

الإدارة الاستراتيجية

تأليف

الدكتور . محمد ناجي عطية

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

كلية العلوم الإدارية

قسم / إدارة الأعمال

العام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤م



الإشراف العام:

أ.د. أحمد محمد برقعان

التحكيم العلمي:

د. عبد الله القرشي

التصميم التعليمي:

د. يحيى عبد الرزاق قطران

الإخراج وتصميم الغلاف:

زياد المقبولي

حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة الأندلس

يطلب الكتاب من جامعة الأندلس - الجمهورية اليمنية - صنعاء

تلفاكس: ٦٧٢٥٢٢ - ٠١

هاتف: ٦٧٥٥٦٧ - ٠١ فاكس: ٦٧٥٨٨٥ - ٠١

الموقع الإلكتروني: <http://andalusuniv.net>

البريد الإلكتروني: info@andalusuniv.net

رقم الإيداع بدار الكتب: ٢٠١٣/٣٨٢

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الأمين وصحابته أجمعين..
وبعد

في زمن المنافسة والتقلبات البيئية المتسارعة التي سببها عصر التكنولوجيا
وثورة الاتصالات واختلاط الثقافات بين شعوب العالم وسهولة التنقل والتبادل
التجاري والثقافي، تقف منظمات المجتمع حائرة مجبرة على اتخاذ قرارات صعبة
من بين عدد من البدائل المتاحة المتفاوتة بين السهلة والصعبة والحرجة. وهي
بذلك تصارع من أجل البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها التي أصبحت محط
أنظار المنافسين الذين يرصدون كافة تفاصيلها كمنافس يجب أن تدرك
كافة تحركاته المؤثرة عليهم .

وما لم تتعلم إدارة المنظمات أساليب التحرك في عالم المنافسة وقياس
التقلبات البيئية المتسارعة ودراسة أسواق العمل التي تخدمها، وتقدر بدقة
حجمها المتوقع في تلك الأسواق وحصتها السوقية مقابل المنافسين، وما لم
تتزوّد بقرون استشعار حديثة وفاعلة ، فإنها ستجد نفسها تغرد خارج السرب،
فربما تتقادم بدلا من أن تتقدم وتنكمش ثم تختفي بدلا من أن تتطور وتزدهر.
و علم الإدارة الاستراتيجية يقدم لقادة المؤسسات الأسس العلمية والخطوات
العملية التي تؤهلهم لمواجهة كافة المؤثرات المحيطة بهم، وتقدم لهم
الحلول الرشيدة التي تمكنهم من الاستمرار والبقاء، بل التقدم والتميز وتقديم
الأفضل مهما بلغ حجم التحديات وحدة المنافسة.

وهذا الكتاب يمثل نموذجا مختصرا ومركزا ودليلا أساسيا، لطلاب المرحلة الجامعية يوضح كيفية صنع القرارات الاستراتيجية، ابتداء من صنع التوجه الاستراتيجية ثم دراسة وتحليل البيئة وحجم المنافسة وتحديد الموقف التنافسي ثم اختيار الاستراتيجيات البديلة التي تضمن تحركات استراتيجية تتناسب مع حجم التحديات التي فرضتها البيئة التنافسية.

تضمن هذا الكتاب عشر وحدات، تناولت الوحدة الأولى والثانية مفهوم الاستراتيجية مزودة ببعض المقارنات الاستراتيجية الضرورية للتفريق بين المفاهيم الاستراتيجية والتقليدية، وحددت الوحدة الثالثة المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي شكلت مرتكزا بنيت عليه بقية وحدات الكتاب، والوحدة الرابعة خصصت لبيان مفهومي الرؤية والرسالة والعلاقة بينهما، أما الوحدة الخامسة فخصصت لشرح الأهداف الاستراتيجية والقيم التنظيمية وتفصيلهما والعلاقة بينها وبين الاستراتيجية. وتناولت الوحدة السادسة بيئة المنظمة وفصلت محتوياتها وتقسيمها إلى بيئة داخلية وخارجية، وفصلت الوحدة السابعة مفهوم التحليل الاستراتيجي لمكونات البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة استنادا إلى نتائج التحليل. بينما تناولت الوحدة الثامنة البدائل الاستراتيجية وتصنيفها وأساليب اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة. واحتوت الوحدة التاسعة على مفهوم تطبيق الاستراتيجية ومتطلباته ومجالاته، وأنهت الوحدة العاشرة محتويات الكتاب ببيان مفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميتها وأهدافها وخطواتها وشروط الرقابة الفعالة.

وقد صمم الكتاب بطريقة الوحدات التعليمية بما يتناسب مع نظام التعليم المفتوح فاشتملت كل وحدة على الأهداف والمحتوى العلمي تتخللها العديد من الأنشطة وتختتم بتدريبات عامة تخص الوحدة ثم مراجع الوحدة. وبهذا العمل أرجو أن أكون قد قدمت لأبنائي الطلاب الأعزاء والقراء الكرام محاولة حاولت الجمع فيها بين استراتيجية التبسيط والتركيز على المفاهيم الأساسية وإبراز أهمية هذا العلم المهم في هذا الزمن الصعب .
واسأل الله العظيم أن يتقبل هذا العمل ويجعله خالصا لوجهه وان يكون بمثابة نواة تضاف إلى جهد العلماء والكتاب الذين سبقوا في تصحيح مسار الأمة وتركيز انتباهها باتجاه رؤيتها الاستراتيجية التي نطمح أن تصل إليها يوما من الدهر.

المؤلف

الأهداف العامة للمقرر

عزيزي الطالب بعد الانتهاء من دراسة المقرر نتوقع أن تكون إن شاء الله قادراً على أن :

- 1- تستوعب المفاهيم الأساسية للاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والخطّة الاستراتيجية.
- 2- تقارن بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية
- 3- ترسم وتشرح مكونات نموذج الإدارة الاستراتيجية
- 4- تعرف الرؤية والرسالة وتقارن بينهما.
- 5- تصيغ الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وتقارن بينها وتستوعب علاقتها بكل من الرؤية والرسالة.
- 6- تستوعب معنى القيم التنظيمية وتدرك أهميتها الاستراتيجية للمنظمة.
- 7- تعرف بيئة المنظمة وتشرح خصائصها وأنواعها وتستوعب معنى الاغتراب البيئي
- 8- تعرف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتشرح مكوناتها وأنواعها
- 9- تعرف التحليل الاستراتيجي للمنظمة وتشرح طرق تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة

- ١٠- تعدد البدائل الاستراتيجية المتاحة وتقارن بين أنواعها المختلفة وتشرح طريقة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمنظمة.
- ١١- تحدد معنى تطبيق الاستراتيجية، وتحدد متطلباته وتعدد مجالاته .
- ١٢- تحدد معنى وأهمية الرقابة الاستراتيجية وتعدد أهدافها ومستوياتها وخطواتها وشروط نجاحها.



محتويات المقرر

الصفحة	المحتويات
9-7	المقدمة العامة للمقرر
11-10	الأهداف العامة للمقرر
14-12	محتويات المقرر
الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية	
	١. مفهوم الاستراتيجية
	٢. تحديد أبعاد الاستراتيجية.
	٣. تعريف الإدارة الاستراتيجية
	٤. تعدد المهام الأساسية للإدارة الاستراتيجية
	٥. التفكير الاستراتيجي
	٦. التخطيط الاستراتيجي
	٧. الخطة الاستراتيجية.
الوحدة الثانية: مقارنة في الاستراتيجية	
	١. مقارنة بين الفكر الاستراتيجي والتفكير التشغيلي
	٢. مقارنة بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية
	٣. مقارنة بين المدير التقليدي والمدير الاستراتيجي
	٤. مقارنة بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية
	٥. الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية
	٦. مقارنة بين مستويات الاستراتيجية
الوحدة الثالثة: مدخل إلى هذا العصر	
	١. نموذج العمليات المعجزة للإدارة الاستراتيجية
	٢. النموذج المعتمد للعمليات التفصيلية للإدارة الاستراتيجية
	٣. مكونات الإدارة الاستراتيجية
الوحدة الرابعة: الرؤية والرسالة	

	١. الرؤية الاستراتيجية.
	٢. تحديد الرؤية الاستراتيجية
	٣. خصائص الرؤية الجيدة
	٤. رسالة المنظمة
	٥. العلاقة التكاملية بين الرؤية والرسالة
الوحدة الخامسة: الأهداف والقيم التنظيمية	
	١. العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف.
	٢. تصنيف الأهداف
	٣. الأهداف الاستراتيجية
	٤. الأهداف التكتيكية
	٥. الأهداف التشغيلية
	٦. القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجية
	٧. مصادر القيم التنظيمية
الوحدة السادسة: بيئة المنظمة	
	١. مفهوم بيئة المنظمة
	٢. خصائص البيئة
	٣. معنى الاغتراب البيئي
	٤. أنواع البيئة
	٥. البيئة الخارجية ومكوناتها
	٦. البيئة الداخلية ومكوناتها
الوحدة السابعة: التحليل الاستراتيجي وتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة	
	١. مفهوم التحليل الاستراتيجي
	٢. الإطار العام للتحليل الاستراتيجي
	٣. الخطوات العملية للتحليل الاستراتيجي بتقنية SWOT

	٤. تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة
	الوحدة الثامنة: البدائل الاستراتيجية
	١. مفهوم البدائل الاستراتيجية.
	٢. مفهوم الاختيار الاستراتيجي.
	٣. تصنيف البدائل الاستراتيجية.
	٤. أساليب اختيار الاستراتيجية المناسبة.
	٥. المعايير المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجيات النهائية.
	الوحدة التاسعة: تطبيق الاستراتيجية
	١. مفهوم تطبيق الاستراتيجية
	٢. عناصر تطبيق الاستراتيجية
	٣. متطلبات تطبيق الاستراتيجية
	الوحدة العاشرة: الرقابة الاستراتيجية
	١. مفهوم الرقابة الاستراتيجية
	٢. أهمية الرقابة الاستراتيجية
	٣. أهداف الرقابة الاستراتيجية
	٤. مستويات الرقابة الاستراتيجية
	٥. خطوات الرقابة الاستراتيجية
	٦. شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة.

الوحدة الأولى :

مفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية

محتويات الوحدة :

الموضوعات
١. مفهوم الاستراتيجية
٢. تحديد أبعاد الاستراتيجية.
٣. تعريف الإدارة الاستراتيجية
٤. تعدد المهام الأساسية للإدارة الاستراتيجية
٥. التفكير الاستراتيجي
٦. التخطيط الاستراتيجي
٧. الخطة الاستراتيجية.

مقدمة :

تهدف الوحدة إلى تقديم المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية وهي بالتحديد، الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والخطّة الاستراتيجية بهدف المقارنة بينها ومعرفة الحدود الفاصلة بينها.

أهداف الوحدة :

عزيزي الطالب، بعد دراستك للوحدة يتوقع منك أن تكون قادرا على أن،

١. تعرف الاستراتيجية.
٢. تعرف الإدارة الاستراتيجية.
٣. تعرف التفكير الاستراتيجي.
٤. تحدد أضرار ممارسة الأعمال في غياب منهج التفكير الاستراتيجي.
٥. تقارن بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي.
٦. تعرف التخطيط الاستراتيجي.
٧. تعدد عناصر التخطيط الاستراتيجي.
٨. تقارن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي.
٩. تعدد خصائص المفكرين الاستراتيجيين.
١٠. تعرف معنى الخطّة الاستراتيجية.

القراءات المساعدة:

المراجع نهائية الوحدة خاصة، دليل المدير في الإدارة الاستراتيجية خطوة بخطوة - احمد ماهر ، والإدارة الاستراتيجية د. منصور العريقي ، ومواقع الانترنت.

تمهيد:

الإدارة الاستراتيجية كغيرها من العلوم الأخرى لها مصطلحاتها ومفاهيمها الخاصة والتي توضح جوانبها المختلفة، وسوف نستعرض بعض المفاهيم بشيء من التفصيل مع الربط بينها، حتى تتضح الفروق والحدود التي تفصل المتشابهات منها.

مفهوم الاستراتيجية :

كلمة إستراتيجية Strategy، مستمدة من العمليات العسكرية، وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، وتوزيع المواد الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية، لمواجهة تحركات العدو أو للخروج من مأزق أو حصار أو لمباغتة العدو أو لانتهاز فرصة ضعف العدو.

ولا يختلف الأمر كثيراً إذا انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري يقابل المنافس في بيئة الأعمال، وكذلك الحال إذا تكلمنا عن التشكيلات والموارد، والمواقع، والحصار، واستغلال فرص ضعف المنافسين .

وعلى ذلك يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها، أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ بالحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالته وأهداف المشروع.

ويركز مفهوم الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد أساسية هي،

- ١- الأهمية ، بمعنى أن الاستراتيجية تتعامل مع القضايا والقرارات ذات الأهمية دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية.
- ٢- الشمولية ، يتصف الفعل الاستراتيجي بكونه واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل، ويقوم بأدوار واسعة الأفق، وربما غير متخصصة بوظيفة محددة بعينها.
- ٣- النظرة المستقبلية بعيدة المدى، إن المجال الحقيقي لتطبيق الاستراتيجية هو في المستقبل، أي أن الاستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة وأحيانا لحقب طويلة، فلا بد من الإدراك أننا نتعامل مع ظاهرة مستقبلية تبدأ من الوقت الحاضر، وتتحقق نتائجها في المستقبل البعيد.

نشاط (١) :

١. عرف الاستراتيجية.
٢. ما هي العلاقة في تعريف الاستراتيجية بين المفهوم العسكري ومشروعات الأعمال؟
٣. لا يصبح الأمر استراتيجيا حتى تتوفر فيه ثلاثة أبعاد، اذكرها مع الشرح باختصار.

تعريف الإدارة الإستراتيجية :

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل، وتتضمن صياغة أهداف محددة تتو

على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط ، وانتهاء بالمدى البعيد.

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة، وهي التحليل الاستراتيجي للبيئة، وصياغة الاستراتيجيات، وتطبيق الاستراتيجيات، وتقييم الاستراتيجيات.

والإدارة الإستراتيجية تحقق المهام الأساسية التالية :

- ١- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الداخلية للمنظمة .
- ٢- تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.
- ٣- صياغة رسالة (مهمة) المنظمة.
- ٤- تنفيذ الاستراتيجيات وتهيئة الموارد الكافية لها.
- ٥- التأكيد على مجال أنشطة الرقابة الاستراتيجية، والتحقق من أن أهداف المنظمة قد نفذت.

نشاط (٢) :

- ١- عرف الإدارة الاستراتيجية.
- ٢- عدد المهام الأساسية التي تحققها الإدارة الاستراتيجية؟

التفكير الاستراتيجي :

التفكير الاستراتيجي هو أسلوب للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه نظرة متكاملة للمنظمة، من خلال عملية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية.

ومن أهم خصائصه أنه يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير.

وقد ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي ليتجاوز الأخطاء التي وقعت أثناء تطبيقاته بما يخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمات. حيث يكمن الفارق الكبير بينهما، أن التفكير الاستراتيجي يعتبر منهج وفلسفة ينتج عنها حس وإدراك استراتيجي، بينما التخطيط الاستراتيجي يعتبر مسار وخطوات ومراحل يتم التحرك بناء عليها ومن خلالها.

إن بناء وتنمية منهج التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة، يترتب عليه وضع استراتيجيات وخطط وبرامج وسياسات وأنظمة تخدم رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها، في حين أن الإصرار على وضع خطط وبرامج وسياسات وأنظمة، مع غياب تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي، عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في جو من التشويش وعدم وضوح الرؤية.

خصائص المفكرين الاستراتيجيين:

١. القدرة على بناء الغايات
٢. البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
٣. الاستشعار البيئي.
٤. مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
٥. مهارات الاختيار الاستراتيجي.
٦. مهارات تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
٧. التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.

٨. مواكبة العولمة في الفكر الإداري.
٩. القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

نشاط (٣) :

١. ماذا فهمت من معنى التفكير الاستراتيجي؟
٢. اذكر أهم خصائص التفكير الاستراتيجي؟
٣. حدد أين يكمن الفارق الكبير بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي؟
٤. ما هي أضرار التي تلحق بالمنظمة وأعضائها من وضع الخطط والبرامج مع غياب تطبيق التفكير الاستراتيجي؟
٥. عدد خصائص المفكرين الاستراتيجيين.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه، اختراق حجب المستقبل والغوص في أعماقه لتحديد شكل المنظمة هناك، مع إمكانية تغيير نوع وحجم النشاط بما يتوافق مع معطيات بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك.

ويعرف بأنه ، كشف حجب المستقبل ، والتبصير بملامح المنظمة مع رسم توجهات ومسار المنظمة في المستقبل، من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية، وتخيل مجالات الأعمال والأنشطة التي سوف تدخلها المنظمة في المستقبل.

وعرفه (بيتر داركر، Peter Durker) أنه عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق نظام للتغذية العكسية للمعلومات.

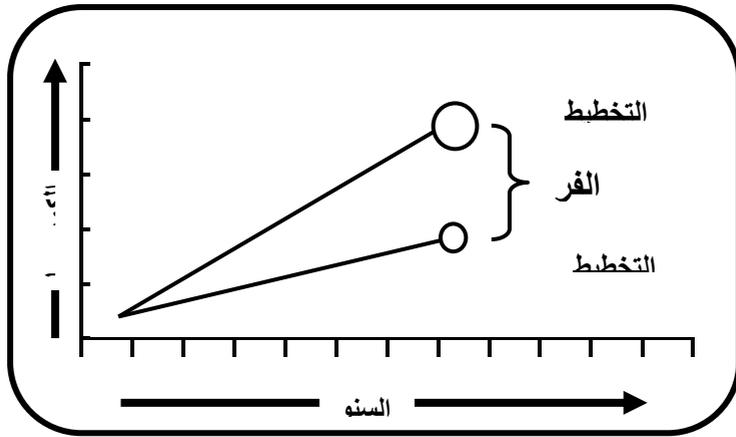
الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي :

وإذا كان التخطيط التقليدي هو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات، فإن التخطيط الاستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها ومسارها البيئي وتحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك.

إن التخطيط التقليدي هو محاولة التعرف على قيم العناصر المؤثرة في المنظمة مستقبلاً بالاعتماد على أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي، باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون عليه المستقبل استناداً على عملية التنبؤ، بينما التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرباً من ضروب اختراق حجب المستقبل، والغوص في أعماقه لتحديد شكل المنظمة هناك.

وإذا كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكله يمثل ما يطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي. ويمكن الاستعانة بالشكل رقم (١-١) لملاحظة الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي بالمقارنة بين كمية الانجازات مع مرور السنوات.

الشكل رقم (١-١) الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي



المصدر : ماهر احمد (٢٠٠٥)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية:

عناصر التخطيط الاستراتيجي :

ويتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية،

١. وضع الإطار العام للاستراتيجية وهي، الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التنظيمية.
٢. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الخارجية والداخلية وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها.
٣. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.
٤. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف الطويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
٥. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

٦. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

نشاط (٤):

١. عرف التخطيط الاستراتيجي.
٢. عدد ثلاثة فروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي.
٣. حدد العناصر التي يتكون منها التخطيط الاستراتيجي.

الخطة الإستراتيجية:

تعرف الخطة الاستراتيجية بأنها خطة شاملة تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها، وتسعى لتحقيق غاية ثنائية الأبعاد، فهي تقود إلى تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتقليل العبء التنافسي الذي يواجهها. كما تعرف أيضا بأنها البرنامج الذي يقوم على إتباع وسائل محددة لتحقيق أهداف إستراتيجية، وقد تكون بعيدة المدى، أو متوسطة المدى، أو قصيرة المدى.

نشاط (٥):

١. عرف الخطة الاستراتيجية
٢. من خلال التعريف، حدد أنواع الخطط الاستراتيجية.
٣. تقود الخطة الاستراتيجية إلى غاية ثنائية الأبعاد، أذكرها.

تدريبات عامة

تدريب (١) : من خلال دراستك للوحدة، قارن بين مفهومي الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية.

تدريب (٢) : هناك أربع عوامل أساسية ركز عليها مفهوم الاستراتيجية، استنتج تلك العوامل.

تدريب (٣) : التفكير الاستراتيجي لا غنى للمنظمة الحديثة عنه، عدد الأسباب.

تدريب (٤) : العوامل التالية يجب أن يقدم بعضها على الآخر، رتبها بشكل منطقي من الأهم ثم المهم وهي : التخطيط الاستراتيجي، الخطّة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي.

خلاصة الوحدة

هدفت الوحدة إلى إرساء المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاستراتيجية ورسم ملامح الفروقات والحدود الفاصلة بين مفاهيم الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والخطّة الاستراتيجية.

فعرفت الإستراتيجية بأنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بينية، والذي يأخذ بالحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. ويركز مفهوم الاستراتيجية على ثلاثة أبعاد: الأهمية والشمولية والنظرة المستقبلية بعيدة المدى الذي هو المجال الحقيقي لتطبيق الإستراتيجية.

وعرفت الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل. والتفكير الاستراتيجي بأنه: أسلوب

للتفكير الذي ينجم عنه نظرة متكاملة للمنظمة من خلال الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية.

وعرفت التخطيط الاستراتيجي بأنه: اختراق حجب المستقبل لتحديد شكل المنظمة هناك، مع إمكانية تغيير نوع وحجم النشاط بما يتوافق مع معطيات بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك.

وعرفت الخطة الاستراتيجية بأنها: خطة شاملة تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها، وتسعى لتحقيق غاية شائبة الأبعاد، فهي تقود إلى تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة، وتقليل العبء التنافسي الذي يواجهها.

لمحة عن الوحدة الثانية

موضوع الوحدة الثانية مقارنات في الاستراتيجية، وتهدف بصورة عامة إلى إعطاء صورة تفصيلية عن أوجه المقارنة بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية وتوضيح أفضلية الإدارة الاستراتيجية على الإدارة التقليدية. من خلال المقارنة بين الفكر الاستراتيجي والتفكير التشغيلي وبين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية وبين المدير التقليدي والمدير الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية ومقارنة بين مستويات الاستراتيجية.

حل التدريبات

حل التدريب (١) :

الاستراتيجية هي التفكير المستقبلي بما سيكون عليه وضع المشروع كطموحات وآمال مستقبلية، بينما الإدارة الاستراتيجية هي إدارة التغيير الاستراتيجي للوصول للوضع المرغوب من خلال التخطيط الاستراتيجي وما يتبعه من التحليل الاستراتيجي وتحديد الموقف الاستراتيجي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب وتطبيق وتقويم الاستراتيجية.

حل التدريب (٢) : هناك أربع عوامل أساسية ركز عليها مفهوم الاستراتيجية، هي الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف.

حل التدريب (٣) : التفكير الاستراتيجي لا غنى للمنظمة الحديثة عنه للأسباب التالية:

١. وجود المنافسة الشديدة التي تتطلب تحليلاً استراتيجياً سليماً للعوامل المؤثرة على المنظمة.
٢. تطور التكنولوجيا التي تؤثر على جودة السلع والخدمات بشكل كبير مع انخفاض الأسعار وسرعة الانجاز في تلبية حاجات العملاء.
٣. الحاجة إلى اليد الماهرة و المدراء الأكفاء والمفكرين الاستراتيجيين مما يرفع المصروفات التشغيلية، وهذا يتطلب تقديم خدمات غاية في الجودة وتحكم بالأسعار وتفوق على المنافسين.

حل التدريب (٤) :

التفكير الاستراتيجي.... لا فعل استراتيجي بدون فكر استراتيجي

الإدارة الاستراتيجية بالإدارة الاستراتيجية نتمكن من تحويل الأفكار الى خطط استراتيجية

التخطيط الاستراتيجي وضع الخطط الاستراتيجية لتحويل الأفكار الاستراتيجية إلى واقع ملموس

الخطّة الاستراتيجية ... نتائج التخطيط الاستراتيجي خريطة تحقيق التفكير الاستراتيجي في ارض الواقع

مراجع الوحدة

١. القطامين، أحمد (٢٠٠٢) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
٢. العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
٣. بن حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، عمان الأردن، دار المسيرة.
٤. ماهر احمد (٢٠٠٥)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
٥. العارف، نادية (٢٠٠٥) ، الإدارة الاستراتيجية، ط ٣، الدار الجامعية الإسكندرية.
٦. العزاوي، نجم (٢٠٠٩) ، اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، جامعة الزرقاء الأردن، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع .
٧. ملكاوي، عماد (٢٠٠٢)، قواعد التخطيط الاستراتيجي، مجلة الفكر الإداري ، بيت الخبرة للأنظمة والإدارة ، العدد (٦) .
٨. أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٥) ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية.
٩. (Henry Minzberg: 1994) نقلا عن المنتدى العربي للموارد البشرية

<http://www.hrdiscussion.com> ٢٠١٣/٢/٢٢

١٠. Peter F. Drucker , Management: Tasks, Responsibilities and Practices , Pan Books, London: 1981.



الوحدة الثانية :

مقارنات في الاستراتيجية

محتويات الوحدة :

الموضوعات
١- مقارنة بين الفكر الاستراتيجي والتفكير التشغيلي
٢- مقارنة بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية
٣- مقارنة بين المدير التقليدي والمدير الاستراتيجي
٤- مقارنة بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية
٥- الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية
٦- مقارنة بين مستويات الاستراتيجية

مقدمة :

تهدف الوحدة بصورة عامة إلى إعطاء صورة تفصيلية عن أوجه المقارنة بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية وتوضيح أفضلية الإدارة الاستراتيجية على الإدارة التقليدية.

أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب، بعد الانتهاء من دراسة الوحدة ستكون ان شاء الله قادرا على أن،

1. تقارن بين الفكر الاستراتيجي والتفكير التشغيلي
2. تحدد الفروق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية
3. تميز بين المدير التقليدي والمدير الاستراتيجي
4. تفاضل بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية
5. تميز بين الكفاءة والفعالية وتستوعب علاقتهما بالاستراتيجية
6. تميز بين مستويات الاستراتيجية.

القراءات المساعدة:

ننصحك عزيزي الطالب بالاطلاع على المراجع المفصلة في نهاية الوحدة وخاصة كتاب د. أحمد ماهر دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي وكتاب الإدارة الاستراتيجية للدكتور منصور العريقي إضافة إلى مواقع الانترنت فيما يخص موضوع الوحدة.

تمهيد:

في الوحدة الأولى تناولنا بعض المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، وفي هذه الوحدة سنستعرض بعض المقارنات في الاستراتيجية بهدف الوقوف على الفرق بين ما هو استراتيجي وما هو تقليدي.

مقارنة بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي:

إن (٩٩%) من المديرين والمسؤولين يمتلكون فكراً دقيقاً ومهارات في ممارسة التفكير التشغيلي Operational Thinking، ولذلك فإن الجميع يميل دائماً إلى التفكير التشغيلي، سواءً عن عمد أو نتيجة عادات مكتسبة، لأنها مسألة اعتادت عليها الغالبية العظمى لفترات طويلة، وظلت موضع احتفاء وتشجيع، والجدول (١-٢) يبين الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي.

الجدول رقم (١-٢) الفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي

التفكير التشغيلي	التفكير الاستراتيجي
- فوري	- أطول زمناً
- ملموس	- يقوم على الإدراك
- عملي / تطبيقي	- ذهني وتصوري / تعليمي
- يؤدي إلى حلول المشاكل القائمة	- يحدد القضايا أو الفرص الرئيسية
- روتيني وقابل للاستمرارية	- يقترح مجالات جديدة
- يتسم بالكفاءة	- يتسم بالفعالية
- أسلوبه عملي	- أسلوبه نظري
- منظره متاح لمن يقف على الأرض	- منظره يكون من أعلى.

المصدر، خبراء بيميك (٢)، ٢٠٠٢، ص ٧٢.



نشاط (١):

ارسم جدولا تقارن فيه بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التقليدي ، مع مراعاة ذكر اكبر قدر من عوامل المقارنة.

مقارنة بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية:

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن الإدارة التنفيذية في عدة جوانب يوضحها الجدول (٢-٢) ومن خلاله يتم إدراك الفرق بينهما .

