



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



مطبوعة في مادة

تشخيص المؤسسة

والادارة الاستراتيجية

موجهة لطلبة الماستر في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير

إعداد الدكتور كبداني سيدي أحمد

2019

أهدي هذا العمل إلى طلبي الأعتاء، الالين الالاولون الالكون
رصيد معرفي، الالكون لهم سلاحا في الالغد عند ولولالهم عاللم
الشغل، مالمنا أن الالعرفوا مواطن الالقوة الالال الالملكولها
للالستافدة منها، ولالالال كل مكالبع الالضعف الالال الالعانون
منها، مما الالمكنهم من الالسير بالالبات على الطرالق والمسالر
الصالالال

مقدمة

اتسم العقدان الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المؤسسات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المؤسسة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددها أفضل المؤسسات الإستراتيجية العالمية.

وبما أن المؤسسة الحديثة تسعى جاهدة لامتلاك إدارة استراتيجية لتكون بمثابة البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه، من خلال الجهد المنظم للوصول إلى قرارات و نظم وخطط استراتيجية يكون الهدف النهائي منها هو الحصول على النتائج الربحية المطلوبة، وتحقيق هدف المؤسسة في اشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء، يكون للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى، إلا أنه لا يعد كافيا لدرجة تجعلنا نقف عنده، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين، وهذا يوفر تحليلا يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة، كما أنه لا تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية التي نعيشها.

ومن ناحية أخرى فإن النجاح في صياغة إستراتيجية معينة أو مجموعة من الاستراتيجيات المتنوعة لدى المؤسسة لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها. فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي، كما أن المراجعة الإستراتيجية لا تقل أهمية عن الجوانب السابقة، فمراجعة وتقييم الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة بسبب أن التغيرات

الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المؤسسة باستمرار. وكل هذا، يجبر المؤسسة على ضرورة الالمام بكل مميزاتها ومقوماتها الداخلية ودون غض الطرف عن أدنى الثغرات الموجودة فيها، وهو ما يعرف بعملية التشخيص الداخلي للمؤسسة، والذي يمكن من تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف لتسمل لقراراتها المتخذة ان تكون اكثر واقعية بل وأكثر فاعلية، خصوصا إذا تزامنت مع تغيرات مفاجئة في البيئة الداخلية.

ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المؤسسات، والذي أدى إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها تلك المؤسسات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، أصبحت عملية التشخيص الأداة الأساسية الأولى للمؤسسات لكي تتعلم من أخطائها وتطور أداءها إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد.

ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية، وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المؤسسة.

إن هذا الأمر يفرض على كل المؤسسات باختلاف أحجامها ومواقعها وأهدافها إلى القيام بعملية تمشيط دقيق ومتأنى لعوامل البيئة الخارجية، ثم القيام بعملية التشخيص والتحليل لكل أنواع الفرص والتهديدات فيها، وهو الأمر الذي سيسمح بتخصيص أكثر فاعلية للموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف

والغايات الرئيسة في المؤسسة، ومن ثم اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات والمخاطر المحتملة وعند ذلك، تكون المؤسسة قد قامت بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الإستراتيجي الذي تم تقريره.

إلا أن عملية التشخيص الخارجي لا تتم دون القيام بعملية متوازنة ودورية لما تمتلكه المؤسسة من مقومات ومميزات، ومعرفة مختلف الثغرات والهبوات التي تعاني منها، مما سيعطيها تحليلا عميقا لمواطن ضعفها ونقاط قوتها، الأمر الذي يجب عليها فيه أن توظفهم وتستغلهم بشكل كامل، لأن عدم الاستغلال الأمثل لتلك المميزات قد يدفع بنقاط الضعف لديها ان تتراكم، وقد تسبب لها مشاكل مستقبلية.

يمكن إجمال عملية التشخيص لدى المؤسسة إلى محورين رئيسيين:

الأول وهو تشخيص عوامل البيئة الخارجية، وفيه يمكن التمييز بين البيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية الخاصة. اما الثاني، وهو تشخيص عوامل البيئة الداخلية، بحيث يتطلب هذا عملية تحليل شاملة والقيام بمسح لكل موارد المؤسسة (المالية، البشرية، المعلوماتية، الوقت...إلخ)، لتحديد نقاط القوة والضعف، وهذا من أجل مساعدة المؤسسة على معرفة موقعها في السوق والصناعة قياسا بالمؤسسات الأخرى.

أهداف هذه المطبوعة

تهدف هذه المطبوعة إلى تعريف الطالب وإمداده بمختلف المعلومات المتعلقة بعملية التشخيص الذي تقوم به المؤسسة من أجل الوقوف على خريطة موسعة من المعلومات والبيانات الخاصة ببيئتها الداخلية، وكذا بيئتها الخارجية المباشرة وتلك المرتبطة بها بنشاط عملها، ثم القيام بالاختيارات الصائبة والحكيمة

والرشيدة والتي تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجية أو الاستراتيجيات الملائمة لمختلف تقلبات السوق الذي تنشط فيه.

وعليه، فإن هذه المطبوعة تسلط الضوء على مختلف الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة في بحثها عن نقاط القوة والضعف الداخلي، وكذا ترصدها لمختلف الفرص المتاحة خارجيا والآليات التي تمكنها من التنبأ بالتهديدات التي تحوم حولها لتجنبها والبقاء في المنافسة.

تنمية القدرات المعرفية والاستنباطية للطالب بما يتعلق بعملية التشخيص بنوعيه الخارجي والداخلي، لإعداده لدخول عالم الشغل بمكتسبات نظرية، يمكن الرجوع إليها متى كانت الحالات متشابهة، وفي حالات أخرى التنبأ بتغيرات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية واستعداده لإيجاد الحلول اللازمة متى تطلب منه الأمر.

لقد جاءت هذه الطبوعة مقسمة إلى خمسة فصول، يتم عرضها كما هو مبين في الفهرس.

الدكتور سيدي أحمد كبداني

في 07 جويلية 2019م الموافق لـ 04 ذو القعدة من سنة 1440هـ

قائمة

المحتويات

ص	العنوان
3	مقدمة
10	فصل تمهيدي
25	الفصل الأول: التشخيص الخارجي للمؤسسة (التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية)
27	1- تشخيص البيئة الخارجية العامة
30	2- تشخيص البيئة الخارجية الخاصة
37	الفصل الثاني: التشخيص الداخلي للمؤسسة (التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية)
38	1- مدخل الموارد والقدرات
47	2- نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة
52	الفصل الثالث: مبادئ ومفاهيم في الاستراتيجية
53	1- ما هي الاستراتيجية
58	2- ما هو التخطيط الاستراتيجي؟
61	3- ما هي الإدارة الإستراتيجية
72	4- أوجه الاختلاف بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
73	5- المحطات الخمس لوضع الاستراتيجية المؤسسة Five Venue System 5-O's
75	الفصل الرابع: التوجه الاستراتيجي
77	1- صياغة رؤيا ورسالة المؤسسة
78	2- قواعد وأصول صياغة الرسالة من أهمها :
78	3- خصائص الرسالة الناجحة
79	4- الغاية Goal (الأهداف الإستراتيجية Start. Obj.)
86	الفصل الخامس: الخيارات الاستراتيجية المتاحة امام المؤسسة (البدائل)
88	1- تطبيق تحليل SWOT
89	2- نماذج اختيار الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (نماذج)
94	3- الوضعية الاستراتيجية على مستوى أنشطة محافظة الأعمال
106	الخاتمة
108	المصادر والمراجع

فصل

تمهیدی

1- مفهوم التشخيص:

يعتبر الخطوة الأولى في العملية الإستراتيجية ويتمثل أساسا في تحليل مختلف وظائف المؤسسة لوقوف على نقاط قوتها وضعفها من جهة ، وتحليل عوامل المحيط من جهة أخرى تحضيراً لربط المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة بوضعياتها المستقبلية.

☞ يمثل التشخيص حجر الزاوية في العملية الإستراتيجية وقد ورد كمرحلة حاسمة في إعداد الإستراتيجية .

☞ وهو يمثل الدراسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة والفرس والمخاطر (المحيط) من جهة أخرى، ويهدف التشخيص الإستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية للمؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها في توجهاتها المستقبلية.

☞ وتجدر الإشارة إلى أن الحدود بين ما هو داخلي وخارجي هي في الحقيقة حدود افتراضية لا يمكن ضبطها بمؤشرات مادية لأن المؤسسة هي امتداد لمحيطها من خلال مختلف المدخلات التي تتلقاها منه كما هي امتداد فيه من خلال مختلف المخرجات التي تصدرها إليه.

☞ ويعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه "عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف نقاط القوة والضعف فيها وكذلك تحديد

عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص والاتجاهات وتقييم الفرص أو التهديدات فيها، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات.

2 - خصائص التشخيص الإستراتيجي:

تتطلب عملية التشخيص الإستراتيجي الخصائص التالية:

- ☞ أن تكون شاملة وملمة بكل متغيرات المحيط الداخلية والخارجية؛
- ☞ أن تكون مرة مقابل كل تغيرات المحيطة
- ☞ أن تعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة كل حسب تخصصه.
- ☞ أن تكون عملية منهجية وتعلمت الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والمخاطر، نقاط القوة والضعف ؛
- ☞ أن تتمتع العملية باليقظة الإستراتيجية الإستكشاف الفرص والمخاطر والإستفادة من نظم المعلومات والمنظم الخبيرة
- ☞ أن تكون العملية مستمر وديناميكية من أجل ضمان تدفق المعلومات في الوقت والمكان والكم المناسب.

3-أهداف التشخيص:

باعتبار أن عملية التشخيص إلى هي تكوين التفكير الاستراتيجي حول مستقبل المؤسسة، فإن أهم الاهداف المتوخاة منها هي:

➤ إعداد تقييم شامل لحالة المؤسسة

➤ تحديد المجالات الممكنة للتحسين والتوجهات المستقبلية؛

➤ تحديد المحاور الاستراتيجية؟

4- أبعاد التشخيص الإستراتيجي:

يرتكز التشخيص الإستراتيجي على بعدين متكاملين وأساسين: بعد داخلي (تشخيص داخلي للمؤسسة)، وبعد خارجي (تشخيص خارجي خاص بمحيط المؤسسة)، وذلك بإعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط.

1-4- التشخيص الخارجي:

يهتم التشخيص الخارجي بدراسة العناصر التالية:

❖ تحليل البيئة الخارجية العامة غير المباشرة.

❖ تحليل البيئة الخارجية المباشرة أو بيئة الصناعة أو ما يسمى بيئة النشاط،

حيث لكل مؤسسة بيئها التي تشتغل فيها، ويهتم من خلالها تحليل المنافسة،

لتنتمكن في الأخير من تحديد الفرص والمخاطر والوضعية التنافسية.

2-4- التشخيص الداخلي:

لا يقل التحليل الداخلي أهمية عن التحليل الخارجي بل هو في ظل نظرية الموارد وهو ذو أهمية قصوى ويحظى بالأولوية.

إن التشخيص الداخلي يتضمن العديد من النقاط أهمها:

- ❖ دراسة تحليلية لمختلف موارد المؤسسة
- ❖ دراسة مختلف العمليات والأنشطة الرئيسية للمؤسسة.
- ❖ دراسة آليات التسيير والهيكلية.
- ❖ كشف الكفاءات والطاقات الكامنة بالمؤسسة. حيث أنه لا يمكن اقتناص الفرص أو مواجهة التهديدات ما لم تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات داخلية. لذلك، فإن هذه العملية تستوجب التعرف على مقومات ضعف المؤسسة والتعرف أيضا على أسباب القوة لمعرفة القدرات المتوفرة حاليا.

يمكن أن يمس التشخيص الداخلي الجوانب التالية:

- ☞ تقييم أقسام وحدات المؤسسة: لابد من توفر المعلومات الكاملة والدقيقة عن مختلف الأقسام والوحدات للمؤسسة، فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلا لابد من معرفة وضعية الآلات والمعدات، الطاقة الإنتاجية المتاحة

والمستعملة، حجم الإنتاج، تكاليف الإنتاج، عمليات الصيانة، جودة المنتج...الخ.

بعد جمع المعلومات عن كل الأقسام والوحدات وتحليلها ينصح أمامنا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المؤسسة وإذا كانت الفرص أكبر من التهديدات تكون المؤسسة في وضعية تنافسية أقوى وبالتالي يتم بناء إستراتيجية المؤسسة أخذين بعين الاعتبار هذه الوضعية، ومن خلال تحليل معلومات الوضع الداخلي للمؤسسة قد يتم التركيز على مجالات معينة تكتسب أهمية كبير" في تحقيق الأهداف.

