

الفصل الأول

مقدمة في الإستراتيجية

Introduction to Strategy

أولاً- مفهوم الإستراتيجية :Concept of Strategy

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Strategos) والذي استخدم أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في العام (506) قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش. لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل (فن الإدارة أو القيادة)(Fewrer & Chahrbaghi,1995).

وبشكل أكثر تحديداً يرى (Sharplin,1985) أن مصطلح (إستراتيجية) هو الكلمة الإغريقية (Strategica) التي تعني فن القيادة العامة (General Leadership) أو الكيفية التي يكون فيها المرء قائداً عاماً (General).

وفي السياق نفسه يرى كل من (Stoner & Freeman,1988) أن كلمة إستراتيجية جاءت من الكلمة الإغريقية (Strategica) التي تعني الطريقة الفنية التي تجعل المرء قائداً عاماً إذ أدرك الإغريق أهمية القيادة العامة في كسب المعارك.

ولعل من المهم توضيح الفرق بين مصطلحي القيادة بمفهومها الاعتيادي وهو (القدرة على التأثير بالمرؤوسين أو التابعين). وبين القيادة العامة فالقائد العام حسب قاموس (Oxford,1959) هو (قائد عسكري برتبة عالية أو هو القائد الأعلى لقوات برية وبحرية أو لمجموعة من الجيوش المشتركة).

من التعريف السابق نستخلص أن القائد العام هو قائد لمجموعة قوات متنوعة الصنوف وليس مجرد أمراً لسلاح أو صنف واحد، وبهذا فإن القيادة العامة هي فن قيادة شاملة لجميع مجريات أرض المعركة في سبيل تحقيق الغرض النهائي والذي قد يكون النصر (ربح المعركة)، احتلال إقليم معين، الدفاع عن إقليم معين من اجتياح العدو له...الخ.

كما أشار كل من (Stoner & Freeman,1988) أن الإغريق وجدوا أن من الضروري للقائد العام وفي سبيل تحقيق أي هدف من الأهداف المذكورة أن (يكون قادراً على تحديد خطوط الإمداد الصحيحة وتقرير ساعة الصفر، بالإضافة إلى إدارة علاقات الجيش مع الشعب والساسة، والدبلوماسيين فالإستراتيجية ليست مجرد قتال في أرض المعركة).

وفي مجال إدارة المنظمات فإن ما يقابل القائد العام هو (المدير العام General Manager) فالمدير العام (الإستراتيجي) هو المسؤول عن أحداث التكامل بين جميع نشاطات وموارد المنظمة لأنه ليس مسؤولاً عن قسم معين مثل قسم التسويق أو الإنتاج فحسب بل مسؤول

عن جميع موارد وإمكانات المنظمة وكما يرى (السيد،2000) أن (لفظ المدير العام يطلق على كل فرد مسؤول عن النشاطات الكلية أو الأداء العام للمنظمة).

فالفرق بين المدير المسؤول عن نشاط وظيفي واحد وبين المدير العام هو الفرق نفسه بين القائد والقائد العام في المجال العسكري ففي حين أن القائد لسلاح معين يكون مسؤولاً عنه فقط ويرى الموقف في المعركة من وجهة نظره الخاصة وحسب موقف القوة التي يقودها فإن القائد العام للجيش المشتركة يكون مسؤولاً عن إدارتها وتنظيمها بأكملها وأنه يفسر الموقف في المعركة من وجه نظر شاملة.

ويعرف (Chandler,1988) الإستراتيجية بأنها (تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا).

وقد لخص (Mintzberg et al,1998) معاني الإستراتيجية ومضامينها في المجالات المختلفة في مقاله الشهيرة (Five Ps) بأنها:

- 1- **خطة Plan**: موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف.
- 2- **مناورة Ploy**: القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
- 3- **نمط Pattern**: متناغم الأجزاء من خلال السلوك المقصود وحتى غير المقصود، للوصول إلى المركز.
- 4- **وضع Position**: أو ما يشار إليه بالوضع المستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.
- 5- **منظور Perspective**: يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة.

ثانياً- التطور التاريخي للإستراتيجية Historical Development of Strategy

يبين الجدول (1) تطور الإستراتيجية في القرن العشرين والتأثيرات البيئية التي ساهمت بذلك وكالاتي (Lynch,2000):

الجدول (1) التطور التاريخي للإستراتيجية

| الفترة | البيئة | التطورات الإستراتيجية والإدارية |
|-------------|--|---|
| 1910 - 1900 | • الحروب. • التجارة العالمية للبضائع. | • البدء بفحص واختبار المهمة الإدارية. |
| 1930 - 1910 | • الحروب العالمية وتأثيراتها. | • تطور آليات الرقابة الإدارية الرسمية كاستعمال صيغ المحاسبة الإدارية. • تجربة الموارد البشرية المبكرة في USA. |
| 1940 | • الحرب العالمية الثانية وما تلاها. | • الصناعة الأمريكية القوية وولادة الإستراتيجية الرسمية. • بداية النظرية التنظيمية. |
| 1950 | • النمو الاقتصادي في تجارة أوروبا والتطورات السياسية. | • الكتابات الإستراتيجية الحقيقية الأولى في الجوانب الرسمية. • تطبيق نظرية المنظمة في المهام الإدارية. |
| 1960 | • النمو المتواصل مع ارتفاع أسعار النفط حتى نهاية هذا العقد. | • البحث في تقنيات إستراتيجية الشركة. |
| 1970 | • النمو المتواصل والذي أصبح يفوق ارتفاع أسعار النفط. | • إستراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة. • كتابات الباحثين الأوائل والتركيز على موضوعات بنفس الأساليب. |
| 1980 | • التطورات العالمية . • استعمال الحاسوب وتسجيل البيانات التي تطورت بشكلٍ سريع. | • مضمون الإستراتيجية الرئيسية المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق إستراتيجية الشركة الرسمية. • البحث المتواصل لمضامين مفهوم الإستراتيجية الجديدة ذات الأبعاد الإنسانية أكثر من أن تكون ذات بعد تنافسي أو مضامين العمليات. |
| 1990 | • شبكة الاتصالات، الشركات العالمية، النمو العالي في الصناعات اليابانية. • نمو الاقتصاديات الآسيوية. | • المفاهيم العالمية الإستراتيجية. • المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس عليه أكثر من التنافس على أسس التطور الإستراتيجي. |

Source: Lynch, Richard, (2000), "Corporate Strategy", 2nd ed., Prentice-Hall, New -York, P: 48

ثالثاً- أهمية الإستراتيجية: Important of Strategy

- الإستراتيجية تضمن لمنظمة الأعمال الاستخدام السليم والفاعل للموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة وبشكل خاص الموارد البشرية.
- الإستراتيجية تضمن لمنظمة الأعمال تحقيق التناغم والتنسيق والتكامل التام بين النشاطات والفعاليات المختلفة التي تؤدي داخل المنظمة.
- الإستراتيجية تضمن لمنظمة الأعمال أن تؤدي إلى تحسين الأعمال وارتفاع نسبة الأداء في داخل المنظمة.
- الإستراتيجية تضمن لمنظمة الأعمال توفير الإطار الذي من خلاله يمكن للمنظمة الحصول على ما تحتاج إليه سواء كانت معلومات أو بيانات أو موارد مختلفة أو مواد مختلفة.
- الإستراتيجية تضمن لمنظمة الأعمال القدرة والقابلية في التعامل مع حالة عدم التأكد التام أو حالة عدم التأكد الجزئي لأنها الإدارة أو الوسيلة الناجحة لدى المنظمة في استقراء المستقبل وكذلك تساعد المنظمة على التعامل ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها منظمة الأعمال ومواجهة التهديدات الموجودة في طريق عملها.

سادساً- مستويات الإستراتيجية: Strategy Levels

1- الإستراتيجية (الشاملة) على مستوى الشركة Corporate-level

Strategy:

وتهتم بتحديد ما هي الأعمال التي ستنافس فيها المنظمة؟ من حيث أي عمل أو أعمال تؤديها المنظمة حالياً؟ وأي الأعمال الجديدة التي ستدخل فيها.