الجدول رقم (٢-٢)

الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التنفيذية (التشغيلية)

م	أسس المقارنة	الإدارة الاستراتيجية.	الإدارة التنفيذية (التشغيلية)
١	مجال الاهتمام	- البقاء والاستمرار في الأجل الطويل - الانشغال باستراتيجيات التطوير والتنمية	- مشاكل تنفيذ العمل أو الأنشطة - الاستراتيجيات الموضوعية تساند الاستراتيجيات الرئيسية
٢	التركيز	النتائج المستقبلية	النتائج الحالية
٣	القيود	الموارد المستقبلية والظروف أو البيئة في المستقبل	الموارد الحالية والبيئة أو الظروف الساندة
٤	أسلوب حل المشكلات	البحث عن حلول مبتكرة وتوقعات وتنبؤات بالمستقبل	الاعتماد على الخبرة السابقة

5	منهج اتخاذ القرارات (المخاطرة)	ارتفاع درجة المخاطرة	انخفاض درجة المخاطرة
---	--------------------------------	----------------------	----------------------

المصدر: (الخفاجي ، ٢٠٠٥ ، ص٦٧)

نشاط (٢):

ارسم جدولاً تقارن فيه بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية في المجالات ، مجالات الاهتمام والتركيز والقيود وأسلوب حل المشكلات وأسلوب اتخاذ القرارات (المخاطرة).

مقارنة بين المدير التقليدي والمدير الاستراتيجي:

هناك العديد من الفروق بين المدير التقليدي والمدير الاستراتيجي بينها

الجدول رقم (٣-٢)

الجدول رقم (٣-٢)

الفرق بين المدير التقليدي والمدير الاستراتيجي

م	المدير التقليدي	المدير الاستراتيجي
١	يستخدم التخطيط اليومي لنشاط الأفراد	يضع الخطط للمستقبل
٢	يستخدم تحليل نشاط القوة والضعف من خلال تحليل SWOT لتحديد نقاط الضعف وكيفية التغلب عليها	يتحول التحليل إلى أداة توفر الأفكار البديلة، وكيفية أحداث التوازن بين العوامل المتراكمة، وفعالية التنظيم بهدف تحقيق النجاح
٣	مسئول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات اليومية الروتينية	مسئول عن توجيه مستقبل المنظمة، وجعل المستقبل يتحقق بالشكل

المرغوب		
يضع سيناريوهات للبدائل المختلطة لما سيكون عليه المستقبل بعد تقييم الوضع الحالي .	يضع بدائل على تقييم الوضع الحالي	٤
مستنير وعارف بالأمور	بيروقراطي	٥
العقل المدبر للمنظمة	منفذ لخطط المنظمة	٦

المصدر: (خبراء بيميك (١) ، ٢٠٠٤ ، ص ١٠) .

نشاط (٣) :

ارسم جدولا تقارن فيه بين الفرق بين المدير التقليدي والمدير الاستراتيجي.

مقارنة بين القرارات الاستراتيجية والقرارات غير الاستراتيجية :

الجدول (٢-٤)

يبين مقارنة بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية:

القرارات التشغيلية	القرارات الاستراتيجية
لا مركزية	المركزية في المستويات العليا
تتعلق بالمدى القصير	تتعلق بالمدى الطويل
تتكرر	لا تتكرر
تقلل الضربات التي تتحملها المنظمة	قرارات حتمية
تتعلق القرارات بجدول الإنتاج والعمليات	تنظم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية
كثيرة نسبيا	قليلة نسبيا في عددها
تتعلق بالعمليات الداخلية	تتعلق بالمنظمة ككل

المصدر: من إعداد المؤلف

نشاط (٤):

ارسم جدولا تقارن فيه بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية.

الكفاءة والفاعلية وعلاقتهما بالاستراتيجية:

من تطبيقات الاستراتيجية العلاقة بين الكفاءة والفاعلية وفهمهما وتطبيقهما بشكل سليم مدخل مهم في التفكير الاستراتيجي، ويبين الجدول (٥-٢) الفرق بين الكفاءة والفاعلية.

الجدول (٥-٢) الفرق بين الكفاءة والفاعلية

الفاعلية	الكفاءة
العنصر الفعال	العنصر الكفاء
التفكير وعمل الأشياء الصحيحة	عمل الأشياء بطريقة صحيحة
يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل	يحل المشاكل التي تعترض طريقه
استخدام الموارد المتاحة بمثالية	المحافظة على الموارد والأدوات
التركيز على النتائج	إتباع النظام والمنهج الموضوع
يعمل على زيادة الأرباح	العمل على تقليل التكاليف

المصدر من إعداد المؤلف

نشاط (٥):

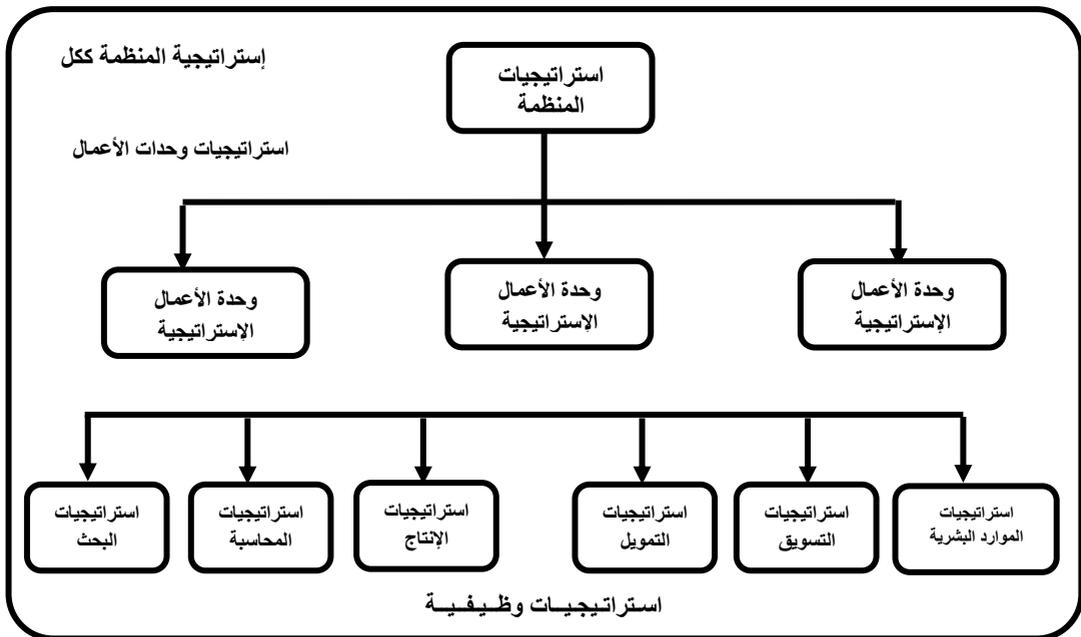
- ١- ما العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والاستراتيجية.
- ٢- ارسم شكلا تحدد فيه الفرق بين الكفاءة والفاعلية.

مقارنة بين مستويات الإدارة الإستراتيجية :

توجد ثلاث مستويات - بحسب التقسيمات الأكثر شيوعاً - لكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لكل منها ، والمختصين بوضعها وتتمثل هذه المستويات في :

- ١- مستوى المنظمة ككل .
- ٢- مستوى الأعمال (القطاعات)
- ٣- مستوى الوظائف
- ٤- ويضيف بعضهم مستوى رابع هو المستوى التشغيلي . والشكل رقم (٦-٢) يبين مواقع هذه الاستراتيجيات في المنظمة

الشكل رقم (٦-٢) مستويات الإدارة الإستراتيجية .



المصدر: الدوري، ص ،

وتعرف وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد، أو مجموعة محددة من المستهلكين، أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقاً لتوجهات المنظمة وأهدافها. ويقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية، ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال والوظائف المحددة مثل: وظيفة الأفراد، والتمويل، والإنتاج، والتسويق، وخدمات المستهلكين، والمحاسبة... الخ، ولا بد أن يمتلكون القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة ككل أو مستوى وحدات الأعمال. والجدول رقم (٧-٢) يبين كيف تتوزع المسؤولية بين هذه المستويات الإستراتيجية.

الجدول رقم (٧-٢) توزيع مستويات الإستراتيجية

المستوى	المسئول
إستراتيجية المنظمة العامة corporate Strategy	- المدير العام - كبير المدراء العامين - مديرو القطاعات أو الوحدات الإستراتيجية - تراجع ويوافق عليها مجلس الإدارة
إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية أو القطاعات Business Strategy	- رئيس وحدة الأعمال - رئيس القطاع - تراجع ويوافق عليها كبير المدراء العامين
الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategy	- مدير الأنشطة الرئيسية - تراجع ويوافق عليها المدير العام أو رئيس وحدة الأعمال الإستراتيجية
الاستراتيجيات التشغيلية Operating Strategy	- رؤساء الأقسام - تراجع ويوافق عليها المدير الوظيفي

المصدر: (إدريس والمرسي، ٢٠٠٦، ص٧٥)

نشاط (٦):

١. ارسم شكلاً تحدد فيه مستويات الاستراتيجية.
٢. عرف معنى وحدة العمل الاستراتيجية.
٣. ارسم جدولاً تبين فيه طريقة توزيع المسؤوليات بين المستويات الاستراتيجية.

تدريبات عامة

- تدريب (١) : من خلال دراستك للفرق بين التفكير الاستراتيجي والتفكير التشغيلي، لماذا يلجأ أكثر المدراء إلى التفكير التشغيلي أكثر من التفكير الاستراتيجي.
- تدريب (٢) : ماذا فهمت من أن التفكير الاستراتيجي يتسم بالفعالية بينما التفكير التشغيلي يتسم بالكفاءة.
- تدريب (٣) : ماذا فهمت من أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالبقاء والاستمرار في الأجل الطويل بينما الإدارة التشغيلية تهتم بمشاكل تنفيذ العمل أو الأنشطة.
- تدريب (٤) : علل لما يأتي : يتصف المدير التقليدي بأنه بيروقراطي ومنفذ لخطط المنظمة بينما المدير الاستراتيجي مستنير وعارف بالأمور وهو العقل المدبر للمنظمة.
- تدريب (٥) : علل لما يأتي: من خصائص الكفاءة العمل على تقليل التكاليف، بينما الفعالية تعمل على زيادة الأرباح.

خلاصة الوحدة الثانية

هدفت الوحدة الثانية بصورة عامة إلى إعطاء صورة تفصيلية عن أوجه المقارنة بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية وتوضيح أفضلية الإدارة الاستراتيجية على الإدارة التقليدية ، من خلال المقارنة بين الفكر الاستراتيجي والتضكير التشغيلي وبين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية، وبين المدير التقليدي والمدير الاستراتيجي، والمفاضلة بين القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية وبين الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالاستراتيجية وتميز بين مستويات الاستراتيجية.

لمحة عن الوحدة التالية

تهدف الوحدة إلى شرح توضيح مكونات الإدارة الاستراتيجية من استعراض نماذج الإدارة الاستراتيجية واختيار النموذج المعتمد من خلال شرح نموذج العمليات المجمل للإدارة الاستراتيجية والنموذج المعتمد للعمليات التفصيلية للإدارة الاستراتيجية ومن خلالهما تستعرض مكونات الإدارة الاستراتيجية.

حل التدريبات

حل التدريب (١) :

يلجأ أكثر المدراء إلى التفكير التشغيلي أكثر من التفكير الاستراتيجي، لأن التفكير الاستراتيجي عمل ذهني شاق ويريد صبرا ومثابرة وتطوير ذهني واطلاع وتطوير، وهذا الأمر لا يجيده الكثير من المدراء بل والكثير من الناس ولذا تجدهم ينشغلون بالأمور التنفيذية لأنها لا تحتاج إلى جهود ذهنية كبيرة.

حل التدريب (٢) :

التفكير الاستراتيجي يتسم بالفعالية بينما التفكير التشغيلي يتسم بالكفاءة، لأن التفكير التشغيلي يعتمد على تطبيق الإجراءات وفقا للوائح والأنظمة متحررا تطبيقها بكل كفاءة، بينما التفكير الاستراتيجي قد يتجاوز حدود الروتين والإجراءات، ويختصر المسافات لأنه لا ينظر إلى الطريقة التي تنفذ بها الأعمال بقدر ما ينظر إلى النتائج التي تحققت في الواقع.

حل التدريب (٣) :

الإدارة الاستراتيجية تهتم بالبقاء والاستمرار في الأجل الطويل بينما الإدارة التشغيلية تهتم بمشاكل تنفيذ العمل أو الأنشطة، لأن الإدارة الاستراتيجية لا تنظر إلى تفاصيل الأنشطة التنفيذية بقدر ما تنظر إلى جانب آخر هو مدى استفادة المنظمة من هذه الأنشطة والأعمال اليومية في بقاء واستمرار المنظمة، وربما يكون الانشغال بها لا يفيد لأنها ليست المناسبة مع الاستراتيجية.

حل التدريب (٤) :

يتصف المدير التقليدي بأنه بيروقراطي ومنفذ لخطط المنظمة لأنه هو الجهة المكلفة بتنفيذ ما يفكر به القائد أو المدير الاستراتيجي، كون الأخير ينظر للمنظمة نظرة شاملة ومن علو، فهو أكثر قدرة على تدبير شؤون المنظمة.

حل التدريب (٥) :

من خصائص الكفاءة العمل على تقليل التكاليف، بينما الفعالية تعمل على زيادة الأرباح، لأن تقليل التكاليف أحيانا قد يضر بالربحية إذا كانت خفض التكاليف مما يتعلق بجودة تقديم الخدمة أو مكافأة الأفراد، فإن الأثر حتما سيكون سلبيا، بينما الفعالية تربط بين خفض التكاليف الهامشية التي لا تؤثر على مستوى الربحية، بل قد تزيدها.

مراجع الوحدة

١. خبراء بيميك ١ ، (٢٠٠٤) ، منهج الإدارة العليا ، كيف تفكر استراتيجيا ، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك) .
٢. خبراء بيميك ٢ ، (٢٠٠٢) ، التفكير الاستراتيجي ، المهارات والممارسات ، القاهرة ،مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك) .
٣. الخفاجي ، نعمتة عباس خضير (٢٠١٠) ، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم ، ط٢ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
٤. الدوري ، زكريا مطلق (٢٠٠٥) ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري ، عمان الأردن .
٥. ادريس ، ثابت عبد الرحمن و المرسي ، جمال الدين محمد (٢٠٠٦) ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية الإسكندرية .

الوحدة الثالثة:

مدخل إلى هذا العصر

محتويات الوحدة:

الموضوعات
١. نموذج العمليات المجرّمة للإدارة الاستراتيجية
٢. النموذج المعتمد للعمليات التفصيلية للإدارة الاستراتيجية
٣. مكونات الإدارة الاستراتيجية

المقدمة:

تهدف الوحدة إلى شرح توضيح مكونات الإدارة الاستراتيجية من استعراض نماذج الإدارة الاستراتيجية واختيار النموذج المعتمد ومن ثم استنتاج مكونات الإدارة الاستراتيجية التي سيبني عليها بقية مكونات الكتاب.

١-٢. أهداف الوحدة:

- عزيزي الطالب ، بعد دراستك للمقرر يتوقع أن تكون قادرا على أن:
١. ترسم وتشرح مكونات نموذج العمليات المجلمة للإدارة الاستراتيجية.
 ٢. ترسم وتشرح مكونات النموذج المعتمد للإدارة الاستراتيجية.
 ٣. تستنتج مكونات الإدارة الاستراتيجية من خلال النموذج المعتمد.

القراءات المساعدة:

ننصحك عزيزي الطالب بالاطلاع على المراجع المفصلة في نهاية الوحدة وخاصة كتاب د. أحمد ماهر دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي وكتاب الإدارة الاستراتيجية للدكتور منصور العريقي إضافة إلى مواقع الانترنت فيما يخص موضوع الوحدة.

تمهيد:

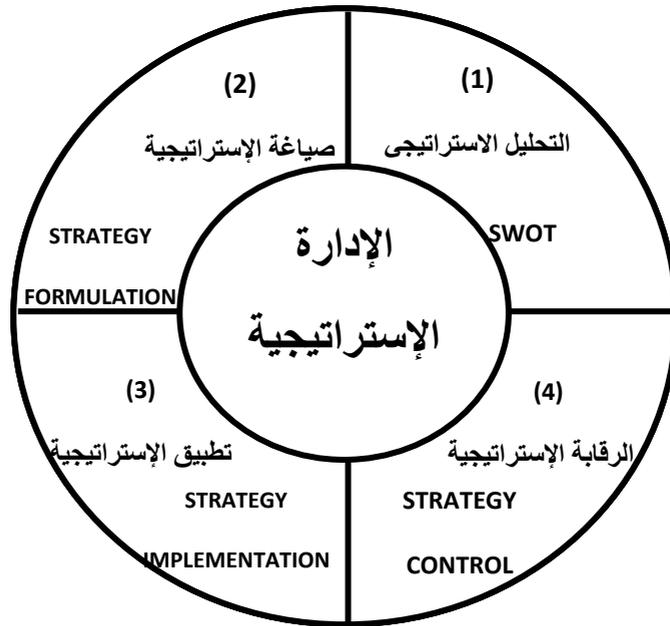
من الضروري فهم مكونات الإدارة الاستراتيجية من خلال العمليات التي تقوم بها، فهي عملية ديناميّة مستمرة تعمل في إطار نظام مفتوح، وتشمل على تدفق

المعلومات والقرارات خلال مراحل التحليل المترابطة والموجهة لتحقيق رسالة المنظمة.

نموذج العمليات المضمنة للإدارة الاستراتيجية:

الشكل رقم (١-٢) يبين العمليات المضمنة للإدارة الاستراتيجية.

الشكل (١-٢) العمليات المضمنة للإدارة الاستراتيجية



المصدر: العريفي، ص ، بتصرف

من خلال النظر في الشكل نستطيع ملاحظة أن العمليات المضمنة للإدارة الاستراتيجية تمر بأربع مراحل هي:

١- التحليل الاستراتيجي :

ويقصد به مراقبة وتقييم المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من قبل المختصين وتقديمها لصانعي الإستراتيجية في الإدارة .

٢- صياغة الإستراتيجية :

ويشمل تطوير رسالت المنظمة (بناء على الفرص، والتهديدات ، وعناصر القوة والضعف) وتأسيس الأهداف طويلة المدى، وتوليد الإستراتيجيات البديلة، واختيار الإستراتيجية أو الإستراتيجيات المناسبة لأوضاع المنظمة. وتشمل هذه المرحلة تحديد أنواع الأعمال الجديدة التي يتم الدخول فيها، والأعمال التي يتم تصفيتها، وهل يتم التوسع في العمليات القائمة أو التنوع فيها ؟ وهل يتم الدخول إلى أسواق دولية ؟ أم هل يتم الاندماج والمشاركة مع منظمات أخرى؟ وهي ما تسمى بالإستراتيجيات البديلة .

٣- تطبيق الإستراتيجية :

ويتم ذلك من خلال إعادة بناء الهيكل التنظيمي، والأهداف السنوية والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات. ويطلق على هذه العملية غالباً المرحلة العملية أو التنفيذية في الإدارة الإستراتيجية وتعتبر من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية .

٤- الرقابة الإستراتيجية :

وهي العملية الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية، وتشمل رصد وتقييم كافة عمليات الإدارة الإستراتيجية، للتأكد من أنها تمارس بالشكل المناسب،

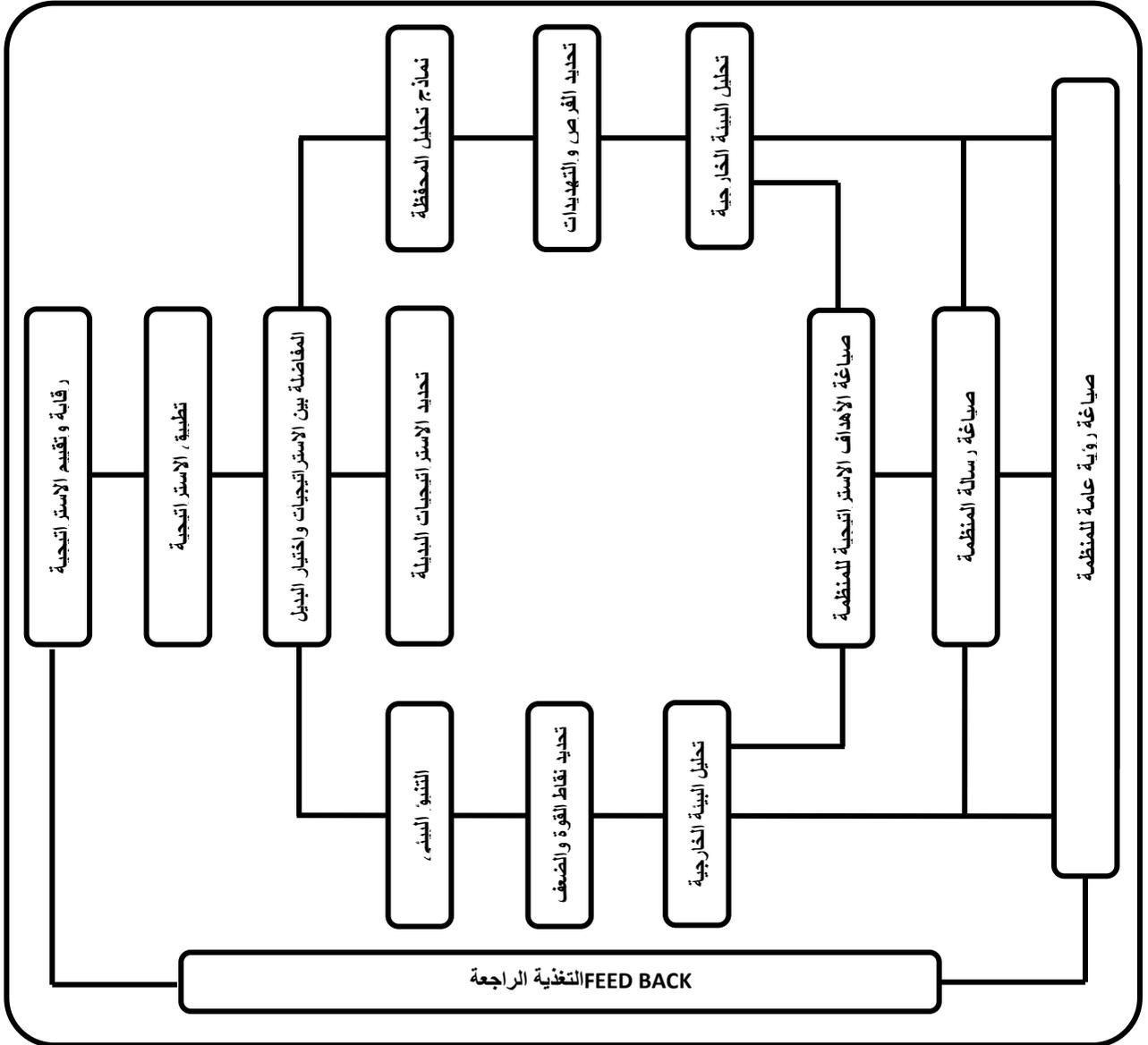
وذلك يعني، أن الرقابة الاستراتيجية عبارة عن تقييم الأداء الفعلي، ومقارنته بالأهداف المخططة، ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن تلك الأهداف .

نشاط (١):

١. ارسم نموذج العمليات المجلدة للإدارة الاستراتيجية.
٢. اشرح مكونات النموذج باختصار.

النموذج المعتمد للعمليات التفصيلية للإدارة الإستراتيجية:

الشكل (١-٣) نموذج العمليات التفصيلية للإدارة الإستراتيجية .



المصدر: ياسين، ١٩٩٨، ص ٣٤ و بن حبتور، ٢٠٠٧، ص ٦٥

يوجد أكثر من نموذج للإدارة الاستراتيجية ذكرها كتاب الإدارة منها : النموذج الخطي، والنموذج التكييفي، والنموذج التغيري، ونموذج مدخل النظم، ونموذج جامعة هارفارد، ونموذج إستراتيجية التنافس، ونموذج أصحاب المصالح، ونموذج عملية التخطيط ونموذج الأبعاد السبعة.

والشكل (٢-٣) يبين شرح نموذج العمليات التفصيلية للإدارة الاستراتيجية ، حيث يتكون من الخطوات التفصيلية المنطقية لعملية الإدارة الاستراتيجية، والتي تبدأ من صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتحديد رسالة المنظمة، وتقييم البيئة الخارجية، والداخلية وتحديد البدائل الاستراتيجية، وتحديد الاختيار الاستراتيجي، وتطبيق الاستراتيجية، ثم تقييم الاستراتيجية .

نشاط (٢) :

ارسم نموذج العمليات التفصيلية للإدارة الاستراتيجية.

مكونات الإدارة الاستراتيجية :

تتطوي الإدارة الاستراتيجية على تسعة مكونات أساسية ، هي :

- ١- صياغة مهمة أو رسالة المنظمة والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .
- ٢- تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .
- ٣- تقييم البيئة الداخلية والخارجية بما تتضمنه من عوامل وقوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو بيئتها التنافسية أو بيئتها الداخلية .

- ٤- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة أحداث التوافق بين مواردها والظروف الساندة في البيئة الخارجية .
- ٥- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رؤية ورسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .
- ٦- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الغرض جاذبية .
- ٧- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة .
- ٨- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز .
- ٩- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية بالاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

وخلصنا لما سبق يمكن القول إن مكونات الإدارة الإستراتيجية تتخلص فيما يلي :

١. صياغة الرؤية الإستراتيجية Vision
٢. صياغة مهمة أو رسالة المنظمة Mission
٣. صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية Strategic Goals
٤. إجراء عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية Strategic Analysis
٥. تحديد الاستراتيجيات البديلة Strategic Alternatives

Strategic ٦. المفاضلة بين البدائل واختيار الاستراتيجية المناسبة

Choice

Strategy Implementation ٧. تطبيق الاستراتيجية

Strategic Control ٨. رقابة وتقييم الاستراتيجية

نشاط (٣):

عدد خلاصة مكونات الإدارة الاستراتيجية

تدريبات عامة

تدريب (١): ما هي أوجه الشبه والاختلاف بين نموذج العمليات المجمل، ونموذج

العمليات التفصيلية للإدارة الاستراتيجية؟

تدريب (٢): ما علاقة النماذج بمكونات الإدارة الاستراتيجية.

خلاصة الوحدة الثالثة

تهدف الوحدة إلى شرح توضيح مكونات الإدارة الاستراتيجية من استعراض نماذج الإدارة الاستراتيجية واختيار النموذج المعتمد من خلال ، شرح نموذج العمليات المجلتة للإدارة الاستراتيجية والنموذج المعتمد للعمليات التفصيلية للإدارة الاستراتيجية ومن خلالهما نستعرض مكونات الإدارة الاستراتيجية . والتي خلصت إلى المكونات التالية : صياغة الرؤية الاستراتيجية صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية ، عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد الاستراتيجيات البديلة المفاضلة بين البدائل واختيار الاستراتيجية المناسبة وتطبيق الاستراتيجية و رقابة وتقييم الاستراتيجية .

لمحة عن الوحدة الرابعة

تهدف الوحدة إلى بيان أهمية الرؤية والرسالة للمنظمة وتوضيح العلاقة التكاملية بينهما وعلاقة ذلك على مفهوم الاستراتيجية. من خلال تحديد مفهوم الرؤية الاستراتيجية وخصائص الرؤية الجيدة، ورسالة المنظمة والعلاقة التكاملية بين الرؤية والرسالة.

حل التدريبات

حل التدريب (١) :

أوجه الشبه بين نموذج العمليات المجملّة ونموذج العمليات التفصيليّة للإدارة الاستراتيجية:

١. اشتمال النموذجين على تطبيق الاستراتيجية والرقابة النموذجية.
٢. احتوت النماذج على نفس المكونات فقط اختلف التصنيف والمسميات.

بينما أوجه الاختلاف تكمن في:

١. أن نموذج العمليات المجملّة أكثر إجمالاً والآخر أكثر تفصيلاً.
٢. نموذج العمليات التفصيليّة أوضح موضع التغذية الراجعة بينما لم يشتمل عليها
٣. فصل نموذج العمليات التفصيليّة المكونات التي أجملها نموذج العمليات المجملّة، وهي الرؤية والرسالة والأهداف وتحليل البيئة الداخليّة والخارجيّة بتفاصيلها وتحليل المحافظ والتنبؤ البيئي والاستراتيجيات البديلة مع بيان المفضلة بينها.

