



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الإدارة الاستراتيجية

الدكتور مجد صقور

الدكتور رعد الصرن

ISSN: 2617-989X



Books

الإدارة الاستراتيجية

الدكتور مجد صقور - الدكتور رعد الصرن

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2018

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصراً:

مجد صقور – رعد الصرن، الإجازة في تقانة المعلومات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية،

2018

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

Strategic Management

Majd Sakkour – Raad Alsarn

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2018

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



الفهرس

1.....	الفهرس
7.....	الفصل الأول: طبيعة الإدارة الاستراتيجية
9.....	1-1- ما المقصود بالاستراتيجية؟ What is Strategy
10.....	2-1- تعريف الإدارة الاستراتيجية : Definition of Strategic Management
11.....	3-1- تطور الإدارة الاستراتيجية :Development of Strategic Management
13.....	4-1- المكونات الثلاثة للاستراتيجية : Three Components of Strategy
13.....	5-1- مراحل الإدارة الاستراتيجية :Stages of Strategic Management
14.....	6-1- مستويات الإدارة الاستراتيجية : Levels of Strategic Management
16.....	7-1- القرار الاستراتيجي : Strategic Decision
17.....	8-1- الاستراتيجية والخطة : Strategy & Plan
18.....	9-1- المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية :Obstacles of Strategic Management
	10-1- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية :Success Factors of Strategic Management
20.....	Implementation
22.....	أسئلة الفصل
23.....	الفصل الثاني: رؤية المنظمة ورسالتها
24.....	1-2- مفهوم الرؤية الاستراتيجية:
25.....	2-2- أهمية الرؤية الاستراتيجية:
26.....	3-2- عناصر الرؤية الاستراتيجية:
28.....	4-2- مفهوم الرسالة وأهميتها:
31.....	5-2- أهمية وضع رسالة واضحة:
31.....	6-2- خطوات إعداد رسالة المنظمة:

33.....	7-2- العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة:
34.....	8-2- معايير إعداد الرسالة الجيدة:
34.....	9-2- العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها:
36.....	أسئلة الفصل
41.....	الفصل الثالث: تحليل البيئة الخارجية
42.....	1-3- تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها External Environments and its Elements
43.....	2-3- أهمية دراسة البيئة الخارجية The Importance of External Environment Study
44.....	3-3- أنواع المعلومات في المسح البيئي Information Types of Environmental Scanning
44.....	4-3- خصائص بيئة المعلومات Information Environment Characteristics
45.....	5-3- أبعاد التحليل البيئي Environmental Scanning Dimensions
45.....	6-3- تصنيفات البيئة الخارجية External Environment Classifications
46.....	7-3- البيئة الخارجية العامة والخاصة General and Task Environment
54.....	أسئلة الفصل
58.....	الفصل الرابع: تحليل البيئة الداخلية
59.....	1-4- مفهوم البيئة الداخلية Internal Environment Concept
59.....	2-4- أهمية التحليل البيئي الداخلي Importance of Internal Environmental Analysis
60.....	3-4- عناصر البيئة الداخلية Internal Environment Elements
67.....	4-4- موارد مجتمع المعلومات Information Society Resources
68.....	5-4- مداخل التحليل الداخلي Internal Analysis Approaches
72.....	6-4- التحليل الداخلي وال فشل المعلوماتي Internal Analysis and Information Failure
73.....	أسئلة الفصل
77.....	الفصل الخامس: الهيكل التنافسي والاستراتيجيات التنافسية
78.....	1-5- نموذج Porter لتحليل الصناعة
83.....	2-5- أنواع الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies

88.....	3-5. الاستراتيجية التنافسية الأفضل
90.....	أسئلة الفصل
95.....	الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية
96.....	1-6. تعريف الخيار الاستراتيجي Strategic Choices Definition
	2-6. العوامل البيئية المؤثرة في الخيار الاستراتيجي Environment Factors Affecting Strategic
97.....	Choices
97.....	3-6. أساليب التحليل الاستراتيجي Strategic Choices Tools
98.....	1-3-6. مصفوفة الفرص/ التهديدات – جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT)
101.....	2-3-6. أسلوب تحليل المحفظة Portfolio Analysis Tool
106.....	3-3-6. مصفوفة المنتج/ السوق Matrix Ansoff
107.....	4-3-6. أسلوب تحليل الفجوة Gap Analysis
109.....	4-6. المزيج الاستراتيجي الأمثل The Best Strategic Choice
111.....	أسئلة الفصل
115.....	الفصل السابع: البدائل الاستراتيجية و الاستراتيجيات العامة
	1-7. تعريف البدائل الاستراتيجية وأهميتها Defining Strategic Alternatives and Its Importance
116.....	
117.....	2-7. الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة Generic Strategies at Business Level
117.....	أولاً. استراتيجيات النمو والتوسع Growth and Expansion Strategies
121.....	ثانياً. استراتيجية الاستقرار Stability Strategy
122.....	ثالثاً. استراتيجيات الانكماش Recession Strategies
124.....	رابعاً. الاستراتيجية المركبة Combination Strategy
124.....	3-7. اختيار البدائل الاستراتيجية وتقويمها Choosing and Evaluating Strategic Alternatives
125.....	4-7. نموذج البدائل الاستراتيجية Strategic Alternative Model
127.....	أسئلة الفصل

131.....	الفصل الثامن: تنفيذ الاستراتيجية
132.....	1-8. مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته: Strategy Implementation: Concept and Importance
133.....	2-8. متطلبات تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Requirements
133.....	1-2-8. تحديد الأهداف السنوية Identifying Annual Objectives
133.....	2-2-8. صياغة السياسات Policies Formulation
134.....	3-2-8. تقدير حجم التغيير Change Size Estimation
135.....	4-2-8. تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي Managing and Analyzing Organizational Structure
136.....	5-2-8. تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية:
137.....	6-2-8. توزيع وتخصيص الموارد:
137.....	7-2-8. الإدارة الفعّالة للعمليات التنظيمية:
138.....	8-2-8. تكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتمييزها:
138.....	3-8. الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية Managerial Systems Supporting Strategy
138.....	Implementation:
138.....	1-3-8. البرامج Programs
139.....	2-3-8. الموازنة Budgets
139.....	3-3-8. الإجراءات Procedures
139.....	4-8. اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية Choosing Strategy Implementation Approach
140.....	5-8. مشكلات تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Problems
140.....	6-8. الأسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية Causes of Strategy Implementation Failure
141.....	7-8. نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية Mackenzie Model of Strategy Implementation
142.....	حالة للمناقشة:
144.....	أسئلة الفصل

147.....	الفصل التاسع: رقابة الاستراتيجية وتقويمها
148.....	1-9. مفهوم الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Concept
148.....	2-9. أهمية الرقابة الاستراتيجية Importance of Strategic Control
149.....	3-9. أهداف رقابة الاستراتيجية وتقويمها Strategic Control: Objectives and Evaluation
150.....	4-9. مستويات الرقابة الاستراتيجية Strategic control levels
150.....	5-9. خطوات الرقابة الاستراتيجية:
151.....	6-9. خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال:
151.....	7-9. أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية Types of Strategic Control Systems
151.....	1 - الرقابة المالية Financial Control
152.....	2 - رقابة المخرجات Output Control
154.....	3 - رقابة السلوك Behavior Control
156.....	4 - الثقافة التنظيمية Organizational Culture
157.....	8-9. أنماط الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Styles
157.....	9-9. تقويم الاستراتيجية Strategy Evaluation
159.....	10-9. الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية Obstacles of Strategy Evaluation
160.....	أسئلة الفصل
164.....	الفصل العاشر: الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات
166...:	1-10. مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي the concept of Strategic Information System
167.....	2-10. المعلومات الاستراتيجية Strategic Information
168.....	3-10. أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي The importance of Strategic Information System
168.....	4-10. الخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات Strategic Characteristics of information
170.....	Systems

171	Organizational & Technological Requirements for Strategic Information Systems
172	Strategic Use of Information Systems: Requirements for Strategic Information Systems
173	Strategic Planning for Information Resources
175	The Relationship between Internet & Strategy
178	Integration of Strategic Management & Strategic Information Systems
180	Obstacles of Strategic Management for Information & Technology Systems
180	أسئلة الفصل
184	قائمة المراجع

الفصل الأول: طبيعة الإدارة الاستراتيجية

عنوان الموضوع: طبيعة الإدارة الاستراتيجية The Nature of Strategic Management

كلمات مفتاحية:

الاستراتيجية Strategy ، الإدارة الاستراتيجية Strategic Management ، مكونات الاستراتيجية Components of Strategy ، مستويات الإدارة الاستراتيجية Levels of Strategic Management ، القرار الاستراتيجي Strategic Decision ، الخطة Plan ، عوامل النجاح Success Factors

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بطبيعة الإدارة الاستراتيجية، حيث يوضح ما المقصود بالاستراتيجية، وتعريف الإدارة الاستراتيجية وتطورها، والمكونات الثلاثة للاستراتيجية، ومراحل الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها، والقرار الاستراتيجي، والمقارنة بين الاستراتيجية والخطة، والمعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية، وعوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. توضيح ما المقصود بالاستراتيجية
2. تعريف الإدارة الاستراتيجية
3. التعرف على مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
4. مناقشة المكونات الثلاثة للاستراتيجية
5. مناقشة مراحل الإدارة الاستراتيجية
6. التعرف على مستويات الإدارة الاستراتيجية
7. توضيح مفهوم القرار الاستراتيجي
8. توضيح الفرق بين الاستراتيجية والخطة والمقارنة بين المفهومين
9. التعرف على المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية خلال مراحلها الثلاثة
10. التعرف على عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

1-1- ما المقصود بالاستراتيجية؟ What is Strategy

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

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

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

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

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

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

ويصفها Thompson & et.al: 2010 بأنها: " خطة عمل إدارة المنظمة لإدارة العمل وتنفيذ العمليات، أي أنها التحركات التنافسية ومداخل الأعمال التي ينفذها مديرو المنظمة من أجل نمو الأعمال وجذب الزبائن وإسعادهم، والمنافسة بنجاح، وتحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي Organizational Performance ."

وتوصل Minzberg:1987 إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يُعرف باسم Five Ps for Strategy وهي:

- أ. الخطة *Plan* : أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.
- ب. المناورة *Ploy* : أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
- ج. النموذج *Pattern* : أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.
- د. الموقف *Position* : الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه. وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.
- هـ. المنظور *Perspective* : الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة.

2-1- تعريف الإدارة الاستراتيجية Definition of Strategic Management :

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها : " علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" . ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات من أجل تحقيق النجاح التنظيمي. ويدل مصطلح الإدارة الاستراتيجية على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، في حين يدل مصطلح التخطيط الاستراتيجي *Strategic Planning* على صياغة الاستراتيجية فقط. وإن هدف الإدارة الاستراتيجية هو خلق فرص جديدة ومختلفة للمستقبل واستغلالها. وبالمقابل يحاول التخطيط الاستراتيجي رسم المستقبل من خلال استقراء اتجاهات اليوم.

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

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

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

3-1- تطور الإدارة الاستراتيجية Development of Strategic Management

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

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل Long Term Planning Orientation

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

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود Limited Strategy Orientation

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

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

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

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

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

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

المرحلة الرابعة : التوجه الاستراتيجي المتكامل Integrated Strategic Orientation

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

- أ. إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
- ب. يركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلاً في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلاً بتذليل أي معوقات .
- ج. إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً مع تدعيم علاقته بتغيرات البيئة المختلفة.
- د. تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية .
- هـ. تؤثر نوعية المنظمة، وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي

4-1 - المكونات الثلاثة للاستراتيجية : Three Components of Strategy

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

- أ. تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل Determination of the Basic long- term goals: وتتعلق بوضوح وفهم الهدف الاستراتيجي المتماسك والسهل المنال، وبدون وجود هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم إلى أين ستذهب، فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد.
- ب. تبني طرائق العمل Adoption of Courses of Actions: وهذا يدل بالطبع على الأفعال والتصرفات الواجب القيام بها للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.
- ج. تخصيص الموارد Allocation of Resources: وتدل على حقيقة أساسية مفادها أنها تتضمن التكاليف المترافقة مع الأفعال والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية

5-1 - مراحل الإدارة الاستراتيجية : Stages of Strategic Management

تشمل عملية الإدارة الاستراتيجية المراحل الثلاث التالية:

أ. صياغة الاستراتيجية : Strategy Formulation

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

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

وبما أن موارد المنظمة محدودة، فإنه يقع على عاتق المسؤولين عن الاستراتيجية اختيار تلك الاستراتيجيات البديلة التي تقدم أكبر فائدة للمنظمة. ويترتب على قرارات صياغة الاستراتيجية التزام المنظمة بمنتجات معينة، وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن. كما يقع على عاتق الاستراتيجيون Strategists مسؤولية تحديد المزايا التنافسية طويلة الأجل Long- Term Competitive Advantages في حين يقع على عاتق

المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات صياغة الاستراتيجية، فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

ب. تنفيذ الاستراتيجية *Strategy Implementation* :

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

ويعني تنفيذ الاستراتيجية تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ. وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد.

ويتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين، وهي مهمة تقترب إلى الجانب الفني منها إلى الجانب العلمي. وبناءً عليه، فإن وضع الاستراتيجيات وعدم تنفيذها يعد مضيعة للوقت والجهد.

ج. تقييم الاستراتيجية *Strategy Evaluation* :

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

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

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

6-1. مستويات الإدارة الاستراتيجية *Levels of Strategic Management*

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

1-6-1. الاستراتيجية على مستوى المنظمة *Corporate Strategy* :

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

يهتم هذا المستوى للاستراتيجية بالمجال العام للمنظمة، والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل). ويمكن أن تتضمن مسائل التغطية الجغرافية، وتنوع المنتجات أو وحدات العمل، والموارد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

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

1-6-2. الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل Business Units Strategy :

وهي قطاع أو خط سلعي أو مركز ربحي ضمن الشركة الأم Parent Company تتبع كل منها مجموعة مميزة من السلع إلى مجموعة مميزة من الزبائن والعملاء، وتنافس كل منها مجموعة محددة من المنافسين بشكل جيد. ويمكن أن تكون وحدة العمل الاستراتيجية (SBU) Strategic Business unit فرعاً رئيسياً في المنظمة، أو مجموعة من المنتجات المترابطة، أو حتى منتجاً واحداً أو علامة تجارية واحدة. ولكي يتم تحديد الكيان على أنه وحدة عمل استراتيجية يجب أن تتوافر فيه السمات التالية:

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

ب. أن يكون له مهمة مميزة ومحددة.

ج. أن يكون له منافسون معينون.

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

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

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

3-6-1. الاستراتيجية على المستوى الوظيفي *Functional Strategy* :

تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكلٍ من الشؤون المالية، والموارد البشرية وغيرها، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعد مديريها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كلٌ حسب وظيفته.

7-1- القرار الاستراتيجي *Strategic Decision* :

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

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

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

- أ. تحديد المشكلة.
- ب. تحديد كيفية حل المشكلة.
- ج. الاتصالات ضمن المنظمة ، وبينها وبين الأطراف المتأثرة بالمسكلة.

د. الاتصالات المتعلقة بالخيار الاستراتيجي.

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

8-1- الاستراتيجية والخطة Strategy & Plan :

يمكننا تعريف وجهين للاستراتيجية:

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

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

فالاستراتيجية إذاً هي أساس الخطة، بل أنها توأم الخطة الملازم لها، فإذا كان من الصعب تصور خطة لإحدى المنظمات من دون استراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها، فإنه من المستحيل أن يكون في المنظمة استراتيجية بدون خطة. فالخطة هي الترجمة العملية للاستراتيجية المرسومة، وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة. فالاستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها. وتعطينا القيود حدود الالتزامات والارتباطات والقرارات، كما تعطينا مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لوظائف التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو التنظيم أو غيرها من الوظائف والمجالات الإدارية. وبصفة عامة يمكن إيجاز مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة في الجدول (1،1).

الاستراتيجية	الخطة	مجالات الاختلاف
تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية	تعتمد على الحقائق في شكل أرقام	الطبيعة
أهداف وتضع جهودها وإمكاناتها	وبيانات محددة في زمن محدد	
للتمسك بها		

الاتجاه	تنطوي على خطوات محددة لبلوغ تنطوي على نظام للقيم الإنسانية هدف محدد معتمدة في ذلك على تظهر في عملية اختيار البديل اختبارات موضوعية الاستراتيجي
المستوى	يمكن أن تختص بمستويات وظيفية تختص بالمستوى المسؤول عن محددة أو مستويات تنظيمية معينة نجاح أو فشل المنظمة ككل دون لها استقلال ذاتي الالتزام بتخصيص معين
المرونة	لها إجراءات ملزمة غير مرنة لا لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو يمكن تجاوزها الرجوع المؤقت فيها
المسؤولية	يتولاها أخصائيون في التخطيط تتولاها الإدارة العليا
التركيز	التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ التركيز على مرحلة التفكير والتكوين

الجدول (1 ، 1) مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة

9-1- المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية Obstacles of Strategic Management:

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

1-9-1. المعوقات التي تواجه مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تواجه صياغة الإدارة الاستراتيجية عدد من المعوقات أهمها :

1. تعدد أهداف المنظمات، بالإضافة إلى عدم تحديدها بشكل واضح ودقيق وجمودها وعدم تطويرها من وقت لآخر للاستجابة إلى التغيرات في البيئة الخارجية.
2. الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.
3. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، التي تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، مما يؤثر سلباً على تحليل البيانات التي تم جمعها عن المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والبيئة الداخلية .
4. قيام المشرع بوضع رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وبالتالي انحصار دور الإدارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

2-9-1. المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

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

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

1-9-3. المعوقات التي تواجه مرحلة تقويم الاستراتيجية :

يواجه تقويم الاستراتيجية في المنظمات عدد من المعوقات أهمها :

1. صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف في المنظمات، نظراً لطبيعة أهدافها النوعية.
 2. تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات لسهولة قياس المدخلات مقارنةً بالمخرجات.
 3. صعوبة قياس نتائج بعض السياسات نتيجة عدم إمكانية تطبيق بعض المعايير الكمية والاقتصادية على بعض الخدمات المقدمة من هذه الأجهزة.
 4. صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من مصادرها أو الأجهزة الإدارية المتوفرة لديها.
 5. ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات وبين الأداء، مما يجعل من الصعوبة بمكان تصميم نظام كفوء للتغذية العكسية يتصف بالموضوعية وبالتالي استناد التقويم إلى الحكم الشخصي.
- وأخيراً فإن محاولة تجنب هذه المعوقات، والعمل على التقليل من أثارها السلبية يساعد بلا شك على تحسين الإدارة الاستراتيجية سواءً من ناحية الممارسة – كعملية- أو من ناحية النواتج التي تتمثل في الاستراتيجيات، بالإضافة إلى التنفيذ والتقويم.

10-1- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية Success Factors of Strategic Management

Implementation

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل أهمها:

1-10-1. توافر التفكير الاستراتيجي:

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

- أ. القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر: حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجدّه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.
- ب. القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، وقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- ج. القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف المنظمة.
- د. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

1-10-2. توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:

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

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

3-10-1. توفر نظام للحوافز :

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعّال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعّالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4-10-1. توفر نظام مالي :

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

5-10-1. توفر التنظيم الإداري السليم :

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

1 أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 ترتبط الاستراتيجية بفن القيادة أو فن الحرب
✓		2 يرتبط مفهوم FIVE Ps بمفكر الاستراتيجية Porter
	✓	3 إن الاستراتيجية هي صياغة وتطبيق وتقويم الأعمال المساعدة في تحقيق الأهداف
	✓	4 يدل مصطلح الاستراتيجية على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها
✓		5 ركزت مرحلة التوجه البيئي على الانطلاق نحو التخطيط الاستراتيجي
	✓	6 تسمى مرحلة الثمانينيات بمرحلة التوجه التنافسي
	✓	7 تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها في عمليات التخطيط الاستراتيجي
✓		8 من المكونات الثلاثة للاستراتيجية الرؤية والرسالة
	✓	9 يعني تنفيذ الاستراتيجية توجيه الموارد البشرية لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ
✓		10 يعد قياس الأداء من الأنشطة الأساسية المنفذة في مرحلة إعداد صياغة الاستراتيجية
	✓	11 تقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في المنظمة على عاتق الإدارة العليا لها
✓		12 ترتبط الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي بالاستراتيجيات اللازمة لإدارة وحدات العمل
✓		13 يعبر الموقف الاستراتيجي عن العلاقات المستهدفة بين المنظمة والبيئة
	✓	14 من معوقات الإدارة الاستراتيجية في مرحلة الصياغة تعدد أهداف المنظمات
✓		15 شيوع النمط الإداري على النمط القيادي من المعوقات في مرحلة صياغة الاستراتيجية
	✓	16 صعوبة وضع مقاييس كمية لقياس الأهداف من المعوقات في مرحلة التقويم
	✓	17 من عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية توافر التفكير الاستراتيجي
	✓	18 توافر نظام مالي جيد يساعد في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية
	✓	19 توفر نظم المعلومات الاستراتيجية من العوامل المساعدة في نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية
✓		20 يقتصر التفكير الاستراتيجي على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث؟

الفصل الثاني: رؤية المنظمة ورسالتها

عنوان الموضوع: رؤية المنظمة ورسالتها Vision & Mission

كلمات مفتاحية:

الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision ، رسالة المنظمة Mission ، معايير الرسالة الجيدة Standards of Good Mission ، فلسفة المنظمة Corporate Philosophy.

ملخص الفصل:

يركز هذا الفصل بالدراسة على مفهومين أساسيين في الإدارة الاستراتيجية هما الرؤية والرسالة، حيث يناقش مفهوم الرؤية الاستراتيجية وأهميتها، وعناصرها. ومفهوم الرسالة وأهميتها، وأهمية وضع رسالة واضحة، وخطوات إعداد رسالة المنظمة، والعوامل المؤثرة في إعداد الرسالة، ومعايير إعداد الرسالة الجيدة، والعلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. توضيح مفهوم الرؤية الاستراتيجية
2. التعرف على أهمية الرؤية الاستراتيجية
3. مناقشة عناصر الرؤية الاستراتيجية
4. معرفة المقصود برسالة المنظمة وأهميتها
5. التعرف على أهمية وضع رسالة واضحة
6. تحليل خطوات إعداد رسالة المنظمة
7. تحليل العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة
8. مناقشة معايير إعداد الرسالة الجيدة
9. تفسير العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها

1-2- مفهوم الرؤية الاستراتيجية :

تعرف الرؤية على أنها: " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية الإمكانيات والقدرات التي تخطط لتنميتها، ونوع وعمق العلاقات التي ترغب المنظمة في بنائها. "

أي أنها: " الصورة التي تأمل المنظمة أن تحققها لنفسها والوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه. "

وبشكل أوضح وأشمل يمكن تعريف الرؤية بأنها: " تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون، وتكون هذه الصورة في حدود 5 إلى 10 سنوات، وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها مع استغلال نقاط قوتها والتركيز على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل لتحقيق المثاليات وقيم جديدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمنظمة. "

من خلال استعراض ما تقدم يتبين لنا أن الرؤية الاستراتيجية هي:

- الصورة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.

- هي طموح تأمل المنظمة في بلوغه.

- هي حلم واقعي لمستقبل المنظمة والإدارة بعد تطبيق الاستراتيجية .

- هي صورة مثالية لتبرير الغاية من وجود المنظمة .

- هي أداة جذب وإطار يحفز الإدارة والأفراد على الالتزام بالأهداف الاستراتيجية.

- هي الداعم والمساند والقاعدة التي تبنى عليها الرسالة.

ولهذا تكون للرؤية الاستراتيجية حاجة ماسة، وقيمة كبيرة لأنها ترسم الاتجاه العام والتطلع لما هو أبعد من حدود الزمن الحاضر، ومواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتبدل في أذواق العملاء والمستهلكين، وتلبية حاجاتهم الحالية والمرتبقة مع مواكبة التقنيات الجديدة والحديثة، واقتناص الفرص المناسبة للتغلب على المنافسين وتحقيق الميزة التي تظهر تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والأخرى في دائرة نشاطها.

أمثلة على الرؤية:

- رؤية شركة Microsoft Corporation: " حاسب على كل مكتب وفي كل منزل من خلال ما نقدمه من برمجيات. "

- رؤية شركة سيريتل: " ملتزمون بأن نكون الشركة السورية الأولى. "

- رؤية شركة Nokia: " رؤيتنا هي العالم، حيث يمكن أن يتصل كل شخص. فكل شخص لديه حاجة للاتصال والمشاركة. وتساعد نوكيا الناس في تلبية هذه الحاجة، وخلق الشعور بأنهم قريبون مما يهمهم. لذا فإننا نركز على تزويد الزبائن بالتكنولوجيا البشرية، التكنولوجيا التي تتمتع بالحدس، وتخلق بهجة الاستعمال، كما أنها جميلة.

نحن نعيش في عصر حيث الربط أصبح موجوداً في كل مكان. وتستمر صناعة الاتصالات في التغيير، والانترنت هو مركز هذا التحول، واليوم الانترنت هو الضيف بالنسبة لنوكيا. وتعتمد استراتيجية نوكيا على النمو والتحول، وبناء عمل نوكيا لضمان النجاح المستقبلي.

ويوضح الجدول (2 ، 1) المقارنة بين الرؤية والخطة الاستراتيجية.

الخطة الاستراتيجية

الرؤية

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. واقعية في تصرفاتها | 1. مثالية في شكلها |
| 2. منطقية وموضوعية | 2. تصورية وحدسية في الخيال |
| 3. تهتم بالجوانب التفصيلية للمنظمة | 3. تهتم بالشكل العام للمنظمة |
| 4. لغة إجرائية تنفيذية | 4. لغة عاطفية وحماسية نسبياً |
| 5. سرية | 5. علنية |
| 6. تخاطب العقل والواقع | 6. تخاطب الروح والخيال |
| 7. تعتمد على حسابات ومؤشرات | 7. تعتمد على التحليل وبناء التصور |
| 8. تحركات تنفيذية و عملية | 8. صورة تخيلية |

الجدول (2 ، 1) المقارنة بين الرؤية والخطة الاستراتيجية

فإذا كانت الرسالة تكتسب أهميتها من تركيزها على مجال نشاط المنظمة الحالي ونوعية احتياجات العملاء التي تسعى إلى إشباعها في الوقت الحالي، إلا أن ذلك لا يتماشى مع المستقبل والحاجة إلى التغيير عندما يصبح الأمر ضرورياً لتحديد ما يجب القيام به لمقابلة المستجدات والاحتياجات المستقبلية لعملائها والحاجة إلى بقائها واستمراريتها وتحقيق النمو والازدهار لها، ولهذا لا بد للرسالة من أن تدعّم بالرؤية وتتناغم معها خاصة عندما تتصف بيئة المنظمة بالتغيير والتعقيد الديناميكي.

2-2- أهمية الرؤية الاستراتيجية:

تتبع أهمية وجود رؤية للمنظمة من عدة اعتبارات هي:

1. إنها ترسم معالم خارطة طريق لمستقبل المنظمة من خلال رسم السياسات، وتوحيد جهود الأفراد باتجاه الصورة المرغوبة التي يتمناها الجميع، وشحن طاقة الأفراد وتوجيهها نحو المسار والاتجاه الصحيح.

2. هي طاقة متجددة في رؤية المستقبل، وإثارة حماس الإدارة والعاملين لتحقيق ما يطمحون إليه، وتحويل حلمهم في الوصفية والصورة التي تخيلوا مشاهدتها إلى حقيقة واقعية وملموسة.

3. الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة، حيث تعمل على ترسيخ القيم الداعمة والمساندة للإبداع والابتكار وإطلاق المبادرات الخلاقية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات الجديدة في وضع البدائل والمفاضلة بينها بما ينسجم مع رسالة المنظمة، وتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

4. تساعد على وضع الضوابط العامة في تخصيص الإمكانيات والموارد وتحديد مجالات استخدامها من موارد مالية وموارد بشرية وأنظمة إدارية متقدمة وصورة المجتمع والقوى المؤثرة فيه حتى يتسنى لها رسم الصورة التي ترغب بالوصول إلى تحقيقها.

إن شرح وتفسير الرؤية الاستراتيجية للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها ويعدّ خطوة ضرورية لتوجيه العاملين، وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب.

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة وتحقيق الفهم والإقناع بهما لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

إن الأفراد يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما التغييرات المحتمل مواجهتها، وكيف يمكن التعامل معها. وعندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل المنظمة في عبارات ملهمة وقوية تساعد على استنفار الطاقات وحشد الجهود وتنمية الالتزام فإن الرؤية الاستراتيجية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية هائلة.

3-2- عناصر الرؤية الاستراتيجية:

يوجد ثلاثة عناصر أساسية مميزة للرؤية الاستراتيجية يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغتها وهي:

1-3-2. تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة:

إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمراً بسيطاً كما يتصور البعض. وإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند على مجموعة دعائم هي:

أ. احتياجات العملاء (ما الذي يجب إشباعه):

إن تعريف مجال النشاط في ضوء ما الذي يجب إشباعه، وكيف يمكن تحقيق الإشباع يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة، وإلى أي أنواع النشاط يمكن تصنيفها. وإن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المنظمة ليس كافياً لتحقيق الغرض.

فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية من منظور العملاء، ولكنها تصبح مجالاً للنشاط عندما تنجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء. فبدون الحاجة والرغبة لا يوجد نشاط من الأصل.

ب. مجموعات العملاء:

تكتسب مجموعات العملاء أهمية خاصة في تعريف مجال نشاط المنظمة، حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها.

ج. التكنولوجيا والأنشطة:

تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونها يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها، وكذلك مدى توسيعها في سلسلة توزيع إنتاج الصناعة التي تنتمي إليها. على سبيل المثال قد تنجح شركة ما في تحقيق التكامل الشامل في أنشطة إنتاج المنتج وتوزيعه مثل شركة مايكروسوفت.

إن محاولة الجمع بين الدعائم الثلاث في تعريف واحد يمثل نوعاً من أنواع التحدي الذي فشلت في تجاوزه العديد من المنظمات، وعليه فإن تعريف النشاط لدى بعض المنظمات يعد أفضل من الأخرى، ومن أمثلتها المنظمات التي تتعامل بنظم وتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يؤثر على فاعلية عملية إعداد الاستراتيجية والنتائج المتوخاة من ورائها.

2-3-2. تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة:

إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات يمثل مهمة شاقة للغاية. فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط. كما يتطلب تنفيذ هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الخلاق والإبداع والقدرة على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط.

إن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يجب أن تكون واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها، كما يجب أن تكون واقعية كذلك فيما يتعلق بتصوراتها حول قدراتها وإمكاناتها الذاتية.

إن الرؤية الاستراتيجية لا يفترض أن تكون ضرباً من الأوهام ورحلة في عالم الأحلام فيما يتعلق بمستقبل المنظمة. بدلاً من ذلك، فإنها يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التي تستطيع معها تشكيل إطار تصرفات الإدارة وتفعيل استراتيجيتها.

إن الاستراتيجيات الفعالة تمتلك رؤية نافذة فيما يتعلق بالتغيرات في احتياجات ورغبات المستهلكين، والتطورات التكنولوجية الحديثة، ومداخل اختراق الأسواق الخارجية، وكافة المؤشرات المهمة التي تعكس وجود الفرص أو التهديدات في أسواقها. وإن الرؤية التي يتم اختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع متغيرات الغد.

3-3-2. تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية:

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الاستراتيجية وتحقيق الفهم والالتزام بها لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة. وإن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود ويوحد التصرفات وتشجع على التفاني من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة.

وفي الحقيقة، فإنه مالم يتفهم الأفراد ماذا يجري في بيئة نشاط منظماتهم ولماذا يتم اتباع مداخل جديدة لتحقيق الأهداف، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة يصبحان فارغتين من حيث المضمون، ويكون من الصعوبة بمكان الحصول على تأييد العاملين وتعاونهم والتزامهم لتنفيذ هذه المداخل الاستراتيجية. وعليه، فإن شرح الرؤية الاستراتيجية الجديدة وتفسيرها بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها يعدّ خطوة ضرورية لإعادة توجيه التنظيم وتنمية استعداداته للتحرك في الاتجاه الجديد.

4-2- مفهوم الرسالة وأهميتها:

وهي الغاية والغرض من وجود المنظمة في قطاع الأعمال والوسط الذي تعمل فيه وأسلوب تنفيذ الأنشطة والمنافع التي تقدمها لمتلقي خدماتها، ومستهلكي منتجاتها، وهويتها ونوعية عملياتها، وأشكال ممارستها للجوانب التنظيمية والإدارية التي تميزها عن غيرها من المنظمات والمنشآت المماثلة، لأن الرسالة تشتق من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه .

وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وبالإمكان النظر إليها على أنها: " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها."

أي أنها الغرض الأساس الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية

وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة، ولكن بمرور الوقت ومع تغير تشكيلة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وكذلك تنوع الأسواق التي تخدمها تقوم بإدخال بعض التعديلات على رسالتها لتكون أكثر ملاءمة مع التغيرات التي تواجهها.

فالرسالة إذاً تتضمن الاعتبارات الآتية:

1. وثيقة مكتوبة بمثابة دستور يرسم السياسات، ويحدد الإجراءات في كل مرحلة من مراحل نشاطها .
2. تغطي فترة زمنية طويلة لا تتغير إلا عند حدوث تغيرات كبيرة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
3. تحديد الإطار الذي تعمل ضمنه المنظمة والأسواق التي تتعامل معها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها.
4. صورة فوتوغرافية تعكس حالة المنظمة في أذهان المتلقين لخدماتها والبيئة المحيطة بها على مدار العمر.
5. الأسلوب العلمي والفني المستخدم في عملياتها وإدارة نشاطها .
6. السلوك التنظيمي من القيم والمبادئ التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتعدّ خطوات إعداد وتحديد رسالة المنظمة العصب الرئيسي والحساس في جسم عملية التخطيط الاستراتيجي.

وتتبع أهمية الرسالة من الأسباب التالية:

1. الرسالة تظهر أسباب وجود المنظمة وأهدافها ووظائفها وتوضيحها والمركز الذي تطمح بالوصول إليه.
2. تعدّ معايير لتقويم الأداء في كل مرحلة من مراحل النشاط الذي تقوم به .
3. تعدّ الغاية والمقاصد النهائية التي توجه إليها كل الأنشطة والموارد المتاحة لبلوغ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل .
4. تحدد الرسالة وظائف المنظمة وأسباب وجودها، ومجالات التنافس مع الآخرين، والمنظمات المماثلة لها في بيئة الأعمال .
5. التزام قانوني وأدبي تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه، وموافقة من قبل القائمين على المنظمة والعاملين فيها.

وتتراوح الرسائل بين رسائل غير واضحة، ورسائل عامة جداً، ورسائل محددة جيداً. وفيما يلي توضيح لها:

أ. الرسائل الغامضة غير الواضحة:

نظراً لأن الدخول في عملية التخطيط الاستراتيجي يتطلب تخصيص أموال وأوقات طويلة، ولا تقوم من المنظمات، وبشكل خاص المنشآت الصغيرة بوضع رسالة، ويتم المماثلة في هذا الأمر، وإذا سألت المديرين في المنشآت التي ليس لديها رسالة واضحة عن أسباب ذلك، فسوف تكون الإجابة أننا ليس لدينا وقت للتفكير في مثل هذه الأمور الكبيرة. ومن أمثلة الرسائل غير الواضحة " المنظمة تريد البقاء "، أكثر ما تركز المنظمة عليه هو الربح.

ب. الرسائل العامة جداً:

مع توسع المنظمة واتجاهها نحو اللامركزية تقوم المنظمات بتطوير رسائل عامة. وإذا سألت مديري هذه المنظمات عن رسالتها، فإن الإجابة ربما تكون رسالتنا هي تحسين ربحية المنظمة، أو مقابلة احتياجات العملاء بصورة أفضل. ورغم أن هذه الرسائل أكثر تحديداً مقارنة بالأمثلة التي ساقها مديرو المنظمات ذات الرسائل غير الواضحة، إلا أنها لم تفِ سوى بمعايير محدودة من معايير الرسائل الجيدة.

ج. الرسائل المحددة:

وتركز على ما يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المنافسة. وتتضمن هذه الرسائل توقعات أطراف التحالف عن المنظمة مثل المستهلكين والعاملين وحملة الأسهم والمجتمع المحلي والإدارة العليا.

وهناك من يفرق بين الرؤية Vision والرسالة Mission على أساس أن الأخيرة تمثل الواقع الحالي للمنظمة، بينما تصف الرؤية ماذا تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، وأنها أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

ويركز بيان رسالة المنظمة في أي شركة على مجالها التجاري الحالي، والمقصود بذلك هويتها الحالية، وما تقوم به الآن. ويصف بيان الرسالة إمكانيات الشركة الحالية، ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها. أمثلة عن بيان رسالة المنظمة:

- بيان رسالة شركة " Google: أن نقوم بتنظيم معلومات العالم ونجعلها متاحة عبر أرجاء الكون ومفيدة."

- بيان رسالة شركة " Mobily: أن نسخر كافة الطاقات والقدرات لتفوق إنجازاتنا توقعات منسوبينا وعملائنا."

ويوضح الجدول (2، 2) أوجه الاختلاف بين الرؤية والرسالة.

الرؤية	الرسالة	أوجه الاختلاف
صورة ترغب المنظمة في الوصول إليها	غرض المنظمة و أنشطتها	المعنى
أكثر تحديداً	عامة وشاملة	درجة العمومية والتحديد
تغطي فترة من عمر المنظمة	تغطي عمر المنظمة	التغطية الزمنية
قريبة نسبياً	بعيدة نسبياً	قربها من الأهداف
أكثر مرونة	أكثر ثباتاً	درجة الثبات

الجدول (2، 2) الفرق بين الرؤية والرسالة

إن واقع الأمر يوضح بأن رسالة المنظمة تؤكد وترتكز على التوجه الحالي ونشاط المنظمة الحالي دون إظهار التوجه المستقبلي والوضع الذي ستكون عليه المنظمة بالمستقبل، وترغب فيه كما هو الحال في الرؤية ومضمونها .
ولكن في بعض الحالات قد لا تحدد المنظمة تعريف لنشاطها الحالي، وتقيد نفسها فيه بل تخطط لمزيد من التوجهات المستقبلية والأنشطة المتوقعة القيام بها في فترات زمنية مقبلة، فإن المسافة بين مفهوم الرسالة ومفهوم الرؤية تتقارب وتضيق بصورة كبيرة إلى الحد الذي يصبح من الصعب الفصل بين المفهومين.

5-2- أهمية وضع رسالة واضحة:

لا يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تتحقق بشكل فاعل ما لا لم يكن لدى المنظمة رسالة محددة وواضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعمل فيها. ويعود اهتمام المنظمات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها:

أ. ضمان الإجماع على غايات وأغراض موحدة للمنظمة.

ب. تكوين أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.

ج. بناء ثقافة تنظيمية موحدة.

د. تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.

هـ. تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على المهام وأنشطة، وتحديد المسؤولين عن كل منها.

و. الإسهام في عمليات التقويم والرقابة.

ز. تكوين الأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار.

ومن ناحية أخرى، فإن صياغة رسالة المنظمة يساعد في تعريف الشركاء أصحاب المصلحة بهوية المنظمة، وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، والإسهام في بناء اتجاهات إيجابية نحو المنظمة والعاملين بها.

كما أن صياغة رسالة المنظمة بشكل جيد يؤدي دوراً هاماً في تنمية الاستراتيجية، حيث أنها تمثل معياراً يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الاستراتيجية، إذ لا بد من استبعاد كل استراتيجيات لا تخدم رسالة المنظمة بشكل جيد، أو على الأقل إعطائها مرتبة متدنية عند تقويم الاستراتيجيات البديلة .

6-2- خطوات إعداد رسالة المنظمة:

عند إعداد رسالة المنظمة وتحديد لها لابد من اتباع الخطوات الآتية :

1. ما الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المنظمة.

2. تحديد الجهات التي توجه لها أداء هذه الأعمال سواء كانت سلعاً أو خدمات .

3. تحديد الإجراءات وطرائق العمل التي سيتم من خلالها هذا الأداء .

4. تحديد الغرض والقصد من وجود المنظمة في هذا المجال .

وعند تحديد مهام المنظمة ونشاطاتها لا بد من تحديد نقطة الانطلاق، وهي سوق المنتج من السلع والخدمات، أي تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها من كل قطاع وجمهور المستهلكين وفئاتهم. كما يجب التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم ثم الطرائق الواجب سلوكها لإشباع هذه الرغبات والاحتياجات.

وقد حدد بيتر دراكر عندما قال : " إن المنظمات التي يتم إدارتها بطريقة فعّالة وتبنى الاستراتيجية في نظامها، لا بد أن تركز إدارتها على ثمانية مجالات أساسية للأداء هي : "

1. مركز وموقف المنظمة في السوق: أي تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع من قطاعات السوق.

2. الابتكار والتطوير: وتعني درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين وتطوير منتجات وخدمات قائمة.

3. الإنتاجية: أي التركيز على الطريقة التي سيتم من خلالها استثمار الموارد المتاحة لديها الاستثمار الأمثل والرشيد لتحقيق العائد المجزي كمؤشر على كفاءة المنظمة وإدارتها.

4. البحث المعمق عن مصادر التمويل المادية والمعنوية: وتحديد الموارد والمدخلات اللازمة وطرائق استخدامها واستثمارها .

5. تحقيق العائد على الاستثمار: أي تحديد نسبة الربحية سواء في صورة معدل العائد على رأس المال المستثمر أو بشكل هامش الربحية.

6. تحديد مستوى أداء الإداريين و تنمية مهاراتهم في المنظمة: وذلك من خلال تقويم مستوى الأداء للإداريين بالمنظمة ومعايير وضع واستخدام برامج التدريب والتأهيل اللازمة لمساعدة الإداريين في تطوير طريقة أدائهم للأعمال المكلفين بإدارتها.

7. مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم: أي تحديد معايير تقويم أداء العاملين في المنظمة وفقاً للمعايير والمقاييس التي تأخذ بها المنظمة لكي تحافظ على رضاهم نحو وظائفهم بشكل خاص واتجاه المنظمة بشكل عام.

8. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية : أي التركيز على دور المنظمة في البيئة التي تعمل بها وإشباع حاجات المجتمع التي تمثل الغرض من وجودها.

ويرى آخرون بأن هناك بعض المشكلات التي تواجه جميع المنظمات التي تعمل في ميدان الأعمال، لذلك فقد تختار المنظمة المشكلة الأساسية التي تمثل بالنسبة إليها أهمية كبيرة، ثم تقوم بوضع وبناء رسالتها حول المشكلة الأهم، ومن ثم توجه إدارتها واستراتيجيتها وفقاً لهذا الاتجاه مثل مشكلة التكامل، أهداف المنظمة وحاجات الأفراد، أو التعاون مع الخصوم، أو الاندماج، أو تنمية القدرة التنافسية والريادة في التمييز عن الآخرين.

7-2- العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة:

باعتبار أن الرسالة تحدد الغرض من وجود المنظمة في الزمن الطويل وفي البيئة المحيطة بها. وبما أن البيئة والظروف المحيطة قابلة للتغيير فلا بد للرسالة أن تساير هذا التغيير وتتماشى معه، وبالتالي إعادة النظر بها ومراجعة صياغتها وفقاً لهذه التغييرات.

وعند إعداد الرسالة أو إعادة صياغتها هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الرسالة، ومن أهمها :

1-7-2. تاريخ المنظمة :

ويتضمن الأهداف والسياسات والنشاطات التي تقوم بها وما حققته من إنجازات وشهرة، لذلك يجب العمل على مقاربتها وعدم الابتعاد عنها عند إعادة صياغة رسالتها.

2-7-2. السلوك التنظيمي ورؤية الإدارة العليا وتوجهاتها:

تعدّ الإدارة العليا وأصحاب رأس المال من الأفراد الذين لهم تأثير كبير في قرارات المنظمة، فالبعض يهتم بالكمية على حساب الجودة والنوعية، والآخرون يفضلون الربح السريع على تقديم الخدمات مع تحقيق عائد مجزٍ على رأس المال المستثمر أو تعدّ مقياس الكمية مؤشراً على نجاح المنظمة.... الخ. لذلك هذه التوجهات سوف يكون لها دور كبير في الظهور عند إعداد أو إعادة صياغة رسالة المنظمة .

