة تراجع الكثير من الفرض بالإضافة إلى الضغوط أو التهديدات التي تؤثر في سلوكها.

- تتأثر أهداف المؤسسي بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة بداخلها، كما تتأثر بالمتغيرات البيئية، مما يجعل المؤسسة مضطرة لتغيير و تعديل وتطوير أهدافها حسب درجة أهمية هذه الأهداف واستجابة للمتغيرات البيئية.

- وجود المؤسسة ونجاحها وبقائها ونموها مرهون بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة التي تنشط بها.

- إستراتيجية والسياسات والخطط بالمؤسسة تتأثر كذلك بظروف البيئة الخارجية مثلما تتأثر بالبيئة الداخلية، فاستراتيجيات وسياسات المؤسسة تختلف باختلاف ظروف البيئة الخارجية.

ويسمح التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة بالتعرف على ما يلي:

- تحديد بدقة الأهداف الواجب تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف على مختلف المستويات الإستراتيجية للمؤسسة.

- التعرف على الموارد المتاحة والطريقة المثلى للاستفادة منها، أي التخصيص الأمثل للموارد.

- تحديد نطاق السوق المستهدف ومجالات المعاملات المتاحة أمامه، سواء بما يتعلق بالسلع والخدمات وكذلك تحديد منافذ التوزيع وأساليب الدفع، بالإضافة إلى التعرف على القيود المفروضة على المؤسسة سواء كانت التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية ... الخ

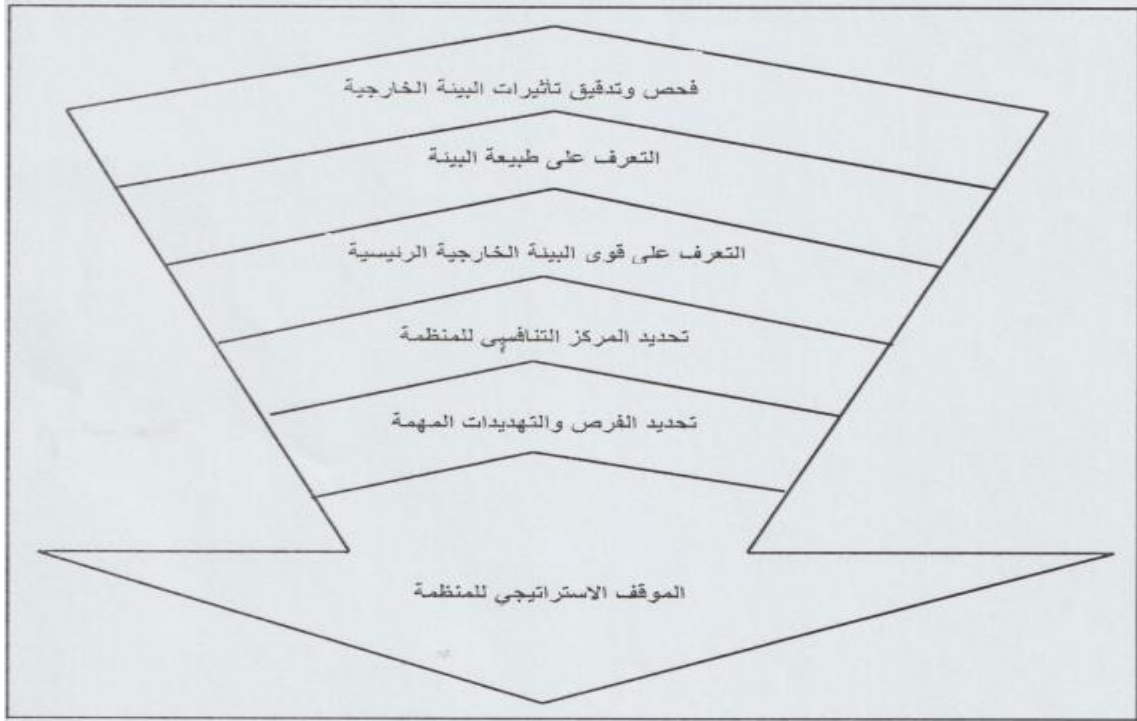
- توضيح علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات تمثل مصدرا لمدخلاتها أو مستقبلا لمخرجاتها أي للسلع والخدمات أو بينهما تعاون أو شراكة.

- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معهم المؤسسة، وهذا من خلال دراسة أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.

- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات الذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها ... الخ.

- ويعتبر تحديد كل من الفرص والتهديدات نقطتا ارتكاز في التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة.

ويتم التشخيص الاستراتيجي وفق مجموعة من الخطوات والتي يمكن توضيحها بالشكل التالي:  
الشكل يوضح خطوات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية.



كما هو موضح بالشكل يتم التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة كما يلي :

- تدقيق وفحص متغيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها بهدف التعرف على أكثر هذه العوامل تأثيرا في امكانيات المؤسسة ومستوى أدائها.
- التعرف على طبيعة الثبات والتغير في البيئة الخارجية، حتى تستطيع المؤسسة تحديد العوامل البيئية الواجب التركيز عليها، وتوضيح إمكانات التكيف معها والطرق المناسبة لذلك.
- إجراء التحليل الهيكلي لعوامل البيئة الخارجية المباشرة لتحديد تأثير قوي البيئة الرئيسية عن طريق تحديد المركز التنافسي للمؤسسة.
- التعرف على المركز التنافسي للمؤسسة قياسا بالمنافسين لها في نفس الصناعة، والذين يقدمون منتجات متشابهة ويعملون في نفس السوق ويستهدفون نفس العملاء.
- تحديد الفرص والتهديدات والتي يساهم الاستراتيجي بإكتشافها، أي تحديد مجالات الاستثمار والرياح والسعي لتجنب التهديدات.



-تحديد المركز الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها من خلال تحليل البيئة الداخلية.