حل التدريب (٢) :

علاقة النماذج بمكونات الإدارة الاستراتيجية انها فصلت بشكل تخطيطي مكونات الإدارة الاستراتيجية حتى يسهل فهمها وتتبعها وتناولها بالشرح.

مراجع الوحدة

١. العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٩)، الإدارة الإستراتيجية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
٢. بن حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، عمان الأردن، دار المسيرة.
٣. ياسين سعد غالب (١٩٩٨)، الإدارة الإستراتيجية، عمان الأردن، دار اليازوري.
٤. ادريس، ثابت عبد الرحمن و المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية.

الوحدة الرابعة :

الرؤية والرسالة

محتويات الوحدة :

الموضوعات
١- الرؤية الاستراتيجية.
٢- تحديد الرؤية الاستراتيجية
٣- خصائص الرؤية الجيدة
٤- رسالت المنظمة
٥- العلاقة التكاملية بين الرؤية والرسالت

مقدمة :

تهدف الوحدة إلى بيان أهمية الرؤية والرسالة للمنظمة وتوضيح العلاقة التكاملية بينهما وعلاقة ذلك على مفهوم الاستراتيجية.

أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب ، بعد دراستك للوحدة يتوقع منك أن تكون قادر على أن:

١. تعرف معنى الرؤية الاستراتيجية.
٢. تستوعب معنى تحديد الرؤية الاستراتيجية
٣. تعدد وتشرح خصائص الرؤية الجيدة
٤. تصيغ رؤية استراتيجية وفق المعايير المعتمدة.
٥. تعرف معنى رسالة المنظمة.
٦. تحدد مكونات الرسالة.
٧. تعدد وتشرح خصائص الرسالة الجيدة.
٨. تستوعب أهمية رسالة المنظمة.
٩. تصيغ رسالة وفق المعايير المعتمدة
١٠. تميز العلاقة بين الرؤية والرسالة.
١١. تميز العلاقة بين رسالة المنظمة وشعارها.

القراءات المساعدة:

ننصحك عزيزي الطالب بمطالعة الكتب الموضحة في نهاية الوحدة خاصة كتاب دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي د. احمد ماهر، وكتاب الإدارة الاستراتيجية للدكتور منصور العريقي، إضافة إلى الاطلاع على مواقع الانترنت فيما يخص الموضوع.

تمهيد:

من خلال النموذج المعتمد في للإدارة الاستراتيجية الذي تناولناه في الوحدة السابقة، تأتي الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة في أول مراحل النموذج وهو ما يعكس أهميتهما بالنسبة لبقية مراحل النموذج.

الرؤية الإستراتيجية VISION:

يمكن تعريف الرؤية الإستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها ".
ويمكن تعريفها بأنها " صورة المنشأة كما تتمنى أن تكون في المستقبل، وتحكم ما تتبناه الإدارة العليا من فلسفة وفكر وعقيدة، لتحقيق ما تتمناه وما تلتزم به من قيم ومبادئ عمل مرشدة للمساهمين والعاملين والمتعاملين معها ".
ومن هذه التعريفات للرؤية الإستراتيجية يمكن القول بأنها تعني،
1- تصورات أو توجهات أو طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل .

- ٢- رسم صورة للمنظمة خلال الخمس أو العشر السنوات القادمة .
- ٣- تحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي يجب أن تسير فيه المنظمة .
- ٤- تحديد ونشر الثقافة التنظيمية التي تسعى المنظمة إلى اعتناقها .
- ٥- حشد الطاقات وتعبئة الجهود والموارد لتحقيق آمال وطموحات المنظمة.
- ٦- الإجابة عن التساؤلات؛ إلى أين نريد الذهاب، أو الوصول عما نحن عليه الآن ؟ وما هي ملامح الطريق الذي يجب السير فيه مستقبلاً ؟

تحديد الرؤية الإستراتيجية :

ألفاظ الرؤية الاستراتيجية محكمة وتحمل دلالات ذات أبعاد استراتيجية، ولذلك يجب أن تكون محددة، ويقصد بذلك توضيح التفاصيل الضرورية التي يجب على بيان الرؤية أن تضمنها، وهي على النحو التالي :

- ١- تحديد الرؤية : ما هي الصورة الذهنية للمستقبل المنشود في المدة المحددة؟
- ٢- مدة الرؤية : كم المدة التي ستخطط لها ؟
- ٣- الرؤية الشخصية للأفراد : كيف يرى أعضاء المنظمة صورتها عند انتهاء المدة المحددة؟
- ٤- مجالات العمل المتفق عليها، يتفق الفريق على إبقاء بعض المجالات أو إضافة أو إلغاء البعض.
- ٥- الرؤية لكل مجال، يحدد الفريق ما يمكن تحقيقه في كل مجال عمل.
- ٦- العبارة الملخصة، يلخص الفريق رؤيته لكل المجالات في عبارة جامعة لرؤية المنظمة.

٧- الشرح والمعايير، يضع الفريق شرحاً لمفردات الرؤية لضمان عدم الاختلاف عليها مستقبلاً، ومعايير محددة تقيس وصول المنظمة لرؤيتها في كل مجال .

خصائص الرؤية الجيدة :

إن من خصائص الرؤية أنها تختص بتوضيح المفاهيم السابقة لأفراد المنظمة وليس للجمهور الخارجي، وذلك بعكس الرسالة التي تختص ببناء صورة ذهنية للمنظمة لدى الجمهور الخارجي للمنظمة. ولكي تحقق الرؤية الأهداف المرجوة منها يجب على فريق الصيغة مراعاة ما يلي :

- ١- أن يكون مضمونها مفهوماً ومشجعاً لجميع فئات العاملين بالمنظمة .
- ٢- أن تحتوي على هدف أو مجموعة من الأهداف يجب تحقيقها في إطار زمني محدد .
- ٣- أن يراعي في صياغتها الاختصار مع الوضوح والشمول والمنطق والاتجاه .
- ٤- أن يتم نشرها وتداولها بين مختلف فئات العاملين بالمنظمة .

أمثلة على الرؤية الاستراتيجية :

١- رؤية ميكروسوفت :

هناك رؤية واحدة تقف وراء كل ما نفعله، كمبيوتر لكل مكتب يستخدم برامجنا كأداة لتحقيق الفاعلية والقيمة

٢- رؤية شركة أوتيس للمصاعد :

تكمن مهمتنا في تزويد أي عميل بوسائل نقل الأفراد والأشياء إلى فوق وإلى تحت وإلى الجوانب لمسافات قصيرة



٣- رؤية الخطوط الجوية السعودية :

أن نكون ناقلا جويا عالمي المستوى ، سعودي السمات ، فائق العناية بعملائه ،
حريصا على رعاية موظفيه.

نشاط (١) :

١. عرف الرؤية الاستراتيجية.
٢. ما المقصود بتحديد الرؤية الاستراتيجية.
٣. عدد مع الشرح خصائص الرؤية الجيدة.

رسالة المنظمة : Mission :

تعرف رسالة المنظمة بأنها، الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو مبرر وجودها، وهي تميز نشاطات وأعمال المنظمة عن الأعمال المشابهة لها لدى الغير، وتحدد إطار عمل المنظمة مع منظور المنتج والسوق والعملاء.
وعرفت بأنها، جملة أو مجموعة جمل تلخص ما يميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات بميزات تنافسية معينة تنفرد بها.
كما عرفت أيضا بأنها، تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.

ومن التعريفات السابقة يمكن استخلاص المفاهيم التالية لرسالة المنظمة أنها،

- ١- تحدد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.

- ٢- تحدد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه العملاء، والمجتمع، والمنتجات، والقوى العاملة وأطراف التعامل الأخرى، والنظرة المستقبلية.
- ٣- تربط بين الوظيفة والمسئوليات الاجتماعية للمنظمة وأهدافها وغاياتها الرئيسية.
- ٤- رسالة المنظمة الواضحة، تصف قيم وأولويات المنظمة، وترسم بشكل عريض وواسع التوجه المستقبلي للمنظمة.

مكونات الرسالة :

إن بيان رسالة المنظمة قد يختلف من حيث الطول والمحتوى، والصيغة ودرجة التحديد، غير أن معظم الأكاديميين والتنفيذيين والمختصين في الإدارة الاستراتيجية يعتبرون أن بيان رسالة المنظمة الفعلي، هو الذي يعكس العناصر الأساسية التالية :

- ١- العملاء : وهم المستفيدون والزبائن الذين تقدم المنظمة خدماتها .
- ٢- المنتجات : وهي الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها .
- ٣- السوق : النطاق الجغرافي لعمل المنظمة محلي، أم إقليمي، أم عالمي أم مزيج من كل ذلك .
- ٤- التكنولوجيا : درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمة .
- ٥- النمو والاهتمام بالبقاء : ويعني قدرتها على شرح طريقة تقديم خدماتها بما يعكس آليات كسب ثقة الآخرين في نمو المنظمة واستمرارها مع وجود المنافسة .
- ٦- الفلسفة : وتعكس القيم والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة .

- ٧- القوة الدافعة في المنظمة ، وهي القوى التي تعتمد عليها المنظمة في دفع جهودها إلى الأمام وتميزها عن غيرها ، في سبيل إعطائها الميزة التنافسية .
- ٨- صورة المنظمة ، وتعكس مدى اهتمامها بقضايا المجتمع الاجتماعية والبيئة المحيطة.
- ٩- الاهتمام بالعاملين ، وتعكس نظرة المنظمة إلى العاملين فيها باعتبارهم مورد ذا قيمة عالية في المنظمة.
- ١٠- تحقيق التوازن بين جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، والتعبير عن رغباتهم.

خصائص الرسالة الجيدة :

- الرسالة الفعالة يجب أن تتسم بعدة سمات، هي بإيجاز، ما يلي :
- ١- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات، حتى لا تصبح دعاوي جوفاء تهز ثقة العملاء بدلاً من تدعيمها .
 - ٢- الواقعية والموضوعية ، مراعاة الاستفادة القصوى من الإمكانيات والموارد المتاحة مع توفر عناصر التحديد والمواجهة والإصرار على بلوغ الغايات .
 - ٣- التكيف مع البيئة، وذلك بمراعاة المحافظة على أواصر العلاقة بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها الحالية وتوقعاتها المستقبلية .
 - ٤- التوجه نحو ظروف السوق واحتياجات العملاء، التي وجدت خصيصاً من أجل إشباع احتياجاتهم
 - ٥- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها، والإشارة إلى المعايير المستخدمة في ذلك.

- ٦- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة، بحيث تكون رسالة الأجزاء متوافقة ومدعمة للرسالة الكلية للمنظمة.
- ٧- الوضوح ودقة التعبير.
- ٨- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة.
- ٩- الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ١٠- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً بمراعاة، عوامل التوسع والنمو في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد، شرائحهم .

أهمية الرسالة:

١. تساعد على تركيز جهود الأعضاء في المنشأة باتجاه واحد ومحدد .
٢. تساعد على عدم تضارب الأهداف داخل المنشأة .
٣. تساعد في ترشيد وتخصيص موارد المنشأة .
٤. تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنشأة .
٥. هي أساس الأهداف التي يتم وصفها للمنشأة .

أمثلة على رسالة المنظمة:

- ١- رسالة شركة ألعاب الأطفال،
"شركتنا تعمل في ميدان التسلية وتنتج لعباً تربيةً للأطفال من عمر ١-٦ أعوام.
كما وننتج للأطفال الكبار وللبالغين"
- ٢- رسالة شركة IBM،
"ان تكون الشركة الاولى في العالم التي تقدم لعمالها نظم معلومات متكاملة"
- ٣- رسالة شركة موترولا،

تسعى الشركة الى خدمة احتياجات المجتمع من السلع والخدمات ذات الجودة العالية
ويسعر مناسب للعملاء من أجل الحصول على الربح العادل والمطلوب لنمو المشروع،
وبالتالي إيجاد فرص لموظفي الشركة والمساهمين لتحقيق أهدافهم الخاصة.

نشاط (٢):

١. عرف رسالة المنظمة.
٢. حدد مكونات الرسالة.
٣. عدد خصائص الرسالة مع الشرح.
٤. ما أهمية رسالة المنظمة؟

علاقة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة برسالتها:

يخلط الكثير من الكتاب بين كل من رؤية المنظمة ورسالتها، وعلاقتها
بالاستراتيجية

فهل الرؤية الإستراتيجية للمنظمة Vision والرسالة، المهمة Mission يندمجان في
مفهوم واحد؟ أم أنهما يفترقان ويتميزان من بعضهما البعض؟ وما هي الحدود الفاصلة
بينهما؟ ثم ما هو المفهوم السابق وما هو اللاحق؟ هذه الأسئلة سوف نحاول الإجابة
عنها في السطور التالية،

يمكن صياغة الرسالة بشكل مستقل أو دمجها مع الرؤية المستقبلية للقيادة العليا
للمنظمة، وإن كانت صياغتها بشكل مستقل هو الأفضل ، حيث تبقى الرسالة كما
هي ، وتتغير الرؤى المستقبلية من وقت لآخر أو من قيادة لأخرى.

فالرؤية تتحدث عن الأمنية التي هي أبعد من مجرد الإجراءات العملية، بينما الرسالة تعتبر آلية عملية لما يتم تحقيقه على الأرض من أجل الوصول إلى الرؤية. ومفهوم الرؤية والرسالة قد يندمجان ليصبحا شيئاً واحداً وذلك حينما لا تقتصر فيه مهمة المنظمة على تعريف النشاط الحالي، بل تمتد لتشمل التوجهات المستقبلية ووصفية النشاط المأمول في السنوات المقبلة. ومن الناحية العملية فإن رسالة العديد من المنظمات تركز بشكل واضح على التوجه الحالي للمنظمة وليس على التوجه المستقبلي، ولذلك يصبح التمييز بينهما أمراً مطلوباً.

والرؤية والرسالة خطوتان في تكوين الاستراتيجية، فالرسالة تسبق الرؤية، ولكن تجمعهما الاستراتيجية، وذلك كون الرسالة هي فكرة وجود المؤسسة وهي مفهوم ستاتيكي ثابت ومتحقق، بينما الرؤية هي الغاية المستقبلية للمؤسسة في الأجل الطويل، وهي مفهوم ديناميكي متحرك، ولم يتحقق بعد. والشكل رقم (١-٤) يبين علاقة الرؤية بالرسالة والاستراتيجية.

الشكل رقم (١-٤) علاقة الرؤية بالرسالة والاستراتيجية



المصدر: كلابان ونورتون، ص، بتصرف، وتقديم الرؤية على الرسالة.

نشاط (٣):

١. اذكر أوجه علاقة الرؤية بالرسالة.
٢. ارسم شكلاً تبين فيه علاقة الرؤية بالرسالة.

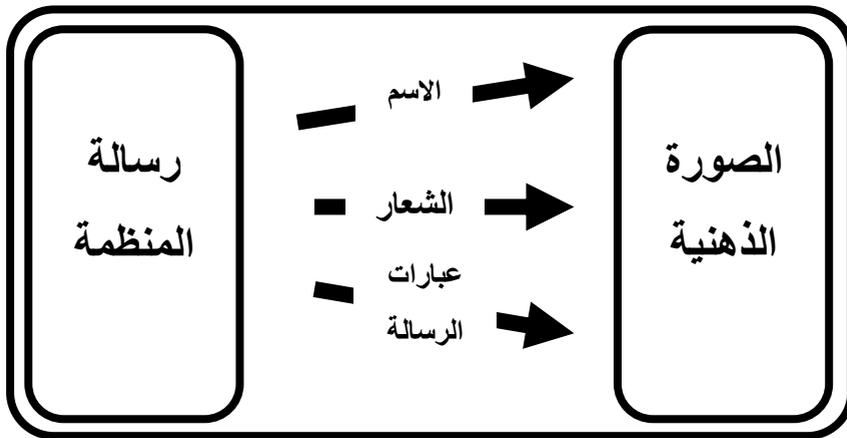
علاقة الرسالة باسم المنظمة وشعارها / شعاراتها :

إن اسم المنظمة يحتوي على بعض المعلومات عن رسالة المنظمة، وبذلك يعد جزءاً من رسالتها، ويجب أن يكمل بعضهما بعضاً، وغالباً ما نجد أن اسم المنظمة يقدم صورة ذهنية عن أهدافها ونشاطاتها، وإذا حدث أن تغيرت رسالة المنظمة من خلال إضافة منتج جديد أو خدمات جديدة أو تغيير السلع أو الأسواق، وغيرها، فإن الاسم قد يتغير أيضاً .

أما الشعار أو الشعارات فهي عبارة عن مؤشرات أو عبارات تذكيرية عن رسالة المنظمة، وعادة ما تستخدم الشعارات في الإعلان، كعبارات إعلانية .

والشكل رقم (٢-٤) يبين علاقة الرسالة باسم المنظمة وشعارها وكيفية اشتراكها جميعاً في تكوين الصورة الذهنية لدى عملاء المنظمة.

الشكل رقم (٢-٤) علاقة رسالة المنظمة باسمها وشعارها.



المصدر: أبو قحف، ص، بتصرف

نشاط (٤):

١. ما علاقة شعار المنظمة برسالتها.
٢. ارسم شكلا تبين فيه علاقة شعار المنظمة برسالتها.

تدريبات عامة

- تدريب (١): من خلال دراستك للوحدة الرابعة، صغ رؤية ورسالة لمنظمة ما وفقا للمعايير التي درست والأمثلة التي مرت بك.
- تدريب (٢): من وجهة نظرك أي من الرؤية والرسالة بالإمكان أن يشمل الآخر، وهل بالإمكان الاستغناء عن احدهما والاكتفاء بالآخر؟ وضح ذلك بمثال.
- تدريب (٣): ما مدى قناعتك بأهمية الرؤية والرسالة بالنسبة للمنظمة، اشرح الاسباب من وجهة نظرك؟

خلاصة الوحدة

تهدف الوحدة إلى بيان أهمية الرؤية والرسالة للمنظمة وتوضيح العلاقة التكاملية بينهما وعلاقة ذلك على مفهوم الاستراتيجية. من خلال تحديد مفهوم الرؤية الاستراتيجية وخصائص الرؤية الجيدة، ورسالة المنظمة والعلاقة التكاملية بين الرؤية والرسالة. وقد عرفت الرؤية بأنها، المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. وعرفت الرسالة بأنها، تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.

لمحة عن الوحدة الخامسة، الأهداف والقيم التنظيمية

تهدف الوحدة إلى توضيح الأهداف وأهميتها في الاستراتيجية وأصنافها وعلاقتها بالرؤية والرسالة والقيم التنظيمية. من خلال بيان العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف وتصنيف الأهداف إلى أهداف استراتيجية وأهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية وتناولت موضوع القيم التنظيمية وبينت علاقتها بالاستراتيجية إضافة إلى شرح مصادر القيم التنظيمية

حل التدريبات

حل التدريب (١) :

مؤسسة الأمل الخيرية للخدمات الطبية

الرؤية :

بعون الله تعالى سنقضي تماما على الأمراض المعدية في بلادنا بحلول عام ٢٠٢٠

الرسالة :

مستعنيين بالله ثم بجهود أفرادنا المخلصين و بروح الفريق الواحد وتعاون
الخيرين من أبناء المجتمع وباستخدام أحدث التقنيات الطبية في مكافحة الأمراض
المعدية سوف نبذل قصارى الجهود في القضاء على القضاء على الأمراض المعدية في
المجتمع اليمني.

حل التدريب (٢) :

يمكن للرسالة ان تشمل الرؤية ويمكن الاستغناء عنها بشرط ان تشمل
الرسالة الحلم المستقبلي الذي هو جوهر الرؤية الاستراتيجية.

مثال :

في المثال السابق، يمكن دمج الرؤية بالرسالة ، لاحظ الفرق،

الرسالة :

مستعنيين بالله ثم بجهود أفرادنا المخلصين و بروح الفريق الواحد وتعاون
الخيرين من أبناء المجتمع وباستخدام أحدث التقنيات الطبية في مكافحة الأمراض

المعدية سوف نبذل قصارى الجهود ليصبح المجتمع اليمني خاليا من الأمراض المعدية

بحلول عام ٢٠٢٠

حل التدريب (٢)، أنا مقتنع تماما بأهمية الرؤية والرسالة للمنظمة الحديثة كونها،

١. تمثّلان البوصلة التي ترشد القيادة نحو المستقبل المنشود.
٢. تمثّلان الدليل الذي بموجبه تصاغ الاهداف العامة للمؤسسة.
٣. المرشد الأقوى الذي يوجه كافة قرارات المؤسسة باتجاه تحقيق رؤيتها ورسالتها.
٤. المرشد الأهم الذي يوجه الموارد والأنشطة والإجراءات في الاتجاه الذي يحقق الرؤية دون سواها.
٥. بدون الرؤية والرسالة تبخر المؤسسة بدون بوصلة تحدد اتجاه ميناء الوصول واقصر الطرق للوصول إليه.

مراجع الوحدة

١. أبو قحف، عبد السلام (٢٠٠٥)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية.
٢. ادريس، ثابت عبد الرحمن و المرسي، جمال الدين محمد(٢٠٠٦)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية.
٣. خبراء بيميك ١، (٢٠٠٤)، منهج الإدارة العليا، كيف تفكر استراتيجيا، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك).
٤. مخيمر، عبد العزيز جميل (٢٠٠٥)، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

5. السويدان، طارق والعدلوني، أكرم (١٤٢٥هـ)، كيف تكتب خطة استراتيجية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض .
6. العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية، صناعة، دار الكتاب الجامعي.
7. الحاكم، علي عبد الله (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية، جامعة السودان المفتوحة الخرطوم.
8. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
9. سلطان، جاسم (٢٠١٠) التفسير الاستراتيجي، ط ٢، المنصورة: مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع.
10. كابلان، روبرت ونورتن ،ديفيد (٢٠٠٤)، الخرائط الاستراتيجية، تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، نشرة خلاصات المدير ورجال الأعمال ، العدد (٩).
11. Robert S. Kaplan, David P.Norton, Strategy maps, Harvard Business School Press: 2004.

الوحدة الخامسة :

الأهداف والقيم التنظيمية

محتويات الوحدة :

الموضوعات
١. العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف.
٢. تصنيف الأهداف
٣. الأهداف الاستراتيجية
٤. الأهداف التكتيكية
٥. الأهداف التشغيلية
٦. القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجية
٧. مصادر القيم التنظيمية

مقدمة :

تهدف الوحدة إلى توضيح الأهداف وأهميتها في الاستراتيجية وأصنافها وعلاقتها بالرؤية والرسالة والقيم التنظيمية.

أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب، بعد دراستك للوحدة يتوقع منك أن تكون قادراً على أن:

1. تحدد العلاقة بين الأهداف والرؤية والرسالة
2. تصنف الأهداف وفقاً للمعايير العلمية.
3. تقارن بين الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.
4. تعرف القيم التنظيمية.
5. تميز العلاقة بين القيم والاستراتيجية.
6. تحدد مصادر القيم التنظيمية.

القراءات المساعدة:

ننصحك عزيزي الطالب بمطالعة الكتب الموضحة في نهاية الوحدة خاصة كتاب دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي د. احمد ماهر، وكتاب الإدارة الاستراتيجية للدكتور منصور العريقي، إضافة إلى الاطلاع على مواقع الانترنت فيما يخص الموضوع.

تمهيد:

تناولنا في الوحدة السابقة مفهوم الرؤية والرسالة وأهميتهما في الاستراتيجية، وفي هذه الوحدة نتناول الأهداف والقيم التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجية.

العلاقة بين الأهداف والرؤية والرسالة :

بينما تعتبر رسالة المنظمة هي السبب أو المبرر في وجودها وأساس كينونتها، فإن الغايات والأهداف تمثل النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد في إستراتيجية المنظمة.

وتمثل الغايات الإستراتيجية Goals نهايات تتصف بالعمومية، في حين تمثل الأهداف Objectives المرامي المطلوبة لترجمة رسالة المنظمة وغاياتها إلى نواحي محددة يمكن قياسها، وبذلك يصبح تحقيق الأهداف ضرورياً لتحقيق الغايات العامة الذي يؤدي بالتالي إلى تحقيق رسالة المنظمة .

والأهداف هي النهاية المرغوبة والأكثر وضوحاً وتحديداً من ألفاظ الرسالة التي تتسم بالعمومية ورسم التوجهات المستقبلية، ولذلك فإن الأهداف تعد جزءاً مكملًا للرسالة، ويجب أن تصاغ في إطارها ولا تتعارض معها، بل تتماشى مع مضامينها وترجمتها واقعية لألفاظها ومعانيها .

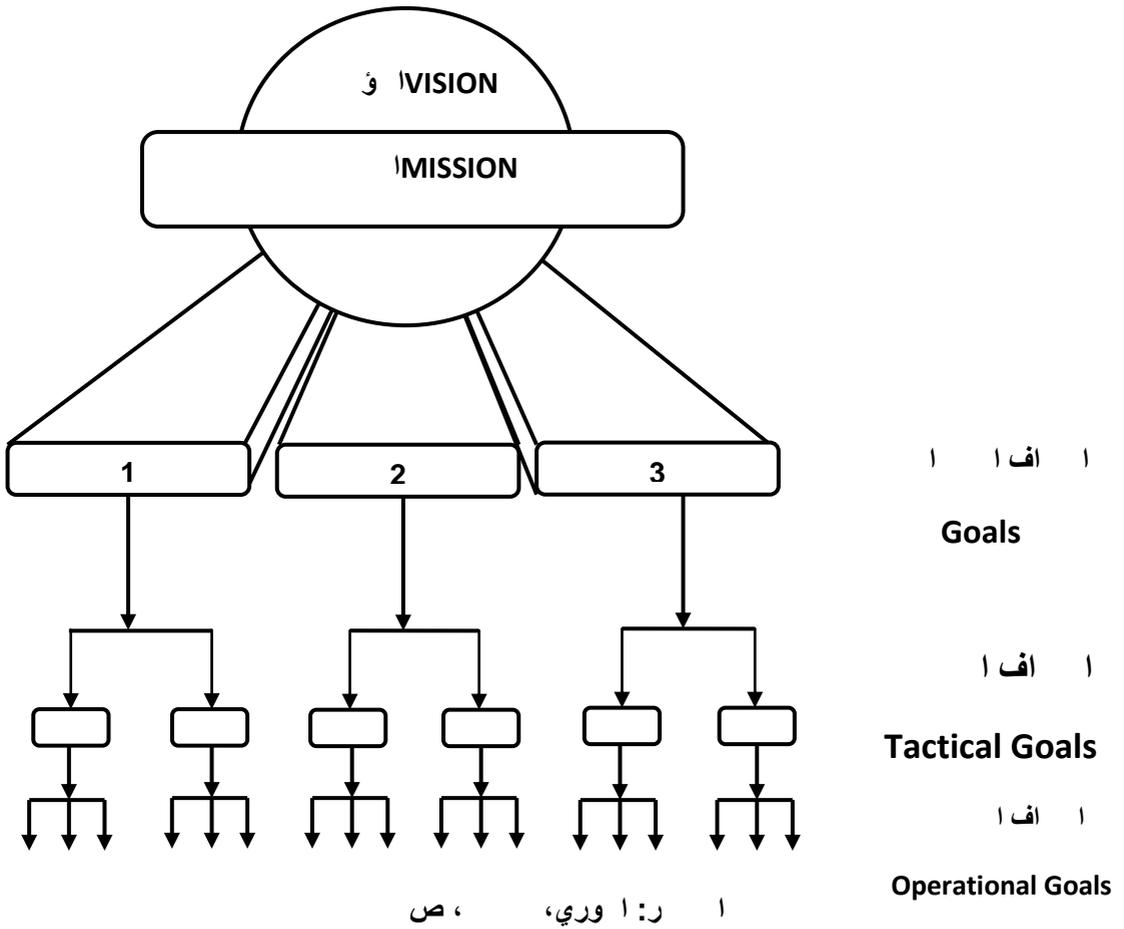
ويمكن القول أن الغايات والأهداف بأنواعها، ما هي إلا أدوات لتنفيذ رسالة أو إستراتيجية المنظمة، ولا يمكن تصورات هذه الأهداف على وتيرة واحدة في تاريخ المنظمة ودون تغيير، لأنها في واقع الأمر تتفاوت وتختلف باختلاف الرسالة، وهذا بدوره يفترض أن تكون هناك أشكالاً متفاوتة للأهداف.