3-7-2. البيئة السوقية:

تعدّ البيئة التي تعمل فيها المنظمة بشكل عام والبيئة السوقية بشكل خاص دأمة التغيير. فتارة تقدم فرصاً وتارة أخرى تحمل تهديدات ومخاطر، وعلى المنظمة الكفاء أن تستعد وتخطط لمواجهة هذه التغييرات بالطريقة المناسبة، وهذا ما يجب أن يظهر في رسالتها التي تعدّ مرآة تعكس الواقع الحالي لها.

4-7-2. البيئة الداخلية:

وهي الوجه الآخر لرسالة المنظمة الذي يحدد الإمكانيات المتاحة، ومعرفة نقاط القوة والضعف لدراساتها وتحليل أسبابها للعمل على دمجها وتكاملها مع البيئة الخارجية حتى تكتمل وتتكامل عملية صياغة الرسالة لتكون بمثابة دليل ومرشد يتسم بالوضوح والاختصار والمرونة والواقعية.

8-2- معايير إعداد الرسالة الجيدة:

هناك مجموعة من المعايير والمقاييس التي يمكن النظر فيها عند إعداد رسالة المنظمة أو تقويمها، ومن أهمها:

1. أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأطراف الذين لهم صلة بنشاط المنظمة للعاملين فيها أو للمستفيدين من أدائها أو منتجاتها.
2. أن تعكس نشاط المنظمة وأهدافها وكذلك الغرض من وجودها.
3. أن تظهر الرسالة سلوك المنظمة والصفات التي يحملها هذا السلوك.
4. أن تكون الرسالة بمثابة دستور ودليل عمل للقائمين على المنظمة.
5. أن تتصف الرسالة بالمرونة الكافية التي تسمح بإعادة صياغتها بما يتناسب مع التبدلات والتغيرات التي قد تحصل في المستقبل .
6. أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية التي تسود في المنظمة.
7. أن تكون هذه الرسالة صادقة وواقعية بالدرجة التي تمكن المديرين من تحقيق الأهداف المرسومة.
8. أن تحدد الرسالة الأهداف والدافعية التي تحفز على تنفيذ الاستراتيجية.
9. أن تعكس الرسالة ميزة المنظمة في التفوق والمنافسة في ميدان الأعمال والصفات التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
10. أن تكون الرسالة وأسلوب صياغتها مثيراً ودافعاً يحفز الأفراد والعاملين فيه على بذل الجهد الذي يحقق الإنجاز المطلوب بالشكل المناسب والوقت المخصص لذلك.

9-2- العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها:

إن الأهمية النسبية لفلسفة المنظمة ومكانتها في رسالتها تكمن في كونها ركيزة العمل العلمي والمنطقي لأداء المنظمة، وعلى الرغم من صحة النظرية القائلة بأن الإدارة علم وفن في آن واحد، إلا أن التركيز على جانبها الفني

يقال من إمكانية التنسيق بين مهام أعضاء المنظمة وأنشطتهم، ذلك أن الحالة الفنية تستند على الموهبة الشخصية التي تبرز أهميتها وقيمتها إذا جاءت منسجمة ومتناغمة مع احتياجات وتطلعات الجماعات العاملة في المنظمة.

وقد ينجح القائد الإداري في منظمة صغيرة إذا كان شخصاً موهوباً، إلا أن مثل هذا النجاح قد لا يحقق تماماً إذا كبرت المنظمة وتعقدت، أو زاد عدد أعضائها بحيث يصبح من العسير التعامل والتنسيق دون أن يكون هناك منهج علمي أساسي لفلسفة مركزية موجهة.

وبالعودة إلى فلسفة رسالة المنظمة نجدها مزيجاً من علم وفن ضمن حقل إدارة الأعمال، حيث إن القاعدة الأساسية لهذه الفلسفة هي الجانب العلمي المستند إلى المبادئ والنظريات والقواعد التي يجب أن تسود الأعمال الإدارية في المنظمة لتضفي عليها الحالة العمومية والشاملة، ثم أن توفر الجانب العلمي لفلسفة المنظمة يمكن لإدارة القمة من إخضاعها للقياس والتقويم وفق الأسس العلمية السائدة للوقوف على العلاقة السببية بين الفعل ورد الفعل.

أما الجانب الفني لفلسفة المنظمة إلى المهارات والقدرات الإنسانية المختلفة (فكرية، فنية) والتي تستند إلى الخبرة المتراكمة لدى مديري الإدارة العليا، التي يمكن من خلالها التعامل مع الأوضاع والحالات التي تواجهها المنظمة، حيث إن ما يصح من علاج الآن قد لا يصح نفس الحل في وقت آخر. ذلك أن المتغيرات التي يمر بها الفرد في المنظمة، أو التي تمر بها المنظمة ذاتها كثيرة ومتعددة. وأن هذه المتغيرات هي في تفاعل مستمر بأشكال مختلفة.

لذا يقع على الإدارة العليا للمنظمة مهمة بناء وصياغة فلسفتها ورسالتها في ضوء هذا المزيج العلمي والفني المستند إلى هيكل المعرفة والخبرة المتراكمة التي تتحلى بها. وفي إطار مسؤولياتها الاجتماعية دون أن ننسى أن المنظمة وحدة جزئية من حالة كلية أكبر، ألا وهي المجتمع.

وتؤكد أكثر المصادر أن أعمال صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها هي من صلب مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة حفاظاً على مستلزمات رسالتها ولغرض الحفاظ لمهمتها، وعندما يكون بمقدور العاملين استيعاب وتطبيق توجهات فلسفة المنظمة ورسالتها بشكل سليم، فإن ذلك سيوفر الإطار المرجعي الذي سوف يعمل على تسهيل الاتصالات بينهم، وبالتالي يكون بلوغ وتحقيق الهدف أمراً قريب المنال، وذلك أن فلسفة الإدارة توفر الأرضية المناسبة لاتفاق الأفكار والآراء والتوجهات عموماً. وإن مثل هذا الاتفاق حول الفلسفة السائدة يوفر حالة التناغم الفكري والتوجيهي تجاه المشكلات والحالات التي تعزز مسيرة المنظمة.

خطأ	صح	السؤال
✓		1 إن من يحدد المسار المستقبلي للمنظمة هو الرسالة
	✓	2 الرؤية هي الصورة التي تأمل المنظمة أن تحققها لنفسها
✓		3 ترتبط صفة المنطقية والموضوعية بالرؤية أكثر من الخطة الاستراتيجية
	✓	4 الرؤية مثالية في شكلها
	✓	5 الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة
	✓	6 إن الرسالة هي الغاية والغرض الأساسي من وجود المنظمة
✓		7 الرؤية وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة ومرشدها
	✓	8 تعد الرسالة معيار لتقويم الأداء في كل مرحلة من مراحل النشاط
✓		9 الفرق بين الرؤية والرسالة هو أن الرسالة توضح ماذا تريد المنظمة مستقبلاً
✓		10 تعد الرسالة أكثر تحديداً من الرؤية
	✓	11 يرتبط عامل المرونة بالرؤية أكثر من الرسالة
	✓	12 تغطي الرؤية فترة من عمر المنظمة
	✓	13 من أسباب وضع رسالة واضحة بناء ثقافة تنظيمية موحدة
✓		14 يعد تاريخ المنظمة من العوامل المؤثرة في تحديد الرؤية الاستراتيجية
	✓	15 إن معايير إعداد الرسالة الجيدة هي تسعة معايير

(2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. المسار المستقبلي للمنظمة هو:

A. الرؤية

B. الرسالة

C. الخطة الاستراتيجية

D. كل ما سبق

2. أي من التالي يدل على الرؤية:

A. الطموح

B. الحلم

C. الصورة المثالية

D. كل ما سبق

3. ترتبط صفة العننية بـ:

A. الاستراتيجية

B. الرسالة

C. الرؤية

D. كل ما سبق

4. من النقاط التي تؤكد أهمية وجود رؤية للمنظمة:

A. معالم خارطة طريق مستقبل المنظمة

B. الطاقة المتجددة في رؤية المستقبل

C. الابتكار والإبداع

D. كل ما سبق

5. من دعائم التحديد الدقيق للنشاط الحالي للمنظمة:

A. الشراكة مع الموردين

B. احتياجات ورغبات العملاء

C. طبيعة العملية الانتاجية

D. كل ما سبق

6. دستور المنظمة هو:

A. الرؤية

B. الرسالة

C. الخطة الاستراتيجية

D. كل ما سبق

7. تطلق صفة العمومية والشمول على:

A. الرسالة

B. الرؤية

C. الخطة الاستراتيجية

D. كل ما سبق

8. من النفاط التي تؤكد أهمية وضع رسالة واضحة:

A. الأسس والمعايير المعتمدة

B. الثقافة التنظيمية الموحدة

C. القيم والاتجاهات التنظيمية

D. كل ما سبق

9. من العوامل المؤثرة في إعداد رسالة المنظمة:

A. سلوك الأفراد

B. سلوك الجماعات

C. السلوك التنظيمي

D. كل ما سبق

10. من معايير إعداد الرسالة الجيدة:

- A. الوضوح والفهم لجميع الأطراف
B. سلوك المنظمة وصفاته
C. مرونة الرسالة
D. كل ما سبق

3) أسئلة | قضايا للمناقشة

السؤال (1) عرّف الرؤية الاستراتيجية، وتحدث عن أهميتها

{ مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 2-1 ، 2-2 }

السؤال (2) تحدث عن عناصر الرؤية الاستراتيجية

{ مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2-3 }

السؤال (3) ناقش مفهوم رسالة المنظمة وأهميتها

{ مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 25. توجيه للإجابة: الفقرة 2-4 }

السؤال (4) ناقش أهمية وضع رسالة واضحة

{ مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2-5 }

السؤال (5) حلل خطوات إعداد رسالة المنظمة

{ مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 2-6 }

السؤال (6) تحدث عن العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة

{ مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 8. توجيه للإجابة: الفقرة 2-7 }

السؤال (7) تحدث عن معايير إعداد الرسالة الجيدة

{ مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2-8 }

السؤال (8) ناقش العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها

{ مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2-9 }

الفصل الثالث: تحليل البيئة الخارجية

عنوان الموضوع: تحليل البيئة الخارجية Analyzing External Environment

كلمات مفتاحيه:

البيئة الخارجية External Environment ، مصفوفة الأولويات Priorities Matrix ، البيئة الكلية والخاصة General and Task Environment ، الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence ، معلومات التأثير، Influence Information، البيئة التشغيلية. Operating Environment.

ملخص الفصل:

يعرف هذا الفصل البيئة الخارجية ويحدد مكوناتها، ويبين أيضاً أهمية عملية تحليل البيئة الخارجية وتصنيفها إلى قسمين رئيسيين- بيئة كلية تؤثر على جميع المنظمات بكل القطاعات و بيئة جزئية تؤثر على المنظمات التي تعمل في صناعة محددة. و ذلك بعد تحديد التعرف على أنواع المعلومات في المسح البيئي مناقشة خصائص بيئة المعلومات.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. تعريف البيئة الخارجية وتحديد مكوناتها
2. إيضاح أهمية دراسة بيئة المنظمة الخارجية
3. التعرف على أنواع المعلومات في المسح البيئي
4. مناقشة خصائص بيئة المعلومات
5. التعرف على أبعاد التحليل البيئي
6. تحديد أصناف البيئة الخارجية
7. توضيح الفرق بين البيئتين الخارجية العامة والخاصة

1-3- تعريف البيئة الخارجية ومكوناتها External Environments and its Elements

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

إذاً في هذا الإطار من المفيد تحديد الخواص العامة للبيئة التي تعمل فيها إدارة المنظمة وهي:

1. تتضمن البيئة كل العناصر والمكونات المتفاعلة التي تقع خارج حدود المنظمة أو داخلها.
2. **التعقد:** البيئة التسويقية مركبة، ومتداخلة ويصعب الفصل بين الأجزاء المكونة لها.
3. **عدم التأكد:** وهذه الحالة يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاره إلى المعلومات، عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض، أو كليهما.
4. **العدائية:** من صفات البيئة العدائية قلة الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة، حيث تشتد المنافسة بين المشتغلين في هذه الصناعة.
5. **التنوع:** يشير إلى التبدلات الدورية في تفضيلات ومطالب متميزة لكثير من العملاء، وبما أن أذواق المستهلكين تتسم بالمرونة والتغير فإنه يتطلب من إدارات التسويق والبحوث والتطوير البحث الدائم لتلبية الرغبات وخلق الحاجات.
6. **التجانس:** تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية في صناعة ما على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص المكونات البيئية.
7. قد تميز الإدارة العديد من المتغيرات البيئية ولكن هناك أيضاً العديد من العناصر البيئية التي قد لا تستطيع تحديدها . وهذا ما يميز الإدارة والكوادر البشرية الفعالة عن الإدارات السلبية.
8. يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من تهديدات وقيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات. وهنا يأتي دور وفعالية المسح البيئي الذي ينبه المنظمة للتطورات المحتملة التي تعرض المنظمة لأخطار إضافية، بل وتحويلها إلى فرص قبل إدراكها من قبل المنافسين.

The Importance of External Environment Study أهمية دراسة البيئة الخارجية 2-3

يعتبر المسح البيئي إحدى العمليات الأساسية لضمان النجاح المستمر للمنظمات في البيئات المعلوماتية شديدة التنافس، ويقصد به السياق المعلوماتي (Process) الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق (Proactive Scanning) والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من آثارها. وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية. ولقد أثبت العديد من الدراسات أن المعلومات الإستراتيجية الناتجة عن القيام بالمسح البيئي تعد مدخلات هامة لتطوير المنظمات، حيث يحظى باهتمام شديد من طرف مسؤولي شركات المعلوماتية الريادية (El Sawy 1985)، Raymond et al.، 2001، Hall 2001).

وتساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية تحديد العديد من النقاط أهمها :

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

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

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

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

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

3-3 أنواع المعلومات فى المسح البيئي Information Types of Environmental

Scanning

يشير مصطلح المسح البيئي "Environmental Scanning" إلى قيام المنظمة بتعريف وتحديد جميع العوامل والمؤثرات البيئية المحيطة بها بشكل مباشر أو غير مباشر وكذلك في المدى المنظور والاستراتيجي. ويشمل المسح البيئي رصد جميع أنواع المعلومات، منها التقسيمات التالية: معلومات داخلية وخارجية (Internal vs External)، معلومات شخصية وغير شخصية (Personal vs Impersonal)، إشارات ضعيفة وإشارات قوية (Strong vs Weak signal)، معلومات علمية وتقنية واقتصادية (Scientific vs Technological)، معلومات اقتصادية (Economic) والتأثير ومعلومات جزئية. ونعرف فيما يلي ببعض تلك المعلومات وفق الآتي:

- 1- **معلومات التحكم (Control Information)** تضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات. (*Benchmarking*) ويتم إدارة هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج ونظم الجودة.
- 2- **معلومات التأثير (Influence Information)** وتضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالميل والمورد). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات (*Interorganizational Information Systems*) أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.
- 3- **المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة (Fragmentary Information)** تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة، ويمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة، وهي معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة و تحتاج إلى عملية التكمال، ولهذا أطلق عليها (*Ansoff 1975*) مصطلح "الإشارات الضعيفة".

4-3 خصائص بيئة المعلومات Information Environment Characteristics

هناك ثلاث خصائص رئيسية أساسية تتحكم في مجتمع المعلومات:

- 1- الخاصية الأولى: استخدام المعلومات كمورد اقتصادي حيث تعمل المؤسسات والشركات على استغلال المعلومات والانفتاح بها في زيادة كفاءتها وهناك اتجاه متزايد نحو شركات المعلومات لتعمل على تحسين الاقتصاد الكلي للدولة.
- 2- الخاصية الثانية: هي الاستخدام المتناهي للمعلومات بين الجمهور العام. الناس يستخدمون المعلومات بشكل

مكثف في أنشطتهم كمستهلكين وهم يستخدمون المعلومات أيضاً كمواطنين لممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم، فضلاً عن إنشاء نظم المعلومات التي توسع من إتاحة التعليم والثقافة لكافة أفراد المجتمع.

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

5-3 أبعاد التحليل البيئي Environmental Scanning Dimensions

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

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

6-3 تصنيفات البيئة الخارجية External Environment Classifications

لقد صنفت الأدبيات التسويقية البيئة المحيطة بالمنظمة وفقاً لما يلي:

- 1) **البيئة المستقرة:** حيث تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق (العرض والطلب) القوانين، التكنولوجية، العادات والتقاليد ذات استقرار دائم في كل سنة.

(2) **البيئة البطيئة التطور:** يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من التغيرات الممكنة الحدوث سواء ما تعلق منها بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي.

(3) **البيئة العشوائية:** هي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها، كما يصعب تحديد وتوصيف اتجاهاتها، ومن ثم يجب على الإدارة توفير عدد مناسب من البدائل من ناحية وعدم الاطمئنان لسكون البيئة من جهة أخرى.

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

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

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

7-3 - البيئة الخارجية العامة والخاصة General and Task Environment

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

1. البيئة العامة General Environment :

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

أ- تحديد فرص الاستقرار والنمو.

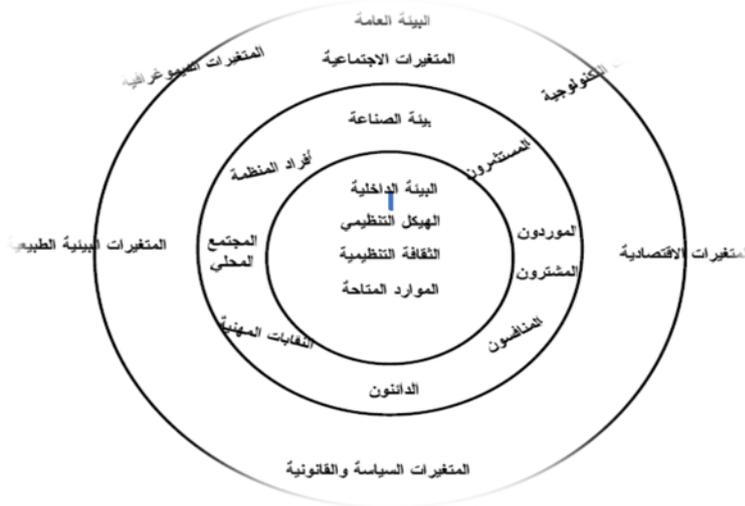
ب- بيان درجة الاستقرار والحرية المتاحة لإدارة المنظمة .

ت- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

2. البيئة الخاصة Task Environment :

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

ويبين الشكل (1-3) العوامل البيئية الخارجية – عامة وخاصة – المحيطة بالمنظمة التي تتمثل بالآتي:



الشكل (1-3) العوامل البيئية الخارجية (العامة والخاصة) المحيطة بالمنظمة.

(تسمى مجموعة العوامل الخارجية الكلية بالبيستيل PESTEL وهو اختصار للعوامل الرئيسية التالية Political :
Legal) ، Environmental ، Technological ، Social ، Economic

1. العوامل السياسية Political Factors :

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

2. العوامل الاقتصادية Economic Factors :

من أهمها: (الدخل – اتجاهات الأسعار – مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي – المنافسة – الهيكل الاقتصادي – الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة – المؤسسات المالية والمصارف وتعاملاتها وانتشارها) حيث يتوقف استخدام

بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية. على سبيل المثال، يتأثر الطلب على السيارات بالدول النامية بسعر الصرف أكثر من المتقدمة .

3. العوامل الاجتماعية *Social Factors* :

وهي تمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة، ومنها (طبيعة العلاقات الاجتماعية- النمو السكاني والهيكل العمري للسكان - نماذج السلوك - أسلوب المعيشة). وقد تمثل الاتجاهات الديموغرافية قوة تأثير هامة في السوق. على سبيل المثال، تشير بعض الدراسات إلى حدوث تبدلات كبيرة في استهلاك المشروبات الغازية بسبب التغيرات الديموغرافية التي طرأت على تركيبة السكان في الولايات المتحدة، فقد ازدادت نسبة السكان العمرية فوق الخمسين سنة بنسبة كبيرة حيث أصبحت نسبتهم تزيد على 60% من إجمالي عدد السكان، وقد رافق هذه الزيادة وعي صحي في المجتمع، فقررت شركة Pepsi لمواجهة هذا التحدي الذي سوف يقلل من حصتها في السوق إنتاج أصناف جديدة من المشروبات المعروفة بـ(دايت) والمتفكة مع أنظمة الحماية الطبية. وحدث تطور آخر حيث لاحظت الشركة أن أمزجة المستهلكين تستهوي مشروبات الفاكهة الغازية فأنتجت مشروبات غازية مضافة إليها نكهة الفاكهة .

4. العوامل التكنولوجية *Technological Factors* :

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

1. التكنولوجيا القاعدة: وهي تكنولوجيا ذات نفس النشاط بالنسبة لجميع المؤسسات العاملة بنفس الصناعة ولا تملك أي ميزة تنافسية.

2. التكنولوجيا المفتاح: في مجال تمتلك فيه القدرة التنافسية.

3. التكنولوجيا المتطورة الحديثة: تملك كفاءة هائلة على الصنع تميز المؤسسة وعليها يتوقف النجاح المستقبلي للمؤسسة.

5. العوامل الطبيعية *Environmental Factors* :

تعرف البيئة الطبيعية على أنها مجموعة العوامل المهمة المتعلقة بحياة الإنسان على هذه الأرض مثل الهواء والماء والطاقة والمصادر الأولية للمواد الخام التي تستغلها المنظمة كمدخلات في عملياتها الإنتاجية. وتتمثل العوامل

الأساسية للبيئة في النقص في المواد الأولية وارتفاع أسعار الطاقة وقضايا التلوث البيئي والتدخل الحكومي في إدارة المصادر الطبيعية. ونظراً لأن العوامل والمواد الطبيعية قابلة للنفاذ فيجب على المسوقين أن يأخذوا ذلك بعين الاعتبار، لأجل هذا ظهرت العديد من الجمعيات التي تدافع عن حماية البيئة.

6. العوامل التشريعية *Legal Factors* :

ومن أهمها القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة وقوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة وقوانين العمل والتأمينات وقوانين الضرائب والجمارك. إضافة وحذف قيد تشريعي أو قانوني يمكن أن يضع قيد تسويقي واستراتيجي أو يبرز فرصة تسويقية. على سبيل المثال، تعمل أغلب الدول على إصدار القوانين وسن العقوبات لمنع جرائم الحاسوب باعتبار جرائم الحاسوب جريمة دولية، فقد اتخذت الأمم المتحدة قراراً في عام 1990م حثت فيه الدول على وضع الإجراءات اللازمة للحد من جرائم الحواسيب، وتحديث القوانين الدولية باعتبار التشريعات القانونية لبنة أساسية في حماية المعلومات، وكانت تونس أول دولة عربية تصدر قانون التجارة والمبادلات الالكترونية في عام 2000 وصدور كذلك قانون التجارة الالكترونية في دبي رقم (2) لسنة 2000 بعد القانون التونسي .

وفي سورية، عملت وزارة الاتصالات والتقانة في سورية على إنشاء الهيئة الوطنية لخدمات الشبكة والهيئة النازمة لقطاع الاتصالات وإعداد قانون التوقيع الإلكتروني، وقانون الاتصالات ولكن لا يوجد تشريعات خاصة بتنظيم استخدام الإنترنت. وتقوم وزارة الاتصالات والتقانة بإعداد قانون مكافحة الجريمة الإلكترونية والسرية وحماية البيانات الشخصية وقانون النشر الإلكتروني والحقوق على الإنترنت. كما قامت وزارتا الاتصالات والثقافة بوضع مشروع قانون معدل يشمل كافة الأمور المتعلقة بالمعلوماتية بالنسبة لقانون حماية الملكية الفكرية رقم 12 تاريخ 2001/2/27 .

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

7. العوامل الدولية *International Factors* :

ويتضمن القوى والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتصرفات التي تقوم بها الدول كالتركيز على حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمارات الأجنبية من الدخول، محاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد وكذا حصة سوقية

كبيرة، وهذا من خلال زيادة التمويل للصناعات المحلية، وهناك عوامل كثيرة ومختلفة والتي تتمحور أساساً حول ثلاث عوامل:

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

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

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

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

1) العملاء :

يحتل العملاء موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الاستراتيجية التسويقية. فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المنظمة أم لا، وعموماً يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ومن ثم على قدرة المنظمة في الاستمرار والنمو. ومن أهم النقاط الواجب دراستها:

أ. بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.

ب. دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.

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

د. دراسة الخصائص الديموغرافية لمستهلكيها.

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

أ- **أسواق المستهلكين Consumer Markets** وهم الأفراد والأسر الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك الشخصي .

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

ت- الأسواق التجارية **Reseller Markets** وهي المنظمات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح.

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

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

ويمكن للمنظمات تحقيق الاستجابة لقوى العملاء في بيئتها المباشرة من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تحاول استكشاف حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على مستويات رضاهم. فقد أنفقت شركة جنرال موتورز ثلاثة أعوام كاملة مع خمس مجموعات من العملاء تتكون الواحدة منها من 500 فرد قبل تقديم موديلها الجديد من سيارتها المشهورة "كاديلاك" وذلك في التعرف على انتقاداتهم للموديلات الحالية وتفضيلاتهم للموديل الجديد، وقامت باستثمار هذه الآراء في تصميم الموديل الجديد مما مهد له الطريق لاختراق السوق وتحقيق مستويات مرتفعة من المبيعات .

(2) الموردون :

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

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

وفي سورية، يقدم المصرف الدولي للتجارة والتمويل - على سبيل المثال لا الحصر- خدمة الصراف الآلي، حيث تعاقد المصرف مع أفضل الشركات لتوريد أحدث أجهزة الصراف الآلي وهي شركة NCR وربطت مع شركة

CSC العالمية لتفعيل شبكة الصراف الآلي بشكل دائم وتعقدت مع شركة ذات سمعة قوية لصيانة الصرافات الآلية والتي تقوم بالاستجابة لأي عطل في الصراف الآلي على مدار 24 ساعة.

(3) الوسطاء :

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

(4) الممولون :

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

(5) مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة :

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

(6) الحكومة :

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

(7) المنافسون :

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات التي تقدمها المنظمة أو بدائلها. ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسون، وبالتالي يبسر ويساعد على بناء استراتيجيتها التسويقية .

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

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

ويواجه مديري المنظمات ثلاثة أنواع من المنافسة:

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

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

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

(8) تكنولوجيا الصناعة :

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

(9) الجمهور العام :

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

أسئلة الفصل

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 يمكن للمنظمات السيطرة والرقابة على البيئة الخارجية
✓		2 يمكن النظر للبيئة الخارجية من وجهة نظر ما تمثله من نقاط قوة و ضعف
✓		3 يشير التعقد إلى قلة الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة
	✓	4 تساعد العوامل البيئية في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية - رأس مال - تقنيات- أفراد)
	✓	5 يفيد تحديد أنماط القيم والعادات والسلوك الاستهلاكي للأفراد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
✓		6 يشير مصطلح المسح البيئي إلى قيام المنظمة بتحديد العوامل و المؤثرات المحيطة المباشرة في المدى المنظور.
	✓	7 الإشارات الضعيفة تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من داخل المنظمة
	✓	8 يعد إنتاج المعلومات ، وتجهيزها وتوزيعها (معالجتها) نشاطاً اقتصادياً رئيسياً
✓		9 من المهم أن يركز التحليل الداخلي فقط على معرفة التكلفة المطلقة
	✓	10 البيئة غير الديناميكية هي البيئة التي تنخفض فيها معدلات التغيير إلى أقل حد ممكن
	✓	11 في البيئة البطيئة التطور، يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من التغييرات الممكنة الحدوث
✓		12 تؤثر البيئة الخاصة بكل المنظمات العاملة في المجتمع
✓		13 الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة – المؤسسات المالية والمصارف وتعاملاتها هم من العوامل السياسية
	✓	14 من العوامل الاجتماعية: الهيكل العمري للسكان ونماذج السلوك وأسلوب المعيشة
	✓	15 التكنولوجيا القاعدة: وهي تكنولوجيا ذات نفس النشاط بالنسبة لجميع المؤسسات العاملة بنفس الصناعة
✓		16 الأسواق الصناعية وهم الأفراد والأسر الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك الشخصي
✓		17 الأسواق الحكومية وهي المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح .
✓		18 الوسطاء هم وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين
✓		19 قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة وقوانين العمل والتأمينات وقوانين الضرائب والجمارك هي من العوامل البيئية الطبيعية
	✓	20 الأسواق التجارية وهي المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح

(2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يشير مصطلح البيئة الخارجية إلى:

- A. كافة القوى و المؤثرات التي لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة
- B. التي تؤثر في قدرتها على تنمية أنشطتها و الحفاظ على مصالحه
- C. تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي
- D. كل ما سبق ذكره

2- تشير هذه الحالة إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية في صناعة، وهذه حالة:

- A. العدائية
- B. التجانس
- C. التعدد
- D. التجانس

3- تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في:

- A. تحديد النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة
- B. توفير المعلومات التي ستمكن الإدارة من التحكم
- C. بيان الموارد المتاحة
- D. تحديد أنماط القيم والتقاليد والسلوك الاستهلاكي للأفراد
- E. كل ما سبق ذكره

4- تضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي كالعميل و المورد، إنها:

- A. معلومات التحكم
- B. معلومات التأثير
- C. الإشارات الضعيفة

5- المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبّر عن التّطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة، إنها:

- A. الإشارات الضعيفة
- B. معلومات التحكم
- C. معلومات التأثير

6- مصطلح "الإشارات الضعيفة" تم تسميته من قبل:

- A. Ansoff 1975
- B. Porter 1985
- C. Johnson and Scholes 1995

7- في إطار تحليل التكلفة، من المهم أن يركز التحليل الداخلي على:

- A. معرفة التكلفة المطلقة
- B. معرفة التكلفة الحالية
- C. معرفة التكلفة الحالية المستقبلية
- D. كل ما سبق ذكره

8- إن: (تغير الطاقة المفاجئ، تغير التكنولوجيا، تغير القوانين، مما قد ينجر عنه بروز تهديدات أو أخطار أو تعقيدات قد تجبر المنظمة إلى مواجهتها)، تمثل حالة:

- A. البيئة البطيئة التطور
- B. البيئة الصاخبة (ديناميكية)
- C. البيئة المضطربة
- D. البيئة العشوائية

9 -يمكن التنبؤ بدرجة كبيرة من التغيرات الممكنة الحدوث سواء ما تعلق منها بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي، وذلك في حالة:

- A. البيئة الصاخبة (ديناميكية)
- B. البيئة المضطربة
- C. البيئة العشوائية
- D. البيئة البطيئة التطور

10- تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته ولا تخضع لسيطرة إدارته. وتؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، أنها:

- A. البيئة العامة *General Environment*
- B. البيئة الخاصة *Task Environment*

3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) عرف معنى البيئة الخارجية وحدد أهم مكوناتها؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-1}

السؤال (2) تحدث بشكل مفصل عن أهمية دراسة البيئة الخارجية؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-2}

السؤال (3) أبحث في أنواع المعلومات في المسح البيئي؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-3}

السؤال (4) حدد ما هي خصائص بيئة المعلومات؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3-4}

السؤال (5) أبحث في أبعاد التحليل البيئي بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3-5}

السؤال (6) تحدث بشكل مفصل عن أبعاد التحليل البيئي؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-5}

السؤال (7) عدد عناصر البيئة الكلية و أبحث في واحدة منها بشكل مفصل مع ذكر الأمثلة الداعمة لإجابتك؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-7}

السؤال (8) ما هي العوامل المتعلقة بالبيئة الجزئية الخاصة بالمنظمة وأذكر بعض الأمثلة الداعمة لإجابتك؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-7}

الفصل الرابع: تحليل البيئة الداخلية

عنوان الموضوع: تحليل البيئة الداخلية Analyzing Internal Environment

كلمات مفتاحية:

البيئة الداخلية Internal Environment ، نقاط القوة والضعف Strengths and Weaknesses ، الهيكل التنظيمي Organizational Structure ، مجالات الجدارة Distinctive Competency ، تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis ، قسم نظم المعلومات وخدمات تكنولوجيا المعلومات Information Systems ، ثقافة المنظمة Organizational Culture ، Department and Information Technology Services ، عصر المعلوماتية. Information Society.

ملخص الفصل:

سوف يبحث هذا الفصل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وأبعادها ومداخلها وسيتم دراسة الخطوات الأساسية لعملية التحليل البيئي الداخلي و تأثيرات البيئة الداخلية على المنظمات وسبب إخفاق المنظمات في إنجاز تلك العملية الأساسية وذلك بعد التعريف بموارد مجتمع المعلومات ومناقشة مداخل التحليل البيئي الداخلي.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 1- التعريف بمفهوم البيئة الداخلية و مكوناتها.
- 2- تحديد أبعاد البيئة الداخلية و مدى أهمية دراستها.
- 3- تحديد ومناقشة عناصر البيئة الداخلية.
- 4- التعريف بموارد مجتمع المعلومات.
- 5- مناقشة مداخل التحليل البيئي الداخلي.
- 6- التعرف على أسباب فشل المنظمات المعلوماتية

1-4 - مفهوم البيئة الداخلية Internal Environment Concept

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

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

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

2-4 - أهمية التحليل البيئي الداخلي Importance of Internal Environmental Analysis

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

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

5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والتهديدات). على سبيل المثال، كانت شركة Sony تتميز بالسمعة الدولية المميزة فيما يخص الجودة العالمية وتفوقها في مجال التكنولوجيا الدقيقة، ومن بين نقاط القوة أيضاً تسهيلات الإنتاج والإمكانات الفنية رفيعة المستوى وكفاءة أداء المختصين. أما نقطة الضعف الأولى لدى شركة Sony فتتمثل في اعتمادها بشكل كبير على إنتاج الأجهزة الإلكترونية، في حين واجهت تهديدات كبيرة بحرب الأسعار والمنافسة العنيفة من المنتجات الجديدة، مما حثّ الشركة إلى السعي لخفض مبيعاتها من الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية من 80% إلى 50%.

3-4. عناصر البيئة الداخلية Internal Environment Elements

تؤكد جميع الأدبيات على ضرورة توافر المتطلبات الإدارية وتفعيل الموارد الداخلية ومنها نظم المعلومات والتقانات الداخلية في سبيل تحقيق مزايا تنافسية، فالهيكل التنظيمية يجب أن تتناسب مع التطبيقات الإلكترونية وعصر المعلوماتية، وبالتالي ضرورة إجراء التغييرات على الهيكل التنظيمي، وعلى العلاقات الإدارية بين الأقسام، وعلى المسؤوليات الوظيفية بما يتناسب مع عصر التقنية الجديد .

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

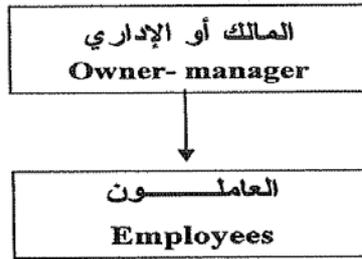
أولاً - الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

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

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

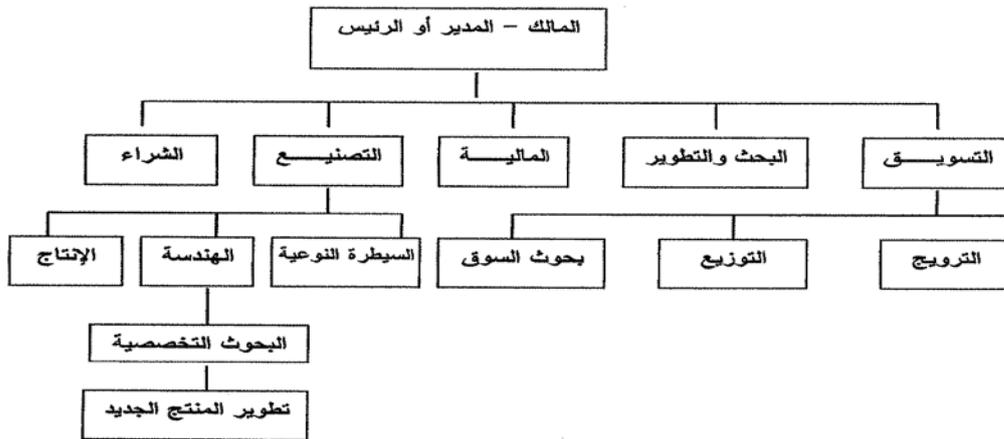
إن عملية تنفيذ الاستراتيجية تتطلب وجود هيكل تنظيمي يتواءم معها، أي مع الاستراتيجية المختارة. وفي هذا الصدد يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية وفق الأشكال الرئيسية التالية:

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



الشكل (1-4) الهيكل البسيط

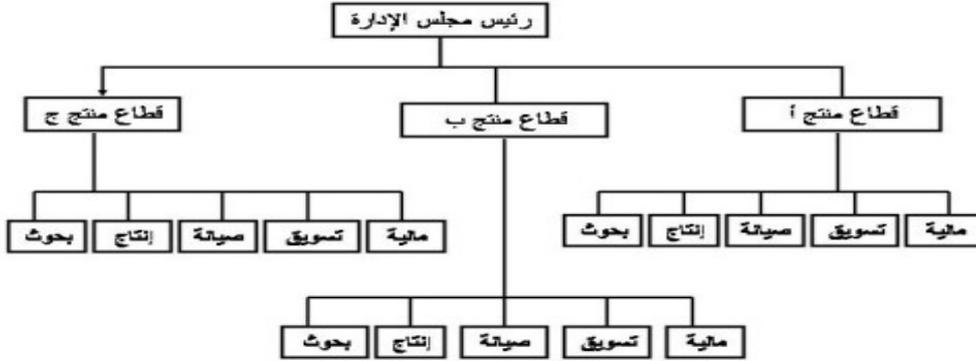
(ب) **الهيكل الوظيفي:** ويتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي: العمليات، المالية، التسويق، البحث والتطوير، الشراء، ويتصف هذا النوع بكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج المعقد. والهيكل يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم، ويتطلب جهوداً تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة العليا، كما هو موضح في الشكل (2-4).



الشكل (2-4) الهيكل الوظيفي

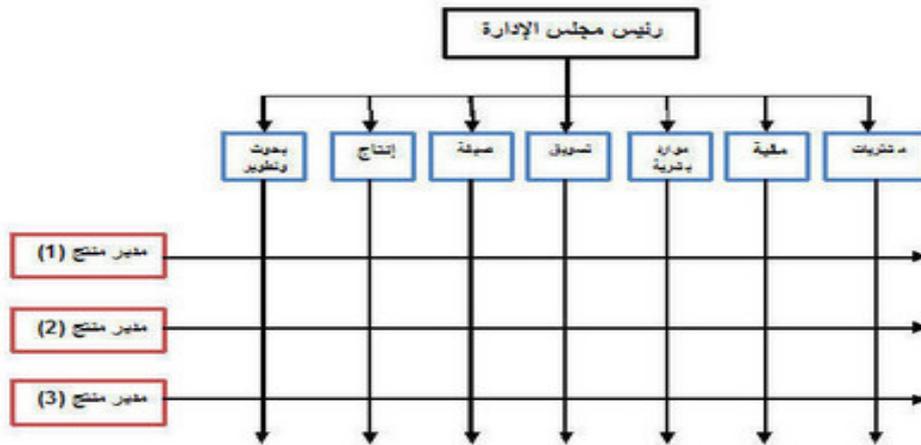
(ج) **الهيكل القطاعي:** ويطلق عليه البعض " الهيكل الخاص بوحدة الأعمال الاستراتيجية" حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الاستراتيجية. ويناسب هذا الهيكل المؤسسات المنظمة على أساس الفروع، بحيث

إنّ المؤسسة منظمة على أساس الفروع فإنّ كل فرع من فروعها يمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف، فكل فرع له مدير مسؤول عن إدارته، يرتبط به مدراء متخصصين في جوانب: الإنتاج والتسويق والمالية، وتعمل جميع هذه الوحدات تحت مظلة المؤسسة الأم كما هو موضح بالشكل (4-3).



الشكل (4-3) الهيكل القطاعي

(د) **هيكل المصفوفة:** يتم وفقاً لهذا النوع من الهياكل دمج مجالات الأقسام والوظائف في ذات الوقت وعند نفس المستوى، حيث يكون للعاملين رئيسان إحداهما إداري للمشروع والآخر إداري متخصص، وما يميز هذا النوع هو كونه يجمع بين استقرار الهيكل الوظيفي ومرونة تنظيم المشروع، ويكون فاعلاً عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة ومعقدة وبشكل خاص في التكنولوجيا والأسواق، ومن مساوئه أن يكون مصدراً لتفجير الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد وغيرها، والشكل (4-4) يوضح تقسيمات هذا الهيكل.

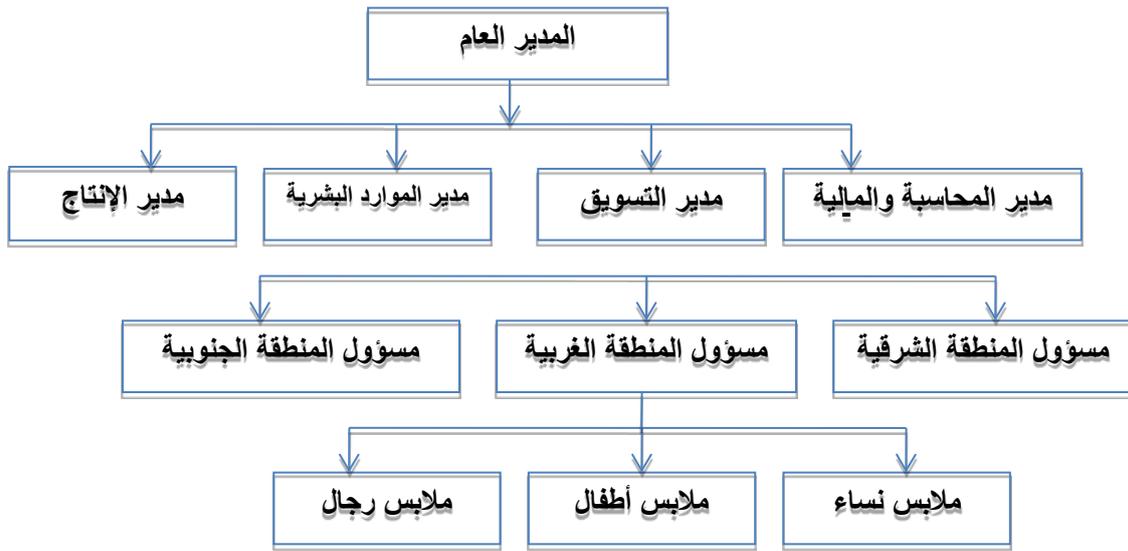


الشكل (4-4) هيكل المصفوفة

(هـ): **الهيكل المختلط:** وهو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعاً مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل معاً تحت مظلة أو ضمن إطار منشأة واحدة، ووفقاً لهذا النموذج فإنّ الأقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الآخر،

ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما تتعلق بعملية تخصيص الموارد وكذلك التخطيط على مستوى المنشأة.

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



الشكل (4- 5) الهيكل المختلط

ثانياً- ثقافة المنظمة وعصر المعلوماتية Organizational Culture and Information Society

1- التعريف بالثقافة وثقافة المعلوماتية:

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

وقد عرفت "الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين" . وهي أول ما تظهر ، تظهر في أفراد التنظيم، ولأنّ الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء

من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تواجد فيه المنظمة. وهناك ثلاثة روافد تصب معاً تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها:

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

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

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

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

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

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

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

2- وظائف الثقافة التنظيمية:

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

ذات سمات عصرية تواكب تلك التطورات التكنولوجية المتسارعة وقد يتطلب الأمر تغيير بعض المعتقدات المعمول بها في الحاضر حتى تتلاءم مع متطلبات المستقبل أو الإستراتيجية المزعم تبنيها .

ويمكن تحديد سمات الشخص المثقف معلوماتياً على النحو التالي:

1. القدرة على تعريف مدى المعلومات المطلوبة.
2. الوصول للمعلومات المطلوبة بسرعة و بكفاءة.
3. التقييم الناقد لمصادر المعلومات.
4. استخدام المعلومات بكفاءة لإنجاز المهام المطلوبة.
5. الإلمام بالقضايا الاقتصادية و القانونية و الاجتماعية المرتبطة باستخدام المعلومات و مصادرها.
6. استخدام المعلومات بطريقة قانونية و أخلاقية.