تعمل المؤسسة على تحليل المعلومات ولا بد أن تمر إلى مرحلة اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها عن طرق تصنيف تلك المعلومات في إطار بيانات توضح إتجاه البيانات في الماضي وكذا الوضعية الحالية وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل؛ كما يمكن مقارنة معطيات المؤسسة بعد تحليلها بالمنافسين، وهل الأداء الداخلي الحالي قادر على تحقيق الأهداف المسطرة وبعد اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة لا بد من تحديد تأثيرها ومدى أهميتها الإستراتيجية وتحديد إمكانية استعمالها في إستراتيجية المؤسسة.

يتمحور التشخيص الداخلي في المحاور التالية:

➤ التشخيص الوظيفي.

➤ التشخيص بواسطة سلسلة القيم: (المقاربة الكلاسيكية المفسرة لمصادر الميزة التنافسية).

➤ تشخيص المهارات: مقارنة الموارد، والكفاءات (المقاربة الحديثة للميز التنافسية).

5- أهمية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة

نظرا لأهمية عملية التشخيص الإستراتيجي ، فإنه يستوجب معرفة مصادر معلومات التشخيص، من يقوم بعملية التشخيص، كيفية تحقيقها.

1-5- مصادر معلومات التشخيص:

يمكن الحصول على المعلومات المستعملة في عملية التشخيص من المصادر التالية:

أولا- مصادر المعلومات الخارجية: أهمها ما يلي:

❖ إحصائيات مكاتب الدراسات والمركز الوطنية؛

❖ مجلات ونشرات الوزارات؛

❖ المجلات والنشرات المهنية؛

❖ قواعد المعلومات المنجزة من قبل مختلف الأنظمة.

ثانياً - مصادر المعلومات الداخلية:

- ❖ لوحة القيادة؛
- ❖ الهيكل التنظيمي.
- ❖ القوانين
- ❖ مؤشرات الأداء؛
- ❖ الوثائق المالية والمحاسبية؛
- ❖ تقارير مراجعي الحسابات؛
- ❖ محاضر مجلس الإدارة
- ❖ الإحصائيات التجارية، الإجتماعية، التقنية
- ❖ الدراسات التوقعية؛
- ❖ الميزانيات؛
- ❖ دليل الإجراءات؛
- ❖ محاضر اجتماعات لجان المؤسسة.
- ❖ سجل المطالبات لمندوبي الموظفين؛
- ❖ منشورات وزعت من قبل مسؤولي الاتحاد والنقابات؛

❖ الوثائق التجارية: كتالوجات، الفواتي ؛

❖ الوثائق الإجتماعية: صحافة المؤسسة:

❖ دفتر الاستقبال.

❖ بالإضافة إلى كل المعلومات غير المكتوبة التي تم الحصول عليها من:

الاستبيانات، وثائق التحليل الآلي، المقابلات، والزيارات العينية.

2-5 – من يقوم بعملية التشخيص:

يمكن أن يقوم بعملية التشخيص كل مما يلي:

➤ مدير المؤسسة: يشكل تشخيص المؤسسة واحدة من المهام الرئيسية لمدير

المؤسسة على اعتبار أنه يتمتع بقدرات تحليل الوضعيات بالإضافة إلى تعوده

على اتخاذ القرارات والأفعال، ولكن في مثل هذه الحالات يجب أخذ الحذر

في ما يخص غياب الموضوعية أو اتخاذ أفراد المؤسسة موقف من ذلك.

➤ إطار من المؤسسة: هذا من الضروري تعيين إطار ذو مستوى وخير والذي

يتمتع بثقة المؤسسة وتقدير الأمراء، لكن تجدر الإشارة هذا أيضا إلى احتمال

غياب الموضوعية، لكن يبقى الجانب الإيجابي أن هذا الإطار لديه دراية

بالمؤسسة ويمكن أن يتصرف بسرعة كما يمكن أن يقدم اقتراحات ملائمة

وعملية بما أنه قرب من محيط المؤسسة.

✍️ مستشار خارجي أو مكتب استشارة: في هذه الحالة يمكن أن تستفيد المؤسسة فعلا من الموضوعية والحياد بالإضافة إلى الإحترافية والخير التي يمكن أن تضيف إلى رصيد المؤسسة، لكن هذا الخيار قد يلقي الرض من قبل أعضاء المؤسسة.

✍️ فريق مختلط أو متنوع (مستشار من مكتب الإستشارة وإطار من المؤسسة): في هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عامل الموضوعية بالإضافة إلى الدراية مواقع المؤسسة، ونجاح هذا النوع من التعاون يعطي المصدقية والثقة للطرين، والقائم على عملية التشخيص يجب أن يحتل مجموعة من المبادئ لتسهيل عمله وإعطائه مصداقية الحكم على الطرق والنتائج وليس الأفراد؛

✓ التوصيات. و شرح أسباب التشخيص والتذكير بها وشرح لأعضاء المؤسسة أن التشخيص هو عملية البحث عن التحسين.

✓ أن يكون في الإستماع ويحافظ على أداب اللياقة وأن لا يعمل على التواطن ضد المؤسسة؛

✓ إعلام المهتمين بالنتائج وأخذ آرائهم حيث أن المعلومة المرددة الصحيحة تضمن نجاح تطبيق

3-5- كيفية تحقيق عملية التشخيص:

يتطلب تحقيق عملية التشخيص تنفيذ العمليات التالية:

أولاً- التحضير: ويشمل:

❖ تحضير المتدخل:

❖ البحث عن معلومات حول مهنة المؤسسة

❖ البحث عن معلومات حول المنافسة

❖ البحث عن معلومات حول السياق الجهوي للموقع المؤسسة.

ثانياً- تحضير المؤسسة: ويتضمن:

❖ تحضير معلومات حول إدارة أفراد المؤسسة؛

❖ تحضير الوثائق الجارية (المعاملات اليومية) التي يمكن أن يحتاج إليها

المتدخل.

ثالثاً- التحقيق: ويشمل:

❖ التواصل مع الإدارة والإطارات المسيرة

❖ زيارة المؤسسة؛

❖ جمع المعلومات المكتوبة؛

❖ . المقابلات؟

❖ إعداد ملخص يشمل توجيه النتائج والتوصيات.

رابعاً- تحرير التقرير: التقرر المكتوب يحتوي على أربعة أجزاء:

❖ أهداف المهمة وظروف سرانها؟

❖ توضيح التكاليف (وصف موضوعي للتكاليف التي تمت ملاحظتها):

❖ تفسير النتائج:

- تقديم الإقتراحات والتوصيات بعد البحث عن الحلول (انطلاقاً من خبرة وابداعية القائمين على التشخيص) مما يسمح بحل المشاكل، ومن الضروري أن تكون الحلول المقترحة واقعية وقابلة للتطبيق؛
- تقديم التقرير: يقدم المتقرر شفويًا أمام مجلس الإدارة بعد إطلاعها عليه مسبقاً.

❖ المناقشة البناءة للتقرير

❖ الإتفاق النهائي على حل وسط

6- أهمية التشخيص الإستراتيجي:

يعتبر التشخيص الإستراتيجي الخطوة الأولى في العملية الإستراتيجية وأطول مرحلة فيها وتعتبر أهمية التشخيص الإستراتيجي من أهمية التسيير الاستراتيجي الذي يساهم في تحسين أداء المنظمات من خلال:

- ❖ القرارات الجماعية: تسلمت القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل الاستراتيجية المتاحة وهرما يزد من جودة وفعالية الخطط المختار.
- ❖ مشاركة العاملين: تساهم مشاركة العاملين في التشخيص الاستراتيجي وتكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وهو الشيء الذي يثير دافعيتهم للعمل والانجاز.
- ❖ توضيح الأدوار: حيث تساعد المشاركة في التشخيص الاستراتيجي وإعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار بين الأفراد والأنشطة وبيان العلاقة بينهما.
- ❖ الحد من مقاومة التغيير: المشاركة تعني الفهم والإقناع وتوليد الالتزام الأخلاقي وهو ما يساعد على دعم وإنجاح عمليات التغيير التي تنشئ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.
- ❖ إضافة إلى المزية السلوكية الناتجة عن تبني الفكر الاستراتيجي فان هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المنظمات يأتي في مقدمتها ما يلي:
- ❖ وضوح الرؤيا المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبير من دقة توقع الأحداث المستقبلية لها ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد (تشخيص الداخلي والخارجي للبيئة) ، الشيء الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

❖ تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: من المعروف أن منظمات العمل لا تستطيع التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية في الأجل القصير (سواء كانت هذه الظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية..الخ). لكن يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال التشخيص الاستراتيجي وقرارات الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

❖ تدعيم المركز التنافسي: يقوي التسيير الإستراتيجي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، ويمكنها من بناء مزايا تنافسية نظرا لفهمها الصحيح لبيئتها الخارجية (التشخيص الحاربي) وما تفرز من فرص يتم استغلالها بطريقة تفوق منافسيها.

❖ التخصص الفعال للموارد والإمكانيات: يساعد التسيير الاستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح وبطريقة فعالة (التشخيص الداخلي)، بما يمكن من استغلال هذه الفرص بطريقة صحيحة وكذلك التغلب على نواحي الضعف.

❖ القدرة على إحداث التغيير: إذ يعتمد التشخيص والتسيير الاستراتيجي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل حيث يحيد القائمون على صياغة

الاستراتيجية صناعة التغيير ويعتبرونه شيئاً مرعوباً يبعث على التحري
واليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

❖ تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المانية المرضية: أثبت نتائج بعض الدراسات أن
تطبيق الإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق المواءمة مع بيئة
نشاطها، وبالتالي فهي إحدى العوامل المؤثر على الأداء معبر عنه بكمية
المبيعات أو الأرباح أو العوائد على الأسهم... الخ.

7- ضرورة استمرارية عملية التشخيص الاستراتيجي وهي تتطلب العديد من
المقومات هي:

❖ بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين
بالتشخيص بما يمكنهم من تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية
بحيادية وموضوعية؛

❖ تطوير النظام الإداري واعداد الأنظمة ووضع السياسات؛

❖ تصميم نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.

وعليه أصبح التشخيص الاستراتيجي غاية في الأهمية انطلاقاً من كونه يمثل
تلك العملية الخاصة بإيجاد المواءمة والتوازن بين الفرص والتهديدات الخارجية
وبين نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية، باعتبار مدخلا أساسيا لنظام
التسيير الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد تموقعها الاستراتيجي،

الفصل الأول:
التشخيص الخارجي
للمؤسسة

تمهيد

نظرا لوجود تأثير لعدد المتغيرات على أداء المؤسسة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المؤسسة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المؤسسة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتتمثل بالأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة .

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المؤسسة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمننا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وهي: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المؤسسات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

إن عملية تشخيص البيئة الخارجية (ExternalEnvironment) يتطلب القيام بتحليل محتواها من متغيرات (الفرص والتهديدات) وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحتسيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهي:

أ- البيئة العامة (SocietalEnvironment) حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها. وتشكل

العوامل الاقتصادية والمالية، والسياسية والقانونية والتشريعية، والثقافية والحضارية، والاجتماعية والسكانية، والجغرافية والتاريخية، والتكنولوجية والمعلوماتية، الدولية والعالمية محاور البيئة الخارجية غير المباشرة وهي بيئة تؤثر على كل المنظمات باختلاف تخصصاتها.

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل (The Task Environment) وهي البيئة ذات العلاقة بمنظمات الأعمال المتشابهة في تخصصها وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية. ونظرا لهيمنة القطاع الصناعي على النشاط الاقتصادي وزيادة اهتمام الدول بالتصنيع، عرفت هذه البيئة بالبيئة الصناعية وقوى المنافسة.

1- تشخيص البيئة الخارجية العامة أو غير المباشرة (External Environment)

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المؤسسة أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية غير المباشرة هي :

العوامل والمتغيرات الاقتصادية

تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية، وهي مؤشرات تتعلق بخطط التنمية الوطنية، معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي، متوسط دخل الفرد، هيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية والطاقة بالنسبة للدول النفطية... الخ. كما أن هناك مجموعة ثانية من العوامل والمتغيرات الاقتصادية تتعلق بالسياسات الاقتصادية العامة وخاصة السياسة المالية والنقدية للدولة، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الادخار، فوائد الإقراض المحلي بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص .

كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصياغة إستراتيجية المؤسسة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الأعمال، وتعزيز دور القطاع الخاص .

العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية

وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المؤسسات، وتتعلق بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية، وخططها الاستثمارية. إن العوامل السياسية والقانونية قد تخلق بصورة متزايدة فرص جديدة للاستثمارات الصناعية والتجارية، وتكون ذو طالع سلبي يقلل من فرص المبادرة والاستثمار ويرفع من درجة المخاطرة غير المتوقعة، أو تفرض تهديدات حقيقية تؤدي إلى إفلاس معظم منظمات الأعمال الصغيرة لأنها الأضعف دائما والأكثر تأثيرا بفترات عدم الاستقرار أو فترة الأزمات السياسية والاجتماعية الحادة.

العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية

وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المؤسسة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم، وهي تتضمن ثلاثة مجموعات أساسية:

☞ العوامل الاجتماعية مثل القيم والعادات، والمدينة والريف، ومشاكل التغيير الاجتماعي، ودوافع السلوك الاجتماعي.

☞ العوامل الديموغرافية - السكانية وتشمل الهيكل السكاني من حيث الأعمار ودرجة النمو السكاني ومعدلات الولادات والوفيات، والتعليم والمهن.

☞ العوامل الثقافية مثل التعليم والخبرة والقيم التاريخية والحضارية وأسلوب الحياة والنظرة الفردية والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل وتأثير كل هذا على تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في الفعل الإنساني.

العوامل والمتغيرات التكنولوجية

وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية... الخ، ومن الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وبالتحديد التكنولوجيا الصناعية التي تخص المؤسسة 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.

إن شرط نجاح أي إستراتيجية هو قدرة صانعي الإستراتيجية والقادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي، وبحيث أن هذا الأخير يساعد في درجة احتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع ومنظمات الأعمال بصورة عامة.

2- تشخيص البيئة الخارجية الخاصة (تحليل البيئة الخارجية المباشرة):

إن عملية تشخيص بيئة المؤسسة الخارجية المباشرة يعنى بالبحث والتحليل وتشخيص تلك العوامل والمتغيرات التي لها علاقة مباشرة ببيئة عمل المؤسسة، وهذا ما يتطلب تحليلاً لمجموع قوى المنافسة، مما يمكن المؤسسة من تحديد درجة التنافس في النشاط.

أولاً- نموذج بورتر –Porter

حسب "بورتر"، تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشتريين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة .

أولاً- شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المنافسين.

ثانياً- تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعلا للمؤسسات الموجودة في السوق

ثالثا- قوة المساومة للمجهزين (الموردين)

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.

رابعا- قوة مساومة المشتري

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا.

خامسا- المواد البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المؤسسة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة.

يمثل الشكل البياني التالي نموذج "بورتير" لقوى المنافسة

الشكل (1): نموذج Porter لتحليل قوى المنافسة، أو نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة



يقدم النموذج أعلاه تحديد درجة المنافسة من خلال تحديده لقواها المؤثرة على المنظمات ذات النشاط المتشابه، وقدم العوامل المؤثرة وفي حالات عكسية قد تكون بمثابة حواجز (عوائق) الدخول Entry Barriers منها :

أ- نمو الصناعة

ب- مدى عمق تمييز المنتج

ج- التمرکز في الصناعة

د- التوازن بين المنافسين

هـ- نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط

و- منافذ التوزيع، والسياسات الحكومية

ك- اقتصاديات الحجم، ورد فعل الشركات القائمة

ل- المواد الخام، والتراكم المعرفي

ثانيا- نموذج Austin لتحليل قوى المنافسة :

أضاف أوستن لنموذج Porter تأثير عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة، وبالذات التشريعات الحكومية بالإضافة العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية، حيث يصلح هذا النموذج لدول العالم الثالث حيث يوجد تأثير قوي لهذه العوامل، ولا يستطيع نموذج Porter العمل إلا في سوق المنافسة الحرة لكن مع تفعيل استحقاقات TOWS يصبح نموذج Austin اقل جدوى.

ثالثا- تحديد خريطة المنافسة (المجموعات الإستراتيجية):

إن المؤسسات المنافسة في نفس الصناعة لا تتبن نفس الإستراتيجيات إذ يبين واقع الأعمال والأسواق اختلافات كبيرة بين التصرفات التنافسية التي تتبناها مختلف مؤسسات الصناعة أو القطاع الواحد وهو ما يعتبر البعض عاملا مفسرا للإختلافات في الأداء، إذ تركز بعض المؤسسات على المنتجات الواسعة الإستخدام أو الإستهلاك في حين يركز البعض الآخر في نفس المنتجات على أعلى التشكيلة...إلخ. وتصنيف المؤسسات حسب تجانس تصرفاتها ترسم الخارطة التنافسية للقطاع أو يظهر ما يسمى بالمجموعات الإستراتيجية.

وبالتالي يتم تحديد المجموعات الإستراتيجية بعدة معايير أهمها: التوسع الجغرافي أو عدد الأجزاء التسويقية المغطاة، نوعية المنتجات، القيادة التكنولوجية، قدرات البحث والتطوير، شبكة التوزيع، عدد العلامات، الجهود التسويقية، درجة التخصص، مستوى النوعية، مستوى الخدمة، درجة التكامل الرأسي، أهمية التكلفة، سياسة الأسعار، ... الخ.

وعليه فعندما تتمكن من تصنيف المؤسسات داخل أي صناعة إلى مجموعات إستراتيجية سيؤدي ذلك إلى فهم أفضل للبيئة التنافسية، حيث أن وحدات الأعمال أو المؤسسات التابعة لمجموعة إستراتيجية معينة داخل نفس الصناعة

ستتقارب في موقفها الإستراتيجي وتختلف مع مواقف المجموعات الإستراتيجية الأخرى في الصناعة الواحدة؛ إن أقرب منافسي المؤسسة هم الذين يشاركون في مجموعتها الإستراتيجية وليس أولئك المنتمين إلى مجموعات إستراتيجية متشابهة، حيث يتجه المستهلكون إلى منتجات هذه المؤسسات كبدائل مباشرة بعضها البعض الآخر وهكذا يأتي التهديد الأكبر للمؤسسة من داخل مجموعتها الإستراتيجية. وعليه يكون من المفيد عند تحليل مستوى شدة المنافسة داخل صناعة معينة أو مجموعة إستراتيجية معينة، أن نصنف المنافسون إلى أنواع محددة للاستفادة من ذلك في عملية التبر التي نقوم بها باستمرار

للتعرف على الموقف التنافسي للآخرين، وفي وضع سيناريو مستقبلي للصناعة كذلك.

رابعاً- نموذج Miles / Snow لتحليل أنماط السلوك التنافسي :

وفقاً لـ (Miles & Snow 1978) يمكن تصنيف أو تجميع المؤسسات المتنافسة في الصناعة الواحدة على أساس تشابه أنماط السلوك لدى كل نوع من الأنواع الأربعة الآتية: المدافعون، الرياديين، المحللون، والمستجيبون؛ ويمتلك كل نوع من الأنواع الأربعة استراتيجيته المفضلة بخصوص استجابته للبيئة وكل نوع لديه خليطه الخاص من الهيكل والثقافة والعمليات التي تندمج مع إستراتيجيته تكون في أحد الأوضاع التالية، وبعض منها تتحقق فيها كل الوضعيات:

أ- المدافعون (Defenders): هم تلك المؤسسات التي تمتلك عدد قليل من السلع وتخدم جزء محدود من السوق وضمن هذا الإطار يركز المدراء على تفاصيل هذه المؤسسات ضد دخول متنافسين جدد إلى السوق الذي تخدمه، ويتم ذلك عادة من خلال إتباع إستراتيجيات محددة مثل التركيز على خفض الأسعار أو النوعية العالية للمنتجات، ويتميز المديرين في هذه

المؤسسات بأنهم على درجة عالية من الخبرة في الإمكانيات المختلفة للمؤسسة التي يعملون فيها وفي العادة يجري تقييم هؤلاء المدراء على أساس تطور كفاءاتهم قياساً بالماضي.

إذن فهي المنظمات التي تتبنى سلعة أو خدمة معينة والتمسك بها والدفاع عنها

ب- المنقبون (Pres pectoris): المنقبون أو الرواد هم المؤسسات التي لها خطوط إنتاج شاملة إلى حد ما وتكمن قوتهم في مواصلة الإبداع وإيجاد واستثمار منتجات جديدة وفي إيجاد الفرص السوقية، إنهم يهتمون بالإبداع أكثر من اهتمامهم بالرعية العالية والكفاءة، إنهم مصدر للتعبير وعدم التأكد التي يجب أن يستجيب لها المنافسون.

إذن فهي المنظمات التي تبحث عن الجديد من خلال عمليات البحث والتطوير

ج- المحللون (Analyzers): هم تلك المؤسسات التي تعمل في مجالين مختلفين في الإنتاج والتسويق، أحدهما ثابت إلى حد ما والآخر يتغير باستمرار، وتحاول هذه المؤسسات الاستفادة من المجموعتين السابقتين، إن تجتهد في تقليل المخاطر وتعمل في الوقت نفسه على الحصول على أكبر قدر من الأرباح، فهي مثلاً تركز على الكفاءة عبر العمليات والتنظيم الرسمي، وعلى الإبداع في المجال المتغير، إذ يراقب المدراء ماذا لدى المنافسين من ابتكارات جديدة من أجل تبني المفيد منها.

إذن هي منظمات تأخذ موقفاً وسطاً بين النمطين السابقين حيث تهتم بسلعة أو خدمة أو قطاع مستهدف من السوق، إضافة إلى التخصص في مجالات متطورة ومتغيرة.

د- المستجيبون (Reactors): هذه هي مجموعة المؤسسات التي لا تمتلك أي من الأنواع الثلاثة السابقة، وتمتاز بضعف إرادتها، وهي متقلبة في استجاباتها، لأنها حينما تواجه مشكلة معينة لا تتصرف بوعي من التخطيط بل كر: فعل ألي، الأمر الذي يجعلها فاشلة ومتخلفة في أكثر الأوقات، إن هذه المؤسسات لا تمتلك، إستراتيجية واضحة أو محددة.

إذن هي منظمات لا تخطط وتتصرف بسياسة رد الفعل وتحاول التكيف مع الحالات الطارئة

ملاحظات

✓ يمكن ان تساعد أو تقلل العوامل الخارجية من مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها ونجاح استراتيجيتها من عدمه، وان التغير في أي من العوامل قد يمثل فرصا لمنظمة ما، كما يمثل تهديدا لأخرى.

✓ إن تأثير العوامل الخارجية الكلية يكاد يكون متساوي إلى حد ما (مثلا القوانين العامة التي تصدرها الحكومة تخص كل المنظمات بدون استثناء)، بينما يكون تأثير العوامل الخارجية الخاصة وقوى التنافس غير متساوي على المنظمات)

✓ لا تستطيع المنظمات السيطرة (التحكم) على العوامل الخارجية الكلية والخاصة، وإنما تعمل دائما على التكيف والتأقلم معها

الفصل الثاني:
التشخيص الداخلي
للمؤسسة

تمهيد

الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المؤسسة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة، ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المؤسسة (الدوري، 2005م: 139، 155). ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانيات المتاحة لديها.

1- مدخل الموارد والقدرات

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المؤسسة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا فيالأجل القصير، ويتطلب تحليل وتشخيص هذه البيئة مسح موارد المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف، من خلال موارد المؤسسة (المالية، البشرية، المعلوماتية، الوقت...إلخ)، وهذا من أجل مساعدة المؤسسة على معرفة موقعها في السوق والصناعة قياساً بالمنظمات الأخرى تشخيص المهارات أو ما يعرف بمقاربة الموارد والكفاءات هو المقاربة الحديثة للميزة التنافسية)، بحيث يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد إلى التركيز على الكفاءات، باعتبار أن المقاربة الأولى هي أساس الثانية.

1-1 - المقاربة المبنية على الموارد

ظهرت المقاربة المبنية على الموارد من قبل كتاب أمثال G.Hamel و C.K.Prahalad وهي تركز على أن الموارد الخاصة هي التي تسمح للمؤسسة بالتفرد ، حيث تشير هذه المقاربة إلى أن جذور الميزة التنافسية نبحت عنها في الواقع داخل المؤسسة ، وتقوم نظرية الموارد على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: عدم تجانس المؤسسات:

تفترض هذه النظرية أن مؤسسات قطاع النشاط الواحد غير متجانسة ويفسر عدم التجانس هذا بامتلاك كل مؤسسة لموارد خاصة بها.

الفرضية الثانية: حركية الموارد ضمن المؤسسة تساهم في عدم تجانس المؤسسات

من جهة أخرى ليست كل الموارد داخل المؤسسة حركية وإنما تختلف في درجة الحركية والثبات ضمن عمليات مستمر تضمن للمؤسسة حافضة من الموارد، أي أن الحركية الغير مطلقة الموارد تساهم في امتلاك كل مؤسسة لموار: خاصة بها وبالتالي تساهم في عدم تجانس المؤسسات. أيضا تقترح نظرية الموارد: على المسيرين التفكير جيدا قبل تحليل استراتيجيات المنافسين وقبل تحديد الكفاءات الإستراتيجية التي تملكها المؤسسة والموظفة في الحصول على مزايا تنافسية مستدامة.