والشكل رقم (١-٥) يبين العلاقة التكاملية بين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة مع رسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتكتيكية.

الشكل رقم (١-٥)

العلاقة التكاملية بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة والأهداف



نشاط (١):

١. ما العلاقة بين الأهداف والرؤية والرسالة.

٢. وضع العلاقة برسم شكل مناسب.

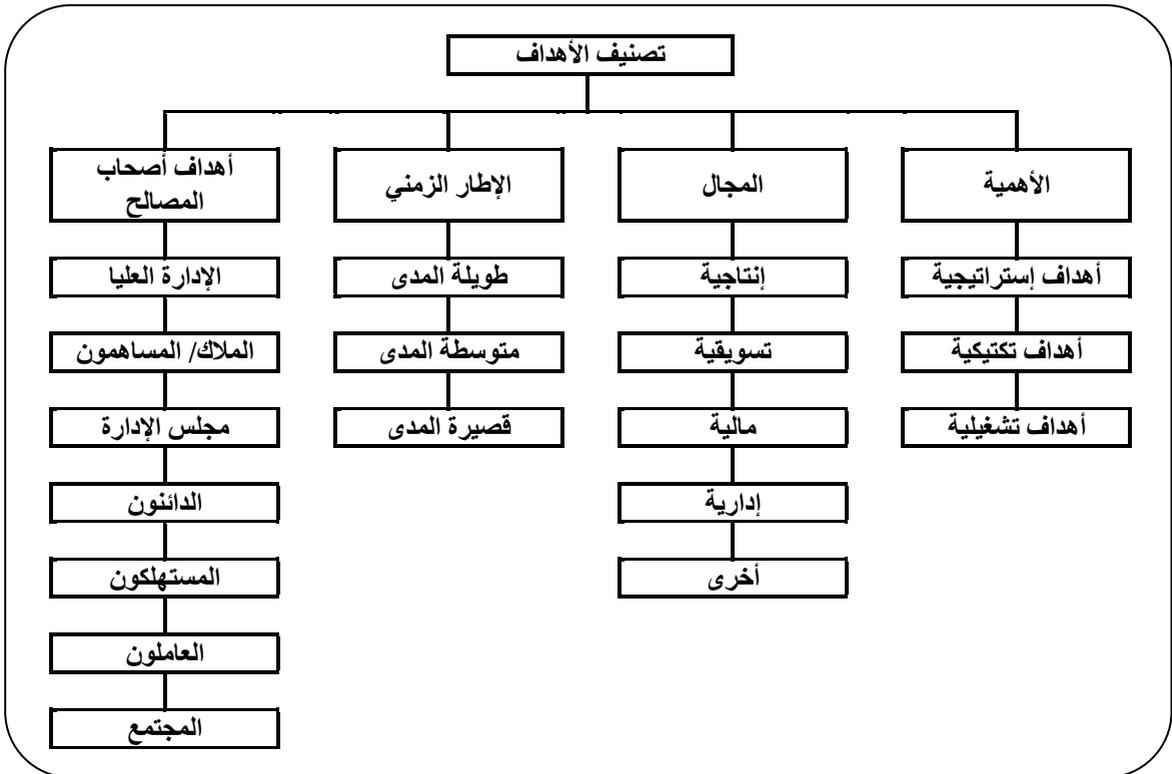
تصنيف الأهداف :

يمكن تصنيف الأهداف وفقاً لعدة معايير هي: الأهمية والمجال والإطار

الزمني وأهداف أصحاب المصالح في المنشأة.

والشكل رقم (١-٥) يبين تصنيف الأهداف وفقاً للمعايير المذكورة .

الشكل رقم (١-٥) تصنيف الأهداف



المصدر: العريقي، ص،



ومن الشكل يتضح لنا ما يلي :

- ١- تصنيف الأهداف بحسب المجال، ويقصد بذلك أهداف المنشأة إنتاجية أو مالية أو تسويقية أو إدارية وأي أهداف لمجالات أخرى تعمل فيها المنشأة.
- ٢- تصنيف الأهداف بحسب الإطار الزمني، هناك الأهداف طويلة المدى - Long Range - Objectives وهي الأهداف التي تحقق الغايات والنتائج المطلوبة لتحقيق رسالة المنظمة وتمتد لفترة زمنية غالباً تكون أكثر من سنة، وتعد جزء من مرحلة صياغة الاستراتيجية، وأما الأهداف قصيرة المدى - Short Rang - Objectives، أو الأهداف السنوية وهي التي تحدد النتائج المطلوبة تحقيقها خلال سنة، ويجب أن تستمد من الأهداف طويلة المدى، وهي غالباً أهداف أدائية Performance - Target ، ومدتها سنة فأقل.
- ٣- أهداف أصحاب المصالح، وهي الأهداف التي يجب أن تحققها المنظمة إرضاء لأصحاب المصالح المختلفة في المنشأة، فكل واحد من الأصناف المبيّنة في الشكل يحاول أن يضع الأهداف التي تتفق مع مصلحته، لهذا فإن الإدارة العليا تواجه مهمة صعبة في محاولتها أحداث التوافق والمصالحة وإرضاء كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصالح أثناء وضع الأهداف.
- ٤- تصنيف الأهداف حسب أهميتها، وهذا ما سنتناوله في الفقرات التالية من هذا المبحث .

نشاط (٢) :

ارسم مع الشرح شكلاً لتصنيف الأهداف بحسب الأهمية والمجال والإطار الزمني وأهداف أصحاب المصالح.

الغايات أو الأهداف الإستراتيجية : Strategic Goals

تمثل الأهداف الإستراتيجية النتائج العامة التي تروم المنظمات تحقيقها على المدى البعيد ، ولذلك فهي توضع على صورة أهداف مجردة، تحاول المنظمة من خلال أهدافها المرحلية وأنشطتها المختلفة الاقتراب منها، والإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها في إطار رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها التنظيمية .

وهي تمثل الغايات الإستراتيجية، والمسائل الحرجة والخطيرة، والقضايا ذات الأولوية والحيوية، وتلك التي تستحق اهتماماً خاصاً من قبل المنظمة، فهي لذلك يجب أن تبقى عامة إلى الحد الذي تكفي فيه للتحفيز وخلق الإبداع. ويجب أن تتميز الأهداف الإستراتيجية ببعض الخصائص من أهمها:

- ١- البعد عن التفاصيل الدقيقة، لأنها يجب أن تعكس الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها المستقبلية الأساسية.
- ٢- الشمول لكافة مجموعة العملاء الذين تخدمهم المنظمة من حيث السن، والجنس، والخصائص الجغرافية، والمنافع والخدمات التي يحتاجون إلى إشباعها.
- ٣- طول الأجل، حيث أنها تبني أساساً على سبب وجود المنظمة ورؤيتها ورسالتها، فهي عادة ما تغطي فترة ثلاث سنوات أو أكثر.
- ٤- أن تكون منسجمة مع رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها التنظيمية .
- ٥- مع أن الغايات الإستراتيجية تشكل جانباً من التحدي الواضح الذي يدفع نحو الإبداع والتميز، يجب في نفس الوقت أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق .

ومن فوائد الأهداف أنها:

- ١- ضمان وحدة الغرض (الهدف) داخل المنظمة، فهي تساعد على أن يعمل الجميع في اتجاه واحد، وليس في اتجاهات مختلفة.
 - ٢- توفير الأساس والمعيار الذي على أساسه يتم تخصيص الموارد داخل التنظيم، حتى يتم تسخيرها لخدمة الغايات النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
 - ٣- تركيز جهود الأفراد والوحدات، بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب بينها، لأن الجميع يجب أن يعملوا لخدمة غايات محددة بالتنسيق والانسجام فيما بينهم.
- ويوصي Peter Durker، أحد مشاهير علماء الإدارة، بوضع الأهداف الإستراتيجية في ثمانية مجالات رئيسية، هي: التسويق، والإنتاجية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية، والمسئولية الاجتماعية، والربحية.

الأهداف التكتيكية Tactical Goals

الأهداف التكتيكية هي تلك الأهداف التي يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وتصاغ على مستوى القطاعات أو الإدارات أو الدوائر، وهي أهداف متوسطة الأجل، ولها نهايات محددة وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها، وهي تمثل الوسائل التي من خلالها تنفذ الأهداف الإستراتيجية.

الأهداف التشغيلية operational Goals

هي تلك الأهداف التي تشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، وتصاغ على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات والأفراد، وتكون أكثر

تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية، بل وتشتق منها، وهي أهداف قصيرة الأجل، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية .

نشاط (٣):

١. عرف كلا من: الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية والأهداف التشغيلية.
٢. اذكر خصائص وفوائد الأهداف الاستراتيجية.

القيم التنظيمية Values and Policies

تمثل القيم التنظيمية حقيقة ما تؤمن به المنظمة، وتعكس حقيقة فئات العاملين في المنظمة ، فهي تمثل حقيقة جوهرية تشكل جزء من ثقافتها التنظيمية ومورداً يبني خلال فترات زمنية طويلة وتحتاج إلى جهود عظيمة .

وعرفت القيم التنظيمية بأنها: مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين.

أوهي: مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المدبرون لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظمتهم واتخاذهم لقراراتهم.

ومع إنها تؤثر على مفهوم الربحية بشكل مباشر أو تحد منها، فهي في نفس الوقت تلعب دوراً حيوياً في بناء النوايا الاستراتيجية والإجماع والالتزام الداخلي.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تلخيص أهمية القيم التنظيمية بما يلي:

- ١- تعمل كمعايير لتوجيه عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية.
- ٢- تعتبر أدوات مؤثرة لتغيير الثقافة المؤسسية السائدة .

- ٢- تعمل على تحفيز العاملين والتزامهم بالعمل .
- ٤- تعبر عن المعتقدات السائدة حول أفضل الممارسات التي يجب أداؤها من قبل العاملين .
- ٥- توجه القادة نحو بناء الهياكل وتصميم وتطوير الأنظمة والمهارات المطلوبة من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية.

علاقة القيم بالاستراتيجية :

الاستراتيجيات تحتاج إلى قيم تساندها على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة لتحملها. فحينما تقرر المنظمة أن قيمها الأمانة والاستقامة واحترام الناس وبناء الثقة والشفافية وعمل الفريق والمهنية والفخر بكل ما تقوم به من أعمال، فإن ذلك له انعكاساته على الأفراد، وعلى المنتج، وعلى الجمهور، وعلى البيئة، وعلى المجتمع .

والسمعة التي تخلقها عملية الالتزام بالقيم والأمر المعنوية، تؤتي ثمارها على المدى الطويل في جميع أنواع العلاقات التي تقوم بها المنظمة، وبالتالي تنعكس على مدى تحقيقها لأهدافها وحينما تعلن المنظمات عن القيم المركزية التي تتبناها، فإنها يجب أن لا تقف عند مجرد الإعلان ، بل لا بد من ربطها بسلوكيات محددة ، حتى لا تظل تعريظات جامدة ، ولذا فيجب أن تبين ما الذي تقصده بكل قيمة .

مصادر نظام القيم في المنظمة :

إن التحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في منظمات الأعمال ليس في كتابة منظومة من القيم النبيلة فحسب، لكنه أيضا يتمثل في كيفية جعلها بمثابة الدستور الذي يحكم جميع تصرفاتهم وسلوكياتهم وأدائهم اليومي .

وقد طور الباحث Richard Berrett ، ما يطلق عليه معايير القيم في المنظمة، وفي إطاره ذكر أن الأفراد يستخدمون ثلاثة معايير قيمية وسلوكية، المعيار الأول ، القيم الشخصية، التي تمثل أفضل تطبيقات قيمية على المستوى الفردي .

المعيار الثاني ، القيم التنظيمية، والتي تصف كيفية قيام المنظمة بأداء أعمالها .
المعيار الثالث ، القيم المثالية للتنظيم، والتي تبين الجوانب الأساسية للأداء التنظيمي العالي المرتبط بأداء فرق العمل المختلفة.

إن الخطط الاستراتيجية التي لا تهتم بالقيم في المنظمة ستواجه مشاكل كبيرة ، قد يؤدي بها إلى الضل في تحقيق أهدافها، ولذلك يجب على فريق التخطيط الاستراتيجي القيام بفحص واستعراض القيم ومتابعتها من خلال التدقيق في العناصر الخمسة التالية :

القيم الفردية ، لمعرفة مدى التأثير الذي تحدثه ما يحمله الأفراد من قيم في مستقبل المنظمة.

قيم المنظمة ، لمعرفة نوع القيم التي يريدون من المنظمة أن تتبناها وتستخدمها في عملية اتخاذ القرارات، فمثلاً ماذا يفضلون، الاهتمام بزيادة الربح أم النمو والجودة، ثم الربح على المدى الطويل.

فلسفة العمل ، تحدد بعض المنظمات قيمها التنظيمية، في بيان فلسفة العمل، وربما تكون مكتوبة أو غير مكتوبة، وخلصتها، هل يستطيع العاملون الإجابة بشكل تلقائي عن الأسئلة الخاصة بطريقتهم العمل وإدارة الخلافات ومدى السرعة التي تدفع بها الفواتير، وغيرها، ولذلك يجب على فريق العمل فحص الافتراضات الكامنة في فلسفة العمل ومدى صحتها ومطابقتها بالنسبة للمستقبل.

الثقافة التنظيمية ، هو الأسلوب الذي يعمل به الأفراد وكيف يفكرون وينظرون إلى واقع المنظمة ومستقبلها، وتشمل القيم الفردية وقيم المنظمة، وفلسفة العمل وأساليب العمل .

المساهمون والمتأثرون ، وهم الأفراد والجماعات الذي يعتقدون أن لهم استثماراً مادياً أو معنوياً في المنظمة حالياً أو مستقبلاً ، لا بد أن يحدد الفريق هؤلاء الأفراد وطريقة تجاوبهم مع الخطّة .

ولا شك أن هذه العوامل لها تأثير مباشر في صياغة مجموعة القيم التنظيمية ، للمنظمة .

نشاط (٤) :

١. عرف معنى القيم التنظيمية.
 ٢. اذكر أهم القضايا التي ركزت عليها تعريفات القيم التنظيمية.
 ٣. ما علاقة القيم التنظيمية باستراتيجية المنظمة؟
 ٤. اذكر مصادر نظام القيم التنظيمية.
- اذكر المعايير القيمية والسلوكية في المنظمة.

تدريبات عامة

تدريب (١) :

ما العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

تدريب (٢) :

علل لما يأتي :

- أ- الأهداف الواضحة تساعد على أن يعمل الجميع في اتجاه واحد وليس في اتجاهات مختلفة.
- ب- الأهداف الواضحة توفر الأساس والمعيار الذي على أساسه يتم تخصيص الموارد داخل التنظيم لخدمة الغايات النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ج- القيم التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في الربحية أو تحد منها.

خلاصة الوحدة الخامسة

هدفت الوحدة إلى توضيح الأهداف وأهميتها في الاستراتيجية وأصنافها وعلاقتها بالرؤية والرسالة والقيم التنظيمية. من خلال بيان العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف وتصنيف الأهداف إلى أهداف استراتيجية وأهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية وتناولت موضوع القيم التنظيمية وبينت علاقتها بالإستراتيجية إضافة إلى شرح مصادر القيم التنظيمية. وفي العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف ، يمكن القول أن الغايات والأهداف بأنواعها، ما هي إلا أدوات لتنفيذ رسالة أو إستراتيجية المنظمة، ولا يمكن تصورات هذه الأهداف على وتيرة واحدة في تاريخ المنظمة ودون تغيير، لأنها في واقع الأمر تتفاوت وتختلف باختلاف الرسالة، وهذا بدوره يفترض أن تكون هناك أشكالاً متفاوتة للأهداف.

تمثل الأهداف الإستراتيجية النتائج العامة التي تروم المنظمات تحقيقها على المدى البعيد ، ولذلك فهي توضع على صورة أهداف مجردة، تحاول المنظمة من خلال أهدافها المرحلية وأنشطتها المختلفة الاقتراب منها، والإدارة العليا هي المسئولة عن تحديدها في إطار رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها التنظيمية . أما الأهداف التكتيكية فهي تلك الأهداف التي يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وتصاغ على مستوى القطاعات أو الإدارات أو الدوائر، وهي أهداف متوسطة الأجل، ولها نهايات محددة وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها، وهي تمثل الوسائل التي من خلالها تنفذ الأهداف الإستراتيجية. وأما الأهداف التشغيلية فهي تلك الأهداف التي تشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، وتصاغ على مستوى الإدارات والأقسام والوحدات والأفراد، وتكون

أكثر تفصيلاً وتحديدًا من الأهداف التكتيكية، بل وتشتق منها، وهي أهداف قصيرة الأجل، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية .
وعرفت القيم التنظيمية بأنها، مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين.

لمحة عن الوحدة السادسة بيئة المنظمة

تهدف الوحدة إلى بيان مفهوم البيئة وخصائصها ومعنى الاغتراب البيئي وتفصيل أنواع البيئة الداخلية والخارجية ، تمهيدا للتحليل الاستراتيجي لعناصرها.

حل التدريبات

حل التدريب (١) :

الأهداف التكتيكية أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها وتمثل الوسائل التي من خلالها تنفذ الأهداف الاستراتيجية، والأهداف التشغيلية أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية، بل وتشتق منها وهي أهداف قصيرة الأجل، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

حل التدريب (٢) :

أ- الأهداف الواضحة توحد الرؤية المنسجمة لدى كافة الأفراد نحو الرؤية الاستراتيجية التي تعبر عنها الأهداف الاستراتيجية، فإذا غابت أو قل وضوحها تشتت الرؤية مما يؤدي إلى تشتت الجهود وبعثرتها.

ب- الأهداف الواضحة أكبر محدد في المنظمة لمعايير الإنفاق على الأنشطة المهمة في المنظمة والتي تحقق غاياتها الاستراتيجية، فإذا غابت الأهداف غاب حينئذ المعيار الواضح في الصرف فتتبعثر الموارد في أنشطة قد لا تحقق الغايات النهائية للمنظمة.

ج- القيم التنظيمية تؤثر على الربحية بشكل ايجابي إذا كان مستواها مرتفع والعناية بها هانئة من قبل القيادة، لأنها تعكس أسس تصرفات الأفراد وسلوكياتهم تجاه العملاء، مما يؤدي إلى الإقبال على المنظمة وبالتالي زيادة أرباحها والعكس صحيح.

مراجع الوحدة

١. العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
٢. الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان الأردن.
٣. الحاكم، علي عبد الله (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية، جامعة السودان المفتوحة الخرطوم.
٤. بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية منهج معاصر، عمان الأردن، دار اليازوري.
٥. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
٦. مخيمر، عبد العزيز جميل (٢٠٠٥)، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٧. سلطان، جاسم (٢٠١٠) التفكير الاستراتيجي، ط ٢، المنصورة، مؤسسة امر القرى للترجمة والتوزيع.
٨. السويدان، طارق والعدلوني، أكرم (١٤٢٥هـ)، كيف تكتب خطة استراتيجية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
٩. Peter F. Drucker , Management: Tasks, Responsibilities and Practices , Pan Books, London: 1981.



الوحدة السادسة :

بيئة المنظمة

محتويات الوحدة :

الموضوعات
١. مفهوم بيئة المنظمة
٢. خصائص البيئة
٣. معنى الاغتراب البيئي
٤. أنواع البيئة
٥. البيئة الخارجية ومكوناتها
٦. البيئة الداخلية ومكوناتها

مقدمة :

تهدف الوحدة إلى بيان مفهوم البيئة وخصائصها ومعنى الاغتراب البيئي
وتفصيل انواع البيئة الداخلية والخارجية

أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب ، بعد دراستك للوحدة ستكون ان شاء الله قادرا على ان:

- ١- تعرف بيئة المنظمة
- ٢- تعدد خصائص البيئة
- ٣- تشرح معنى الاغتراب البيئي
- ٤- تعدد أنواع البيئة
- ٥- تعرف البيئة الخارجية ومكوناتها
- ٦- تعرف البيئة الداخلية ومكوناتها

القراءات المساعدة:

ننصحك عزيزي الطالب بمطالعة الكتب الموضحة في نهاية الوحدة خاصة
كتاب دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي د. احمد ماهر، وكتاب الإدارة
الاستراتيجية للدكتور منصور العريقي، إضافة إلى الاطلاع على مواقع الانترنت فيما
يخص الموضوع.

تمهيد:

تعد دراسة البيئة وتحليل عناصرها من الموضوعات المهمة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية .

وسوف نتناول في هذا المبحث، تعريف البيئة وخصائصها وأنواعها ومفهوم الاغتراب البيئي، والمكونات الأساسية لكل من البيئة الداخلية والخارجية، تمهيداً لإجراء التحليل الاستراتيجي لهذه المكونات.

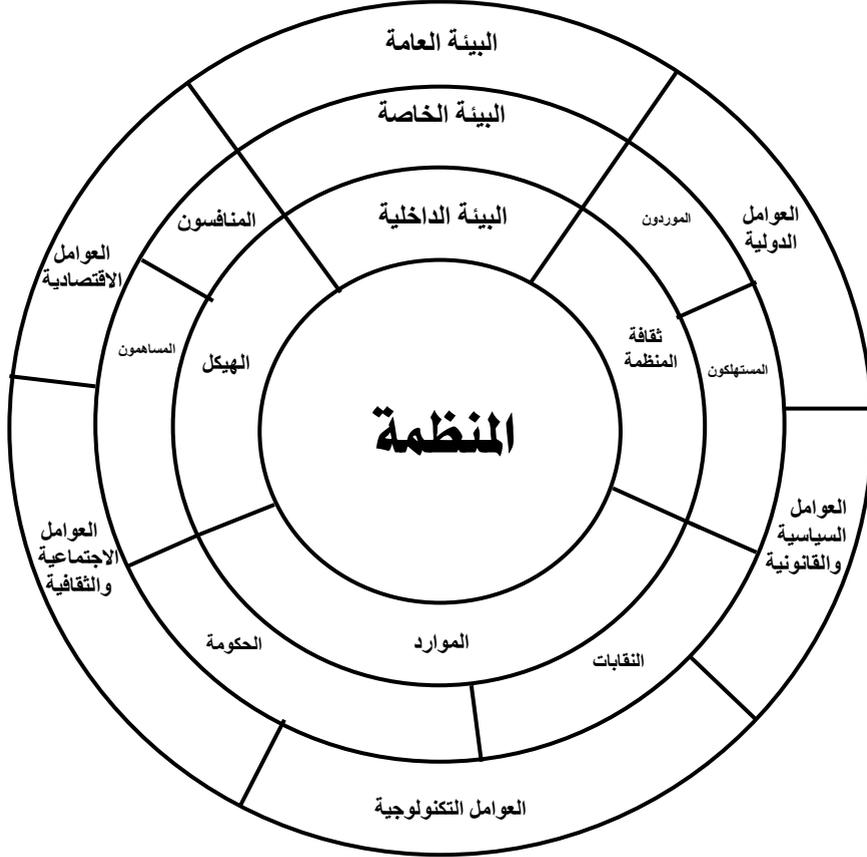
مفهوم بيئة المنظمة Environment :

يقصد بالبيئة، كل العناصر والمتغيرات (اقتصادية ، سياسية ، منافسين ، لوائح ، هيكل تنظيمي ...) التي تحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا، وتمتلك تأثيراً عليها. والشكل رقم (٦-١) يبين الإطار العام لبيئة المنظمة.

حيث تنقسم بيئة المنظمة إلى قسمين، البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية يقصد بها كل العناصر والمتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتمتلك تأثيراً عليها، مثل المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية والدولية، والموردين، والمنافسين والعملاء والموزعين، والحكومة والاتحادات العمالية.

ويقصد بالبيئة الداخلية، كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وتشمل الهيكل التنظيمي، وموارد المنظمة وثقافتها، كما سيأتي مفصلاً.

الشكل رقم (٦-١) الإطار العام لبيئة المنظمة



المصدر: العريقي، ٢٠٠٩ ص ٦٥

خصائص البيئة :

- إن فهم خصائص البيئة يساعد بدرجة كبيرة على تحليلها بفعالية أكبر، وتتفرد البيئة بمجموعة من الخصائص من بينها ما يلي:
- ١- التفرد والتميز: ويعني تفاوت المنظمات عن بعضها البعض في طبيعتها وأنواع المتغيرات المؤثرة عليها ودرجة تأثيرها .
 - ٢- الطبيعة الديناميكية المتغيرة وعدم ثباتها.

- ٣- صعوبة السيطرة والتحكم في المتغيرات البيئية مع إمكانية التأثير على بعض المتغيرات فقط.
- ٤- التأثير المتبادل والتداخل والتراكب بين متغيرات البيئة لدرجة أنه يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات بعضها على بعض.

مفهوم الاغتراب البيئي ومظاهره :

المقصود بالاغتراب البيئي هو عدم قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الكلية (الخارجية والداخلية) إما لعدم توافر البيئة الملائمة للإبداع والمشجعة على المخاطرة لاكتشاف واستغلال الفرص وتحقيق الاستمرار والنمو، أو لعدم مقدرة المنظمة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة من التكيف البيئي. ومن بين أهم مظاهر الاغتراب البيئي ، ما يلي:

- ١- الخوف من التغيير والإهمال الإداري .
- ٢- التهاون وعدم الاكتراث .
- ٣- الجمود التقني المرتبط بأساليب وآليات الإنتاج والإدارة والتسويق.
- ٤- عدم القدرة على اكتشاف الفرص المتاحة أو عدم القدرة على استغلالها.
- ٥- الشكوى المستمرة من عدم توافر أو نقص الموارد الإنتاجية.
- ٦- التركيز بلا مبرر على التعامل مع مورد واحد أو عميل واحد، وهو ما يسمى بفقدان المرونة الخارجية.
- ٧- التركيز على العمالة المستوردة من خارج المنظمة وطنياً أو أجنبياً ، كنتيجة لعدم الثقة في القدرات والكوادر الحالية في المنظمة أو فشل

- سياسات الاختيار، أو عدم وجود خطط لتنمية المهارات المطلوبة لمواجهة حاجات أو متطلبات المستقبل.
- ٨- ضعف المركز التنافسي للمنظمة، وذلك لفشل خطط وبرامج التنمية التقنية على مستوى الدولة مما يترتب عليه مواجهة المنظمة لكثير من المشكلات المرتبطة بالإنتاج والتسويق .
- ٩- الاختيار الحذر لمستوى تقنيات الإنتاج والتسويق والإدارة، حيث تميل المنظمة لاختيار أنواع أو مستويات تقنية أقل من نظائرها في الدول المتقدمة.
- ١٠- انخفاض مستوى مخزون المهارات المتوافر لدى المنظمة ككل أو على مستوى الفرد أو الوحدات الفرعية للمنظمة .
- ١١- عدم وجود خريطة مستقبلية للتصورات البديلة لموقف المنظمة في المستقبل سواء من ناحية بناء كوادر فنية أو قيادات إستراتيجية أو مهارات ذات طابع مميز أو دخول أسواق جديدة ، أو تقديم منتجات جديدة ... الخ .

نشاط (١) :

١. عرف بيئة المنظمة
٢. عدد خصائص بيئة المنظمة مع الشرح
٣. ما هو مفهوم الاغتراب البيئي وما هي مظاهره.

أنواع بيئة المنظمة :

تنقسم بيئة المنظمة الى قسمين، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، ولكل نوع منها مكوناتها الخاصة بها كما سبق التفصيل في الشكل (١-٦).

البيئة الخارجية ومكوناتها :

تنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين هما: البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة، ولهما عدة تقسيمات أخرى، مثل: بيئة التعامل المباشرة وغير المباشرة أو البيئة الكلية وبيئة الصناعة أو البيئة العامة وبيئة الصناعة وبيئة التشغيل.

البيئة الخارجية العامة General Environment :

هي جزء من البيئة الخارجية وتشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كافة المنظمات، وليس على بعضها، ويصعب السيطرة عليها. وتشمل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والسياسية والدولية والعوامل الديموغرافية. وهي بالتفصيل كما يلي:

١- العوامل الاقتصادية Economic Factors :

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتتمثل في معدل الفائدة، والنمو الاقتصادي والميزان التجاري ومعدلات التضخم، والسياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية والجمركية. وكل من العوامل المذكورة قد تساعد أو تقلل من مستوى تحقيق المنظمة لأهدافها ولنجاح

استراتيجياته ، والتغير في أي من العوامل قد يمثل فرصة لمنظمة ما ، بينما قد يمثل تهديداً لمنظمة أخرى.