وانتشار ثقافة موحدة وجامعة لأفراد التنظيم تؤدي أدواراً ووظائف عديدة نذكر منها:

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

ثالثاً : الموارد Resources

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

- أ. الموارد المالية : كالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، مدى توافر رأس المال.
- ب. الموارد الطبيعية: كمباني الإدارة، ومصانع الإنتاج، والمعدات والمعارض والمخازن.
- ج. الموارد البشرية: كالعلماء والمهندسين، وخبراء التحليل المالي.

د. الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة ونظم إدارة الأمور النقدية قصيرة الأجل.

هـ. الإمكانيات التكنولوجية: كالمنتجات مرتفعة الجودة، والمصانع منخفضة التكلفة.

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

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

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

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

4. أن تتوفر لدى الموارد المعايير التي تحقق المزايا التنافسية المستمرة.

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

- القيمة Valuable: هل يقدم المورد قيمة تساعد على خلق القيمة وتحقيق ميزة.

- الندرة Rare: هل يمتلك المنافسين مثله؟

- التقليد Inimitable: هل تكاليف التقليد عالية بالنسبة للمنافسين؟

- التنظيم Organized: هل هيأت الشركة نفسها لاستغلال المورد بشكل منظم ووفرت التسهيلات المساعدة على استثمار المورد بشكل جيد.

وقد سمي هذا التحليل بتحليل مجالات الجدارة. VRIO Analysis وفي حال تحقق مزايا الجدارة الأربعة في المورد فإنه يقدم فعلياً نقاط قوة وقدرة مميزة للمنظمة. Distinctive Competency ولإجراء تحليل موارد المنظمة تحليلاً استراتيجياً، حدد Grant (، 1999) خمس خطوات أساسية:

1. تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف.

2. التحديد الدقيق والتقويم الجيد لمجالات الجدارة.

3. تقويم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً.

4. اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقع.

5. تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد.

4-4. موارد مجتمع المعلومات Information Society Resources

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

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

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

1- **البيانات (Data)** : البيانات صيغة جمع لكلمة بيان أو حقيقة *Datum* التي ترد في قواميس اللغة الإنجليزية

بمعنى شيء معطى، أو مسلم به يعتمد في عمليات: الحساب، أو القياس، أو الاستدلال، أو الاستنتاج.

2- **المعلومات (Information)** : هي مجموعة من البيانات (بحالتها الخام) تمر خلال مرحلة أو سلسلة من

مراحل المعالجة المعلوماتية لاستنباط المعاني وتقطيرها بصيغة رياضية، أو منطقية، أو نصية تتيح

لمستخدمها فرصة الانتفاع بها في تأسيس فهم جديد، أو مباشرة تطبيق، أو التمهيد لمعالجة لاحقة على

بيانات أخرى.

بيانات + معالجة معرفية = معلومات + قيمة مضافة

3- **قواعد المعرفة**: هي نوع من أنواع قواعد البيانات لإدارة المعرفة. قواعد المعرفة هي مخزن للمعلومات

التي توفر وسيلة لجمع المعلومات وترتيبها ونشرها والبحث فيها والاستفادة منها. ويمكن ان تكون على

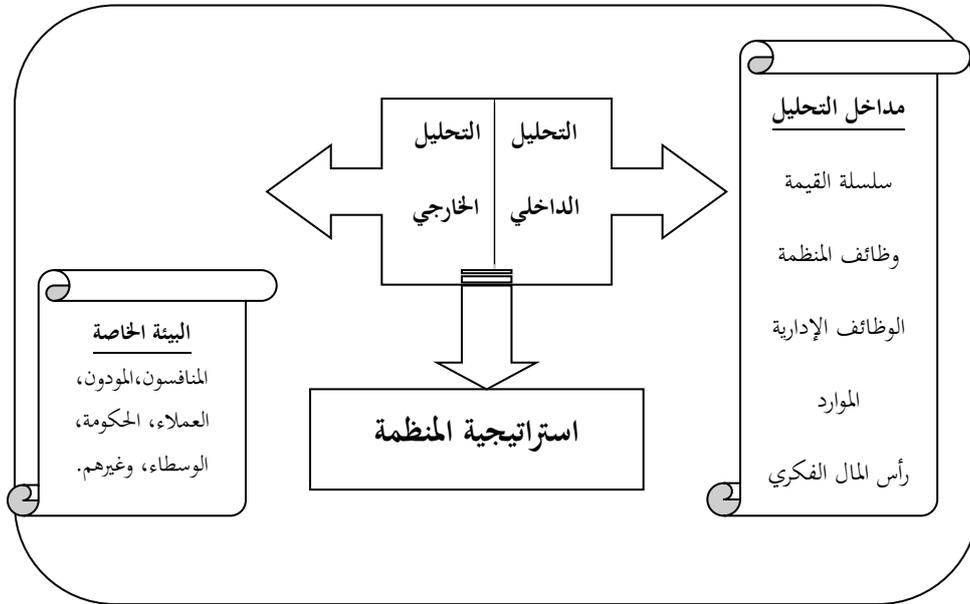
شكل قابل للقراءة الكترونيا أو تكون للاستخدام البشري فقط.

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

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

5-4- مداخل التحليل الداخلي Internal Analysis Approaches

يهدف التحليل البيئي الداخلي إلى تحديد تلك العناصر والمتغيرات داخل المنظمة التي يمكن النظر إليها باعتبارها مجالات حيوية لدعم محاور القوة وتحديد مواضع الخلل والضعف. ويعتبر المتغير مصدراً للقوة إذا مكن المنظمة من تحقيق ودعم الميزة التنافسية. بينما ينظر إلى المتغير باعتباره مصدراً للضعف إذا كان شيئاً ما تؤديه المنظمة بدرجة أقل من المنافسين. والشكل (4-6) يبين الصورة الكلية لعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي مع الأخذ بالحسبان نظرة إدارة المنظمة والمداخل المتاحة أمامها لإجراء عملية التحليل الداخلي وما ينتج عنه من مؤثرات.



الشكل (4-6) التحليل البيئي ومداخل المنظمة

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

أولاً. مدخل تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis Approaches

يقدم مدخل التحليل الإستراتيجي للقيمة دوراً بارزاً في كل مرحلة من مراحل إدارة الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة، وذلك من خلال المعلومات التي يوفرها في كل مرحلة. وتتعدد الأساليب التي يتضمنها هذا المدخل، مما يتيح الفرصة لإجراء تحليلات تفصيلية مختلفة للتكلفة وخلق القيمة تتناسب مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي تتعدد وتنوع المعلومات التي تسهم في زيادة مستوى دقة القياس، والتخصيص الجيد لموارد المنشأة بين الأنشطة الأساسية والداعمة. ويستخدم نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر (1985) لتحليل الأنشطة الرئيسة في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة. وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. والشكل (7-4) يوضح الأنشطة الأولية والداعمة التي تعمل المنظمة على إدارتها وصياغتها بالشكل الأمثل.



الشكل (7-4) تحليل الأنشطة وفقاً لنموذج سلسلة القيمة

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

أ. الأنشطة الأساسية Primary Activities

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

أ- الإمدادات الداخلية: Inbound Logistic

ب- العمليات: Processes

ت- الإمدادات الخارجية: Outbound Logistics

ث- التسويق والمبيعات: Marketing and Sales .

ج- الخدمة: Services

ب. الأنشطة الداعمة: Supportive Activities

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

أ- البنية التحتية Infrastructure

ب- إدارة الموارد البشرية . Human Resources Management

ت- التطوير التكنولوجي Technological Development

ث- الشراء Purchasing

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

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

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

أثر الانترنت على نشاطات سلسلة القيمة:

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

1. عملت الانترنت على توجيه الدعم اللوجستي الداخلي و الخارجي إلى المنتج الذي يمكن استهلاكه حيث أصبحت العلاقة مباشرة بين المنتج والمستهلك مما مكن المنتج من إنتاج السلع التي تتماشى مع ذوق المستهلك وبالمقابل مكن المنتج من توجيه ذوق المستهلك من خلال ما ينتجه (مثل الكتب و الموسيقى)

2. عملت الانترنت على تخفيض التكاليف التي تؤثر في استراتيجيات المنظمة ومواقعها الاستراتيجية من خلال سهولة الوصول والتعامل مع الأسواق الخاصة بمدخلاتها ومخرجاتها والمنافسين.

3. عملت الانترنت المتاحة للجميع على اتساع نطاق السوق و عليه اتسعت أسواق المنافسة العالية بالسعر. مما أدى الى تحول الشركات من إستراتيجية تخفيض الكلفه إلى إستراتيجية تمييز المنتج
4. عمل الانترنت على تراجع الاستراتيجيات التي تقوم على مبدأ الوصول Access-based strategic كون هذه الاستراتيجية تقوم على أساس الوصول الى عملاء ذات مواصفات خاصة أو استثنائية جغرافيا أو حجما أو موقعا الخ . والتي بانتشار الانترنت أصبح الوصول إليها متاح للجميع.

ثانياً. مدخل الوظائف Functional Approach

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

في المنظمة: Information Systems Department and Information Technology Services

تسمى الوحدة التنظيمية الرسمية التي تؤدي وظيفة الخدمات التكنولوجية وتحمل مسؤوليتها في المنظمة، قسم نظم المعلومات . Information systems departments وهذا القسم يتحمل مسؤولية تأمين الأجهزة Hardware ، والبرمجيات software ، ومعدات تخزين البيانات Data storage ، والشبكات التي تتكون منها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات Networks that comprise the firm's information technology infrastructure.

ويعتمد حجم قسم نظم المعلومات على حجم المنظمة، والذي يشتمل على المبرمجين، ومحلي النظم، واختصاصي الشبكات والاتصالات بعيدة المدى، والمشغلين.

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

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

3. مديرو نظم المعلومات Information systems managers: وهم القادة لشتى التخصصات في قسم نظم المعلومات.

4. المدير العام للمعلومات Chief information officer (CIO) وهو الذي يتولى الإدارة الشاملة لنظم المعلومات، ويضع السياسات والاتجاهات المختلفة لقسم نظم المعلومات. وهو أيضاً رئيس العمليات Chief

operating officer (COO)، والرئيس المالي (CFO) Chief financial officer في المنظمة. وهو إلى جانب كل ذلك يساعد في وضع سياسة المؤسسة.

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

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

6-4. التحليل الداخلي وال فشل المعلومات Internal Analysis and Information Failure

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

1. عدم التخطيط لتصميم نظام المعلومات .
 2. عدم التحديد الدقيق لإمكانيات نظام المعلومات .
 3. العمل برد الفعل بدلا من العمل بالمبادأة والمشاركة.
 4. الفشل في تهيئة الظروف المحيطة المدعمة لنجاح النظام .
 5. التقدير الخاطئ لاحتياجات المنظمة مستقبلا من المعلومات .
 6. التسرع في إدخال تقنية الحاسب الآلي.
 7. نقص تغذية النظام بالعوام الخاصة ببيئة النظام .
 8. عدم تكوين المزيج المتكامل من الأفراد والأجهزة والمعدات والإجراءات .
- أما على صعيد الكلي للمنظمة، فإن هناك مجموعة أسباب وراء فشلها نذكر منها :

1. القصور الذاتي: أي عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على تعديل استراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.
2. الالتزامات الاستراتيجية المسبقة: إن هذه الالتزامات إن تم عقدها لفترة طويلة دون دراسة دقيقة وشاملة لتوجهات السوق المستقبلية، ومراعاة أدواق المستهلكين وتطلعاتهم في إشباع رغباتهم، فإنها سوف تحد من قدرتها في مجارة المنافسين، وستؤدي إلى قصور تنافسية قد تؤدي إلى خروجها من السوق.

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

أسئلة الفصل

1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 وفقاً لنظرية الموارد Resources-Based View فإن الموارد والمكونات الداخلية لا يمكنها أن تلعب دوراً في توجيه المنظمة نحو الأسواق المستهدفة
	✓	2 يمكن للمنظمة التحكم والتأثير في مكونات وعناصر البيئة الداخلية
	✓	3 البيئة القريبة تتعلق بإمكانيات التنظيم و موارده المالية و البشرية و المعنوية
	✓	4 وفقاً لـ Wheelen & Hunger تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد
	✓	5 في دراسة للمنظمات السويدية، ظهر أن كثيراً من المشكلات التنظيمية تنتج من عدم القدرة على تحقيق تكيف التنظيم بعد إدخال الاستراتيجية.
✓		6 الفاعلية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية وأن هذه الأخيرة تلحق الهيكل التنظيمي
✓		7 الهيكل البسيط يتكون من 4 مستويات إدارية
✓		8 الهيكل القطاعي يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد
	✓	9 من مساوئ الهيكل المصفوفي أن يكون مصدراً لتفجير الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد
✓		10 من أشكال الموارد التنظيمية التدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، مدى توافر رأس المال
	✓	11 قيمة المورد أن يقدم قيمة تساعد على خلق القيمة وتحقيق ميزة.
✓		12 البيانات هي مجموعة من المكونات التي تمر خلال مرحلة أو سلسلة من مراحل المعالجة
✓		13 الإمدادات الداخلية و الإمدادات الخارجية هي من الأنشطة الداعمة
✓		14 إدارة الموارد البشري والتطوير التكنولوجي هي من الأنشطة الأساسية
	✓	15 يعتمد حجم قسم نظم المعلومات على حجم المنظمة
✓		16 محللو النظم وهم القادة لشتى التخصصات في قسم نظم المعلومات

✓	عمل الانترنت على تراجع الاستراتيجيات التي تقوم على مبدأ الوصول-Access based strategic	17
✓	المستخدمون النهائيون End users ، مثل ممثلوا الأقسام والإدارات المختلفة الأخرى من خارج قسم وإدارة نظم المعلومات، والذين تم تطوير التطبيقات من أجلهم	18
✓	القصور الذاتي هو عدم قدرة المنظمة نفسها على تعديل استراتيجياتها وهيكلها	19
✓	القصور الذاتي يحدث عندما تجد المنظمة نفسها قادرة على تعديل استراتيجياتها وهيكلها	20

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- وفقاً لنظرية الموارد Resources-Based View فإن الموارد والمكونات الداخلية:

- A. تلعب دوراً أساسياً في توجيه المنظمة نحو الأسواق المستهدفة
- B. تلعب دوراً أساسياً في توجيه المنظمة نحو البيئة الدولية المستهدفة
- C. تلعب دوراً أساسياً في توجيه المنظمة للتغيير في البيئة الداخلية وفقاً للبيئة الخارجية

2- يبني التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن:

- A. العمليات والوظائف والأنشطة الإدارية والتنظيمية
- B. الوظائف والأنشطة كالتسويق والمعلوماتية
- C. والهيكل التنظيمي والإنتاج والموارد البشرية
- D. كل ما سبق ذكره

3- تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد وذلك وفقاً ل:

- A. Porter
- B. Wheleen & Hunger
- C. Jhonson and Schloes

4- وفقاً ل Chandler & Child إن الفاعلية تتحقق عندما:

- A. يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية
- B. أن الاستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي
- C. أن الاستراتيجية تلحق الهيكل التنظيمي
- D. A and B

5- إن الهيكل الوظيفي:

- A. يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد
- B. يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم

- C. ويتطلب جهوداً تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة العليا
D. ويمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين
E. B and C

6 - ويطلق عليه البعض "الهيكل الخاص بوحدة الأعمال الاستراتيجية" حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الاستراتيجية، إنه:

- A. الهيكل البسيط
B. الهيكل الوظيفي
C. الهيكل القطاعي
D. هيكل المصفوفة

7- يكون _____ فاعلاً عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة ومعقدة وبشكل خاص في التكنولوجيا والأسواق، ومن مساوئه أن يكون مصدراً لتفجير الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد وغيرها، إنه:

- A. الهيكل المختلط
B. الهيكل الوظيفي
C. الهيكل القطاعي
D. هيكل المصفوفة

8- ومن الفوائد الناجمة عن استخدام هذا النوع من الهياكل هو أنه يساهم في تحديد الالتزام القانوني، ويعمل على احتمالية تخفيض الضرائب ، إنه:

- A. الهيكل البسيط
B. الهيكل الوظيفي
C. الهيكل القطاعي
D. هيكل المختلط

9- من الروافد التي تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها:

- A. بيئة الأعمال بصورة عامة ، وقطاع الصناعة على وجه الخصوص.
B. القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم.
C. التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات.
D. كل ما سبق ذكره

10- مباني الإدارة ، ومصانع الإنتاج ، والمعدات والمعارض والمخازن، هي من:

- A. الموارد المالية
B. الموارد الطبيعية
C. الموارد البشرية
D. الموارد التنظيمية

E. الإمكانيات التكنولوجية

11- تحقق الميزة التنافسية للمورد من خلال امتلاك للخصائص التالية:

- A. القيمة *Valuable*: هل يقدم المورد قيمة تساعد على خلق القيمة وتحقيق ميزة.
B. الندرة *Rare*: هل يمتلك المنافسين مثله؟
C. التقليد *Inimitable*: هل تكاليف التقليد عالية بالنسبة للمنافسين؟
D. التنظيم *Organized*: هل هيأت الشركة نفسها لاستغلال المورد بشكل منظم
E. كل ما سبق ذكره

12- إن الخدمات و التسويق والمبيعات هم من:

A. الأنشطة الأساسية *Primary Activities*

B. الأنشطة الداعمة: *Supportive Activities*

13- إن التطور التكنولوجي والموارد البشرية والشرء، هي:

A. الأنشطة الأساسية *Primary Activities*

B. الأنشطة الداعمة: *Supportive Activities*

3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) عرّف مفهوم تحليل البيئة الداخلية و أبحث في أهمية دراستها؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 1-4 و 2-4}

السؤال (2) حدد عناصر البيئة الداخلية وتحدث عن واحدة منها بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-4}

السؤال (3) أبحث بشكل موجز أنواع الهياكل التنظيمية؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 4-3 أولاً}

السؤال (4) ناقش مفهوم ثقافة المنظمة و حدد وظائف الثقافة التنظيمية؟

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 12. توجيه للإجابة: الفقرة 3-4 -ثانياً}

السؤال (5) عدد مداخل التحليل الداخلي وأشرح واحدة منها فقط؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 4-5}

السؤال (6) أبحث في أسباب فشل المنظمة على المستوى المعلوماتي والكلي؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 4-6}

الفصل الخامس: الهيكل التنافسي والاستراتيجيات التنافسية

عنوان الموضوع: الهيكل التنافسي والاستراتيجيات التنافسية Competitive Structure and Competitive Strategies

كلمات مفتاحية:

هيكل الصناعة Industry Structure، القوة التفاوضية Bargaining Power، تأثير أصحاب المنفعة Stakeholders Effects، الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies، استراتيجية الريادة في التكلفة Cost-Leadership Strategy، استراتيجية التمييز Differentiation Strategy، استراتيجية التركيز Focus Strategy، نظم المعلومات Information Systems.

ملخص الفصل :

يناقش هذا الفصل عملية تحليل هيكل الصناعة و بشكل أساسي عناصر نموذج القوى الخمسة ل-Porter، ثم يبحث هذا الفصل في أنواع الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة الأساسية التي يمكن أن تدعم موقع المنظمة في الأسواق المستهدفة والذي يمكن أن يعبر عنه بمفهوم الميزة التنافسية الذي سيضع المنظمة في موقع تنافسي مميز يحقق لها نجاح متواصل.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. تحديد ماهية الهيكل التنافسي في الصناعة
2. مناقشة القوى التنافسية في نموذج القوى الخمس ل-Porter لتحليل الصناعة
3. إدراك أثر و محددات كل قوة تنافسية في نموذج القوى الخمس ل-Porter
4. تحديد الاستراتيجيات التنافسية و إجراء التحليل التقني وفق تلك الاستراتيجيات

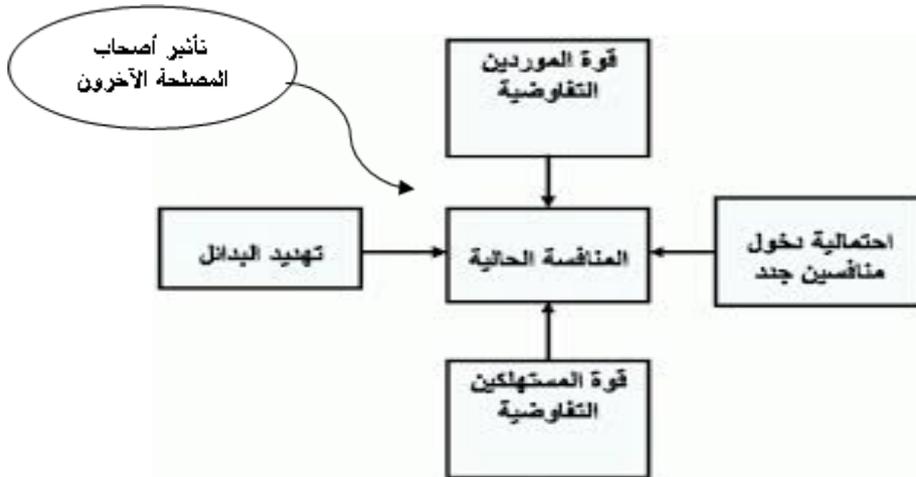
1-5. نموذج Porter لتحليل الصناعة

لقد أصبحت المعلوماتية وصناعة تقنيات المعلومات مورداً اقتصادياً مهماً لكثير من الدول، ولا يمكن لأحد أن يتجاهل الدور الهام الذي تلعبه المعلوماتية في رفع كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتميز المنظمات وتوسعها وكذلك في تعزيز اقتصاديات الدول على المستوى الكلي وكذلك على المستوى الجزئي- مستوى الصناعات المتعددة في اقتصاد الدولة. وهنا لا بد أن نحدد ما المقصود ببيئة الصناعة أو ما يعرف بالبيئة التنافسية وهي مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها للبعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية للمستهلك نفسه .

ويطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتنافس مع غيرها من المنظمات، وتمثل أهمية تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية ما بغرض التعرف إلى الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وعند تحليل البيئة التنافسية في الصناعة لابد من الاعتماد على نموذج بورتر (Porter) الذي يقدم وسيلة مناسبة لرؤية الصناعة التي تعمل بها المنظمة. ويقول Porter أن حركة القوى الخمس هي التي تحدد هيكل التنافس في الحاضر والمستقبل كما أن تداخلها وتفاعلها يحدد مستوى المنافسة ومتوسط الربحية في الصناعة. وتتمثل عناصر نموذج Porter لتحليل الصناعة فيما يلي :

- (1) المنافسون في الصناعة.
- (2) المنافسون الجدد المحتملون.
- (3) منتج السلع البديلة.
- (4) القوة التفاوضية للموردين.
- (5) القوة التفاوضية للمشتريين.

واقترح Freeman إضافة قوة سادسة إلى نموذج Porter وهي (قوة أصحاب المصلحة Stakeholders) . ويوضح الشكل (1-5) نموذج Porter وكيف أن حركة القوى فيه تعطينا دلالة على مستوى جاذبية الصناعة في المدى الطويل.



الشكل (1-5) نموذج Porter لتحليل الصناعة

من الشكل يتضح أن هناك خمسة عناصر يجب دراستها وتحليلها والوقوف على العلاقات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي للمنظمة. مع الإشارة للقوة السادسة التي اقترحها Freeman وهي قوة أصحاب المصلحة. ويوضح Grant أن الأرباح المحققة للشركة في صناعة ما تتحدد بثلاثة عناصر رئيسية وهي :

- قيمة المنتج بالنسبة للعملاء.

- شدة المنافسة في السوق المستهدف.

- القوة التفاوضية للمنتجين قياساً مع القوة التفاوضية للموردين.

ونناقش فيما يلي بالتفصيل عناصر نموذج Porter وكيفية تأثيرها على المنظمة وأعمالها في الصناعة والسوق المستهدف .

1-1-5. المنافسون في الصناعة Existing Rivals :

ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج Porter لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة الأخرى. ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في الصناعة ما يلي:

(1) عدد هؤلاء المنتجين المنافسين.

(2) درجة تعلقهم بالصناعة أو النشاط .

(3) مدى التنوع في المنتجات والخدمات المعروضة. (4) مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة .

(5) وجود عوائق الخروج من السوق.

فكلما قلت التكلفة المطلوبة لدخول قطاع ما كلما زادت احتمالية دخول منافسين جدد والعكس صحيح. فمثلاً تكلفة إنشاء مكتبة لبيع الأدوات المكتبية أو مطعم صغير تعتبر قليلة نسبياً، ولكن في مجال صناعة المعلوماتية والبرمجيات فإن متطلبات وتكلفة دخول الصناعة تكون مرتفعة. مثال آخر عن تميز المنظمة تنافسياً نجده في IBM التي حاولت تغيير موازين القوى مع منافسيها من منتجي البرمجيات والنظم وذلك بتطوير Linux وغيرها من البرامج المتعددة المصادر والوظائف. وتعمل IBM على تمييز منتجاتها وتطويرها وفقاً لرغبات الجمهور المستهدف لدعم قوتها التنافسية أمام Microsoft وزيادة مبيعاتها وحصتها السوقية . وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة خاصة إذا كان هناك اختلاف بينهم في الاستراتيجيات والأهداف.

وتستخدم نظم المعلومات وقواعد البيانات في البحث عن معلومات تنافسية تتصف بالحدثة المستمرة عن جميع المنافسين وما هي الجودة والإستراتيجية التنافسية التي وصلوا إليها من أجل العمل على تخطيها أو خرقها من خلال

استخدام المعلومات النوعية الموفرة من قبل نظم المعلومات ويكون ذلك بصنع عقبات وحواجز أمام المنافسين وبدعم من قسم البحث والتطوير أيضاً .

2-1-5. المنافسون الجدد أو المحتملون New Entrants

عند إجراء تحليل الصناعة والمنافسة يجب دراسة تحليل المجموعات المنتظر دخولها السوق من المنافسين المحتملين مستقبلاً. وعلى المنظمة أن تدرس مدى العوائق والتسهيلات أمام المنافسون الجدد وتحاول استغلالها لمصلحتها عن طريق اقتصاديات الحجم أو تميز المنتج أو الدخول في منافسة سعرية حيث تقوم بعض الشركات بتخفيض أسعارها حتى تقضي على المنافس الجديد ويخرج من السوق. إن دخول قادم أو منافس جديد إلى الصناعة يعد خطراً وله مفعول قوي من ناحية سلبية على جاذبية الصناعة لأن هذا الدخول يؤدي إلى :

1. زيادة الصراع على الحصة السوقية ويقاسم القادمون الجدد المنتجين الحاليين الحصة السوقية المحدودة.

2. ارتفاع إجمالي الطاقة الإنتاجية وزيادة مستوى العرض ما يؤثر على السعر والربحية.

3. تبدل موازين القوى في الصناعة لأن القادمين الجدد يأتون معهم بأفكار ومعارف جديدة.

4. زيادة الضغط على مصادر المواد الأولية ومدخلات الصناعة .

وبشأن الدور المعلوماتي، تقوم نظم المعلومات الإدارية بإنتاج العديد من التقارير ذات الجودة والمنافسة النوعية ومنها تقارير عن العمليات والأنشطة ذات الطابع الروتيني، والتقارير المجدولة، والتقارير الخاصة وأخرى استثنائية، وتستخدم نظم المعلومات من أجل الكشف عن منافسين محتملين (Potential Entrants) للدخول إلى معركة المنافسة وذلك بعد القيام بعمليات التحليل والمقارنة والتركيب في دراسة البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد عناصر القوة والضعف ويتمثل الضعف في احتمال منافسين جدد بالدخول على معركة التنافس الشرس فعندها يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية في سد الطريق وخلق العقبات أمام المنافسين.

3-1-5. القوة التفاوضية للعملاء Power of Customer Bargaining

يجب على المنظمة أن تدرس عملاءها وقوتهم قبل أن تحدد تحركاتها المستقبلية. حيث يستطيع العملاء التأثير على الصناعة عن طريق الأسعار والكميات ووقت التوصيل ومواصفات الجودة في المنتجات والخدمات التي يشترونها. وتكون القوة التفاوضية للمشتريين قوية في حالات عديدة نذكر منها:

أ. عدد المشتريين المهمين (محدود) أو بروز تحالفات وتكتلات بين المشتريين (الشراء الموحد).

ب. مدى توفر بدائل لمنتجات الصناعة (بدائل عديدة). لأن المشتريين يجدون ما يريدون عند منتجين آخرين في صناعات أخرى.

ج. تكاليف التحول عن منتجات الصناعة بالنسبة للمشتريين (منخفضة). لأن المشتريين يستطيعون تبديل منتجات الصناعة بدون تكاليف وأعباء إضافية.

د. تهديد وقدرة المشتريين على التكامل الرأسي الخلفي (مرتفعة). لأن المشتريين يستطيعون الاستغناء عن الصناعة بإنتاج المواد المطلوبة الإنتاج بأنفسهم ولأنفسهم .

هـ. نسبة مساهمة المواد المشتراة من الصناعة في التكلفة الكلية للمشتريين (مرتفعة) .

وتساهم تكنولوجيا المعلومات ونظمها بشكل كبير في تحضير واستثمار المعلومات النوعية (التنافسية) من أجل تقسيم المستهلكين إلى عدة مستويات (Segments) ومن أجل التعرف عليهم وفهم خصائصهم وتلمس حاجاتهم بسرعة عالية وجودة متناهية وكلفة مقبولة مقارنة بالمنافسين وطبعاً يكون ذلك من خلال إنتاج نظم المعلومات للمعلومات التنافسية.

4-1-5 القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power of Suppliers

في وسط كم هائل من المعلومات وعدد كبير من الموردين وظروف تنافسية متسارعة، تمكننا نظم المعلومات من البحث عن العديد من الموردين (Suppliers) وتجهيز معلومات فورية تنافسية عن جميع الموردين داخلياً وخارجياً الذين يقوموا بتزويد المنظمة بالمواد الخام واستخدام مبدأ العائد والكلفة في الموازنة بينهما من أجل دعم الميزة الاستراتيجية التنافسية والتعاقد مع المورد المطلوب لتزويد المنظمة بالمواد اللازمة بالسرعة الممكنة وبسعر مغر. وباستخدام النظم التقانية الحديثة يتم تحليل عناصر التميز لدى الموردين في عملية البيع من حيث عددهم الحالي والمستقبلي ونوعية الخدمات التي يقدموها وأسعارها، وكذلك توزعهم الجغرافي ومستويات التكامل الخلفي والأمامي الذي يمكن أن تتبعه المنظمة. وهناك عوامل ترفع القوة التفاوضية للموردين، وهي:

1. عدد الموردين المهمين: إذا كان عدد الموردين قليلاً أو ارتفعت قدرتهم على التحالف والتكتل (كما في تحالف دول الأوبك) تزداد قوتهم التفاوضية نسبة إلى الصناعة.

2. تمييز منتجات الموردين: إذا كان منتج المورد متجديداً وفريداً وجودته عالية، يصعب الاستغناء عنه والتحول إلى منتجات أخرى. وهذه عدد من العوامل التي ترفع تكاليف التحول ولها علاقة بدرجة تمييز منتجات الموردين:

أ. عندما تكون جودة منتجات الصناعة مرتبطة بهذه المواد المشتراة.

ب. عندما يحتاج تغيير المواد المشتراة إلى إعادة تدريب وإلى أصول ثابتة جديدة.

ج. عندما تكون المواد المشتراة ذات ماركة تجارية مميزة.

د. عندما تدعم المواد المشتراة بخدمات متميزة لما بعد البيع مثل الضمان والصيانة والتدريب.

3. عدم وجود بدائل للمواد الخام: كلما عرف المورد أن البدائل المتاحة والمنافسة لمنتجاته محدودة كلما زادت قوته التفاوضية وكلما شكّل ذلك تهديداً للصناعة المشتريّة.

4. تهديد أو قيام الموردين بالتكامل الرأسي الأمامي: إذا ارتفعت قدرة الموردين على التكامل الرأسي الأمامي بسبب ارتفاع ربحيتهم أو غير ذلك، أو كلما تبلورت خططهم نحو التكامل الرأسي كلما شكّل ذلك ضغطاً على المشتريين وكلما زادت المخاطر في الصناعة المشتريّة.

5-1-5. تهديد المنتجات البديلة Threat of substitutes

تواصل الإدارة الناجحة البحث عن جميع السلع البديلة للمنتجات والخدمات في السوق (Substitutes products and services) وتجهيز معلومات إستراتيجية وفورية عن تلك المنتجات والخدمات المقدمة من خلال استخدام نظم المعلومات من أجل العمل على استخدام نظم المعلومات في بناء نماذج محاكاة عملية لوضع ميزات إضافية على المنتجات أو الخدمات غير تلك المتوافرة في المنتجات المطروحة في السوق أو المقدمة للمستهلكين.

ففي بعض البلدان يستخدم الناس خدمة الشراء عن طريق الشبكة الدولية كبديل للذهاب إلى السوق، وبالتالي ظهر بائعين على الشبكة مثل أمازون في مجال بيع الكتب مما أثر على مبيعات الكثير من المحلات. وفي صناعة المشروبات الغازية، كوكا كولا منافس لببسي كولا وتكون العصائر والألبان بدائل للمشروبات الغازية. هذا المثال يوضح الفرق بين المنافسين ومنتجاتي البدائل. فالبديل هو منتج ينتج في صناعة مختلفة ولكنه يشبع الحاجات نفسها التي تشبعها منتجات الصناعة. ويكون هناك تهديد مصيري لمنتجاتي البدائل في الحالات التالية:

أ. توفر بدائل قريبة وسهلة لمنتجات الصناعة.

ب. انخفاض تكلفة التحول للمستهلكين وقدرتهم على التغيير والاتجاه نحو البدائل.

ج. ارتفاع ربحية وشراسة وقدرات منتجي البدائل.

د. توسع آفاق النمو والسيطرة لمنتجاتي البدائل.

هـ. تحسن معادلة السعر/القيمة للمنتجات البديلة كونها أكبر إغراء للمشتريين من منتجات الصناعة.

6-1-5. تأثير أصحاب المصلحة الآخرين Stakeholders Effects :

اقترح Freeman إضافة قوة سادسة إلى نموذج Porter لتحليل الصناعة وهي قوة أصحاب المصلحة في بيئة الصناعة التي تعمل ضمنها المنظمة مثل النقابات والغرف الصناعية والتجارية وجماعة حماية البيئة وغيرهم. ويتفاوت تأثير تلك الأطراف من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى ولكن يبقى تأثيرها قائم على جاذبية الصناعة. وتساهم نظم المعلومات في توفير المعلومات الضرورية لكل المستويات الإدارية عن حالتها الحالية والسابقة وكذلك عن جميع الأطراف الداخلية والخارجية المعنية بعمل المنظمة ووجودها، والتنبيؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات، حفظها، تحليلها ووضعها معا بطريقة تساعد على الإجابة على أسئلة استراتيجية، تقنية وتنفيذية مهمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة.

2-5. أنواع الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies

يعرّف Porter الاستراتيجية التنافسية بأنها: " الطريقة التي تجعلك مختلفاً، ويعني ذلك أن تختار عن قصد أداء الأنشطة المختلفة بشكل مختلف أو أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين لتقديم مزيج فريد من القيمة". أما Paley فيرى الاستراتيجية التنافسية بأنها: " فن تنسيق الموارد (المواد والقوى البشرية والمالية وغيرها) للحصول على المخرجات المطلوبة وتحقيق أهداف المنظمة كالربح والنمو ورضا الزبائن". وتتحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:

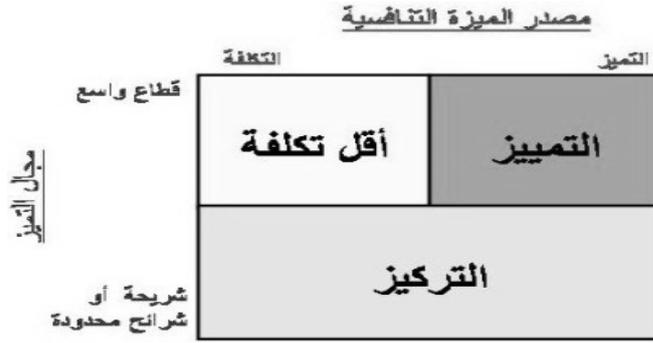
1. طريقة التنافس: وتشمل استراتيجيات المنتج و التوزيع و الموقع و التصنيع.

2. مكان التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

3. أدوات التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة.

وقد قسم Porter الاستراتيجيات التنافسية إلى ثلاث استراتيجيات تنافسية رئيسة تجعل المنظمة في موقع متقدم في الأسواق المستهدفة والذي يمكن أن يعبر عنه بمفهوم الميزة التنافسية. وهذه الاستراتيجيات كما حددها Porter (1980) في الشكل (2-5) هي:

(1) استراتيجية الريادة بالتكلفة. (2) استراتيجية التمييز. (3) استراتيجية التركيز.



الشكل (2-5) الاستراتيجيات العامة للتنافس

ونناقش فيما يلي هذه الاستراتيجيات بشكل مفصل:

1-2-5. استراتيجية الريادة في التكلفة Cost-Leadership Strategy

وهي استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق التفوق على المنافسين، وذلك بإنتاج السلع والخدمات بتكلفة منخفضة وبيعها بأسعار أقل من أسعار المنافسين. وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة:

1. وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.
2. نمطية المنتج.
3. خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي.
4. استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.
5. استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.
6. بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسيط.
7. الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.
8. استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

ولقد أدى نمو تكنولوجيا المعلومات إلى تزايد الدور الذي تلعبه نظم المعلومات بكل أشكالها داخل المنظمات واستثمار مزايا تقنية قواعد البيانات لمنظمات الأعمال، هذا النمو أدى إلى ضرورة استخدام الحاسبات في كافة المستويات خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار سهولة تعلم البرمجيات الجديدة وأيضاً انخفاض التكاليف التي أصبحت في متناول أغلبية المنظمات، وكل ذلك ساهم بتخفيض التكلفة وزيادة معايير الكفاءة والفاعلية وساعد في المنافسة بطريقة التكلفة الأقل. ومن الأساليب الأخرى لتحقيق الكفاءة: أتمتة العمليات التصنيعية والاستفادة من خصم الكمية

والبيع المباشر للمستهلك والاستغناء عن الوسطاء ومحاولة خلق درجة من التكامل الأمامي أو الخلفي، وتخفيض تكلفة العمليات الداخلية. ومن الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية سلسلة المتاجر الأمريكية Wal-Mart والبريطانية PoundLand والألمانية Lidle والأميركية . General Electric

2-2-5. استراتيجية التمييز Differentiation Strategy

تنطوي هذه الاستراتيجية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التفرد في تقديم منتجات وخدمات ينظر إليها العميل على أنها متميزة لا مثيل لها. وقد يتمثل التمييز في التصميم أو الجودة أو العلامة التجارية أو التقنية أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء وغيرها. تحقق هذه الاستراتيجية عائد على الاستثمار يفوق مستوى المتوسط، وذلك لأن التمييز في إنجاز الأعمال ينطوي على فرض أسعار عالية يقبلها المستهلكون بسبب ولأنهم لمنتجات هذه العلامة أو الاسم التجاري. ويمكن أن يحقق تمييز المنتج من خلال إتباع ثلاث طرق أساسية:

أ. الالتزام بالجودة العالية: مثال على ذلك شركة Apple، IBM، Mercedes Benz.

ب. التطوير والتحديث: وتعد من أهم العناصر التي تساهم في امتلاك ميزة تنافسية، خاصة بالنسبة للسلع التقنية التي تتميز بالتعقيد الفني.

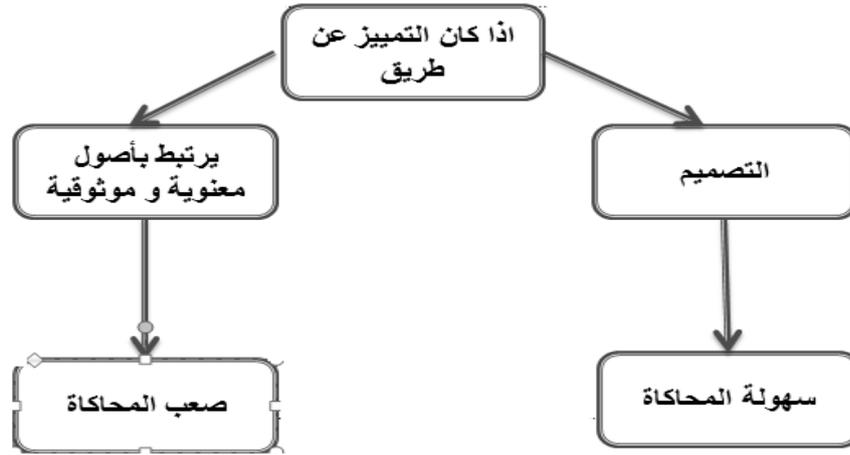
ج. الاستجابة للعميل: أي السعي باستمرار لمواكبة حاجات العملاء المتنامية والعمل على إشباعها بالشكل الذي يفتن معه العملاء بالتمييز والتفرد .

إضافة لذلك، فإن استجابة المنتج للطلبات النفسية للعملاء يعد مصدراً للتمييز كتلبية المنتج لاحتياجات التفاخر والمكانة الاجتماعية. ومثال على ذلك شركة Caterpillar لمعدات المكننة الزراعية والآلات الثقيلة التي تكفل تسليم العميل المعدات المطلوبة بفترة قياسية (48) ساعة في أي مكان في العالم. ونرى أيضاً على سبيل المثال شركة Dell تميز نفسها في أسواق الحواسيب الثابتة والمحمولة بمشروع مبيعات موجه ومباشر نحو العملاء مع إمكانية تصميم/ تعديل المنتجات من قبل العملاء بما يلئم حاجات العملاء سواء كانوا أفراداً أو منظمات سواء عبر صالات البيع أو من خلال الانترنت مباشرة، أضف لذلك سرعة الاستجابة التنافسية في الأسواق المستهدفة.

وتلعب الأنظمة الخبيرة ضمن مجال الذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات دوراً بارزاً في تجهيز ومعالجة البيانات واستثمار قواعد البيانات لمنظمات الأعمال للوصول إلى معلومات تتصف بالصحة والدقة والحدثة وتغطي أبعاد القرار بالكامل وتدعم أنشطة المؤسسة وعملياتها كما وترفد الإدارة بالمعلومات النوعية عن البيئة الداخلية والخارجية من أجل المساهمة في صياغة وتطوير الخطط الاستراتيجية . كما ويمكن القول بأن التقانات المعلوماتية تؤدي تأثيراً كبيراً في الاستراتيجيات التنافسية كما وتدعم المؤسسات في السيطرة على الأسواق وتزيد من حصة الشركة السوقية بعد الاستجابة للمؤثرات الخارجية وتدعم المؤسسات في تحقيق الإبداع والتطوير وتدعم المؤسسات في الارتقاء

بمستوى العمليات لتحقيق الكفاءة والجودة في إنتاجها بما يساهم بالشكل النهائي لتمييز المنظمة وتفردا تنافسياً بمواصفات وأداء مميز خاص بها.

وهكذا فإن بعض الشركات قد تلجأ للتمييز عن طريق التصميم أو تقديم منتجات مرتبطة بأصول معنوية وموثوقية كما هو موضح في الشكل.(3-5)



الشكل (3-5) أساليب التمييز وارتباطها بعمليات المحاكاة.

حيث نجد أنه في حال كان التمييز عن طريق التصميم فسوف يكون هناك سهولة محاكاة وانتاج المنتج ذاته من قبل المنافسين، بينما في حال كان يعتمد على أصول معنوية وموثوقية ومرتبطة بولاء المستهلكين فسوف يكون هناك صعوبة بمحاكاة هذا المنتج من قبل المنافسين. ومن أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق استراتيجية التمييز:

1. صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل لأسباب عديدة منها (المنافسين، تغيرات اجتماعية، تطورات تقانية).

2. ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.

3. القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة من قبل المنافسين الذين قد يطرحوا المنتجات المقلدة أو البديلة بأسعار تنافسية جذابة.

4. التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين وتحولهم نحو منتجات أحدث أو بديلة أو مقلدة.

3-2-5. استراتيجية التركيز Focus Strategy

بما أنه من الصعب أن يتمثل كل المستهلكين في خصائصهم، فإن المنظمة تعمل على تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات والعمل على خدمتها كل حسب خصائصها واحتياجاتها لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف. ومن النقاط التي يمكن للمنظمة توجيه الجهود والموارد عليها عند اتباع استراتيجية التركيز ما يلي:

أ. التركيز على المستهلك.

ب. التركيز على المنتج.

ج. التركيز على التكنولوجيا.