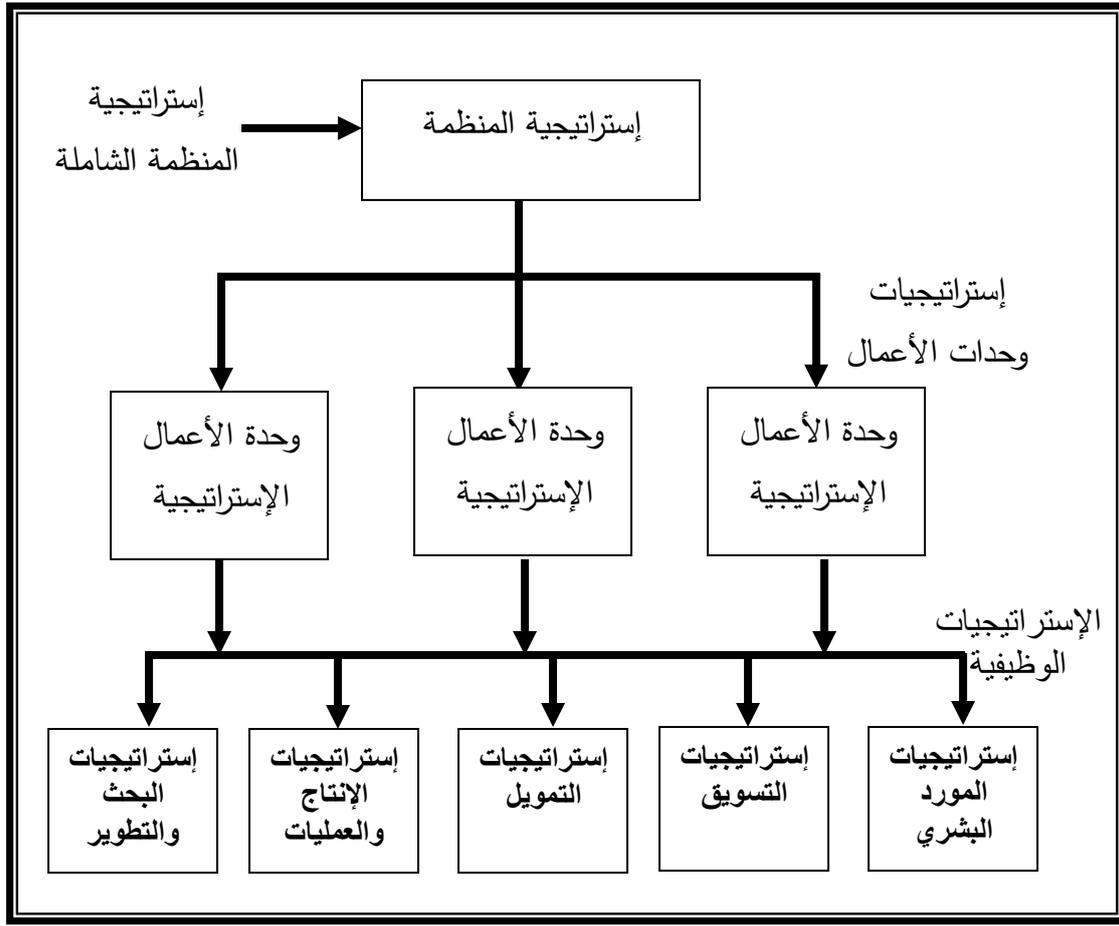
2- إستراتيجية الأعمال أو الإستراتيجية التنافسية:

Business (Competitive) Strategy

تهتم الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال بخلق التمايز بين مركز المنظمة ومراكز منافسيها.

3- الإستراتيجية الوظيفية Functional Strategy:

يركز هذا المستوى من الإستراتيجية على الملائمة بين الاستراتيجيات الوظيفية لكل من الإدارات الوظيفية ضمن وحدة الأعمال الإستراتيجية وإستراتيجية الأعمال



الفصل الثاني

مفاهيم في الإدارة الإستراتيجية

أولاً- مفهوم الإدارة الإستراتيجية: Concept of Strategic Management

ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية؟

يعرف كل من (Wheelen & Hunger,2004) الإدارة الإستراتيجية على أنها (مجموعة القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه بعيد المدى للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المنظمة). ويصف (Brinkerhoff,1991-1994) الإدارة الإستراتيجية على أنها (نظرة للخارج، للداخل، وللأمام Looking Out, Looking in & Looking ahead):

- 1- النظرة للخارج: وتعني استكشاف لما وراء حدود المنظمة للتمكن من وضع الأهداف القابلة للتطبيق (الممكنة)، تحديد أصحاب المصالح الرئيسيين، بناء البدائل للتغيير.
- 2- النظرة للداخل: تطبيق عملية تقييم شاملة وتعزيز الأنظمة والهياكل الخاصة بإدارة الأفراد، التمويل، والموارد الأساسية الأخرى.

3- النظر للأمام: وتستخدم التصريح (الإعلان) عن إستراتيجية المنظمة، وما هي الهياكل والموارد اللازمة لكي تحقق أهداف سياسة المنظمة وفي نفس الوقت تراقب تقدمها وتجري تعديلات على أسلوبها عند الحاجة.

ثانياً- منافع الإدارة الإستراتيجية Benefits of Strategic Management

أوجز كل من (العامري والغالبي،2009) مجموعة الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء الإدارة الإستراتيجية ومفاهيمها:

- 1- وضوح رؤية منظمة الأعمال بشكل جيد.
- 2- تركيز دقيق على القضايا الإستراتيجية والحيوية للمنظمة.
- 3- القدرة على الفهم والتعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة.
- 4- تحسين أداء المنظمة ونجاحها على مختلف المستويات.
- 5- تساعد الإدارة الإستراتيجية منظمة الأعمال في أن تصبح منظمة متعلمة (Learning Organization).

سادساً- منظور الإدارة الإستراتيجية: يمثل أولوية في المنظمة:

The Strategic Management Perspective: An Imperative Throughout the Organization

يشير كل من (Dess & Lumpkin,2003) إلى وجود بعض القوى الدافعة الرئيسة (Some Key Driving Forces) التي تجعل من الإدارة الإستراتيجية أولوية في المنظمة وهي:

1- العولمة Globalization:

العولمة هي زيادة الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين البلدان كما ينعكس في تدفق السلع والخدمات، رأس المال، والمعرفة عبر حدود البلدان. فإن رأس المال في الصناعات والأسواق العالمية، يمكن أن يحصل عليه من أحد الأسواق الوطنية لكي يستخدم في شراء المواد الأولية في بلد آخر، كما أن معدات التصنيع يتم شراءها من سوق وطني ثالث ويمكن أن تستخدم بعدئذ في إنتاج منتجات تباع في سوق رابع. لذا فإن العولمة تزيد من مدى العروض المتوفرة للمنظمات التي تتنافس وفق المنظور التنافسي في القرن الحادي والعشرين (Hitt et al.,2007).

2- التكنولوجيا Technology:

التغير التكنولوجي والتقنيات الجديدة كانت ومازالت تتحرك في مجال واسع من الاهتمام وخاصةً من قبل المنظمات التي تمتلك موقعاً تنافسياً لها مما يدفعها عن البحث عن جوانب الابتكار (Dess & Lumpkin,2003).

الإبداع المتواصل (Perpetual Innovation) هو المصطلح الذي يستخدم لوصف كيف أن التكنولوجيات الجديدة مركزة المعلومات تحل محل القديمة. وأن دورات حياة المنتجات القصيرة التي نتجت من هذا الانتشار السريع للتكنولوجيات الجديدة وضع علاوة تنافسية بأن تكون الشركات قادرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة بسرعة إلى الأسواق. وفي الواقع، عندما لا يمكن التمييز بين المنتجات بسبب الانتشار الواسع والسريع للتكنولوجيات، فإن سرعة الوصول إلى السوق ربما يعد المصدر الأساس للميزة التنافسية (Hitt et al., 2007).

3- رأس المال الفكري Intellectual Capital:

أصبحت المعرفة مصدراً مباشراً للميزة التنافسية كما أنها ترتبط بفكرة البيع والعلاقات مثلاً (الخدمات الفنية، برمجيات الحاسوب والتكنولوجيا المعتمدة من قبل الشركات). وجميعها تعد مصدراً مباشراً للميزة التنافسية لكل المنظمات التي تحاول أن تجعل من نفسها متميزة عن غيرها من خلال خلق قيمة لزيائنها.

يمثل رأس المال الفكري (Intellectual Capital) والذي يرمز له اختصاراً (IC)، من الموضوعات الحديثة على مستوى الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية، إذ يركز على الطاقات الابتكارية الموجودة لدى الأفراد العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على إنها أثنى الموارد وأكثر الموجودات قيمة.

الفصل الثالث

التوجه الإستراتيجي

Strategic Direction

أولاً- الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision:

1- مفهوم الرؤية الإستراتيجية Concept of Strategic Vision:

ووفقاً لـ (Miller & Dess, 1996) فإن الرؤية الإستراتيجية (تشير إلى مجموعة المقاصد التي تمتاز بكونها واسعة وشاملة، وتعتمد التفكير لاكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق النهايات المرغوبة).