٢- العوامل الاجتماعية والثقافية Socio Cultural Factors :

تمتلك هذه العوامل تأثيراً كبيراً على أنشطة المنظمات سواء كانت هذه المنظمات صغيرة أو كبيرة ربحية أو غير ربحية، وتشمل : التقاليد والقيم وتوجهات المجتمع ، والموقف من خروج المرأة للعمل، وارتفاع مستوى التعليم، ومعدلات نمو السكان، والتركييب الهيكلي للسكان.

٣- العوامل التكنولوجية Technological Factors :

يعتبر معظم القادة الإداريين وصانعي الإستراتيجية الميزة التكنولوجية بمثابة عامل رئيس مرجح في ميدان المنافسة طالما حافظت المنظمة على موقع الريادة في التطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها وخدماتها، مما يتطلب القيام بتحليل نظامي لكل القوى المتغيرة والفاعلة في تشكيل بيئة الأعمال، وفي مقدمتها القوى التكنولوجية القادرة على خلق فرص جديدة أو فرض تهديدات جديدة في مجال المنافسة، ولذلك من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وبالتحديد التكنولوجيا الصناعية التي تخص المنظمة بالذات، لأن أي تطوير أو تحسين تقني مهم في هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق وبالتالي على حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والأرباح. والتغيرات التكنولوجية تؤثر على العمليات الإنتاجية للمنشأة وعلى منتجاتها النهائية، فالتطورات الجديدة في مجال الإنسان الآلي والحاسوب والليزر والقنوات الفضائية وغيرها، خلقت فرصاً جديدة لتطوير العمليات الإنتاجية أو التشغيلية

للمنظمات، وأصبحت أكثر المنظمات تستخدم الحواسيب المتقدمة والأجهزة الحديثة الأخرى، هي إنجاز أعمالها بتكلفة أقل وجودة أعلى وتحقيق الرضا للعاملين.

٤- العوامل القانونية والسياسية Legal / Political Factors :

لا يمكن للمنظمة أن تعيش وتمارس نشاطها بمعزل عن الوضع السياسي المحيط بها ومجمل القوانين التي تصدرها الدولة، فالتطورات السياسية يمكنها أن توسع أو تحد من حرية المنظمة في مزاولة نشاطاتها، فالمتغيرات السياسية مثل، النظام السياسي العام في البلد والاستقرار السياسي ونظام الانتخابات والعلاقات السياسية مع الدول الأخرى وحجم الإنفاق العسكري وحجم الدعم الحكومي وقوانين حماية البيئة وقوانين الضرائب وقوانين التوظيف وقوانين تشجيع الاستثمار وقوانين الاستيراد والتصدير، كل هذه العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية تشكل إما فرصاً أو تهديدات للمنظمات من الضروري أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة وتطبيق الاستراتيجيات.

٥- العوامل الديموغرافية Demographic Factors :

تستطيع العوامل الديموغرافية أن تؤثر على الفرص والتهديدات البيئية للمنظمة بشكل مباشر، وتشمل هذه العوامل: زيادة السكان التي تؤدي زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، وبالمقابل فإن النقص في عدد السكان يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، كما إن تحركات السكان من الريف إلى المدن، ومن الخارج إلى الداخل، وتغير مستويات الدخل، والتركيبة العمرية للسكان، تفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم مع تلك البيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.

٦- العوامل الدولية والعالمية : Global and International Factors

إن نجاح المنظمة في عملها في السوق الدولية يتوقف إلى حد كبير على درجة معرفتها بالعوامل البيئية الدولية والتي من أهمها:

أ- التعرف على أشكال التكتلات الاقتصادية والمناطق الحرة التجارية التي تُزال فيها جميع الحواجز الجمركية وانتقال السلع والخدمات داخل حدودها. هذه التكتلات تشكل فرصاً لبعض الدول خاصة لأعضاء منها وتهديداً للدول الأخرى وبالذات الخارجة عن هذه التحالفات.

ب- التعرف على الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والسياسية للدول الأخرى، وكيفية توزيع الدخل بين أفراد المجتمع وكذلك العادات والتقاليد والقيم والأوضاع السياسية السائدة، والتقدم التكنولوجي في تلك الدول، وطبيعتها قوانين الاستثمار... الخ.

نشاط (٢):

١. عدد أنواع بيئة المنظمة
٢. ماهي مكونات البيئة الخارجية.
٣. عرف البيئة الخارجية العامة، وشرح مكوناتها باختصار.

البيئة الخارجية الخاصة :

وتسمى بعدة تسميات مختلفة ، منها البيئة التنافسية Competitive

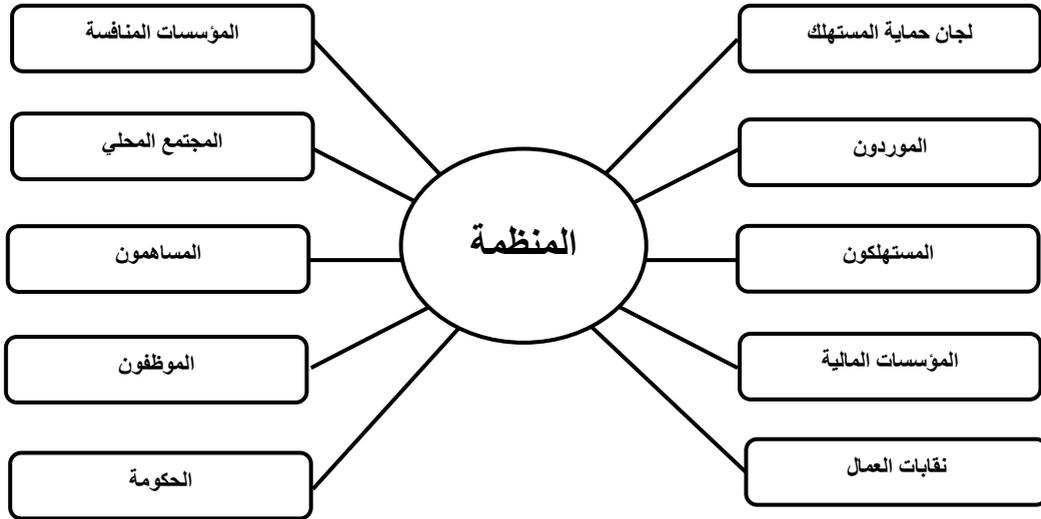
Environment، والبيئة الخارجية المباشرة ، وبيئة التعامل المباشر Task

Environment.

وتعرف بأنها ، ذلك المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المنظمة، تؤثر بها وتتأثر بقراراتها، ومن أمثلتها ، البنوك، والمنافسين والمستهلكين والعاملين في المنظمة، والمنظمات الخاصة بحماية البيئة وحماية المستهلك والمؤسسات التعليمية والحكومة والمجتمع المحلي الذي تعمل في كنفه المنظمة".

والشكل رقم (٢-٦) يبين مكونات بيئة التعامل المباشر (الخاصة).

الشكل رقم (٢-٦) البيئة الخارجية الخاصة



المصدر: القطامين(١): ص.

ويطلق على الفئات المبيّنة في الشكل تسمية أصحاب المصالح، وذلك لكونها تمتلك مصالح مشروعة ومهمّة في المنظمة، فالمساهمين على سبيل المثال، يمتلكون مصالح أساسية حيث أنهم أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المنظمة، ويسعون إلى تنظيم العوائد على استثماراتهم، وكذلك الحكومة تمتلك مصالح

حيوية في المنظمة حيث تعتبر قرارات وأنشطة المنظمة معياراً على مدى التزامها بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تسعى الحكومة للمحافظة على مصالحها، ويجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار المطالب الخاصة بعناصر هذه البيئة، وأن تعمل على مراعاتها والسعي إلى تلبيتها .

ومن المهم في هذا السياق أن مطالب هذه الفئات غالباً ما تكون متناقضة مع بعضها البعض، فعلى سبيل المثال، أي استجابة من قبل المنظمة للمطالب الخاصة بحماية البيئة من التلوث، سيؤدي إلى حرمان المساهمين بعضاً من أرباحهم التي سيتم إنفاقها في مجال حماية البيئة ومكافحة التلوث.

وكذلك مطالب الموظفين بزيادة رواتبهم والإنفاق على سياسات التحفيز والمكافآت سيؤدي بالضرورة إلى الانتقاص من أرباح المساهمين، وربما أدى أيضاً إلى تخفيض كمية الموارد المخصصة للإنفاق على مكافحة التلوث .

وهكذا على المنظمة أن تقوم بإدارة عملية الاستجابة لمطالب هذه الفئات بحيث لتسعى دائماً إلى تلبية الحد المعقول منها ولكل الفئات ذات المصلحة.

نشاط (٣) :

٤. عدد مسميات البيئة الخارجية الخاصة
٥. ارسم شكلاً وحدد فيه مكونات البيئة الخارجية الخاصة.
٦. اشرح باختصار مكونات البيئة الخارجية الخاصة.

البيئة الداخلية ومكوناتها :

يقصد بالبيئة الداخلية كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها وتتكون من الهيكل التنظيمي بأشكاله المتعددة، وثقافة المنظمة وموارد المنظمة التي تضم الإنتاج والتسويق، والمالية والبحث والتطوير والموارد البشرية ونظم المعلومات. وسوف نتناول فيما يلي أبرز مكونات البيئة الداخلية.

الهيكل التنظيمي :

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن وضع الهياكل التنظيمية بثلاثة أشكال أساسية، هي الهيكل التنظيمي البسيط، والهيكل التنظيمي حسب الوظائف، والهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الاستراتيجية.

أما الهيكل التنظيمي البسيط فيتكون من مستويين إداريين، فالمدير العام صاحب المؤسسة في أغلب الأحيان يشغل مستوى الإدارة العليا بينما يرتبط العاملون به مباشرة، وهذا الهيكل غالباً ما يستخدم في المؤسسات الصغيرة.

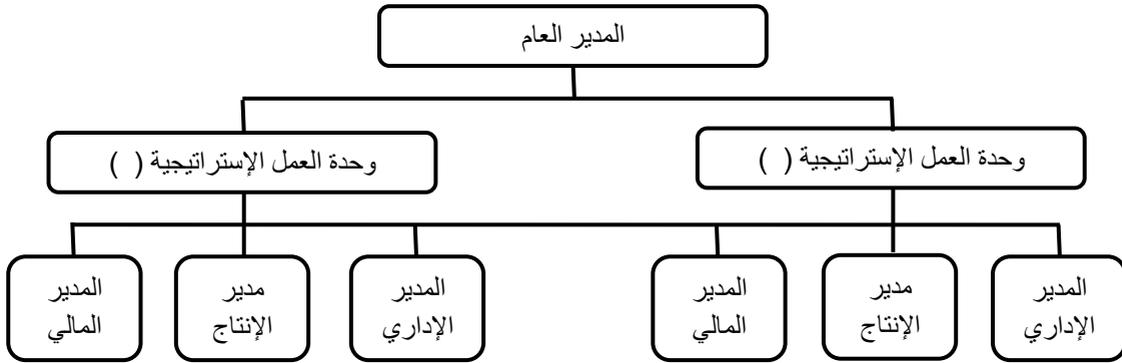
وأما الهيكل التنظيمي حسب الوظائف، فيعتمد على التقسيم على أسس تخصصية حيث يتم إضافة مستوى إداري جديد بين المدير العام وبقية العاملين.

هذا الشكل يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم نسبياً، ويتطلب جهوداً كبيرة للتنسيق، وتزداد أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التي تتبنى هذا الشكل من الهياكل .

وأما الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية، فيناسب المؤسسات متعددة المنتجات، وهو مبني على أساس وحدات إنتاجية، كل وحدة تمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف. وتعتبر المؤسسات المنظمة حسب وحدات العمل الإستراتيجية، بيئة مناسبة جداً لتبني التخطيط والإدارة الإستراتيجية، وذلك لزيادة فعاليتها الإدارية . والشكل رقم (٦-٣) يبني الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الإستراتيجية.

الشكل رقم (٦-٣)

الهيكل التنظيمي حسب وحدات العمل الاستراتيجي



المصدر: القطامين (١)، ص،

إن التطور الحاصل في الهياكل التنظيمية يأتي ليلبي متطلبات أمرين مهمين ، هما:

- ١- التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة .

٢- إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة ، بمعنى أن التغييرات الحاصلة في إستراتيجية المنظمة لا بد أن تكون أكثر قدرة على الاستجابة لتنفيذ الأداء الفعال .
ولأن التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية يكشف عن نقاط القوة والضعف في مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه من أجل تحقيق هذا الأمر في الهيكل التنظيمي يجب البحث عن عناصر القوة والضعف في الهيكل التنظيمي الحالي.

الثقافة التنظيمية :

وتمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز، والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة، بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياسية للمنظمات الأخرى.
وتعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة، وتتأثر بالعديد من العوامل مثل: بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة، المدراء الاستراتيجيون، والقادة وممارساتهم التي تتجسد بسلوكيات يراد نشرها في إطار المنظمة .
وللثقافة التنظيمية أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها وهي المصدر الرئيس للقيم التي يتحلّى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي.
وللثقافة التنظيمية عدداً من الأبعاد هي :
القيم، وهي المعتقدات التي يحملها أعضاء التنظيم وهل هي مقبولة أو جيدة أو سيئة .
المعتقدات، وهي الأفكار والقوانين والخرافات والأساطير أم العقائد الصحيحة.
الافتراضات، وهي الحقائق المسلم بها من قبل أعضاء التنظيم وتظهر وقت الأزمات .
الرموز، وهي الصور التي يعطيها أعضاء التنظيم ويعتبرونها القدوة .
الطقوس، وهي الشعائر والعبادات التي يتعبد بها الأفراد والمجموعات .



المعايير؛ وهي ما يجب على الأفراد القيام به أو عدم القيام به .
الاتصالات، وهي الشريان الذي يغذي المنظمة ويتم خلاله تبادل الآراء والأفكار
والمعلومات.

التقاليد، وهي المسموحات والمحرمات والعقوبات غير وتمثل برنامجاً للأفراد تعطي
السلوك المناسب وغير المناسب .

وما يهمنا في هذا السياق هو التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا
تعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها في مرحلة التخطيط
الاستراتيجي، ويجب أن تتغير الثقافة لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية.

الموارد المتاحة :

وتمثل ذلك المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية
والأنظمة الإدارية المختلفة، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم التسويق الفعالة،
والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير.

ويجب التوازن بين الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي والخطط
الاستراتيجية، فلا يعقل أن توضع خطط إستراتيجية وتنفذ دون توفر الموارد المطلوبة
لإنجازها.

إن أخطر نقطة ضعف في المؤسسة هي تلك المرتبطة بالموارد، إذ يتعذر إنجاز
الأهداف إذا تعذر تمويلها وإدارتها بالطريقة المناسبة.

القيادة العليا :

فالقيادة الفاعلة و الكفوة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز دائماً بميزة أساسية تنفرد فيها عن غيرها من المنظمات، وهو وجود القيادة ذات الطابع الاستراتيجي الديناميكي الفاعل.

والقيادة هي المورد النادر حيث أن إعداد القوة لا يتم بسهولة ويتطلب المزيد من الاستثمار للموارد والجهود والأوقات، فالتعرف على نقاط قوة وضعف القيادة لدى المنظمة يعتبر من أهم متطلبات الاستراتيجية المستقبلية.

وخلصت القول فإن التحليل والتشخيص الداخلي يساعد في التعرف على نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها وتقييم قابليتها في الاستجابة للقضايا والمشاكل والفرص الخارجية، والتقييم الداخلي يعد عملية تقييم لأوضاع المنظمة وأدائها وإمكانياتها ومشاكلها.

نشاط (٤) :

١. ماذا يقصد بمفهوم البيئة الداخلية للمنظمة.
٢. عدد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة وشرحها باختصار.

تدريبات عامة

تدريب (١):

ما علاقة البيئة بالاستراتيجية؟

تدريب (٢):

ما علاقة البيئة الداخلية بالاستراتيجية؟

تدريب (٣):

ما علاقة البيئة الخارجية بالاستراتيجية؟

خلاصة الوحدة السادسة

هدفت الوحدة إلى بيان مفهوم البيئة وخصائصها ومعنى الاغتراب البيئي ، وتفصيل أنواع البيئة الداخلية والخارجية. من خلال تفصيل مفهوم بيئة المنظمة ، وخصائص البيئة، ومعنى الاغتراب البيئي ، وأنواع البيئة ، الخارجية ومكوناتها ، والداخلية ومكوناتها.

يقصد بالبيئة، كل العناصر والمتغيرات التي تحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا، وتمتلك تأثيراً عليها.

و تنقسم بيئة المنظمة إلى قسمين: البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية يقصد بها كل العناصر والمتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتمتلك تأثيراً عليها، مثل المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية والدولية، والموردين، والمناهسين والعملاء والموزعين، والحكومة والاتحادات العمالية.

ويقصد بالبيئة الداخلية، كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وتشمل الهيكل التنظيمي، وموارد المنظمة وثقافتها.

ومن خصائص البيئة ، التفرد والتميز وهو تفاوت المنظمات عن بعضها البعض ، والطبيعة الديناميكية المتغيرة وعدم ثباتها ، وصعوبة السيطرة والتحكم في المتغيرات البيئية مع إمكانية التأثير على بعض المتغيرات فقط ، والتأثير المتبادل والتداخل والتراكب بين متغيرات البيئة لدرجة أنه يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات بعضها على بعض.

ويقصد بالاغتراب البيئي هو عدم قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية والداخلية، إما لعدم توافر البيئة الملائمة للإبداع والمشجعة على المخاطرة

لاكتشاف واستغلال الفرص وتحقيق الاستمرار والنمو، أو لعدم مقدرة المنظمة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة من التكيف البيئي.

لمحة عن الوحدة السابعة

التحليل الاستراتيجي وتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة

تهدف الوحدة إلى شرح مفهوم التحليل الاستراتيجي لمكونات البيئة الداخلية والخارجية وأهدافه والإطار العام له وخطواته من خلال تحليل SWOT وتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، من خلال النموذج المزدوج لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

حل التدریبات

حل التدریب (١) :

العلاقة بين البيئة والاستراتيجية علاقة وثيقة للغاية كون الإدارة الاستراتيجية هي أداة الاستشعار التي تعتمد عليها المنظمة في مواجهة الظروف البيئية من المنافسة وغيرها ، وعلى ذلك فلا معنى للاستراتيجية دون العمل في البيئة بصفتها المجال الذي تعمل من خلاله بما يسمى التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة.

حل التدریب (٢) :

البيئة الداخلية تحتوي على عنصرين مؤثرين جدا في موضوع الاستراتيجية هما : عنصر القوة وعناصر الضعف، ومن خلال هذين العنصرين تستطيع المنظمة بواسطة التحليل الاستراتيجي اكتشاف نقاط قوتها ونقاط ضعفها بما يكشف الموقف الاستراتيجي المناسب للمنظمة.

حل التدریب (٣) :

تحتوي البيئة الخارجية على عنصري الفرص والتهديدات وهما شديدا التأثير على استراتيجية المنظمة في تحديد الموقف الاستراتيجي المناسب الذي يوجب على المنظمة اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

مراجع الوحدة

١. أبو قحصف، عبد السلام (٢٠٠٥) ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية.
٢. العريضي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٩)، الإدارة الإستراتيجية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
٣. ادريس، ثابت عبد الرحمن و المرسي، جمال الدين محمد(٢٠٠٦)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية الإسكندرية.
٤. ياسين سعد غالب (١٩٩٨)، الإدارة الإستراتيجية، عمان الأردن، دار اليازوري.
٥. الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥) ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان الأردن.
٦. القطامين، أحمد (٢٠٠٢)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان الأردن :دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
٧. بني حمدان، خالد محمد، و إدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية منهج معاصر ، عمان الأردن، دار اليازوري.

الوحدة السابعة:

التحليل الاستراتيجي وتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة

محتويات الوحدة:

الموضوعات
١. مفهوم التحليل الاستراتيجي
٢. الإطار العام للتحليل الاستراتيجي
٣. الخطوات العملية للتحليل الاستراتيجي بتقنية SWOT
٤. تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة

مقدمة :

تهدف الوحدة إلى شرح مفهوم التحليل الاستراتيجي وأهدافه والإطار العام له وخطواته وتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة. وتناولت بالتفصيل، مفهوم التحليل الاستراتيجي، والإطار العام للتحليل الاستراتيجي، والخطوات العملية للتحليل الاستراتيجي بتقنية SWOT، تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة.

أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب، بعد دراستك للوحدة ستكون قادراً ان شاء الله على أن :

1. تشرح مفهوم التحليل الاستراتيجي
2. تعدد أهداف التحليل الاستراتيجي
3. ترسم الإطار العام للتحليل الاستراتيجي
4. تحدد الخطوات العملية للتحليل الاستراتيجي بتقنية SWOT
5. تحدد الموقف الاستراتيجي للمنظمة.

القراءات المساعدة:

ننصحك عزيزي الطالب بمطالعة الكتب الموضحة في نهاية الوحدة خاصة كتاب دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي د. احمد ماهر، وكتاب الإدارة الاستراتيجية للدكتور منصور العريقي، إضافة إلى الاطلاع على مواقع الانترنت فيما يخص الموضوع.

تمهيد:

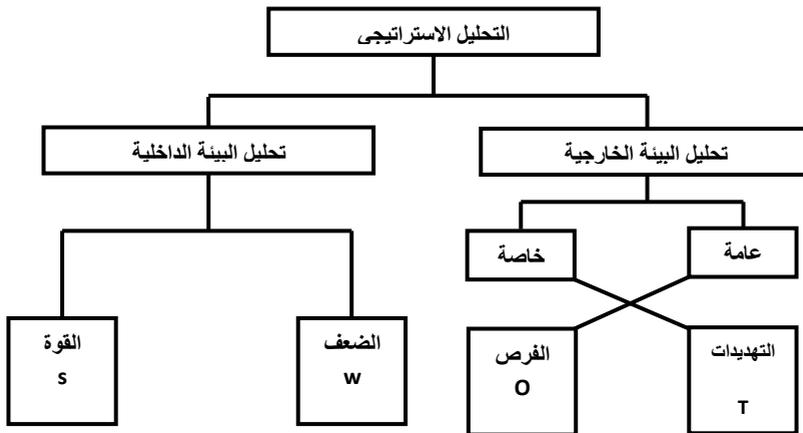
في الفصل السابق تناولنا معنى البيئة ومكوناتها، وفي هذه الوحدة سوف نتناول التحليل الاستراتيجي لمكونات البيئة الداخلية والخارجية بالاعتماد على تقنية SWOT في التحليل الاستراتيجي ومنه نحدد الموقف الاستراتيجي للمنظمة.

مفهوم التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis :

يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه : مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، مما يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي .

ويستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكوناتها الداخلية والخارجية للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية . والشكل رقم (١-٧) يبين الإطار العام للتحليل الاستراتيجي .

الشكل رقم (١-٧) الإطار العام للتحليل الاستراتيجي



المصدر ، العريقي، ٢٠٠٩، ص ٦٨

وتعتبر هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي خطوة ضرورية للانتقال بالإدارة من محددات التصنيف الضيق للعوامل البيئية الخارجية المقابلة للميزة الإستراتيجية للمنظمة، و من وضع الإدارة من خلال رد الفعل by Reaction إلى Management by Strategic Management خلال الفعل الاستراتيجي .action

وتستخدم المنظمة التحليل الاستراتيجي لتجنب المفاجآت الإستراتيجية وللتأكد من سلامة توجهها المستقبلي، وقد وجد الباحثون أن هناك علاقة قوية بين التحليل الاستراتيجي وتحقيق الأرباح .

ويعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة .

أهداف التحليل الاستراتيجي:

يهدف التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحديد ما يسمى بالميزة التنافسية Distinctive Advantage ، والتي تعرف بأنها : القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات وتلك الإمكانيات لإنجاز الأهداف.
- 2- تحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة اغتنامها في الوقت الراهن، بسبب عدم توفر الحد المطلوب من الإمكانيات والموارد والخبرات، وبالتالي يتم استبعادها .

٢- التعرف على المتغيرات الأساسية التي تؤثر سلباً على المنظمة من داخل المؤسسة أو من البيئة الخارجة عنها.

نشاط (١):

١. ما مفهوم التحليل الاستراتيجي للمنظمة؟
٢. ارسم الإطار العام للتحليل الاستراتيجي.
٣. ما هي أهداف التحليل الاستراتيجي؟

الخطوات العملية للتحليل الاستراتيجي :

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة خطوات أساسية يجب على القادة الاستراتيجيين العناية بها وهي:

الخطوة الأولى: تحديد الأطراف المسؤولة عن التحليل الاستراتيجي،

ويشمل مشاركة أكبر عدد ممكن من المدراء والموظفين في عملية جمع المعلومات والبيانات وعن البيئة الخارجية العامة والبيئة التنافسية والبيئة الداخلية .

وعندما يتم تجميع المعلومات من مصادرها، يقوم المسئولون عن جمع هذه البيانات بتقديم تقارير دورية مختصرة للجهة المسؤولة عن التحليل الاستراتيجي في المنظمة.

الخطوة الثانية: تحديد البيانات المطلوبة في عملية التحليل البيئي،

ويتم ذلك بتقديم القوائم التالية،

أ- قوائم عن البيئة الخارجية وهي: العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية

والثقافية، العوامل التكنولوجية، والعوامل البيئية القانونية والسياسية.

ب- تقديم قوائم عن البيئة الخاصة وبالذات عن المنافسين للمنظمة .

ج- تقديم قوائم عن البيئة الداخلية وهي: الإدارة والتسويق والمالية والإنتاج التطوير والبحث والموارد البشرية والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

د- تحديد مصادر الحصول على المعلومات، ويمكن الحصول على المعلومات بالطرق التالية:

- أ- من داخل المنظمة عن طريق: مندوبي المبيعات، قسم المشتريات، وغيرها.
- ب- من خارج المنظمة عن طريق: الغرف التجارية، البنوك، مراكز البحث، وغيرها
- ج- المصادر المنشورة مثل: الدوريات، المجلات، التقارير المنشورة من الغرف التجارية والبنوك والحكومة والمنظمات المحلية والدولية والكتب والكتيبات والصحف والأدلة وغيرها من المصادر.
- د- المصادر غير المنشورة وتشمل: بحوث التسويق، مسح الزبائن، مسح آراء المختصين والمساهمين والاجتماعات وبرامج التلفزيون والمقابلات والمحادثات والمناقشات مع ذوي المصالح.
- هـ - مواقع الإنترنت الشبكية العالمية للإنترنت بالبحث عن المعلومات من خلالها، والنظم المساعدة للقرار في الحاسب الآلي.

الخطوة الثالثة: تحديد طرق التنبؤ بالمتغيرات البيئية:

التحليل البيئي تظل فائدته محدودة، إذا اقتصر فقط على تحليل المتغيرات البيئية الحالية Current Condition دون التعرف على التغيرات Changes والاتجاهات Trends المستقبلية لهذه العناصر، بمعنى، هل ستستمر في المستقبل كما هي أم ستتغير، وفي أي اتجاه سيكون التغيير؟

والتنبؤ عبارة عن افتراضات علمية مدروسة حول الاتجاهات والتغيرات المستقبلية لعناصر البيئة، وهو نشاط معقد بسبب طبيعة العوامل الخاضعة للتنبؤ. ويمكن تقسيم طرق التنبؤ إلى مجموعتين أساسيتين :

المجموعة الأولى، الأساليب الكمية Quantitative Techniques .

المجموعة الثانية، الأساليب النوعية Qualitative Techniques .

فالأساليب الكمية للتنبؤ، تكون أكثر ملائمة عندما تتوفر البيانات التاريخية Historical Data، وعندما تكون العلاقة بين المتغيرات الأساسية متوقع لها أن تبقى كما هي في المستقبل، ومن تلك الأساليب: نماذج الاقتصاد القياسي Economic Models والانحدار Regression واستقراء التوجهات Trends Extrapolation .