وتعتمد استراتيجية التركيز على استخدام إحدى الاستراتيجيتين السابقتين، ولكن في قطاع سوقي محدد وليس للسوق ككل. وبهذا تأخذ هذه الاستراتيجية أحد الشكلين:

أ) استراتيجية التركيز مع التكلفة المنخفضة Cost Focus

وفيها تقوم المنظمة بالتركيز على قطاع سوقي محدد وتقديم سعر أقل من المنافسين في ذلك السوق، وتتجنب الدخول في الأسواق الأخرى التي يقدم فيها المنافسون منتجاتهم بسعر أقل وإلا اهتزت صورة وسمعة المنظمة.

ب) استراتيجية التركيز مع التمايز Differentiation Focus

وفيها تقوم المنظمة بالبحث عن الشريحة أو القطاع السوقي المحدود الذي سوف تعمل على خدمته بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تقدم سلع وخدمات متميزة وتتجنب الدخول في الأسواق التي لا تستطيع أن تتمايز فيها بشكل فريد. على سبيل المثال، تعمل شركة Pacer، صانعة السيارات الكبيرة الناقلة، على حماية نفسها من القوة التفاوضية للمشتريين ومن منافسة المنافسين أيضاً، وتعطي اهتماماً كبيراً لرغبات العملاء الذين لديهم حاجات خاصة. وقد صممت في كل ناقلة حجرة نوم خاصة، ومقاعد ذات خصائص إضافية، وبرامج مساعدة إضافية على طرقات السفر. وذلك دعم موقفها التنافسي في قطاع سوقي محدد وأعطاه القدرة على تحقيق عوائد إضافية بشكل مستمر.

تتيح استراتيجية التركيز للمنظمة التي تتبعها التمتع بالعديد من المزايا، أهمها:

1. الاستفادة من مزايا التخصص، والذي ينعكس في نواحي عديدة مثل تخفيض التكاليف، وإتقان الإنتاج، وإشباع حاجات ورغبات العملاء... الخ.

2. القدرة على التجديد والتطوير، حيث تتيح استراتيجية التركيز للمنظمات التي تتبعها الإبداع والابتكار في المجالات التي تخصص فيها.

3. اكتساب المزايا التنافسية العالية، نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

غير أن هناك مجموعة من المعوقات التي ترافق تطبيق استراتيجية التركيز نذكر منها:

1. إن الإنتاج بكميات قليلة تلبي احتياجات قطاعات سوقية صغيرة يحرم المنظمة من الاستفادة من وفورات

الإنتاج الكبير ويؤدي لارتفاع تكلفة الإنتاج.

2. تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح استراتيجية التركيز في إدارة تلك الأسواق.

3. البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المنظمة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين.

4. عدم قدرة المنظمة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعددة مما يزيد من احتمال تعرض المنظمة لتحقيق الخسائر.

ولا بد أن نذكر بأن معادلة دعم إستراتيجية المنظمة التنافسية تعتمد في إحدى أركانها على نتاج معين وهو البيانات المعالجة (المعلومات الصحيحة) إذ أن جودة إستراتيجية المنافسة تساوي جودة البيانات المعالجة. وتعمل نظم المعلومات على ضمان الجودة في التنافسية وجودة المعلومات (البيانات المعالجة)، وتحتاج إستراتيجية المنافسة إلى معلومات تتصف بالنوعية ويغلب عليها الطابع التنافسي. فعند امتلاك المؤسسة للمعلومات التنافسية امتلكت جودة التنافس الإستراتيجي حيث يحدث ذلك للمؤسسة بعد تحول النشاطات والعمليات داخل المؤسسة إلى الجودة مثل تحول نشاط التسويق إلى جودة النشاط التسويقي، والإنتاج إلى جودة العملية الإنتاجية والبحث والتطوير إلى الجودة في البحث والجودة في التطوير .

3-5. الاستراتيجية التنافسية الأفضل

بعد أن استعرضنا ماهية الاستراتيجيات التنافسية العامة، وحددنا أهم الميزات والمشاكل التي ترافق تبني أي استراتيجية منها، نورد الجدول (1-5) الذي يحدد متطلبات استخدام تلك الاستراتيجيات وذلك من حيث المهارات والموارد والمتطلبات التنظيمية .

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none">● رقابة شديدة على التكلفة.● تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة.● هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة.● حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق .	<ul style="list-style-type: none">● استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال.● مهارات هندسية/ فنية.● إشراف مكثف وكفاء على العمالة.● تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع● نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة.	الريادة في التكلفة الكلية

<ul style="list-style-type: none"> • تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق. • مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. • جذب عمالة ذات مهارة عالية ومبدعة ، إضافة إلى العلماء والباحثين. 	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات ومهارات تسويقية عالية. • مواصفات في المنتجات متميزة. • الابتكار والتطوير. • قدرات عالية في مجال البحوث . • شهرة المنظمة في مجال الريادة في الجودة أو التكنولوجيا. • قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء. 	<p>التمايز</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع سوقي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع سوقي معين . 	<ul style="list-style-type: none"> • التركيز

الجدول (1-5) متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية الشاملة

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة) مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانات لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار. أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية. ولقد انقسم الباحثون في هذا المجال إلى فئتين :

الأولى تبنت مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أنه من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، وأن عمل الاستراتيجي إن يحقق استدامة. وهذا ما أكدته دراستي Porter (1996) و (1986) Ghemawat.

أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلاً جديداً يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانيات مالية وإنتاجية ضخمة. أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانات للميزة التنافسية المستدامة، ويمثل هذه الفئة دراستي Hamel et Prahalad و D'Aveni (1995) (1994).

تلعب نظم المعلوماتية دوراً حيوياً في دعم جميع العمليات والأنشطة والوظائف الإدارية كالتخطيط للعمليات والأنشطة الإدارية والرقابة عليها مما ينعكس بشكل إيجابي على إستراتيجية المنظمة التنافسية (كالريادة بالتكلفة والتميز) في بيئة تتصف بالديناميكية والاضطراب والتنافسية العالية. وقد ظهرت العديد من النماذج التي ساهمت في تطوير الفكر الاستراتيجي في مجال تحليل البيئة الخارجية المباشرة ومنها نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter التي بحثها هذا الفصل بشكل مفصل وحدد معطيات وسمات كل قوة منها. وكذلك تمت دراسة الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية التي يمكن أن تضع المنظمة في موقع متقدم في الأسواق المستهدفة.

أسئلة الفصل

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1 ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة	✓	
2 يقول Porter أن حركة القوى الخمس هي التي تحدد هيكل التنافس في الحاضر	✓	
3 اقترح Porter إضافة قوة سادسة إلى نموذج وهي (قوة أصحاب المصلحة Stakeholders)	✓	
4 وفقاً لـ Wheleen & Hunger تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد	✓	
5 إن متطلبات صناعة المعلوماتية والبرمجيات وتكلفة دخول الصناعة تكون منخفضة	✓	
6 وجود عوائق الخروج من السوق تزيد من المنافسة بين المتنافسين الحاليين	✓	
7 اقتصاديات الحجم وتميز المنتج و الدخول في منافسة سعرية تزيد من عوائق الدخول	✓	
8 المنافسون الجدد تزيد الضغط على مصادر المواد الأولية ومدخلات الصناعة	✓	
9 عدد المشترين المهمين (محدود) يقلل القوة التفاوضية للمشترين	✓	
10 إن تكاليف التحول عن منتجات الصناعة بالنسبة للمشتريين (منخفضة) تقلل من القوة التفاوضية للمشتريين.	✓	
11 عدد الموردين قليلاً أو ارتفعت قدرتهم على التحالف يرفع القوة التفاوضية للموردين	✓	
12 عندما يحتاج تغيير المواد المشتراة إلى إعادة تدريب وإلى أصول ثابتة جديدة تقل القوة التفاوضية للموردين	✓	
13 عندما تكون المواد المشتراة ذات ماركة تجارية مميزة تقل القوة التفاوضية للموردين	✓	
14 انخفاض تكلفة التحول للمستهلكين يقلل قوة منتجي البدائل	✓	
15 ارتفاع ربحية وشراسة وقدرات منتجي البدائل يقلل قوة منتجي البدائل	✓	
16 النقابات والغرف الصناعية والتجارية وجماعة حماية البيئة تؤثر في المنافسة السوقية	✓	

✓		17 اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين هم من أدوات التنافس
	✓	18 وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة من الشروط التي يجب توفرها لتحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة
✓		19 استراتيجية التمييز تنطوي على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التكلفة المنخفضة ينظر إليها العميل على أنها متميزة

(2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- لتحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة يجب:

- A. وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.
- B. نمطية المنتج .
- C. خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي.
- D. استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.
- E. كل ما سبق ذكره

2- يقول Porter أن حركة القوى الخمس هي التي تحدد:

- A. هيكل التنافس في الحاضر والمستقبل
- B. مستوى المنافسة
- C. ومتوسط الربحية في الصناعة
- D. كل ما سبق ذكره

3- نموذج Porter لتحليل الصناعة يتضمن:

- A. المنافسون في الصناعة المنافسون الجدد المحتملون
- B. منتج السلع البديلة و القوة التفاوضية للموردين.
- C. القوة التفاوضية للمشتريين.
- D. كل ما سبق ذكره

4- أضاف قوة أصحاب المصلحة كقوة سادسة، إنه:

- A. Porter
- B. Grant
- C. Freeman
- D. Schloes

5- يوضح Grant أن الأرباح المحققة للشركة في صناعة ما تتحدد من خلال:

- A. قيمة المنتج بالنسبة للعملاء .
- B. شدة المنافسة في السوق المستهدف.
- C. القوة التفاوضية للمنتجين قياساً مع القوة التفاوضية للموردين

D. كل ما سبق ذكره

6 - العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في الصناعة ما يلي :

A. عدد هؤلاء المنتجين المنافسين.

B. درجة تعلقهم بالصناعة أو النشاط.

C. مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة.

D. وجود عوائق الخروج من السوق.

E. كل ما سبق ذكره

7- عندما يكون عدد المشترين المهمين (محدود) أو بروز تحالفات وتكتلات بين المشترين (الشراء الموحد):

A. تكون القوة التفاوضية للمشتري قوية

B. وتكون القوة التفاوضية للمشتري منخفضة

C. لا يوجد أثر

8- عندما تدعم المواد المشتراة بخدمات متميزة لما بعد البيع مثل الضمان والصيانة والتدريب:

A. ترفع القوة التفاوضية للمشتري

B. ترفع القوة التفاوضية للموردين

C. تقلل القوة التفاوضية للموردين

D. تقلل القوة التفاوضية للمنافسين

9- عدم وجود بدائل للمواد الخام:

A. ترفع القوة التفاوضية للمشتري

B. تقلل القوة التفاوضية للموردين

C. ترفع القوة التفاوضية للموردين

D. تقلل القوة التفاوضية للمنافسين

10- توسع آفاق النمو والسيطرة لمنتجاتي البدائل:

A. تقلل القوة التفاوضية للموردين

B. ترفع القوة التفاوضية للموردين

C. تقلل القوة التفاوضية للمشتري

12- تتحدد استراتيجية التنافس من خلال:

A. طريقة التنافس: وتشمل استراتيجيات المنتج و التوزيع و الموقع و التصنيع.

B. مكان التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

C. أدوات التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة.

D. كل ما سبق ذكره

3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) يقدم نموذج Porter وسيلة مناسبة لرؤية الصناعة التي تعمل بها المنظمة. أبحث في هذا النموذج و عدد عناصره و تحدث عن عنصر واحد بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 1-5 }

السؤال (2) أبحث في تأثير أصحاب المصلحة الآخرين: Stakeholders Effects ؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 5-1-6 }

السؤال (3) عدد أنواع الاستراتيجيات التنافسية Competitive Strategies وأشرح واحدة منها بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15 توجيه للإجابة: الفقرة 2-5 }

السؤال (4) أبحث في استراتيجية التركيز Focus Strategy بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 5-2-3 }

السؤال (5) ناقش ما هي الاستراتيجية التنافسية الأفضل؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-5 }

الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية

عنوان الموضوع: الخيارات الاستراتيجية Strategic Choices

كلمات مفتاحية:

الخيار الاستراتيجي Strategic Choice، تحليل الأداء Performance Analysis، تحليل المحفظة Portfolio، أدوات التحليل Analysis Tools، مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، هندسة الأعمال Business Reengineering، الفجوة الاستراتيجية Strategic Gap .

ملخص الفصل:

يناقش هذا الفصل طبيعة الخيار الاستراتيجي والعوامل التي تؤثر في إتباع المنظمة لمسارات استراتيجية معينة. كما يتناول هذا الفصل نماذج تحليل محفظة الأعمال التي سيتم البحث فيها بشكل مفصل نظراً لأهميتها. وبعد تقويم الخيارات الاستراتيجية باستخدام أدوات التحليل المختلفة من أساليب ومعايير، تأتي مرحلة دراسة المزيج الاستراتيجي الأمثل.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- 1- تحديد ماهية الخيار الاستراتيجي و مستوياته.
- 2- مناقشة العوامل التي تؤثر في إتباع مسار استراتيجي معين.
- 3- التعريف بأساليب التحليل الاستراتيجي و إجراء التحليل وفق محافظ الأعمال المناسبة
- 4- تحديد توليفة البدائل وفق منظور عملي وتطبيقي

1-6. تعريف الخيار الاستراتيجي Strategic Choices Definition

تساهم نظم المعلومات واستراتيجياتها في فحص وتحديد الحلول والخيارات الممكنة أمام المنظمة مع مراعاة الخصائص والمشكلات المحتملة وما ينتج عن ذلك من مميزات ومخاطر وكيفية التعامل معها. والخيار الاستراتيجي كما يذكر Glueck هو العمل على تحقيق أفضل توافق لأهداف المنظمة من خلال بدائل استراتيجية مناسبة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظيفة . ويذكر Certo أن الخيار الاستراتيجي هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل، ويعتبر أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة .

ويتمثل الاهتمام الأساسي لاستراتيجية المنظمة أو الشركة في تحديد مجالات العمل التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها من أجل تعظيم القيمة على المدى الطويل . ويطلق على أدوات تقويم الخيارات الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال التي سيتم البحث فيها بشكل مفصل في الفقرات التالية، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء واعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب . وعلى المنظمة القيام مباشرة بتحليل بيئتها الخارجية بالإضافة إلى تحليل الأداء الخاص بعملها حالياً والمتوقع في المستقبل والعمل الدؤوب على تقليص الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع، وهذا ما يطلق عليه إعادة الهندسة .

ويكون تحليل الأداء على عدة مستويات وفي عدة اتجاهات وذلك وفق الآتي :

أولاً: تحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ويطلق عليه اسم/تحليل على مستوى المنظمة/ ويهتم أساساً بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة ككل .

ثانياً: تحليل على مستوى المنتج ويطلق عليه اسم /التحليل على مستوى نشاط الأعمال/ ويهتم بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات. وإن استراتيجيات نشاط الأعمال يتم تنميتها بغرض تدعيم استراتيجيات المنظمة ككل، وبالتالي فالاستراتيجيات على مستوى أنشطة الأعمال يتم استنباطها من الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل.

ونحدد فيما يلي جملة من العوامل التي تؤثر بالخيارات المتاحة أمام المنظمة وهي:

1. المعلومات: قد لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة.

2. الوقت ومحددات الكلفة: إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلف المسموح بها، يكون قراره غير فعال، وسيتأخر تنفيذ الأعمال المخططة.

3. بطء أو انقطاع الاتصال: تؤدي قلة المعلومات، إلى عدم استفادة الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي منها إلا أن عدم الحصول عليها أو تأخر وصولها إلى الإداريين يؤثر في الخيار الاستراتيجي للمنظمة.

4. المواقف المماثلة: تؤثر أعمال المنظمة والسياسات التي سبق تنفيذها في تفكير صانعي الخيار الاستراتيجي.

5. الإدراك والمعرفة: إن الخيار الانتقائي المقصود للاستراتيجية من بين ما هو موجود من خيارات يؤثر بشكل كبير على الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار الاستراتيجي معتمداً على المشاهدة، ومن خلال الإدراك والتبصر والحكم الموضوعي، يتمكن صانعو الخيار الاستراتيجي من الوصول إلى أهدافهم وتحقيقها.

2-6. العوامل البيئية المؤثرة في الخيار الاستراتيجي Environment Factors Affecting Strategic Choices

هناك مجموعة من العوامل البيئية المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي التي يمكن تصنيفها وفق الآتي:

أ- **عوامل خارجية:** وتتضمن متغيرات بيئة المهمة والبيئة الخارجية، إذ تفرض هذه المتغيرات تهديدات وتوفر فرص بيئية تحفز باتجاه تبني استراتيجيات تكيفية بهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات. وتعتبر نظم المعلومات الداعم الرسمي والمساعد الأساسي في المنظمة للاستجابة لضغوطات بيئة الأعمال، حيث يعمل على توفير معلومات معالجة بدقة وصحة عاليتين وبتوقيت ملائم ومرتبطة بالمشكلة (القرار) وبعد تطبيق العائد والكلفة على المعالجة تتولد الجودة في المعلومات والجودة في سرعة استجابة عالية للضغوطات عالية للضغوطات ولكن ضمن قواعد وشروط وبدعم من تكنولوجيا المعلومات.(ITSupport)

ب- **عوامل داخلية:** وتشمل القدرات الداخلية للمنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، حجم المنظمة ودورة حياتها. إذ تمثل هذه العوامل نقاط قوة أو ضعف للمنظمة تبني على أساسها الاستراتيجيات، فالخيارات الاستراتيجية يجب أن تكون متجانسة مع هذه المتغيرات لكي تكسبها القوة والقبول من أعضائها. وهنا يجب على المنظمات أن تعيد النظر في المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية لنظم المعلومات الاستراتيجية لكي تتمكن من أداء أعمالها في عالم الرقمية فاستراتيجية المنافسة المدعومة من قبل نظم المعلومات سوف تتأثر بالعديد من العوامل الناتجة عن الضغط الهائل جراء توفر البيانات بكميات كبيرة وعندها تحتاج تلك البيانات على معالجة وتحليل سريع ودقيق ذات جودة عالية لنتمكن من صنع القرار التنافسي.

ت- **عوامل خاصة:** وهي عوامل داخلية خاصة وتتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية والسلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين والتي تمثل قيوداً أو محددات على الاختيار الاستراتيجي.

3-6. أساليب التحليل الاستراتيجي Strategic Choices Tools

من أجل القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من الأدوات/أساليب التحليل. ومن أشهر هذه الأدوات :

- مصفوفة الفرص/ التهديدات – جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT)

- أسلوب تحليل المحفظة (BCG)، GE، Hofer

- مصفوفة المنتج / السوق (Ansoff)

- أسلوب تحليل الفجوة .

1-3-6. مصفوفة الفرص/ التهديدات – جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT)

ينبغي اختيار أحد البدائل لكي يتم تنفيذه، والسؤال المطروح هو كيف يتم تحديد أفضل استراتيجية، هناك اعتباران هامان وهما :

الاعتبار الأول: مقدرة الإستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي يقدمها تحليل (الفرص/ التهديدات – جوانب القوة/ جوانب الضعف) .

الاعتبار الثاني: مقدرة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية .

ويعتمد تحليل الموقف على استخدام هذه المصفوفة، لتقويم البيئة الخارجية والداخلية وذلك لتحديد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في تلك البيئة الخارجية. وكذلك لتقويم البيئة الداخلية من خلال تحليل جوانب القوة، وجوانب الضعف في المنظمة، مما يؤدي إلى تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة لاستغلال الفرص أو تجنب التهديدات .

ولتحديد موقف المنظمة في الأسواق المستهدفة فإنه يمكن تطبيق الخطوات التالية فيما يخص البيئتين الخارجية والداخلية .

1. البيئة الخارجية :

يبدأ التحليل بالبيئة الخارجية وعلى وجه التحديد، **التهديدات الخارجية (ت)** والتي قد تشكل أهمية قصوى للشركة) مثال نقص الطاقة المتاحة) التي تهدد الشركة بشكل خطير. ويتم وضع قائمة هذه التهديدات في المصفوفة كما يظهرها الشكل (1-6) وتحت عنوان التهديدات (ت) .

وبشكل مماثل يمكن تحديد الفرص تحت عنوان **(الفرص- ف)** وقد توجد التهديدات/الفرص في مجالات مختلفة، مثل عوامل اجتماعية، عوامل سياسية والتكنولوجية، والمنافسة. وكما ذكر فإن تحليل هذه العوامل لا يجب أن يعتمد على الحاضر فقط بل يجب أن يمتد ليشمل وبدرجة أكبر البيئة المستقبلية. على سبيل المثال، يمكن تحديد أهم الفرص والتهديدات من تحليل الحالة الراهنة لقطاع تقانات المعلومات والاتصالات في سورية .

من **الفرص** تبني عملية التطوير والتحديث على المستوى الحكومي واعتماد النهج التشاركي في العلاقة بين الحكومة والمواطن، والتأكيد على أهمية مبادرة الحكومة الالكترونية كأداة في تحفيز الإصلاح الإداري المطلوب. كذلك بدء العمل على توسيع البنى التحتية للاتصالات الدولية (الكابلات البحرية والأرضية) لتأمين ساعات للاتصالات والانترنت بحيث تكون سورية منطقة عبور من الشرق إلى الغرب وبالعكس .

وتنقسم الاستراتيجيات الأربعة داخل المصفوفة إلى الأنواع التالية :

أ. استراتيجية تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات (ض- ت) :

فالشركة التي تواجه بتهديدات خارجية وجوانب ضعف داخلية تقع في موقف خطر للغاية، وفي حقيقة الأمر تعني هذه الإستراتيجية تصفية المنشأة وبيع أصولها إلا أن معظم الشركات لا تلجأ إلى هذا الخيار إلا بعد استنفاد عدد من البدائل الإستراتيجية الأخرى مثل اللجوء إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها .

ب. استراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض – ف) :

فالشركة قد تجد فرصاً في البيئة الخارجية ولكنها في نفس الوقت تعاني من جوانب ضعف تحول دون تحقيقها لميزة الاستفادة من زيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق. فقد تواجه إحدى الشركات بطلب كبير على إحدى المنتجات داخل نفس الصناعة ولكنها تحتاج إلى تكنولوجيا معينة لا تمتلكها هذه المنشأة لإنتاج هذا المنتج وإحدى الاستراتيجيات المحتملة أمام الشركة هي :

- الحصول على مثل هذه التكنولوجيات من خلال التعاون مع شركة أخرى تتمتع بالتفوق في هذا المجال مقابل نسبة معينة من الأرباح للشركة الرائدة .

- أو تعيين أفراد لديهم الإمكانيات الفنية المطلوبة .

- أو تدريب العاملين بالمنظمة بما يرفع من مستواهم الفني إلى المستوى المطلوب .

ث. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (ق- ت) :

تعتمد هذه الإستراتيجية على استغلال جوانب قوة الشركة بما يمكنها من تدنية التهديدات في البيئة الخارجية. لكن هذا لا يعني أن الشركة القوية يمكنها دائماً مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية. وخير مثال على ذلك ما حدث مع شركة جنرال موتورز عام 1960 حيث تعرضت لتهديد من شركة (رالف نادر) لصناعة محركات السيارات والذي قدم ميزة جديدة، بشأن مدى سلامة وأمان السيارة وهذا سبب لشركة موتورز العديد من المشاكل والمخاطر في السوق نتيجة للمواجهة بين هاتين الشركتين، لذلك استجابت شركة موتورز استناداً إلى جوانب قوتها (كونها قوية فإن ذلك مكنها من الاستجابة وإدخال تعديلات وتكيفت بذلك مع السوق) من خلال التكيف. ومن هذه التجربة يمكن تعلم درساً في غاية الأهمية وهو أن جوانب القوة يجب استخدامها بقدر كبير من التحوط .

ج. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الفرص (ق – ف) :

ترغب أي شركة أن تصبح في موقف يمكنها من تعظيم جوانب قوتها واستغلال مواردها لتحقيق ميزة في سوق منتجاتها/خدماتها (زيادة فرصها) وإن زيادة جوانب القوة يساهم تلقائياً بزيادة الفرص أمام المنظمة، فعلى سبيل

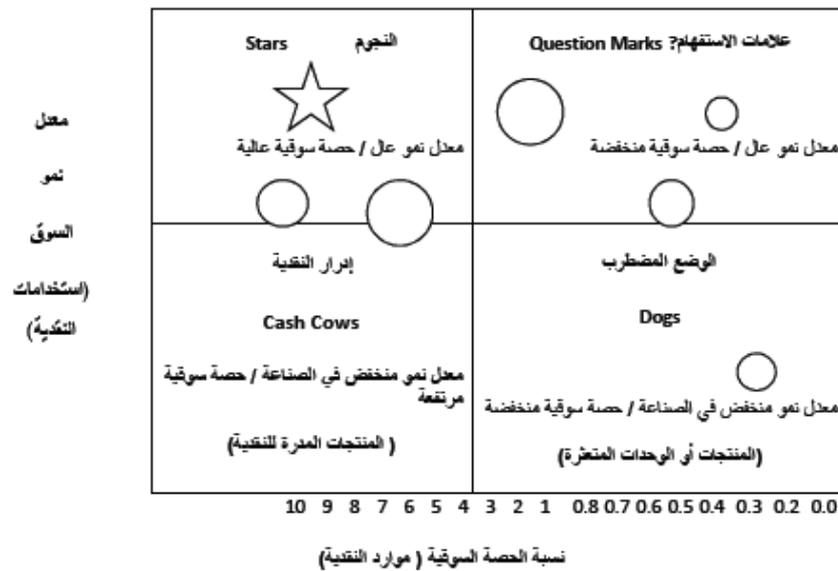
المثال: تتمتع شركة مرسيدس بمعرفة تقنية وسمعة طيبة في الخدمة لذلك يمكنها تحقيق ميزة في الأسواق الخارجية فيما يتعلق بالسيارات الفاخرة .

2-3-6. أسلوب تحليل المحفظة Portfolio Analysis Tool

يساعد هذا الأسلوب في تقويم مستوى الأداء، إما لوحدة الأعمال الإستراتيجية، أو لخط منتجات، أو الأسواق، سواء كان ذلك مرتبطاً بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل. ونماذج تحليل المحفظة عديدة لكن أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام هي :

1-2-3-6. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية

قدمت شركة الاستشارات الإدارية (BCG) Boston Consulting Group نموذجها لتقويم وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمات وهو ما أطلق عليه: مصفوفة النمو- الحصة السوقية The Growth-Share Matrix . ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما: المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، أما المحور العمودي فهو نمو السوق. وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي: النجوم، علامة الاستفهام، إدرار النقدية (البقرة)، خلية الوضع المضطرب (الكلب). وتأخذ مصفوفة (الحصة / النمو) الشكل (2-6).



الشكل (2-6) نموذج مصفوفة النمو- الحصة السوقية

أ . المربع الأول : علامات الاستفهام ؟

هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع مثل هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والاستراتيجية الملائمة غير محددة. وغالباً ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة والأعمال وهي في بداياتها. ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وخلق طلب عليها. و معها يمكن اتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التالية:

أ. إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي، وزيادة الحصة السوقية.

ب. إتباع استراتيجيات الانكماش، بالمحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.

ج. إتباع استراتيجيات الاستقرار النسبي، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عالٍ مع تأمين تدفق نقدي عالي.

ب . المربع الثاني (النجوم)

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو، وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية. وعلى المنظمة اتباع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الاستثمارات والنمو. وبالرغم من أن حجم المبيعات كبير إلا أن الإنفاق الاستثماري قد يجعل الربح أقل مما هو متوقع.

ج . المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة)

وهي وحدات الأعمال/المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو أخذاً بالتدهور، وهذه الحالة تقدم منتجات مدرة للنقدية وتقدم أعظم عائد على الاستثمار لقلة المنافسة. والاستراتيجيات المناسبة في مثل هذه الحالة هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الاستفهام أو النجومية .

د . المربع الرابع: الوضع المضطرب (الكلب)

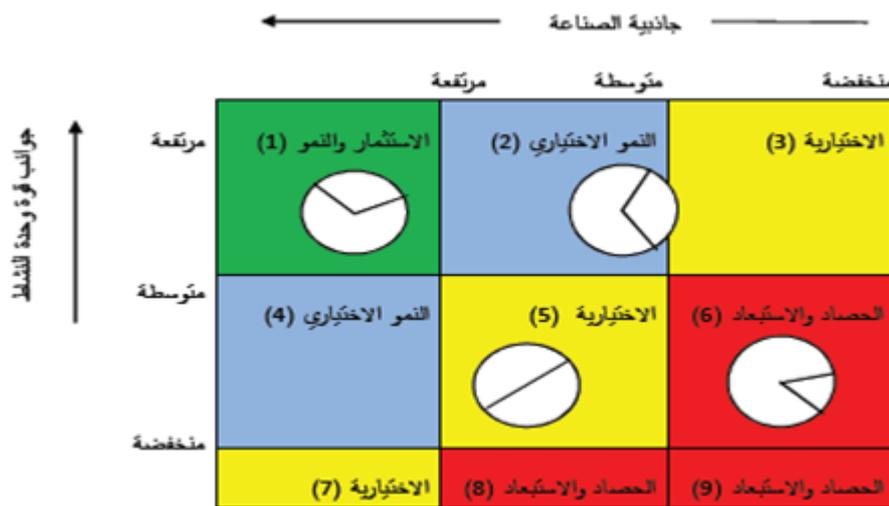
تتسم وحدات الأعمال/المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق وبالتالي لا فائدة من الاحتفاظ بهذا الاستثمار. وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالانخفاض الكبير في حجم المبيعات، انخفاض الأرباح، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة. وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى استراتيجيات الانكماش المتعددة مثل استراتيجيات الحصاد أو التصفية أو الهندرة.

وهكذا تساعد مصفوفة بوسطن في تحديد الاستراتيجيات التي تستطيع المنظمة في ضوءها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمنظمات في المستقبل. على سبيل المثال، إن شركة سوني لا تنتج فقط التلفزيونات والمسجلات والفيديو فهي تنتج منتجات أخرى (أي تمتلك أنشطة أو وحدات أعمال أخرى). وعندما تقوم شركة سوني بتحديد حجم الأموال التي يجب تخصيصها واستثمارها لكل وحدة من هذه الوحدات فإنه من المنطقي أن تعطي لوحدات الأعمال الإستراتيجية التي اكتسبت فيها خبرة عالية وتدر للمنظمة ربحاً جيداً مقداراً كبيراً من مخصصات الاستثمار والعكس صحيح.

2-2-3-6. نموذج شركة جنرال إلكتريك

وهي نموذج محفظة أعمال طورته ماكنزي للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن، وتتألف من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو الموقف التنافسي، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة. ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال. ويسمى هذا النموذج أيضاً "نموذج إشارة المرور"، وهو لا يستخدم (معدل النمو) كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة كما أنه لا يعتمد على (حصة المنظمة) في السوق. ويعبر الشكل (3-6) عن هذا النموذج الذي يطلق عليه: مصفوفة الجاذبية/جوانب قوة وحدة الأعمال.

إن المربع الأخضر رقم (1) يمثل حالة الانطلاق بالنمو والمربعات الزرقاء رقم (2 و4) تمثل حالة خيارية يمكن للمنظمة أن تقرر الانطلاق بالنمو أو الاستقرار مؤقتاً. أما المربع الأحمر رقم (6 و8 و9) يعني توقف، أما الأصفر رقم (3 و5 و7) فيعني انتبه واستعد.



الشكل (3-6) نموذج شركة جنرال إلكتريك.

ومن أهم البدائل الإستراتيجية التي يمكن إتباعها بشأن وحدة النشاط .

1. الاستثمار بغرض النمو .

2. الاختيارية (تختار المنظمة الصناعات ذات الجاذبية الأعلى وتتخصص فيها) .

3. اختيارية النمو .

4. الحصاد أو الاستبعاد .

وهناك العديد من البدائل الإستراتيجية الأخرى ضمن هذا الإطار نذكر منها مثلاً :

• الاستراتيجية التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع الأخضر ذو الجاذبية المرتفعة وقوة النشاط المرتفع .

- النمو . - السيطرة في السوق . - تعظيم الاستثمار .

• الاستراتيجية التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الزرقاء رقم (2 و 4) وهي حالة (النمو الاختياري) .

- الاستثمار بقوة .

- الاحتفاظ بالموقع .

• الاستراتيجية التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الصفراء (الاختيارية) .

- التخصص في الوحدات الأكثر جاذبية أو التركيز عليها .

- البحث عن قطاعات في السوق (التخصص في سوق معينة) .

- تحديد قطاعات النمو .

- الاحتفاظ بالموقف الكلي .

• الاستراتيجية التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في أحد المربعات الحمراء (الحصاد والاستبعاد)

- التخلص من بعض الأنشطة (الاستغناء عن بعض خطوط الإنتاج) .

- تدنية الاستثمار .

- التصفية وأخذ الخروج في الحسبان.

3-2-3-6- مصفوفة هوفر Hofer Matrix

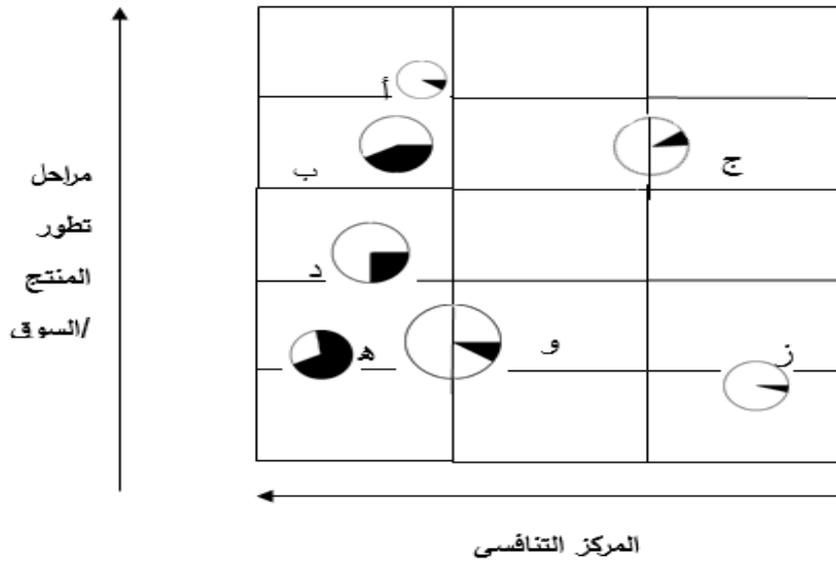
قدم هوفر مصفوفة تطور المنتج/ السوق. وقد جاءت هذه المصفوفة لتلافي عيوب كل من مصفوتي جنرال إلكتريك وبوسطن حيث اعتمد هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج/ السوق. وتتكون مصفوفة هوفر من (15) مربع تعكس مراحل تطور المنتج/ السوق، وتمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال أما الأجزاء المظللة داخل الدائرة فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات .

وتحتوي المصفوفة على بعدين رئيسيين يمثلان محوري المصفوفة، المحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق وينقسم إلى خمسة أقسام توضح دورة حياة المنتج/السوق وهي (النشوء، النمو، النضوج، الركود، التدهور) أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الإستراتيجية وينقسم لثلاثة أقسام هي (ضعيف، متوسط، قوي) والشكل التالي يوضح مصفوفة هوفر:

تتركز المضامين الإستراتيجية في تحليل مصفوفة هوفر على مراحل دورة حياة المنتج لوحدة الأعمال أو المنتجات كما هو مبين في الشكل (4-6)، والتي يمكن إجمالها بالآتي:

الوحدات التي تتمتع بمركز تنافسي قوي وهي في بداية دورة حياتها كالتي تأخذ الأحرف (أ) و(ب) ينبغي على المدراء الاستراتيجيين الرعاية والاهتمام بها، كالإنفاق على تلك الوحدات أو المنتجات في المستقبل. ويمكن اختيار إحدى استراتيجيات النمو السريع التي تتلاءم وتحقيق أعلى ربحية ممكنة.

والوحدات أو المنتجات التي تعاني من مركز تنافسي ضعيف بالرغم من كونها في بداية دورة حياتها كذلك التي تأخذ الحرف (ج)، فلا بد للمنظمة العمل على توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات وتحويلها إلى مركز تنافسي قوي. والاستراتيجيات الملائمة هنا هي إحدى استراتيجيات النمو أو استراتيجية التجرد بغية استثمار مواردها المالية.



الشكل (4-6): مصفوفة هوفر

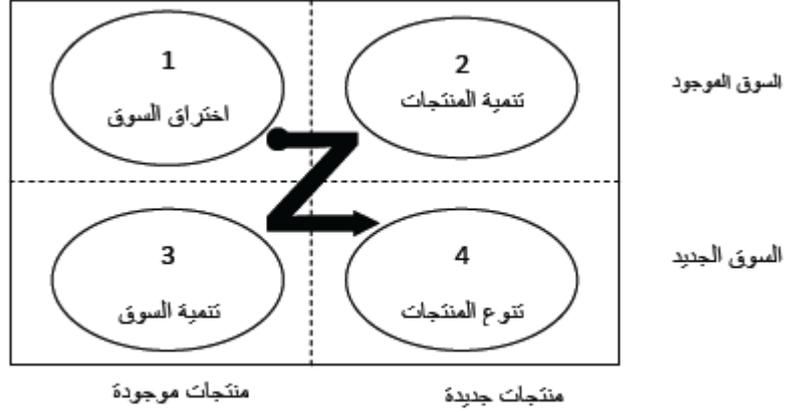
الاختيار الاستراتيجي الملائم للوحدات (د) والتي تتصف بحصة سوقية جيدة هو إتباع استراتيجية النمو المحدد. وحدات الأعمال التي تأخذ الحروف (هـ، و)، والتي تتمتع بمركز تنافسي قوي، وتقع في مراحل متأخرة من دورة حياة المنتج تتطلب استراتيجيات لتحويلها إلى وحدات تدر النقدية، ومن ثم استغلال النقدية الفائضة لإنفاقها على الوحدات أو المنتجات التي كالتالي تأخذ الحروف (أ، ب).

أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فأمامها نوعين من الاستراتيجيات: إما الاحتفاظ بتلك الوحدات إذا استطاعت أو توقعت أن تحقق أرباحاً مقبولة، وإلا فإن استراتيجيات التخلي أو التصفية تكون الاختيار الأفضل.

3-3-6. مصفوفة المنتج/السوق Matrix Ansoff

قدم Igor Ansoff مصفوفة للتحليل الاستراتيجي للسوق والمنتجات. ويرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المنظمات للاستراتيجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقاً للحرف Z، كما هو موضح في الشكل (5-6)، كما يمكن لها تخطي بعضها إذا كانت المنظمة تستند على دراسات وتحليلات مسبقة، والاستراتيجيات الأربعة هي:

- استراتيجية اختراق السوق: تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المنظمة كون السوق يستطيع استيعاب ما يطرح فيه نظراً لكبر قاعدة الزبائن، وهذا يعود لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 1.

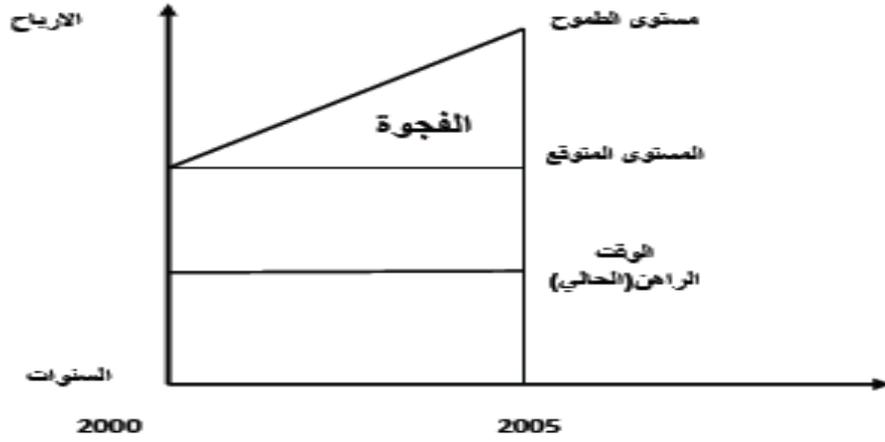


الشكل (5-6): مصفوفة النمو لـ Ansoff

- استراتيجية تنمية المنتجات: وتهدف للرفع من حصة المؤسسة في السوق، عبر البحث عن سوق جديد لتصريف سلعها وخدماتها الموجودة (القائمة)، ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 2.
- استراتيجية تنمية السوق: تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الإستراتيجية تتطلب قدرأ من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المنظمة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 3.
- استراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المنظمة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، وتعد بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق واحتياجات الزبائن وتوجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض استراتيجية الانتحار، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 4.

4-3-6. أسلوب تحليل الفجوة Gap Analysis

ويقصد بهذا الأسلوب مقارنة الأداء المتوقع للوحدات التابعة للمنظمة أو نشاطاتها (منتجات، أسواق) بالأداء المخطط لها (الأهداف). وعندما لا تصل معدلات الأداء المتوقعة لهذه الأنشطة لأهدافها (طموحها) فإنه يتوجب على المنظمة أن تستخدم استراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة. وتخضع معالجة الفجوة لأسلوب وتقدير من يقوم بالتحليل، فلو اكتشف هؤلاء وجود الفجوة وعرفوا أسبابها وقاموا بتحليلها يمكنهم عندئذ استخدام عدد من الإجراءات التي يتم بواسطتها القضاء على هذه الفجوة.



الشكل (5-6) أسلوب تحليل الفجوة

إن نشوء الفجوة يتطلب من الفريق الاستراتيجي في المنظمة إما:

- إعادة النظر في مستوى الطموح ليصبح منسجماً مع التنبؤات الأولية التي تم وضعها بناء على المتغيرات البيئية وعناصر القوة والضعف.

- أو البحث في طبيعة اختيار الإستراتيجية ومراجعة الخطوات السابقة التي تم القيام بها خلال مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك لمعالجة هذه الحالة، ومن هنا لا بد من تشخيص أسباب الفجوة وتحليلها وفق الآتي:

أولاً: التشخيص الاستراتيجي: ويمثل تقسيم استراتيجية المنظمة الحالية لمعرفة ما الذي يؤثر وسيؤثر عليها بصورة سلبية وذلك بـ:

1. إعادة تقويم البيئة الخارجية للمنظمة وما التغيرات التي حدثت فيها وأثرت بصورة سلبية أو ستؤثر في المستقبل. وفي ظل هذا التشخيص يتم طرح الأسئلة التالية:

- ما هي العوامل البيئية التي ساهمت في تغيير بعض المواقف في المجتمع كالعوامل الديموغرافية والتطورات التكنولوجية ومعدل الفائدة .. الخ، وما هي أسباب حدوثها؟

- هل حدثت تغيرات في استراتيجية المنافسين؟

- هل حدثت تغيرات في طبيعة الصناعة؟

- هل ظهرت فرص وتهديدات جديدة نتيجة للتغير في البيئة الخارجية؟

2. فحص الافتراضات التي تم استخدامها في بناء استراتيجية المنظمة الحالية ومدى الدقة في التنبؤ بها والأسس التي وضعت عليها.

ثانياً: التشخيص العملي (التشغيلي): يركز هذا التشخيص على تقويم الأداء الحالي للشركة، ومن ثم إلى

تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الفجوة، حيث يمكن أن يكون سبب ظهور الفجوة عائد إلى وجود مشاكل

تنظيمية (مالية – تسويق- أفراد) وقد يعود إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة في مجال التخطيط والتنظيم أو نظام الحوافز ..الخ.

ثالثاً: تحليل أسباب الفجوة الاستراتيجية: يتم البحث في تحديد واختيار الإستراتيجية الأمثل التي تستطيع ردم هذه الفجوة أو تقليصها ويتطلب تحليل الفجوة بشكل سليم وشامل أن تكون واضحة الأبعاد أي أن تكون الفجوة بين المتوقع والمطلوب تحقيقه قد تم تحديدها بدقة بالغة.

بعد تحليل الفجوة ووضع كافة البدائل الإستراتيجية بناءً على نتائج التحليل، يتم اختيار الإستراتيجية المثلى من بين هذه البدائل الأكثر انسجاماً و اتفاقاً للوصول بالمتوقع إلى الهدف المطلوب أي ردم الفجوة أو تقليصها قدر الإمكان.