تعود جذور مقاربة الموارد: إلى الباحثة الاقتصادية Edith Penrose التي اتجهت إلى دراسة الطريقة التي تحدد بها العمليات الداخلية للمؤسسة سلوكاتها، حيث عرفت المؤسسة كمجموع من الموارد: الإنتاجية وركزت على السؤال لماذا؟ وكيف؟ تنمو المؤسسة وانطلاقا من ملاحظتها الدقيقة للمؤسسات البريطانية لسنوات 1950 طورت نظرة نمو المؤسسات وأكدت أن توفر موارد بشرية ومادية

راكدة (Stagnates) داخل المؤسسة يدفع بالمسيرين إلى البحث عن فرص لتوسيع نشاطاتهم سواء داخل الأسواق التقليدية لمنتوجاتهم أو خارجها.

إن نمو المؤسسة يتحدد بثلاث مظاهر لتسييرها :

❖ قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة.

❖ قدرة الإدارة على مزج الموارد: المتوفر مع الموارد: الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافي جديد أو في منتج جديد.

❖ ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد، للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة للسوق.

ومن جهة أخرى اعتمد (1984) Wernerfelt على مقارنة الموارد: على أنها "مجموع أصول ملموسة وغير ملموسة مربوطة بطريقة شبه دائمة بالمؤسسة، كما أشار إلى تصور حواجز تموضع الموارد، حيث يعين هذا المفهوم التكاليف التي تواجه المؤسسات عند اكتساب مورد: جديد، إذ نجدها عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في خلق واستعمال الموارد؛

كما أن مميزات الموارد وامكانية تناقص تكاليف استعمال المورد بالقياس إلى خبرة المؤسسة في استعمال هذا المورد، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحني الخبرة يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد، وهذا ما يسمى بالموارد الجاذبة (des ressources attractives) لأنها نوع من الموارد، الذي يمكن أن يقود إلى أرباح عالية.

وفي تصوير الموارد كتحليل المصادر المميز التنافسية وضع Barney,1986- (1991) تعريف طويل لموارد المؤسسة على أنها " تشير إلى كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف،...الخ، المراقبة من قبل المؤسسة والتي

تسمح لها بتصوير ووضع في العمل الاستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها".

كما يقسم Barney موارد المؤسسة إلى ثلاث مجموعات:

✓ موارد الرأسمال المادي: حيث يتضمن الرأسمال العيني والرأسمال النقدي في المؤسسة.

✓ الرأسمال البشري، فيعرف بالمعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد: التحكم فيها والتي تتجمع طوال التعليم ومختلف التكوينات التي يتلقاها والخبرات التي يكتسبها ؛

✓ الرأسمال التنظيمي: وهو هيكل المؤسسة، خططها الرسمية والغير رسمية، وأنظمة المراقبة والتنسيق وكذا ثقافة المؤسسة وسمعتها بالإضافة إلى العلاقات الغير رسمية بين المجموعات داخل المؤسسة وخارجها سواء مع مؤسسات أخرى أو مع المحيط.

ويشير أيضا Barney إلى أن المؤسسة تحصل على ميزة تنافسية عندما تستعمل هذه الموارد، من أجل وضع في العمل - إستراتيجية خلق القيمة " والتي لا يمكن أن يتبعها المنافسون الحاليين أو المحتملين، كما يقترح كذلك أربعة شروط يجب توفرها في الموارد من أجل أن تصبح مصدر للميزة التنافسية :

❖ أن تكون ذات القيمة: لاستعمالها في استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات.
❖ أن تكون قادرة: أي أن لا تكون في حوز عدد كبير من المؤسسات المنافسة أو التي يحتمل أن تكون منافسة.

❖ أن تكون غير قابلة للنقل: بمعنى عدم إمكانية نقل الموارد من مؤسسة إلى أخرى نظرا للغموض النسبي ومعناه أن المؤسسات المنافسة لا تستطيع أن تفهم الطريقة التي شكلت بها هذه الموارد ميزة تنافسية للمؤسسة.

❖ أن تكون غير قابلة للإحلال: بمعنى عدم إمكانية تعويض هذه الموارد بمرارة أخرى ذات قيمة ودرع عدم قابلية للتقليد مماثلة لها.

واستنتاجاً لما سبق وحسب نظرية الموارد: فإن المؤسسات عبارة عن حافظة موارد مادية ومعنوية واستناداً إلى هذا المنطق تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث هذه الموارد وإن تشابهت في بعضها فهي تختلف من حيث الخبرات والمهارات الجماعية، وهذا ما يجعل الفراء بعضها بميز تنافسية ناتجة عن المزج الجيد لهذه الموارد.

إن التشخيص الفعال يتطلب التعرف على:

- أ- الهيكل التنظيمي Structure
- ب- ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة Shared- Values
- ج- العوامل التسويقية Marketing factors
- د- العوامل الإنتاجية Production factors
- هـ- الموارد البشرية والمهارات Skills&Staff
- و- العوامل المالية: financial factors

أولاً- الهيكل التنظيمي (Structure): هو تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المؤسسة، وعادة ما يأخذ صيغة خريطة منتظمة، ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية، وحيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وهو أنواع عديدة:

■ تنفيذي بسيط: مستوى تنظيمي واحد مباشر، المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الأدنى

- تنظيمي وظيفي: أكثر من مستوى تنظيمي مباشر، تتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المؤسسة (الإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية...إلخ).
 - هيكل الأقسام: المنظمات ذات خطوط إنتاج متعددة، وهو يساعدها على استغلال طاقتها
 - هيكل مركب: يناسب المنظمات كبير الحجم ذات خطوط إنتاج متنوعة وفي صناعات متعددة، فهو خليط بين الأقسام والمصالح (الوظائف)، أو حتى المناطق الجغرافية.
- يعتبر الهيكل التنظيمي في المؤسسة عاملاً متغيراً، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لا بد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.
- ثانياً- ثقافة المؤسسة (Culture): وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة والتي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكيد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها .
- وهي تعكس رسالة وأهداف المؤسسة وقيم المؤسسين، وهي القيم السائدة التي تعتنقها المؤسسة، وهي الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، وهي السمة الخاصة بها، فتكون أحياناً عاملاً محفزاً في الانجاز وزيادة كفاءة الأداء، في أخرى معوقاً امام المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وحيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المؤسسة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء.

يشترك محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر: الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الإلكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي. الثاني تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد، الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

من المهم أن يأخذ صانعو الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف وإستراتيجية المؤسسة، والعمل القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلاً القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك، ولشركة فورد النوعية أولاً ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك.

إن الوعي بثقافة المؤسسة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظ.

ثالثاً- العوامل التسويقية: مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المؤسسة المتعلقة بالمجالات التسويقية ومنها:

■ إيصال السلعة وفقاً لاحتياجات وطلبات (رغبات) المستهلك.

- الاهتمام بنتائج بحوث الانتاج لتحديد الأسعار التنافسية وفقا للكمية والنوعيات المطلوبة في السوق.
- امتلاك رجال بيع لديهم خبرة عالية
- التنبأ بسلوك الميتملك في حال تقديم منتجات جديدة
- تحديد وسائل اتصال فعالة للوصول الى المستهلك المرغوب
- وكذلك التعرف على السياسات التسعيرية مثل : (تسعيرة فوق السوق، تسعيرة تحت السوق، تسعيرة السوق (السعر الرائد) Leader Price
- وكذلك يتطلب التعرف على العوامل المؤثرة في دراسة سلوك المستهلك: ومنها العوامل الجغرافية - العوامل الديموغرافية (السكانية)- العوامل الشخصية.

رابعا- العوامل الانتاجية: كل ما يتعلق بإدابة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة معينة وهي تخص الجودة والتكاليف والوقت...إلخ.، كما تتضمن الاستراتيجيات الانتاجية المتعلقة باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المؤسسة اللازمة للإنتاج:

- تماشي أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج وتناسب هذه الأخيرة مع تلك المخطط لها
- ملائمة مستويات المخزون مع حجم المبيعات المخطط لها
- قرب مواقع الإنتاج من المواد الخام.
- خلق علاقة إيجابية بين العاملين في الأنشطة الإنتاجية والتسويقية وغيرها.
- توفر المعلومات الكافية عن الجودة وكمية الإنتاج والمخزون في الوقت المناسب.

■ استخدام الأجهزة والمعدات ذات التكنولوجيا العالية.

خامسا- العوامل المالية: وهو ما يتعلق بمعرفة الموقف المالي للمؤسسة لتحديد مصادر الأموال واستخداماتها، والقيام بالتخطيط والتحليل المالي، ومعرفة درجة السيولة والربحية وتقدير أعباء الديون.

سادسا- الموارد البشرية والمهارات: وتشمل أصول الشركة من مهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية، وإنه من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسة لتنفيذ تلك الخطط، لأن هذه الموارد المتاحة ستحدد للمؤسسة المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

في هذا الشأن ظهر ما يسمى بمدخل رأس المال الفكري والمعرفي، والذي يركز على رأس المال البشري والذي يهدف إلى استغلال:

خفة الحركة الفكرية: القدرة على التكيف والابتكار والمحاكاة على تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

الاتجاهات: المكون المعرفي والشعوري والسلوكي.

الكفاءات المحورية (مجالات الجدارة): والتي تتكون من المهارات والمعارف.

يطلق بعض الكتاب على عملية تشخيص البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

ومن المنطقي انه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المؤسسات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر أند جامبل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة، شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير، شركة "رولز رويس" تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال، شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الالكترونيات، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الالكترونيات.

2- نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها، وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها.

تمثل سلسلة القيمة مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمؤسسة، من خلال تقسيمها إلى أنشطة المقيمة وعددها تسع مجموعات، وهي تمكن الاستراتيجي من تحديد العوامل الداخلية الرئيسية وإخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية، ثم مقارنة موقف المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة أو الضعف في أنشطة القيمة، وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية هي:

✓ مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمؤسسة.

✓ مقارنتها مع المنافسين.

✓ المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة مجال النشاط

1-2 مكونات سلسلة القيمة

حسب سلسلة القيمة يمكن تصور المؤسسة على أنها مكونة من تسع مجموعات من الأنشطة الأساسية والداعمة والمرتبطة ببعضها البعض، حيث يساهم كل منها في إضافة قيمة للمنتج.

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة.

اما الأنشطة الأولية فهي:

- ❖ الإمدادات الداخلية: وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها لتلبية لاحتياجات الإنتاج.
- ❖ العمليات: كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)
- ❖ المخرجات: تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات
- ❖ (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد.
- ❖ التسويق والمبيعات: تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية.

❖ **الخدمة:** هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار.

أما الأنشطة الداعمة فهي:

❖ **البنية التنظيمية:** تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

❖ **تنمية التكنولوجيا:** هي أنشطة تحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

❖ **الشراء:** الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة.

من ناحية أخرى هناك بعض المداخل الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التشخيص والتحليل الاستراتيجي الداخلي، ومنها ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard-BSC)، وهو عبارة عن نظام إداري لمساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف.



2-2- سلسلة القيمة كأساس لتحليل مصادر الميزة التنافسية

يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة باستعمال سلسلة القيمة وذلك من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخربات مع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام الصورة للمدخلات حيث يقوم بتقديم مدخلاته للمؤسسة، وجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة يحصل على المخرجات،

وبنفس الطريق يتكون كل من نظامي الميزة والمستخدم من نظم تحويل مماثلة خاصة بهما، وفي ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المتحققة، من وحدة نشاط معينة على أنها القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخربات المؤسسة، ولا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على حلقة القيمة لديها فقط، بل تربط بالحلقات الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها (مناف المتوزع والمشتري) داخل نظام الأعمال وهو ما يطلق عليه Porter

2 - 3 - أوجه قصور نموذج سلسلة القيمة

على الرغم من أهمية سلسلة القيمة في التحليل الاستراتيجي الداخلي إلا أن لديها أوجه قصور، فقد قلل Porter من أهمية الأنشطة الداعمة التي يمكن أن تكون محددات النجاح للمؤسسة أكثر من الأنشطة الأساسية؛ كما أن هذه الأداة (سلسلة القيمة) صممت لمؤسسات جد متكاملة أي أنها تقوم بأغلب الوظائف بنفسها عكس ما هو موجود اليوم أين تقوم أغلب المؤسسات بأنشطة المقاتلة (المنافسة) الباطنية أو الأخرجة أو الإعتماد على الشراكة في الكثير من النشاطات.