وأما الأساليب النوعية للتنبؤ، فيسمى التنبؤ الحكمي Judgmental ويعتبر أسلوباً علمياً مفيداً عند ما تكون المعلومات التاريخية غير متوفرة، أو عند ما تكون المتغيرات محل التحليل متوقعة التغيير في اتجاهاته في المستقبل، ومن تلك الأساليب:-

أ- توقعات رجال البيع Sales-Farce المبنية على مقابلات ولقاءات العملاء والزبائن وخبرتهم في السوق .

ب- وجهات نظر المدراء، المبنية على الخبرة المتراكمة والدراسة الواعية للأوضاع.

ج- السيناريوهات، وفي هذا الأسلوب يقوم المدراء بصياغة عدة بدائل وصفية للأحداث والتوجهات المستقبلية، كأن يتم وضع تلاشي سيناريوهات للظروف الاقتصادية - السيناريو الأول متفائل جداً، والسيناريو الثاني، متوسط التفاؤل،

والسيناريو الثالث ، متشائم جداً ، ويستخدم نفس الأسلوب بالنسبة للمتغيرات،
التكنولوجية والسياسية، إلخ.

وعند صياغة السيناريوهات ، يجب على المدراء التعرف على القوى الأساسية
Key – Forces في البيئة الخارجية، وتقييم العلاقات التبادلية بينها ، وتوقع
حجم تأثيرها في أحداث المستقبل .

د- أسلوب دلفي : وهو عبارة عن وسيلة للتنبؤ يتم فيه استفسار الخبراء والمختصين
حول بعض القضايا في مجال معين وبشكل مستقل .

فيرسل لكل خبير الاستفسار على حدة دون علم الآخرين، حول احتمال حدوث
بعض الأحداث، ثم تستلم الإجابات وتصنف وتلخص وتعاد مرة أخرى، للحصول
على رد في ضوء الإجابات الجديدة، وهكذا تجمع الإجابات وتصنف وتلخص وتعاد
لكل خبير على حدة، وتستمر العملية حتى يتم الحصول على رد يتفق عليه
جميع الخبراء .

ومع كل ذلك لا يوجد أسلوب واحد للتنبؤ يمكن الاعتماد عليه بنسبة كبيرة
، مما يؤكد إعطاء المدراء وقت ومجهود كافيين لدراسة التوقعات بدقة وعناية.

الخطوة الرابعة: تقييم المعلومات البيئية من خلال مصفوفات تقييم عناصر البيئة:
فبعد تجميع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية والداخلية من قبل الأطراف
المعنية، ومن خلال المصادر الصحيحة، وبأساليب المتعارف عليها، فإن الخطوة
التالية تكون بتلخيص وتقييم هذه المعلومات، ويتم ذلك من خلال ما يطلق عليه
بمصفوفات التقييم، وسنستعرض مصفوفتين أساسيتين هما :

١- مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية .

٢- مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية .

نشاط (٢) :

عدد مع الشرح باختصار خطوات التحليل الاستراتيجي.

مصفوفة تقييم عناصر البيئة الخارجية :

ومن خلالها يقوم المدراء الاستراتيجيين بتلخيص وتقييم المعلومات في البيئة الداخلية والخارجية، من خلال خمس خطوات تهدف إلى تطوير مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية الخارجية هي،

أولاً: خطوات تحليل عناصر البيئة الخارجية :

الخطوة الأولى :

ضع قائمة بعناصر النجاح الأساسية، ويفضل أن تحتوي القائمة على (١٠) إلى (٢٠) عنصراً تشمل الفرص والتهديدات التي تؤثر على المنظمة .

الخطوة الثانية :

أعط كل عنصراً وزناً (Weight = W) يتراوح بين الصفر (غير مهم) إلى واحد (مهم جداً).

ويشير الوزن إلى الأهمية النسبية للعنصر في تحقيق أهداف المنظمة، ويشترط أن لا يزيد مجموع أوزان العناصر عن الواحد الصحيح، مهما بلغ عددها.

يتم ذلك من خلال مناقشة جماعية للمعنيين بحيث يتم الوصول إلى قرار جماعي حول الوزن الذي ينبغي إعطاؤه لكل عنصر حسب أهميته في تحقيق الأهداف .

الخطوة الثالثة :

أعط تقديرًا أو ترتيباً (Rating - R) من (٤-١) لكل عنصر من عناصر النجاح الأساسية المذكورة في الخطوة السابقة. والرقم المعطى يعبر عن درجة استفادة المنظمة من وجود هذا العنصر، أو استجابة المنظمة من خلال إمكانياتها مع هذا العنصر.

مثال،

وجود رغبة عالية لدى المستهلكين لشراء منتجات الشركة يمثل عنصراً مهماً للمنظمة (فرص) فيعطي وزناً أكبر، ولكن وجود هذه الفرصة لا تكفي بمفردها، بل لا بد أن تكون المنظمة قادرة على الاستفادة من هذه الفرصة، أو التجاوب معها من خلال امتلاكها للمقومات اللازمة لتلبية الطلب العالي على حاجة المستهلكين، فتعطي رقماً من (٤ - ١) يتناسب مع مقدار استفادة المنظمة أو التجاوب مع هذا العنصر.

الخطوة الرابعة:

اضرب الوزن الخاص بكل عنصر × ترتيب العنصر لتحديد درجات الوزن (R×W)

الخطوة الخامسة:

اجمع درجات الوزن (WR) معاً لتحديد إجمالي درجة الوزن لكافة العناصر. ويغض النظر عن عدد العناصر الأساسية للفرص والتهديدات الموجودة في مصفوفة تقييم العوامل الخارجية، وعلى اعتبار ألا يتجاوز مجموع الأوزان النسبية الرقم (1) ، فإن :

- أعلى إجمالي درجات الوزن (WR) = 4

- وأقل إجمالي درجات الوزن (WR) = 1

- والمتوسط = $2.5 \div (1+2+3+4) = 2.5$

فعند ما يكون إجمالي درجات الوزن -4 فإن المنظمة تستجيب للفرص والتهديدات بطريقة متميزة، وهي تستفيد بفعالية من الفرص وتقلل من المخاطر والتهديدات قدر الإمكان.

وعند ما يكون إجمالي درجات الوزن -1 ، فإن هذا يشير إلى أن المنظمة تستجيب للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة بطريقة ضعيفة، فهي لا تستفيد بفعالية من الفرص ولا تقلل من المخاطر والتهديدات المحتملة.

والجدول رقم (٧-٢) يبني مثال لمصفوفة تقييم البيئة الخارجية

الجدول رقم (٧-٢) مصفوفة تقييم البيئة الخارجية -

م	عناصر التقييم الأساسية	الوزن W	الترتيب R	درجات الوزن WR
الفرص:				
١	حرية التجارة بين اليمن ودول الجوار.	0.08	3	0.24
٢	الاستقرار السياسي في البلد.	0.06	2	0.12
٣	الدخل المتاح للإنفاق يزداد بنسبة ٢٪ سنوياً.	0.11	1	0.11
٤	المستهلكون يمتلكون رغبة مالية لشراء منتجاتنا	0.14	4	0.56
٥	التكنولوجيا الحديثة في الشركة تقصر دورة حياة إنتاج المنتج	0.09	4	0.36
التهديدات:				
١	ضعف التبادل التجاري مع بعض الدول الأجنبية.	0.10	2	0.20
٢	قياس بعض الدول التي تصدر إليها الشركة برفع منتجاتها بوضع تعرفات جمركية إضافية.	0.12	4	0.48
٣	إحدى الدول التي تمثل سوقاً كبيراً للشركة غير مستقر سياسياً.	0.07	3	0.21
٤	انخفاض دعم الحكومة للصناعة التي تنتمي إليها الشركة	0.13	2	0.26

0.10	1	0.10	ارتفاع معدل البطالة .
2.64	-	1	إجمالي درجات الوزن (TWR)

المصدر: العريقي، ٢٠٠٩، ص ١٣٦ .

من الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:-

- ١- أعلى قيمة لدرجات الوزن (WR) = 0.56 وهو يعني ، إن المستهلكين لديهم رغبة في الشراء لمنتجات الشركة ، مما يدل على أن الشركة تتبع استراتيجيات فعالة للاستفادة من هذه الفرصة كون العنصر حصل على الرقم (٤) في الترتيب .
- ٢- إجمالي درجات الوزن (TWR) = 2.64 يشير إلى أن هذه المنظمة تصنف بأنها فوق المتوسط في مجهودها لصياغة استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية وتجنب المخاطر.

ثانيا تحليل عناصر البيئة الداخلية:

إذا كررنا نفس الخطوات السابقة في تحليل عناصر البيئة الداخلية فنحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (٧-٢) مصفوفة تقييم عناصر البيئة الداخلية

م	عناصر التقييم الأساسية	الوزن W	الترتيب R	درجات الوزن WR
عناصر القوة:				
١	نسبة السيولة ارتفعت إلى 2,52%	0.06	4	0.24
٢	هامش الربح ارتفع إلى 6,94%	0.16	4	0.64
٣	معدلات العاملين مرتفعة	0.18	4	0.72
٤	معدات إنتاج جديدة	0.08	3	0.24
٥	الحصة السوقية زادت إلى ٢٤%	0.12	3	0.36
عناصر الضعف:				
١	مشاكل قانونية مع الغير	0.05	3	0.10

0.30	2	0.15	طاقة الإنتاج خفضت إلى ٧٤٪
0.06	1	0.06	الاهتقار إلى نظام الإدارة الاستراتيجية
0.08	1	0.08	لم تتجاوز نفقات البحث والتطوير ٢١٪ من النسبة المحددة
0.06	1	0.06	الحوافز الممنوحة للوسطاء غير فعالة
2.80	—	1	إجمالي درجات الوزن (TWR)

المصدر: العريضي، ٢٠٠٩، ص ١٢٩

من الجدول أعلاه يلاحظ ما يلي:-

- ١- أعلى قيمة لدرجات الوزن (WR) = 0.72 وهو يعني ، إن معنويات العاملين مرتفعة، مما يدل على أن الشركة تتبع استراتيجيات فعالة لتقوية هذا العنصر خصوصا وأنه يحمل الترتيب (4) الذي يدل على كفاءة عالية في الاستفادة الفعالة منه.
- ٢- إجمالي درجات الوزن (TWR) = 2.80 يشير إلى أن هذه المنظمة تصنف بأنها فوق المتوسط في مجهودها ذات وضع داخلي قوي ، وأنها قادرة على صياغة استراتيجيات تستفيد بكفاءة من نقاط القوة ، وتقوي قدر الإمكان نقاط الضعف.

نشاط (٣):

عدد خطوات تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية.

تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة :

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة، لا بد من القيام بتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من خلال دمج وتحليل وتقييم المتغيرات الرئيسية الأربعة المكونة المصنوفة SWOT والخروج بباقية من الاستراتيجيات تستخدمها المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.

ويستخدم في ذلك النموذج المزدوج للبيئة والأداء ويطلق عليه النموذج الرباعي للفرص والتهديدات أو نقاط القوة والضعف ، والموضح في الجدول رقم (٧-٤) ، والذي من خلاله نستطيع التوصل إلى تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة عبر دمج عناصر البيئة الخارجية مع أنشطة الأداء الداخلي .

وفي ضوء التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة، مما يوجب على الإدارات القيام باختيار أو بناء إستراتيجية تطابق موقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة.

الجدول رقم (٧-٤) النموذج المزدوج لتحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف : ١ ٢ ٣	نقاط القوة : ١ ٢ ٣	تقويم البيئة	
		الداخلي تقويم	الخارجية
المربع (٢)	المربع (١)	الفرص : ١ ٢ ٣	
<ul style="list-style-type: none"> - معالجة نقاط الضعف باستثمار الفرص المتاحة - ما هو التصرف المناسب ؟ - استراتيجيات علاجية 	<ul style="list-style-type: none"> - استعمل نقاط القوة مع الفرص المتاحة - ما هو التصرف المناسب ؟ - استراتيجيات هجومية 		
المربع (٤)	المربع (٣)	التهديدات : ١ ٢ ٣	
<ul style="list-style-type: none"> - قلل نقاط الضعف وقلل التهديدات - ما هو التصرف المناسب ؟ - استراتيجيات دفاعية 	<ul style="list-style-type: none"> - استعمل نقاط القوة للتقليل من التهديدات الخارجية . - ما هو التصرف المناسب ؟ - استراتيجيات دفاعية 		

المصدر : الدوري ، ٢٠٠٥ ص ١٦٠ ، وماهر ، ٢٠٠٥ ص ١٢٤ .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٧-٤) أن نتائج تفاعل العوامل مع بعضها يؤدي إلى النتائج التالية وهي:

- ١- تولد استراتيجيات هجومية ، وهي نتيجة تفاعل نقاط القوة مع الفرص المتاحة، وهذا يعني أن المنظمة تتوفر أمامها فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة ، مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية بالاعتماد على نقاط قوتها .
- ٢- الاستراتيجيات العلاجية ، وتتولد نتيجة تفاعل الفرص مع نقاط الضعف وهذا يعني أن المنظمة تتوفر أمامها فرص مناسبة، لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعلى ذلك يجب على الإدارة الاستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ استراتيجيات لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية حتى تتمكن من استثمار الفرص المتاحة أمامها.
- ٣- الاستراتيجيات الدفاعية، وتتولد نتيجة لتفاعل نقاط القوة مع التهديدات وهي تعبر عن أن المنظمة تستطيع أن تستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وينفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم تلك التهديدات التي تواجهها، مع ملاحظة صعوبة معالجة التهديدات كونها خارجة عن سيطرة المنظمة لوجودها في المحيط الخارجي لها .
- ٤- الاستراتيجيات الانكماشية، وتتولد نتيجة لتفاعل نقاط الضعف مع التهديدات التي تواجهها المنظمة، ويجب على المنظمة اختيار الاستراتيجيات التي تتضمن

تقليل التهديدات ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، مثل، حذف خط إنتاجي ، أو الخروج من السوق ، أو الاندماج مع شركات أخرى.

وبعد التوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة في كل مربع، يتم دمجها مع بعضها في خطة واحدة التي توصل إلى الخط الاستراتيجي العام للشركة ، وهو ما يقصد به الموقف الاستراتيجي للشركة.

نشاط (٤) :

ارسم مع الشرح باختصار النموذج المزدوج لتحليل مصفوفة SWOT

تدريبات عامة

تدريب(أ)، أدناه مصفوفة تحليل البيئة الخارجية جامعة الأندلس للعلوم والتقنية،

حدد ما يلي،

- أ- أوزان العناصر W وترتيبها R ودرجات الوزن WR
- ب- إجمالي درجات الوزن TWR لعناصر البيئة الخارجية
- ج- إجمالي درجات الوزن TWR لعناصر البيئة الداخلية
- د- استنتج من المصفوفة أعلى قيمة لدرجات الوزن WR وفسر معناه
- هـ- استنتج إلى ماذا يشير إجمالي درجات الوزن TWR.

مصفوفة تحليل البيئة الخارجية

هـ	عناصر التقييم الأساسية	الوزن W	الترتيب R	درجات الوزن WR
الفرص:				
١	اتجاهات المجتمع نحو التعليم غير المختلط			
٢	النمو السكاني و التوسع العمراني في المنطقة المجاورة			
٣	رغبة الطلاب في التعليم عن بعد			
٤	تزايد عدد الطلاب المقبلين على التعليم الأهلي			
٥	إقبال الطلاب في المحاضرات والحاجة إلى فتح فروع فيها			
التحديات:				
١	انخفاض رسوم بعض المنافسين			
٢	القوة التسويقية للجامعات الأخرى			
٣	ضعف نوعية الطلاب علميا			
٤	الوضع الاقتصادي المتدني للطلاب			
٥	كثرة الجامعات المنافسة			
	إجمالي درجات الوزن (TWR)			

مصفوفة تحليل البيئة الداخلية

م	عناصر التقييم الأساسية	الوزن W	الترتيب R	درجات الوزن WR
عناصر القوة:				
١	توفر خدمات للموظفين			
٢	تكمال البيئة التحتية			
٣	أعضاء هيئة التدريس أكفاء			
٤	موقع الجامعة المناسب			
٥	الكادر الإداري المناسب			
عناصر الضعف:				
١	ضعف التسويق والدعاية على مدار العام			
٢	ارتفاع الرسوم الدراسية			
٣	عدم ثبات المدرسين الأكفاء بسبب تأخر المستحقات			
٤	عدم وجود نظام واضحة للمكافآت والحوافز			
٥	ضعف الطاقة الكهربائية الاحتياطية			
	إجمالي درجات الوزن (TWR)			

تدريب (٢)؛ باستخدام النموذج المزدوج لتحليل مصفوفة SWOT ، قم بتحديد الموقف الاستراتيجي للجامعة، استنادا الى العوامل المبينة في المصفوفتين أعلاه.

خلاصة الوحدة السابعة

التحليل الاستراتيجي وتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة

هدفت الوحدة إلى شرح مفهوم التحليل الاستراتيجي وأهدافه والإطار العام له وخطواته وتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة. وتناولت بالتفصيل، مفهوم التحليل الاستراتيجي، والإطار العام للتحليل الاستراتيجي، والخطوات العملية للتحليل الاستراتيجي بتقنية SWOT، تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة.

ويعرف التحليل الاستراتيجي بأنه : مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، مما يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي .

ويستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكوناتها الداخلية والخارجية للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عملها في بيئتها الخارجية . ويهدف التحليل الاستراتيجي إلى : تحديد ما يسمى بالميزة التنافسية وتحديد الفرص المتاحة التي لا تستطيع المؤسسة اغتنامها في الوقت الراهن، والتعرف على المتغيرات الأساسية التي تؤثر سلباً على المنظمة من داخل المؤسسة أو من البيئة الخارجة عنها. ويقصد بتحديد الموقف الاستراتيجي، دمج وتحليل وتقييم المتغيرات الرئيسية الأربعة المكونة المصفوفة SWOT والخروج بباقة من الاستراتيجيات تستخدمها المنظمة في توجيهها الاستراتيجي، ويستخدم في ذلك النموذج المزدوج للبيئة والأداء ويطلق عليه النموذج الرباعي للفرص والتهديدات أو نقاط القوة والضعف .

لمحة عن الوحدة الثامنة

البدائل الاستراتيجية

تهدف الوحدة إلى إيضاح مفهوم البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي وتصنيف البدائل وأساليب اختيار الاستراتيجية المناسبة وتفصيل المعايير المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجية المناسبة.

حل التدريبات

مصنوفة تحليل البيئة الخارجية جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

درجات الوزن	الترتيب	الوزن	عناصر التقييم الأساسية	م
WR	R	W		
الفرص:				
0.21	3	0.07	اتجاهات المجتمع نحو التعليم غير المختلط	1
0.12	2	0.06	النمو السكاني والتوسع العمراني في المنطقة المجاورة	2
0.11	1	0.11	رغبة الطلاب في التعليم عن بعد	3
0.88	4	0.22	تزايد عدد الطلاب المقبلين على التعليم الأهلي	4
0.28	4	0.07	إقبال الطلاب في المحاضرات والحاجة إلى فتح فروع فيها	5
التحديات:				
0.18	2	0.09	انخفاض رسوم بعض المنافسين	1
0.44	4	0.11	القوة التسويقية للجامعات الأخرى	2
0.27	3	0.09	ضعف نوعية الطلاب علميا	3
0.26	2	0.13	الوضع الاقتصادي الممتدني للطلاب	4
0.12	1	0.12	كثرة الجامعات المنافسة	5
2.87	-	1	إجمالي درجات الوزن (TWR)	

من خلال المصنوفة نستنتج أن:

أ- أعلى قيمة لدرجات الوزن (WR) هي 0.88 تقابل العنصر، وهو يعني تزايد

عدد الطلاب المقبلين على التعليم الأهلي وان الجامعة تتبع استراتيجيات

فعالة للاستفادة من هذا العنصر عبر عنها الترتيب العالي 4.

ب- إجمالي درجات الوزن (TWR) - 2.87 يشير إلى أن الجامعة تصنف بأنها فوق

المتوسط في مجهودها لصياغة استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية

وتجنب المخاطر.

مصنوفة تحليل البيئة الداخلية لجامعة الأندلس للعلوم والتقنية

م	عناصر التقييم الأساسية	الوزن W	الترتيب R	درجات الوزن WR
عناصر القوة:				
١	توفر خدمات للموظفين	0.05	3	0.15
٢	تكامل البيئة البحثية	0.06	3	0.18
٣	أعضاء هيئة التدريس أكفاء	0.13	4	0.52
٤	موقع الجامعة المناسب	0.11	3	0.33
٥	الكادر الإداري المناسب	0.11	4	0.44
عناصر الضعف:				
١	ضعف التسويق والدعاية على مدار العام	0.12	3	0.36
٢	ارتفاع الرسوم الدراسية	0.15	3	0.45
٣	عدم ثبات المدربين الأكفاء بسبب تأخر المستحقات	0.12	2	0.24
٤	عدم وجود نظام واضحة للمكافآت والحوافز	0.09	3	0.27
٥	ضعف الطاقة الكهربائية الاحتياطية	0.06	2	0.12
	إجمالي درجات الوزن (TWR)	1	—	3.06

من خلال المصنوفة نستنتج الأمور التالية:

أ- أعلى قيمة لدرجات الوزن (WR) هي 0.52 تقابل العنصر، يدل على أن

الجامعة تتبع استراتيجية رشيدة في الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس الكفوة

يعبر عنها ترتيب العنصر المختار 4 .

ب- إجمالي درجات الوزن (TWR) - 3.06 يشير إلى أن الجامعة تصنف بأنها فوق

المتوسط في مجهودها لصياغة استراتيجيات تستفيد من عناصر القوة

الداخلية ومعالجة نقاط الضعف.

حل التدريب (٢) :

النموذج المزدوج لتحليل مصفوفة SWOT

<p>نقاط الضعف:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ضعف التسويق والدعاية 2. ارتفاع الرسوم الدراسية 3. عدم ثبات المدرسين 4. عدم وجود نظام واضح للحوافز 5. ضعف احتياطي الطاقة الكهربائية 	<p>نقاط القوة:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. توفر خدمات للموظفين 2. تكامل البيئة التحية 3. أعضاء هيئة التدريس أكفاء 4. موقع الجامعة المناسب 5. الكادر الإداري المناسب 	<p>تقييم البيئة الداخلية</p> <p>تقييم البيئة الخارجية</p>
<p>التركيز على عملية التسويق والترويج الإعلاني للجامعة وبرامجها ونشر مميزاتنا، واستجابه العملاء للاستفادة من إمكانياتها، والمساهمة في رفد مواردها المالية.</p>	<p>استغلال اتجاهات المجتمع نحو التعليم غير المختلط بتوفير تعليم مستقل للطالبات وتوفير كافة الامكانيات اللازمة لذلك .</p>	<p>الفرص:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. اتجاهات المجتمع نحو التعليم غير المختلط 2. النمو السكاني والتوسع العمراني في المنطقه المجاورة وغبة الطلاب في التعليم عن بعد 3. تزايد عدد الطلاب المقبلين على التعليم الأهلي 4. إقبال الطلاب في المحافظات والحاجة إلى فتح فروع فيها 5. إقبال الطلاب في المحافظات والحاجة إلى فتح فروع فيها

تحقيق الاستقرار المالي للجامعة ، وتوفير الدعم الثابت والمستمر لموازنة الجامعة والقضاء كلياً على الاختلالات في توفير التزامات الجامعة التي تؤثر على أداؤها وسمعتها.	تأمين سمعة رائدة للجامعة ومستقبل أفضل للخريجين، بتصميم خطط دراسية وفقاً لمعايير دولية ومواكبة لاحتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي.	التحديات: ١. انخفاض رسوم بعض المنافسين ٢. القوة التسويقية للجامعات الأخرى ٣. ضعف نوعية الطلاب علمياً ٤. الوضع الاقتصادي المتدني للطلاب ٥. كثرة الجامعات المنافسة
--	---	---

مراجع الوحدة

١. القطامين، أحمد (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
٢. العريضي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية، صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
٣. الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان الأردن.
٤. بني حمدان، خالد محمد، و إدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية منهج معاصر، عمان الأردن: دار اليازوري.
٥. ماهر احمد (٢٠٠٥)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٦. ياسين سعد غالب (١٩٩٨)، الإدارة الاستراتيجية، عمان الأردن: دار اليازوري.

الوحدة الثامنة :

البدائل الاستراتيجية

محتويات الوحدة :

الموضوعات
١- مفهوم البدائل الاستراتيجية.
٢- مفهوم الاختيار الاستراتيجي.
٣- تصنيف البدائل الاستراتيجية.
٤- أساليب اختيار الاستراتيجية المناسبة.
٥- المعايير المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجيات النهائية.

مقدمة :

تهدف الوحدة إلى إيضاح مفهوم البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي وتصنيف البدائل وأساليب اختيار الاستراتيجية المناسبة وتفصيل المعايير المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجية المناسبة.

أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب، بعد الانتهاء من دراسة الوحدة ستكون بإذن الله تعالى قادراً على أن :

1. تعرف البدائل الاستراتيجية.
2. تعرف الاختيار الاستراتيجي.
3. تصنف البدائل الاستراتيجية.
4. تعدد وتشرح أساليب اختيار الاستراتيجية المناسبة.
5. تعدد وتشرح المعايير المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجيات النهائية.

القراءات المساعدة:

ننصحك عزيزي الطالب بمطالعة الكتب الموضحة في نهاية الوحدة خاصة كتاب دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي د. احمد ماهر، وكتاب الإدارة الاستراتيجية للدكتور منصور العريقي، إضافة إلى الاطلاع على مواقع الانترنت فيما يخص الموضوع.

تمهيد :

في الفصل السابق تناولنا التحليل الاستراتيجي وطرق تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، وفي هذه الوحدة سنتناول البدائل الاستراتيجية: أنواعها وطرق تصنيفها وطرق اختيار الاستراتيجية المناسبة، والمعايير المؤثرة في اختيار الاستراتيجية المناسبة.

: مفهوم البدائل الإستراتيجية CONCEPT OF STRATEGIC ALTERNATIVES

البديل الاستراتيجي هو النتيجة الحاصلة عن تفاعل عوامل البيئة الخارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، وعوامل البيئة الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى.

ووفقاً لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة من الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وامكانيات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

: مفهوم الاختيار الاستراتيجي CONCEPT OF STRATEGIC CHOICE

الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل لرؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. ويتضمن هذا القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة.

نشاط (١) :

١. ما هو مفهوم البدائل الاستراتيجية؟
٢. ما هو مفهوم الاختيار الاستراتيجي؟

تصنيف البدائل الإستراتيجية :

يتوفر أمام المديرين العديد من البدائل الإستراتيجية، والتي تعني احتمالات التحرك الاستراتيجي التي يمكن أن تتوفر أمام المشروع. ويمكن تصنيف البدائل الإستراتيجية إلى عدة تصنيفات منها:

التصنيف الأول:

- ١- الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة .
- ٢- الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال .
- ٣- الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي .

التصنيف الثاني:

- ١- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي
- ٢- إستراتيجية النمو والتوسع .
- ٣- إستراتيجية الانكماش .

التصنيف الثالث:

١- الإستراتيجيات حسب تصنيف وليام جوليک Strategies William Guelick

٢- الاستراتيجيات حسب مقترح بورتر Strategies porter general

والتصنيف المناسب والذي يشمل أكثر الاستراتيجيات المذكورة في التصنيفات

السابقة، والمناسب لموضوع الدراسة هو ما نقل عن Porter و Guelick .

فوفقاً لوليام جولييك Guelick William ، هناك أربع استراتيجيات رئيسية هي:

١. استراتيجية الاستقرار

٢. استراتيجية النمو

٣. استراتيجية الانكماش

٤. خليط من هذه الاستراتيجيات.

وكل من هذه الاستراتيجيات يصلح لموا جهة موقف بيني معين من المواقف التي

قد تمر بها المنظمة أثناء تفاعلها مع بيئة الأعمال، وكل منها تتفرع إلى عدد من

الاستراتيجيات الصغيرة، وذلك على النحو المبين في الشكل رقم (١-٨).

الشكل رقم (٨-١) أنواع الاستراتيجيات حسب تصنيف Guelick



المصدر: الحاكم، ص، Guelick

ويقصد بالاستراتيجيات المبيّنة في الشكل:

إستراتيجية الاستقرار : وتعني الاستمرار على النمط الحالي كونه جيداً ومريحاً ومقنعاً وفيه تفضل المنظمة عدم المخاطرة لتغيير الوضع الراهن .