## المحاضرة العاشرة

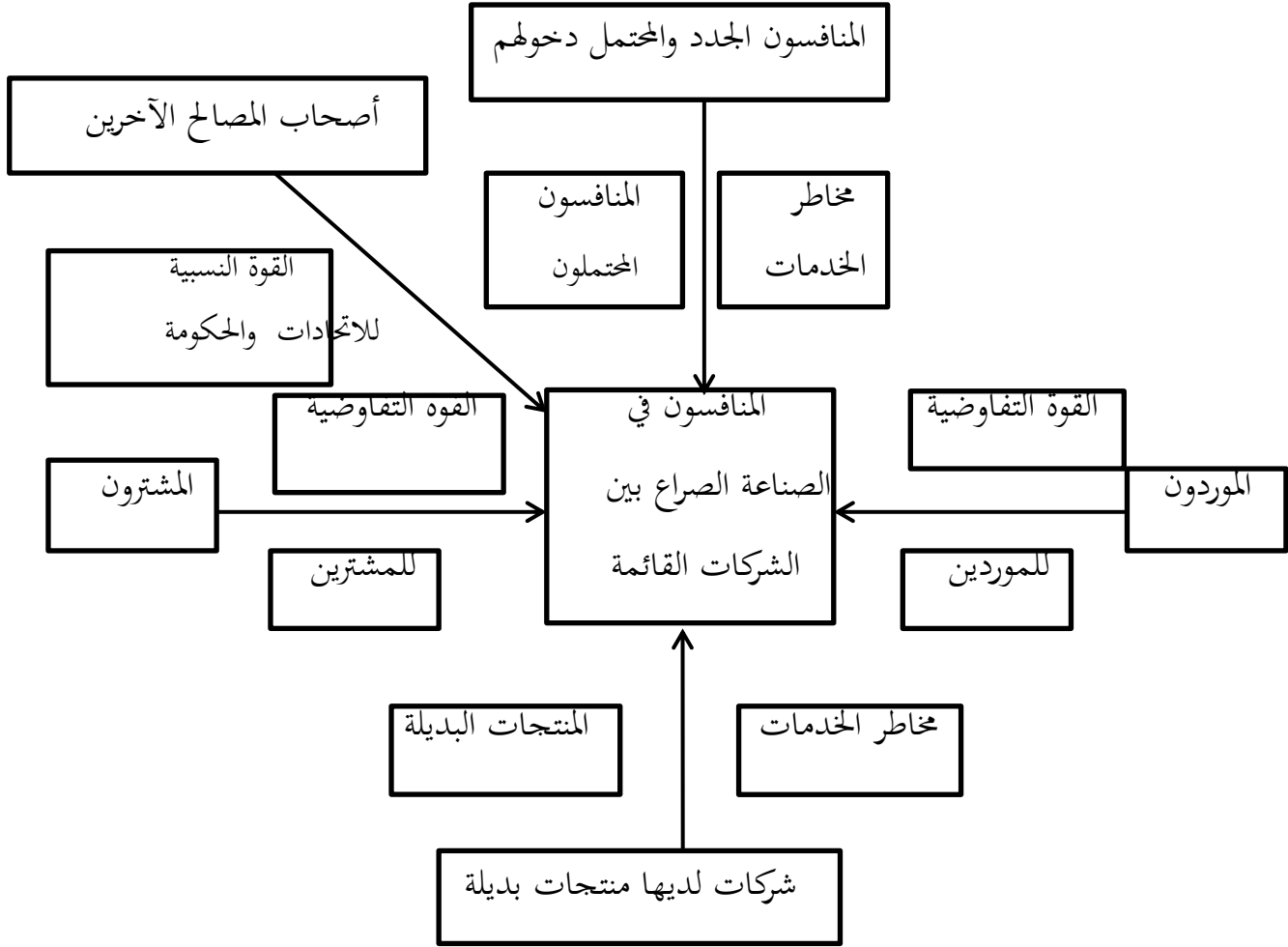
### 2- تشخيص المحيط التنافسي:

يرى أبو قحف (1997) قد يختلف تأثير البيئة التنافسية أي البيئة الخاصة على المؤسسات التي تنشط ضمن نفس البيئة أي يكون تأثير متغيرات البيئة التنافسية غير متساوي على المؤسسات، فجميع المنافسين يتأثرون بالتذبذب في الطلب على السلع أو الخدمات التي يطرحونها في الأسواق أو يتأثرون بأي تغير قد يحصل في اتجاهات وعادات الاستهلاك الخاصة بهذه السلع بالرغم من أن جزء من هذا التغير في الاتجاهات مصدره العوامل الاجتماعية العامة.

إن وجود حالات عدم التساوي بين المؤسسات فيما يخص بدرجات التأثير بمتغيرات البيئة التنافسية، نجد أن الحاجة إلى وجود استراتيجية تمثل ضرورة، أي أن عمل المؤسسات في بيئة شديدة التنافس يعتبر السبب الجوهرى لصياغة ووضع الاستراتيجية. كما لا يمكن تجاهل حقيقة أن هذه البيئة هي حقل الممارسة وتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها.

تشكل البيئة التنافسية من مجموعة متغيرات اصطلاح عليها قوى التنافس له Porter وهذه المتغيرات هي: المنافسون الجدد أو المحتملين دخولهم للصناعة، الموردون، المشترون، شركات لديها منتجات بديلة، المنافسون في نفس الصناعة أي الذين ينتجون نفس المنتج، وكذلك أصحاب المصالح الآخرون، وهذا المتغير الأخير تمت إضافته من طرف Freeman. والشكل التالي يوضح هذه القوى المشكلة للمحيط التنافسي.

شكل يوضح القوى المحركة للمنافسة في الصناعة طبقا لنموذج Porter



يمكن توضيح القوى المحركة للمنافسة في الصناعة طبقا لنموذج Porter كما يلي :

أ- تهديد المنافسون الجدد أو المحتملون في الصناعة

يشكل المنافسون المنظمون حديثا للصناعة قدرات جديدة فقد يرغبون في الحصول على حصة سوقية كبيرة أو أكبر كمية ممكنة من الموارد، وهذا يشكل تهديدا حقيقيا للمؤسسة، فالمؤسسات القادمة تحاول تخفيض الأسعار لتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق، إلا أن وجود بعض القيود لدخول الصناعة كارتفاع تكاليف الانتاج ووجود مزايا تفاضلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين أو القيود الحكومية والتكاليف المصاحبة لبداية المشروع كلها تشكل قيودا وعوائق تقف حاجزا منيعا لانضمام مؤسسات جديدة إلى الصناعة القائمة.

**ب- القوة التفاوضية للموردين**

تتمثل هذه القوة في قدرة الموردين على التحكم في أسعار السلع والخدمات المشتراة منهم، وتشمل هذه القوة على ما يلي:

- ✓ سيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين.
- ✓ صعوبة إيجاد بدائل الموارد التي يقدمها الموردون.
- ✓ عندما يشكل الموردون تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.
- ✓ عدم توافر مواد خام بنفس جودة المواد التي يوفرها الموردون.
- ✓ عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا ومدخلا هاما من مدخلات المنتج.

**ج- القوة التفاوضية للمشتريين**

للمشتريين القدرة على تخفيض الأسعار لمنتجات صناعة معينة، كما أن أي تغيير يحدث في سلوك المشتريين قد يؤثر بطريقة أو بأخرى على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة من قبل المؤسسة، ويكون المشتريين في مركز قوة في الحالات التالية:

- ✓ للمشتريين دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة؛
  - ✓ احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها؛
  - ✓ لا وجود وتوفر بدائل للسلع أو الخدمات؛
  - ✓ تجانس السلع أو الخدمات؛
- / ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع أو الخدمات أي مرونة سعرية مرتفعة.