ملخص

هناك عدة أساليب ومنهجيات في عملية التشخيص الداخلي ومنها:

- التحليل الوظيفي: المالية، الانتاج، الموارد البشرية، التسويق
- تحليل المزايا التنافسية: الربحية، تكلفة المصنع، الانتاجية الكلية للعوامل، الحصة السوقية
- تحليل سلسلة القيمة: الأنشطة الرئيسية والداعمة لها.
- تحليل الموارد والقدرات الاستراتيجية: موارد عادية وأخرى استراتيجية
- تحليل مجالات الجدارة: كأن تكون ذات قيمة، وناذرة، ويصعب تقليدها
- تحليل مجالات الكفاءة: كفاءات متميزة، كفاءة الموارد، وكفاءة القدرات
- تحليل مجالات الابتكار: مدخل لرأس المال الفكري والمعرفي وتراكم رأس المال البشري

الفصل الثالث:
مبادئ ومفاهيم في
الاستراتيجية

تمهيد

كلمة الاستراتيجية اطلقت ابتداء على اسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام اثناء الحرب، فاذا كان الهدف النهائي لحملة عسكرية ما هو احتلال منطقة محددة، فان الوصول الى الهدف يتطلب ان تتضمن الخطة نقلات محددة ومحسوبة ووضع بدائل متعددة لكل نقلة، بحيث يختار أفضلها من حيث الوصول الى الهدف بنجاح تام وبأقل خسائر ممكنة في الارواح والمعدات وسميت هذه التنقلات وما يتفرع عنها ويغذيها بالاستراتيجية ثم اصبحت الاستراتيجية تطلق على (التخطيط المتكامل) اما التحركات التي تتم في اطاره فتسمى تكتيكا. وجد المتخصصون في مجالات الحياة الاخرى، سواء في مجال التنمية المالية كالاقتصاد أو التنمية البشرية كالتربية، انهم بحاجة لهذا المفهوم في تحقيق الخطوات الانتقال من الواقع الى المستوى المأمول فاستخدموا الكلمة ذاتها (الاستراتيجية) التي اصبحت تعرف بانها (علم براعة التخطيط) أو (علم براعة التدبير).

1- ما هي الاستراتيجية

أولاً- تعاريف

هي "الخطة" أو "الاتجاه" أو "منهج العمل" الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي "الممر" أو "الجسر" الذي يأخذنا من هنا الى هناك. وهي "الاسلوب" أو "طريقة العمل" والثبات على سلوك معين، وهي مكان أو "الموقع"، اي تحديد "مكانة" نريد الوصول اليها، وهي "منظور"، اي انها نظرة المؤسسة للعمل فهي "الرؤية الشمولية" وهي "الطريقة الشاملة" التي يتم اختياره لتحقيق الاهداف على المدى البعيد، بحيث تشمل كل الاعتبارات الزمانية والمكانية، والمادية والبشرية، والحسابات الواقعية والمستقبلية وهي الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً الى غايتها. وتتعد طرق الوصول عادة الى غاية من الغايات، ومن هنا تأتي تشكيلة

من البدائل الاستراتيجية لكل غاية، وتأتي المفاضلة ولاختيار من بين هذه البدائل وفق المعايير: منها الامكانيات والظروف المتاحة، والعوائق المحتملة، والكلفة، وسرعة الوصول الى الغاية، والعوائد وقد تكون الاستراتيجية المفضلة مزيجا من عدد من الاستراتيجيات أو سلسلة متتابعة من عددا من الاستراتيجيات.

ترجع جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني " فن الحرب " ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني " فن الإدارة أو القيادة "، وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي.

وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويحتل العمل الرائد ل أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ونموذج ماكينزي.

وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذجه، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد.

للاستراتيجية مفاهيم متعددة بتعدد واضعها وذلك كما يلي:

☞ ففي حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار

البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية.

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

➤ ويعرف Thomas الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المؤسسة التي تموضعها بطريقة تضمن انشاء درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

ثانيا- مراحل ظهور الاستراتيجية وتطورها في الفكر الإداري

➤ لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية.

➤ وفي عام 1965 أعدت أستاذة الادارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة.

➤ وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهى فيه الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنوتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر

مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

☞ ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

☞ وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالابداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

☞ وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ماسمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

☞ وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو

العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا ماكدونالد كانون فولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

ثالثا- المقومات الاربعة للاستراتيجية:

تستند الاستراتيجية الى اربعة مقومات أساسية تتكامل مع بعضها البعض، وأي خلل في أي واحد منها يؤثر على البناء الاستراتيجي للمنظمة كلها. المقوم الاول: "الفكر الاستراتيجي": والذي تبلور فيه المؤسسة الاجابة عن التساؤلات الاستراتيجية الرئيسية التالية: (من نحن؟ وماذا نريد؟ وكيف نصل؟) أي تحديد "هويتها" "مهمتها" "ومنهجها".

المقوم الثاني: "التخطيط الاستراتيجي": وهي عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة فتشمل: دراسة الواقع وتشخيصه وتحليله، لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، والفرص المتاحة والمخاطر المحدقة بها، كما تنظر الى العوامل البيئية المتغيرة الداخلية والخارجية، وتضع السيناريوهات والبدائل، وترسم المسارات الحرجة، وتتوقع البشائر والندر، ثم تحدد رؤيتها المستقبلية والمهمة والرسالة التي ستؤديها ثم تضع المراحل الاستراتيجية اللازمة للوصول الى الاهداف الاستراتيجية ذات المدى البعيد، من خلال الوسائل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف.

المقوم الثالث: "الخطة الاستراتيجية": وهي المنتج الذي تثمر عنه عملية التخطيط الاستراتيجي وفيها يتم تحديد الاهداف التفصيلية لكل مرحلة، والوسائل التفصيلية لكل هدف، والسياسات الحاكمة والضابطة، والاجراءات اللازمة للتنفيذ وجهات

المتابعة، ووضع الاطار الزمني اللازم للتنفيذ، ومن ذلك ينبثق مجموعة من المشروعات والبرامج التنفيذية المحددة.

المقوم الرابع: "الادارة الاستراتيجية": وهو من أهم المقومات ،اذ ان بدون توفرها للمنظمة لا يمكن أن تتحقق الخطط مهما كان الفكر راقيا، ومهما كان التخطيط متقنا، ومهما كانت الخطة محكمة، ان الادارة الاستراتيجية هي الادارة التي تمتلك عقلا استراتيجيا تستطيع ان تستلهم دروس وتجارب الماضي ،وتستوعب ظروف ومتغيرات الواقع، وتستشرف آفاق المستقبل الرحبة ،وتنقل المؤسسة من مرحلة الى أخرى ،وتحقق النتائج والاهداف بفاعلية عالية وبأقل الخسائر والجهود والتكاليف، وتستخدم الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بأمثل ما يمكن . وهي الادارة التي تستطيع ان تضع شبكة من النظم واللوائح متناهية الدقة: في المتابعة والتقييم والمحاسبة والمساءلة ،وفي الاتصالات وتبادل المعلومات ،وفي اتخاذ القرارات وادارة الاجتماعات، وفي بث المعنويات والرضا التنظيمي بين الافراد وفي بناء العلاقات الداخلية والخارجية..... وغيرها.

2- ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات. فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، ولا تستخدم إلا لغرض واحد - مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى - ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المؤسسة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المؤسسة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. وبالمطبع فالمقصود بكلمة " استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط.

أولا- خصائص التخطيط الاستراتيجي

- ☞ تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيانعدائية.
- ☞ التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد علىالبيانات.
- ☞ التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذقرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.
- ☞ التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجلعمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيقالأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبلالالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقففيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقتالراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكيدعليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعمللقيام بالتغيير.
- ☞ التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. لعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا،

ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

تشكل الإدارة الإستراتيجية إطار التوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى – أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

ثانيا- أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المؤسسة
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المؤسسة
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.

- ☞ تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ☞ تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة.
- ☞ التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة.
- ☞ توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- ☞ توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي.
- ☞ التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

3- ما هي الإدارة الإستراتيجية

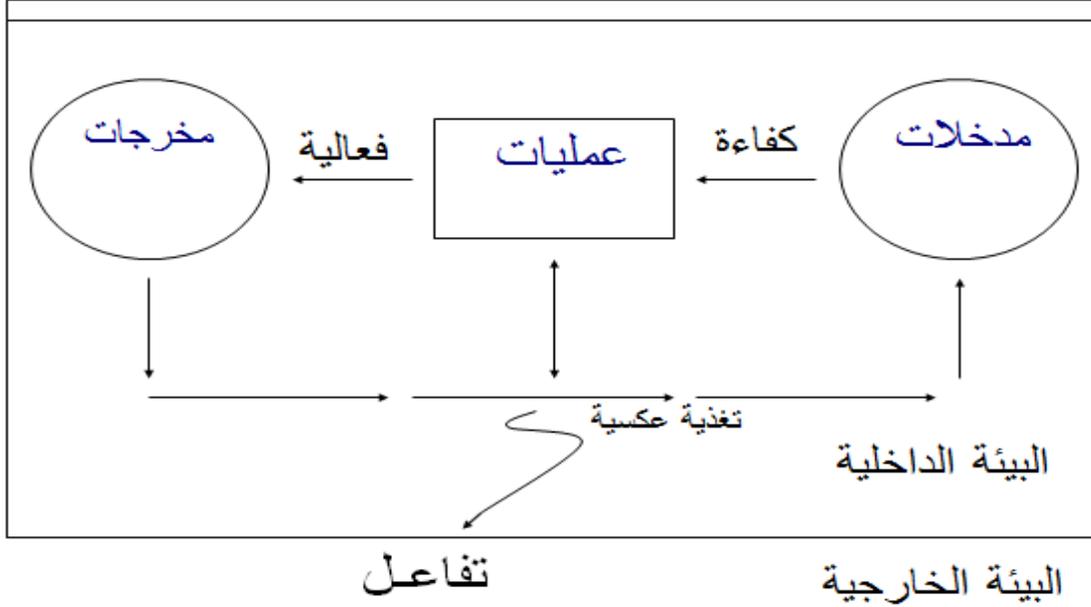
الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهيتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار - بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله - سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة. وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري.

أولا- تعريف الإدارة الإستراتيجية

الإدارة (Management (AND/OR) Administration): هي عملية اجتماعية، رشيدة، شاملة، مستمرة، وهادفة. ومن خلال نظرية النظم والنظرية

الموقفية يوضح لنا مفهوم النظام المفتاح أهمية الإدارة (كعملية) من خلال عملية التفاعل داخل وخارجه:

الشكل (2): عملية الإدارة الاستراتيجية



التفاعل يؤدي إلى توازن + تآزر + عدم انحدار، وهذا بدوره يؤدي إلى الربح + مصلحة الافراد + مصلحة المجتمع والذي يؤدي في النهاية إلى البقاء والنمو للمؤسسة

النتيجة هي: منظمة فطنة S.M.A.R.T.ORG.

عرف "Glueck جليك" الإدارة الإستراتيجية أنها سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة .

كما عرفها "سعد غالب ياسين" أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة

عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

☞ عرف ثومبسون واستركلانند (Thompson and Strickland)، (1996) الإدارة الإستراتيجية بأنها (تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية).

☞ وأشار ثوماس (Thomas) إلى الإستراتيجية على أنها (تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها).

☞ وتحقيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب توفر مقومات منها: خطة استراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

☞ وان البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية).

ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية، وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية

خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المؤسسة. وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسة في المؤسسة ومن ثم اقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات المحتملة وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الإستراتيجي.

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المؤسسة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على مؤسسات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الإستراتيجية. نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المؤسسات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

ثانياً- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية :

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها :

أ- توافر التفكير الاستراتيجي :

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير

الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقية جديدة. وقد ذكر المغربي (1999م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم :

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجد أنه يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم .

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته .

ب- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية :

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في

تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ج- توفر نظام للحوافز:

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

د- توفر نظام مالي:

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

هـ- توفر التنظيم الإداري السليم:

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

ثالثاً- أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات:

أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

ب) زيادة حدة المنافسة :

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه الموصلات إلى خدمات التنظيف، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع مؤسساتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المؤسسة بوضع حرج.

ج) كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل.

فمثلا ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر، شركة تويوتا و Gm اشتركا في مشروع تطوير تصنيع السيارات.

د) التغير التكنولوجي:

تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تبنى إدارة المؤسسات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

هـ) نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية

و) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المؤسسة أو فشلها.

ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان

المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيتها، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع مؤسسات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات الأنفة الذكر، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.