إستراتيجية النمو : وتعني توسيع عمليات المنظمة وإضافة مجالات جديدة لعملياتها وتحتاج إلى مخاطرة وتضمن التنبؤ والتحليل للعديد من العوامل المؤثرة في التوسع مثل توفر الموارد والأسواق.

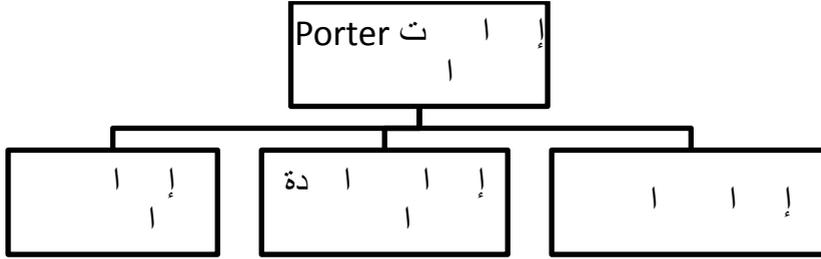
إستراتيجية الانكماش : وتعني هذه الإستراتيجية في الأساس إجراء تخفيض في المنتجات أو الخدمات أو الأسواق أو العاملين ، فهي بذلك عكس إستراتيجية النمو والتوسع . وتعتبر مضيئة كثيراً في مواجهة المنافسة الشديدة والندرة في الموارد ، وفي حالة إعادة تنظيم أعمال المنظمة بغرض تقليل الخسائر .

خليط من الاستراتيجيات أعلاه : وتعني استخدام تركيبة من الاستراتيجيات المختلفة وهي تهدف إلى رغبة المنظمة في تقليص بعض الأنشطة والتوسع في أنشطة أخرى، حينما تجتاحها الضائقات المالية، ثم تعود عندما تتحسن الأحوال فتتبع إستراتيجية النمو والتوسع .

أما ما اقترحه مايكل بورتر (Michele Porter) من جامعة هارفارد فهي ثلاث استراتيجيات عامة وهي :

- ١- إستراتيجية التميز Differentiation Strategy .
 - ٢- إستراتيجية قيادة التكاليف Low-Cost Leadership Strategy .
 - ٣- إستراتيجية التركيز Focus Strategy .
- وقد سميت بالاستراتيجيات العامة نظراً لملائمة استخدامها في المواقف المختلفة .
والشكل رقم (٢٠٨) يبين الاستراتيجيات حسب تصنيف Porter.

الشكل (٢-٨) الاستراتيجيات حسب تصنيف Porter



المصدر: الحاكم، ٢٠٠٩، ص ٢١٠ نقلا عن Porter

ويقصد بالاستراتيجيات المبيّنة في الشكل بها ما يلي:

إستراتيجية التميز : تتطلب هذه الإستراتيجية قياس المنظمة بإنتاج سلعة أو خدمة تعرف على مستوى المجال بأنها مميزة، كالتميز القائم على أساس العلامة التجارية، أو على أساس التميز في خدمة المستهلك أو على أساس الخصائص المقدمة للمستهلك.

وهذه الإستراتيجية تعطي المنظمة الحق في فرض سعر أعلى من السعر المتوسط في المجال الذي تنتمي إليه المنظمة .

إستراتيجية القيادة في التكاليف: وتتطلب هذه الإستراتيجية إنتاج وتوصيل السلع والخدمات بسعر منخفض مقارنة بالمنافسين، دون المساس بالجودة ، ومستوى الخدمات، مما يجعل المنظمة تحصل على حصة سوقية أكبر ومبيعات أكثر، وأرباح أعلى، وإخراج بعض المنافسين من السوق بشكل كامل.

إستراتيجية التركيز: وهي الإستراتيجية التي تقوم على التركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو السوق وليس السوق بأكمله، بهدف إعطائهم سلعاً أو خدمات أفضل في التكلفة والتميز من منافسيها الذين يتعاملون مع السوق كاملاً.

إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي:

اقترح بعض كتاب الإدارة الاستراتيجية ما يسمى باستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي وهي تمثل الإستراتيجية التي تستمر الشركة من خلالها في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء إلى جانب الأهداف التسويقية ، تبقى نسبياً بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدلات نمو المبيعات الذي غالباً ما يكون عند مستواه السابق، ومن أهم مبرراته إتباع هذه الإستراتيجية :

- رغبة أصحاب المنشآت الصغيرة والناجحة بنفس الوقت في النمو على مهل حتى تتاح لهم الفرصة في المراجعة والتغيير.
- قناعة أصحاب المنشآت بمستويات أرباح متواضعة مع المحافظة عليها.
- تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو.
- تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد كافية.
- قصور الإمكانيات المتاحة لدى المنظمة.
- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراسية.

نشاط (٢) :

١. اذكر كيف تصنف البدائل الاستراتيجية.
٢. اشرح مع الرسم أنواع الاستراتيجيات حسب تصنيف Guelick
٣. اشرح مع الرسم أنواع الاستراتيجيات حسب تصنيف Porter

أساليب اختيار الإستراتيجية المناسبة :

يوجد العديد من أساليب تقييم واختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة .

وطالما كان الخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل، بعد أن يتم غربلتها والإبقاء على أفضلها، والذي يحقق الأهداف ويعتبر أفضل تلك البدائل، كان يجب أن تخضع كافة البدائل لمعايير الاختيار الاستراتيجي. ومن بين تلك الأساليب ما يلي:

١- أسلوب تقييم المنظمة ككل بما يسمى بتحليل المحافظ ويشتمل على نوعين من الأساليب:

أ- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group

ب- نموذج جنرال اليكتريك (GE) General Electric

٢- أسلوب تقييم أنشطة المنظمة ويعتمد على العناصر التالية:

أ- منحى الخبرة .

ب- حصة السوق .

ج- معدل النمو .

د- دورة حياة السلعة .

٣- نموذج الساعة الإستراتيجية Strategy Clock Models

وتعتمد على محوري السعر مع القيمة المضافة المدركت من قبل العميل

٤- تحليل فجوة الأداء Performance Gap Analysis

ويعتمد على قياس الفجوة الحاصلة في أداء المنظمة بين الأداء الحالي والمستهدف.

٥- مصفوفة السياسة الاتجاهية (شل) Shell Directional Police Matrix : وهي

محصلة لتطوير مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) ، وتتضمن تسع خلايا تعتمد على محورين، ربحية السوق، والمركز التنافسي .

٦- مصفوفة هوفر Matrix Of Hofer

وهي تتكون من (١٥) خلية تعكس مراحل تطور المنتج / السوق مع المركز التنافسي للمنظمة.

٧- نموذج "Z" Z Models

وهو نموذج تصنيف العملاء والمنتجات على أساس بعدين هما، الحالي والجديد، بمعنى العملاء الجدد والمحتملين، والعملاء الحاليين، مع الخدمات الحالية والجديدة

٨- مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي The Quantitative Strategic Planning :

Matrix (Qspm)

وهي أداة تقييم موضوعية تعتمد على أساس العوامل الحرجة Critical Success CSF Factors في تحليل SWOT ، ومقارنة تلك العوامل بالبدائل الاستراتيجية، ثم المقاضلة بين الاستراتيجيات على أساس درجة جاذبية العنصر، أي مدى تأثير العامل على الاختيار الاستراتيجي.

٩- النموذج المتكامل للبدائل الاستراتيجية بالمقارنة مع الوضع البيئي للمنظمة

ويحدد فيه اختيار البدائل الاستراتيجية في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية. وهو ما سنتناوله بالشرح في هذا المقرر.

النموذج المتكامل للبدائل الإستراتيجية :

في هذا النموذج يتم الدمج بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية وتصنيفها بين قوي وضعيف. وبناء على المزج بين هذه البدائل، تنتج لنا أربع بدائل للاستراتيجيات المختارة يبينها الشكل (٣-٨) .

الشكل (٣-٨) النموذج المتكامل للبدائل الإستراتيجية

	قوي	←	الوضع البيئي الخارجي	→	ضعيف
الوضع البيئي الداخلي ↑ ↓	استراتيجيات المنظمة المثالية		استراتيجيات المنظمة المهددة		
	- إستراتيجية التركيز - التنوع - الأفقي والرأسي		- الإبقاء على الوضع الحالي - التنوع المرتبط ، وغير المرتبط - التحول إلى نشاط آخر - المشاركة		
	استراتيجيات المنظمة المحفوظة		استراتيجيات المنظمة ذات المشاكل		
	- تخفيض حجم المبيعات - الاستسلام لمنظمة أخرى - الاندماج - التركيز - المشاركة - التصفية		- تخفيض حجم المبيعات - الاستسلام لمنظمة أخرى - التصفية		

ضعيف

المصدر : المغربي ، ص

ومن خلال الشكل المبين يمكن للمنظمة تحديد وضعها استناداً إلى تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد الاستراتيجيات الملائمة لها.

يبين الشكل (٣-٨) النموذج المتكامل للبدائل الإستراتيجية، وفيه نجد

التفاصيل التالية،

١. استراتيجيات المنظمة المثالية، وتتمتع بعوامل داخلية قوية، مع وجود فرص

كبيرة في البيئة الخارجية .

٢. استراتيجيات المنظمة المهددة، وتتمتع بعوامل داخلية قوية، ولكن موقفها الخارجي ضعيف لوجود التهديدات الخارجية .
٣. استراتيجيات المنظمة المحظوظة، وتتمتع بموقف داخلي ضعيف، بينما تواجهها فرصاً كبيرة في البيئة الخارجية .
٤. استراتيجيات المنظمة ذات المشاكل، وهي جمعت بين الضعف الداخلي والضعف البيئي .

نشاط (٣) :

١. عدد أساليب اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة.
٢. اشرح مع الرسم النموذج المتكامل للبدائل الاستراتيجية.

وبعد أن تم تقييم البدائل الاستراتيجية من خلال استخدام أدوات التحليل المختلفة، نكون بذلك قد توصلنا إلى تصور عن شكل استراتيجيات المنظمة ونشاطاتها .

ويتبقى بعد ذلك أن نقوم بإجراء تصفية ومراجعة نهائية للبدائل الاستراتيجية، وذلك للوصول إلى التوليفة المثالية للاستراتيجيات المختارة.

المعايير المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجيات النهائية:

وهناك عدة معايير تحقق هذا الغرض هي :

- ١- الاستراتيجيات الماضية؛ ويقصد بها مراعاة الاستناد على خلفية من الاستراتيجيات الماضية من عمر المنظمة، من حيث درجة تمسك العاملين بالماضي، ومدى قناعاتهم بالاستراتيجية الجديدة، والعمل على تعميق

القناعة بها ومراعاة أن تكون الاستراتيجية الجديدة تطويراً للاستراتيجيات القديمة.

٢- القدرة على المخاطرة : ويقصد بها مقدرة المنظمة على تقبل المخاطرة من عدمها، وهل هي ممن تفضل العمل في ظل وجود عنصر المخاطرة ؟ وهل الشركة قامت بحساب العائد من وراء الإستراتيجية ؟ ومدى استفادة الشركة والعاملين من هذه الإستراتيجية .

٣- التوقيت الملائم : ويقصد به تحسين الوقت الملائم لتطبيق الاستراتيجية حتى تصبح مقبولة وذات أهمية في التطبيق .

٤- الموارد المتاحة لدى المنظمة : فكما توفرت الموارد المناسبة للمنظمة، كلما كانت قادرة على تطبيق الإستراتيجية التي تراها مناسبة، واهم تلك الموارد : الموارد المالية، والتسهيلات المالية مثل المباني والآلات والمعدات والأراضي، والموارد البشرية ذات القدرة العالية في جميع المجالات الوظيفية .

٥- المشاكل التي تنتج من جوانب سياسات المنظمة : فيجب أن لا تهمل الجوانب السياسية الداخلية للمنظمة من حيث القوة والنفوذ ، على مدى تقبل المنظمة ومدى يروها الاستراتيجية الجديدة .

نشاط (٤) :

عدد مع الشرح المعايير المؤثرة في اختيار الاستراتيجية المناسبة.

تدريبات عامة

في المنظمة (س) حصلنا على المعلومات التالية،

مجموع نقاط القوة - 4.03

مجموع نقاط الضعف - 3.01

مجموع الفرص - 5.03

مجموع التهديدات - 3.00

حدد مايلي،

١. الوضع الداخلي للمنظمة قوي أم ضعيف
٢. الوضع الخارجي للمنظمة قوي أم ضعيف
٣. باستخدام النموذج المتكامل للبدائل الاستراتيجية ، حدد الاستراتيجية المناسبة للمنظمة (س) المبني على وضعها الداخلي والخارجي.

خلاصة الوحدة الثامنة ، البدائل الاستراتيجية

هدفت الوحدة إلى إيضاح مفهوم البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي وتصنيف البدائل وأساليب اختيار الاستراتيجية المناسبة وتفصيل المعايير المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجية المناسبة. من خلال تفصيل مفهوم البدائل الاستراتيجية، ومفهوم الاختيار الاستراتيجي، وتصنيف البدائل الاستراتيجية ، وأساليب اختيار الاستراتيجية المناسبة، وشرح المعايير المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجيات النهائية.

والبديل الاستراتيجي هو النتيجة الحاصلة عن تفاعل عوامل البيئة الخارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، وعوامل البيئة الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى.

أما الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل لرؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ويتضمن هذا القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة. وتصنف البدائل الاستراتيجية إلى عدد من البدائل أشهرها: لاستراتيجيات حسب تصنيف وليام جولييك وهي: استراتيجية الاستقرار واستراتيجية النمو واستراتيجية الانكماش وخليط من هذه الاستراتيجيات. وكذلك الاستراتيجيات حسب مقترح مايكل بورتر وهي: إستراتيجية التميز ، واستراتيجية قيادة التكاليف، واستراتيجية التركيز.

وطالما كان الخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل، بعد أن يتم غربلتها والإبقاء على أفضلها، والذي يحقق الأهداف ويعتبر أفضل

تلك البدائل، كان يجب أن تخضع كافة البدائل لمعايير الاختيار الاستراتيجي. وقد استخدم النموذج المتكامل للبدائل الاستراتيجية بالمقارنة مع الوضع البيئي للمنظمة ويحدد فيه اختيار البدائل الاستراتيجية في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية.

لمحة عن الوحدة التاسعة، تطبيق الاستراتيجية

هدفت الوحدة إلى تحديد مفهوم ومتطلبات تطبيق الاستراتيجية ومجالاتها وأنشطتها من خلال تفصيل مفهوم تطبيق الاستراتيجية، عناصر تطبيق الاستراتيجية، ومتطلبات تطبيق الاستراتيجية.

حل التدريبات

١. الوضع الداخلي للمنظمة (س) - مجموع نقاط القوة - مجموع نقاط الضعف

3.01 - 4.03 =

- 1.02 موجب ويعبر عن وضع داخلي قوي

٢. الوضع الخارجي للمنظمة (س) - مجموع الفرص - مجموع التهديدات

3.00 - 5.03 =

- 2.02 موجب ويعبر عن وضع خارجي قوي

٣. بتطبيق النتائج على النموذج المتكامل للبدائل الاستراتيجية ، نجد أن الوضع

الداخلي القوي مع الوضع الخارجي القوي يلتقيان في المربع المعنون استراتيجيات

المنظمة المثالية، وفي هذا الوضع يصلح للمنظمة الاستراتيجيات التالية،

- استراتيجية التركيز
- التنوع - الأفقي والرأسي

مراجع الوحدة

١. الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان الأردن.
٢. ماهر احمد (٢٠٠٥)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
٣. بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية منهج معاصر ، عمان الأردن، دار اليازوري.
٤. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
٥. القطامين، أحمد (٢٠٠٢) ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
٦. بن حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، عمان الأردن، دار المسيرة.
٧. العريضي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
٨. الحاكم، علي عبد الله (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية، جامعة السودان المفتوحة الخرطوم.
٩. William F. Guelick, Business Policy and Strategic Management, N.Y: Mc Hill, 1980.
١٠. Porter, Michael E., Competitive strategies, New York: the Free Press, 1980.



الوحدة التاسعة:

تطبيق الاستراتيجية

محتويات الوحدة:

الموضوعات
١. مفهوم تطبيق الاستراتيجية
٢. عناصر تطبيق الاستراتيجية
٣. متطلبات تطبيق الاستراتيجية

مقدمة :

تهدف الوحدة إلى تحديد مفهوم ومتطلبات تطبيق الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها.

أهداف الوحدة:

- عزيزي الطالب، بعد الانتهاء من دراسة الوحدة، ستكون بإذن الله تعالى قادراً على أن:
1. تحدد مفهوم تطبيق الاستراتيجية
 2. تعدد وتشرح عناصر تطبيق الاستراتيجية
 3. تحدد متطلبات تطبيق الاستراتيجية.

القراءات المساعدة:

ننصحك عزيزي الطالب بمطالعة الكتب الموضحة في نهاية الوحدة خاصة كتاب دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي د. احمد ماهر، وكتاب الإدارة الاستراتيجية للدكتور منصور العريقي، إضافة إلى الاطلاع على مواقع الانترنت فيما يخص الموضوع.

تمهيد :

في الوحدة السابقة تناولنا مفهوم البدائل الاستراتيجية وطرق تصنيفها واختيار البديل الأنسب للمنظمة، وفي هذه الوحدة سوف نتناول تطبيق الاستراتيجية وعناصرها ومتطلباتها.

مفهوم تطبيق الإستراتيجية :

- يقصد بتطبيق الإستراتيجية، وضع البديل أو البدائل الإستراتيجية التي تم اختيارها موضع التنفيذ العملي، ويشمل الأمور التالية،
- العمليات التي من خلالها يتم تنفيذ إستراتيجية المنظمة، والمتمثلة في وضع الهيكل التنظيمي والأهداف السنوية ، ووضع السياسات والبرامج وغيرها .
 - تحويل الخطة الإستراتيجية إلى فعل ثم نتائج .
 - وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال الهيكل التنظيمي، والأهداف السنوية، والسياسات، والبرامج، والموازنات، والإجراءات والقواعد.

نشاط (١) :

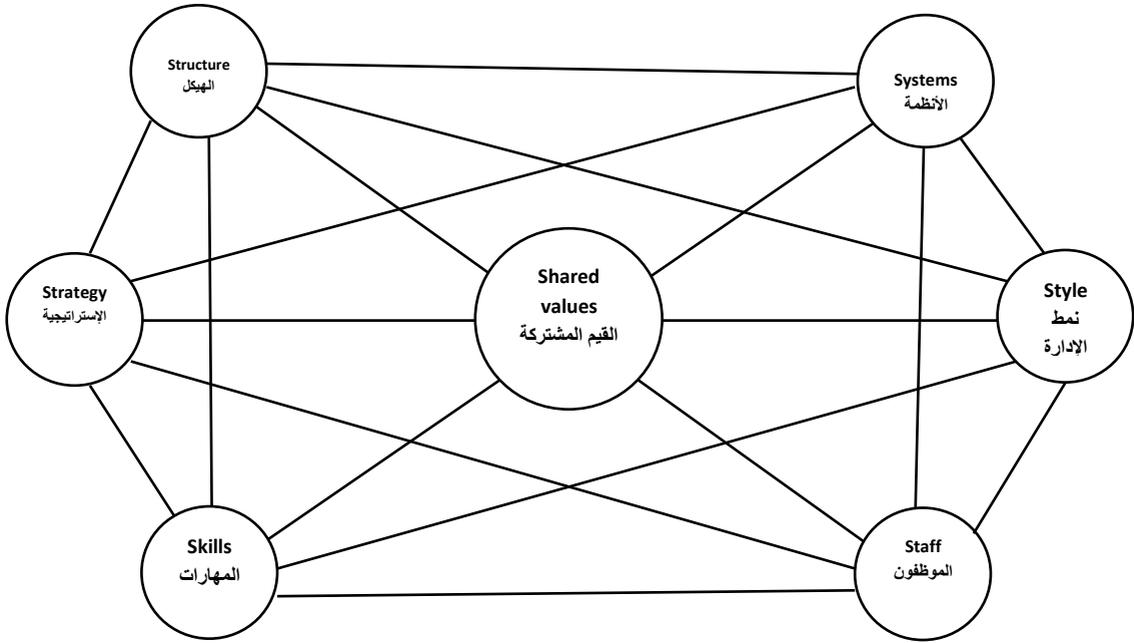
ما المقصود بتطبيق الاستراتيجية.

عناصر تطبيق الإستراتيجية :

من أشهر النماذج في متطلبات تطبيق الاستراتيجية ، ما يسمى بنموذج مجموعة ما كينزي الاستشارية الذي يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح عناصر تطبيق الإستراتيجية The Seven Ss Framework وهي: الهيكل، الإستراتيجية ، المهارات، الموظفون، القيم، الأنظمة ونمط الإدارة. و يوضح الشكل رقم (١-٤) ذلك.

الشكل رقم (٩-١)

العناصر السبعة لتطبيق الإستراتيجية (7Ss) Mckiny' S



المصدر: المغربي: ص

وبالنظر في مكونات الشكل أعلاه نستطيع ملاحظة مايلي:

- ١- الإستراتيجية Strategy ، وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد .
- ٢- الهيكل، ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسئوليات والسلطات وطريقة توزيعها، وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينهما.

- ٣- الأنظمة Systems : وتدلل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأس مالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة ونظم قياس الأداء وتقييم العمل .
- ٤- نمط الإدارة Style : ويمثل نمط الإدارة الأيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة، وما تحسبه مهماً ويحتاج إلى أعز الموارد مادية، وبشرية ووقت، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف على أرض الواقع .
- ٥- الموظفون Staff : هم الموظفون داخل المنظمة، وهم من يصبح من الضروري الاهتمام بهم والتفكير بهم بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية بما يقيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية.
- ٦- القيم المشتركة Shared Values : وتمثل التطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد في المنظمة، وغالباً لا نجد لها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.
- ٧- المهارات Skills، وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات .

نشاط (٢):

اشرح موضحاً إجابتك بالرسم عناصر تطبيق الاستراتيجية وفقاً لنموذج مجموعة ماكينزي الاستشارية.

متطلبات تطبيق الاستراتيجية:

والشكل (٢-٩) يبين متطلبات تطبيق الإستراتيجية وتعني الجهود التي يجب أن تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ .

الشكل رقم (٢-٩) متطلبات تطبيق الإستراتيجية

تتمية القدرات والكفاءات الإدارية	صياغة الأهداف السنوية
العمليات والأنشطة التنظيمية والداخلية	صياغة السياسات
بناء الهيكل التنظيمي	توزيع وتخصيص الموارد

المصدر: المغربي، ص .

ومن الشكل نستطيع ملاحظة ما يلي :

تحديد الأهداف السنوية : تعد الأهداف السنوية عاملاً رئيساً يأتي في مقدمة

المتطلبات اللازمة لعملية التطبيق الاستراتيجي للأسباب التالية :

- تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد .

- تعد من أهم المعايير الضرورية لتقييم المديرين .
- محدد رئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل .
- تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام .

لهذه الأسباب ولغيرها، يجب مراعاة بذل الوقت والجهد المناسبين في إعادة تقرير الأهداف السنوية بما يؤدي لصياغتها وتحقيقها بالطريقة السليمة بحيث تسير الأهداف طويلة الأجل، وتدعيم تطبيق الاستراتيجية على الوجه المأمول. ويجب أن تصاغ الأهداف في شكل هرمي بما يحقق الأهداف العامة للمنظمة، مع ملاحظة الترابط فيما بينهما.

صياغة السياسات :

يجب أن تنبع السياسات في المنظمة من أهدافها واستراتيجياتها، وقد توضع هذه السياسات وفقاً لمستويات الأهداف الاستراتيجية، وتسمى بالسياسات العليا، أو على مستوى الإدارة الوسطى ممثلة بالقطاعات أو الإدارات، وتسمى بالسياسات الوسيطة، أو على مستوى الإدارة الدنيا أو الوظائف، وتسمى بالسياسات التشغيلية .

كما يمكن صياغة هذه السياسات حسب مجالات الأنشطة أو الوظائف المختلفة المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية ؛ فنجد هناك السياسات المالية ، وسياسات الأفراد ، وسياسات الإنتاج والتسويق وغيرها .

ومن المشاهدات العملية يتضح أن السياسات قد تبقى لفترة طويلة حتى بعد زوال أو تعديل الاستراتيجية التي أدت إلى وضعها وتصبح هذه السياسات جزءاً من ثقافة المنظمة ، بل إنها قد تضع قيوداً على البدائل المتاحة للإدارة العليا مستقبلاً، ولذلك يجب أن يصاحب أي تغيير في الاستراتيجية تغيير مماثل في السياسات المتعلقة بها .



ولكي تساعد السياسات على سهولة تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، فإن هناك مجموعة من الخصائص أو المواصفات الواجب مراعاتها ومن أهمها ما يلي:

- ١- أن تشتق من الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
- ٢- أن تتضمن تحقيق التناسق والتكامل بين مختلف الأنشطة الاستراتيجية.
- ٣- أن تتضمن تقييم وضبط الأداء للوظائف والأنشطة والخطط ذات العلاقة بمجالاتها.
- ٤- أن تمثل ركيزة أساسية وإطاراً واضحاً ومفهوماً لمتخذي القرارات على جميع المستويات الإدارية.
- ٥- أن تحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد والولاء للمنظمة، خاصة في الظروف الحرجة.
- ٦- أن توفر آلية يمكن من خلالها تفويض السلطة وتحقيق التوافق والثبات في الأفعال والتصرفات في جميع أجزاء المنظمة.
- ٧- أن تصاغ بوضوح وبإفهام سليمة وعبارات بسيطة لا تحتوي على أي غموض.
- ٨- أن تكون مقبولة أخلاقياً واجتماعياً وتطبق بجزم.
- ٩- أن تعزز مكانة وسمعة المنظمة أمام جميع المتعاملين معها.
- ١٠- أن تتسم بالمرونة بحيث تكون مرشدة للتصرف في أكبر عدد ممكن من المواقف والظروف المحيطة بتطبيق الاستراتيجية.

توزيع وتخصيص الموارد :

يعد توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا إذ يهتم في التطبيق الفعال للاستراتيجية المقترحة.

وفي المنظمات التي لا تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها ، يلاحظ أن توزيع الموارد غالباً ما يمثل قراراً مركزياً ، أما هي المنظمات التي تعتمد على مدخل إدارة الإستراتيجية ، فنجد أن توزيع الموارد غالباً ما يتم تبعاً للأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية .

تمتلك كل المنظمات على الأقل أربعة أنواع من الموارد ، تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها الموضوعية ، وتشمل :

- الموارد البشرية .
- الموارد المالية .
- الموارد المادية .
- الموارد التكنولوجية .

إن توزيع الموارد على الإدارات والأقسام المتخصصة ، لا يعني بالضرورة نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية ، فهناك عدداً من العوامل الهامة التي يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة ومن أهمها :

- الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها .
- مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير والطويل .
- مراعاة البناء التنظيمي المناسب .
- مراعاة مختلف المخاطر عند إدارة الموارد .
- الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها .



بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:

هناك عدة عوامل تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي أهمها حجم المنظمة وعمرها، ونمط التكنولوجيا المتبع والاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة، وتبعية المنظمة للقطاع العام أو الخاص أو المشترك.

ويلاحظ أن منظمات الأعمال في تدرجها الطبيعي قد تحولت من منظمات ذات استراتيجيات بسيطة تقوم على أساس منتج واحد أو توزيع منتجاتها في سوق واحد، ومناطق جغرافية محددة، ومراحل إنتاجية محددة، إلى منظمات ذات استراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات والمراحل الإنتاجية وتنوع الأسواق.

وكل ذلك كان له تأثيره على الهيكل، فالاستراتيجية البسيطة كان يلائمها الهيكل التنظيمي الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فأصبحت في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة (بحسب الفرص) قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء الخ .

وهكذا نجد أن نوع الاستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه . وقد أشار Chandler وهو من رواد الباحثين في مجال الاستراتيجية والهيكل التنظيمية إلى أن الاستراتيجية تحدد شكل الهيكل، وبالتالي فإن التطبيق الجيد للاستراتيجية يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال تنمية وتطوير هيكل تنظيمي يلاءم هذه الاستراتيجية .

كما أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة طردية بين الاستراتيجية المطبقة ونوع الهيكل التنظيمي المتبع .