4-6. المزيج الاستراتيجي الأمثل The Best Strategic Choice

بعد تقويم البدائل الإستراتيجية باستخدام أدوات التحليل المختلفة، تأتي مرحلة دراسة توليفة البدائل قبل اعتمادها من قبل المنظمة من منظور عملي وتطبيقي، وعلى الإدارة العليا الإجابة على السؤال التالي: هل يمكن للشركة أن تطبق هذه التوليفة الإستراتيجية المثلى باستخدام عدد من الأساليب والمعايير المختلفة أم أن هذه التوليفة غير واقعية ومثالية بدرجة مبالغ فيها؟

وللإجابة على هذا التساؤل ينبغي إخضاع هذه التوليفة إلى عدة معايير ، وهذه المعايير هي:

1. **استراتيجيات الماضي:** لا بد أن تستند الاستراتيجيات القادمة على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، حيث يفضل أن تكون الجديدة بمثابة تطور لاستراتيجيات قائمة ومستقرة، ويتوجب إقناع العاملين بها.

2. **القدرة على المخاطرة:** قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطر حتى تتمكن الشركة من مواجهة المستقبل (فهل تستطيع المنظمة أن تتحمل درجة مخاطر الإستراتيجية الجديدة أم لا؟).

3. **التوقيت الملائم للاستراتيجية:** وذلك لأن الاستراتيجية الجديدة يمكن أن تتعلق بالمنافسة وقيود المنافسين وبالأموال اللازمة لتطبيقها، وأنه يتوجب أن يكون الوقت مناسباً لكي يتقبل السوق الأفكار والمنتجات الجديدة حسب الظروف الحالية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

4. **الموارد المتاحة للمنظمة:** كلما توافرت الموارد المناسبة للمنظمة، كلما تمكنت من تطبيق الإستراتيجية الجديدة (التوليفة الجديدة) الملائمة لها. وتشير الموارد إلى كل من: التمويل- التسهيلات المالية- الموارد البشرية وغيرها.

5. **الصراع التنظيمي:** إن تقبل العاملين في المنظمة للاستراتيجية الجديدة يتوقف على صراع القوى والنفوذ القائم داخل منظومة المنظمة أو الشركة، إذا لا بد من الانتباه إلى أن المشاكل وصراع النفوذ واختلاف التوجهات تلعب دوراً لا يستهان به في نجاح أو فشل تطبيق الإستراتيجية الجديدة.

ان البيانات والمعلومات والبرمجيات والاجهزة والشبكات ونظم المعلومات تساعد بشكل كبير في عمليات الإبداع وتطوير البدائل الاستراتيجية وعلى الإدارات المعنية أن تعيد النظر في المتطلبات التنظيمية والمتطلبات التكنولوجية لنظم المعلومات وقواعد البيانات لكي تتمكن من أداء أعمالها. فاستراتيجية المنافسة المدعومة من قبل نظم المعلومات سوف تتأثر بالعديد من العوامل الناتجة عن الضغط الهائل جراء توفر البيانات بكميات كبيرة وعندها تحتاج تلك البيانات على معالجة وتحليل سريع ودقيق ذات جودة عالية لتتمكن من صنع القرار التنافسي وتطوير البدائل الاستراتيجية. لذا لا بد من دعم جميع مفاصل المنظمة بتكنولوجيا المعلومات والتي تشمل اندماج الإلكترونيات الدقيقة والحواسيب والاتصالات الحديثة، كما يجب على المؤسسة عدم إغفال دور البيئتين الداخلية والخارجية واستثمار المعلوماتية ونظمها المتعددة .

في هذا الإطار، بحثنا في هذا الفصل مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل التي تؤثر في إتباع مسار استراتيجي معين. كذلك ناقشنا بالتفصيل نماذج تحليل محفظة الأعمال التي سيتم البحث فيها نظراً لأهميتها في تحديد الخيار الأمثل. وبعد تقويم الخيارات الاستراتيجية باستخدام أدوات التحليل المختلفة من أساليب ومعايير، تم دراسة المزيج الاستراتيجي الأمثل الذي سيمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المخططة.

1 أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1 يطلق على أدوات تقويم الخيارات الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال	✓	
2 يهتم تحليل على مستوى وحدات الأعمال بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات	✓	
3 تحليل على مستوى المنتج يهتم أساساً بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة	✓	
4 العوامل الخاصة المؤثرة في تحديد الخيار تتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية والسلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين	✓	
5 من تحديات المعلوماتية في سورية غياب وجود مناخ ملائم ومحفز للاستثمار في مجال تقانات المعلومات والاتصالات	✓	
6 من تحديات المعلوماتية في سورية اعتماد النهج التشاركي في العلاقة بين الحكومة والمواطن	✓	
7 من تحديات المعلوماتية في سورية انتشار مراكز خدمات المعلوماتية وانتشار الحواسيب، ومعظم البيانات الأساسية متوفرة إلكترونياً وبمعدلات جودة يمكن البناء عليها	✓	
8 اللجوء إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم العمليات يتم في حالة الفرص-جوانب الضعف	✓	
9 في حالة القوة-التحديات يتم اتباع استراتيجيات النمو و التوسع	✓	
10 وفقاً لمجموعة بوسطن، في حالة علامات الاستفهام ؟ قد تتبع المنظمة استراتيجيات الاستقرار النسبي، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عالٍ مع تأمين تدفق نقدي عالي	✓	
11 وفقاً لمجموعة بوسطن، المربع الثاني (النجوم) هو حالة وهي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية	✓	
12 وفقاً لمجموعة بوسطن، المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة) تتمتع بمركز تنافسي قوي، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو أخذاً بالتدهور	✓	
13 وفقاً لنموذج شركة جنرال، في حالة (النمو الاختياري) يمكن الاستثمار بقوة أو الاحتفاظ بالموقع	✓	
14 وفقاً لنموذج شركة جنرال، الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع ذو الجاذبية المرتفعة وقوة النشاط المرتفع: السيطرة في السوق- تعظيم الاستثمار	✓	
15 وفقاً لهوفر، الوحدات التي تتمتع بمركز تنافسي قوي وهي في بداية دورة حياتها ينبغي على المدراء الاستراتيجيين الرعاية والاهتمام بها، كالإنفاق على تلك الوحدات في المستقبل	✓	
16 وفقاً لهوفر، وحدات الأعمال التي تتمتع بمركز تنافسي قوي، وتقع في مراحل متأخرة من دورة حياة المنتج تتطلب استراتيجيات لتحويلها إلى وحدات تدر النقدية	✓	
17 وفقاً لمصفوفة النمو لـAnsoff، تكون استراتيجية تنمية المنتجات ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة	✓	
18 وفقاً لمصفوفة النمو لـAnsoff، استراتيجية اختراق السوق تتلاءم مع تنمية صناعة أو منتج في بداية عمر المنظمة كون السوق يستطيع استيعاب ما يطرح فيه نظراً لكبر قاعدة الزبائن	✓	
19 أسلوب تحليل الفجوة يقصد به مقارنة الأداء المتوقع للوحدات التابعة للمنظمة أو نشاطاتها بالأداء المخطط لها.	✓	

✓	<p>وفقاً لمصفوفة النمو لـ Ansoff، تتطلب استراتيجية تنوع المنتجات تتطلب قدراً من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المنظمة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها</p>
---	--

(2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- وفقاً لـ _____ فإن الخيار الاستراتيجي هو العمل على تحقيق أفضل توافق لأهداف المنظمة من خلال بدائل استراتيجية مناسبة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظيفة :

A .Glueck

B .Certo

C .Porter

2- ويهتم أساساً بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المنظمة ككل، إنه:

E .تحليل على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

F .تحليل على مستوى المنتج

G .كل ما سبق ذكره خاطئ

3- هي عوامل داخلية وتتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية والسلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين والتي تمثل قيوداً أو محددات على الاختيار الاستراتيجي، إنها:

E .عوامل داخلية

F .عوامل خارجية

G .عوامل خاصة

4- واحدة مما يلي ليست من الفرص في تقانات المعلومات والاتصالات في سورية:

A .تبني عملية التطوير والتحديث على المستوى الحكومي

B .اعتماد النهج التشاركي في العلاقة بين الحكومة والمواطن

C .عدم التنسيق بين مراكز البحوث وقطاعات الإنتاج والخدمات

D .مبادرة الحكومة الالكترونية

5- يتم لجوء المنظمة إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها في حالة:

A .استراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض - ف)

B .استراتيجية تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات (ض - ت)

C .استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (ق - ت)

D .استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الفرص (ق - ف)

6 - على سبيل المثال، قد تواجه إحدى الشركات بطلب كبير على إحدى المنتجات داخل نفس الصناعة ولكنها تحتاج إلى تكنولوجيا معينة لا تمتلكها هذه المنشأة لإنتاج هذا المنتج. إنها حالة:

- A. استراتيجية تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات (ض - ت)
- B. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (ق - ت)
- C. استراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض - ف)
- D. استراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الفرص (ق - ف)

7 - وفقاً لمجموعة بوسطن، اتباع إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي، وزيادة الحصة السوقية، يتم في حالة:

- A. المربع الأول : علامات الاستفهام ؟
- B. المربع الثاني (النجوم)
- C. المربع الثالث : إدرار النقديّة (البقرة)
- D. المربع الرابع: الوضع المضطرب (الكلب)

8- وفقاً لمجموعة بوسطن، بالرغم من أن حجم المبيعات كبير إلا أن الإنفاق الاستثماري قد يجعل الربح أقل مما هو متوقع. إنها حالة:

- A. المربع الأول : علامات الاستفهام ؟
- B. المربع الثاني (النجوم)
- C. المربع الثالث : إدرار النقديّة (البقرة)
- D. المربع الرابع: الوضع المضطرب (الكلب)

9- وفقاً لنموذج شركة جنرال إلكتريك، الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع الأخضر ذو الجاذبية المرتفعة وقوة النشاط المرتفع، هي:

- A. النمو
- B. السيطرة في السوق
- C. تعظيم الاستثمار
- D. كل ما سبق ذكره ممكن

10- تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المنظمة كون السوق يستطيع استيعاب ما يطرح فيه نظراً لكبر قاعدة الزبائن، إنها حالة:

- A. استراتيجية تنمية المنتجات
- B. استراتيجية اختراق السوق
- C. استراتيجية تنمية السوق
- D. استراتيجية تنوع المنتجات

11- تقوم المنظمة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، وتعد بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق، إنها حالة:

- A. استراتيجية تنمية المنتجات
- B. استراتيجية اختراق السوق
- C. استراتيجية تنمية السوق
- D. استراتيجية تنوع المنتجات

3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) تحدث عن مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 1-6 و 2-6}

السؤال (2) تحدث عن مصفوفة الفرص/ التهديدات-جوانب القوة/ جوانب الضعف (SWOT) بشكل مفصل وأذكر بعض الأمثلة المناسبة؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1-3-6}

السؤال (3) من أجل القيام بالتحليل فإن الإدارة تستعين بعدد من أدوات التحليل. ومن أشهر هذه الأدوات: أساليب تحليل المحفظة (BCG)، GE، Hofer). تحدث عن أحد الأساليب المذكورة بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2-3-6}

السؤال (4) تحدث عن مصفوفة المنتج / السوق (Ansoff) بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3-3-6}

السؤال (5) هناك عدة معايير ينبغي إخضاع التوليفة الاستراتيجية المختارة لها. تحدث عن تلك المعايير بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 4-6}

الفصل السابع: البدائل الاستراتيجية و الاستراتيجيات العامة

عنوان الموضوع: البدائل الاستراتيجية و الاستراتيجيات العامة

Strategic Alternatives and Generic Strategies

كلمات مفتاحية:

البدائل الاستراتيجية *Strategic Alternatives*، الاستراتيجيات العامة *Generic Strategies*، استراتيجية النمو والتوسع *Growth and Expansion Strategies*، التنوع المترابط *Related Diversity*، التنوع غير المترابط *Unrelated Diversity*، الاستحواذ *Acquisition*، الاندماج *Merger*، استراتيجية الاستقرار *Stability Strategy*، التنوع الأفقي و العمودي *Horizontal and Vertical Diversity*، التسويق الدولي *International Marketing*.

ملخص الفصل:

يناقش هذا الفصل أهمية دراسة وتحديد البدائل الاستراتيجية، وبعد البحث في أنواعها سيتم تقويم واختيار البدائل الأفضل مما يساعد المنظمات في تشكيل نموذج مقترح للبدائل الاستراتيجية يراعي المعطيات الداخلية ويأخذ بالحسبان القوى البيئية الخارجية. المخرجات والأهداف التعليمية:

1. التعريف بمفهوم البدائل الاستراتيجية وأهميتها.
2. توصيف و مناقشة الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة.
3. التمكن من تقويم واختيار البدائل الاستراتيجية.
4. إدراك و تحديد مكونات نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية.

1-7. تعريف البدائل الاستراتيجية وأهميتها Defining Strategic Alternatives and Its Importance

Importance

بعد وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة، وما شُخص من عوامل بيئية وتحديد الفرص والتهديدات، لابد من القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب وتحديد ملامح الميزة التنافسية. وفي معرض اختيارها لمجالات العمل التي سوف تنافس فيها، يكون أمام المنظمة بدائل متعددة، فيمكن أن تركز على نشاط واحد، أو يمكن لها أن تنتهج سياسة تنويع النشاط .

ويعرّف *Johnson and Scholes* الاستراتيجية بأنها اتجاه وتركيز المنظمة في الأجل الطويل مع تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل، وتحضير عدد من البدائل للتصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ أهداف المنظمة ورغبات أصحاب المنفعة *Stakeholders*. على سبيل المثال، شركة تعمل في مجال بيع الأجهزة الكهربائية مثل الكاميرات والموبايلات وغيرها، ومن خلال دراسة السوق والمنافسين لاحظت ضعف قدرتها على المنافسة في مجال بيع الكاميرات، وتبين لها أن هناك أجيالاً جديدة من الموبايلات التي قد تحل محل الكاميرات التقليدية. هذه الشركة قد تدرس بدائل استراتيجية مثل:

أ. زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في مجال بيع الموبايلات عن طريق تقديم خدمة فنية عالية والإبقاء على الكاميرات.

ب. ترك تجارة الكاميرات والتخصص نهائياً في الموبايلات.

ج. الإبقاء على الوضع الحالي.

وتخضع عملية تقويم البدائل لمعايير عدة منها التوافق، إذ لابد أن يكون البديل متوافقاً مع عناصر البيئة الخارجية الكلية والصناعية وقوى التنافس، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة وفلسفة الإدارة، ونمطها القيادي، وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسية. وخلال تلك المراحل لا بد من الأخذ بالحسبان التطورات الكبيرة في كل المجالات التي فرضتها المعلوماتية وثقافة المعلومات وصناعاتها وطابع إعادة إنتاج المحتوى المعلوماتي الذي تتسم به هذه الثقافة وتلك الصناعة المتكاملة التي أدت إلى ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة فيما يخص نظرية القيمة والملكية الفكرية وحساب المكاسب والخسائر الثقافية أضف للمادية منها. لذا لم يعد كافياً في تقييم المراحل والمشاريع المعلوماتية الاقتصار على حساب العائد المباشر أو الكلفة المادية المحسوسة والمباشرة للبدائل المختارة دون مراعاة الكلف غير المباشرة وغير المنظورة التي أفرزها نظام المعلومات وآلياته الجديدة.

2-7. الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة Generic Strategies at Business Level

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بمناقشة البدائل المتاحة على المستوى الكلي بما يساعد على اختيار البديل الأفضل، ويطلق على البدائل أيضاً اسم استراتيجيات التوجه لأنها تحدد اتجاه سير عمليات المنظمة وأنشطتها. ويستثمر المدّ المعلوماتي (بالبيانات والمعطيات) في إدارة الخيارات وتحديد البدائل الاستثمارية وملاحقة التطورات ومتابعة توزيع الزبائن والمنافسين وطبيعتهم، وغير ذلك من المعلومات المحصل عليها من معالجة البيانات الواردة، مما يمكن المنظمة من استخلاص النتائج المساعدة في رسم البدائل الاستراتيجية وتحديد معالم الاستراتيجية المناسبة والسيناريوهات أمام المنظمة. ولاختيار الاستراتيجية الأنسب، ينبغي على المنظمة أن تجيب على عدد من التساؤلات منها :

1. هل ستستمر المنظمة في نفس مجالات الأعمال الحالية أم أنها ستتحول لأعمال أخرى كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع حصصاً في السوق؟
 2. هل تتوفر أمام المنظمة الفرص المناسبة للتوسع والنمو أم أنها ستستمر بأعمالها كما هي دون تغيير؟
 3. هل يجب أن تنمو من خلال التوسع في الأسواق أم بالمنتجات؟
 4. هل يجب على المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية في مجال الأعمال الحالية؟
- وبشكل عام، فإن الاستراتيجيات العامة للمنظمة تتألف من توجهات يطلق عليها أحياناً (الإستراتيجيات الكبرى) وهي:

- استراتيجية النمو والتوسع.

- استراتيجية الاستقرار.

- استراتيجية الانكماش.

- الاستراتيجيات المركبة أو المختلطة .

أولاً. استراتيجية النمو والتوسع Growth and Expansion Strategies

إن بقاء الشركات واستمرارها في السوق يحتم عليها أن تنمو وتتوسع بشكل مستمر، ويتم ذلك عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق. وتعد استراتيجية النمو من أكثر استراتيجيات التوجه من حيث الاستخدام. ومن أهم المزايا والأسباب الداعية لها :

1. الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج الكبير.
2. الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج.
3. الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات العملاء.
4. اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية التي لا يستمر نجاح الاستراتيجيات المستقرة خلالها، لذا فإن استراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء.

5. وجود موازنة بين التوسع والفاعلية.

6. تسهم في تقديم فائدة للمجتمع مع أرباح جيدة للمنظمة.

وتتمكن المنظمة من تحقيق النمو والتوسع من خلال اتباعها لإحدى الاستراتيجيتين التاليتين، وما تتضمنه كل منهما من استراتيجيات فرعية وهما:

أولاً. استراتيجية التنوع: *Strategy Diversity*

تستخدم استراتيجية التنوع من أجل زيادة اتساع فرص النمو للمنظمة وذلك من خلال تقديم عدد من المنتجات/الخدمات الجديدة، أو التوسع لأسواق جديدة إضافة للأسواق الحالية للمنظمة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية. والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي . ويمكن تصنيف استراتيجيات التنوع إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

أ- التنوع المترابط والتنوع غير المترابط.

ب- التنوع الداخلي والتنوع الخارجي.

ت- التنوع الأفقي والتنوع الرأسي.

أ. التنوع المترابط والتنوع غير المترابط *Related and Unrelated Diversity*

عندما تتوسع المنظمة وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع استراتيجية التنوع المترابط، (كأن تقوم منظمة تعمل في مجال الألبسة بإنتاج الأحذية) مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والإمكانيات والتكنولوجيا، والاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة كتوزيع المخاطر وتنوع مصادر الدخل. ونرى على سبيل المثال سامسونج التي لا تعتمد على قطاع واحد للمنتجات، فهي اليوم تصنع أجهزة التلفاز والهواتف الذكية وشرائح الذاكرة العشوائية والفلاشات ومشغلات MP3 ومشغلات DVD وغيرها، هذا فقط على صعيد المنتجات الإلكترونية. ولا تكتفي سامسونج بصناعة منتجات مختلفة لتلبية قطاعات مختلفة، بل تكون الرائدة فيها أيضاً. فهي اليوم تعد الأفضل في قطاع المعالجات و الذاكر DRAM المستخدمة بالحواسب و NAND المستخدمة في الكاميرات والتي تخزن 3 مرات أكثر من ذواكر التخزين. NOR التي تصنعها إنتل وتقدمها بسعر مقارب لها.

أما التنوع غير المترابط فإنه يحدث عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، ومن أمثلة ذلك قيام Microsoft لصناعة برمجيات الحاسوب بالدخول إلى سوق ألعاب الفيديو من خلال منتجها (x-box) وقيام شركة Disney لأفلام الكرتون بالدخول إلى سوق الألعاب. وقد تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية لعدم توافر إمكانية التوسع في خطوط إنتاجها الحالية بسبب تراجع الطلب على منتجاتها وللإستفادة من مواردها المالية

وسمعتها ومركزها التسويقي ولتحسين ربحيتها وكسب العملاء الجدد. إلا أنه يعاب عليها التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة المنظمة .

ولقد لعبت التقانات ونظم المعلومات أدواراً متزايدة في دعم المنظمات لإيجاد البدائل الاستراتيجية وزادت من قدرتها على ترابط أو تنويع أعمالها ومنتجاتها. فقد قدمت نظم المعلومات نظاماً تقانية ذات أغراض عامة متعلقة بجميع الوظائف المتداولة في المنظمة مثل التسويق، المخزون، المبيعات، الإنتاج، والتمويل. ومع تطور دور نظم المعلومات وتطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية ظهرت برامج جديدة تهدف إلى خدمة تخصصات محددة لأفراد ومجموعات معينة داخل المنظمات مثل نظم دعم القرار للإدارة الوسطى والنظم الخبيرة وقواعد البيانات المتكاملة كل ذلك أعطى المنظمات قدرات ومرونة عالية في عمليات التنويع وخلق بدائل والاستجابة بشكل أسرع للتطورات السوقية.

ب. التنويع الداخلي والتنويع الخارجي *Internal and External Diversity*

تقوم استراتيجية التنويع الداخلي على دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات عملها الحالية وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات الجديدة بنفسها وبعتمادها على مواردها الخاصة. كالتوسع في المنتجات وذلك بتقديم المنظمة منتجات جديدة إلى جانب منتجاتها القديمة بحيث تستفيد من سمعتها، ومن منافذ التوزيع المتوافرة لديها في تسويق المنتجات الجديدة، وعلى التوسع في الأسواق الذي يتحقق إما عن طريق البحث عن مستهلكين جدد في السوق المحلي من خلال إيجاد استخدامات جديدة لنفس المنتج.

ومن أمثلة ذلك شركة M3 حيث بدأت هذه الشركة بصناعة أوراق الصنفرة ومن خلال اعتمادها على البحث والتطوير على نوع الورق هذا توصلت إلى صناعة الشريط اللاصق، وتوصلت أيضاً إلى صناعة شرائط تسجيل الفيديو والأفلام متعددة الطبقات، فالتقنيات المرتبطة بصناعة شاشات أجهزة الحاسب (LCD).

ويمكن للمنظمة أيضاً أن تقوم بإقناع عملاء المنافسين وجذبهم للتحويل عن السلع المنافسة إلى سلع المنظمة، أو عبر القيام بإجراء تخفيضات سعرية. كما يمكن للمنظمة إيجاد أسواق جديدة من خلال توسيع المساحة الجغرافية لأسواقها وذلك بالدخول إلى الأسواق الدولية.

وبالتالي يمكن حصر أشكال التنويع الداخلي بما يلي :

- تقديم نفس المنتج لنفس السوق.
- تقديم نفس المنتج لأسواق جديدة.
- تقديم منتج جديد لنفس السوق.
- تقديم منتج جديد لأسواق جديدة. وهو الشكل الأقل استخداماً نظراً لما يحيط به من مخاطر وما يتطلبه من إمكانيات واستثمارات وجهود كبيرة.

أما التنوع الخارجي فهو يحدث عندما تقوم المنظمة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة - عادة ما تكون مترابطة - ولكن عن طريق شراء بعض المنظمات الأخرى أو الاندماج معها.

ومن هنا فإن أكثر أشكال التنوع الخارجي انتشاراً هي الاندماج (*Mergers*) والاستحواذ (*Acquisition*). ويحدث الاندماج عندما تقوم منظمتان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين منظمة واحدة، والتي قد تأخذ اسماً جديداً قد يكون دمجاً لاسميهما كما حدث عند اندماج شركتي *Sony* و *Ericsson* ليصبح اسم الشركة الجديدة *SonyEricsson*. وعادة ما تكون المنظمات المندمجة مع بعضها ذات أحجام متقاربة أو متشابهة. ومن تلك العمليات الاندماج الكبير بين أربعة مصارف هي (يونيبانك، بنك المغترب، ليتكسبنك، البنك اللبناني للتجارة) لتكوين مصرف كبير هو البنك اللبناني المتحد للتجارة، كذلك قيام مجموعة لبنانية خليجية (أرك) بشراء ثلاثة بنوك صغيرة وتوحيدها في بنك واحد (*United Bank of Lebanon (UBL)*). وكذلك اندماج شركة موبيل وشركة سوبيريور، وشركة شل الهولندية وشركة شل الأمريكية.

ويعد الاستحواذ (*Acquisition*) الشكل الثاني من أشكال التنوع الخارجي. ويحدث هذا الشكل عندما تفقد المنظمة التي تم الاستحواذ عليها كيانها وتذوب في كيان الشركة المستحوذة التي قد تقوم بتحويل أصول المنظمة المستحوذ عليها إلى وحدة عمل تابعة لها، أو قد تحتفظ بها كوحدة استراتيجية مستقلة في إطار الشركة الأم. ويحدث هذا الشكل عادة عندما تقوم منظمة كبيرة الحجم بشراء منظمة أخرى صغيرة الحجم. ومن الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اتباع استراتيجية التنوع الخارجي سواء باستخدام الاندماج أو الاستحواذ ما يلي:

1. تنوع مزيج المنتجات خاصة في حال وجود بعض المنتجات في مرحلة التدهور.
2. الحصول على بعض الموارد ذات الحاجة العاجلة أو المباشرة مثل التجهيزات الانتاجية، أو منافذ توزيع.
3. زيادة معدل نموها بصورة أسرع من النمو المعتمد على التنوع داخلياً.
4. العمل على خفض درجة المنافسة عن طريق شراء بعض المنظمات المنافسة في السوق.
5. زيادة الفعالية والربحية من خلال المشاركة والتعاون بين المنظمين خاصة في مجال التمويل والإدارة.

ج. التنوع الرأسي والتنوع الأفقي *Vertical and Horizontal Diversity*

يتحقق التنوع الرأسي من خلال قيام المنظمة بوظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع. أي عندما تقوم المنظمة بإنشاء مصادر توريد خاصة بها، أو تقوم بتوزيع منتجاتها من خلال منافذ توزيع تابعة لها. ومن هنا فالنمو الرأسي يتحقق من خلال ما يعرف بالتكامل الرأسي والذي يأخذ أحد شكلين هما:

التكامل الخلفي في حالة امتلاك الشركة كل أو بعض مصادر التوريد التي تتعامل معها (كامتلاك شركة تعمل في صناعة المشروبات الطبيعية لمزارع الفاكهة التي تحتاجها كمواد أولية لعملياتها، أو امتلاك شركة تعمل في مجال

الألبان والأجبان لمزارع أبقار خاصة بها).

والتكامل الأمامي في حالة امتلاك كل أو بعض منافذ وقنوات التوزيع التي تستخدمها لتوزيع منتجاتها (كأن تقوم شركة تصنيع سيارات بشراء شركة معارض لبيع السيارات). وتنطوي هذه الاستراتيجية على خفض تكاليف التوزيع والتوريد، وإحكام السيطرة والرقابة على توزيع المنتجات في السوق، والتحرر من تدخل وتحكم الموردين، والاستفادة من العلاقة المباشرة مع العملاء في السوق بدون وسطاء ما يؤدي لتحقيق درجة أكبر من الميزة التنافسية. أما التنوع الأفقي فإنه يحدث من خلال امتداد منتجات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة المنتجات والخدمات التي تقدمها للأسواق الحالية. مثال ذلك قيام شركة *WorldCom* التي كانت تعمل في خدمات التليفونات بين المدن، بعمليات تكامل أفقي حيث اشترت شركات اتصالات تعمل في خدمات الانترنت والاتصالات اللاسلكية والاتصالات الدولية.

ثانياً. استراتيجية الاستقرار *Stability Strategy*

وتسمى أيضاً باستراتيجيات النمو المحدود. وهي أفضل البدائل لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة. ووفقاً لها، تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً، من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية دون إحداث أي تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي. وقد تساعد هذه الاستراتيجية بالدفاع عن وضع المنظمة الحالي وما حققته من نجاح، عبر خيارات تقليل التنافس وهذا متبع لدى الكثير من الشركات الصغيرة وفي منظمات النشاط الواحد، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة.

وتضم استراتيجية الاستقرار الاستراتيجيات الفرعية التالية: استراتيجية الثبات النسبي، واستراتيجية التمرکز، واستراتيجية الربح، واستراتيجية الحركة البطيئة. ومن الأسباب التي تدعو المنظمة لاتباع استراتيجية الاستقرار ما يلي :

1. رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتسرع في إرباك العلاقات التنظيمية بتلك المنظمات. وهكذا فإن تلك المنظمات تميل للمحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في الأعمال الحالية .

2. الاقتناع بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها المنظمة والسعي نحو الحفاظ على تلك المستويات.

3. محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق.

4. تركيز المنظمة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.

5. عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية القادرة على قيادة المنظمة نحو النمو والتوسع.

وهناك العديد من المخاطر التي تنتج عن استراتيجية الاستقرار مثل احتمالات تغيير البيئة، وحاجات ومتطلبات المستهلكين وعدم قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات المختلفة. كما أن هناك احتمالات هروب الكفاءات البشرية

التي لا تتوافر لها فرص النمو والترقية في المنظمة .

واستراتيجيات الاستقرار الأكثر استخداماً هي:

أ. استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن (استراتيجية عدم التغيير):

تمثل الاستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها بخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء والأهداف تبقى نسبياً بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً ما يبقى على مستواه السابق.

ب. استراتيجية الربح في الأجل القصير:

ويمكن اتباعها عندما تواجه المنظمة مشكلات تعتبرها مؤقتة تتبع من بيئتها الداخلية أو الخارجية (كانخفاض المبيعات أو ظهور سياسات حكومية غير مواتية) تؤدي لتخفيض أرباحها، وتجنباً لإعلان الوضع السيء للشركة أمام الأطراف ذات العلاقة (كحملة الأسهم والموردين)، فإنها تقوم بمحاولة مصطنعة للحفاظ على استقرار أرباحها من خلال تخفيض الاستثمارات والنفقات الجارية (كنفقات البحوث والتطوير والإعلان). وتعتبر هذه الاستراتيجية مجدية إذا تم استخدامها لفترات قصيرة ريثما تتخطى المنظمة أزماتها .

ج. استراتيجية النمو البطيء:

هناك بعض الأفراد الذين لا يعتبرون النمو من المسائل الضرورية كدعاة حماية البيئة الذين يرون أن عناصر الإنتاج في البيئة لا تسمح بقيام المنظمة بالتوسع السريع الذي يؤدي إلى اندثار عناصر الإنتاج وتآكلها ومن ثم عدم إمكانية التوسع على الإطلاق. وبالتالي فالأسلوب الوحيد الذي يضمن استمرار هذه العناصر هو قيام المنظمات بالتوسع بمعدل بطيء.

ثالثاً. استراتيجيات الانكماش Recession Strategies

عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً فلا بد من اتباع استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة. ويتبع هذا النمط الاستراتيجي للأسباب التالية:

1. انخفاض معدل تحقيق الأهداف.

2. ضرورة تقليل خطوط الإنتاج، وتقليص الأسواق أو الوظائف.

3. التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

إذاً عندما تتراجع عمليات المنظمة وتنخفض حصتها السوقية فإنها تصبح أمام اتباع إحدى الاستراتيجيات التالية:

أ. استراتيجية تخفيض حجم العمليات:

تعمل المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات بحيث تعمل بمعدلات أقل. ومن أهم العوامل التي تدفع المنظمات لاتباع استراتيجية التخفيض: كساد في السوق

وانخفاض الطلب على المنتجات أو تغير الأنماط الاستهلاكية، وعدم القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية الحادة بالأسواق مما يدفع المنظمة إلى تقليل حجم عملياتها عما هي عليه سواء لفترات طويلة أو قصيرة حتى تتمكن من تطوير أعمالها ومواجهة المنافسة بكفاءة أكبر . على سبيل المثال، قامت شركة *Honda* بتخفيض انتاجها وعملت على تقليص تكاليفها بالحد الأقصى نتيجة للزلازل الذي أصاب اليابان وبسبب الأسباب الأخرى المذكورة أعلاه.

ب- استراتيجية التحول لنشاط آخر:

عندما يتراجع مجال الأعمال الذي تعمل به المنظمة بحيث لا يتيح لها تحقيق طموحاتها في الأرباح والتوسع، وعندما تجد المنظمة مجالاً آخر تتوافر فيه فرص جذابة بالنسبة لها، فإنها تقوم بتغيير عملياتها والتحول للعمل في المجال الجديد إما كلياً أو جزئياً بحيث تحتفظ بمجال عملها القديم ولكن بقدر محدود مع التركيز على العمل الجديد وجعله النشاط الرئيسي لها. كشركة (ماري كارتر) التي كانت تعمل في مجال إنتاج مواد الطلاء ثم تحولت للعمل في مجال الفنادق والشاليهات في المدن الساحلية. إذ أصبح حجم الإيرادات المتولدة من نشاطها الجديد المصدر الرئيسي لأرباحها مع وجود مردود محدود يأتي من إنتاج مواد الطلاء. وما يساعد المنظمة على إجراء هذا التحول توافر أساس تمويلي ضخم، إضافة لتوافر فريق إداري يتمتع بالمرونة والكفاءة العالية .

ج- استراتيجية التصفية وبيع الأصول:

تشير هذه الاستراتيجية إلى إنهاء أعمال المنظمة بحيث تغلق أبوابها وتصفى أعمالها وتبيع أصولها، ويتم إلغاء اسم الشركة وبالتالي ينتهي الوجود القانوني لها. وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام المنظمة. ومن المبررات الداعية للجوء لهذه الاستراتيجية :

أ. الخسائر المتتالية التي تلحق بالشركة.

ب. ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية فيها.

ج. انسحاب شريك هام أو أكثر من شركاء المنظمة.

د. عندما تكون قيمة الشركة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حال استمرارها.

إضافة لاستراتيجيات الإنكماش الأساسية السابقة، تستطيع المنظمة اتباع واحدة أو أكثر من استراتيجيات التقليل التالية:

1. إستراتيجية الإنفاف: وتركز على تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة وتكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها الشركة كثيرة وليست حادة، وتقوم على مرحلتين هما: الإنكماش في النشاط وهو مجهود مبدئي لتوقف النزيف مع تخفيض التكاليف. أما المرحلة الثانية وهي التعزيز والتقوية وتنطوي على تنفيذ برنامج معين لتحقيق الإستقرار للشركة.

2. إستراتيجية الشركة الأسيرة: تتمثل بوضع الشركة كأسير لواحد من عملائها الكبار بغرض ضمان تواجدها وإستمراريتها في السوق وذلك من خلال عقد طويل الأجل مع هذا العميل، وهذا يتم عندما يكون هناك إنخفاضاً حاداً في المبيعات والربح.

3. إستراتيجية التعرية: عندما لا تستطيع الشركة أن تنفذ نفسها من خلال إستراتيجية الإلتفاف أو من خلال البحث عن عميل لتصبح أسيرة له، ويكون لدى الشركة خطوط منتجات متعددة فإنه يمكن أن تختار أن تباع فرع أو جزء منها يكون ضعيفاً فيطلق عليها إستراتيجية التعرية أو التجريد.

رابعاً. الاستراتيجية المركبة **Combination Strategy**

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية. وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود. وتلجأ المنظمات لإتباعها في الحالات الآتية:

1. عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة، وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر.
2. تأثير التغيير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني استراتيجية مركبة.
3. في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

3-7. اختيار البدائل الاستراتيجية وتقويمها Choosing and Evaluating Strategic Alternatives

تتوفر أمام المنظمة بدائل استراتيجية عموماً، وبناءً على العديد من المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفيما يلي نوضح بعض العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية :

- (1) **الأهداف:** وتمثل الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والسابق تحديدها من قبل الإدارة العليا سواء كانت أهداف عامة أم فرعية، استراتيجية أو تشغيلية.

القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية: بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها يجب انتهازها واستثمارها بالكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر وتهديدات أمامها فتجنبها وتقلل من آثارها. على سبيل المثال، حينما بدأت شركة *Federal Express (FedEx)* نشاطها في سوق نقل الطرود البريدية، كانوا يعرفون أن السوق متعطش لخدمة شحن ونقل سريعة أفضل من المتعارف عليه في ذلك الوقت "من 4 إلى 6 أسابيع". لذلك قامت شركة *FedEx* بملاً ذلك الفراغ وسيطرت على هذا القطاع من السوق (سوق الشحن والنقل) بالشعار التالي: (فيديكس *FedEx*... حيث يكون هناك - طردك - بين عشية وضحاها). هذا الشعار جعل من *FedEx* تبرز للعالم كالقائد المهيمن على هذه الصناعة، وأخذت حصتها - الضخمة - من السوق تزداد بسرعة غير طبيعية، وأيضاً زادت مبيعاتها وأرباحها.

- (2) القيود الخاصة بنواحي الضعف والقوة: يجب مراعاة نتائج تحليل البيئة الداخلية بجميع أبعادها الإنتاجية والتسويقية والمالية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، حيث بناءً عليها تتحدد الاستراتيجية الممكن اتباعها.
- (3) عنصر الزمن: فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الاستراتيجيات، كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق الاستراتيجية النتائج والعوائد المرجوة منها يعد من الأمور المهمة.
- (4) اتجاهات المدبرون بالمنظمة: فالعناصر المؤثرة أو ذوى النفوذ الحاليين واتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل استراتيجية ما دون أخرى. حيث يتم اختيار الاستراتيجية التي تضمن لهذه الإدارة استمرار نفوذها ومحافظةها على علاقاتها بما يضمن بقائها بمكانها لفترات أطول .
- (5) مركز الشركة في الصناعة: ويعد من المعايير الحاكمة للاختيار الاستراتيجي. فالشركات الرائدة ذات الحصة السوقية الأكبر في السوق تتولى قيادة الشركات الأخرى من حيث الأسعار والتوزيع والإنتاج. وتهدف هذه الشركات إلى استمرار سيطرتها على السوق من خلال إتباع استراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق كاستراتيجيات النمو والتوسع.

4-7. نموذج البدائل الاستراتيجية Strategic Alternative Model

يوضح الشكل (1-7) نموذجاً متكاملًا للبدائل الاستراتيجية وذلك بمراعاة الوضع الداخلي للمنظمة إضافة لوضعها الخارجي والاستراتيجيات الممكن لها اتباعها بناءً على موقعها في كل خلية منه. فالشركة في الخلية (أ) مثالية، لأنها تتمتع بنقاط قوة في أدائها الداخلي وبنفس الوقت تتوافر لها فرص متعددة في بيئتها الخارجية. الأمر الذي يتيح لها فرصة الاستفادة من مواردها المتميزة في توسيع أسواقها ومنتجاتها أو السيطرة على مصادر التوريد و منافذ التوزيع التي تتعامل معها أو إنشاء الخاصة بها. كذلك تتيح لها الفرص التسويقية إكانية تركيز جهودها على قطاعات معينة بحيث تعمل على خدمتها بشكل متميز.

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

الشكل (1-7) وضع الشركة والبدائل المتاحة أمامها.

الشركة في الخلية (ب) مهددة، فهي وعلى الرغم من تمتعها بفرص مواتية إلا أنها متعثرة في أدائها الداخلي. ما يفرض عليها المحافظة على وضعها ريثما تدعم موقفها أو تتحول لمجال أعمال آخر. كما بإمكانها مشاركة مشاريع أخرى للاستفادة من التعاون الإداري والمالي بما يمكنها من تحسين موقفها.

الشركة في الخلية (ج) محظوظة، تمثل الشركة ذات الموقف الضعيف داخلياً، القوي بيئياً، ومثل هذه الشركة يمكنها تبني استراتيجية التخفيض من خلال تخفيض حجم العمليات وذلك لتقوية عملياتها الداخلية المتبقية، كما يمكنها إتباع استراتيجية التركيز وذلك لخدمة قسم معين من أقسام السوق. هذا ويمكن لمثل هذه الشركة أيضاً انتهاج استراتيجية الاستسلام لشركة أخرى حتى تتمكن من خفض تكاليف التسويق والتصميم. ويمكن للشركة أيضاً أن تسعى للتعاون مع الشركات الأخرى الأقوى، إما من خلال تنظيمات دائمة مثل الاندماج، أو ترتيبات مؤقتة كما هو الحال في المشروعات المشتركة (مشاركة).

الشركة في الخلية (د) الشركة ذات المشاكل، وهي الشركة الضعيفة داخلياً وبيئياً، ومثل هذه الشركة قد يكون من المناسب لها أن تتبع استراتيجية التخفيض، أو استراتيجية الاستسلام للشركة الأقوى، والتي تمثل المنفذ في هذه الحالة، وقد لا يكون أمام هذه الشركة سبيل للنجاة فتتردى منتجاتها، وتبيع أصولها، وتصفى أعمالها.