2- أهمية الرؤية الإستراتيجية Importance of Strategic Vision

تبرز أهمية الرؤية لمنظمات الأعمال من خلال الآتي (EI-Namaki,1992):

- ❖ تمكن المنظمة من السيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.
- ❖ توضيح الحاجة إلى إستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الأعمال لإستراتيجيات طويلة الأمد، خاصة وأن هذه الإستراتيجيات تلبى التطلعات للزبائن، وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه منظمة الأعمال.
- ❖ إبعاد المنظمات عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات.
- ❖ حث الرؤية الإستراتيجية على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمات الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية، وبنفس الوقت تعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- ❖ قدرة الرؤية الإستراتيجية على بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

خصائص الرؤية الجيدة Characteristic of Good Vision

هناك مجموعة من الخصائص تتوافر في الرؤية الخاصة بالمنظمة التي تجعلها فاعلة وناجحة وهي:

- ❖ **التركيز على المستقبل:** فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المنظمة التي تكون عليها في المستقبل، وعليه فهي تعكس صورة المنظمة في المستقبل وما يجب أن تكون عليه.
- ❖ يجب أن تكون رؤية المنظمة مختصرة وبسيطة وواضحة تحمل حملاً كبيراً يعبر عن التحدي الحقيقي للمنظمة بصورتها الشمولية.
- ❖ إن تكون الرؤية للمنظمة شاملة وملبية لطموحات وتطلعات جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة داخلياً كمواردها البشرية وخارجياً أصحاب المصالح كافة (مستهلكين، مجهزين، وغيرهم).
- ❖ إن تكون رؤية المنظمة واقعية وممكنة التنفيذ وليس مجرد أحلام بعيدة عن الواقعية وكذلك يجب أن تكون الرؤية جزء من ثقافة المنظمة ونابعة من الواقع الذي تعيش فيه منظمة الأعمال. فالرؤية الإبداعية، مثلاً، لا يمكن أن تتناغم وتتسجم مع ثقافة المنظمة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة (Mapes,1991).

- ❖ إنَّ تتسم الرؤية بالثبات النسبي والاستقرارية، بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار. فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد.
- ❖ إنَّ تساهم رؤية المنظمة في تحقيق الحماس لدى جميع العاملين في المنظمة وبكافة مستوياتهم الإدارية وأن تكون مترابطة بحيث يمكن للمنظمة أن تنقل الرؤية إلى إستراتيجيات وخطط للوصول إلى الأهداف.

ثانياً- الرسالة الإستراتيجية Strategic Mission:

1- مفهوم الرسالة Concept of Mission

يرى أبو الإدارة الحديثة (Peter Drucker) إن الرسالة هي (الإجابة عن التساؤل من نحن؟ ما هو عملنا؟ ما الذي نقدمه؟).

في حين عرفها كل من (Johnson & Scholes,1999) بأنها (بيان لتعميم غرض المنظمة الرئيس، وهي تعبير عن سبب وجود المنظمة).
يتضح من مجموعة التعريفات أعلاه أن رسالة المنظمة هي:-
❖ وثيقة مكتوبة.

- ❖ تعبر عن سبب وجود المنظمة.
- ❖ تعبر عن الخصائص الفريدة والمميزة للمنظمة.
- ❖ توضح طبيعة عمل المنظمة ومنتجاتها وزبائننا وطبيعة أسواقها.

2- أهمية بيان الرسالة Importance of Mission Statement

إن أهمية (منافع) بيان الرسالة بالنسبة للإدارة الإستراتيجية موثقة بالدراسات رغم تنوع نتائج التقارير فقد وجد "راريك وفيتون" إن المنظمات التي شكلت بيان لرسالتها تحصل على ضعف معدل عائدات حاملي الأسهم من المنظمات التي لم تضع ذلك البيان. كما وجد "بارت وبايتز" علاقة ايجابية بين بيان الرسالة والأداء المنظمي، وأن درجة مشاركة المدراء والموظفين في وضع بيان الرسالة يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً بنجاح العمل. وأهم الفوائد من كتابة بيان الرسالة هي (David,2009):

- ❖ ضمان وحدة الهدف ضمن المنظمة.
- ❖ توفير أساس أو مقياس لتوزيع الموارد المنظمة.
- ❖ تأسيس مناخ تنظيمي عام.
- ❖ تكوين نقطة ارتكاز بالنسبة للأفراد لكي يتعرفوا على أهداف المنظمة وتوجهاتها ولتشجيع أولئك الذين لا يشاركون بشكل أكبر بالمنظمة.

خامساً- الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives:

1- مفهوم الأهداف الإستراتيجية Concept of Strategic Objectives

عرفت الأهداف الإستراتيجية من قبل (Miller & Dess,1996) بأنها (الوسيلة التي تجعل من رسالة المنظمة أكثر تحديداً). وتمثل الأهداف الإستراتيجية خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من إستراتيجيات نمو وتوسع أو تنويع أو انكماش أو انسحاب أو القيام بالبرامج والمشاريع المشتركة.

2- خصائص الأهداف الإستراتيجية: Characteristics of Strategic Objectives

لقد حدد كل من (Dess & Lumpkin,2003) مجموعة من الخصائص التي تميز الأهداف الإستراتيجية وهذه الخصائص تختصر إلى مصطلح شائع هذه الأيام يسمى (SMART) وهو مختصر للألفاظ الأولية (Acronym) لمجموعة من المفردات التي تمثل خصائص الأهداف التي يجب أن تكون:-

- ❖ **محددة Specific:** وهذا يعطي قياس واضح عن ما تتطلبه هذه الأهداف لإنجازها.
- ❖ **قابلة للقياس Measurable:** أي على الأقل أن تكون قابلة للمقاييس الكمية كالياردات وهذا ما يضمن تحديد الأهداف هذه بدقة.
- ❖ **ملائمة Appropriate:** أي تكون ملائمة مع رسالة ورؤية المنظمة.
- ❖ **واقعية Realistic:** أي يمكن الوصول إليها من خلال مقدرات المنظمة والفرص في البيئة الخارجية.
- ❖ **محددة بزمن Timely:** بأن تكون محددة ضمن إطار زمني لإنجازها.

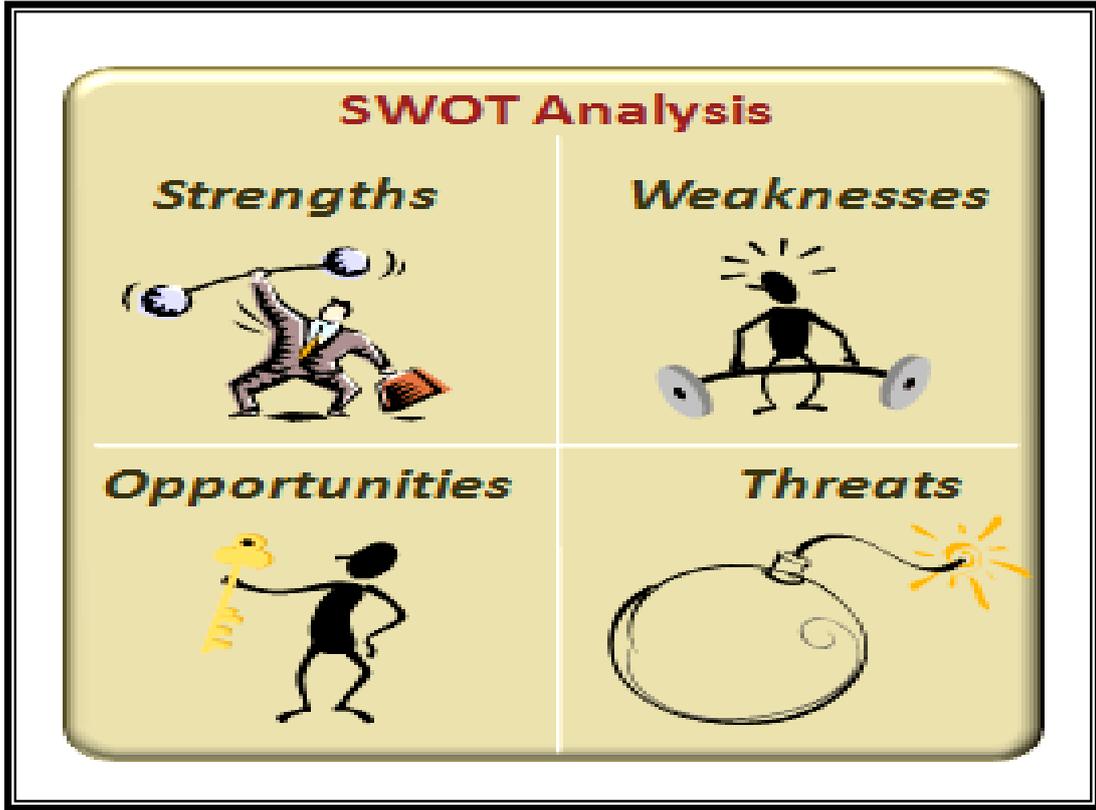
الفصل الرابع

التحليل الإستراتيجي

Strategic Analysis

أولاً- مفهوم التحليل الإستراتيجي: Concept of Strategic Analysis

عرف (Wright et al.,1996) التحليل الإستراتيجي على أنه (تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة "Strengths and Weaknesses" بالفرص والتهديدات "Opportunities and Threats" التي تعرضها البيئة)، وهذا المفهوم يسمى تحليل (SWOT) أنظر الشكل (53).