**د- تهديد السلع أو الخدمات البديلة**

تعتبر السلع البديلة من المحددات التي يحتمل أن تكون السبب في تقليص عائدات المؤسسة، لأنها قد تساهم في وضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة والتي من الممكن أن تحقيق لها عوائد وأرباح.

إن وجود بدائل يتيح للمستهلك فرصة الاختيار بين مجموعة كبيرة من السلع البديلة ويخلق نوعاً من المنافسة، خصوصاً في غياب الولاء لسلعة أو خدمة معينة، أو في حالة عدم اهتمام المستهلك بالعلامة أو الاسم التجاري.

#### هـ- المنافسة بين الشركات القائمة

يكون التنافس قائماً بين الشركات التي تنتج نفس المنتجات، ويكون هذا التنافس حاداً في حالة ما إذا قدم المنافس سلعة تعتبر بديلاً كاملاً لسلعة منافس آخر، الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور حرب سعرية بين المنافسين وكذلك زيادة اعتمادهم على الترويج، فعدم وجود مؤسسة مهيمنة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطيء وانخفاض معدل نمو السوق وزيادة التكاليف الثابتة وعدم القدرة على تغطيتها ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار. وبالنتيجة تشتد المنافسة بسبب هذه الظروف.

### المحاضرة الحادية عشر

#### و- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين

تمت إضافة قوة سادسة إلى نموذج بورتر من طرف فريمان، فقد أكد هذا الأخير أن البيئة الخارجية تشمل جماعات مختلفة من أصحاب المصالح والذين يؤثرون على البيئة التنافسية للمؤسسة، هذه الجماعات هي حكومات ونقابات، مجتمعات محلية، مقرضين، الغرف التجارية، وبعض الجماعات ذات المصالح الخاصة. وتختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من مؤسسة الأخرى ومن صناعة الأخرى.

تحليل البيئة التنافسية يؤدي إلى تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، أي تحديد طريقة استجابتها لطبيعة المنافسة السائدة في الصناعة، إذ يشير التوجه الإستراتيجي إلى الطريقة التي تتكيف بها المؤسسة مع بيئتها الخارجية (بيئة الصناعة أو الأعمال البيئية التنافسية، حيث أن البحوث في إدارة الأعمال الاستراتيجية ركزت على تحديد وفهم مستوى التوجه الإستراتيجي داخل الصناعة وعبر الصناعات. وحسب نظرية هيكل الطوارئ أو الحالات الطارئة لـ Weber سنة 1947 فإن

البحوث ركزت على تصنيف المؤسسات عبر مخططات بالاعتماد على أنماط التكيف البيئي. عادة ما تستخدم التوجهات الإستراتيجية لدراسة العلاقة الموجودة بين إستراتيجية المؤسسة وأدائها .

وقد أكد أن كل من Miles and Snow سنة 1978 وضعوا أحد أبرز الأنماط الإستراتيجية التي تصف العلاقة بين التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وأدائها. وفقا لتصنيف هذين الباحثين فإن المنظمة تتبع نوعا من بين التوجهات الإستراتيجية الأربعة (المنقب، المدافع، المحلل، المتفاعل) لتحقيق أداء المنظمة. هذا النموذج ليس سوى أحد الأنماط المستخدمة على نطاق واسع في ميدان البحوث الإستراتيجية لكنه أيضا وصف يشمل ويجمع بين عناصر رئيسية مثل الهيكل، الإستراتيجية، العملية، وكذلك علاقتهم بالأداء. فهذا التصنيف يوفر وصفا دقيقا للخصائص التنظيمية المرتبطة بالإستراتيجية. إذ يمكن عرض هذه التوجهات في النقاط التالية

المنقبون: هي المنظمات التي يظهر توجهها وسعيها نحو خلق ميزة تنافسية من القيادة السوقية من خلال الريادة في تقديم منتجات جديدة وكذلك في تطوير وابتكار التقنيات والعمليات. يقوم المنقبون باستمرار بمراقبة البيئة الخارجية رغبة في الاستجابة وبسرعة ومبكرا لأي إشارة للفرص واغتنام فرص الربح في كونهم أول من دخل أو الرائد في إنتاج منتج جديد أو العمل ضمن نطاق سوق جديدة. لديهم مجال سوقي واسع ومنتجات مرنة، لأنهم يقومون بتعديلات وتحسينات مستمرة للاستفادة من إدراكهم للفرص المتاحة، لهذا السبب نجد أنهم يحتاجون متطلبات تسويقية عالية ويعتمدون بشكل رئيسي على التكنولوجيا.

**ي- المدافعون:** على نقيض المنقبون فإن المؤسسات المدافعة تكون توجهاتها داخلية. إذ يؤكدون على الفعالية، يهتمون بالتنظيم الجيد للمؤسسة ويركزون على الحفاظ على مكانتهم ضمن مجموعة محدودة من المنتجات أو الخدمات. نتيجة لتركيزها الضيق نادرا ما تحتاج هذه المؤسسات إلى إجراء تعديلات كبيرة في مجال التكنولوجيا، هيكلها، أو طرق وأساليب عملها، وتركز جهودها إلى تحسين فعالية عملياتها القائمة حاليا. فالمدافعون لا يحبون المخاطرة، إذ أنهم يميلون إلى أن يتخلوا عن منافسيهم في مجال الابتكار، ويبحثون فقط عن الفرص الأكيدة في نطاق خبرتهم.

ز- المحللون: في هذا النوع هناك مزيج بين توجهات كل من المنقبين والمدافعين. هذه المؤسسات قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية لما يكون السوق مستقر، كما في الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد عن طريق الفحص الدقيق والإبداع عندما يكون السوق ديناميكي أو مضطرب. إن الاتجاه نحو السوق الجديد يتم عندما تثبت جدواه من قبل المنقبين. فهذه المؤسسات تقوم بأداء كل ما يقوم به المدافعون لكن باعتدال وفي نفس الوقت تقوم بتقليد وتأخذ أفكار مؤسسات أخرى وتقوم بتسويقها بنجاح.

ل- المتفاعلون: المؤسسات في هذا النوع ليس لديها توجه المنتج السوق بشكل ثابت بل فقط تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة. إن هذا السلوك غير المستقر والقرارات موجهة نحو المدى القصير مقابل التوجه نحو المدى الطويل. إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية من تعريف مجال المنتج السوق، كما أنه لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية المقابلة للتحقيق أو أخذ المخاطر الحقيقية.