1 أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 يتم توليد البدائل الاستراتيجية بعد وضع الأهداف الاستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة
✓		2 وفقاً لتعريف Johnson and Scholes للاستراتيجية ليس بالضرورة تحقيق رغبات أصحاب المنفعة Stakeholders
	✓	3 يطلق على البدائل أيضاً اسم استراتيجيات التوجه لأنها تحدد اتجاه سير عمليات المنظمة وأنشطتها.
	✓	4 يستثمر المدّ المعلوماتي (بالبيانات والمعطيات) في إدارة الخيارات وتحديد البدائل الاستثمارية
✓		5 استراتيجيتي الاستقرار و الانكماش هما الاستراتيجيات الكبرى امام المنظمة
	✓	6 مثال استراتيجية التنوع المترابط هو قيام منظمة تعمل في مجال الألبسة بإنتاج الأحذية
✓		7 قيام Microsoft لصناعة برمجيات الحاسوب بالدخول إلى سوق ألعاب الفيديو من خلال منتجها (x-box) وقيام شركة Disney لأفلام الكرتون بالدخول إلى سوق الألعاب ه مثال استراتيجية التنوع المترابط
✓		8 تقوم استراتيجية التنوع الخارجي على دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي غالباً ما تكون مترابطة مع مجالات عملها الحالية
	✓	9 مثال استراتيجية التنوع الداخلي هو قيام شركة 3M بصناعة أوراق الصنفرة ومن خلال اعتمادها على البحث والتطوير على نوع الورق هذا توصلت إلى صناعة الشريط اللاصق
	✓	10 أحد أشكال التنوع الداخلي هو تقديم منتج جديد لأسواق جديدة.
✓		11 يحدث الاستحواذ عندما تقوم منظمتان أو أكثر بضم عملياتهما لتكوين منظمة واحدة
✓		12 ويعد الاستحواذ (Acquisition) الشكل الثاني من أشكال التنوع الداخلي
	✓	13 الاستحواذ يساعد في زيادة معدل النمو بصورة أسرع من النمو المعتمد على التنوع داخلياً
	✓	14 يتحقق التنوع الرأسي من خلال قيام المنظمة بوظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع
✓		15 مثال التكامل الأمامي، امتلاك شركة تعمل في صناعة المشروبات الطبيعية لمزارع الفاكهة التي تحتاجها كمواد أولية لعملياتها
	✓	16 مثال التكامل الأمامي، كأن تقوم شركة تصنيع سيارات بشراء شركة معارض لبيع السيارات
	✓	17 قيام شركة WorldCom التي كانت تعمل في خدمات التليفونات بين المدن، بشراء شركات اتصالات تعمل في خدمات الانترنت والاتصالات اللاسلكية والاتصالات الدولية هو تنوع أفقي
	✓	18 رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة الناتجة في النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم هو سبب لاتباع استراتيجية الاستقرار
	✓	19 تتضمن استراتيجيات الانكماش التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.
✓		20 تركز استراتيجية الشركة الأسيرة على تحسين الكفاءة التشغيلية للشركة وتكون مناسبة أكثر عندما تكون المشاكل التي تتعرض لها الشركة كثيرة وليست حادة

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- الإستراتيجيات الكبرى تتألف من:

- A. استراتيجية النمو والتوسع.
- B. استراتيجية الاستقرار.
- C. استراتيجية الانكماش.
- D. الإستراتيجيات المركبة أو المختلطة
- E. كل ما سبق ذكره

2- المزايا والأسباب الداعية لاستراتيجية النمو والتوسع:

- A. وجود مواءمة بين التوسع والفاعلية
- B. الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للإنتاج الكبير
- C. تسهم في تقديم فائدة للمجتمع مع أرباح جيدة للمنظمة
- D. كل ما سبق ذكره

3- في حال اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية:

- A. يمكن نجاح الإستراتيجيات المستقرة
- B. إستراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء
- C. ليس مما سبق ذكره

4- يتم تصنيف إستراتيجيات التنويع إلى مجموعات أساسية هي:

- A. التنويع المترابط والتنويع غير المترابط.
- B. التنويع الداخلي والتنويع الخارجي.
- C. التنويع الأفقي والتنويع الرأسي.
- D. كل ما سبق ذكره

5- قيام منظمة تعمل في مجال الألبسة بإنتاج الأحذية هو مثال عن:

- A. التنويع المترابط
- B. التنويع غير المترابط
- C. ليس مما سبق ذكره

6- تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية لعدم توافر إمكانية التوسع في خطوط إنتاجها الحالية بسبب تراجع الطلب على منتجاتها وللاستفادة من مواردها المالية وسمعتها ومركزها التسويقي:

- A. التنويع المترابط
- B. التنويع غير المترابط
- C. ليس مما سبق ذكره

8- قيام Microsoft لصناعة برمجيات الحاسوب بالدخول إلى سوق ألعاب الفيديو من خلال منتجها (x-box) وقيام شركة Disney لأفلام الكرتون بالدخول إلى سوق الألعاب, هو مثال عن:

A. التنوع المترابط

B. التنوع غير المترابط

C. ليس مما سبق ذكره

9- وفقاً لنموذج شركة جنرال إلكتريك, الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها مع الأنشطة التي تقع في المربع الأخضر ذو الجاذبية المرتفعة وقوة النشاط المرتفع, هي:

E. النمو

F. السيطرة في السوق

G. تعظيم الاستثمار

H. كل ما سبق ذكره ممكن

10- من أشكال التنوع الداخلي للمنظمات:

A. تقديم نفس المنتج لنفس السوق.

B. تقديم نفس المنتج لأسواق جديدة.

C. تقديم منتج جديد لنفس السوق.

D. تقديم منتج جديد لأسواق جديدة

E. كل ما سبق ذكره ممكن

11- عندما تفقد المنظمة كيانها وتذوب في كيان الشركة الأخرى التي قد تقوم بتحويل أصول المنظمة الأولى إلى وحدة عمل تابعة له, هي حالة:

A. الاندماج (Mergers)

B. الاستحواذ (Acquisition)

C. ليس مما سبق ذكره

12- امتداد منتجات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى أو من خلال زيادة المنتجات والخدمات التي تقدمها للأسواق الحالية, هي حالة:

A. التنوع الرأسي

B. التنوع الأفقي

C. التكامل الخلفي

13- عندما لا تستطيع الشركة أن تنفذ نفسها, ويكون لدى الشركة خطوط منتجات متعددة فإنه يمكن أن تختار أن تباع فرع أو جزء منها يكون ضعيفاً فيطلق عليها:

A. إستراتيجية الإنقاذ

B. إستراتيجية التعرية

3 أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) حدد مفهوم البدائل الاستراتيجية و ابحث في أهمية اختيار البديل المناسب؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 1-7 }

السؤال (2) عدد ما هي الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة؟ و تحدث عن واحدة منها بشكل مفصل داعماً إجابتك بالأمثلة المناسبة؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 2-7 وفقراتها الفرعية }

السؤال (3) أبحث في المزايا والأسباب الداعية لاتباع استراتيجية النمو والتوسع؟

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1-2-7 }

السؤال (4) يمكن تصنيف استراتيجيات التنوع إلى ثلاث مجموعات أساسية. أذكر تلك المجموعات و تحدث بشكل مفصل عن واحدة منها؟

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1-2-7 أولاً }

السؤال (5) ما هي الأسباب التي تدعو المنظمة لاتباع استراتيجية الاستقرار؟ و أبحث بالتفصيل في استراتيجيات الاستقرار الأكثر استخداماً؟

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 12. توجيه للإجابة: الفقرة 1-2-7 ثانياً }

السؤال (6) تتبع استراتيجيات الانكماش في مجموعة من الحالات. عدد تلك الحالات؟ و تحدث عن أحد الأنماط الاستراتيجية التي يمكن اتباعها في استراتيجية الانكماش؟

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 1-2-7 ثالثاً }

السؤال (7) أبحث في العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3-7 }

السؤال (8) عملت أدبيات التسويق على تكوين نموذج متكامل للبدائل الاستراتيجية يراعي الوضع الداخلي و الخارجي للمنظمة و استراتيجياته. تحدث عن ذلك النموذج بشكل مفصل؟

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 12. توجيه للإجابة: الفقرة 4-7 }

الفصل الثامن: تنفيذ الاستراتيجية

عنوان الموضوع: تنفيذ الاستراتيجية *Implementation of Strategy*

كلمات مفتاحية:

تنفيذ الاستراتيجية *Strategy Implementation*، الأهداف السنوية *Annual Objectives*، السياسات *Policies*، الهيكل التنظيمي *Organizational Structure*، الثقافة التنظيمية *Organizational Culture*، تخصيص الموارد *Resources Assignment*، الكفاءة القيادية *Leadership Competency*، البرامج *Programs*، الموازنة *Budget*، الإجراءات *Procedures*، نموذج ماكينزي *Mackinsey Model*

ملخص الفصل:

يختص هذا الفصل بدراسة موضوع تنفيذ الاستراتيجية وتطبيقها، حيث يناقش مفهوم التنفيذ وأهميته، ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية المتمثلة في تحديد الأهداف السنوية، وصياغة السياسات، وتقدير حجم التغيير، وتحليل وإدارة الهيكل التنظيمي، وتحليل وإدارة الثقافة التنظيمية، وتوزيع وتخصيص الموارد، والإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية، وتكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها. هذا بالإضافة إلى الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية، واختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية، والمشاكل التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية، والأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية، وأخيراً نموذج ماكينزي حول أهمية تنفيذ الاستراتيجية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. مناقشة مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته
2. تعريف متطلبات تنفيذ الاستراتيجية
3. التعرف على الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية
4. مناقشة فكرة اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية
5. التعرف على المشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ
6. التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية
7. مناقشة نموذج ماكينزي حول أهمية تنفيذ الاستراتيجية

1-8. مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته: Strategy Implementation: Concept and

Importance

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

وتعرّف عملية تنفيذ الاستراتيجية بأنها: " سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات التقديرية والمؤشرات والإجراءات ". .

وتشمل هذه الأنشطة الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام تقويم الأداء والرقابة عليه.

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

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

بناءً على ما تقدم، يمكن النظر إلى عملية تنفيذ الاستراتيجية على أنها: "تهيئة المنظمة للقيام بسلسلة من العمليات والإجراءات المترابطة لتحويل الاستراتيجية المكتوبة إلى واقع عملي، من خلال بناء الهياكل التنظيمية ونظم الاتصالات والتنسيق بين الوحدات الادارية، مع تحديد المستلزمات من الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والقيادة الداعمة لها". .

وتتجلى أهمية تنفيذ الاستراتيجية من خلال :

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

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

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

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

أمام المنظمة التي يمكن الاعتماد عليها.

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

2-8. متطلبات تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Requirements:

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

1-2-8. تحديد الأهداف السنوية Identifying Annual Objectives :

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

أ. تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع الموارد وتخصيصها.

ب. تعد من أهم المعايير الضرورية لتقويم المديرين.

ج. تعد محدداً رئيسياً لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

د. تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والأقسام والإدارات.

وقد تكون الأهداف السنوية على شكل رموز معينة أو مؤشرات (مؤشرات الربحية، النمو، الحصة السوقية.. إلخ).

2-2-8. صياغة السياسات Policies Formulation :

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

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

- أن تكون داعمة للاستراتيجيات.

- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.

- الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة من وقت لآخر، حتى لا تفقد فوائدها ودواعي وجودها.

- أن تتصف بالمرونة، أي أن تكون قابلة للتعديل أو التبديل.

3-2-8. تقدير حجم التغيير Change Size Estimation :

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

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

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

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

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

5. **إعادة التوجه التنظيمي:** وهنا التغيير يكون أعمق من سابقه، ويتم التغيير بشكل جذري أيضاً، كأن تنتقل الشركة من صناعة إلى صناعة أخرى. وهذا التغيير يحتاج إلى مهارات وتكنولوجيات كبيرة ومتطورة.

ومن أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه " كيرت لوين" الذي يرى بأن تغيير الاستراتيجية لابد أن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي :

أ. مرحلة إذابة الثلوج.

ب. مرحلة التغيير.

ج. مرحلة إعادة التخليج.

فالمرحلة الأولى (إذابة الثلوج): ويقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الاستراتيجية أو السلوك المعمول به حالياً، إذ يجب تغيير الاستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة. ولتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سواء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقليص حصة المنظمة في السوق، فاستخدام تحليل الفجوة الذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية وبين الأداء المستهدف يمكن المنظمة من إقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة التخلص من السلوك الحالي واستخدام استراتيجيات جديدة .

أما المرحلة الثانية (التغيير): حيث يكون موضوع هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها ووضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وهي مرحلة تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً، وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تطوير المنظمات والتي تساعد الإدارة عند إدخالها في تطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة.

أما المرحلة الثالثة (إعادة التثليج) : وتعنى من خلالها المنظمة ببناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها، وقد تتضمن عملية إعادة التثليج محاولة المنظمة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة .

4-2-8. تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي Managing and Analyzing Organizational Structure:

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

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

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

وحتى يتوافق تصميم الهيكل مع الاستراتيجية يتطلب :

- التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

- إسناد الأنشطة والمهام للأفراد.

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

- تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل

انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة .

ويتم اختيار أي هيكل تنظيمي جديد وفقاً لعاملين:

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

- الثاني: المفاضلة بين مزايا الهياكل التي سيتم اختيارها وعيوبها وتتناسب مع الاستراتيجية المراد تطبيقها.

أما أبعاد الهيكل التنظيمي فتتمثل بالمركزية أو اللامركزية، والمستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، ودرجة المشاركة في القرار، ومستوى الرسمية وغير الرسمية، وجميعها تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الهيكل التنظيمي. فمثلاً : قد تستهدف الاستراتيجية تخفيضاً في النفقات، ما يتطلب إجراء تغييرات على الهيكل الموجود ذلك من خلال تخفيض عدد من الوظائف وإعادة النظر بنطاق الإشراف وتقليل المصروفات الإدارية، أو من الممكن أن تهدف الاستراتيجية إلى زيادة الربحية من خلال التوسع في خط المنتجات ما يتطلب إضافة وظائف جديدة تحقق الهدف

المقرر في ضوء الاستراتيجية المقررة .

وللهيكل التنظيمية خمسة أنواع، وكل نوع يناسب استراتيجية معينة :

1. الهيكل على أساس **الوظائف**: وهو يناسب استراتيجية النشاط المهيمن أو النشاط الوحيد.
2. الهيكل على الأساس **الجغرافي أو السلعي**: وهو يناسب استراتيجيات الشركات ذات الحجم الكبير التي تتطلب استراتيجياتها تحقيق التوافق مع حاجات وخصائص معينة لمنطقة جغرافية أو مجموعة من المستهلكين .
3. الهيكل على أساس **وحدات النشاط**: ويناسب استراتيجية الشركات ذات الأنشطة المتنوعة والمتعددة والتي تتطلب استراتيجياتها العديد من الأنشطة لإنتاج المنتجات الرئيسية.
4. الهيكل على الأساس **القطاعي**: وهو يناسب استراتيجية الشركات التي تقوم بإنتاج عدة منتجات رئيسية غير مرتبطة ببعضها.
5. الهيكل على أساس **العلاقات المتشابهة (المصفوفة)**: وهو مختلط بين الأنواع السابقة حيث تكون الوظائف الرئيسية فيه مشتركة، وتمارس دورها الوظيفي الأصلي في كل القطاعات المختلفة الموجودة.

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

8-2-5. تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية:

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

- العادات السلوكية كالاحتفالات والطقوس واللغات المشتركة.

- معايير العمل المشتركة بين أعضاء المنظمة.

- القيم السائدة في المنظمة.

- الفلسفة التي تقود سياسة المنظمة نحو العاملين أو العملاء.

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

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

وتؤثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للإنجاز، أو التفوق في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي يجب المحاولة على تغيير الثقافة التنظيمية عند تنفيذ الاستراتيجية، بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية المختارة، لأن الثقافة التنظيمية أداة مهمة من أدوات تنفيذ الاستراتيجية. على سبيل المثال، اشتهر

بيل جيتس *Bill Gates* بمجموعة من القيم التنظيمية التي يؤكد عليها، وهي الريادة، والملكية، والابتكار والإبداع، والأمانة، والصراحة، والاتصالات المفتوحة .

6-2-8. توزيع وتخصيص الموارد :

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

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

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

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

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

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

أ. الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.

ب. مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير.

ج. البناء التنظيمي المناسب.

د. مراعاة غموض الاستراتيجية.

هـ. مراعاة مختلف المخاطر.

و. الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة، ومتى تحتاج إليها.

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

7-2-8. الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية :

حتى يمكن إدارة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح فإن ذلك يتطلب :

بناء المعايير لقياس الأداء :

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

والاعتبارات السلوكية.

الدافعية ونظام الحوافز :

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

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

نظام العقاب والردع:

والهدف منه منع السلوك غير المرغوب فيه أثناء تنفيذ الاستراتيجية.

8-2-8. تكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها:

وذلك من خلال تطوير المهارات الإنسانية والفكرية والفنية.

- **فالمهارات الفنية:** تتعلق بمبدأ معرفة الفرد أو إتقانه للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه.

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

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

3-8. الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية Managerial Systems Supporting Strategy

:Implementation

هناك ثلاثة أنظمة رئيسية داعمة لتنفيذ الاستراتيجية هي :

1-3-8. البرامج Programs :

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

مثال على البرنامج:

ارتبطت شركة سيسكو بتطوير هيكل مؤسسي جديد لدعم استراتيجية النمو للشركة، وعلى العكس من ذلك، فعندما اختارت شركة زيروكس استراتيجية ارتدادية *Turnaround Strategy* الاتجاه، قدم المديرون برنامجاً أطلقوا عليه اسم ستة سيجما المرنة *Lean Six Sigma* لتحديد العملية ذات الأداء الضعيف وتحسينها. وقامت شركة زيروكس بتدريب التنفيذيين في الإدارة العليا على البرنامج، ثم أطلقت ما يقرب 250 فرداً في مشروعات ستة سيجما المرنة في كل أنحاء المؤسسة. وكانت النتيجة مبلغ 6 مليون دولار في مدخرات عام واحد لاحق بل حتى أكثر مما كان متوقعاً في العام التالي .

2-3-8. الموازنة Budgets:

وهي بيان لتكلفة كل برنامج على حدى، معبر عنه بصورة نقدية. وتتكون الموازنة من عدة أنواع هي - الموازنة الاستراتيجية (الرئيسية): وتخصص لتغطية متطلبات الإدارة الاستراتيجية التي تتكون من ميزانية رأس المال. - الموازنة التشغيلية: تتمثل بمبالغ نفقات كل وحدة أعمال استراتيجية، ولكل قسم من الأقسام الوظيفية في الوحدة يخص الأنشطة الضرورية لإنجاز الخطط والأهداف. - الموازنة المالية: وتمثل خارطة بالتدفق المتوقع من الموارد والنفقات خلال فترة الميزانية. كما تتضمن تحديد التغيرات التي تحصل في رأس المال، وفي حجم النقد المطلوب والمتوقع.

3-3-8. الإجراءات Procedures:

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

4-8. اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية Choosing Strategy Implementation Approach :

هناك عدة مداخل يتم اختيار أحدها عند تنفيذ الاستراتيجية هي :

1. المدخل القائد: وفيه يقوم المديرون بصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ يقع على عاتق العاملين إذ يقوم المديرون بالإشراف على تنفيذ الاستراتيجية.
2. مدخل التغيير التنظيمي: وهو يقوم على دفع الأفراد في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال التغيير في الهياكل أو العاملين. وفي هذا المدخل تستخدم الأدوات السلوكية. وهو ينفذ استراتيجيات أكثر صعوبة من المدخل القائد.
3. المدخل التعاوني: وفيه يلجأ المديرون إلى جعل العاملين وفريق من المستشارين الاستراتيجيين يقومون بصياغة الاستراتيجية حتى يتم تنفيذها بسهولة دون مقاومة ويلعب المديرون دور المنسقين والمشرفين .

4. **المدخل الثقافي:** وهو توسيع للمدخل التعاوني، وفيه يقوم المدير بإيصال تصوراته حول المهمة بأكملها وعرضها بالمنظمة، والسماح للعاملين بتصميم نشاطات عملهم رغم هذه المهمة.

5. **المدخل التعاطفي (النمو والتوسع):** وفيه يشجع المديرون المرؤوسين على تطوير الاستراتيجيات السليمة الخاصة بهم وتأييدها وتنفيذها. وهذا المدخل يتحرك من الأسفل باتجاه الأعلى، إذ لا يركز هذا المدخل على الأداء فقط بل يتعدى إلى الاهتمام بالعاملين أنفسهم.

5-8. مشكلات تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Problems:

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

- أ. عدم الملاءمة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المختارة.
- ب. عدم قدرة أنظمة المعلومات والاتصال على إعطاء تغذية عكسية، وتقويم صحيح لجهود التكيف مع التغيير الحاصل أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
- ج. إن تنفيذ الاستراتيجية يحتوي في طياته على إجراء تغييرات، وهذه التغييرات تمثل مخاطر وحالة من عدم التأكد يجب التعامل معها بجدية.
- د. اعتماد أنظمة المكافآت والتحفيز والتطوير والتدريب على العمل بوتيرة معينة من خلال الاستراتيجيات السابقة، وهذا يمثل مشكلة تعيق تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.
- هـ. قد تحتاج عمليات التنفيذ إلى وقت أطول مما هو مخطط لها.
- و. عدم وجود موارد بشرية مؤهلة لأداء الوظائف بالشكل الأمثل كما هو مقرر ضمن تنفيذ الاستراتيجية.

6-8. الأسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية Causes of Strategy Implementation Failure:

قد لا تتم عملية تنفيذ الاستراتيجية بالشكل المرغوب الذي يجب أن تكون عليه أو كما تتمناها إدارة المنظمة لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

1. عدم وضوح الرؤية والخطط المقررة عند أعضاء الإدارة بالشكل الصحيح.
2. عدم التحديد الدقيق والواضح للأهداف الاستراتيجية.
3. عدم التوافق بين فريق الإدارة العليا حول الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
4. ضعف الإدارة في توجيه المستويات التنفيذية وإيصال المعلومات عن عمليات الخطط الاستراتيجية.
5. عدم وجود تغذية عكسية للأداء المتحقق، وهذا ما يحرم الإدارة من امتلاك المعلومات من المتابعة وتصحيح الانحراف.
6. فشل العمليات الإدارية في تقديم الدعم والمساندة لأنشطة عمليات تنفيذ الاستراتيجية.

الأفراد، وكيفية ترتيبها، وأيضاً تحقيق التكامل بينها.

- الأنظمة *Systems*:

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

- الأسلوب *Style*:

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

- الموظفون *Staff*:

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

- القيم المشتركة *Shared Values*:

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

- المهارات *Skills*:

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

حالة للمناقشة :

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

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

وإدراكاً منها أن الهيكل الوظيفي عادة ما يؤدي إلى منتجات قياسية منمطة التي تتجاهل الاحتياجات المختلفة للسوق، فقد قررت إدارة سيسكو أن تطبق هيكل المصفوفة *Matrix Structure* إذ طوّرت نظاماً محكماً من مجموعات تتضمن المديرين من الوظائف المختلفة، وكان الهدف الرئيسي من الفرق الوظيفية المتداخلة تلك هو تطوير المنتجات من أجل الأسواق الجديدة. وكانت الوحدات الاستشارية مسؤولة عن الأسواق التي لديها احتمال للوصول إلى 10 مليار دولار من المبيعات، وكانت المجالس مسؤولة عن الأسواق التي لديها احتمال للوصول إلى 1 مليار دولار، وكان يدعم كلا النوعين من الفرق " مجموعات العمل " التي تتعامل مع قضية معينة لمدة محددة من الوقت.

وبحلول عام 2009 كان نحو 750 فرداً يمثلون جزءاً من 50 مجلساً ووحدة استشارية، ولأن العديد من المديرين يتمتعون بقيادة الأدوار في كل من الوظيفة أو المجلس أو الوحدة الاستشارية، فإن المؤسسة أخذت في التقدم، وجعلت الاجتماعات الفعالة الشركة قادرة على تخفيض ميزانية السفر للشركة إلى النصف. وجعل هيكل المصفوفة من السهل على سيسكو تطوير الحلول الكاملة بدلاً من المنتجات المنفردة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة. وحتى هذه النقطة كان العيب الوحيد للهيكل الجديد هو العدد الكبير من الاجتماعات الذي يتطلبه النظام.

نستنتج مما سبق مدى الصعوبة التي تميز عملية تنفيذ الاستراتيجية ، فإن تقول إنك ستفعل شيئاً ما، أسهل من مباشرة فعله، وبالتالي الاستراتيجية سواء كانت على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمات لا تفشل في صياغتها لأنها تكون مجرد تدريب مبدئي على الورق، لكن الفشل في التنفيذ الذي يكون واقعاً تدريبياً وعملياً. ومن هنا يجب الاهتمام بهذه العملية في كافة أنشطتها دون إهمال أي نشاط من أنشطتها، لأن نجاحها يعني نجاح الإدارة الاستراتيجية، وفشلها يعني فشل الإدارة الاستراتيجية بأكملها.

1 أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 تأتي عملية تنفيذ الاستراتيجية بعد عملية الصياغة مباشرة
	✓	2 تدل عملية تحويل الاستراتيجية إلى الواقع العملي على عملية التنفيذ
	✓	3 من أهم متطلبات تنفيذ الاستراتيجية تحديد الأهداف السنوية
✓		4 تعد صياغة السياسات من العناصر الداعمة للأهداف السنوية
✓		5 تسمى إضافة تغييرات على الاستراتيجية السابقة بالتغيير الاستراتيجي الروتيني
	✓	6 يتجسد التزام الأفراد بالاستراتيجية الجديدة في مرحلة إعادة التلخيص
	✓	7 من متطلبات التوافق بين تصميم الهيكل مع الاستراتيجية التحديد الصحيح للأنشطة
✓		8 يسمى الهيكل المختلط بالهيكل القطاعي
	✓	9 تعد العادات السلوكية من أبعاد الثقافة التنظيمية
	✓	10 من الأولويات الواجب مراعاتها عند توزيع الموارد ندرتها ووقايتها
✓		11 البرنامج هو بيان للتكلفة معبراً عنه بصورة نقدية
✓		12 الموازنة هي بيان للأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق الخطة
	✓	13 الإجراءات هي مجموعة من الخطوات المتسلسلة لكل عمل
✓		14 من مشكلات تنفيذ الاستراتيجية المواءمة بين الهيكل والاستراتيجية
	✓	15 من أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية عدم وضوح الرؤية
	✓	16 التخصيص غير الملائم للموارد مع أنشطة التنفيذ من أسباب الفشل في التنفيذ
✓		17 تعد المعايير من أهم المتغيرات في نموذج ماكينزي

2 أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. تدل عملية تهيئة المنظمة من كافة جوانبها على عملية:

A. صياغة الاستراتيجية

B. الرؤية الاستراتيجية

C. تنفيذ الاستراتيجية

D. تقويم الاستراتيجية

2. أي من النقاط التالية تؤكد أهمية تنفيذ الاستراتيجية

A. نقل الخطة إلى حيز التنفيذ

B. تعظيم المركز التنافسي للمنظمة في السوق

C. بناء التجربة الذاتية للمنظمات

D. كل ما سبق

3. من أهم متطلبات تنفيذ الاستراتيجية:

A. تحديد الأهداف السنوية

B. تجهيز الموارد المادية

C. دراسة البيئة الخارجية

D. كل ما سبق

4. لكي تكون السياسات مصاغة بشكل جيد يجب أن تتصف ب:

A. الوضوح

B. الاستقرار

C. المرونة

D. كل ما سبق

5. يدل التغيير الجذري على:

A. التغيير الاستراتيجي الجذري

B. إعادة التوجه التنظيمي

C. التغيير الاستراتيجي المحدود

D. كل ما سبق

6. في أي مرحلة من مراحل تغيير الاستراتيجية يتم استخدام تحليل الفجوة:

A. إذابة الثلوج

B. التغيير

C. إعادة التلج

D. كل ما سبق

7. من عوامل اختيار هيكل تنظيمي جديد :

A. تغير الظروف البيئية

B. ملاءمة الهيكل للاستراتيجية

C. تغير الفن الإداري والاستراتيجي

D. كل ما سبق

8. أي من التالي يعد من الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية:

A. البرامج

B. الموازنات

C. الإجراءات

D. كل ما سبق

9. من مداخل تنفيذ الاستراتيجية :

A. المدخل القائد

B. المدخل التعاوني

C. المدخل الوقائي

D. كل ما سبق

10. أي من التالي لا يعد من أبعاد نموذج ماكينزي :

A. الهيكل

B. الأنظمة

C. المعايير

D. الاستراتيجية

(3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) عرّف تنفيذ الاستراتيجية، وتحدث عن أهميتها

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 8-1}

السؤال (2) اشرح متطلبات تنفيذ الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 30 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 8-2}

السؤال (3) تحدث عن الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 8-3}

السؤال (4) اشرح كيفية اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 8-4}

السؤال (5) ناقش المشاكل التي تواجه عمليات تنفيذ الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 12. توجيه للإجابة: الفقرة 8-5}

السؤال (6) تحدث عن الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 14. توجيه للإجابة: الفقرة 8-6}

السؤال (7) ابحث في نموذج ماكينزي وأبعاده ودوره في تنفيذ الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 14. توجيه للإجابة: الفقرة 8-7}

الفصل التاسع: رقابة الاستراتيجية وتقويمها

عنوان الموضوع: رقابة الاستراتيجية وتقويمها *Strategy Control & Evaluation*

كلمات مفتاحية:

الرقابة الاستراتيجية *Strategic Control*، مستويات الرقابة الاستراتيجية *Levels of Strategic Control*، نظم الرقابة الاستراتيجية *Strategic Control Systems*، أنماط الرقابة الاستراتيجية *Styles of Strategic Control*، الرقابة المالية *Financial Control*، رقابة المخرجات *Outputs Control*، رقابة السلوك *Behavior Control*، الثقافة التنظيمية *Organizational Culture*، تقويم الاستراتيجية *Strategy Evaluation*

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل موضوع الرقابة الاستراتيجية وتقويمها، حيث يركز على توضيح مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميتها، وأهداف رقابة الاستراتيجية وتقويمها، ومستويات الرقابة الاستراتيجية وخطواتها، وخصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال، وأنواع نظم الرقابة الاستراتيجية، وأنماطها، والمعايير المعتمدة في تقويم الاستراتيجية والصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. توضيح المقصود بالرقابة الاستراتيجية
2. معرفة الجوانب التي تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية
3. معرفة أهداف رقابة الاستراتيجية وتقويمها
4. التعرف على مستويات الرقابة الاستراتيجية
5. توضيح خطوات الرقابة الاستراتيجية
6. مناقشة خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال
7. مناقشة أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية
8. التعرف على أنماط الرقابة الاستراتيجية
9. معرفة المقصود بتقويم الاستراتيجية
10. التعرف على الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية

1-9. مفهوم الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Concept:

تقوم المنظمات بإعداد خططها المتضمنة للأهداف التي ترغب في الوصول إليها من الإيرادات والأرباح، والخطوة الناجحة هي التي تضع المعايير والمقاييس اللازمة لضمان التأكد، والتحقق من تحقيق هذه الأهداف. فالرقابة هي وظيفة ونظام يساعد الإداريين في ترشيد الاستراتيجية وتقويمها للتحقق من سلامة المسار وكفاءة التنفيذ، وفاعلية الأداء لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الكفاءة والفاعلية، أو تجنب الخلل والانحرافات، وإن وقع العمل على تصحيحها .

وعرّف *Procter* الرقابة الاستراتيجية بأنها: " تلك العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب فيها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية" .

كما يُنظر إلى الرقابة الاستراتيجية على أنها: " ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها " .

كذلك يمكن القول بأن الرقابة الاستراتيجية هي: " تلك العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقويم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الفاعلية والكفاءة " . وبنفس الوقت فإن الرقابة تعد : " أداة لقياس وتقويم كفاءة الاستراتيجيات وفعاليتها نحو بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المنظمة " .

يتبين لنا من التعريفات السابقة أن الرقابة الاستراتيجية تتطلب متابعة جانبيين أساسيين هما الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، وجانب البيئة التنافسية الخارجية لها لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر في عمليات المنظمة ومستقبلها.

وهذا الفهم للرقابة الاستراتيجية، وتقويم الأداء، يفسر لنا ماهية الرقابة الاستراتيجية، ولا يخلط بينها وبين الأقسام الأخرى للرقابة .

2-9. أهمية الرقابة الاستراتيجية Importance of Strategic Control:

تبرز أهمية الرقابة الاستراتيجية لعدة اعتبارات منها :

• أن العمل يقوم به المورد البشري فهو بالتالي عرضة للانحراف والخطأ ما يستوجب مراقبته لتفادي الوقوع في الخطأ، أو تصحيح الانحراف إذا ما وقع.

• وجود فاصل زمني بين التخطيط والتنفيذ الذي قد يحدث خلاله العديد من التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية، وبالتالي عدم ملاءمة الخطط.

ويمكن أن نتصور أهمية الرقابة الاستراتيجية لأنه في حال غيابها يمكن أن يحدث التالي:

أ. الإسراف في استخدام الموارد المادية .

ب. ضياع الوقت أو عدم كفاءة استغلاله.

ج. البطء في إنجاز الأعمال .

د. تدني الإنتاجية.

هـ. ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.

و. عدم الوصول إلى الأهداف، وبالتالي صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

إن عملية الرقابة الاستراتيجية تتوسط العديد من الفعاليات والأنشطة الإدارية، فهي وسيلة مرشدة وناصحة تحدد مجالات الإخفاق والتصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المنظمة، ولذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من العمليات الآتية: البيئة العامة، البيئة الصناعية، رسالة وغايات وأهداف المنظمة، صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ونتائج الأداء الكلي للمنظمة .

3-9. أهداف رقابة الاستراتيجية وتقويمها Strategic Control: Objectives and Evaluation

تتمثل الغايات الأساسية لوظيفة الرقابة في مساعدة الإدارة على التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة، بالإضافة لبعض الأهداف الأخرى التي قد تعد جانبية نذكر منها:

أ. تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية الخارجية.

ب. تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية الداخلية.

ج. ترشيد التكلفة.

د. توحيد الإجراءات والسلوكيات اللازمة لتنفيذ الخطط.

هـ. المساعدة في التخطيط، وإعادة عملية التخطيط.

و. تحديد مراحل التنفيذ، ومتابعة التقدم فيه.

نلاحظ أن هدف الرقابة والتقويم لا يقتصر على التعرف على الانحرافات عن الخطط والمعايير، بل يتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. وهذا ما يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب، حتى يتم اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو تراكمها بزم من كافٍ للعمل على تلافيتها، أو تصحيحها بالوقت المناسب .

وتتخذ الإدارة الاستراتيجية مجموعة من الإجراءات، أو يصدر عنها أيضاً العديد من القرارات، وعادة ما يكون من هذه القرارات له نتائج سريعة وملموسة، وأخرى غير ملموسة، وتتعلق بفترة زمنية أطول تؤثر في المدى الطويل، وستكون النتائج الخاطئة غير قابلة للتصحيح أو من الصعب جداً إصلاحها وتغييرها، وتشتمل عملية التقويم للاستراتيجية على ثلاث مهام أساسية هي .

أ. دراسة الأساس الذي تقوم عليه الاستراتيجية وتحليله.

ب. مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية، أو قياس الأداء التنظيمي.

ج. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وبنفس الوقت لا تعني عملية التقييم أنها مجرد عملية إجراءات سهلة التنفيذ، بل هناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه عملية التقييم.

4-9. مستويات الرقابة الاستراتيجية Strategic control levels:

تصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات:

1. الرقابة على المستوى الاستراتيجي (*Strategic Control*): التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل، وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
 2. الرقابة على المستوى التكتيكي (*Tactical control*): وتشمل الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الخطط الموضوعية.
 3. الرقابة على المستوى التشغيلي (*Operational control*): وتتمثل في الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.
- ويتعين على كل المستويات أن يقوموا بتطوير مجموعة من المقاييس لتقييم الأداء على هذه المستويات. وتلك المقاييس يجب أن ترتبط بالأهداف المتعلقة بتحقيق التفوق في كل من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل. وكذلك يجب الأخذ بالاعتبار أن المقاييس المستخدمة في كل مستوى لا تسبب مشكلات للمستويات الأخرى.

5-9. خطوات الرقابة الاستراتيجية:

- إذا تتبعنا خطوات الرقابة الاستراتيجية نرى أن مفردات التقييم والرقابة تتضمن الخطوات الثماني المترابطة التالية:
1. تقييم نتائج أداء المنظمة الحالي من خلال تحديد معدل العائد على الاستثمار، الأرباح، الإنتاج، والرسالة الحالية والأهداف والاستراتيجيات والسياسات.
 2. تقييم أداء الاستراتيجيين (مجلس الإدارة والإدارة العليا).
 3. مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الاستراتيجية.
 4. مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
 5. تحليل أماكن الضعف أو الخلل والأسباب التي أدت أو ستؤدي إليها ومراجعة وتعديل الخطط الاستراتيجية والتكتيكية حسب الضرورة.
 6. إيجاد وتقييم وتحديد الاستراتيجية المثلى البديلة في ضوء التحليل الذي تم في الخطوة السابقة.
 7. وضع الاستراتيجية المختارة موضع التنفيذ بعد تهيئة كل الظروف المناسبة لتنفيذها.
 8. تقييم الاستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم مجاوزة الحد الأدنى من الانحراف المخطط.

6-9. خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال:

- ينبغي أن يتسم التقويم الفعال للاستراتيجية بعدد من الخصائص وهي :
1. أن تكون أنشطة تقويم الاستراتيجية اقتصادية لأن المبالغة في المعلومات قد تضر أكثر من أن تفيد.
 2. أن تكون أنشطة تقويم الاستراتيجية ذات مغزى، أي يجب أن تكون مرتبطة بأهداف المنظمة.
 3. أن توفر أنشطة تقويم الاستراتيجية المعلومات في الوقت المناسب.
 4. يجب أن يعكس التقويم الصورة الحقيقية لما يحدث.
 5. لا بد أن تتعاون كافة الإدارات مع بعضها البعض في مجال تقويم الاستراتيجيات.
 6. أن تتسم أنظمة التقويم بالبساطة، فالأنظمة المعقدة قد تثير الإرباك واللبس ولا تحقق النتائج المنشودة.
 7. لا بد أن يتلاءم نظام التقويم مع حجم المنظمة، فالنظام في المنظمات الكبيرة يختلف عنه في المنظمات الصغيرة.

7-9. أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية **Types of Strategic Control Systems**:

إن اختيار نظام الرقابة الذي يلائم استراتيجية المنظمة وهيكلها يطرح عدة تحديات مهمة في وجه الإدارة. فعلى الإدارة تحديد النظام الرقابي المناسب لتحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل دقيق. ويوضح الجدول (9 ، 1) بعض أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية.

الرقابة المالية	رقابة المخرجات	رقابة السلوك	الثقافة التنظيمية
سعر السهم	أهداف الأقسام	الموازنات التشغيلية	القيم
العائد على الاستثمار	الأهداف الوظيفية والفردية	المعايرة	قواعد السلوك
	الإدارة بالأهداف	نظم المكافأة الاستراتيجية	العلاقات الاجتماعية

الجدول (9 ، 1) مداخل الرقابة الاستراتيجية

1 - الرقابة المالية **Financial Control**:

تعد من أكثر المقاييس استخداماً لمراقبة أداء المنظمة وتقويمه، إذ يحدد المديرون الاستراتيجيون الأهداف المالية التي يرغبون تحقيقها في منظماتهم، ومن هذه الأهداف النمو والربحية والعائد لحملة الأسهم، ومن ثم يقيسون إلى أي مدى تم تحقيق هذه الأهداف .

وتتميز المقاييس المالية بالموضوعية، إذ أن أداء منظمة من المنظمات يمكن أن يُقارن بأداء منظمة أخرى في ضوء أسعار الأسهم في البورصة، وعائداتها الاستثمارية، وحصتها من السوق ونسبة ما لديها من سيولة، الأمر الذي يترتب عليه إيجاد طرائق ووسائل للمديرين الاستراتيجيين للحكم على أداء المنظمة بالنسبة إلى أداء المنظمة الأخرى.

سعر السهم *Share Price* :

يعد سعر السهم مقياساً مفيداً لمستوى أداء المنظمة، حيث يتحدد سعر السهم وفق المفهوم التنافسي من خلال العرض والطلب على سهم الشركة في السوق، وتعدّ قيمة السهم مؤشراً على توقعات السوق فيما يخص مستقبل أداء الشركة. وبالتالي فإن التغييرات التي تطرأ على سعر السهم تزود المساهمين بمعلومات مرتدة حول أداء الشركة وأداء مديريها.

ويعد سعر السوق للأسهم مقياس مهم للأداء، إذ يمكن للمديرين مراقبته عن كثب، ولديها حساسية عالية حيال ارتفاعه وانخفاضه، ولاسيما انخفاضه، ونظراً لأن سعر الأسهم يعكس إيراداتها المستقبلية على المدى الطويل، فإنه يمكن اعتبارها مؤشراً لكفاءة الشركة في المدى لطويل.

معدل العائد على الاستثمار *Return on Investment Rate* :

ويستخدم لتقويم أداء المنظمة ككل بالمقارنة مع المنظمات الأخرى ، كما أنه يستخدم لتقويم فاعلية الاستراتيجية بالنسبة إلى المنظمات الأخرى المماثلة. ويمكن أن يستخدم أيضاً لمقارنة أداء الأقسام المختلفة ضمن المنظمة الواحدة، ويتميز العائد على الاستثمار بعدد من المزايا أهمها:

1. صفة الشمول، إذ يمكن استخدامه لقياس كفاءة استخدام الأموال، وكفاءة عمليات الإنتاج والتسويق.
2. عندما يستخدم مقياساً للأداء يمكن أن يحد من الطموح غير الحذر لدى بعض المديرين.
3. عندما يستخدم مقياساً لأداء الأقسام أو الفروع أو العمليات المرهلية أو ربحية منتجات معينة، فإنه يساعد في الحكم على كفاءتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح انحرافات أدائها عن المستويات المعيارية.
4. يعدّ أداة جيدة للتخطيط إضافة إلى كونه أداة مفيدة للرقابة.

2- رقابة المخرجات *Output Control*:

تعد رقابة المخرجات نظاماً يمكن للمديرين الاستراتيجيين من خلاله تقدير أهداف الأداء المناسبة لكل قسم، ولكل إدارة ولكل موظف، ومن ثم مقارنة مستوى الأداء الحقيقي بالنسبة إلى تلك الأهداف، وغالباً ما يرتبط نظام المكافآت في هذه الشركات بالأداء المستهدف، وكذلك توفر رقابة المخرجات هيكل حوافز من أجل تشجيع وحفز العاملين في كل مستويات المنظمة.

أهداف الأقسام *Department Objectives*:

تمثل أهداف الأقسام توقعات إدارة المنظمة بالنسبة إلى أداء كل قسم وفقاً لأبعاد الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعملاء. وتتجه إدارة المنظمة عادة لوضع أهداف للأقسام تتسم بالتحدي لتشجيع مديري الأقسام على ابتكار استراتيجيات، وهياكل تنظيمية أكثر فاعلية في المستقبل.

الأهداف الوظيفية والفردية *Functional and Individual Objectives*:

تعد رقابة المخرجات على المستويين الوظيفي والفردية بمثابة تطوير للرقابة على مستوى الأقسام، ويتولى مديرو الأقسام وضع أهداف للمديرين الوظيفيين، بما يسمح للقسم بتحقيق أهدافه، وكما هو الحال على مستوى القسم، فإنه تجري صياغة الأهداف الوظيفية لتشجيع عمليات تطوير الكفاءات التي توفر ميزة تنافسية للمنظمة.

وتعمل الأركان الأربعة لبناء الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعملاء) كأهداف يتم بناءً عليها تقويم الأداء الوظيفي، ففي وظيفة البيع مثلاً، الأهداف المتعلقة بالكفاءة (مثل تكاليف المبيعات)، والجودة (مثل عدد الوحدات المرتجعة) والاستجابة للعملاء (مثل الوقت المطلوب للاستجابة لحاجات العميل) التي يمكن أن يتم إرساؤها لكل موظف.

أخيراً، يتولى المديرون الوظيفيون تحديد الأهداف التي يتوقع من العاملين إنجازها لتهيئة الأجواء لتحقيق الوظيفة لأهدافها، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكلف أعضاء فريق المبيعات بأهداف محددة (مرتبطة بالأهداف الوظيفية) ويطلب منهم تحقيقها، ومن ثم يجري تقويم الوظائف والأفراد على أساس تحقيقهم أو عدم تحقيقهم لتلك الأهداف. وفي البيع، فإن الأجر يرتبط بشدة بالأداء والإنجاز، ولاشك أن تحقيق الأهداف يدل على فاعلية استراتيجية المنظمة في مقابلة الأهداف التنظيمية.

الإدارة بالأهداف *Management by Objectives (MBO)*:

تلجأ منظمات كثيرة لمباشرة نظام الإدارة بالأهداف *Management by Objectives (MBO)* من أجل رقابة المخرجات بفاعلية، ويعدّ هذا النظام وسيلة لتقويم قدرة المديرين على تحقيق أهداف المنظمة وإنجازها. وتبرز أهمية هذا النظام بالنسبة إلى الرقابة على المخرجات في كونه يقوم على وضع أهداف وأغراض محددة لكل مستوى تنظيمي في المنظمة.

وعملية وضع الأهداف هذه تتسم بالمشاركة حيث يجتمع المديرون في المستويات المختلفة بمعاونتهم لتحديد الأهداف المناسبة والموازنات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي يخلق شعوراً إيجابياً لدى العاملين تجاه تحقيق أهداف ساهموا في وضعها بأنفسهم الأمر الذي يعكس على كفاءة الأداء وفاعليته.

إن الاستخدام غير الملائم لرقابة المخرجات، يمكن أن يتولد عنه صراع بين الأقسام. وعلى العموم، فإن وضع أهداف للمخرجات عبر مجلس المديرين، مثل أهداف العائد على الاستثمار بالنسبة إلى الأقسام، يمكن أن يؤدي إلى نتائج كارثية إذا حاولت الأقسام بنزعة فردية تعظيم أرباح القسم على حساب الأهداف العامة للمنظمة، والأكثر من ذلك، فإنه ربما تبدأ الأقسام، في محاولة للوصول إلى أهداف المخرجات، في تحريف الأرقام، وتنهمك في تلاعب استراتيجي بالحسابات والأرقام لتجمل من صورة أقسامهم.

إن رقابة المخرجات يجب أن تستخدم بالارتباط مع الضوابط السلوكية والنمط الثقافي السائد في المنظمة إذا ما أرادت الشركة تشجيع السلوكيات الاستراتيجية الصحيحة.

3 - رقابة السلوك Behavior Control:

تتمثل الخطوة الأولى في تنفيذ الاستراتيجية في قيام المديرين بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، ومن أجل تفعيل هذا الهيكل، يجب على الموظفين أن يتعلموا نوعيات السلوك المتوقع أدائها وأنماطه، وهنا نجد أن المديرين الاستراتيجيين يستخدمون في هذا الصدد الرقابة على السلوك، التي هي بمثابة نظام للرقابة داخل إطار المنظمة يشتمل على مجموعة من القواعد والإجراءات لتوجيه التصرفات أو السلوكيات الخاصة بالأفراد والوظائف والأقسام.

إن مغزى أو غرض استخدام ضوابط السلوك لا يقتصر على تحديد الطرق للوصول إلى الأهداف فقط، بل أيضاً على معايرة وتنميط طرق ووسائل الوصول لتلك الأهداف. إذ تعمل هذه القواعد على تنميط السلوك ومعايرته وبالتالي تجعل من الممكن التنبؤ به، وإذا ما اتبع الموظف تلك القواعد والتزم بها، فإنه يمكن أداء المهام ومعالجة القرارات بنفس الأسلوب مراراً وتكراراً. الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية التنبؤ بدقة الأداء، وهو الهدف الرئيسي من نظم الرقابة. وتتمثل الأنواع الرئيسية لرقابة السلوك في الموازنات التشغيلية والمعايرة، ونظم المكافأة الاستراتيجية.