وبناءً على ما سبق يلاحظ أن بناء الهيكل التنظيمي المناسب يعد من الموضوعات الهامة التي يجب مراعاتها عند بداية تطبيق الاستراتيجية، وليست العبرة هنا مجرد

المفاضلة بين هيكل تنظيمي وآخر، بقدر ما هي تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للاستراتيجية التي تم اختيارها.

الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية :

حتى يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح، فإنه يجب بجانب تصميم الهيكل المناسب، الاستفادة المثلى من الموارد التنظيمي المتاحة، ويتطلب ذلك تحديد ما يلي:

- بناء معايير لقياس الأداء .
- الدافعية ونظام الحوافز .
- نظام للعقاب الجزاءات (الردع) .

ولبناء معايير قياس الأداء، يجب وضع الخطط الاستراتيجية الكلية في صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في ضوئها الحكم على الأداء الفعلي .

ويجب أن تتسم المعايير الواقعية، والثبات النسبي، مع الدقة والوضوح وربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية الإنسانية .

كما يجب وضع نظام للحوافز بحيث يرتبط بمدى الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية وفي ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم، ويجب أن يعكس نظام الحوافز كل من نوعية الأداء وطبيعتها العمل وما يحصل عليه الزملاء في المنظمة، بحيث يتوافق مع المكانة التنظيمية للأفراد كل حسب مستواه .

كما يجب أن تستعين الإدارة عند تطبيقها للاستراتيجية بوضع نظام دقيق وواضح وعادل للعقاب والردع، والهدف منه منع السلوك غير المرغوب، ولهذا يركز على ردع الأفراد أكثر منه على تشجيعهم.

تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية :

حيث يمكن تطبيق الإستراتيجية بصورة جيدة ، يجب وضع إجابات واضحة لعدة تساؤلات تتعلق بمدى توافر القيادات والكفاءات الإدارية والقيادية ومن بينهما مما يلي:

- ما هو عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية، وكم العدد الموجود؟
- ما هي نواحي التنمية المطلوبة بالنسبة لهم لمواجهة متطلبات الإستراتيجية طوال مدتها ؟

- ما هي السمات المطلوب توافرها في المديرين لأداء واجباتهم الحيوية، من حيث أعمارهم، مهاراتهم ، خبراتهم ، وخصائصهم ، ومدى ميولهم للمخاطرة... وغيرها ؟

إن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر ذات الخصائص والمواصفات التي قد لا تتفق مع غيرها من الاستراتيجيات، ولقد قسم البعض الأدوار المنتظرة من القائد القيام بها على النحو التالي :

- مجموعة الأدوار الشخصية .
- مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات .
- مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات .

وبالطبع ، فإن نوع الإستراتيجية التي يتم تطبيقها يسهم في تحديد الأدوار الأكثر أهمية وتلك التي يجب تنميتها لدى المديرين .

ومن بين المهارات المطلوب توافرها في الكوادر القيادية حتى يمكن تطبيق الإستراتيجية ، على النحو المرجو ، ما يلي :

- مراعاة قيم وأخلاق مرؤوسيه ، ومختلف الأطراف التي يتعامل معها .
- مراعاة إتمام عمليات الاتصال على الوجه المطلوب
- تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية .
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين .

نشاط (٣) :

١- اشرح باختصار موضحا إجابتك بالرسم متطلبات تطبيق الاستراتيجية.

٢- ما الفرق بين السياسات والاستراتيجية؟

٣- ما هي العوامل الواجب توافرها كي تساعد السياسات على تنفيذ الاستراتيجية؟

تدريبات عامة

اشرح اثر العوامل التالية في تطبيق الاستراتيجية:

١. الموظفون
٢. القيم
٣. المهارات
٤. توزيع وتخصيص الموارد
٥. نظام الحوافز الفعال

خلاصة الوحدة التاسعة

هدفت الوحدة إلى تحديد مفهوم ومتطلبات تطبيق الاستراتيجية ومجالاتها وأنشطتها من خلال تفصيل مفهوم تطبيق الاستراتيجية ، عناصر تطبيق الاستراتيجية ، و متطلبات تطبيق الاستراتيجية . و يقصد بتطبيق الاستراتيجية، وضع البديل أو البدائل الاستراتيجية التي تم اختيارها موضع التنفيذ العملي ، وتقصد بعناصر تطبيق الاستراتيجية، ما أشار إليه نموذج مجموعة ماكينزي الاستشارية وهي: الهيكل، الاستراتيجية ، المهارات، الموظفون، القيم، الأنظمة و نمط الإدارة. ويقصد بمتطلبات تطبيق الاستراتيجية الجهود التي يجب أن تبذل لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ، وهي : صياغة الأهداف السنوية، وصياغة السياسات ، وتوزيع وتخصيص الموارد ، وبناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب، الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية ، تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية.

لمحة عن الوحدة العاشرة ، الرقابة الاستراتيجية

هدفت الوحدة إلى تحديد مفهوم الرقابة الاستراتيجية وبيان أهميتها وأهدافها ومستوياتها وخطوات تطبيقها وشروط الرقابة الفعالة، والتي تمثل الضمان الأكيد لقياس مدى التطبيق الفعلي للاستراتيجية وتحديد حجم الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

حل التدريبات :

١- الموظفون:

وهم الأفراد المؤهلون وأثرهم الكبير في تطبيق الاستراتيجية من حيث تبنيهم لتفاصيل الإجراءات الواجب اتباعها لتنفيذ الخطّة الاستراتيجية، فههم تستطيع المنظمة بلوغ غايتها وبدونهم لن تستطيع الوصول . ويشترط لذلك العناية بهم من حيث اختيار الكوادر المناسبة وتأهيلهم والعناية بمستوياتهم المهنية إضافة إلى تشجيعهم وثقتهم الدائم بمضردات الاستراتيجية، ثم الحفاظ عليهم من التسرب والإحباط، التي غالباً ما تكون نتيجة سوء المعاملة معهم.

٢- القيم:

تحتاج الاستراتيجية الى وضع لائحة من القيم التي تتناسب مع رغبة المنظمة في تقديم الخدمة لعملائها ومستوى رضاهم عنها . ولذلك يجب العناية الفائقة بأمرين اثنين، الأول صياغة القيم المناسبة للاستراتيجية، والثاني، التثقيف الدائم والمتابعة المستمرة واتخاذ إجراءات الثواب للعامل المتفاني في ممارستها والعقاب لمن يخالف تلك القيم.



٢- المهارات :

وهو مستوى التأهيل المطلوب في الكوادر الوظيفية بما يتلاءم مع الاستراتيجية الموضوعية، فليس من الحكمة في شيء وضع استراتيجية ثم لا ينظر إلى مستوى مهارات الأفراد ومدى تناسبها مع الوضع الجديد. ولذلك يجب على إدارة الموارد البشرية وضع برنامج تأهيل متكامل يهدف إلى رفع مستوى المهارات إلى مستوى الأداء المرغوب لتحقيق الاستراتيجية.

٤- توزيع وتخصيص الموارد :

ويقصد بذلك تخصيص الموارد لصرافها حسب الأولويات بموجب الأهداف السنوية وتجنب بعثرتها على أنشطة بعيدة عن موضوع الاستراتيجية.

٥- نظام الحوافز الفعال :

ويقصد بذلك وضع منظومة متكاملة من سياسات التحفيز وربط ذلك بالإنتاج وتصميم المعايير العادلة في المكافأة أو اللوم والعقاب، حتى يشعر الأفراد بالثقة في النظام والعدل في تطبيقه بين الجميع دون استثناء، إلا ما استثنته تلك المعايير.

مراجع الوحدة

١. العريضي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية، صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
٢. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
٣. ماهر احمد (٢٠٠٥)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٤. مخيمر، عبد العزيز جميل (٢٠٠٥)، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٥. ياسين سعد غالب (١٩٩٨)، الإدارة الاستراتيجية، عمان الأردن: دار اليازوري.

الوحدة العاشرة:

الرقابة الاستراتيجية

محتويات الوحدة:

الموضوعات
١. مفهوم الرقابة الاستراتيجية
٢. أهمية الرقابة الاستراتيجية
٣. أهداف الرقابة الاستراتيجية
٤. مستويات الرقابة الاستراتيجية
٥. خطوات الرقابة الاستراتيجية
٦. شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة.

مقدمة :

تهدف الوحدة إلى تحديد مفهوم الرقابة الاستراتيجية وبيان أهميتها وأهدافها ومستوياتها وخطوات تطبيقها وشروط الرقابة الفعالة، والتي تمثل الضمان الأكيد لقياس مدى التطبيق الفعلي للاستراتيجية وتحديد حجم الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

أهداف الوحدة:

عزيزي الطالب، بعد دراستك للوحدة ستكون إن شاء الله قادراً على أن:

1. تحدد مفهوم الرقابة الاستراتيجية
2. تدرك أهمية الرقابة الاستراتيجية
3. تعدد أهداف الرقابة الاستراتيجية
4. تميز مستويات الرقابة الاستراتيجية
5. تشرح خطوات الرقابة الاستراتيجية
6. تعدد وتشرح شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة.

القراءات المساعدة:

ننصحك عزيزي الطالب بمطالعة الكتب الموضحة في نهاية الوحدة خاصة كتاب دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي د. احمد ماهر، وكتاب الإدارة الاستراتيجية للدكتور منصور العريقي، إضافة إلى الاطلاع على مواقع الانترنت فيما يخص الموضوع.

تمهيد:

في الوحدة السابقة تناولنا مفهوم تطبيق الاستراتيجية ، وفي هذه الوحدة سنتناول الرقابة الاستراتيجية ومفهومها وأهميتها وأهدافها ومستوياتها وخطواتها وشروط الرقابة الاستراتيجية الناجحة، كأساس مهم لتوليد التغذية الراجعة عن نتائج تطبيق الاستراتيجية في الواقع، وتزويد القيادة بالمؤشرات العلمية والواقعية التي تحدد مقدار الانحرافات حتى يتم اتخاذ التدابير اللازمة لإدخال التعديلات اللازمة للتصحيح.

مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

تعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها: تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف. ويتفق معظم الاستراتيجيون على أن تقييم الإستراتيجية ضروري لصالح المنشأة ، فالتقييم الصحيح في الوقت الصحيح قد ينبه الإدارة إلى مشاكل فعلية أو محتملة قبل أن يصبح الموقف حرجاً تصعب أو تستحيل معالجته. ومن الطبيعي أن ينتج عن عملية الإدارة الإستراتيجية قرارات قد تكون لها عواقب ملموسة على المدى الطويل، فقد تؤدي بعض القرارات الإستراتيجية الخاطئة إلى فرض عقوبات قاسية على المنظمة، وقد يصبح من الصعب، بل من المستحيل تغييرها .

أهمية عملية الرقابة الإستراتيجية :

وبناءً على ما سبق من مفهوم عملية الرقابة الإستراتيجية نجد أن لها أهمية كبرى في ختام عملية الإدارة الإستراتيجية تكمن في الأمور التالية :



- ١- إن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري، وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته باستمرار لتفادي الأخطاء وتصحيح الانحرافات.
 - ٢- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وعملية التنفيذ، مما قد يحدث العديد من التغيرات البيئية داخل أو خارج العمل أو الاثنين معاً، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، وهذا يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها، وهذا هو الدور الذي تقوم به عملية الرقابة الإستراتيجية.
 - ٣- اتساع حجم المنظمة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعية، و معرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.
- يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حال تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليها من تبعات آثار سلبية مثل:
- الإسراف في استخدام الموارد المالية .
 - ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلالها .
 - البطء في إنجاز الأعمال .
 - التدني في مستوى الإنتاجية .
 - ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها .
 - عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة .

نشاط (١):

١. عرف الرقابة الاستراتيجية.
٢. ما أهمية التقييم الصحيح في الوقت الصحيح.
٣. ما أهمية الرقابة.
٤. ما الآثار السلبية لغياب الرقابة الاستراتيجية.

أهداف عملية الرقابة الإستراتيجية :

يتمثل الهدف العام لعملية الرقابة الإستراتيجية في مساعدة الإدارة للتأكد

من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعية.

وهناك بعض الأهداف الفرعية للرقابة الاستراتيجية تتمثل في:

- ١- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية .
 - ٢- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية .
 - ٣- ترشيد التكلفة .
 - ٤- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط .
 - ٥- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .
 - ٦- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط .
 - ٧- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم .
 - ٨- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ .
- وتحقيق هذه الأهداف يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن اكتشاف الأخطاء قبل تراكمها وقبل مرور وقت طويل على حدوثها .

ويجب أن يغطي هذا التدفق كافة المستويات الإدارية حتى تكون هناك إمكانية لتصميم المسارات سواء التخطيطية أو التنفيذية في الوقت المناسب.

نشاط (٢) :

١. ما هو الهدف العام للرقابة الاستراتيجية.
٢. عدد الأهداف التفصيلية للرقابة الاستراتيجية.

مستويات الرقابة الإستراتيجية :

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تقييم أداء المنظمة وأحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطّة الإستراتيجية الحالية . وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات يبينها الجدول رقم (١٠-١) وهي، الرقابة على المستوى الاستراتيجي: تمارس من قبل الإدارة العليا، وتهدف إلى أحكام عملية الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة، وتتضمن علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى لخدمته. الرقابة على المستوى التكتيكي : وتمارس من قبل الإدارة الوسطى، وتهدف إلى أحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلامة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة، وتتضمن القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الإستراتيجية تنفذ حسب الأصول وأن النتائج من الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها.

الرقابة على المستوى التشغيلي :

وتمارس من قبل الإدارات الدنيا في المنظمة، وتهدف إلى أحكام النشاطات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، وهي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد .

الجدول رقم (١٠-١) مستويات الرقابة الاستراتيجية

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الاستراتيجي	الإستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي الكلي للمنظمة
التكتيكي	الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال	الرقابة على نظام التخطيط الاستراتيجي
التشغيلي	الإستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط قصيرة المدى

المصدر: القطامين، ٢٠٠٢، ص١٦٢

إن هذه المستويات الثلاث من الرقابة الإستراتيجية بالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة، إلا أنها تتصف بالتكاملية، فالنشاطات التي تمارسها الإدارة العليا في المنظمة، تشكل مظلة تنبثق عنها أنشطة المستويين التكتيكي والتشغيلي.

نشاط (٣) :

قارن بالرسم بين مستويات الرقابة الاستراتيجية، موضحا بالتفصيل الفروق بينها.

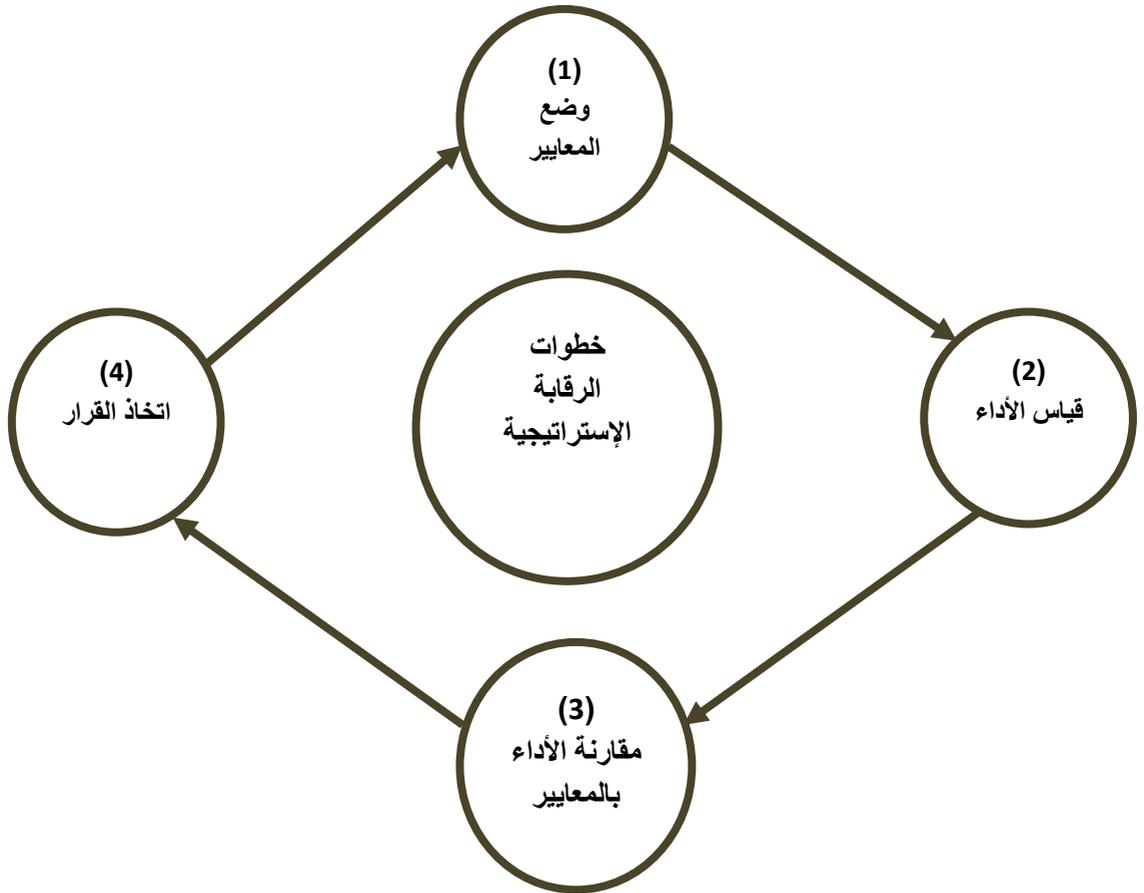
الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة الإستراتيجية:

يصور الشكل رقم (٢-١٠) الخطوات الرئيسية في عملية التقييم والرقابة في

مستوى الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية.

الشكل رقم (٢-٢٠)

الخطوات الرئيسية في عملية الرقابة الإستراتيجية



المصدر: المغربي ، ص ،

الخطوة الأولى : وضع المعايير الرقابية :

صياغة المعايير المرغوبة ليست بالعملية السهلة وخاصة عندما تتعدد الاحتمالات الممكنة للتحقيق. وفيما يلي مثال لبعض البنود التي توضح قائمة مختصرة بالمعايير وهي:

- خدمة العملاء (وقت التسليم، النسبة المئوية للعائد، الفاصل الزمني بين حدوث المشكلة وأداء الخدمات .
- الإنتاج (تسلسل المواد الخام بين الآلات، معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع، عدد الوحدات المعيبة).
- الموارد البشرية (معدل دوران العمل، معدل التأخير والغياب، معدلات الأجور والخدمات والمزايا، تدريب العمالة وتنمية قدراتها).
- الأداء المالي (معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول، معدلات تحقيق الإيرادات ، معدلات نمو المبيعات، هامش الربح).

الخطوة الثانية : قياس الأداء :

إذا تم اتخاذ قرار فيما يتعلق بأهم عناصر المنظمة التي يجب أن تخضع للتقييم، فإن الخطوة التالية تتمثل في قياس الأداء، ويتطلب الاهتمام برقابة الكم والكيف إلى جانب تحليل الآراء الشخصية لتحقيق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية، وفي هذا الصدد يتم الأخذ في الاعتبار ما يلي:

- تحديد زمن القياس: وهل العملية سابقة أم مواكبة أم لاحقة لعملية التنفيذ.

- رقابة الكرم: ويقصد به قياس الأداء الكمي مثل الأعداد والمال والزمن وغيرها .
- رقابة الكيف: يعني سير وسهولة التعامل، والمدى الزمني لعمر المنتج والاعتمادية، والجودة والثقة والرضا، وهي عناصر صعبة القياس، وغالباً ما يعتمد فيها على آراء المحكمين وتفصيلاتهم .
- الفحوص والمراجعة الإستراتيجية: ويقصد بذلك قياس مدى فعالية المنظمة، وارتباطها بالمجتمع من حيث المسؤولية الاجتماعية والاستجابة لمطالب العملاء والصورة الذهنية، وعلاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض، من حيث مجالات التعاون والصراع فيما بين الوحدات، وتدفق الاتصالات وتسلسلها، وإسهام المجالات الوظيفية في تحقيق مهام وأهداف المنظمة، ونقاط قوة وضعف المنظمة بالنسبة للمنافسين في الصناعة والاستراتيجيات البديلة.

الخطوة الثالثة : مقارنة المعايير بالأداء :

ويعني التأكد من صحة المعادلة التي تقول : "النتائج يجب أن تساوي الأهداف" وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا، وفي حالة تطابقها، تتوقف العملية الرقابية على ذلك الهدف في ذلك الوقت.

الخطوة الرابعة : اتخاذ القرار التصحيحي :

وقبل اتخاذ القرار التصحيحي يجب على الإدارة تحديد أولاً أسباب الانحرافات، ثم توضيح الإجراءات التصحيحي المناسب، وذلك على النحو التالي :

أ- أسباب الانحرافات :

الانحراف هو الاختلاف بين المعايير والأداء، وربما يكون المتسبب به شخص ما وربما يكون نتيجة تحركات غير متوقعة من قبل المنافسين أو تغيرات أخرى.

ولذلك قبل اتخاذ القرار التصحيحي، يجب مراعاة بعض العوامل المهمة لتوصيف الأسباب الحقيقية التي تقف وراء الانحرافات ما يلي:

- هل كان سبب الانحراف داخلياً أم خارجياً ؟
- هل كان عشوائياً أم كان من الممكن توقعه ؟
- هل التغيير مؤقت أم مستمر ؟
- هل الاستراتيجيات الحالية لا تزال مناسبة ؟
- هل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغير المطلوب ؟

ب- الإجراء التصحيحي :

إذا كانت الاستراتيجيات لا تحقق المعايير المرغوبة، فإن هذا يقود المنظمة إلى نوعين من الاستجابة والتصرف هما :

الأول: مراجعة الاستراتيجيات؛ وقد تتطلب تعديلاً طفيفاً للاستراتيجيات الحالية، أو تغييراً كاملاً لها .

الثاني: ويتمثل في تغيير المعايير مسبقاً؛ فمن الممكن خاصة بالنسبة للاستراتيجيات الجديدة أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وامكانيات المنظمة أو أعضائها.

نشاط (٤) :

١. اشرح باختصار موضحا إجابتك بالرسم خطوات الرقابة الاستراتيجية.
٢. عدد أمثلة للمعايير الرقابية.
٣. اذكر المعادلات التي تتوقف العملية الرقابية بتحقيقها.
٤. عرف معنى الانحراف.
٥. كيف نستطيع توصيف الأسباب الحقيقية التي تقف وراء الانحراف.

شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة :

من الشروط المهمة لممارسة الرقابة الفعالة، ما يلي :

- ١- يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، فيجب التركيز على عناصر النجاح الحرجة والتي تعرف بأنها، تلك التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا تم إحكام الرقابة عليها، وتجنب الكم الهائل من المعلومات التي تضيع وسطه المعلومات المهمة.
- ٢- يجب التركيز على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أولاً.
- ٣- يجب أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف واخضاعها لإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

- ٤- يجب أن لا تركز الرقابة على الجوانب الأدائية قصيرة المدى فقط، بل يجب أن تحظى الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.
- ٥- يجب أن يركز نظام المكافآت على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة وعلى الأهداف التي تتجاوز المعايير المحددة، ولا يجب أن يكون التركيز على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفتشون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها.

نشاط (٥):

عدد شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة.

تدريبات عامة

علل لما يأتي:

١. التقييم الصحيح في الوقت الصحيح قد ينبه الإدارة إلى مشاكل فعلية أو محتملة قبل أن يصبح الموقف حرجاً تصعب أو تستحيل معالجته.
٢. لا رقابة حقيقية من غير معلومات دقيقة وشاملة وهي الزمن المناسب.
٣. تصميم المعايير أصل العملية الرقابية.
٤. رقابة الكم أسهل بكثير من رقابة الكيف.

خلاصة الوحدة العاشرة ، الرقابة الاستراتيجية

هدفت الوحدة إلى تحديد مفهوم الرقابة الاستراتيجية وبيان أهميتها وأهدافها ومستوياتها وخطوات تطبيقها وشروط الرقابة الفعالة، والتي تمثل الضمان الأكيد لقياس مدى التطبيق الفعلي للاستراتيجية وتحديد حجم الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

وتعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها، تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف. وللرقابة الاستراتيجية أهمية تكمن في كون العمل يقوم بتأدية عنصر بشري، وهو بالتالي عرضة للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته باستمرار لتفادي الأخطاء وتصحيح الانحرافات واتساع حجم المنظمة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعية، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها. ويتمثل الهدف العام لعملية الرقابة الاستراتيجية في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة الموضوعية. وتتمثل الخطوات الرئيسية في عملية التقييم والرقابة في مستوى الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية في وضع المعايير الرقابية، وقياس الأداء، ومقارنة المعايير بالأداء اتخاذ القرار التصحيحي.

ومن شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة : توفر الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، والتركيز على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أولاً عدم تركيز الرقابة على الجوانب الأدائية قصيرة المدى فقط، بل يجب أن تحظى الجوانب الأدائية بعيدة المدى بالاهتمام نفسه. ووجوب تركيز نظام المكافآت على إنجاز الأهداف في

أوقاتها المحددة وعلى الأهداف التي تتجاوز المعايير المحددة، ولا يجب أن يكون التركيز على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة وضمن المعايير المتفق عليها.

حل التدريبات

1. التقييم الصحيح هو الذي يكون مرتكزا على معايير صحيحة ويتوقيت سليم، فلا معنى للرقابة وان كانت مبنية على معايير صحيحة إذا كانت خارج الوقت المناسب، والسبب في ذلك تلافي وقوع الخطأ قبل وقوعه، فإذا وقع الخطأ فلن تسلم المؤسسة من المشاكل بأي نوع منها سواء كان حرجا أو سهلا بحسب حجم الخطأ.
2. الرقابة الحقيقية تركز على المعلومات المتدفقة التي تعكس الأداء الفعلي، ولذلك يجب أن تصل المعلومات في وقتها المناسب ويجب أن تكون دقيقة لا مظللة، وشاملة لا جزئية، كل ذلك من أجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وقبل أن يفضت الأوان لتلافي الوقوع في الخطأ.
3. المعايير هي مؤشرات الأداء المرغوب وتعد أصل العملية الرقابية، وهي الإجابة الدقيقة والمحددة عن السؤال، ماذا نقيس؟ فإذا حدد الجواب بكل دقة أمكن القياس، وان غابت الإجابة، أو وجدت ولكن لم تكن محددة ودقيقة، فماذا سنقيس؟ والقاعدة الإدارية تقول، ما لم تستطع قياسه لن تستطيع إدارته.
4. رقابة الكم سهلة لأنها تعتمد على الكميات والأرقام المجردة، وبمقارنته النتيجة بالخطأ يتضح الفرق بسهولة. لكن الكيف الذي لا بد من قياسه مع صعوبة وضع رقما محدد له فيصعب قياسه، مثل قياس رضا العاملين أو رضا العميل أو الثقة بالخدمة أو المنتج وغيرها، فلا يمكن قياسها إلا من خلال استطلاع آراء العينة المناسبة.

مراجع الوحدة

١. ادريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد(٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الإسكندرية.
٢. العارف، نادية (٢٠٠٥)، الإدارة الاستراتيجية، ط٣، الدار الجامعية الإسكندرية.
٣. العريفي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية، صناعة، دار الكتاب الجامعي.
٤. القطامين، أحمد (٢٠٠٢)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
٥. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية.



تم بحمد الله تعالى ،،،

مع تحيات مركز التعلم عن بعد

بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية

<http://andalusuniv.net>

كتاب الاستراتيجيات

١٤	إلى	٣	من	المقدمة
٣٠	إلى	١٥	من	الوحدة الأولى
٤٥	إلى	٣١	من	الوحدة الثانية
٥٩	إلى	٤٧	من	الوحدة الثالثة
٧٨	إلى	٦١	من	الوحدة الرابعة
٩٦	إلى	٧٩	من	الوحدة الخامسة
١١٩	إلى	٩٧	من	الوحدة السادسة
١٤٦	إلى	١٢١	من	الوحدة السابعة
١٦٦	إلى	١٤٧	من	الوحدة الثامنة
١٨٤	إلى	١٦٧	من	الوحدة التاسعة
٢٠٤	إلى	١٨٥	من	الوحدة العاشرة