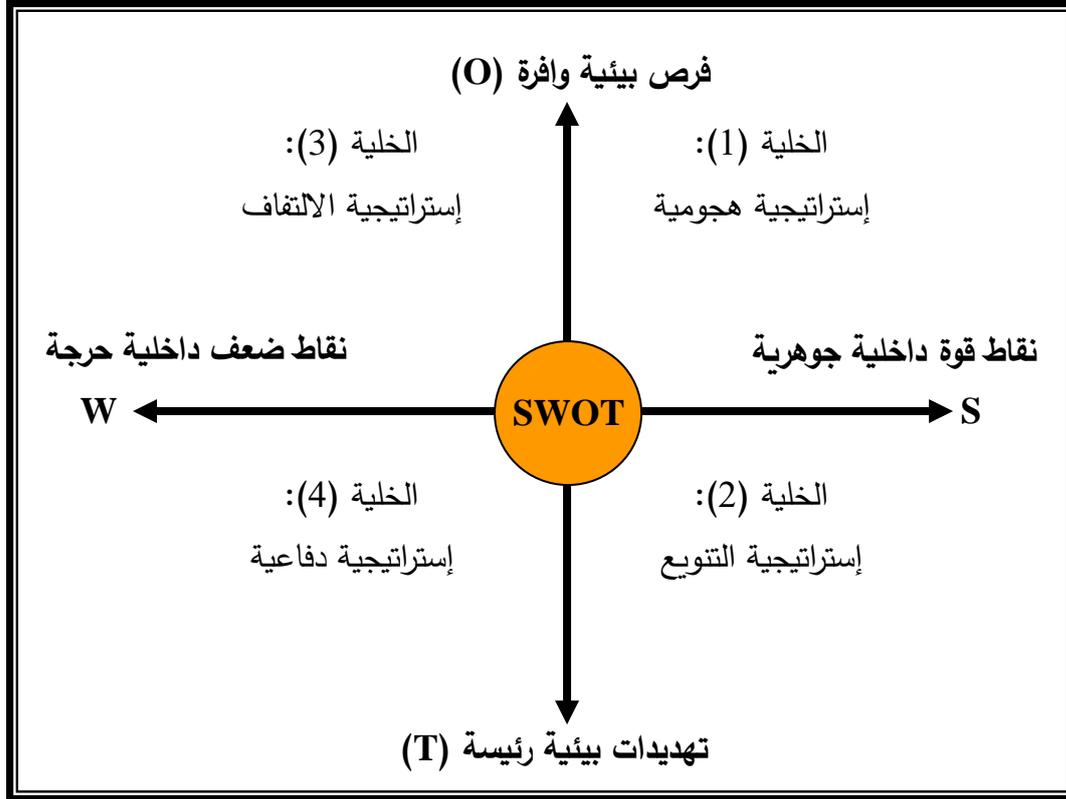
إنّ هذا التحليل يوفر أطراً ديناميكياً مفيداً للقيام بالتحليل الإستراتيجي، كما يمكن استخدام تحليل (SWOT) للتوصل إلى تحليل إستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الرئيسية الخارجية، والهدف من هذه العملية هو من أجل تشخيص أحد الأنماط الأربعة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المنظمة الداخلية وأوضاعها الخارجية وهذه الأنماط هي :

الخلية الأولى- تعدُّ أكثر الأوضاع ملائمة. وذلك لوجود فرص بيئية عدة وتوفر نقاط قوة عدة تمكنها من إغتنام تلك الفرص. مما يجعل المنظمة تتبع إستراتيجية ذات توجه للنمو.

الخلية الثانية- تتوفر نقاط قوة عدة ولكن في ذات الوقت يلحظ أن المنظمة تواجه بيئة غير مناسبة من حيث وجود تهديدات رئيسة وهنا يتوجب على المنظمة رسم إستراتيجيات تمكنها من استخدام نقاط القوة الحالية من أجل خلق فرص طويلة الأمد في أسواق أخرى أو لتحجيم التهديدات التي تواجهها.

الخلية الثالثة- المنظمة هنا تواجه فرصاً كبيرة إلا أن نقاط الضعف الداخلي تقيدتها من اقتناص تلك الفرص. ويجب على المنظمة هنا إتباع الإستراتيجية التي تركز على معالجة نقاط الضعف الداخلي، لتزيد من كفاءة المنظمة في الاستفادة من الفرص.

الخلية الرابعة- وتعدُّ أكثر الأوضاع سوءاً، وذلك نظراً لوجود تهديدات بيئية عدة ووجود نقاط ضعف تقيد المنظمة من مواجهة تلك التهديدات. ويجب على المنظمة اختيار الإستراتيجية التي تقوم بالدور الدفاعي، وذلك من خلال معالجة نقاط الضعف ومواجهة التهديدات.



التحليل الإستراتيجي الخارجي External Analysis Strategic:

تحليل البيئة الكلية Macro-environmental analysis:

إنَّ مراجعة ورصد البيئة الكلية تخنبر المدى الواسع من قضايا البيئة التي قد تؤثر بالمنظمة وهي تشمل (القضايا السياسية، القانونية، العوامل الاقتصادية، القضايا الاجتماعية، الثقافية والتطورات التكنولوجية) ويشار لها عادة بتحليل (PEST) وفي ذلك إشارة إلى الحروف الأربعة الأولى من كل المتغيرات وهي السياسية (Political) والاقتصادية (Economic) والاجتماعية (Social) والتكنولوجية (Technological).

تحليل (PEST) للعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية

| العوامل الاقتصادية | العوامل السياسية / القانونية |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ معدلات الفائدة. ➤ معدلات التضخم. ➤ عرض النقود. ➤ دورات الأعمال. ➤ البطالة. ➤ اتجاهات الناتج القومي الإجمالي GNP. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ سياسة الضرائب. ➤ السيطرة الاحتكارية. ➤ مقاييس حماية البيئة. ➤ قانون التوظيف. ➤ التشريعات البيئية. ➤ اتفاقيات التجارة الخارجية. ➤ استقرار النظام الحكومي. ➤ تعزيز القدرة على توقع. |
| العوامل التكنولوجية | العوامل الاجتماعية/ الثقافية |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ تركيز بحوث الحكومة. ➤ معدل نقل التكنولوجيا. ➤ المواد. ➤ تطوير العمليات التكنولوجية. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ العمر. ➤ الحركة الاجتماعية. ➤ التغيرات في أنماط الحياة. ➤ الهيكل العائلي. ➤ مستويات التعلم. ➤ سلوك العمل. ➤ النشاطات في وقت الفراغ. ➤ توزيع الدخل. ➤ أنماط الملكية. ➤ التوجهات والقيم. |

التحليل الإستراتيجي الداخلي: Internal Strategic Analysis

فيما يأتي أهم عوامل البيئة الداخلية الواجب تحليلها :-

❖ الإنتاج والعمليات Production and Operations:

يعد نشاط الإنتاج والعمليات نشاطاً رئيساً في تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات متنوعة باعتماد طرائق وأساليب وتقنيات مختلفة، ويعالج تحليل هذا النشاط مجموعة عوامل خاصة بالمواد الأولية وآفاق توفرها ونوعياتها ومصادر تجهيزها إلى جانب كفاءة الآلات والمكائن

والأجهزة وطاقتها المتاحة وتكاليف العمليات وكفاءة التسهيلات القائمة وكفاءة نظم الرقابة على المواد المخزونة والبضاعة المصنعة.

❖ العوامل التسويقية Marketing Factors:

ويتضمن هذا البعد تحليل الأنشطة التسويقية الرئيسية، وهي بحوث السوق والمنتج والنشاط التسويقي والتوزيعي والترويجي والخدمات الملحقة بالمبيعات والمكانة الذهنية للمنظمة في عقول المستهلكين والزبائن.

❖ العوامل المالية: Financial Factors

يهدف تحليل العوامل المالية إلى بيان قدرات المنظمة المالية مقارنة بالمنافسين، وتتضمن عوامل الهيكل المالي وهيكل رأس المال ومصادر التمويل، والفوائد والاستثمارات، والعوائد، والموقع الضريبي، والموازنات، ونظم المحاسبية السائدة وكفاءتها، والحسابات المخزنية ومدى ملاءمتها للسياسات المالية والعملياتية.

❖ الموارد البشرية Human Resources:

يعدّ تحليل الموارد البشرية على قدر كبير من الأهمية، بسبب أن مخرجات التحليل تعطي مؤشرات مهمة لنوعية الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة وحجمها وتركيبها من حيث المهارات والخبرات والمؤهلات والولاء والقيم التي تحملها.