الموازنات التشغيلية *Operating budgets*:

بعد تحديد الأهداف التي ينبغي على المديرين عند كل مستوى أن يحققوها، فإنه يتم وضع الموازنات التشغيلية التي تنظم كيفية تحقيق المديرين والعاملين لتلك الأهداف، وتعدّ الموازنة التشغيلية بمثابة برنامج عمل يحدد الكيفية التي يعتزم المديرون استخدام الموارد التنظيمية بها لتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة أكثر فاعلية. وفقاً لأسلوب الموازنة التشغيلية، يقوم المديرون عند مستوى معين بتخصيص حجم موارد محدد للمديرين في المستوى الأدنى لاستخدامها في إنتاج السلع والخدمات .

وفي ضوء هذا التخصيص، ينبغي على المديرين تقرير الكيفية التي سيوزعون بها مقداراً معيناً من الأموال على أنشطة تنظيمية مختلفة، حيث يُقوّم أداء المديرين في المستوى الأدنى من خلال مدى قدرتهم على عدم تجاوز تلك الموازنة، وعلى حسن استغلال الموارد التي خصصت لهم.

المعايرة *Standardization*:

يقصد بالمعايرة: الدرجة التي تحدد بها المنظمة كيفية اتخاذ القرارات بحيث يمكن التنبؤ بسلوك الموظفين. وفي الممارسة الفعلية هناك ثلاثة أمور يمكن للمنظمة معايرتها هي: المدخلات، أنشطة التحويل، والمخرجات.

1 - معايرة المدخلات:

وهي إحدى الطرائق التي تستطيع المنظمة من خلالها الرقابة على سلوك الأفراد والموارد. ويقصد بمعايرة المدخلات قيام المديرين بغرلة وتنقية المدخلات وفقاً لمقاييس أو معايير معدّة مسبقاً، التي تحدد أنواع المدخلات التي يُسمح باستخدامها داخل المنظمة، فإذا تمثلت المدخلات في الموظفين أنفسهم، فإن إحدى طرائق معايرتهم تتمثل في تحديد

القدرات والمهارات التي ينبغي توافرها فيهم، ومن ثم اختيار أولئك المرشحين الذين يمتلكون هذه المهارات والقدرات.

وفيما لو كانت المدخلات التي نريد معايرتها عبارة من مكونات أو مواد أولية، فإنه يمكن تطبيق نفس الاعتبارات، وقد اشتهر اليابانيون بما يطلبونه فيما يتعلق بالجودة العالية والقدرة على التحمل بشكل صحيح ودقيق في أجزاء المكونات لتقليل مشكلات المنتج في إطار مرحلة التصنيع، هذا ويساعد نظام التخزين اللحظي *Just – in – time* على معايرة تدفق المدخلات.

2 - معايرة أنشطة التحويل:

إن الغرض من معايرة أنشطة التحويل هو برمجة أنشطة العمل، حتى يتسنى إنجازها بنفس الأسلوب ونفس الوقت على مدار العمليات، والهدف من وراء ذلك إمكانية تحقيق التنبؤ، وتعدّ الضوابط السلوكية من الوسائل الرئيسية التي يمكن للمنظمة استخدامها في معايرة الإنتاج.

3 - معايرة المخرجات:

يتمحور الهدف من معايرة المخرجات حول تحديد سمات أو خصائص أداء المنتج النهائي أو الخدمة، بالنظر إلى الأبعاد وقوة الاحتمال التي يجب أن يتوافق معها هذا المنتج، ولضمان أن تلك المنتجات قد جرت معايرتها، تقوم الشركات بتطبيق ضوابط الجودة، واستخدام معايير مختلفة لقياس تلك المعايرة، وأحد تلك المعايير قد يكون عدد السلع المرتجعة من قبل العملاء، أو عدد شكاوى العملاء، ويمكن أن تشير عينة من المنتجات التي تؤخذ بصفة دورية من خط الإنتاج عما إذا كانت تلك المنتجات تحمل المواصفات الأساسية للأداء وتتوافق معها. ومع ازدياد حدة المنافسة، تلجأ المنظمات إلى تخصيص المزيد من الموارد لمعايرة المدخلات، ليس فقط لمجرد خفض التكاليف، ولكن أيضاً للحفاظ على العملاء، فإذا حاز المنتج على رضا العملاء فإنهم غالباً سيستمررون في شرائه من الشركة.

النظم الاستراتيجية للمكافأة *Strategic Reward Systems*:

من الطرق الفعالة التي تعتمد عليها المنظمات من أجل الرقابة على سلوك الموظفين هو ربط نظم المكافأة بنظم الرقابة، واستناداً إلى استراتيجيتهم يجب على المديرين الاستراتيجيين أن يقرروا نوعية السلوكيات التي تمنح عنها المكافآت، ومن ثم يقومون باستحداث نظام للرقابة لقياس تلك السلوكيات وربط المكافآت بها.

هذا ويعد تحديد كيفية ربط المكافآت بالأداء قراراً استراتيجياً حاسماً، لأنه يسهم في تحديد هيكل الحوافز التي تؤثر في الطريقة التي يتصرف بها المدبرون والموظفون على كل مستويات المنظمة، ويعد تصميم نظام الحوافز بمثابة عنصر حيوي وفعال بالنسبة إلى عملية الرقابة لأنه يحث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويقويها.

مثلاً، يمكن تشجيع المديرين للعمل في اتجاه مصالح حاملي الأسهم من خلال منحهم مكافآت في شكل أسهم ملكية، وذلك بالنظر إلى أداء الشركة في المدى الطويل. وعندما يصبح المديرين مساهمين يكونون أكثر حماساً في السعي لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، بالإضافة للأهداف قصيرة الأجل.

وكما يؤثر تصميم نظام المكافآت في الطريقة التي يتصرف بها المدبرون والموظفون، ونجد أن معظم المكافآت تؤثر أيضاً في نوعيات القيم والقواعد السلوكية والأنماط الثقافية التي تتطور في المنظمة. حيث إن فريق الإدارة العليا التي تحصل على مكافآت مرتبطة بخيارات صناديق الأسهم، يكونون أكثر مبادأة وأكثر اهتماماً برفع مستوى التحديت، بالمقارنة مع فريق الإدارة العليا الذي يُمنح كل فرد فيه رواتب مقطوعة.

إن نظم المكافأة المتاحة أمام المديرين الاستراتيجيين تنقسم إلى:

- نظم المكافأة الفردية.

- نظم المكافأة على مستوى المجموعة أو المنظمة.

4 - الثقافة التنظيمية **Organizational Culture**:

وهي عبارة عن نظام اجتماعي يتضمن مجموعة من الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والأعراف والعادات التي تشكل قيم العاملين في المنظمة وقناعاتهم واتجاهاتهم ، وتؤثر في سلوكياتهم وأدائهم، وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للعمل على نجاح المنظمة ونموها واستمرارها.

إن التنفيذ الناجح للاستراتيجية يتطلب توفر عنصر مهم هو إدارة الثقافة التنظيمية، والمجموعة الخاصة والمميزة من القيم والأعراف السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في أي منظمة، وإن قيم المنظمة هي عبارة عن أفكار ومعتقدات حول أنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها، وحول أنواع معايير السلوك الملائمة التي يجب أن يستخدمها أعضاء المنظمة لبلوغ تلك الأهداف.

إن المديرين الاستراتيجيين مثل «بيل جيتس» يعملون بشكل متعمد على زرع قيم توضح لتابعيهم ضرورة الالتزام بأداء أدوارهم بطرق مبتكرة، ومن ثم هم يعملون على ترسيخ قواعد وأعراف سلوكية تقتضي بأنه لكي يصبح الموظفون مبتكرين ومبادرين، يجب أن يشعروا بحرية التصرف والاستقلالية، حتى ولو كان هناك احتمال للفشل. وقد يقوم مديرون آخرون بتشجيع قيم تقتضي ضرورة تحري الموظفين الحيطه والحذر في تعاملهم مع الآخرين، وضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، وتسجيل تصرفاتهم كتابة حتى يمكن مساءلتهم عما حدث.

وينبثق من القيم التنظيمية، الأعراف والقواعد السلوكية والخطوط الإرشادية أو التوقعات التي تصف أنماط السلوك الملائمة من قبل الموظفين في مواقف خاصة، والتحكم في سلوكيات أعضاء المنظمة تجاه الآخرين. وتشمل الأعراف السلوكية السائدة بين مبرمجي ميكروسوفت على العمل لساعات طويلة، وخلال إجازات نهاية الأسبوع، مع منحهم حرية ارتداء ما يحبونه من ملابس، وتناول ما يحبونه من أطعمة خفيفة، والاتصال مع الموظفين الآخرين من خلال البريد الإلكتروني والشبكة الداخلية للشركة، هذا ويجري تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال التهيئة الاجتماعية التنظيمية *organizational Socialization* وفيها يندمج الأفراد ويتعلمون القواعد السلوكية وقيم الثقافة، حتى يصبحوا أعضاء في المنظمة.

8-9. أنماط الرقابة الاستراتيجية Strategic Control Styles:

هناك عدة وسائل للرقابة يمكن تقديمها كما يلي:

1 - الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية:

مثل: أساليب التحليل المالي، تحليل المصادر والاستخدامات المالية، تحليل التعادل، أساليب قياس الكفاءة والفعالية.

2 - الرقابة التي لا تعتمد على الموازنات:

مثل: التقارير الخاصة والإحصائية (كتحليل الانحدار والارتباط ومقياس التشتت ومقاييس النزعة المركزية) ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية والاجتماعية والملاحظة الشخصية، وأسلوب تقويم

ومراجعة البرامج والعمليات *Pert* والمسار الحرج *Critical path*.

3 - المعايير الكمية:

وهي التي تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التي تستند إلى عامل الكمية مثل: (حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح).

4 - استخدام المقارنة المباشرة وغير المباشرة:

وهنا يمكن استخدام القياس المقارن سواء على مستوى الصناعة ككل كقياس أداء منظمة ونتائجها بمنظمة مثيلة لها، أو على مستوى وحدات النشاط مقارنة أداء وحدة أعمال ونتائجها مع وحدة أعمال أخرى للكشف عن مدى تحقيق الاستراتيجية المخططة.

9-9. تقويم الاستراتيجي Strategy Evaluation :

من الصعب القول بأن استراتيجية ما هي المثلى، أو هي الأكثر ملاءمة أو أنها ستنتج. ولكن في الإمكان تقويم الاستراتيجية للكشف عن نقاط الخلل بها. ويعد تقويم الاستراتيجية مهماً للمنظمة خاصة أن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية سواء الداخلية أو الخارجية بسرعة كبيرة.

وقد قدم رومالت *Rumlet* أربع قواعد أساسية يمكن استخدامها في تقويم الاستراتيجية: التجانس، التوافق، الجدوى، الميزة. حيث التوافق والميزة يعتمدان على التقويم الداخلي، بينما التجانس والجدوى يعتمدان أساساً على التقويم الخارجي .

التجانس Consistency:

يجب أن تمثل الاستراتيجيات أهدافاً وسياسات متجانسة، فكثيراً ما يعكس الصراع التنظيمي المشاكل بين الإدارات أو أعراض مشاكل إدارية، كما أنه قد يشير إلى عدم تجانس استراتيجي. وهناك ثلاثة مؤشرات يمكن الاستعانة بها لتحديد ما إذا كانت المشاكل التنظيمية ترجع إلى عدم تجانس في الاستراتيجية:

1. إذا استمرت المشاكل الإدارية بالرغم من تغيير في المسؤوليات والأفراد القائمين عليها، وإذا كانت هذه

المشاكل تقوم على أساس القضايا وليس الأفراد، عندئذ فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

2. إذا كان نجاح إحدى الإدارات يعني فشل إدارة أخرى، فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.
3. إذا استمرت ظاهرة تكثيف الاتصالات الصاعدة ورفع المشاكل والقضايا إلى قمة الهرم التنظيمي لحلها هذا يعني أن هناك خللاً وتعارضاً، فإن الاستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

التوافق Coherence :

يشير التوافق إلى حاجة الاستراتيجية لدراسة اتجاه المجموعات، بالإضافة إلى الاتجاهات الفردية عند تقييم الاستراتيجيات، ويجب أن تمثل الاستراتيجية استجابة للبيئة الخارجية وللتغيرات الحرجة التي تحدث بداخلها. وتكمن إحدى الصعوبات عند محاولة توفيق القوى الداخلية مع الخارجية عند وضع الاستراتيجية في أن معظم الاتجاهات ناتجة عن التفاعل بين الاتجاهات الأخرى .

الجدوى Feasibility :

ينبغي ألا تستنزف الاستراتيجية الموارد المتاحة، وألا تخلق مشاكل يتعذر حلها، يتمثل الاختبار النهائي للاستراتيجية في جدواها: أي هل يمكن تنفيذ الاستراتيجية على أساس الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة في المنظمة؟ يسهل قياس الموارد المالية في المنظمة، وهي تمثل القيد الأول الذي يتم تقييم الاستراتيجية على أساسه . أحياناً يسهوا البعض عن إمكانية توفير مصادر مستحدثة للتمويل، ومن القيود الأخرى غير الكمية إلى حد ما لاتزال تمثل قيد أكثر جموداً على الاختيار الاستراتيجي: الأفراد والإمكانات التنظيمية. ومن الأهمية بمكان عند تقييم الاستراتيجية مراجعة إمكانية المنظمة من واقع الماضي على تنفيذ الاستراتيجية، وهل تملك الإمكانيات والقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة لتنفيذ استراتيجية معينة.

الميزة التنافسية Competitive Advantage :

على الاستراتيجية أن تعمل على توفير المناخ لخلق الميزة التنافسية في نشاط من الأنشطة التي تجعلها تتفوق على مثيلاتها من المنظمات، وتتمكن من المحافظة عليه. وغالباً ما تصل هذه المنظمات إلى امتلاك هذه الميزة من خلال امتلاكها لعنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج ، إما الإمكانيات المادية، أو المعرفة والمهارات الفنية والتقنية، أو المركز الذي يجعلها تتميز عن غيرها.

وقد يترتب على تخطيط استثمار الموارد بشكل جيد ورشيد مزايا تنافسية استراتيجية ، كذلك يؤدي المركز دوراً حيوياً في استراتيجية المنظمة، وعندما تكسب المنظمة مركزاً قوياً وجيداً فإن المنافسين يترددون في الهجوم عليها ، وقد يلجؤون عندئذ لمناورات جانبية، ويظل التميز الناجم عن المركز قائماً طالما أن الظروف والعوامل الداخلية والخارجية مستقرة ولم تتغير، لذا فإن الشركات المستقرة يصعب زعزعة مركزها حتى إذا كان مستوى المهارات بها متوسطاً فقط.

وبالرغم من أن المزايا المرتبطة بالمركز لا يشترط ارتباطها بحجم المنشأة، إلا أن الواقع يشير إلى أن المنشآت الضخمة تعمل في أسواق، وتستخدم إجراءات تحول حجمها إلى ميزة. بينما الشركات صغيرة الحجم تنتج نحو مراكز منتج/ سوق التي تمكنها من استغلال مزاياها الأخرى.

وتتمثل الخاصية الرئيسية لمركز جيد في أنها تمكن الشركة من الاستفادة من سياسات قد لا تفيد المنافسين الذين لا يحتلون نفس المركز بنفس الدرجة، لذا عند تقويم الاستراتيجية ينبغي أن تدرس المنظمة طبيعة المزايا المرتبطة بالمركز في ظل استراتيجية محددة.

10-9. الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية Obstacles of Strategy Evaluation

أ. زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة، الداخلية منها والخارجية.
ب. زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة لما يكتنفه هذا المستقبل من غموض، كالتغيرات السياسية المفاجئة، وما يتبعها من تغير في القوانين الاقتصادية.
ج. زيادة عدد المتغيرات البيئية كالحروب والكوارث الطبيعية والاجتماعية.
وهنا يمكننا القول بأن الرقابة الاستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة للأحداث بعد وقوعها، بل أنها أيضاً تعني وضع المنظمة على الطريق الصحيح، واستباق الأحداث المتوقعة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة .
لذلك تعد الرقابة الاستراتيجية وظيفة فعّالة من وظائف الإدارة في تحديد مدى نجاحها في بلوغ أهدافها، وتحقيق رسالتها انسجاماً مع رؤيتها وتطلعاتها المستقبلية، خاصة أن المنظمات تواجه حالياً بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار سواء أكانت هذه البيئة داخلية أم خارجية، ولا يعد نجاح المنظمات في الوقت الحاضر هو الضامن للنجاح في المستقبل، وهذا يرجع لعدة أسباب أهمها: أن الاقتصاد المحلي والعالمي أصبح أكثر ديناميكية من السنوات الماضية ودورة حياة المنتج أقصر زمناً، والتقدم التكنولوجي يسير بوتيرة متسارعة ، والمنافسون الحاليون والمرتقبون يزدادون عدداً ، لذلك ازدادت البيئة تعقيداً، وأصبح التنبؤ بالمستقبل صعباً، حيث انخفض الإطار الزمني الذي يمكن التخطيط داخله بدرجة معينة من الدقة، فضلاً عن التقدم السريع للخطط مهما كانت دقيقة، وهو الأمر الذي جعل من عملية الرقابة أكثر صعوبة.

ومن خلال هذا الواقع يصبح لزاماً على المعنيين في المنظمة، وعلى الاستراتيجيين فيها النظر باستمرار بأن الاستراتيجية التي تم إعدادها وتصميمها، وكذلك الخيار الأمثل الذي تم اختياره لا يعني ضمان النجاح وتحقيق الغايات ، فدائماً ما يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الاستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها.

كما أنه قد ينتج عن عملية الإدارة الاستراتيجية قرارات قد تكون لها انعكاسات واضحة على المدى الطويل، فقد تؤدي القرارات الخاطئة منها إلى حدوث أخطاء كبيرة لا يمكن تصحيحها، لذا فإنه من الضروري على الاستراتيجيين أن يقوموا بمراجعة الاستراتيجية وتقويمها والرقابة على تنفيذها بصورة دورية ومستمرة، لأن عملية الإدارة الاستراتيجية ذاتها لا تتوقف أبداً.

من خلال ما تم عرضه خلال الفقرات السابقة من هذا الفصل يتبين لنا مدى أهمية الرقابة الاستراتيجية كوظيفة من

وظائف الإدارة الاستراتيجية التي تساعد على وضع إطار لتقويم مدى تحقيق المنظمة لكل من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ومدى ملاءمة كل بديل من البدائل الاستراتيجية في ظل الظروف البيئية الموجودة، وكذلك تساعد في توفير معلومات تساعد في عملية التخطيط، وإعادة التخطيط المستقبلي للمنظمة .

أسئلة الفصل

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 الرقابة الاستراتيجية هي العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف وتصحيحه
✓		2 تتطلب الرقابة الاستراتيجية متابعة جانبيين هما الأداء والمراجعة الاستراتيجية
	✓	3 تتأكد أهمية الرقابة الاستراتيجية من خلال الفاصل الزمني بين التخطيط والتنفيذ
	✓	4 من مظاهر غياب الرقابة الاستراتيجية البطء في إنجاز الأعمال
✓		5 من أهداف الرقابة الاستراتيجية تحقيق التوافق مع المتغيرات التنظيمية الداخلية
✓		6 من أهداف الرقابة الاستراتيجية تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية
	✓	7 من مهام عملية تقويم الاستراتيجية مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية
✓		8 يقوم مستوى الرقابة الاستراتيجية الاستراتيجي بالرقابة على الخطط قصيرة الأجل
	✓	9 ترتبط الأهداف المتعلقة بالتفوق بكل من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل
	✓	10 من خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال انعكاس الصورة الحقيقية لما يحدث
✓		11 من نظم رقابة السلوك الأهداف الوظيفية
	✓	12 تقع المعايير ضمن نظم رقابة السلوك
✓		13 توفر رقابة المدخلات هيكل حوافز من أجل تشجيع العاملين في المنظمة
	✓	14 من أجل رقابة المخرجات تلجأ المنظمة إلى نظام الإدارة بالأهداف
✓		15 ترتبط رقابة المدخلات بالضوابط السلوكية والنمط الثقافي السائد في المنظمة
	✓	16 معايير أنشطة التحويل هي برمجة لأنشطة العمل
✓		17 تعد الموازنات التشغيلية من الوسائل الرئيسية المستخدمة في معايرة الإنتاج
	✓	18 يتأثر نظام الرقابة الاستراتيجية بتصميم نظام الحوافز
✓		19 من قواعد تقويم الاستراتيجية وفقاً لروملت التطور المستمر
	✓	20 يعتمد التجانس والجدوى على التقويم الخارجي

(2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. أي من التالي يعد من تعاريف الرقابة الاستراتيجية:
- A. العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج
- B. النظام الذي يساعد في ترشيد الاستراتيجية وتقويمها
- C. النظام الذي يسمح للإدارة بتقويم مدى التقدم في أداء المنظمة
- D. كل ما سبق
2. أي من التالي يعد من مظاهر غياب الرقابة الاستراتيجية:
- A. البطء في انجاز الأعمال
- B. تدني الانتاجية
- C. الاسراف في استخدام الموارد المادية
- D. كل ما سبق
3. من أهداف رقابة الاستراتيجية التالي باستثناء :
- A. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم فيه
- B. ترشيد التكلفة
- C. نشر المعارف والجدارات
- D. توحيد الاجراءات والسلوكيات
4. من مهام عملية التقويم الاستراتيجية التالي باستثناء :
- A. التحليل الاستراتيجي البيئي
- B. دراسة الأساس الذي تقوم عليه الاستراتيجية
- C. مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية
- D. اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة
5. في أي مستوى من مستويات الاستراتيجية تتم عملية مطابقة الأداء مع الخطط الموضوعة:
- A. الاستراتيجي
- B. التكتيكي
- C. التشغيلي
- D. كل ما سبق
6. أي من التالي يعد من خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعّال:
- A. أن يتلاءم نظام التقويم مع حجم المنظمة
- B. أن يعكس التقويم الصورة الحقيقية لما يحدث
- C. أن تكون أنشطة التقويم اقتصادية
- D. كل ما سبق
7. تقع قواعد السلوك ضمن أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية:
- A. المالية
- B. السلوكية

C. الثقافية

D. المخرجات

8. أي من التالي يقع ضمن أنماط الرقابة التي تعتمد على الموازنات:

A. تحليل الانحدار

B. التحليل المالي

C. تحليل الارتباط

D. مراجعة العمليات

9. من القواعد المستخدمة في تقويم الاستراتيجية التالي باستثناء:

A. التجانس

B. التوافق

C. الجدارة

D. كل ما سبق

10. تدل حاجة الاستراتيجية لدراسة اتجاه المجموعات على:

A. التجانس

B. التوافق

C. الجدوى

D. الميزة

3 أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) اشرح مفهوم الرقابة الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 9-1}

السؤال (2) تحدث عن أهمية الرقابة الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 8 دقيقة. الدرجات من 100: 8. توجيه للإجابة: الفقرة 9-2}

السؤال (3) ناقش أهداف رقابة الاستراتيجية وتقويمها

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 9-3}

السؤال (4) اشرح مستويات الرقابة الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 6 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 9-4}

السؤال (5) اشرح خطوات الرقابة الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 8 دقيقة. الدرجات من 100: 8. توجيه للإجابة: الفقرة 9-5}

السؤال (6) ناقش خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال

{مدة الإجابة: 4 دقيقة. الدرجات من 100: 7. توجيه للإجابة: الفقرة 9-6}

السؤال (7) ابحث في أنواع نظم الرقابة الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 30 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 9-7}

السؤال (8) اشرح أنماط الرقابة الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 12. توجيه للإجابة: الفقرة 9-8}

السؤال (9) ابحث في تقويم الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 9-9}

السؤال (10) تحدث عن الصعوبات التي تواجه تقويم الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 9-10}

الفصل العاشر: الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

عنوان الموضوع: الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات *Strategic Management for Information Systems & Technology*

كلمات مفتاحية:

نظم المعلومات الإدارية (*Management Information Systems (MIS)*)، نظم المعلومات الاستراتيجية (*Strategic Information Systems (SIS)*)، التنقيب عن البيانات (*Data Mining*)، الميزة التنافسية المستدامة (*Sustainable Competitive Advantage*)، المعلومات الاستراتيجية (*Strategic Information*)، إعادة هندسة عمليات الأعمال (*Business Process Reengineering (BPR)*)، إدارة المعلومات (*Information Management*)، الأعمال الالكترونية (*E-Business*)، التجارة الالكترونية (*e-Commerce*)، التجارة النقالة (*M-Commerce*)، التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات (*Strategic Planning for Information Resources (SPIR)*)، شبكة الانترنت (*Internet*)، الاتصالات عن بُعد (*Telecommunications*).

ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات، حيث يوضح مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجية، والمعلومات الاستراتيجية، وأهمية نظام المعلومات الاستراتيجي، والخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات، والمتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية، والاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات، والعلاقة بين شبكة الانترنت والاستراتيجية، والتكامل بين الإدارة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي، وأخيراً معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات.

المخرجات والأهداف التعليمية:

1. شرح مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي.
2. توضيح مفهوم المعلومات الاستراتيجية
3. مناقشة أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي
4. معرفة الخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات
5. مناقشة المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية
6. شرح الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات
7. معرفة كيفية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات
8. دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت والاستراتيجية
9. مناقشة التكامل بين الإدارة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي
10. تحليل معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

10-1. مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي *the concept of Strategic Information System*

يعرّف نظام المعلومات الاستراتيجي (*Strategic Information System (SIS)*) بأنه ذلك النظام الذي يرفد المنظمة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الاستراتيجية على منافسيها في سوق الأعمال، ويشجع على ابتكار الأعمال ويحسن من عملياتها، ويساهم في بناء موارد معلوماتية استراتيجية للمنظمة. أي أنه النظام الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما يدعم المنافسة للمنظمة أو يدعمها معاً.

إن نظام المعلومات الاستراتيجي هو نظام محوسب على كافة المستويات الإدارية والوظيفية للمنظمة، يحدث تغييرات جوهرية في الأهداف والعمليات والإنتاج والخدمات، أو في العلاقات البيئية للمنظمة، ويكون له تأثيراته التي تجعل المنظمة تحتل موقعاً تنافسياً متميزاً بين المنظمات المنافسة لها.

ويلاحظ من التعريف السابق بأن النظام يمكن أن يكون في أي مستوى تنظيمي، ويكون تأثيره شاملاً لجميع جوانب المنظمة سواء الداخلية أو من خلال علاقتها مع البيئة الخارجية. وهدف ذلك كله هو تحقيق التقدم التنافسي من خلال التفوق على المنافسين.

إن نظام المعلومات الاستراتيجي يكون استراتيجياً إذا كان متناسقاً مع أهداف واستراتيجيات الأعمال وإذا كان له أثر في الأداء التنظيمي.

وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة في عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين، أي أنها تمكن المنظمة من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين. كما أنها تحسّن من سلسلة القيمة الداخلية، وتأمين علاقات متينة وقوية مع الموردين والعملاء والشركاء، إلى جانب توسيع نظام الربط الشبكي. وتستطيع المنظمة الاستفادة من هذه النظم في التنقيب عن البيانات *Data Mining* التي تخص سوق معينة، أو مجموعة محددة من العملاء، إلى جانب تحليل أذواقهم وتفضيلاتهم.

وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة على تنفيذ توجهاتها وأنشطتها طويلة الأجل بغرض إنجاز أهدافها. وإن نظم المعلومات الاستراتيجية الفعّالة ترفع من مستوى الأداء التنظيمي من خلال:

أ. التوافق بين الأهداف الاستراتيجية ونظم المعلومات

ب. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة *Sustainable Competitive Advantage*

ت. إعادة تصميم عمليات المنظمة *Business Process Reengineering*

إن نظم المعلومات الاستراتيجية هي تلك النظم التي تؤدي إلى تغيير الأهداف والعمليات والمنتجات أو الخدمات،

وحتى العلاقات البيئية الخاصة بالمنظمات لمعاونتها في تحقيق الميزة التنافسية. ويجب أن تكون نظم المعلومات الاستراتيجية متميزة عن غيرها من نظم المعلومات المستخدمة على المستوى الاستراتيجي في المنظمة عن طريق مديري الإدارة العليا والتي تركز على اتخاذ القرارات طويلة الأجل، وعلى المشكلات الاستراتيجية للمنظمة .

ويمكن أن تطبق نظم المعلومات الاستراتيجية أو تستخدم في جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وهي أكثر عمقاً وشمولية مقارنة بالأنواع الأخرى من نظم المعلومات المختلفة. وهي النظم القادرة على تغيير أسلوب ممارسة المنظمة لأعمالها، أو قادرة على تغيير عملياتها الداخلية وعلاقتها بالعملاء والموردين لتحقيق الميزة من تكنولوجيا المعلومات الجديدة.

وبصفة عامة، ليس هناك نظام معلومات استراتيجي واحد يحقق كل ذلك، ولكن هناك في الواقع مجموعة من النظم الاستراتيجية للمعلومات التي تعمل على مستويات مختلفة من استراتيجيات منظمات الأعمال.

10-2. المعلومات الاستراتيجية Strategic Information:

بما أن الإدارة الاستراتيجية ترتبط بالمستقبل فهي تحتاج إلى معلومات كثيرة تتعلق بالماضي والحاضر لتضع على أساسها أهداف المستقبل، وتُصاغ الاستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف. لذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تعد مستهلكاً للمعلومات ومنتجاً لها بالوقت نفسه، حيث يتم الحصول على المعلومات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات من نظام المعلومات الإداري (*Management Information System (MIS)*) ثم تنقل تلك الاستراتيجيات إلى المستويات الإدارية المختلفة التي تنظر إليها على أنها معلومات مهمة تستخدمها لوضع استراتيجياتها وتطبيقها وتقويمها.

ويقصد بالمعلومات الاستراتيجية تلك المعلومات التي تدعم الإدارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي، وتسهل مهمة تحديد الأهداف واختيار بدائل العمل الممكنة، كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة. وتأخذ المعلومات الاستراتيجية ثلاثة أشكال رئيسية هي :

أ- معلومات وصفية أساسية *Basic Descriptive Form*: وتعطي فكرة عامة أو سجلاً كاملاً من المعلومات عن خصائص المنظمات والأفراد والأحداث والظواهر التي تمت حتى فترة زمنية معينة، على أن تُعدّل تلك المعلومات تبعاً للتغيرات التي تحصل في تلك الخصائص.

ب- معلومات على شكل تقارير تعكس الأوضاع الحالية *Current Reporting Form*: وتتضمن معلومات تبين التغيرات التي حدثت بهدف تعديل السجلات السابقة، أو إنشاء سجل عن الحدث أو الظاهرة الجديدة.

ج- معلومات على شكل تنبؤات تقديرية *Speculative Evaluative Form*: وتعتمد على ما يستطيع الأفراد استنتاجه من المعلومات السابقة باستخدام خبراتهم واحكامهم الشخصية للتنبؤ بأحداث المستقبل المحتملة، لذلك

فهي بالضرورة معلومات ذات صبغة شخصية، لأنها تعكس آراء ووجهات نظر الأفراد الذين يعدونها استناداً إلى النوعين السابقين من المعلومات.

وتستخدم المعلومات الاستراتيجية لتحديد المشكلات التي قد تواجه المنظمة عن طريق مسح البيئة باستمرار للتعرف على التغيرات التي تحدث فيها بهدف تجنب التهديدات، أو تجنب إضاعة الفرص المتاحة أمامها، كما تستخدم لتحديد الاستراتيجيات الممكن اتباعها مستقبلاً، وتحديد النتائج المرغوب تحقيقها عند تطبيق واحد أو أكثر من تلك الاستراتيجيات.

ومن ناحية أخرى، تساند نظم المعلومات الاستراتيجية منظمات الأعمال في تطبيق الأساليب العلمية في تعامل كل منظمة مع منافسيها باعتبارهم مصدر التهديد الرئيسي لها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال ما توفره من معلومات استراتيجية عنهم وعن مصادر قوتهم ونقاط ضعفهم، والموارد التي يعتمدون عليها، والأسواق التي يعرضون فيها منتجاتهم، وتعرف تلك الأساليب بأساليب ذكاء المنافس *Competitor Intelligence* التي تشير إلى عملية الجمع والتحليل المنتظم للبيانات المتعلقة بالمنظمات وبالتالي إعداد وصياغة الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها .

وترتبط كثافة الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية بطبيعة نشاط المنظمة. وهذا ينعكس من خلال ما تتمتع به الإدارة العليا من رؤية ووجهة نظر. كما ترتبط أيضاً بنقاط القوة والضعف في المنظمة، وبمعايير النجاح على مستوى المشاريع وبالمعلومات عن المنافسين وبالفرص والتهديدات البيئية . وإن منظمات مثل المصارف والخطوط الجوية والصحف تحتاج إلى معلومات كثيفة جداً، وإلى نسبة عالية من محتوى معلومات المنتج / الخدمة. وعلى العكس من ذلك، فإن منظمات مثل صناعة الاسمنت فهي بحاجة منخفضة إلى المعلومات ومحتوى معلومات المنتج / الخدمة. ومن هذا يلاحظ ان المنظمات التي يتأثر نشاطها بالأحداث المحلية والعالمية بشكل حساس تكون ذات استخدام كثيف للمعلومات وخاصة الاستراتيجية منها .

3-10. أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي The importance of Strategic Information System:

تتبع أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي من خلال ما ينتظر منظمات الأعمال من منافسة مستقبلية، والتي لن تتمكن نظم المعلومات التقليدية من تلبية متطلباتها، لا سيما فيما يتصل بالمعلومات الاستراتيجية التي تعد الشريان الحيوي للقرارات الاستراتيجية في تلك المنظمات.

لذا أصبح من الضروري على المنظمات بناء وتطوير نظام المعلومات الاستراتيجي الخاص بها، والقادر على تلبية متطلباتها الاستراتيجية المختلفة من خلال ما يقدمه من التكنولوجيا معلومات متقدمة مواكبة للتطورات البيئية. وهذا

ما يوضح دور نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال دورها في مواجهة تعقيد أنشطة الأعمال الذي تزايد بسبب التأثيرات الاقتصادية العالمية والتنافس في السوق مع وجود القيود الاجتماعية المختلفة فضلاً عن اكتساب الحاسوب أهمية كبرى لما يقدمه من تسهيلات مذهلة قياساً بما سبق في مجال الأعمال، الأمر الذي سهل من عمل نظام المعلومات الاستراتيجي ليتلاءم مع التطورات السريعة في البيئة الخارجية .

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمات يكسب نظم المعلومات الاستراتيجية أهمية خاصة، وهو يعد الخطوة الأولى في مبادرات التغيير التنظيمي *Organizational Change* وعنصر أساسي ومهم في إعادة هندسة عمليات الأعمال *Business Processes Reengineering (BPR)* . إضافة إلى أنها تتضمن التقييم التنظيمي وتطوير الأسس الاستراتيجية المتمثلة في : الرؤية والرسالة والمبادئ المرشدة، وتحليل الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة ورؤيتها المستقبلية، ويوفر المعلومات الضرورية لتطوير الأهداف الاستراتيجية *Strategic Objectives* .

إن نظام المعلومات يعد استراتيجياً إذا ساعد المنظمة على دعم عملية التغيير في منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها أو الطريقة التي تنافس بها أو لتغيير الإجراءات أو العمليات الداخلية، أو الأنشطة الداعمة للحصول على ميزة تنافسية من استخدام تكنولوجيا المعلومات .

إن نظم المعلومات الاستراتيجية تساعد المنظمة في اكتساب الميزة التنافسية من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية . وبذلك تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة على تحقيق استراتيجيتها التنافسية من خلال أدوارها الرئيسية الآتية :

1. تحسين الكفاءة التشغيلية: إذ يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في زيادة الكفاءة التشغيلية داخل المنظمة عن طريق تقليل تكاليف العمليات وتحسين مستوى الجودة، كما يساعد في تقديم المنتجات والخدمات. ومن أمثلة ذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات التصنيعية المعتمدة على الحاسوب *Computer-based Manufacturing Information Technology*

2. المساهمة في تحقيق الإبداع في مجال العمل: تعمل تكنولوجيا المعلومات في تطوير منتجات وخدمات وطرائق وأساليب عمل ذات كفاءة عالية في جميع العمليات، بدءاً بمرحلة التصميم وانتهاء بخدمات ما بعد البيع. وهذا يساعد على استحداث فرص متعددة للمنظمة في توسيع أسواقها من خلال دخول أسواق جديدة أو في تعزيز أسواقها الحالية.

3. بناء موارد تكنولوجيا معلومات استراتيجية: وذلك لأن تكنولوجيا المعلومات تساعد المنظمة على بناء موارد معلومات استراتيجية، وتجعلها تحصل على المزايا باستخدام الفرص الاستراتيجية كنتيجة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة المعتمدة على الحاسوب، إضافة إلى تحسين الكفاءة للعمليات الإنتاجية من خلال توفير

الأجهزة والبرمجيات المختلفة، والعمل على تطوير الاتصالات وتوظيف الأفراد المختصين في مجالات نظم المعلومات وتدريب المستخدمين، كما يمكن أن تزودها بمعلومات عن العملاء والموردين والمنافسين، وعن بيئة الصناعة التي تنتمي إليها، وعن البيئة العامة بشكل عام، إذ أن توافر مثل هذه البيانات والمعلومات تعد ذات قيمة ومنفعة عالية بالنسبة لمتخذي القرار على مستوى المنظمة.

بناء على ما تقدم، تعد المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الاستراتيجي من أهم المعلومات لكونها تعبر عن المستقبل، وإن عملية الحصول على تلك المعلومات ليست بالمهمة السهلة دائماً لذلك فالاعتماد على الحاسوب يمكن المنظمة من تخزين البيانات، وإجراء جميع عمليات التحليل والدراسة لتلك البيانات، وبما يتيح الاستفادة منها في الوقت المناسب، وبالتالي حصول تلك المنظمة على مزايا تنافسية إذا استثمارتها في تطوير منتجاتها من أجل مواجهة احتياجات السوق.

4-10. الخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات Strategic Characteristics of information Systems:

تتمثل الخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات في :

1. الحصول على مزايا تنافسية: أصبح لنظم المعلومات مزايا استراتيجية سواء داخل المنظمة في مجال التخطيط والرقابة، وكذلك على المستوى البيئي مثل تقديم منتجات وخدمات جديدة. وكذلك تستخدم نظم المعلومات كوسيلة اتصال لإيجاد نوع من التوازن بين الخصائص الداخلية للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها مما يخلق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة .

2. مزايا قصيرة الأجل: إن تقديم منتج أو خدمة متميزة لا يمكن تقليدها بسهولة أو استخدام مورد معلومات ضخم غير متاح للمنافسين يمكن المنظمة من رفع تكلفة دخول منافسين محتملين للسوق. وإن تلك الاستراتيجية تمنع المنافسين من دخول السوق، وبالتالي تستطيع المنظمة الحفاظ على حصتها في السوق. ومن ناحية أخرى، فإن وجود مزايا تكنولوجية لدى المنظمة يمنحها أيضاً ميزة تنافسية خلال الأجل القصير وتزداد تلك الفترة كلما كانت تكلفة الحصول على تلك التكنولوجيا مرتفعة مقارنة بحجم المنافسين.

3. الاستحواذ على العملاء والموردين: أحد المزايا التنافسية التي تتيحها نظم المعلومات الاستراتيجية هي قدرتها على الاحتفاظ بعملائها ومورديها من خلال جعل تكلفة التحول إلى المنافسين مرتفعة. وخير مثال على ذلك *Electronic Home Banking* فبمجرد ارتباط العميل بأحد تلك المصارف، فإن جميع معاملاته المالية تكون مرتبطة بنظام ذلك المصرف، وما يستخدم من شبكة معلومات بحيث يصعب على العميل التحول إلى مصرف آخر له نظام مختلف.

4. تغيير قواعد المنافسة: تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية من سرعة تغيير قواعد المنافسة حيث يمكن لنظم

المعلومات الاستراتيجية تغيير المزايا التنافسية من منافسة تكاليفية إلى منافسة تعتمد على تمييز المنتج، أو توسيع نطاق الخدمة وجعلها أكثر سهولة، أو تقديم مجموعة من الخدمات أو المنتجات المتكاملة والتي يستطيع المستهلك الحصول عليها في مكان واحد.

5-10. المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية Organizational & Technological Requirements for Strategic Information Systems

لكي تلعب نظم وتكنولوجيا المعلومات دوراً استراتيجياً لا بد لها من توافر المتطلبات التنظيمية والتقنية التالية :

المتطلبات التنظيمية Organizational Requirements:

1. تخطيط استراتيجي لنظم المعلومات تشارك فيه الإدارة العليا.
2. النظر إلى المعلومات كمورد مهم، وتوفير الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا، ومشاركة العاملين في تخطيط وتصميم وبناء نظم المعلومات
3. ارتباط مدير إدارة المعلومات *Information Management* مع الإدارة العليا، ووجود مكانة لهذا المركز تساوي مكانة الوظائف الأخرى في المنظمة.
4. الحفاظ على سرية المعلومات والخطط الموضوعية لنظم المعلومات والتخطيط بعناية ووضع الموازنات الملائمة لهذه الخطط.
5. الاهتمام بالإبداع والتطوير وإعطاؤهما درجة كافية من الأهمية.
6. التأكيد على الكفاءات والجدارات ما بين المنظمات والتعاون بين المنظمة ومورديها وعملائها.
7. تبني ثقافة التغيير والتطوير في المنظمة كعملية مستمرة ومنتظمة.
8. توفير التشريعات اللازمة من قبل الإدارة العليا لخدمة نظم المعلومات وتسهيل عملها.

المتطلبات التقنية Technological Requirements:

1. توافر الحاسبات والمكونات المادية الأخرى والبرمجيات المؤهلة للقيام بأنشطة وأعمال المنظمة مع القدرة على تطبيق الاستراتيجية المراد تطويرها كتطوير شبكات المناطق والواسعة *Wide Area Network (WAN)* مثلاً.
2. توافر أنظمة متطورة للمساعدة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومنها نظم دعم القرار *Decision Support Systems (DSS)* ونظم الخبرة *Expert Systems (ES)* والذكاء الصناعي *Artificial Intelligence (AI)*.
3. توافر قواعد بيانات *Databases* يسهل الوصول إليها وشبكات الاتصالات *Communications Networks* التي تسهل عملية الاتصال داخلياً. في داخل الفرع الواحد أو بين الفروع المنتشرة- وخارجياً بين المنظمة ومورديها وعملائها، الأمر الذي قد يميزها عن غيرها.

4. ربط الأنظمة المختلفة معاً *Connectivity* أي ربط الشبكات المختلفة في داخل المنظمة معاً. وبهذا يتوفر نظم معلومات متنافسة على مستوى المنظمة ككل، والذي يحول دون التعارض والاختلاف في أنظمة المنظمة، ويسهل توفير المعلومات للمنظمة بجميع أجزائها، كما يتعلق ذلك بأن تكون المكونات المادية والبرمجيات متوافقة.

10-6. الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات: Strategic Use of Information Systems

تعتمد القمة الاستراتيجية لنظم المعلومات على نجاح عمال المعرفة (*Knowledge Workers (KW)*) في تحقيق أقصى كفاءة وفاعلية ممكنة من عملية تطبيق نظم المعلومات في مجالات الأعمال المختلفة، أي أن القيمة الاستراتيجية للنظام تعتمد على الاستخدام الاستراتيجي له. وهذا يعني بالضبط إمكانية استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات نحو كل من :

1. الخارج *Outward* :

أي اندماج هذه النظم بالأعمال الالكترونية *e-Business* والتجارة الالكترونية *e-Commerce* بحيث أصبح بالإمكان الحديث عن نظم معلومات الأعمال الالكترونية *e-Business information systems* ونظم معلومات التجارة الالكترونية *e-Commerce information System* ناهيك عن الأعمال والتجارة النقالة *M-Commerce*

إن نظم المعلومات مع نموذج الأعمال هو مصدر الميزة التنافسية. وإن امتلاك نظم للمعلومات لا يعد ميزة بحد ذاته، وإنما الاستخدام الكفاء والفعال لهذه النظم من قبل الإدارة هو الذي يحقق للمنظمة أهدافها الاستراتيجية، وفي مقدمتها اكتساب الميزة التنافسية. أي أن التكنولوجيا ليست ميزة بحد ذاتها، وإنما إدارة التكنولوجيا والمواءمة الاستراتيجية الناجحة بين نظام المعلومات ونموذج العمل *Business Model* هي الضامن الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية .

2. الداخل *Inward* :

يشكل توجه نظم المعلومات نحو الداخل سلسلة قيمة الأعمال المبنية على شبكة المنظمة الداخلية.