رابعاً- مستويات الإدارة الإستراتيجية

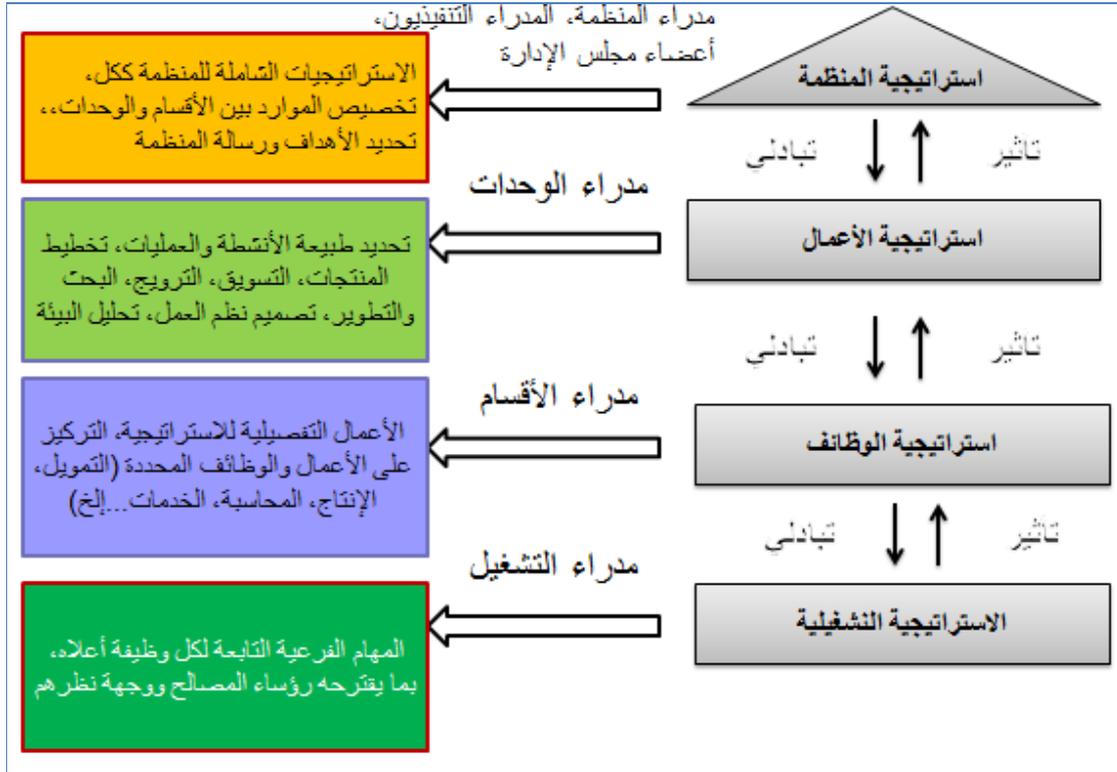
تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات:

أ- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة: في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية.

ب- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسئولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها .

ج- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

الشكل (3): مستويات الإدارة الاستراتيجية



خامسا- نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية:

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.

مدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المؤسسة، الأهداف الإستراتيجية، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الإستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الإستراتيجية، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات، وهذا العنصر " التغذية العكسية " هو الأكثر أهمية في النموذج.

ولتجاوز عناصر الضعف الموجودة في النموذج هناك محددات يجب فهمها وهي كالتالي:

(أ) العمومية: حيث تبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص حيث تتم إعادة دراسة المؤسسة كنظام متكامل يعمل في سياق بيئة محددة ومن ثم الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية

(ب) التحليلية: يعتبر النموذج تحليلي أكثر منه وصفي فهو يمثل الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الإستراتيجية بدون أي توصيف تفصيلي للإجراءات الضرورية لانجاز المهام والأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.

(ت) الموضوعية: أي يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية لأنه يركز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما هي في الواقع دون إضافة

4- أوجه الاختلاف بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءً لأبعاده، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.

إن من المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المؤسسة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المؤسسة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية.

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

5- المحطات الخمس لوضع الاستراتيجية المؤسسة 5-O's Five Venue System

أولاً- محطة البدء والانطلاق الأولى من محطات وضع الاستراتيجية، وفيها تطرح الأسئلة المهمة التالية: (من نحن؟ وأين نحن؟ وأين نريد أن نكون؟ وما سبب وجودنا؟). ومن أجل ان يتم التحضير للانطلاق في رحلة التخطيط، ينبغي الاجابة عن الثلاثة التالية (3V's):

بلورة الرؤية (Vision)، وتقويم الواقع (Valuation's)، ومعرفة المتغيرات (Variables) ثانياً- محطة البحث عن الفرص (Opportunities): وفيها تقوم المؤسسة بإستكشاف الفرص المتاحة لها في كل مجال من مجالات تحركها، مستندة الى النتائج والمعلومات التي توصلت اليها من خلال انجازات المحطة الاولى. فبعد ان يتم تقويم شامل لواقع المؤسسة تأتي هذه الخطوة لتستكشف مجالات التحرك، وانتهاز الفرص المتوفرة، وفي هذه المحطة يتم: تحديد المجالات الاستراتيجية، والاهداف الاستراتيجية، وأولويات المؤسسة، والنتائج المتوقعة.

ثالثاً- محطة تحديد الاهداف (Objectives): وفيها تقوم المؤسسة بفرز المعلومات وتصنيفها وتبويبها ومن ثم اعادة صياغتها على شكل اهداف كبرى للمنظمة على المدى البعيد: أهداف استراتيجية متعلقة بالبنية التنظيمية، وبالفاعلية والكفاءة، وبالموارد البشرية والتقنية، وبالمعرفة بالجمهور والمنافسين والبيئة المحيطة ويمكن تصنيفها الى أهداف: لتنمية عناصر القوة، ولمعالجة عناصر الضعف، ولانتهاز الفرص المتاحة، ولتجنب المخاطر المحدقة. ومن ثم تصنفها الى اولويات حسب درجة الاهمية ودرجة السرعة ودرجة الخطورة.

رابعاً- محطة تشغيل والتنفيذ (Operation): وفي هذه المرحلة يتم وضع الاهداف والأولويات على شكل خطة تنفيذية تنقل المؤسسة من عمل الخطة الى خطة العمل. والتأكد من توفر الشروط الاساسية مختصرة بكلمة (S. M. A. R. T) لتدل

على صياغة محددة للاهداف (Specific) ومعايير للقياس (Measurable)، وتحديد الأنشطة والوسائل (Activities)، وتحديد مسؤوليات التنفيذ (Responsibilities)، وتحديد زمن التنفيذ (Time) .

خامسا- محطة تقويم النتائج (Outcomes): ان الاختبار الحقيقي لخطة المؤسسة هو ما تحققه من نتائج، وتقدر قيمة هذه النتائج بمقدار الجهد المبذول للحصول عليها، وللتطبيق هذا الاختبار لا بد من وجود معايير تقييم من خلالها النتائج، حتى نستطيع ان نرصد من خلال هذا التقييم مقدار قربنا او بعدنا عن الاهداف واستبيان اسباب ذلك كله، ثم العمل للتصحيح الذي يؤدي الى تحقيق ما نسعى لتحقيقه بصوره فعاله متكامله . وينبغي ان تضع المؤسسة معايير محددة (أومواصفات للأداء) ومؤشرات للنجاح، التي يمكن استخدامها للقياس أو وزن القيم الحقيقية للنتائج، والتي على أساسها تستطيع المؤسسة ان تقيس مدى نجاحها وأنها تسير بالاتجاه المرسوم وبشكل سليم نحو رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

الفصل الرابع:
التوجه الاستراتيجي

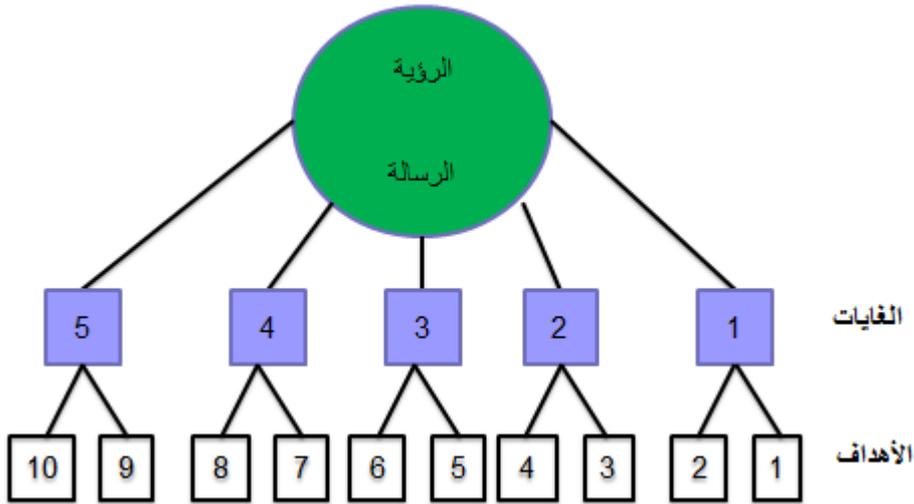
تمهيد

بما أن الاستراتيجية هي الطريقة (The Way) التي يسترشد بها للاختيار المحدد لطبيعة عمل المؤسسة وتوجيهها من خلال تقديم خطة Plan تعمل على تحقيق رسالة المؤسسة Mission وصولاً لغايتها من خلال رؤيتها Vision.

يتكون التوجه الاستراتيجي من:

- الرؤية: نتاج التفكير الاستراتيجي
- الرسالة: نتاج الرؤية
- الغايات: تبسيط الرسالة إلى رغبات
- الأهداف: تجسيد الرغبات إلى واقع يمكن قياسه، وهي ترتبط بعلاقات سببية وحتمية

الشكل (4): التوجه الاستراتيجي



1- صياغة رؤيا ورسالة المؤسسة

الرؤيا (Vision): هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً، وهي الرؤية: الفكرة العامة المجردة، ذات المضمون الفلسفي، وهي صورة ذهنية، وتخيل واضح، وإدراك عميق، يعبر عن الغاية، وما ستؤول إليه الحال في المستقبل، وتشكل الرؤية الإطار العام لتطلعات المنظمة، وتتسم بالثبات النسبي وتعبر عن سبب وجود المنظمة وغايتها.

رسالة المؤسسة: هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية، وهي لا بد ان تتضمن رسالة المنظمة الكلمات الدقيقة والملمخة والواضحة الفهم، وهي تصف سبب كينونة المنظمة وما هي اعمالها ونشاطاتها، وتمثل فلسفتها وتوجهها.

والرسالة هي: نص رسمي مكتوب باختصار وتركيز يعبر عن رؤية المنظمة، وكيفية تحقيقها وتوضيح المهام والآليات للتنفيذ، والمنهجية المتبعة، وتتسم بالثبات النسبي، والشمولية، والمرونة والانسجام، والتكامل، وحسن الصياغة.

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المؤسسة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المؤسسة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المؤسسة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المؤسسة .

2- قواعد وأصول صياغة الرسالة من أهمها :

أ- ما هو عمل المنظمة؟ بحيث تسمح من التعرف على حاجات الزبائن من خلال ما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات

ب- لمن يقدم هذا العمل؟ وهو ما يسمح بالتعرف على المجتمع المستهدف (الزبائن) ودراسة أنماطهم وسلوكهم الاستهلاكي.

ج- ماذا سيكون عليه حال المنظمة؟ وهو ما يسمح بالتعرف على الأسلوب والى أين تريد أن تصل المنظمة.

د- لماذا وجدت المنظمة؟ وهو التعرف على الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة

3- خصائص الرسالة الناجحة: تتغير الرسالة عبر الزمن ولكن ببطء وتدرجيا، ولذا يجب أن يكون قرار التغيير جماعيا وليس شخصا، ومن خصائص الرسالة الناجحة:

- ☞ التطابق مع الغايات والأهداف
- ☞ التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية
- ☞ القدرة على إنتاج حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة أفقيا وعموديا
- ☞ القدرة على ترسيخ قيم المنظمة بما يتماشى مع قيم وظروف المجتمع
- ☞ التطلع إلى المستقبل واعتبار الماضي لأخذ العبر
- ☞ القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية

الشكل (5): الفرق بين الرسالة والرؤيا

الرسالة	الرؤيا
توجه حالي	توجه مستقبلي
الأعمال التي تؤديها المنظمة في الوقت الحالي	الشكل الذي تريد أن تكون عليه المنظمة
احتياجات العملاء التي تقوم المنظمة بإشباعها	احتياجات العملاء التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها
العموم والشمولية	الخصوصية والتحديد
بناء عليها يتم تحديد الأهداف والغايات	بناء عليها يتم تحديد الرسالة

4- الغاية Goal (الأهداف الإستراتيجية. Start. Obj)

أولا : بين الغاية والهدف Goal & Objective:

تشكل الأهداف بمجموعها الغاية ، بمعنى أن الغاية هي محصلة مجموعة من الأهداف الرئيسية والمرحلية، وبالتالي تكون الغاية (الهدف الاستراتيجي) هي قاعدة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من توجيه وقياس أداء المؤسسة، وبقدر ما تكون هذه الأهداف واقعية ومعبرة عن قوى ومتغيرات البيئة بقدر ما تكون فرص النجاح متاحة.

ثانيا : العوامل المؤثرة في وضع الأهداف الإستراتيجية: Mckinsy 7`s Theory

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

- 1- علاقة التأثير والتأثير بين البيئة الخارجية والداخلية، وهو "مماثلة بين ما يجب ؟ وما نستطيع فعله ؟" Strategy
- 2- ثقافة وقيم المنظمة المشتركة Shard-Values.
- 3- علاقات السلطة والمسؤولية. Structure.
- 4- أسلوب اتخاذ القرارات واتجاه تدفقها Style.
- 5- المهارات والأنظمة والأفراد Skills, Systems, Staff .