### 3- أدوات التشخيص الخارجي

يمكن للمؤسسة أن تستخدم ثلاثة أدوات التشخيص بيئتها الخارجية، إذ يمكن توضيح هذه الأدوات في الآتي:

#### أ- المسح البيئي Environmental Scanning

تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بمسح البيئة الخارجية قبل صياغة الاستراتيجية، أي تدرس المتغيرات المشكلة لهذه البيئة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وتؤدي إلى التنبؤ بالتغيرات البيئية القادمة، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات التغير البيئي المحتمل، أي أن المسح البيئي سيساعد المؤسسة على مواجهة المفاجآت أو القضايا الاستراتيجية التي قد تواجهها والتي تحتاج إلى اهتمام مباشر من قبل المؤسسة، إذ يمكن اعتبار المسح البيئي كجهاز إنذار للتغيرات البيئية التي تؤثر على صياغة الاستراتيجية، فالمسح البيئي نشاط غير منتظم لأن البيئة الخارجية معقدة جدا وفي تغير مستمر، مما يدفع إدارة المؤسسة إلى زيادة الاهتمام بهذه البيئة وتحرس على استغلال قدراتها الاستشرافية وكذلك

قدرتها على تحليل البيانات والمعطيات البيئية حتى تستطيع تجنب التهديدات وتستغل الفرص المتاحة بطريقة جيدة. يعتبر المسح البيئي عنصر مهم يجب الاعتماد عليه عند صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة، لأنه يزود متخذي القرار بمعلومات في غاية الأهمية يتحدد من خلالها المصير الاستراتيجي للمؤسسة.

### ب- المراقبة

يقصد بها أنها العملية المنظمة التي تتبع بها المؤسسة الأحداث والتغيرات البيئية التي تم رصدها من خلال المسح البيئي. يتضمن هذا النشاط تأكيد الحدس والأحكام المسبقة التي أصدرها الاستراتيجي على البيانات الغامضة التي ظهرت أثناء عملية المسح البيئي. أثناء المراقبة يكون البحث عن البيانات مركزا ومنظما. وتصبح البيانات أكثر دقة وتمركزا باستمرار المراقبة، كما يقوم الاستراتيجي في هذه العملية بالاستغناء عن المعلومات التي يرى أنها ليست ضرورية أو التي ليس لها صلة بالقرارات الاستراتيجية التي ستتخذ.

### ج- التنبؤ

عند جمع المؤسسة البيانات والتعرف على الوضع الحالي للبيئة الخارجية، تعمل على تحليل الاتجاهات الحالية حتى تتعرف عن ما إذا كانت هذه الاتجاهات مستمرة مستقبلا أم لا، عن طريق تطوير تقديرات عن مدى وسرعة وحدة التغيير في البيئة. أي أن المؤسسة تعتمد على التنبؤ لاكتشاف الأسباب والقوى التي تؤدي إلى ظهور التوجهات التي أبرزتها المراقبة، وبناء النموذج لتطور التوجهات في المستقبل، واستنتاج مضامين التنبؤات التي هي عبارة عن مجموعة من الفرضيات والتقديرات المستقبلية.

على الرغم من أن المسح البيئي يقدم معلومات عن الوضع الحالي، لكن يجب أن تستخدم المؤسسة التنبؤ والذي يعتبر كوسيلة لتقدير المستقبل بطرق علمية بعيدة عن الحظ والتخمين والحدس، وتوجد العديد من التقنيات تستخدم عند التنبؤ منها: السلاسل الزمنية، نماذج المحاكاة، السيناريوهات، والتحليلات الشرطية.

## المحاضرة الثانية عشر

### د- التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية

تعترف الإدارة الحديثة بأهمية البيئة التكنولوجية والحاجة إلى وجود طريقة منظمة التقييم ومراقبة التغيرات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والتي تزيد من تعقيد البيئة التنافسية للمؤسسة، فالمؤسسات تواجه صعوبات في تفسير وإدارة التكنولوجيا باعتبارها أصلاً مهماً من أصولها الإستراتيجية، لذا أصبحت المؤسسات تقوم برصد التكنولوجيا وتتنبأ بها وتعمل على تقييمها مستخدمة بذلك المعلومات التي يزودها بها التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية، فهذا النوع من التشخيص ليس مجرد أداة لجمع المعلومات ذات قيمة بل إنه عملية الجمع واستخدام معلومات تدرس المسار الذي تتبعه التكنولوجيا والتي تؤثر في الوضع التنافسي للمؤسسة. فباعتبار التكنولوجيا أحد أهم الركائز التي تستعين بها المؤسسة في عملية تطوير منتجاتها فالتشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية يعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات المستخدمة من قبل المؤسسات التقييم البيئة التكنولوجية وأكد النجار (2006) أن البيئة التكنولوجية يمكن تقسيمها إلى عدة مستويات مختلفة كالآتي:

1. المناخ الفني الداخلي للمؤسسة؛

2. البيئة التكنولوجية المباشرة في المنطقة الجغرافية ؛

3. البيئة التكنولوجية القطاعية، أي في القطاع الصناعي؛

4. البيئة التكنولوجية القومية، أي على مستوى الدولة؛

5. البيئة التكنولوجية الدولية، أي على مستوى الصناعة العالمية.

وتختلف احتياجات المؤسسات إلى التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية من مؤسسة إلى أخرى، كذلك طرق وضع وتنفيذ أنشطة هذا النوع من التشخيص إذ تتوقف على العوامل التالية:

1. طبيعة بيئة الأعمال والأنشطة التي تزاوها المؤسسة؛

2. كذلك درجة عدم اليقين والاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة وكذا طرق تخصيصها للموارد

المتاحة لها؛



3. درجة استخدام التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية في المرحلة الحالية التي تشغلها المؤسسة ضمن دورة حياتها أي إلى أي مرحلة وصلت في دورة حياتها، ففي المراحل الأولى من دورة الحياة تحتاج إلى أنشطة مكثفة من التشخيص خصوصاً مع الحاجة إلى أنشطة سريعة لإدارة التكنولوجيا المسيرة التغيرات السريعة في البيئة. وأضاف (Savioz et al (2003 أن التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية ماسح بيئي جيد يساعد المؤسسة في تحديد طرق استجابتها للتغيرات الحاصلة في هيكل المنافسة ويجعلها أكثر ديناميكية وقابلية للتطور مع مرور الوقت فالمعلومات التي يوفرها التشخيص الاستراتيجي للبيئة التكنولوجية تعتبر من مدخلات عملية تحديد الخطط والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة خصوصاً إذا كانت بيئة المؤسسة سريعة التغيير وأكثر غموضاً، وبها تهديدات قوية من قبل المنافسين فالتشخيص يسمح بإعطاء المؤسسة نوعاً من الميزة عن طريق تطوير التكنولوجيا وتحسين مستوى التعلم التنظيمي بها وكذلك عن طريق التشارك في المعلومات التي يوفرها هذا التشخيص لنسمح بالاستفادة منه بطريقة جيدة والذي لن يتأتى إلا إذا تم وضع التشخيص في أربعة أنشطة وتم التنسيق فيما بينها وهذه الأنشطة هي:

1. تحديد أهداف المسح البيئي؛
  2. تحديد نوع المعلومات المطلوبة؛
  3. تحديد مصادر هذه المعلومات؛
  4. واستخدام أنشطة التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية في الممارسات الإدارية.
- علاوة على ما سبق فالمؤسسات تستخدم التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية في المسح البيئي لأغراض مختلفة منها تحديد التوجهات الإستراتيجية، تحسين الأداء والذي يعتبر من محفزات المسح البيئي ، بالإضافة إلى تحقيق أغراض متعلقة بتنافسية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية أو تحقيق أهداف متعلقة بالإنتاج والإنتاجية .

## المحاضرة الثالثة عشر

### الفصل الخامس: التشخيص الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة خطوة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، لذا سيتم دراستها بتوضيح أهم الأدوات المستخدمة للتشخيص الداخلي، وكيف يتم التشخيص الاستراتيجي للموارد والكفاءات في المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة التشخيص الاستراتيجي لكل من وظيفة إدارة الموارد البشرية والموارد المالية وكذلك التنظيم والتسيير بالمؤسسة.

#### 1 - أدوات التشخيص الداخلي

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود. عادة ما يكون هذا التحليل أهم من تحليل المنافسة لأهميته البالغة في بناء الاستراتيجية، وكثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها. ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة... الخ :

أكد إدريس و المرسي (2003) لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة أهمية كبيرة لأنها تساهم فيما يلي:

- ✓ تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
- ✓ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة؛
- ✓ تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن الطرق المناسبة لدعمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- ✓ استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛

✓ تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، نانج التحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.  
يمكن تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة باستخدام عدة أدوات من أهمها ما يلي :

#### أ- الموارد كأداة للتشخيص الداخلي

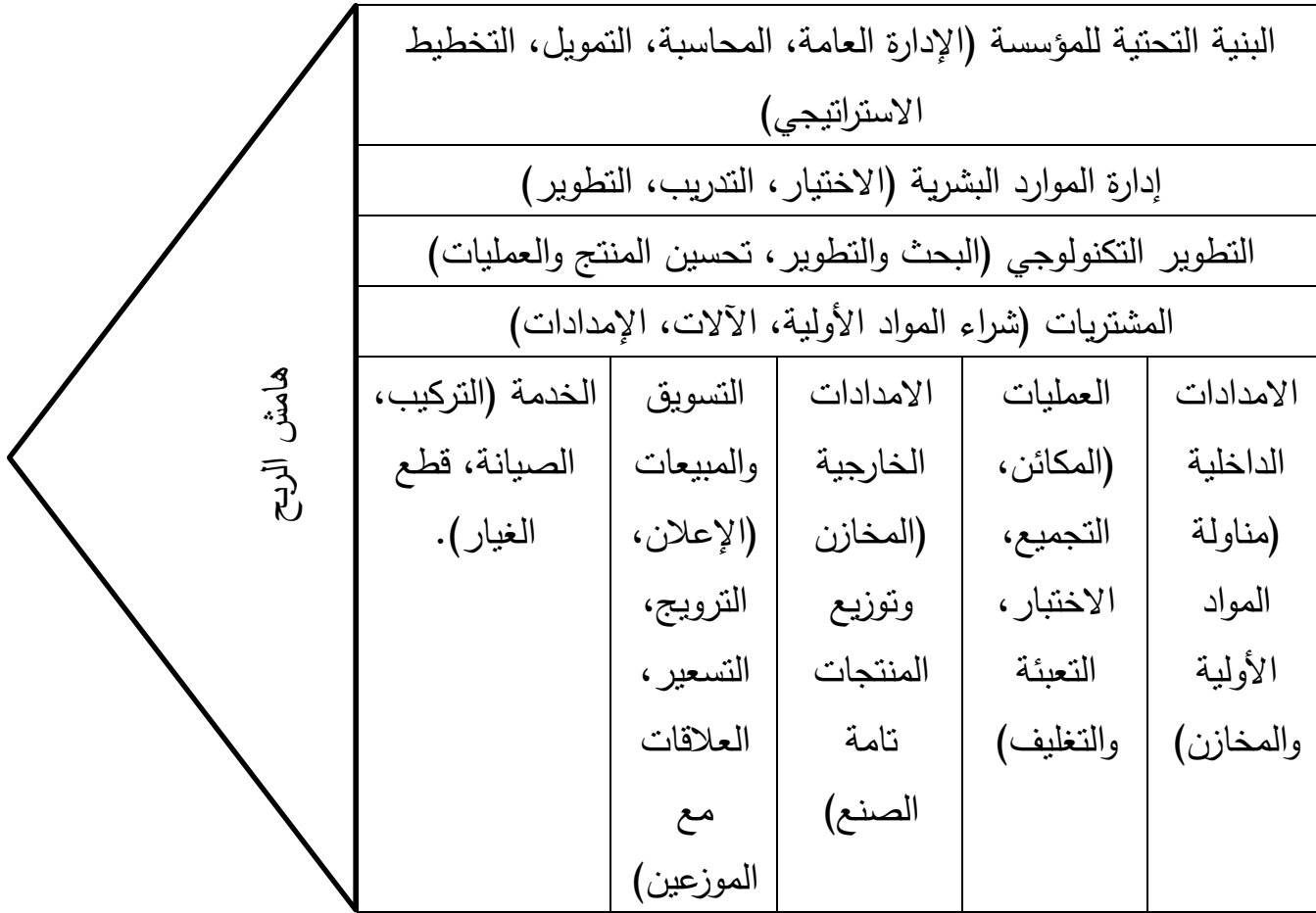
لابد للمدير الاستراتيجي أن ينظر للموارد الداخلية ويدرسها من أجل تحديد الموارد الاستراتيجية الداخلية . أي تحديد نقاط القوة والضعف الأساسية التي تؤثر على قدرة المؤسسة في استغلال الفرص في الوقت المناسب وتستطيع تجنب فيه التهديدات أو المشاكل الخارجية، أي القيام بالمشح الداخلي أو ما يسمى بالتحليل التنظيمي والذي يهتم بتشخيص وتطوير الموارد. فالمورد يعتبر موردا استراتيجيا إذا امتلك أربعة خصائص هي: القيمة؛ الندرة؛ التقليد، والقدرة على التنظيم. ويتم تحليل الموارد حسب الخطوات التالية:

- ✓ تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
- ✓ التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المنظمة؛
- ✓ تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد للريح مستقبلا إذا تم استخدامها من قبل المؤسسة؛
- ✓ اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة؛
- ✓ تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيفية التقليص من نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد.