❖ البحث والتطوير Research and Development:

يعدّ نشاط البحث والتطوير من أهم الأنشطة التي تمارسها المنظمات الناجحة، إذ إن الاهتمام بهذا المجال عادةً ما يترتب عليه نتائج إيجابية تتعلق بالمخرجات تدعم مؤشرات القوة لدى المنظمة، لذا يجب أن يتم تقييم هذا النشاط وتحليل عوامله الرئيسية بغية التركيز على نواحي الإيجاب وتعزيزها ومعالجة أية إخفاقات في هذا النشاط، وتؤدي توجهات الإدارة العليا دوراً كبيراً في تشجيع ودعم هذا النشاط الذي يتمثل من خلال ما يخصص له من إمكانيات مادية ومالية وبشرية.

الفصل الخامس

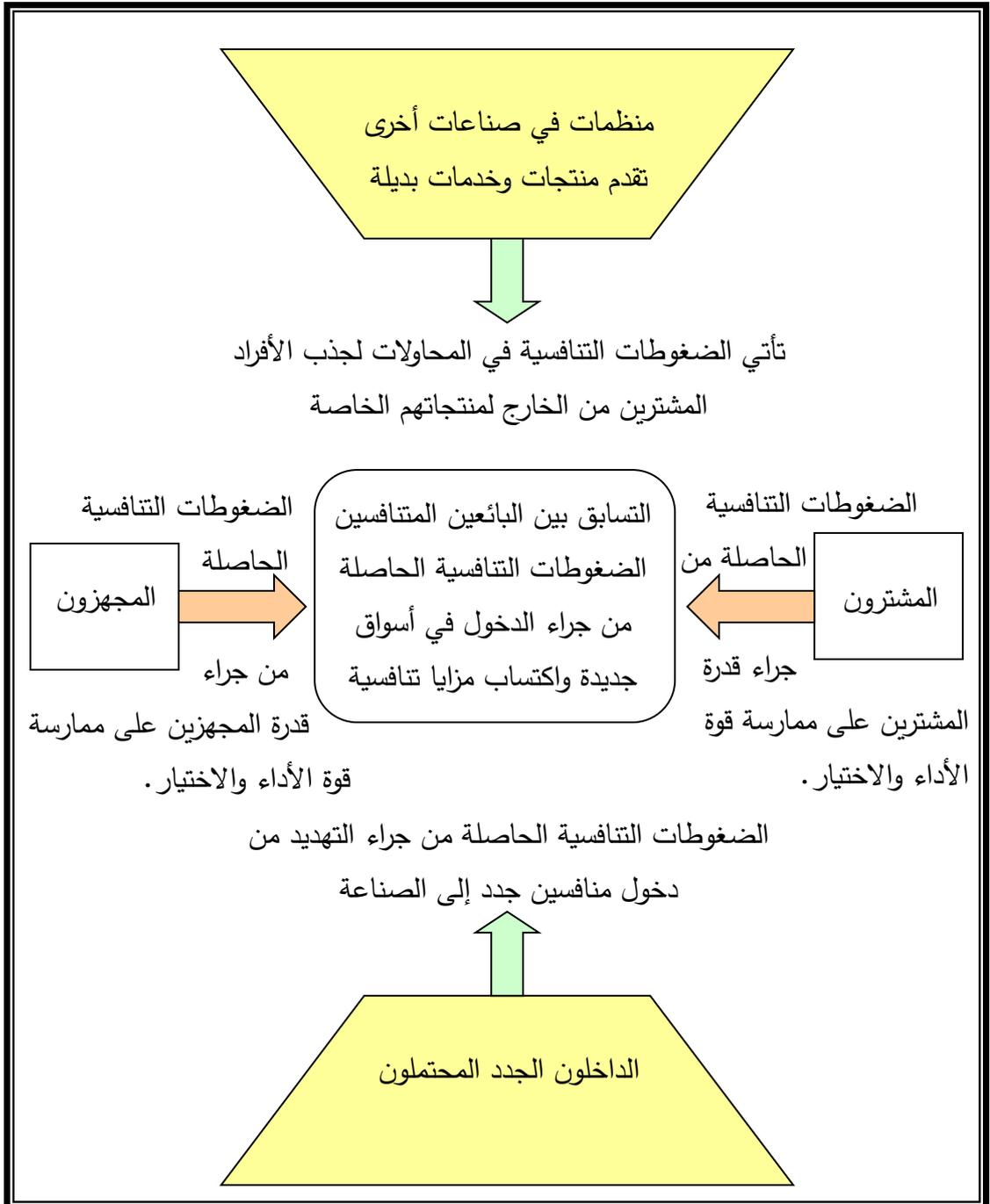
تحليل الصناعة والمنافسة

Industry and Competition Analysis

تحليل الصناعة : Industry Analysis

نموذج القوى التنافسية الخمسة:

يعدُّ نموذج القوى الخمس (Five Forces) للمنافسة الذي قدمه الأستاذ (Porter, 1980) لتحديد جاذبية الصناعة لمنظمة الأعمال والمبين في الشكل أدناه من أهم وأفضل النماذج التي قدمت في هذا المجال ويناسب هذا التحليل مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية المنفردة (SBU) أكثر من مستوى المنظمة ككل.



ولقد أكد (Michael Porter) الأستاذ في مدرسة أعمال (Harvard) بأن أي صناعة تحكمها العوامل التنافسية الآتية(Thompson,2000):

- 1- التنافس بين المنظمات في الصناعة نفسها.
- 2- المنظمات التي تقدم منتجات بديلة تؤدي الغرض نفسه.
- 3- الداخلون الجدد المحتملون للمنافسة.
- 4- القوة التفاوضية ومعدل الأداء الذي يتمتع به المجهزون.
- 5- القوة التفاوضية ومعدل الأداء الذي يمارسه المشترون (الزبائن).

الفصل السادس

الاختيار الإستراتيجي Strategic Choice

الخيارات على مستوى المنظمة (الشامل):

Strategic Options at the Organization Level

1- إستراتيجيات الاستقرار والثبات Stability Strategies

تقوم هذه الإستراتيجيات على فلسفة عدم إحداث تغييرات جذرية في أهداف وخطط المنظمة الحالية، وتطبق في البيئة التي تتصف بطابع الاستقرار النسبي، وعدم وجود مخاطر أو تهديدات كبيرة.

وقد أشار (غراب،1995) إلى أن هذا الخيار من الإستراتيجيات يناسب المنظمات الناجحة في استخدام إستراتيجيتها الحالية والتي تقرر أن لا تفعل شيئاً جديداً، وتكتفي بالاعتماد على مصادر النجاح السابقة، من خلال قيام الإدارة بالقليل من التغييرات في خط المنتجات أو الأسواق أو منافذ التوزيع أو الطاقة الإنتاجية...الخ.

2- إستراتيجيات النمو والتوسع: Growth and Expansion Strategies

وفي ظل هذه الإستراتيجية تقدم المنظمة منتجات جديدة أو تدخل أسواق جديدة. وعلى الأغلب فإن بيئة المنظمات التي تتبنى هذا الخيار تكون بيئة حركية متغيرة متجهة للنمو من خلال الفرص التي تطرحها(Certo et al.,1990). وتنضوي تحت هذه الإستراتيجية مجموعة من البدائل هي:-

❖ إستراتيجية التركيز: Intensive Strategy

تسعى هذه الإستراتيجية إلى النمو من خلال استهداف سوق معين، أو شريحة معينة من المستهلكين، وتركيز نشاط المنظمة الإنتاجي والتسويقي عليها، بأن تعطيها المنظمة كل اهتماماتها من أجل تسويق منتجها إليها.

❖ إستراتيجية التكامل : Integration Strategy

تستخدم المنظمة هذه الإستراتيجية عندما ترغب في الدخول في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها التي كانت تعتمد فيها على منظمات أخرى مستقلة (Wright et al.,1996).

❖ إستراتيجية التنوع: Diversification Strategy

يقصد بالتنوع الدخول لأسواق جديدة وبمنتجات جديدة، والتنوع يكون على نوعين (متربط وغير متربط). كما تعد إستراتيجية التنوع فرصة تسويقية رابحة، إذ يتطلب الأمر من المنظمة التي تتخذ من هذه الإستراتيجية منهجاً لها أن تعمل على كيفية اختراق السوق وتثبيت موقع المنظمة بقوة وفاعلية، والعمل أيضاً على توسيع الحصة السوقية العالية في الأسواق الخارجية من جهة وإمكانية التوسع والدخول في أسواق جديدة عن طريق النجاح في تقديم تشكيلة متنوعة من السلع.

وينقسم التنوع إلى قسمين هما:

1- التنوع المترابط: Related Diversification

هو ذلك التنوع الذي يحدث عندما تقوم المنظمة بتطوير سلسلة من منتجاتها الحالية، إلى جديدة ذات قرابة أو تشابه أو تماثل للفرص التسويقية المناسبة الحالية والمستقبلية.

2- التنوع غير المترابط: Unrelated Diversification

وهو تنوع لا يرتبط بأي نوع من الأنواع السابقة لكنه يمتلك درجة من التداؤبية أو المطابقة مع الأعمال الأصلية للمنظمة. ويحدث عندما تطور المنظمة منتجات جديدة غير مقارنة لمنتجاتها الحالية.