3. عبر المستويات *Across* :

تعمل نظم المعلومات على ربط الأعمال بالأعمال، وهو ما يعد من أهم التحديات التي تواجهها الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات. ويأخذ العمل عبر منظمات الأعمال عدة أشكال منها العمل مع الموردين *Working With Suppliers* والعمل مع الزبائن *Working With Customers* وبناء المشروعات الافتراضية *Virtual Enterprise*.

ومن بين نظم المعلومات التي تتولى تأسيس العلاقة بين الأعمال ونظم المعلومات العابرة للمنظمات *Saber* ونظم التحويل الالكتروني للأموال *Electronic Funds Transfer Systems*.

7-10. التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات Strategic Planning for Information :Resources

واجهت خدمات المعلومات المزيد من الانتباه إلى التخطيط الاستراتيجي وكان المصطلح الأول المستخدم في وصف هذا النشاط تحويل فئة الاستراتيجية *Strategy Set Transformation* في حين أصبح مصطلح التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات هو الأكثر شيوعاً اليوم.

عندما بدأت خدمات المعلومات تطوير خطط استراتيجية، كان المنهج المقترح هو بناء هذه الخطط كلية على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي سميت مجموعة الاستراتيجية التنظيمية *Organizational Strategy Set*، وكخطوة ثانية مستقلة وجهت خطة خدمات المعلومات لدعم أهداف المنظمة، وسميت خطة خدمات المعلومات مجموعة استراتيجية نظم المعلومات الإدارية *Management Information Systems Strategy Set* واحتوت على أهداف وقيود واستراتيجيات وسمي هذا المنهج تحويل فئة الاستراتيجية .

وهناك خلل أساسي في تحويل فئة الاستراتيجية، وهو أن المجالات الوظيفية ليس لديها موارد دائماً لضمان تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن المنهج لا زال ممارساً من قبل منظمات ناجحة للغاية بصورة معتادة جداً. ويجب أن تطور المنظمات استراتيجيات نظم وتكنولوجيا المعلومات التي تدعم استراتيجيات العمل. وتتضمن الخطط الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات النقاط الأربعة التالية :

أ- تحسين فهم الإدارة لفرص ومحددات نظم وتكنولوجيا المعلومات.

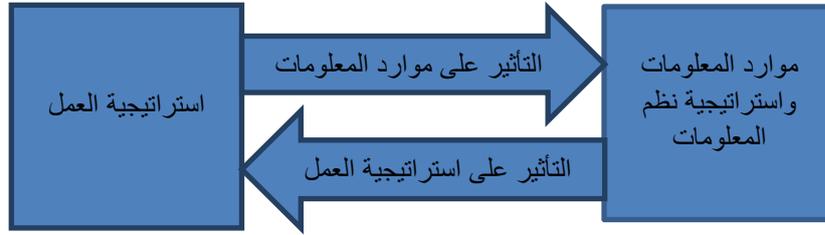
ب- تقييم الأداء الحالي.

ت- تحديد متطلبات الطاقة ومتطلبات الموارد البشرية.

ث- توضيح مستوى الاستثمار المطلوب.

ويكون التخطيط الاستراتيجي لخدمات المعلومات *Strategic Planning for Information Services (SPIS)* حلاً لمشكلة عدم كفاية موارد المعلومات. وعندما تعتنق المنظمة التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات *Strategic Planning for Information Resources (SPIR)*، فإنها تطور الخطط الاستراتيجية لخدمات المعلومات والمنظمة تكون متزامنة *Concurrently* .

وتعكس خطة المنظمة الدعم الذي يمكن توفيره من خدمات المعلومات، وتعكس خطة خدمات المعلومات الطلبات المستقبلية لدعم النظم، ويوضح الشكل (10، 1) ذلك.



الشكل (10 ، 1) التخطيط الاستراتيجي لخدمات المعلومات

وبذلك ستطور كل منظمة خطة استراتيجية لموارد المعلومات تحقق احتياجاتها الخاصة بها، ومن الضروري أن تحدد هذه الخطة :

- أ. الأهداف التي يحققها كل نظام فرعي لنظم المعلومات المعتمدة على الحاسب *Computer- based information systems (CBIS)* خلال الفترة التي تغطيها الخطة.
- ب. موارد المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف.

مما سبق يمكن النظر إلى الخطة على أنها احتياجات نظام فرعي من نظم المعلومات المبنية على الحاسبات. فعلى سبيل المثال، يمكن تعديل نظام المخزون ليسمح بتلبية أوامر العملاء بسرعة أكبر، ويمكن أن تتحقق الزيادة في السرعة عن طريق توزيع عناصر المخزون في المخزن بطريقة تجعل الفرد الذي يلبي الأمر يلتقط العناصر من الأرفف بكفاءة جيدة، وتكون الخطوة الثانية في عملية التخطيط تحديد موارد المعلومات اللازمة لتحقيق الهدف.

وبذلك يمكننا أن نوجز فوائد تخطيط موارد المعلومات الاستراتيجية في النقاط التالية :

1. تخصيص موارد نظام المعلومات الاستراتيجي بشكل أفضل من خلال الإجابة على بعض التساؤلات أهمها: أي من هذه الموارد يجب توفيرها؟ ثم كيف للمنظمة أن تتمكن من الحصول عليها؟.
2. التواصل مع الإدارة العليا التي تتخذ القرارات الرشيدة في الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتوظيفها لصالح المنظمة.
3. المساعدة في الحصول على الأجهزة والبرمجيات والاتصالات من الموردين بأسعار أفضل ونوعية أحسن.
4. إبداع السياقات المختلفة باتخاذ القرارات من خلال مشاركة مديري الأعمال مع مدير تكنولوجيا المعلومات وتمكينهم من العمل سوياً نحو تحقيق نجاح الأعمال مستقبلاً.
5. تحقيق التكامل واللامركزية في أنشطة المنظمة.
6. تقويم خيارات تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مثل الشبكات ومحطات العمل وحل المشكلات بالاعتماد على شبكة الانترنت.
7. مقابلة توقعات الإدارة العليا فيما يتعلق بمستقبل الشركة وتحقيق المزايا التنافسية من خلال استخدامات تكنولوجيا المعلومات المناسبة للتوجه الاستراتيجي .

8-10. العلاقة بين شبكة الانترنت والاستراتيجية & The Relationship between Internet & Strategy:

أصبح الانترنت اليوم سوقاً إلكترونية حيث تتنامى استخداماته بشكل ملفت للنظر من قبل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، وقد حملت شبكة الانترنت الكثير من المصالح التجارية على إعادة التفكير في الكيفية التي تدار بها الأعمال. كما أن العديد من المنظمات تستخدم الانترنت لأغراض الاتصالات الإلكترونية *Electronic Communications* ونقل البيانات *Data Transfer* وبحوث التسويق *Marketing Research* وتكوين واجهات المخازن الإلكترونية *Electronic Storefronts*. ومن أبرز أسباب الاستخدام الاستراتيجي للإنترنت ما يلي:

أ- العولمة *Globalization*

ب- الميزة التنافسية *Competitive Advantage*

ج- احتواء الكلفة *Cost Containment*

د- المبيعات والتسويق *Sales & Marketing*

هـ - الاتصالات الإلكترونية *Electronic Communications*

إن المظهر العام في علاقة الشركات المقامة على الانترنت بالاستراتيجية تبدو في الغالب في حالة فوضى واضطراب. وفي المقابل نجد حالات كثيرة مقابلة من عدم التكيف والتلاؤم الاستراتيجي. في كل من هاتين المجموعتين هناك القليل من الشركات التي استطاعت أن تطور استراتيجية أعمالها الإلكترونية والمادية بما يمنحها قدرة جوهرية قابلة للحياة وميزة تنافسية مستدامة، وبين هاتين المجموعتين هناك عدد كبير جداً من الشركات التي تتوزع على مدى واسع من السلسلة. وإن مراجعة وتقييم العلاقة بين الانترنت والاستراتيجية تتمثل في الموقف من الاستراتيجية الذي يتوضح من خلال:

أ. رؤية دعاة الانترنت:

وهم المتحمسون الذين يرون أن الاستراتيجية لم تعد مطلوبة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار وبسرعة فائقة. وتقوم هذه الرؤية على أساس أن المنافسة في زمن الانترنت سريعة ورشيقة وغير قابلة للتنبؤ، لهذا فإن المطلوب ليس هو السرعة في العمليات وعلى المستوى التشغيلي، وإنما المطلوب هو تعجيل الاستراتيجية وعلى مستوى الشركة ككل، وأصبحت الانترنت تواجه الشركات بحقيقة أن الميزة التنافسية يمكن أن تظهر وتختفي في ليلة وضحاها. وهذا ما يظهر واضحاً في الصعود المفاجئ لشركات ونماذج أعمال جديدة في مقابل هبوط مفاجئ لشركات وأعمال أخرى وهذا ما يمكن أن يحدث المرة تلو المرة، فالإنترنت جعلت من الممكن أن تنظم الشركات أعمالها بطرق جديدة، وأن توزع منتجاتها وخدماتها الجديدة بالطرق الشبكية لعشرات الملايين في نفس الوقت. حسب هذه الرؤية فإن الأعمال عندما كانت بسيطة في الماضي سعت الشركات لامتلاك استراتيجيات معقدة لها،

ولكن في الوقت الحاضر فإن الأعمال أصبحت معقدة جداً وعلى الاستراتيجية أن تتحول إلى قواعد بسيطة. وإن المديرين المتنافسين في الأعمال يمكن أن يختاروا بين ثلاث طرق متميزة للمنافسة هي :

1. بناء مراكز تنافسية والدفاع عنها.

2. الاهتمام بالموارد الفريدة وتحقيق رافعة عالية فيها.

3. متابعة مرونة الفرص الرشيقة بالاعتماد على القواعد البسيطة.

وإن كل أسلوب من الأساليب الثلاثة السابقة يتطلب مجموعة من المهارات المختلفة وتعمل في ظل ظروف مختلفة. ولا شك في أن الأعمال القائمة على الانترنت في الأسواق سريعة التغير تتطلب مداخل المرونة العالية للاستفادة من الفرص الرشيقة بالاعتماد على القواعد البسيطة. والواقع أن الإنترنت بما تقدم من خدمات ومعلومات متنوعة وفيرة وسريعة وبالوقت الحقيقي أصبحت تشكل مصدراً قوياً لتحليل بيئة الشركة التنافسية للشركات وتمكينها بشكل الذكاء التنافسي *Competitive Intelligence* الذي يعظم من قدرتها ويثري حتى الاستراتيجية فيها . ويقود الذكاء التنافسي أداء الأعمال عن طريق زيادة المعلومات التسويقية وتحسين العلاقات الداخلية، ورفع مستوى جودة التخطيط الاستراتيجي، كما أنه يساهم بدرجة كبيرة في الاهتمام بموارد المعلومات التي يمكن جمعها وتخزينها عن طريق ما يُعرف باسم الذاكرة المؤسسية *Institutional Memory* .

والتغير التكنولوجي السريع يأتي على شكل موجات، وكما أن موجات المحيط تآكل الشاطئ، فإن التكنولوجيا تعمل على تآكل الاستراتيجية. ولهذا كله فإن الاستراتيجية حسب هذه الرؤية أصبحت متقدمة وهي لا تنفع إلا الشركات المادية التقليدية، فحيث أن هذه الشركات نفسها أصبحت تتدافع من أجل التحول إلى الأعمال الرقمية *Digital Business* فإن الاستراتيجية عليها أن تختفي، وفي أحسن الأحوال عليها أن تتحول إلى قواعد بسيطة واضحة وسريعة ومطواعة للأسواق المتغيرة، أو أن تتحول إلى المبدأ الاستراتيجي الواحد الواسع والمرن الذي يسمح للشركة بالمشاركة والمرونة .

وتقوم هذه الرؤية على التحول نحو الأعمال الالكترونية القائمة على الانترنت بما يجعل تكنولوجيا المعلومات والانترنت هي المعول الرئيسي عليه فقط في أداء الشركة لأعمالها وتحقيق الميزة التنافسية، مع إعادة تشكيل الاستراتيجية الكلية للشركة السريعة وبما يجعل:

1. موقع الوب *Web Site* هو المكافئ للاستراتيجية.

2. إن التطورات السريعة في الأعمال الالكترونية تمثل تطورات يومية واستراتيجية في نفس الوقت.

3. اعتماد الوظائف الأخرى بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والانترنت في الشركة لإنجاز استراتيجياتها الوظيفية بما يجعلها بمثابة استراتيجية الأعمال.

4. إن التعاون والتعاقد الاستراتيجي *Strategic Synergy* ميزة تنافسية تحققها تكنولوجيا المعلومات وشكلها الأرقى الإنترنت في استراتيجية الأعمال.

ب. رؤية دعاة الاستراتيجية:

وهم المتحمسون الذين يرون أن الاستراتيجية هي الضمانة طويلة الأمد لبقاء الشركة ونموها. وتقوم هذه الرؤية على تأكيد أهمية الاستراتيجية لكي لا تسقط الأعمال الالكترونية في الفوضى، وأهمية الاستراتيجية في حماية الفرص والأعمال الحالية وبنيتها التحتية الكبيرة والمحافظة على ميزتها طويلة الأمد. كما أنها ترى أن الإنترنت ليست أعظم ابتكار في التاريخ، فإلى جانب كونها نتاجاً لتزاوج عشرات وربما مئات من الابتكارات، فهي ليست مثل السكك الحديدية التي نقلت العالم إلى ما بعد الثورة الصناعية، وليست مثل الكهرباء التي نقلت الصناعة إلى عصر الالكترونيات. وإن الإنترنت التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الاقتصاد والصناعة والتجارة، وبكن ليس لها تأثير جذري على الإدارة وبالتالي على الاستراتيجية.

إن الإنترنت لم تساعد الشركات على إدارة المعلومات الخارجية، فشركة مايكروسوفت لم تفعل شيئاً يزيد عن إنتاج واستخدام المعلومات داخل الشركات. أما الإنترنت فقد جلبت لنا كمّاً هائلاً من المعلومات الخارجية المجانية التي لا نريدها وليست هي المعلومات الحقيقية. وبلغة علم البيئة، فإن هذا الطوفان من المعلومات زاد عالم معلوماتنا تلوثاً. ومن مأخذ هذه الرؤية على الإنترنت ما يلي:

1. إن موجة الأعمال على الإنترنت التي اجتاحت الشركات قد أدت إلى فوضى الأعمال الالكترونية - *E-Business Chaos* فجميع مديرو الشركات خضعوا لضغوط مجالس إدارتهم من أجل القيام بمشاريع على الإنترنت، وكان الاهتمام الملح الذي يتردد هو (اعملها فقط، اعملها فقد عملوها).
2. إن الإنترنت التي نظر إليها البعض على أنها ستجعل الاستراتيجية متقدمة، أكدت على العكس من ذلك الحاجة إلى الاستراتيجية بعد أن ظهر واضحاً أن الإنترنت كما يقول مايكل بورتر *M. Porter* تميل لإضعاف ربحية الصناعة بدون تقديم مزايا ملكية ذات قدرة تشغيلية. وهذا ما يجعلها الآن وأكثر من أي وقت بحاجة إلى أن تميز نفسها من خلال الاستراتيجية.
3. إن الإنترنت بوصفها تكنولوجيا متقدمة يخضع بشكل متزايد للعقلية الهندسية القياسية. فرغم التفاعل الكبير الذي أتاحه الاتصال الشبكي والإنترنت بين الشركة والزبون، إلا أن الشركات الرقمية من أجل التعامل مع الأعداد الهائلة من النقرات (والنقرات صفقات) فإنها تلجأ للطرق القياسية في الاستجابة والمعالجة.
4. إذا كانت الاستراتيجية تقوم من خلال الميزة التنافسية المستدامة وطويلة الأمد بتحقيق أفضل حماية للأعمال القائمة الحالية، فإن الإنترنت وبسبب موجة الأعمال الرقمية تظهر في حالات كثيرة بمثابة محاولة لتقويض الأعمال الحالية. كما أن الأعمال والشركات القائمة على الإنترنت في حالات كثيرة أخرى بسبب الافتقار إلى التوجه الاستراتيجي من جهة وعدم تكامل نشاطها الرقمي أو الافتراضي مع النشاط المادي من جهة أخرى واجهت إخفاقات كبيرة وتعرضت في حالات كثيرة لمراجعة جديّة.

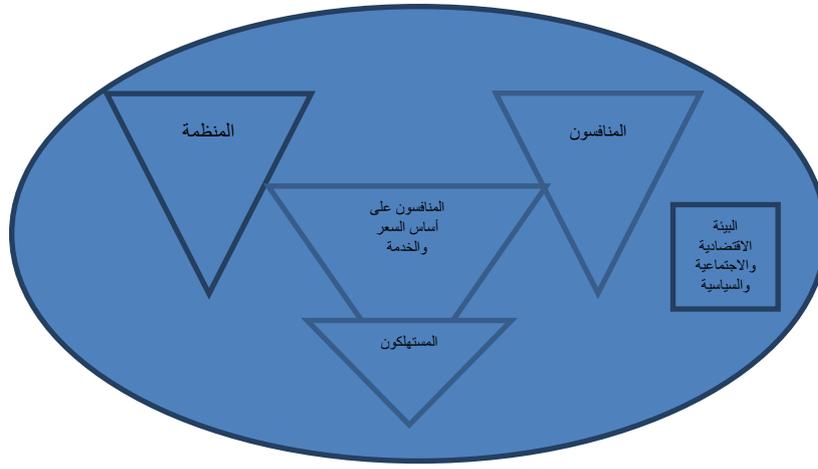
إن العلاقة بين الانترنت والاستراتيجية تتطلب تحقيق حالة من التوازن بين أبعاد هذه العلاقة، وإن أبعاد هذه العلاقة هي :

- أ- الموازنة بين النجاح في بناء الاستراتيجية كتوجه عام والنجاح في بناء الأعمال على الانترنت كفرص جديدة تعكس ذلك التوجه الاستراتيجي.
- ب- الموازنة بين الاستراتيجية والانترنت بما يضمن مرونة عالية في تعجيل العمل الاستراتيجي في الاستجابة للتكنولوجيا والتغيرات السريعة التي تأتي بها.
- ت- الموازنة بين عدم التميّع التنظيمي للأعمال الرقمية ومرونة التوجه الاستراتيجي.
- ث- الموازنة بين رؤية التعاقد في عمل كل شيء عن طريق الآخرين ورؤية صنع وعمل كل شيء داخل الشركة.
- ج- الموازنة بين ميزة تنافسية متطايرة من أنشطة غير أساسية في الشركة مع تجنب التأكيد على ميزة طويلة الأمد لم تعد ممكنة في سوق دائمة التغير.
- ح- الموازنة بين أعمال الانترنت الجديدة ذات الهدف الاقتصادي، وبين الأعمال الحالية التي لازالت ذات هدف اقتصادي ملائم.

9-10. تكامل الإدارة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي Integration of Strategic Management & Strategic Information Systems

إن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا هي قرارات غير مرتبة في معظمها تعتمد على بديهية الإدارة *intuition* وخبرتها وتقديراتها وأحكامها الشخصية بدرجة كبيرة، وهي بالتالي تعتمد على المعلومات النوعية، وفي بعض الأحيان على العوامل غير الموضوعية أكثر من اعتمادها على المعلومات الكمية، وهذا ما يقلل من فوائد نظام المعلومات الذي يركز على النواحي الكمية فقط في دعم الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها.

وبما أن الإدارة الاستراتيجية تعتمد بشكل رئيسي على معلومات البيئة الخارجية، ثم البيئة الداخلية في وضع الاستراتيجيات، وعلى مشاركة المديرين الآخرين، لذلك فهي تحتاج إلى نظام معلومات استراتيجي يدعمها في قدراتها التحليلية وأحكامها الشخصية، ويسهل اتخاذ القرارات الجماعية. لهذا يجب أن يكون لدى جميع أفراد الإدارة العليا تصور لنموذج ذهني *Mental Model* يرتبط بطريقة عمل المشروعات وردود أفعالها تجاه القوى السوقية واتجاهات تلك المشروعات، ويدعم هذا النموذج نظام معلومات يركز على اهتمامات الإدارة وطرق عملها واحتياجاتها من المعلومات. هذه المعلومات يمكن تصنيفها وفقاً لما يسمى المثلث الاستراتيجي *Strategic Triangle* الذي يعبر عنه بالشكل (10 ، 2) الذي يعتبر الأساس لمعظم القرارات الاستراتيجية، حيث تعمل الإدارة على مواجهة المنافسين في بيئة اقتصادية واجتماعية وسياسية معينة لتزود المستهلكين بالمنتجات والخدمات التي تفوق في ميزات التنافسية ما يستطيع المنافسون تقديمه.



الشكل (10 ، 2) المثلث الاستراتيجي

وبما أن النموذج المقترح يتضمن التكامل بين نظام معلومات الإدارة العليا، ونظم دعم القرار، ونظم الخبرة فيجب أن يكون قادراً على تزويد الإدارة بالمعلومات ودعمها بالقدرات التحليلية وإعطاء التفسيرات والأحكام والتوصيات.

إن التكامل بين استراتيجية الأعمال ونظم المعلومات الاستراتيجية يتم بناء على مجموعة من الخطوات هي :

1. وضع استراتيجية الأعمال.
2. وضع استراتيجية نظم المعلومات
3. تدقيق ومراجعة الاستراتيجية
4. تحليل بيئة الأعمال
5. تحليل نظم المعلومات
6. تحليل العوامل المؤثرة على الأعمال
7. دراسة محركات التنظيم
8. وضع البدائل الاستراتيجية
9. اختيار الاستراتيجيات المناسبة وتخصيص الموارد
10. التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

إن مفتاح المنافسة الحقيقية ليس في حجم المنظمة، ولكن في قدرتها على بناء استراتيجية مشاركة، وإيجاد طرق أكثر إبداعية لتقديم المنتج والخدمة، إذ أن من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات هي القدرة على استخدام المهارات الجديدة، واستخدام نظم المعلومات المختلفة وتوظيفها لخدمة العمل.

10-10. معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات : Management for Information & Technology Systems

هناك بعض المعوقات التي تقلل من أهمية الاستفادة من الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات أهمها :

1. **صعوبة الاحتفاظ بالمزايا التنافسية:** قد لا تستمر المزايا التنافسية التي توفرها نظم المعلومات الاستراتيجية لفترة زمنية طويلة، وبالتالي فإن قدرة لمنظمة على تحقيق أرباح لفترة زمنية طويلة نتيجة لتلك المزايا التنافسية تنخفض وذلك كنتيجة لقيام المنافسين بتقليد أو الحصول على تلك النظم، أو تكون تكلفة صيانة تلك النظم وتطويرها ذات تكلفة مرتفعة. كما أن تغير ظروف السوق والظروف البيئية يؤدي إلى تغيير في توقعات العملاء مما يجعل النظام القائم لا يتمشى مع تلك التغييرات.
2. **الرافعة التكنولوجية:** إلى وقت قريب كان دور نظم المعلومات محدود نسبياً في مجالات الإنتاج والتوزيع والبيع، إلا أن زيادة اعتماد المنظمات على نظم المعلومات دفعها إلى زيادة إنتاجية تشغيل المعلومات، وأصبحت إنتاجية نظم المعلومات ذات تأثير على إنتاجية المنظمة ككل .
3. **اتساع حدود المنظمة:** كنتيجة لاعتماد النظم الاستراتيجية على الاتصال عن بُعد *Telecommunication* فقد اتسعت حدود المنظمة سواء داخلياً أو خارجياً. وكنتيجة لذلك فقد تداخلت المهام والأعمال داخل المنظمة وهو ما يؤدي إلى تغيير ولاء الأفراد تجاه الإدارات أو الأقسام التي يعملون بها.
4. **التغيير التنظيمي:** هناك ارتباط بين الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة وهيكلها الداخلي. فإذا تبنت المنظمة فكرة أن نظم المعلومات تعد جزءاً من استراتيجية المنظمة، فإن هذا يؤدي إلى تغيير هيكلها ليعكس ذلك.

أسئلة الفصل

(1) أسئلة صح / خطأ True/False

	صح	خطأ	السؤال
	✓		1 نظام المعلومات الاستراتيجي هو النظام الذي يدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
✓			2 يكون نظام المعلومات الاستراتيجي استراتيجياً إذا كان جزءاً من استراتيجية المنظمة
	✓		3 تستفيد المنظمة من نظام المعلومات الاستراتيجي في التنقيب عن البيانات
✓			4 تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا للمنظمة فقط
✓			5 يوجد في المنظمة نظام معلومات استراتيجي واحد يحقق جميع أهدافها واستراتيجياتها
	✓		6 المعلومات الاستراتيجية هي التي تدعم الإدارة عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي
	✓		7 تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة في مسح التغيرات البيئية
	✓		8 تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية المنظمة في التعرف على منافسيها

✓		9 ترتبط كثافة الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية بحجم المنظمة
	✓	10 يعد نظام المعلومات استراتيجياً إذا ساعد المنظمة في دعم عملية التغيير في منتجاتها وخدماتها
✓		11 ترتبط المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الاستراتيجي بتقييم الماضي
	✓	12 تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية من سرعة تغيير قواعد المنافسة
	✓	13 من المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات الاستراتيجية سريّة المعلومات
✓		14 من المتطلبات التقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية توفير التشريعات اللازمة
	✓	15 إن القيمة الاستراتيجية لنظام المعلومات الاستراتيجي تعتمد على الاستخدام الاستراتيجي له
	✓	16 بناء المشروعات الافتراضية من أشكال نظم المعلومات الاستراتيجية عبر المستويات التنظيمية
✓		17 تتضمن الخطة الاستراتيجية لنظام المعلومات تقييم الأداء الماضي
	✓	18 تتطلب العلاقة بين الاستراتيجية والانترنت تحقيق درجة عالية من المرونة
	✓	19 تلعب البديهة وخبرة الإدارة وتقديراتها دوراً مهماً في بناء استراتيجية نظام المعلومات
	✓	20 من معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم المعلومات صعوبة الاحتفاظ بالمزايا التنافسية

(2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال:

- A. التوافق بين الأهداف الاستراتيجية ونظم المعلومات
- B. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
- C. إعادة تصميم عمليات المنظمة
- D. كل ما سبق

2. تطبق نظم المعلومات الاستراتيجية على جميع المستويات:

- A. الإدارية والوظيفية
- B. الأقسام الوظيفية
- C. الوحدات الوظيفية
- D. لا شيء مما سبق

3. من أشكال المعلومات الاستراتيجية :

- A. تقارير تعبر عن الماضي
- B. تقارير تعكس الوضع الحالية
- C. تقارير وصف الأداء اليومي
- D. كل ما سبق

4. من أدوار نظم المعلومات الاستراتيجية:

- A. تحسين الكفاءة التشغيلية

- B. المساهمة في تحقيق الإبداع في العمل
- C. بناء موارد تكنولوجيا معلومات استراتيجية
- D. كل ما سبق
5. من الخصائص الأساسية لنظم المعلومات الاستراتيجية التالي باستثناء :
- A. الحصول على مزايا تنافسية
- B. الاستحواذ على العملاء والموردين
- C. بناء موارد تكنولوجيا معلومات استراتيجية
- D. تغيير قواعد المنافسة
6. أي من التالي يعد من المتطلبات التنظيمية لنظام المعلومات الاستراتيجي:
- A. النظر إلى المعلومات كمورد
- B. الحفاظ على سرية المعلومات
- C. التأكيد على الكفاءات والجدارات
- D. كل ما سبق
7. من المتطلبات التنظيمية لنظام المعلومات الاستراتيجي التالي باستثناء :
- A. توفير التشريعات اللازمة
- B. الربط الشبكي
- C. توافر أنظمة متطورة للمساعدة في عملية التخطيط الاستراتيجي
- D. كل ما سبق
8. يدل استخدام الأعمال الالكترونية على الاستخدام الاستراتيجي :
- A. من الخارج
- B. من الداخل
- C. عبر المستويات
- D. كل ما سبق
9. تتضمن الخطة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات:
- A. تقييم الأداء الحالي
- B. توضيح مستوى الاستثمار المطلوب
- C. تحسين فهم الإدارة لفرص ومحددات نظم وتكنولوجيا المعلومات
- D. كل ما سبق
10. من فوائد تخطيط موارد المعلومات الاستراتيجية التالي باستثناء :
- A. تخصيص موارد نظام المعلومات الاستراتيجي بشكل أفضل
- B. التواصل مع الإدارة الوسطى
- C. تحقيق التكامل واللامركزية في أنشطة المنظمة
- D. مقابلة توقعات الإدارة العليا

3 أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) اشرح مفهوم نظام المعلومات الاستراتيجي

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1-10}

السؤال (2) تحدث عن المعلومات الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2-10}

السؤال (3) ناقش أهمية نظام المعلومات الاستراتيجي

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3-10}

السؤال (4) اشرح الخصائص الاستراتيجية لنظم المعلومات

{مدة الإجابة: 8 دقيقة. الدرجات من 100: 8. توجيه للإجابة: الفقرة 4-10}

السؤال (5) اشرح المتطلبات التنظيمية والتقنية لنظم المعلومات الاستراتيجية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 5-10}

السؤال (6) ناقش الاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 6-10}

السؤال (7) ابحث في التخطيط الاستراتيجي لموارد المعلومات

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 25. توجيه للإجابة: الفقرة 7-10}

السؤال (8) اشرح العلاقة بين شبكة الانترنت والاستراتيجية

{مدة الإجابة: 25 دقيقة. الدرجات من 100: 30. توجيه للإجابة: الفقرة 8-10}

السؤال (9) ابحث في تكامل الإدارة الاستراتيجية ونظام المعلومات الاستراتيجي

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 9-10}

السؤال (10) تحدث عن معوقات الإدارة الاستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 10-10}

قائمة المراجع

باللغة العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2004): إدارة تسويق المنشأة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. أبو قحف، عبد السلام (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
3. إدريس، ثابت عبد الرحمن، جمال الدين المرسي (2005): التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
4. إدريس، ثابت (2005): نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
5. إدريس، ثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي (2007): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
6. أيوب، ناديا (2001): نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، السنة 27، العدد 103، ص ص 15 - 86
7. أيوب، ناديا (1996): نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجي، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 8، العلوم الإدارية (1)، ص ص 117 - 151
8. بتس، روبرت. أ، ديفيد. لي (2008): الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، ط1.
9. بني حمدان، خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس (2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان.
10. توربان، إفرام وآخرون (2000): تقنية المعلومات في إدارة الشركات، الجزء الأول: تقنية المعلومات في المؤسسات، ترجمة وإعداد: دار الرضا للنشر، دمشق، ط1.
11. تومسون، آرثر أيه.، أيه. جي. ستريكلاند (2006): الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، الجزء الأول، مكتبة لبنان - ناشرون، بيروت.
12. جواد، شوقي ناجي (2010): المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد، عمان، ط1.
13. حبتور، عبد العزيز صالح (2007): الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، ط2.
14. الحسيني، فلاح حسن عداي (2006): الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر، ط2.
15. الحسيني، فلاح حسن عداي (2006): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، ط2.
16. الدوري، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، ط1.
17. روبين رولاند (2003): الدليل المبتكر للبحث عبر الإنترنت، ترجمة بهاء شاهين، القاهرة، مجموعة النيل العربي.
18. رويح، كمال (2004): دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2، ص ص 1 - 33.
19. الزعبي، حسن (2005): نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، ط1.
20. السالم، مؤيد سعيد (2005): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1.
21. سلطان، إبراهيم (2000): نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية.

22. سليطين ، سوما علي (2007): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين
23. السيد ، اسماعيل (1998) : الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
24. السيد، اسماعيل (2007): الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
25. الشيخ، فؤاد (2004): العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردني، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 44، العدد 3، ص ص 627 – 668
26. الصميدعي، محمود جاسم محمد (2004): استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
27. الصيرفي ، محمد (2010) : الإدارة الاستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
28. طه، طارق (2001): نظم معلومات الإدارة المبنية على الحاسبات الآلية، منشأة المعارف، الإسكندرية.
29. العارف، نادية (2007): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط4.
30. عبد الغني الصغير، حسام الدين (1987): النظام القانوني لاندماج الشركات، دار الثقافة للطباعة، القاهرة.
31. عبد الفتاح بيومي حجازي(2003): مقدمة في التجارة الالكترونية العربية- شرح قانون المبادلات والتجارة الالكترونية التونسية- الجزء الأول، الإسكندرية، دار الفكر الجامعية.
32. عزمي، هشام(2006): ثقافة المعلومات في القرن الحادي والعشرين، Cybrarian Journal، العدد 8، مارس.
33. عصفور، أمل مصطفى (2004): نظم المعلومات الإدارية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
34. العلاق، بشير(2002): تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال: مدخل تسويقي، دار الوراق، عمان.
35. عليان، ربحي مصطفى (2006): تسويق المعلومات، دار الصفاء، عمان.
36. العمري، غسان ، سلوى السامرائي(2008): نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة ، عمان.
37. عواد ، يونس، وآخرون (2016): الإدارة الاستراتيجية ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد.
38. الغالبي، طاهر، وائل إدريس (2009): الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، ط2.
39. قنديلجي، عامر، علاء الدين الجنابي(2007): نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة ، عمان، ط2.
40. ماهر، أحمد (2007): الإدارة الاستراتيجية: الدليل العملي للمديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية.
41. محي الدين ، حسانة ، (2004): اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات، www.doc.abhato.net/article.php3
42. المرسي، جمال الدين وآخرون (2002): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
43. المرسي، جمال الدين محمد وآخرون (2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
44. مرسي، نبيل محمد (2006) : الإدارة الاستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية
45. مرسي، نبيل محمد (2006): نظم المعلومات الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
46. مرسي، نبيل محمد، أحمد عبد السلام سليم (2007): الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
47. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
48. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية، المنصورة .
49. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، رفاعي محمد رفاعي (2008): الإدارة الاستراتيجية، دار المريخ، الرياض.
50. مكليود، رايموند (2000): نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ ، الرياض.

51. النجار، فايز(2005): نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد ، عمان.
52. نجم، نجم عبود (2004): الإدارة الالكترونية: الاستراتيجية، الوظائف، المشكلات، دار المريخ، الرياض.
53. نجم، نجم عبود (2009): الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية- الوظائف- المجالات، دار اليازوري، عمان.
54. هانجر ، جيه دافيد ، توماس إل. ويلين (2014): ركائز الإدارة الاستراتيجية ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت.
55. هاينز ، ستيفن (2001) : التخطيط الاستراتيجي الناجح ، دار الفاروق ، القاهرة ، ط1
56. هواري، معراج، يوسف وينتن (2004): دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في القطاع الصناعي الجزائري، مجلة المكتبات والمعلومات، الجزائر، المجلد 14، العدد 2، ص ص 27 - 69
57. ياسين ، سعد غالب (2010): الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري ، عمان ، ط1.
58. ياسين، سعد غالب(2009): نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري، عمان.

باللغة الانكليزية:

1. Barney, Jay (2002): Gaining and Sustaining Competitive Advantage, (2nd Ed.), Pearson Education, Inc., London.
2. Barney, Jay B. & William S. Hesterly (2010): Strategic Management and competitive advantage concepts, Pearson Education, Inc., N.J.
3. Bracker , Jeffrey (1980): The Historical Development of the Strategic Management Concept , Academy of Management Review ,Vol.5 ,No.2 ,PP.219-224
4. Campbell, David & et.al (2002): Business Strategy: an introduction, (2nd ed.), Butterworth-Heinemann, Oxford.
5. Campbell, David & et.al (2002): Business Strategy: an introduction, (2nd ed.), Butterworth-Heinemann, Oxford
6. Cassidy , Anita (2006): a practical guide to Information Systems Strategic Planning ,(2nd ed.), Auerback Publications , Boca Raton
7. Certo, S. C.(1997): Modern Management: Diversity, Quality ,Ethics and Global Environment, 7th Ed., Prentice-Hill International ,Inc., New Jersey.
8. Champy, J.(1995):Reengineering Management, Harper Business Books, New York.
9. Collins ,James & Jerry Porras (1996): Building your company's vision, Harvard Business Review , Vol.74 , No.5 , pp. 110-122
10. Coulter, Mary (2010): Strategic Management in Action, (5th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.
11. D'Aveni RA.(1995):Coping with Hyper competition: Utilizing the New 7S Framework, Academy of Management Executive, 9 (3): 45-60
12. David, Fred R. (2005): Strategic Management: concepts and cases, (10th ed.), Pearson education, Inc., N.J
13. David, Fred R. (2009): Strategic Management: Concepts and Cases, (12th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.
14. David, Fred R. (2011): Strategic Management: Concepts and Cases, (13th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.
15. Dell One Company)2003(:Two CEOs, Chief Executive Magazine, Nov.
16. Dess, Gregory G. & et.al (2010): Strategic Management: Creating Competitive Advantages, (5th ed.), Mc Graw –Hill Companies, Inc., New York.
17. Elenkov, D. S. 1997, Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning behavior, Strategic Management Journal, Vol. 18, p.p. 287-302.

18. Etzel, Michael J. & et.al (2007): Marketing, (14th ed.), McGraw- Hill, Inc., New York.
19. Freeman, R. E.(1984):Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman Publishing, Boston.
20. Fry, Fred L. & et.al (2004): Business : an integrative approach, (3rd.ed.), The McGraw- Hill Companies, Inc., New York
21. Galliers, Robert D. & Dorothy E. Leidner (2009): Strategic Information Management: Challenges and Strategies in managing information Systems, (4th ed.), Routledge, London & New York.
22. Ghemawat, P.(1986):Sustainable Advantage, Harvard Business Review, 64, (5), September-October p.p. 53-58.
23. Gibson, J., Ivaanevich, J., Donnelly. J. (2003):Organizations Behavior : Structure and Processes, (11thed.), McGraw-Hill , Irwin.
24. Goold, Michael & Andrew Campbell (1987): Strategies and Styles: the role of the Centre in managing diversified corporation, Basil Blackwell
25. Grant, R, M. (2010): Contemporary Strategy Analysis, (7th ed.), John Wiley & Sons LTD., New York.
26. Grant, Robert M. (2010): Contemporary Strategy Analysis, (7th ed.), John Wiley & Sons LTD., New York.
27. Haag, Stephen & et.al (2007): Management information systems for the information age, The McGraw- Hill Companies, Inc., New York.
28. Hamel, G.H. and Prahalad, C.K. (1994): Competing for the Future, Boston, MA: Harvard Business School Press.
29. Hannagan, Tim (2002): Mastering Strategic Management, Palgrave Macmillan, New York.
30. Hemmatfar, M. & et.al (2010): Competitive Advantages and Strategic Information Systems, International Journal of Business and Management ,Vol.5, No.7 ,pp. 158-169
31. Hill, Charles W.L. & Gareth R. Jones (1992): Strategic management theory: an integrated approach, Houghton Mifflin co., Boston
32. Hill, Charles W.L. & Gareth R. Jones (2010): Strategic Management Theory: an integrative approach, (10th ed.), South – Western, Australia.
33. Hitt, M. A., Ireland,, R. D. Hoskisson, R. E.(2001):Strategic Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases, 4th Ed, Southwestern Collage Publishing.
34. Hitt, Michael A & et.al (2011): Concepts Strategic Management: Competitiveness and Globalization, (9th ed.), South – Western, Australia.
35. Ivancevich, JM., Lorenzi, P., Skinner, S., Crosby, P.(1994): Management: Quality and Competitiveness, Burr Ridge Ill, Irwin.
36. Jauch. L. R., Glueck, W. F. (1980): Business Policy and Strategic Management, McGraw – Hill, Book company, New York.
37. Johnson, G., Scholes, K.(2005): Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 7thed, Harlow: Financial Times Prentice Hall, UK.
38. Johnson, Gerry & et.al (2008) :Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, (8th ed.), Pearson Education LTD, Harlow
39. Laudon, Kenneth C. & Jane P. Laudon (2014): Management Information Systems: Managing the digital firm,(13th ed.), Pearson Education , Inc., N.J.
40. Lavery, Cory (1998). Information Literacy. [Web Site]. Accessible at :<http://library.queensu.ca/inforef/tutorials/rbl/infolit.htm>.
41. Lynch ,R.(2006): Corporate Strategy, Prentice-Hall Pearson Education Limited, 4th Ed, England.
42. Ma, H., Karri, R, (2005):Leaders beware: Some Sure Ways to Lose your Competitive Advantage, Organizational Dynamics, Vol. 343 (1), p.p. 63-76.
43. May, R. C., Stewart, W. H., Sweo, R., 2000, Environmental Scanning Behavior in Transitional Economy: Evidence from Russia, Academy of Management Journal, Vol. 43 (3), p.p. 403-427.

44. Mcleod, Raymond & Jr. George P. Schell (2007): *Management Information Systems*,(10th ed.), Pearson Education , Inc., N.J.
45. Mintzberg , H. (1987): *The Strategy Concept I :Five Ps for Strategy* , California Management Review , Fall, PP.11-24
46. Mintzberg ‘H., Ahlstrand, B., Lampel, A.(2009):*Strategy Safari: A Guided tour Through The Wilds of Strategic Management*, 2nd Ed, Free Press and Prentice-Hall International.
47. Obrien , James A. & George M. Marakas (2011): *Management information systems*,(10th ed.), McGraw –Hill Companies, Inc., New York
48. Paley, N.(2005):*Successful Business Planning Energizing Your Company`s Potential*, Viva Books Private Limited, USA.
49. Paul White (2009). "The University of Sheffield Information Strategy" 2006 – 2009.<http://www.cics.dept.shef.ac.uk/reports/IS2006v1.pdf>.
50. Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. (2009): *Formulation, Implementation, & Control of Competitive Strategy*, (11th ed.), Mc Graw – Hill Companies, Inc., New York.
51. Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr.(2009): *strategic Management: Formulation, Implementation, & Control*, (11th ed.), Mc Graw – Hill Companies, Inc., New York.
52. Porter , Michael E. & Victor E. Millar (1985): *How Information gives you Competitive Advantage* , Harvard Business Review , July – August , PP.149-174
53. Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press. New York.
54. Porter, M. E., 2008, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, Harvard Business Review, Vol. 57 , January, pp. 57-71.
55. Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York.
56. Porter ‘M.E.(1996): *What is Strategy*, Harvard Business Review, Nov/Dec.
57. Prior, V., 1999, *The Language of Competitive Intelligence*, Part4, *Competitive Intelligence Review*, Vol . 10 (1), p.p. 84- 87.
58. Rainer, R Kelly Jr. & Casey C. Cegielski (2009): *Introduction to Information Systems*,(3rd ed.), John Wiley & Sons ,Inc., New York.
59. Rasiel, Ethan M. & Paul N. Friga (2002): *The Mckinsey Mind: understanding and implementing the problem – solving tools and management techniques of the world top strategic consulting firm*, McGraw – Hill Companies, Inc., New York.
60. Rouibah K. and Ould-Ali S., 2002, *Puzzle: A Concept and Prototype for Linking Business Intelligence to Business Strategy*. *Journal of Strategic Information System*, vol. 11/2, pp 111-130
61. Smith ‘G., Arnold. D. R., Bizzel. B. G.(1999): *Business Strategy and Policy*, (3rded.), Houghton Mifflin Co., Boston.
62. Sull , Donald & Kathleen M. Eisenhardt (2012): *Simple Rules for a Complex World*, Harvard Business Review, September, pp.68-74
63. Thompson, John & Frank Martin (2005): *Strategic Management: awareness and change*, (5th ed.), Thomson Learning.
64. Thompson. Jr. A. & et.al (2010): *Crafting and Executing Strategy: the Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases*, (17th ed.), Mc Graw – Hill Companies, Inc., New York.
65. Turban, Efraim & et.al (2013): *Information Technology for Management: advancing sustainable, profitable business growth*, (9th ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York.
66. Wallace, Patricia (2015): *Introduction to Information Systems*, (2nd ed.), Pearson Education Inc., N.J.
67. Walter, B. A., Priem, R. L., 1999, *Business Strategy and CEO Intelligence Acquisition*, *Competitive Intelligence Review*, Vol. 10 (2), pp. 15-22.
68. Ward, John & Joe Peppard (2002): *Strategic Planning for Information Systems*, (3rd ed.), John Wiley & Sons, LTD, Chichester

69. Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2008): Strategic Management and Business Policy Concept, 12th ed., Pearson International Edition, New Jersey, USA.
70. Wheelen, T. L., Hunger, H. (2002) Strategic Management and Business Policy, (8th ed.), Prentice Hall, New Jersey.
71. Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2010): Concepts of Strategic Management & Business Policy, (12th ed.), Pearson Education Inc., Delhi
72. Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2012): Strategic Management & Business Policy: toward Global Sustainability, (13th ed.), Pearson Education Inc., N.J.