#### ب- سلسلة القيمة كأداة للتشخيص الداخلي

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أداة مهمة جدا لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إذ تقسم نشاطات المؤسسة إلى أنشطة رئيسية أو أولية وأنشطة داعمة، إذ تتمثل الأنشطة الرئيسية في كل من الأنشطة الضرورية لتزويد المستهلكين بالمنتجات أي تشمل : الإمدادات الداخلية: العمليات ؛ الامدادات الخارجية التسويق والمبيعات ؛ وخدمات ما بعد البيع. أما الأنشطة الداعمة فتتمثل في: البنية التحتية للمؤسسة؛ إدارة الموارد البشرية ؛ التطوير التكنولوجي؛ والمشتريات. والشكل التالي يوضح مكونات سلسلة القيمة للمؤسسة (Hunger, 2008, p. 113.heelen & )

الشكل يوضح: سلسلة القيمة للمؤسسة



.Source: Wheelen and Hunger, 2008, p. 113

حسب بورتير فإن دراسة سلسلة القيمة بطريقة جيدة يؤدي إلى التعرف على نقاط قوتها وضعفها بطريقة أحسن، كما أن اختلاف سلسلة قيمة المؤسسة عن السلسلة التي يمتلكها منافسوها قد يكون مصدرا مهما للميزة التنافسية. إذ يتم تحليل سلسلة القيمة وفق ثلاث مراحل كالاتي (113، 114، 2008، pp114، 113):

- ✓ دراسة سلسلة القيمة لكل خط منتج بدراسة مختلف الأنشطة المشاركة في إنتاج هذا المنتج ، وتحديد ما هي الأنشطة التي تكون مصدر قوة والأنشطة التي تكون مصدر لضعف المؤسسة؛
- ✓ دراسة الروابط الموجودة ضمن كل خط منتج بسلسلة القيمة، فمثلا نشاط التسويق له روابط هامة مع إدارة الجودة؛
- ✓ دراسة إمكانية التفاعل بين سلاسل قيمة لخطوط منتجات أو وحدات أعمال مختلفة .

## المحاضرة الرابعة عشر

## 1. تحليل الأداء Performance Analysis

إن تحليل البيئة الداخلية يتم عن طريق تحليل الأداء، فمعرفة مستوى أداء نشاط الأعمال يمكن أن يساعد في تحديد أي الإستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها . إذ يساعد في تحديد مجالات القوة التنظيمية وكذلك مجالات ضعفها، وتحديد أي الوحدات التي يعتبر أداؤها ضعيفا . فتحليل الأداء خطوة مهمة في الاستشراف، والتعرف على مستقبل المؤسسة، ويعتبر حجم المبيعات والحصة السوقية معايير رئيسية لقياس الأداء ومن ثم تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة.

## 2. تحليل الفجوة Gap Analysis

حسب إدريس و المرسي (2003) إن تحليل الأداء يؤدي في نهاية المطاف إلى المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، وهل هناك اختلاف بين الأداءين بمعنى هل ظهرت فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، فإذا ظهرت هذه الفجوة فمن المحتمل العمل على تغيير الاستراتيجية، بالإضافة سيترتب عن تحليل الفجوة عدة قرارات مهمة باختلاف نوع الفجوة فقد تكون الفجوة إيجابية أو قد تكون سلبية (م. 230).

## 3. دراسة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمؤسسة

يعتبر مراجعة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمؤسسة أحد أهم الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة. فقد تبرز الاستراتيجية في بعض الأحيان بطريقة تختلف في الواقع عما كان يعتقد في البداية أنه اتباع الاستراتيجية محددة. إذ في بعض الأحيان يمكن أن يكون مفيدا للمؤسسة أن تطرح عدة تساؤلات حول سبب نجاحها أو فشلها وما هي الاستراتيجيات التي ساهمت في نجاحها .

## 2 - التشخيص الاستراتيجي للموارد والكفاءات في المؤسسة

إن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ينطلق من تحديد وتخصيص الموارد المتاحة، وتحديد مناطق القوة بالمؤسسة، لأن جوانب القيمة أو الدلالة الاستراتيجية لجميع نقاط القوة في المؤسسة تتحقق إذا ساهمت الموارد في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة ؛

✓ إذا ساعدت المؤسسة في الحفاظ على مركزها التنافسي، أو على الأقل المحافظة على مستوى من الأداء يتساوى مع نظيره على مستوى الصناعة ككل؛

✓ وضحت مجالات التميز في أداء المؤسسة وما هي الأعمال التي تجيدها؛

✓ إذا تم ربط الموارد بالفرص البيئية، كما إذا استطاعت المؤسسة استخدام مواردها لتجنب التهديدات؛

✓ إذا تعرفت المؤسسة على جوانب ضعفها الناتجة عن الموارد، فتعمل على تركيز جهودها لاستخدام الموارد بطريقة جيدة.

إن جوانب قوة المؤسسة المرتبطة بالموارد يكون لها دلالة استراتيجية في حالتين هما إذا استطاعت الدخول والنجاح في مجال أعمال أو أنشطة جديدة. ويتحقق ذلك عن باستخدام طرق عديدة منها استخدام الموارد المالية الحالية لتوليد نقدية إضافية من الأنشطة الحالية، أو أنه من خلال المركز المالي الجيد للمنظمة. وتوجد طريقة ثانية للدخول ملال أعمال جديدة بالموارد الحالية هي استغلال الميزة التنافسية الفريدة للمؤسسة في الدخول للميدان الجديد. أما الطريقة الثالثة فتتمثل في استغلال المهارات الإدارية المتوافرة في تقييم فرص شراء / تملك شركات أخرى، أو تحقيق التكامل في العمليات الإنتاجية للأعمال الجديدة مع الأنشطة والأعمال الحالية؛

✓ تحقيق وتعظيم المنافع من خلال التأثير المتبادل العوامل الإنتاج أو الأعمال الحالية مجتمعة بحيث يزيد تأثير كل عامل من مفعول العامل الآخر . بمعنى تحقيق أثر مشاركة الموارد والأعمال الحالية، أو الأثر المشترك الذي يزيد نواتج الأنشطة مجتمعة مع بعضها البعض بدرجة أكبر من الجميع الحسابي النواتج كل نشاط على حدى.