❖ إستراتيجية الاندماج: Merger Strategy

تبنى هذه الإستراتيجية على اندماج أكثر من منظمة مع بعضها لتكون منظمة كبيرة ذات إمكانات قوية وواسعة، وبمسمى قانوني جديد وملكية مشتركة. ويكمن وراء هذه الإستراتيجية عدة أهداف منها: احتكار السوق، توسيع الأعمال، تقوية الإمكانات من أجل إنتاج سلع وخدمات جديدة... الخ.

❖ إستراتيجية التملك (الاكتساب أو الضم): Acquisition Strategy

يعرف (Hitt et al.,2007) التملك أو الاكتساب (الضم) بأنه (الإستراتيجية التي تقوم من خلالها إحدى المنظمات بشراء حصة أو جميع حصص منظمة أخرى بغية جعل المنظمة المكتسبة(التي تم ضمها) وحدة أعمال تابعة لها ضمن محفظتها، وفي هذه الحالة تقوم إدارة

المنظمة (المكتسبة) برفع التقارير إلى إدارة المنظمة (المكتسبة)، وفي حين أن معظم الاندماجات هي صفقات تجارية ودية، إلا إن الاكتسابات قد تكون ودية أو غير ودية).

❖ إستراتيجية المشروعات المشتركة: Joint Ventures Strategy

تظهر هذه الإستراتيجية من خلال قيام مجموعة من المنظمات بتكوين مشروع على شكل اتحاد مؤقت من أجل إنجاز عمل معين ولغرض محدد ويتوقع أن يؤدي ذلك إلى تحسين أوضاع المنظمات المشاركة وخلق التداؤبية (Synergy) بينها.

❖ إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية: Strategic Alliances Strategy

تتضمن إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية في ثناياها اشتراك منطمتين أو أكثر في الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية بغية إنجاز أهداف إستراتيجية مشتركة بين هذه المنظمات (عادة ما تتمثل برفع قيمة موارد المنطمتين).

❖ إستراتيجية الاستثمار: Investment Strategy

وهي الإستراتيجية التي تسمى أيضاً إستراتيجية النمو بغرض البيع، إذ تقوم على إنشاء منظمة ناجحة بغرض بيعها للغير في الوقت الذي تزداد فيه المنافسة بين المنظمات. ويتطلب المزيد من النمو التنازل عن السيطرة، وينظر إلى المنظمة في هذه الحالة على إنها استثمار ليس فقط من وجهة نظر المساهمين بل أيضاً من وجهة نظر الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة (ويلين وهنجر، 1990).

3- إستراتيجية الانكماش والتراجع (التخندق): Retrenchment Strategy

الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في اجتيازها، وإن نجاح المنظمة في البقاء يكون نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة. وتصنف إستراتيجيات الانكماش إلى الأنواع الآتية:-

❖ إستراتيجية التحول: Transformation Strategy

تحدث هذه الإستراتيجية عندما تقوم المنظمة بتغيير عملياتها والتحول إلى القيام بعمل في ميدان جديد من ميادين الأعمال بحسب ما يرى كل من (Kimberly and Miles) ولا يعني ذلك بالضرورة أن تتخلص المنظمة من ميدان العمل الذي تعمل به قبل إتباع هذه الإستراتيجية.

❖ إستراتيجية التجرد: Divestment Strategy

وتعني هذه الإستراتيجية لجوء المنظمة إلى استبعاد بعض الوحدات الضعيفة أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج وإعادة التركيز على الوحدات الناجحة أو بيع جزء أو قسم من المنظمة وتستخدم إستراتيجية التجرد عادة لجمع رأس المال اللازم لعمليات تنفيذ إستراتيجية أكبر أو عمليات استثمارية أكثر.

❖ إستراتيجية الشركة الأسيرة: Captive Company Strategy

وتشير هذه الإستراتيجية إلى قيام المنظمة ببيع منتجاتها إلى منظمة أخرى تمارس أنشطتها نيابةً عنها تكون كالأسيرة لديها. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب المنظمة في تخفيض حجم أعمالها أو في تخفيض كلفة العمالة لديها فتقوم المنظمة ببيع منتجاتها كلها إلى منظمة أخرى تتولى القيام بعدد من الوظائف التي كان من المفترض أن تؤدي بوساطة المنظمة ذاتها.

❖ إستراتيجية الالتفاف (الإنقاذ): Turnaround Strategy

تتبع هذه الإستراتيجية عندما تحاول المنظمة تحسين الكفاءة التشغيلية وتكون مناسبة عندما تواجه المنظمة مشكلات عامة لم تصل فيها إلى المرحلة الحرجة. وتتم هذه الإستراتيجية من خلال ثلاث مراحل تتضمن الأولى الانكماش الذي يهدف إلى إجراء تخفيضات ملموسة في كلفة العمليات وحجمها (Malos & Compion,2000). أما الثانية فتتمثل بمرحلة الدعم والاستقرار لوضع المنظمة الجديد، وإذا تمكنت المنظمة من تحقيق النجاح في هاتين المرحلتين فإنها تنتقل بذلك إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعادة البناء وفي هذه المرحلة تكون المنظمة قد تجاوزت مرحلة الأزمات والعودة إلى إستراتيجية التوسع مرة أخرى

❖ إستراتيجية التصفية (التسليم): Liquidation Strategy

وتعني إنهاء أعمال المنظمة بشكل كامل وبيع موجوداتها للحصول على أموال سائلة تسدد بها الديون المترتبة عليها وتوزيع الباقي على الملاك، وهذا يعني زوال المنظمة بسبب عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح. ويؤكد (Thomas,1989) على أن إستراتيجية التصفية تمثل الخيار الأخير عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على الاستمرار في إتباع أي من الاستراتيجيات السابقة لذلك تلجأ إلى غلق وتصفية أعمالها.

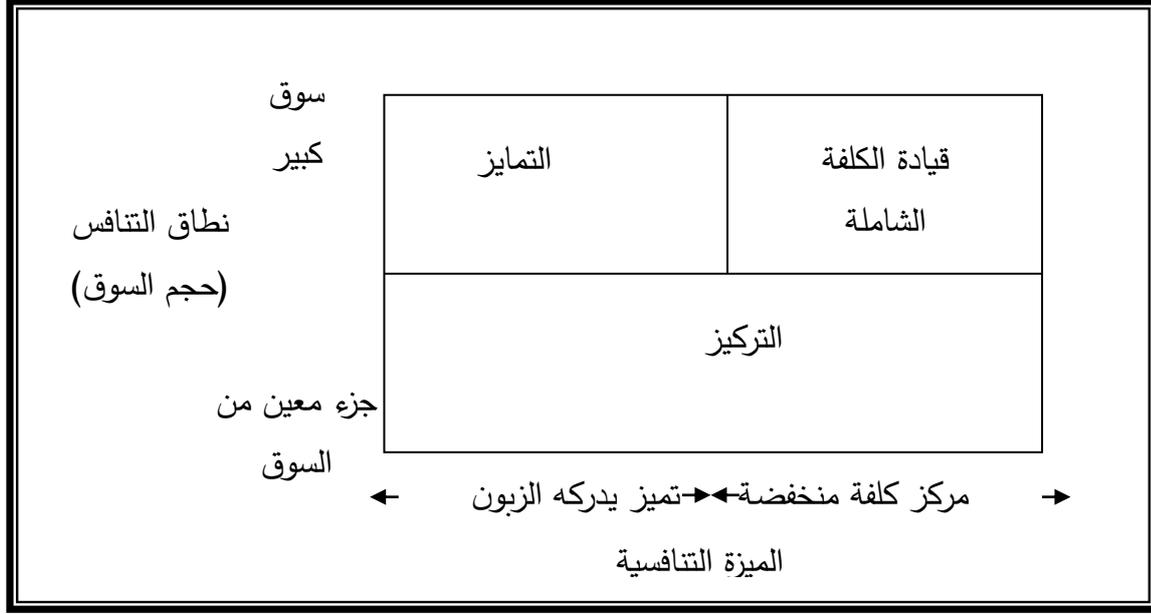
4- الإستراتيجيات المختلطة (المركبة): Combination Strategies

تشير التسمية إلى أن المنظمات وخاصة الكبيرة منها تلجأ إلى اعتماد خليط (مزيج) من الاستراتيجيات التي تم عرضها للاستفادة منها بهدف تحقيق أسبقيات تنافسية تعجل من قدرتها على تحقيق أهدافها.

ب- الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

Strategic Options at the Business Units Level

أولاً- الإستراتيجيات التنافسية: Competitive Strategies



1- إستراتيجية قيادة الكلفة: Cost Leadership Strategy

إستراتيجية قيادة الكلفة هي (مجموعة متكاملة من الأفعال المصممة للإنتاج أو إيصال السلع والخدمات بخصائص مقبولة من قبل الزبون وبأقل كلفة قياساً بالمنافسين) (Hitt et al., 2007). وقيادة الكلفة للسلع والخدمات يجب أن تمتلك مستويات تنافسية للتمايز. إذ إن التركيز على تخفيض الكلفة وتجاهل مستويات التمايز هو غير كافٍ. وأن التركيز على تخفيض الكلف فقط يمكن أن يؤدي إلى إنتاج منتجات يكون الزبون غير راغب بشرائها.

2- إستراتيجية التمايز: Differentiation Strategy

تستند إستراتيجية التمايز إلى قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة أو فريدة من نوعها (Unique)

ويؤكد (David, 2009) على أن هذه الإستراتيجية تهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات تعدُّ فريدة من نوعها في الصناعة وموجهة مباشرة إلى زبائن يتميزون بأنهم غير حساسين اتجاه الأسعار.

3- إستراتيجية التركيز (تجزئة السوق): Focus Strategy

يعرف (Hitt et al., 2007) إستراتيجية التركيز بأنها (مجموعة متكاملة من الإجراءات المهمة لإنتاج أو توصيل الخدمات التي تخدم حاجات قطاع تنافسي معين). إن إستراتيجية التركيز الناجحة تعتمد على جزء من الصناعة والذي يكون كافياً من حيث الحجم وله إمكانية نمو جيدة وليس أساسياً لنجاح المنافسين الآخرين (David, 2009).

ج- الخيار الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

Strategic Options at the Functional Level

المستوى الثالث من مستويات الإستراتيجية هو المستوى الوظيفي، والذي يمثل نهاية المطاف من حيث عملية الصياغة التي تبدأ من الإستراتيجية على المستوى الشامل (الكلي) للمنظمة، إذ يبدأ التفاضل مروراً بإستراتيجية الأعمال وصولاً للوظائف لتبدأ عجلة التنفيذ بالدوران المعاكس لإحداث التكامل فعند تنفيذ إستراتيجية كل وظيفة نكون أنجزنا إستراتيجية وحدة الأعمال في منظمة من هذا النوع أما بالنسبة للمنظمات التي تؤدي عملاً وحيداً فيتم الانتقال من إستراتيجية الوظيفة مباشرة إلى الإستراتيجية الشاملة. والاستراتيجيات الوظيفية هي:

1- إستراتيجية الموارد بشرية Human Resources Strategy:

ترتبط إدارة الموارد البشرية بإدارة أصول المنظمة الأكثر قيمة – أي الأفراد الذين يعملون هناك، والذين يساهمون بشكل انفرادي وجماعي في إنجاز أهدافها (Armstrong,2009).

2- إستراتيجية التمويل Financial Strategy:

تهتم إستراتيجية التمويل بالخيارات الإستراتيجية ذات الأبعاد المالية لكل من إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الأعمال.

3- إستراتيجية العمليات Operations Strategy:

يمكن تحديد ملامح إستراتيجيات العمليات في أية منظمة على وفق اتجاهين، الأول، يرى أن إستراتيجية العمليات هي مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي يقصد منها تحقيق الأهداف المنشودة من إستراتيجية الأعمال. والثاني، يرى أن إستراتيجية العمليات تمثل في حقيقتها مجموعة من المراحل أو الخطوات التي من شأنها أن توفر الإطار الذي تتخذ ضمن نطاقه قرارات الإنتاج .

4- إستراتيجية التسويق Marketing Strategy:

إن إستراتيجية التسويق هي منطق التسويق الذي تأمل من خلاله وحدات الأعمال أن تحقق أهدافها، حيث إنها تحتوي على خطط محددة تجاه الأسواق، المواقع، خليط التسويق، ومستويات الأنفاق. وهي تتطلب أن تحدد نوع الأسواق التي تستهدفها وهذه المواصفات تختلف من ناحية الحاجات والرغبات والتجاوب مع التسويق وإمكانية تحقيق الأرباح، فالمنظمة يجب أن تكون مرنة لتضع جهودها وطاقتها تجاه تلك الأسواق وتجنبها وجهات النظر المنافسة وبعدها تطور إستراتيجية تسويق لكل صنف مستهدف (Kotler & Armstrong,2008).

5- إستراتيجية البحث والتطوير Research & Development Strategy:

تمارس إستراتيجية البحث والتطوير دوراً متميزاً ومضاعفاً في مساعدة الشركة على تحقيق كفاءة أكبر، وتخفيض هيكل التكلفة، وذلك عن طريق اتجاهين، الأول، يمكن لوظيفة البحث والتطوير أن ترفع الكفاءة من خلال تصميم المنتجات التي يمكن تصنيعها بسهولة. وذلك بتقليل الأجزاء المكونة للمنتج، كما يمكن للبحوث والتطوير أن تخفض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بشكل مثير، والذي يترجم إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكلفة أقل لإنتاج الوحدة، وربحية أعلى. والثاني، الذي تستطيع وظيفة البحوث والتطوير أن تسهم من خلاله في تخفيض هيكل التكلفة، يتمثل في أن تكون المنظمة رائدة في عملية التحديث فيما يتعلق بعمليات التصنيع.

6- إستراتيجية إدارة المعرفة Knowledge Management Strategy:

إن إستراتيجية إدارة المعرفة من شأنها أن تساعد المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية الشاملة وتحقيق الأهداف، ولذلك يجب تأصيل إستراتيجية إدارة المعرفة قبل إستراتيجية المنظمة. لكن مما قد يثير الدهشة أن الحوار الذي تديره إدارة المعرفة قد تكتشف معه ضرورة تغيير إستراتيجية المنظمة بأكملها.

الفصل السابع

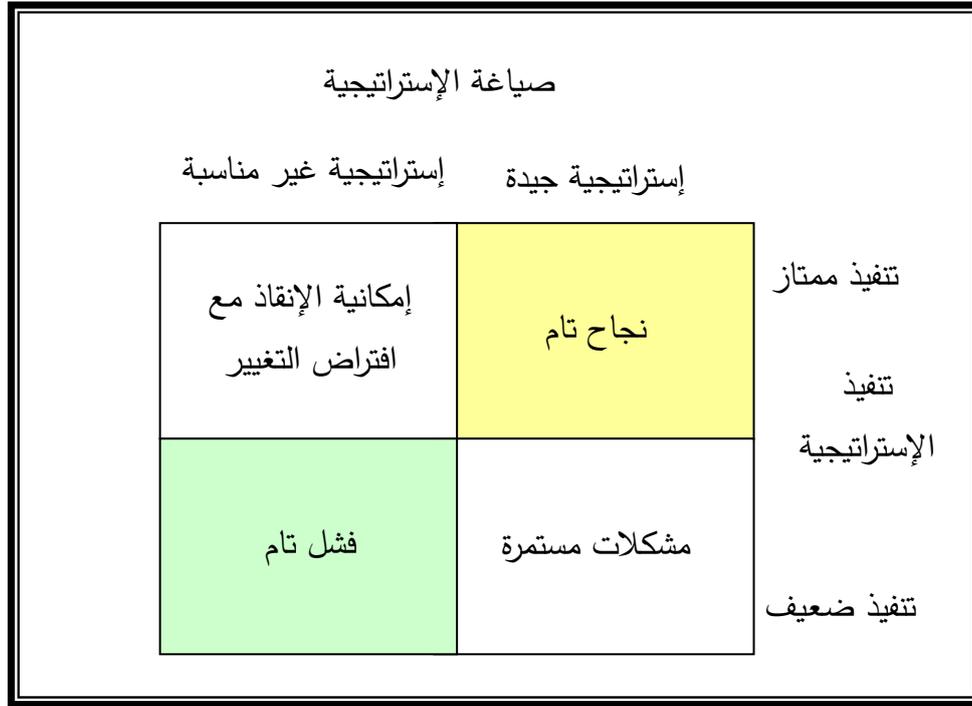
التنفيذ الإستراتيجي

Strategy Implementation

يعدُّ التنفيذ الخطوة الرئيسة الثانية في عملية الإدارة الإستراتيجية بعد أن تم في الخطوة الأولى صياغة الإستراتيجية على المستويات المختلفة (الشامل، الأعمال، الوظائف، والمستوى الدولي)، ويوصف التنفيذ الإستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ عبر تطوير البرامج المدعومة بالموازنات والإجراءات.

أولاً- مفهوم التنفيذ الإستراتيجي: Concept of Strategy Implementation

أشار (Wheelen & Hunger,2004) إلى أن التنفيذ الإستراتيجي يمثل النشاطات الكلية والخيارات المطلوبة لإنجاز الخطة الإستراتيجية، إذ لا يكفي النجاح على مستوى الصياغة بل يجب أن يكون التنفيذ ناجحاً أيضاً لكي يمكن ممارسة نشاطات الرقابة الإستراتيجية بنجاح(رشيد وجلاب،2008)، أنظر الشكل (85).