## 3- تشخيص وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة

يرى درة و الصباغ (2010) تلعب الموارد البشرية دور محوري في بناء استراتيجية المؤسسة، إذ تشارك الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية الكلية للمؤسسة والربط بين هذه الاستراتيجية واستراتيجية الموارد البشرية، كما أن الموارد البشرية مرتبطة بالإدارة العليا في صياغة أهداف واستراتيجيات ورسالة المؤسسة عن طريق العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات والحرص على تكامل وظائف المؤسسة فيما بينها إن تشخيص وظيفة الموارد البشرية يمكن أن تتم من خلال اعتبارها نظام عن طريق دراسة طريقة تحويل مدخلات هذه الوظيفة إلى مخرجات والتعرف على دورها ضمن النظام الكلي للمؤسسة.

تقوم المؤسسة بتشخيص وظيفة الموارد البشرية عن طريق دراسة وتحديد ما يلي :

- ✓ التعرف على مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية؛
- ✓ تحديد مزايا وعيوب برامج التطوير والتدريب الإداري؛
- ✓ دراسة الظروف المادية والمعنوية للعمل؛
- ✓ مستويات الأجور والرواتب والحوافز؛
- ✓ درجة ولاء الموظفين للمؤسسة ومدى شعورهم بالإنتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها، ودافع الموظفين نحو العمل؛
- ✓ مستويات المهارات الفنية والمعرفية للموظفين والمدراء؛
- ✓ فلسفة الإدارة العليا وتأثيرها على الموظفين؛
- ✓ دراسة الإبداع الإداري واجراءات وقواعد العمل .

## 3- التشخيص الاستراتيجي للموارد المالية

أكد السكارنة (2015) يتم التمويل في المؤسسة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها، وإجراء عمليات التخطيط المالي، والرقابة والتحليل المالي، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمؤسسة، والإهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة. ولهذا فمن الضروري دراسة مصادر

الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها، وبمختلف أنواعها الطويلة الأجل والقصيرة وبحيث تطور قيمة الأسهم، وتقدير أعباء الديون، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الأجل.

فتشخيص وظيفة المالية تتم عن طريق دراسة ما يلي:

✓ الهيكل المالي للموجودات، السيولة، التدفق النقدي المتوقع؛

✓ هيكل رأس المال وحقوق الملكية؛

✓ الربحية، العائد على الاستثمار، وعلى المبيعات...؛

✓ تحليل مفصل لمصادر واستعمالات رأس المال العامل؛

✓ هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل؛

✓ نظم المراجعة، نظم محاسبة التكاليف، إدارة المخزون.

## 5- تشخيص التنظيم والتسيير في المؤسسة

يرى أبو بكر (2000) أن دراسة وتشخيص التنظيم والتسيير داخل المؤسسة تهدف لتحديد ما إذا كانت عناصر التنظيم الإداري للمؤسسة تمثل مساعدا أو أنها قيد للمؤسسة تعيقها أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي وبناء التوجهات الاستراتيجية وكذلك في تحقيق أهدافها ورسالتها، مما يتطلب ضرورة تطوير التنظيم ونظم العمل بالمؤسسة. فعملية التطوير هذه لا تتم من فراغ، وإنما يتحدد ذلك بدرجة أساسية من خلال استعراض ودراسة تاريخ المؤسسة وتحليله، والتعرف على خصائص الجوانب التنظيمية والإدارية للمؤسسة وما يترتب عليها من نقاط قوة وأوجه ضعف. إذ يشمل تشخيص التنظيم والتسيير في المؤسسة ما يلي:

✓ تتبع التطور التاريخي للمؤسسة منذ نشأتها حتى الوقت الحاضر وتحليل ما يخدم إعداد الخطة الإستراتيجية؛

✓ تحديد التغيرات الأساسية في تطور المؤسسة وتحليلها، وتقييم نتائجها للإستفادة منها في وضع الجوانب التنظيمية الملائمة للمؤسسة؛



- ✓ تحليل الإمكانيات الحالية للمؤسسة ومشاريعها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها وموقف تسويقها، وتحديد تأثير ذلك على التنظيم ونظم العمل الملائمة للمؤسسة؛
- ✓ تحليل البيانات الأساسية عن القدرات والكفاءات لدى الموظفين ودراسة مدى قدرتهم واستعدادهم للإنجاح وتطوير الخطة الاستراتيجية؛
- ✓ تحليل كافة المعلومات المتعلقة بالسوق وتحديد تأثير ذلك على التنظيم والتسيير بالمؤسسة؛
- ✓ التعرف على اتجاهات الملاك وميولهم نحو بعض القضايا والمواضيع ذات التأثير القوي على تطوير التنظيم، ومن أهم هذه القضايا نذكر:
  - ✓ نمط أو أسلوب الإدارة المرغوب؛
  - ✓ طبيعة العلاقة بين الملكية والإدارة؛
  - ✓ اتجاهات الملاك بشأن تفويض السلطات والصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات؛
- الرؤية الاستراتيجية لدى الملاك عن مستقبل المؤسسة وموقعها المستهدف على خريطة المؤسسات التي تنشط في نفس مجال نشاطها وتحديد تأثير ذلك على التنظيم الإداري.

## المحاضر الخامسة عشر

### الفصل السادس: البدائل والصيغ الاستراتيجية

#### أولاً- المفهوم والأهمية Concept and Important

تمثل صياغة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة، وتعني الصياغة تطوير الخطة الرئيسية لمنظمة الأعمال ورغم الطبيعة الترابطية والتداخلية بين مختلف مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية، إلا أن التأكيد على كل مرحلة وتحليلها ومعرفتها منفردة بشكل أساس لفهم الدور المرتقب أن تلعبه الإدارة العليا والمستويات الإدارية

الأخرى، بل وكافة العاملين في هذه المراحل كل على انفراد من جانب وكذلك بتداخلها من جانب آخر.

- أهمية صياغة الاستراتيجية يمكن أن تتحلى في الأمور التالية :

\*المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة.

\*مساعدة منظمة الأعمال على تحديد الأدوار المختلفة المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات، كذلك تساعد على توفير جوانب الربط الضرورية بين عمل هذه المستويات.

\*المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم.

\*تمثل القاعدة الأساسية والانطلاقة البدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقا، فلا يمكن نقل الخيار إلى أرض الواقع دون صياغات محددة وواضحة المعالم له.

وتتضمن ثلاثة عناصر Three Logical elements وهي :

1. القصد الاستراتيجي Strategic Intent.

2. التقييم الاستراتيجي Strategic Assessment

3. الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice .

ان القصد الاستراتيجي يعتبر الموجه الرئيسي للعمليات الاستراتيجية، فبدون القصد تفقد الاستراتيجية التركيز والتوجه العام وتصبح عملية الخيار الاتجاه من بين اتجاهات عديدة حالة غير ممكنة، إن القصد الاستراتيجي يعطي إجابة على سؤال رئيسي ومركزي في عمليات الصياغة وهو اين ترغب منظمة الأعمال أن تتجه مستقبلا؟. أما الدور الرئيسي للتقييم الاستراتيجي هو إيجاد معرفة حقيقية وصحيحة حول المحيط المؤثر بالعمليات الاستراتيجية وهذا يعني أنها تغطي العالم الخارجي وقابليات المنظمة الداخلية. إن الدور المركزي للتقييم الاستراتيجي هو تركيز وتوكيد الاستراتيجيات ونقلها إلى أرض الواقع وفق أسس سليمة ويفترض أن يعطي هذا التقييم إجابة على سؤال أين تقف المنظمة

الآن؟ ، لا حين أن الخيار الاستراتيجي والذي يعتبر أساسية في عمليات الإدارة الاستراتيجية لأنه يربط بين ما ذكر أعلاه وجوانب الفعل الحقيقي على أرض الواقع لذلك فهو يعطي إجابة على سؤال أي الخيارات تعتمد عليها منظمة الأعمال لتقلها مما هي فيه الآن إلى ما ترغب منظمة الأعمال الوصول إليه؟. والأشكال التالية توضح ذلك.

### القوى الموجهة Driving Force

وأكد للعمل على الرغم من وجود مجموعة من قوى التوجيه فإن واحدة فقط يمكن أن تعمل كأساس للاستراتيجية في منظمة معينة. إن الأسئلة المثارة حول تحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للعالم من حولها ، وعن أي الأسواق تبحث، وإلى أي من العملاء تحاول الوصول تكمن مفهوم الدافع الاستراتيجي. حيث أن كل منظمة لابد وان تكون لها قوة دافعة تحركها و تللك الاتجاهات المحددة. ولابد لكل منظمة أن تحدد ذلك الدافع الذي يدفعها أو يسيرها أو يوجهها باتجاه محدد معين دون سواه. الدافع الاستراتيجي او القوة التوجيهية ذلك العنصر أو المكون الذي يوجه منظمة الأعمال نحو عملاء ومنتجات وأسواق بحد عينها وهو الذي يشكل صورة المنظمة وآفاق تطلعاتها.

لابد لإدارة منظمة الأعمال أن تختار الاستراتيجية الأكثر ملائمة لها من اجل تحقيق الميزة التنافسية. وفيما يلي توضيحا لهذه الدوافع.

### ثانياً- الاستراتيجية المتبعة

### 1. الاستراتيجية المدفوعة بالمنتجات / الخدمات: Strategy Driven by Product & Service

أن المنظمة التي تتميز بهذه الاستراتيجية هي تلك التي تربط عملها بمنتج واحد معين ، ونتيجة الى ذلك فان منتجاتها المستقبلية سوف تتشابه كثيرا مع منتجاتها الحالية والسابقة من حيث الشكل والخصائص.

**2. الاستراتيجية المدفوعة بنوع المستخدمين الفئة العملاء: Strategy Driven by User Or Customers**

المنظمة التي تمارس هذه الاستراتيجية هي تلك التي تركز بكامل عملها على فئة محددة دون سواها من العملاء.

**3. الاستراتيجية المدفوعة بنوع السوق / قطاع الأعمال: Strategy Driven by Market Or Category**

المنظمة التي تمارس هذه الاستراتيجية تكون على شاكلة التي تركز على صنف العملاء باستثناء انه بدلا من تحديد أعمالها بمجموعة من العملاء، فان المنظمة التي توجه أعمالها على اساس نوع السوق تركز مستقبلها على صنف معين من الأسواق او قطاعات العمل.

**4. الاستراتيجية المدفوعة بالطاقة الإنتاجية: Strategy Driven by Production Capacity**

إن المنظمة التي تمارس هذه الاستراتيجية عادة ما يكون لها استثمار كبير وواسعة قابليتها وطاقاتها الإنتاجية، حيث ترى هذه المنظمة بان تشغيل مواقع عملها بأقصى طاقة انتاجية لا يشكل الأساس لتحقيق الأرباح.

**5. الاستراتيجية المدفوعة بالتكنولوجيا: Strategy Driven by Technology**

فالمنظمات التي تمارس هذه الاستراتيجية هي تلك المنظمات التي تمتلك ثمة تكنولوجيا مميزة عملها، وتكون لديها القدرة على تقوية أو اكتساب تقنيات أو خبرات فنية تكميلية جديدة.

**6. الاستراتيجية المدفوعة بطريقة البيع / التسويق: Strategy Driven by Sales Or Marketing Method**

أن المنظمة التي تمارس هذه الاستراتيجية تتميز بامتلاك طريقة فريدة ومميزة في الحصول على الطلبات من عملائها. ولا بد لكل ما يعرض من منتجات أو خدمات ان يستفيد من اسلوب البيع هذا.

**7. الاستراتيجية المدفوعة بطريقة التوزيع: Strategy Driven by Distribution Method**

إن المنظمات التي تمتلك طريقة مميزة وفريدة من نوعها و ايصال منتجاتها او خدماتها من مواقع عملها الى مواقع عملائها هي التي تمارس استراتيجية التوجه على اساس طريقة التوزيع.

#### 8. الاستراتيجية المدفوعة بالموارد الطبيعية: Strategy Driven by Natural Resources

عندما يكون الوصول الى الموارد الطبيعية او السعي للحصول على الموارد الطبيعية هو الأساس البقاء المنظمة، حينئذ تكون هذه المنظمة ذات منحى يستند على الاستراتيجية المدفوعة بالموارد الطبيعية.

#### 9. الاستراتيجية المدفوعة بالحجم / النمو: Strategy Driven by Size Or Growth

المنظمات التي تهتم بالنمو من اجل النمو بحد ذاته أو من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم عادة ما تمارس استراتيجية الحجم/ النمو.

#### 10. الاستراتيجية المدفوعة بالعوائد / الأرباح: Strategy Driven by Return Or Profit

عندما يكون المعيار الوحيد للمنظمة للدخول الى سوق معينة او عرض منتج معين هو الأرباح، حينئذ تكون المنظمة ذات استراتيجية تركز على التوجه على اساس العائدات/الأرباح.

## قائمة البحوث الموجهة

- 1- بنية المؤسسة
- 2- بيئة المؤسسة
- 3- التخطيط الاستراتيجي
- 4- الميزة التنافسية
- 5- القيادة
- 6- إدارة المعرفة
- 7- التحالفات الاستراتيجية
- 8- الاستراتيجية والعملة
- 9- نماذج التحليل الاستراتيجي
- 10- استراتيجية التنوع