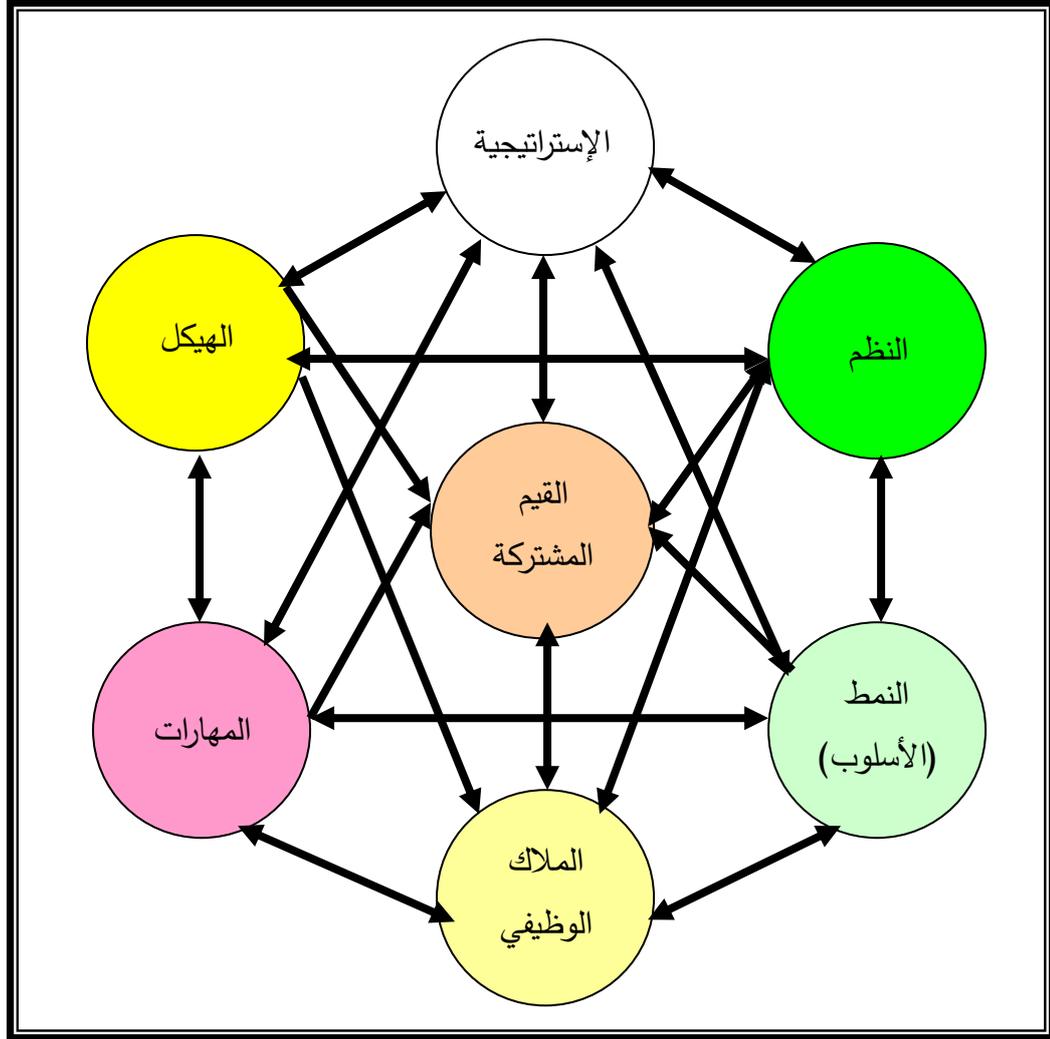


ثانياً- أطر التنفيذ الإستراتيجي: Strategy Implementation Frameworks

ندرج أدناه مجموعة من الأطر الخاصة بالتنفيذ الإستراتيجي، ويمكن الإشارة لهذه الأطر بأنها (رافعات Leverages) تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لإنجاح مرحلة التنفيذ.

1- إطار (McKinsey 7S,1982) للتنفيذ الإستراتيجي:

قام كل من (Peters & Waterman,1982) بتطوير إطار من مجموعة عوامل تساعد المنظمات بشكل أفضل في تحقيق الأداء المتفوق. وهذا الإطار أطلق عليه أنموذج (McKinsey's 7S Framework) ويتطلب توافر سبعة متغيرات يبدأ كل منها بحرف (S) وكما موضح في الشكل.



الفصل الثامن

الرقابة والتقييم الإستراتيجي

The Strategic Control and Evaluation

تعدُّ مرحلة الرقابة والتقييم المرحلة الأخيرة في معظم نماذج عملية الإدارة الإستراتيجية، والتي تكمل تلك الدورة التي ابتدأت بالصياغة مروراً بالتنفيذ وفي هذه المرحلة يتم بيان هل أن التنفيذ قد حقق الأهداف المتوخاة من الخطط الإستراتيجية المصاغة، وأين تقع الإنحرافات وما مسبباتها وما هي الكيفية التي يمكن للمنظمة من خلالها تصحيح مسارها، سنخصص هذا الفصل لبيان طبيعة الرقابة والتقييم الإستراتيجي من خلال تخصيص فقرة لكل من المفهومين.

أولاً - مفهوم الرقابة الإستراتيجية: The Concept of Strategic Control

تشير عملية الرقابة الإستراتيجية إلى المقارنة بين الإستراتيجية المخططة ونتائج الإستراتيجية المطبقة فعلاً من حيث إدراك المديرين لما يتعين الرقابة عليه، معرفة الأهداف ومن ثم استخلاص الأحكام (Schendel & Hofer, 1979).

ثالثاً- بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الإستراتيجي:

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن ظهرت منذ بداية عام (1992) عندما نشر كل من (Kaplan & Norton) مقالهما ((بطاقة العلامات المتوازنة- مقاييس تقود الأداء)) في مجلة (HBR) إذ أكدوا في مقالهما الأول أن (BSC) توفر مدخلاً أكثر شمولية لقياس الأداء التنظيمي.

وافتح (Kaplan & Norton) مقالهما بعبارة "ما تقيسه هو ما تحصل عليه" ثم ذكرا بعد ذلك في ذات المقال (أن نظام القياس في المنظمة يؤثر بشكل قوي على سلوك المديرين والموظفين)، ثم ذكرا (أن المقاييس المالية والمحاسبية، مثل العائد على الاستثمار ونسبة الفائدة، يمكن أن تعطي أشارات أو علامات مضللة للتطوير المستمر والإبداع...).

وأكدوا أن على المديرين الكبار أن يضعوا بطاقة علامات تأخذ بالاعتبار مقاييس متعددة، واقترحوا بطاقة الأداء المتوازن التي تهتم بأربعة أنواع من المقاييس (Niven,2006):

- 1- المقاييس المالية: كيف ننظر إلى أصحاب المصالح؟.
 - 2- مقاييس الزبون: كيف يرانا الزبون؟.
 - 3- مقاييس الأعمال الداخلية: ما الذي يجب أن نتميز به؟.
 - 4- مقاييس الإبداع والتعلم: هل يمكن أن نستمر بالتحسين ونخلق قيمة؟.
- والشكل (116) يوضح بطاقة علامات الشركة الافتراضية التي نوقشت في مقال (Kaplan & Norton) في Jon / Feb 1992 وهي شركة (Electronic Circuits, Inc).

| بطاقة الأداء المتوازن لأداء أعمال الـ ECI's | | | |
|---|------------------------------------|---|-----------------------|
| منظور العمليات الداخلية | | المنظور المالي | |
| المقاييس | الأهداف | المقاييس | الأهداف |
| هندسة التصميم مقابل المنافسة | الإمكانات التكنولوجية | التدفقات النقدية | البقاء |
| وقت الدورة، كلفة الوحدة، العائد | خبرة التصنيع | نمو المبيعات والدخل التشغيلي بشكل دوري من قبل القسم | النجاح |
| كفاءة Silicon، كفاءة الهندسة جدول الإنتاج الفعلي مقابل المخطط | إنتاجية التصميم تقديم منتج جديد | زيادة الحصة السوقية والعائد على الإيرادات | الازدهار |
| منظور الزبون | | منظور التعلم والإبداع المالي | |
| الأهداف | المقاييس | الأهداف | المقاييس |
| نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة | منتج جديد | الوقت لتطوير أجيال لاحقة | قيادة التكنولوجيا |
| نسبة المبيعات من المنتجات الحالية | استجابة التجهيز | وقت العملية للنضج | تعلم التصنيع |
| التسليم في الوقت المحدد (من قبل الزبون) | المجهاز المفضل | نسبة المنتجات التي تساوي 80% من المبيعات | التركيز على المنتج |
| مساهمة المشتريات في الحسابات الرئيسية عدد الجهود الهندسية التعاونية | مشاركة الزبون | تقديم منتج جديد مقابل المنافسة | الوقت للسوق |