ثالثا: خصائص الأهداف الإستراتيجية :

- 1- القبول: من قبل أفراد التنظيم , ويعزز ذلك مشاركتهم في صناعتها .
- 2- الوضوح: تحديد ما هو مطلوب انجازه , والجهة المسئولة عن الانجاز.
- 3- الواقعية: التعبير عن غاية المنظمة , وإمكانية التنفيذ .
- 4- القياس: خضوعها لمعايير الأداء والمرجعية Benchmarking .
- 5- المرونة: القابلية للاستجابة للمتغيرات البيئية .

رابعا: نظريات تساعد في صياغة الأهداف الإستراتيجية :

فيما يتعلق بصياغة الأهداف توجد نظريتين مهمتين في هذا الموضوع نظرية ألعاب القوة Henry Mintzberg ونظرية الإدارة بالأهداف .

(أ) نظرية ألعاب القوة Mintzberg

نظرية Mintzberg تقوم علي فكرة أن السلوك التنظيمي هو لعبة القوة التي من خلالها يسعى عدة لاعبين (أطلق عليهم المؤثرين) للسيطرة على أعمال وقرارات المؤسسة. إذن هناك قوى خارجية وداخلية تشكل تحالفات تتنازع السلطة وتؤثر في صياغة الأهداف الإستراتيجية.

يوجد نوعين من المؤثرين: مؤثرين خارجيين، ومؤثرين داخليين . يشكل كل من هؤلاء التحالف الخارجي الخاص بالمؤثرين الداخليين . والتحالف الخارجي الخاص بالمؤثرين الخارجيين .

● التحالف الخارجي يتمثل في:

1. المالكين الذين لهم موقع رسمي في المؤسسة .
2. المساعدين وهم المجهزين لعناصر المدخلات والعملاء أو المشترين الصناعيين للمخرجات والشركاء التجاريين .
3. جمعيات العاملين الاتحادات والجمعيات المهنية .
4. الرأي العام ويتضمن الحكومة، وأجهزة الدولة، جماعات المصالح الخاصة، الإدارات المحلية .
5. أعضاء مجلس الإدارة الذين يقفون في مقابلة التحالف الداخلي والتحالف الخارجي .

يفترض Mintzberg وجود ثلاثة أنواع من التحالفات الخارجية وهي :

☞ تحالف الهيمنة: فرد واحد يسيطر علي التحالف الخارجي ويحاول السيطرة علي التحالف الداخلي .

☞ التحالف الانقسامي: مجموعة قليلة من الأفراد والمجاميع تتقاسم القوة .

☞ التحالف السليبي: عدد كبير من الأفراد والمجاميع يتقاسمون القوة والتأثير لذلك يكونوا في وضع العجز عن التأثير في التحالف الداخلي .

● التحالف الداخلي يتمثل في

1. رئيس مجلس الإدارة
2. العاملين (أصحاب المهارات).

3. المدراء الذين يمثلون السلطة الوظيفية ومدراء الخط الأول (أصحاب الجدارة).

4. المحللين وهم المختصين والمهتمين بتصميم وتشغيل الأنظمة الخاصة بالتخطيط والسيطرة التنظيمية .

وينتج عن هذه القوى خمسة أنواع من التحالفات :

- (1) تحالف أوتوقراطي : السلطة في يد الإدارة العليا حصرا .
- (2) تحالف أيدولوجي : السلطة في يد الإدارة العليا الأيدولوجية .
- (3) تحالف بيروقراطي: السلطة في يد الإدارة العليا مع تفويض المحللين .
- (4) تحالف الجدارة: السلطة في يد مدراء السلطة الوظيفية (الخبراء).
- (5) تحالف سياسي: السلطة في يد أصحاب المهارات (العمال) .

وعلي هذا الأساس يعتقد Mintzberg بأن الأهداف التنظيمية ليست إلا نتائج لألعاب القوة بين التحالف الداخلي والخارجي من جهة، وإلي طبيعة تشكيلة القوة في ضوء هذا التحليل .

(ب) الإدارة بالأهداف :

اعتبرت الإدارة بالأهداف نقلة في الفكر الإداري الحديث من خلال تأكيدها على مفهوم صناعة القرار Decision Making قبل اتخاذه . وقد طور هذه النظرية الباحث Drucker Peter صاحب كتاب The Practice of Man تقوم هذه النظرية على أساس أن الهدف الإستراتيجي يمكن الوصول إليه من خلال تجميع الأهداف التنظيمية (الوظيفية) Functional والأهداف التشغيلية Operational التي تتم توضيحها لفريق العمل والطلب منهم وضع بدائل مختلفة (خطط) للوصول إلى هذه الأهداف والمفاضلة بين هذه البدائل (صناعة القرار) وصولا لاتخاذ القرار الأمثل . ومن ثم تجميع هذه الأهداف وصولا للهدف الإستراتيجي .

إن مدخل الإدارة بالأهداف هو نظام إداري شامل يتكامل مع كل الأنشطة الإدارية الرئيسية بطريقة انتظامية وذلك لغرض تحقيق الأهداف بصورة كفؤ وفعالة .

يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف تنفيذ المهام التالية :

1. صياغة رسالة المؤسسة .
 2. صياغة الأهداف الإستراتيجية والخطط المتصلة بها في مستوى الإدارة العليا.
 3. تمييز الأدوار التنظيمية .
 4. صياغة الأهداف التنظيمية في مستوى الإدارات الوظيفية .
 5. تحديد الأهداف الفرعية للمستوى التنفيذي، أو للمدراء في المستوى الأول .
 6. تحديد الأهداف المطلوب إنجازها من قبل الأفراد مع كل وحدات العمل التابعة للمستوى التنفيذي .
 7. إعادة هذه الدورة من جديد باتجاه الأعلى وذلك بهدف تحديث وتطوير أو إعادة النظر ببعض النتائج المستهدفة من جديد بمعنى تكون تغذية عكسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .
- إن إعادة دورة الأهداف من جديد لغرض تحديث أو تطوير الأهداف يجعل من أسلوب الإدارة بالأهداف نظاماً مفتوحاً مع البيئة الداخلية والخارجية وذلك من أجل تحقيق توازن في القوة بين المؤسسة وبين بيئتها عندما يكون هذا التوازن ضروري وذو فائدة للمنظمة، وفي أحيان يكون من مصلحة المؤسسة زيادة التحكم بقوي ومتغيرات البيئة المباشرة وهذا هو سر نجاح منظمات الأعمال الكبرى .
- إن الميزة الأولى هو تكوين إدارة أفضل وأكثر كفاءة ذلك لأن تطبيق الإدارة بالأهداف بصورة صحيحة في المؤسسة يؤدي مباشرة إلى تحسين العملية الإدارية .

الميزة الثانية هو الأثر الإيجابي الذي يتركه أسلوب الإدارة بالأهداف على وظيفة التخطيط والرقابة حيث يعزز من قدرة المدراء على التفكير في التخطيط لتحقيق نتائج محددة أكثر من الاهتمام فقط بتخطيط الأنشطة أو العمل فقط

الميزة الثالثة لا يوجد هناك أفضل وسيلة للرقابة والسيطرة التنظيمية من الاعتماد على منظمة واضحة ودقيقة من الأهداف التي تساهم في رفع الكفاءة التنظيمية وتحسين الإنجاز كما ونوعاً.

خامساً- أنواع الأهداف:

- منظمات ذات هدف واحد واخرى متعددة الأهداف: حجوم كبر المنظمة
- أهداف رسمية وأهداف فعلية:
- ✓ الرسمية تنشرها للجمهور وقوى التأثير الخارجي عبر وسائل الإعلام والتقارير لإظهار مدى مساهمتها في المجتمع كالحفاظ على البيئة.
- ✓ الفعلية كقدرتها على تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام
- قصيرة وطويلة المدى: وهذا حسب الفترة الزمنية التي يتطلبها كل هدف دون سواه
- كلية ووظيفية:
- ✓ الكلية المتعلقة بحجم ونمو المنظمة مثل الربحية، المبيعات القيمة السوقية للسهم، عدد العاملين...إلخ
- ✓ الوظيفية وهي المتعلقة بالمهام الوظيفية مثل الموارد البشرية، المالية والتكنولوجية...إلخ.

سادسا- (متطلبات)العوامل المؤثرة على صياغة رسالة واهداف المنظمة

Drucker:موقع المنظمة، تحديد معدلات الربحية، القدرة على الحصول /استخدام الموارد بكفاءة، الاعتماد على الابتكار والتجديد في تقديم المنتجات والخدماتتتقييممستي الداء للفرد والأقسام بمعايير موضوعية.

Bennis: الوصول إلى حالة التكامل والتوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، توزيع الصلاحيات والسلطات، حل التعارض بين حملة الأسهم والمتعاملين مع المنظمة، توضيح الرسالة لجميع الأطراف للحصول على موافقتهم، وان تتضمن النمو وطريقة الوصول إليه

Wilson: التفضيل (قيم المدراء ومواقفهم)، عوامل البيئة الخارجية، الثقافة التنظيمية (تاريخ وعمر المنظمة، نمط القيادة والإدارة، الهيكل التنظيمي)، الميزة التنافسية (الجودة، السعر)

الفصل الخامس:
الخيارات
الاستراتيجية المتاحة
أمام المؤسسة

تمهيد

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمؤسسة، يتم تحديد الاختيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمؤسسة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة:

1- تطبيق تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات): إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى .

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل

التحليل الداخلي

عناصر القوة (Strengths)	عناصر الضعف (Weaknesses)
الكفاءة المميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
المصادر المالية المتاحة	الموقف التنافسي المتدهور
مهارات تنافسية جيدة	تسهيلات مهملة للعملاء
معرفة جيدة بالمشترين	نقص الموهبة والخبرة الإدارية
قيادة جيدة للسوق	معدل انجاز ضعيف في تنفيذ
النوعية العالية للمنتجات	الخطط
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات	المعاناة من المشاكل العملية الداخلية
	عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية

التحليل الخارجي

الفرص (Opportunities)	التحديات (Threats)
الدخول إلى أسواق جديدة في السوق	احتمال دخول منافسين جدد
إضافة إلى خط المنتج	زيادة مبيعات المنتجات البديلة
تنوع المنتجات ذات العلاقة	نمو بطيء في السوق
إمكانية التكامل العمودي	سياسات سعرية مناوئة
نمو أسرع في السوق	زيادة الضغوط التنافسية
العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	نمو قوة المساومة للعملاء والموردين
	تغير أذواق وحاجات المستهلكين

- ☞ عناصر القوة في المؤسسات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية
- ☞ عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المؤسسة
- ☞ أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمؤسسة.
- ☞ أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمؤسسة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح .

2- نماذج اختيار الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات ومن أهم هذه النماذج:

1-2- نموذج أنسوف (Ansoff) لاستراتيجيات السوق – المنتج

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج – السوق لتقديم أربعة استراتيجيات هي:

(1) إستراتيجية اختراق السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المؤسسة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق .

(2) إستراتيجية تنمية السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين

(3) إستراتيجية تنمية المنتج: تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج

(4) استراتيجية التنوع: تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط .

- التنوع الأفقي: يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المؤسسة ليشمل أنشطة جديدة مكمل لنشاط المؤسسة

- التكامل العمودي: يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين .

- التنوع المختلط: الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المؤسسة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم – الصناعات الكيماوية – منتجات طبية – منتجات التبغ – توزيع الغاز)

2-2- نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة

يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المؤسسات من خلالها ميزة تنافسية وهي:

(1) إستراتيجية قيادة التكلفة: وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد .

(2) إستراتيجية التميز: إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع

(3) إستراتيجية التركيز: تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة .

2-3- أنواع أخرى من الاستراتيجيات

(1) إستراتيجية الاستقرار:

في حالات معينة تسعى مؤسسات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع، وفي إطار هذه

الإستراتيجية تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نموا معقولا ولكنه بطيء ،

وتتبع بعض من المؤسسات هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها:

(أ) عندما تعمل المؤسسة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر

(ب) عندما تكون انجازات المؤسسة بمستوى مقبول وفي نفس لا تريد الإدارة تحمل المخاطر، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى .

(ت) تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر .

(ث) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل .

(2) الإستراتيجيات الدفاعية

تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المؤسسة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من اجل إيقاف تدهور جدي في وضع المؤسسة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال، هذه الإستراتيجية تمثل حلولا وقتية قصيرة الأجل، وتتكون الإستراتيجيات الدفاعية من:

(أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة): حيث تقوم المؤسسة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية،

ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين .

(ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول): تستهدف هذه الإستراتيجية تغيير عمليات المؤسسة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال، وربما تحتفظ المؤسسة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديداً على أنشطة الأعمال الجديدة . وتلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المؤسسة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي .

(ج) إستراتيجية التصفية: وهي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المؤسسة وتسديد ديونها .

(3) الاستراتيجيات المختلطة

تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية . وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود، حيث تقوم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت .

(4) إستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المؤسسة أو بناء علاقات وارتباطات مع مؤسسات أخرى في نفس ميدان الصناعة. ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين

الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل . ان القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختلف إشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال، يجب أن تكون اكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد، والتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) اكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة.

إن هذه العملية يمكن تحقيقها اذا توفرت الشروط التالية:

- استخدام المواد غير المستغلة
- استثارة القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة .

- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية

3- الوضعية الاستراتيجية على مستوى أنشطة محفظة الأعمال

بعد تعرضنا في العنصر السابق للوضعية الاستراتيجية على مستوى النشاطات الفردية، نحاول في هذا العنصر التعرض للوضعية الاستراتيجية على مستوى نشاطات محفظة أو حقيبة الأعمال بالنسبة لكل من نموذج B.C.G. Mc A.D.L Arthur D. Little، Kinsey

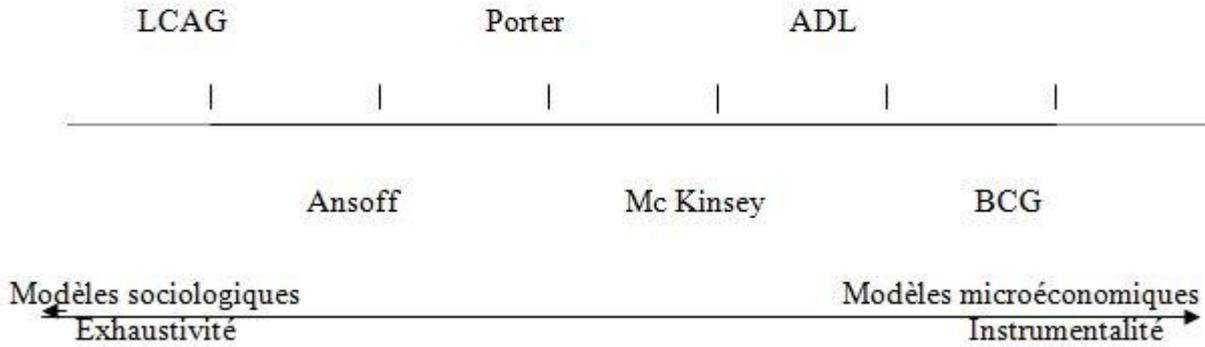
إن نماذج التحاليل الاستراتيجية هذه والتي ظهرت خلال سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات تلخص لنا حاجة مضاعفة:

☞ حاجة لإطار مفهومي conceptuel ووسائل خاصة لعقلنة الاختيارات الاستراتيجية.

☞ حاجة للمقارنة حسب الطرق المتجانسة لمجالات الأنشطة المختلفة ولتسيير حافظة أوراق لهذه الأنشطة.

فكل هذه النماذج تدخل في إطار مستمر، والتي تنطلق من منطلق أكثر شمولي إلى منطلق أكثر وسيلة، كما هو موضح على الشكل الموالي

الشكل رقم (10): تطور النماذج الاستراتيجية



إن من بين الأبعاد الأساسية للتحليل الاستراتيجي تكمن في مفهوم الديناميكية التنافسية، بمعنى في أي مجال نشاط توجد المؤسسة؟ ما هي القوي (المنافسين، الموردن،...) التي يجب مواجهتها؟ ما هي الامتيازات التي تستحوذ عليها وما هي المعوقات التي يجب مواجهتها؟

وعليه، فمن الممكن ترتيب مختلف الطرق الموجودة إلى فوجين (فتتين):
- الطرق الكلاسيكية المؤسسة على دورة حياة الأنشطة،

- تيار أكثر حداثة (un courant plus récent) ولد من خلال دراسة الفروع كالتي قام بها الاقتصاديون الصناعيون. والتحليل الاستراتيجي الذي يشغل بال المسيرين.

إن الخاصية الأولى لهذه الوسائل تكمن في أنهم قد طوروا أساسا من قبل مكاتب أمريكية (cabinet américaines) للإستشارة في التسيير. هذا الأصل يوضح أو يبين جزئيا بأن هذه النماذج يمكن أن يؤخذ بها بالنسبة للمؤسسات ذات الحجم الكبير أو المؤسسات الكبيرة والمتنوعة أكثر منها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME

1-3- نموذج BCG

وحسب هذا النموذج، فإنه يركز على نقطتين أساسيتين:

☞ نسبة تطور النشاط الذي توجد فيه المؤسسة أو الوحدة،
 ☞ نسبة نصيب المؤسسة في السوق على مستوى هذا النشاط.
 من هنا يقع على الإدارة عبئ تخصيص الموارد بين هذه المجالات بالشكل الذي يحقق تعظيم الاستخدام والفعالية. ومن هنا أيضا يمكن التسائل عن المنتجات أو الوحدات الانتاجية التي تمثل فرصا للإستثمار وتوجيه هذا الأخير لها، وما هي المنتجات أو الوحدات التي يجب استبعادها.

وفيما يلي يمكن توضيح الركائز الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج:
 ✓ المنتجات أو الوحدات الإنتاجية المولدة للنقدية (البقرة الحلوب) (vache à lait ، lait

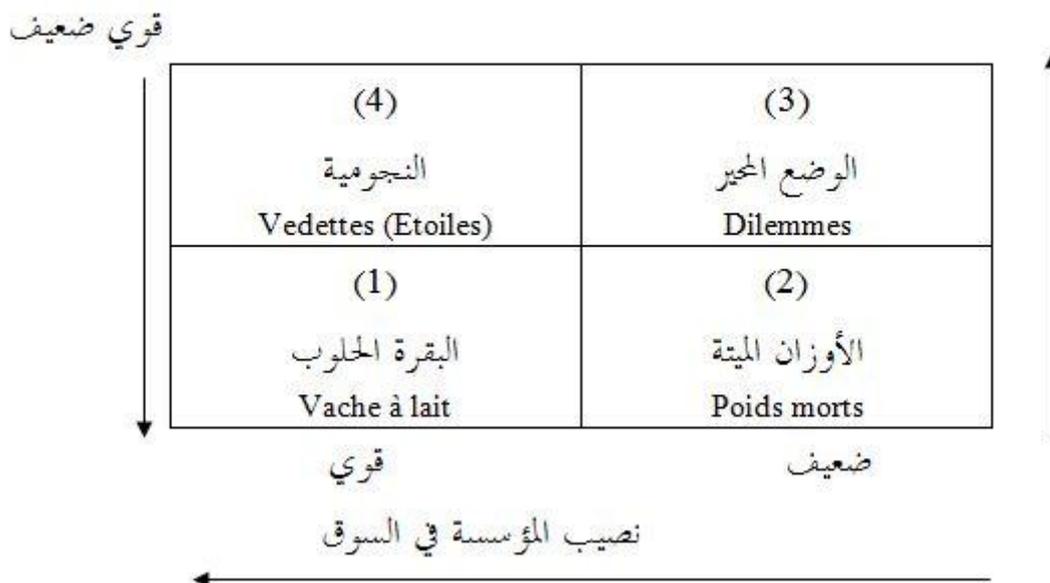
✓ المنتجات أو الوحدات الإنتاجية الغير مولدة للنقدية (الأوزان الميتة) (poids morts ، morts

✓ المنتجات أو الوحدات الإنتاجية المستخدمة للنقدية (الوضع المحير) (dilemmes ،

✓ المنتجات أو الوحدات الانتاجية التي تتسم بالتوازن أو ذات المركز المالي الممتاز (Etoiles . Vedettes

وعلى هذا الأساس، يمكننا ترجمة الأفكار والعناصر السابقة في شكل مصفوفة على النحو التالي:

الشكل رقم (11): بناء مصفوفة BCG



أولاً- المنتجات المولدة للنقدية (البقرة الحلوب) *vache à lait*

وتتميز بأنها تولد قدر كبير من النقدية وتتمتع بقدر كبير من السيطرة في سوق يتميز بالنمو البطيء. وعليه فالاستراتيجية الملائمة هي المحافظة على المركز المالي لهذه المنتجات بل تستخدم في دفع الفوائد على القروض ودفع أرباح الأسهم والتكاليف الثابتة وتمويل البحوث والتطوير ومساعدة المنتجات على النمو.

ثانياً- منتجات لا تمثل مصدر للنقدية (الأوزان الميتة) *Poids morts*

وهي تمثل المنتجات ذات النصيب المنخفض في سوق يتميز بالنمو البطيء، وتتصف بأن ربحيتها تعتبر قليلة ولا تعتبر مصدراً للنقدية. وتسمح المنظمة لمثل هذه المنتجات بالبقاء في التوليفة إذا كانت تساهم ببعض التدفقات الإيجابية، ولا تستحوذ على رأس مال يمكن أن يستغل بربحية في مكان آخر. ولذلك فإن احتمال كبير لحذف كثير من المنتجات التي تقع في هذه التوليفة.

ثالثاً- المنتجات التي تعتبر في محل تساؤل (الوضع المحير) *Dilemmes*

فهي تمثل المنتجات ذات النصيب المنخفض في سوق يتميز بالنمو السريع. وعليه يجب توافر قدراً أكبر من الأموال للمحافظة على النصيب في السوق، وتحقيق نصيب أكبر فيه، كما أن تدعيمها بالاستثمارات يجعلها ذات قوة في توليفة المنتجات مما يجعلها تتحول إلى المنتجات ذات المركز المالي الممتاز أو النجومية. أما إذا لم تتوفر الاستثمارات الكافية، فقد تتحول إلى الحالة الثانية.

رابعاً- المنتجات ذات المركز المالي الممتاز (النجومية) *Vedettes*

وتتميز بأنها منتجات ذات معدل نمو مرتفع، ونصيب مرتفع في السوق، وقد تتمتع باستقلال مالي ذاتي أو قد لا تتمتع بذلك. ويعتمد ذلك على مدى كفاية التدفقات النقدية لتمويل النمو السريع. وإذا انخفض معدل النمو في المبيعات وانخفضت الاستثمارات المطلوبة، تتحول هذه المنتجات إلى الحالة الأولى.

2-3- نموذج ماكينسي *Mc Kinsey*

هذه الطريقة طورت من قبل مكتب استشارة آخر، ألا وهو مكتب *Mc Kinsey* مع شركة *General Electric* التي كانت لها علاقات مع، وهذا خلال السنوات الأولى من عشرية السبعينات من القرن الماضي.

فهي تتميز، هي الأخرى، بنفس ما تتميز به طريقة أو نموذج الـ BCG. حيث بنت هذه الأخيرة، هي الأخرى، ملاحظاتها حول تحليل حافظة الأوراق على برامتين إثنين:

○ قمة جاذية مجالات الأنشطة الاستراتيجية،

○ قمة الوضعية التنافسية (نسبة تنصيب المؤسسة في السوق).

إذن يمكن القول أن هذه الطريقة أو هذا النموذج مبني على نفس الأسس التي بني (مصفوفة المشاركة والنمو في السوق). والفارق (B.C.G) عليها النموذج السابق الوحيد يكمن في عدد الأبعاد على المصفوفة والتي أصبحت ذات الأبعاد ثلاثة على ثلاثة بدلا من إثنين على اثنين، كما هو موضح على الشكل الموالي

الشكل رقم (12): مصفوفة Mc Kinsey

	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
قوية	A	A	B
متوسطة	A	B	C
ضعيفة	B	C	C
	الوضعية التنافسية		جاذية الصناعة

ومن خلال المصفوفة السابقة، يمكن استنتاج مايلي:

- 1- على المؤسسة المحافظة على قيمة النشاط والوضعية التنافسية إذا كانا كل منهما في وضعية جيدة، في حين تسعى إلى تحسينها إذا كانا في وضعية غير ذلك (مرتفعة-متوسطة، قوية-متوسطة)، كما في الحالة A.
- 2- المحافظة على وضعيتها مع محاولة رفع مردوديتها إذا كانت قيمة كل من وضعية النشاط والوضعية التنافسية في وضع أقل، كما في الحالة B.
- 3- التخلي الجزئي أو الكلي إذا كانت هذه القيمة (قيمة النشاط والوضعية التنافسية) ضعيفة كما في الحالة C.

يرى البعض، أي بعض المحللين، أن هذه النماذج هي ظرفية وقد جاءت على أساس مرحلة معينة مر بها الاقتصاد العالمي، وعليه بإمكانها، ربما، أن لا تصلح في وقت ما.

3-3- نموذج (A.D.L) Arthur D. Little

إن طريقة أو نموذج A.D.L، أنجز أو أعد من قبل مكتب أمريكي مُنافس لـ BCG، وله نقاط مشتركة مع هذا النموذج. وعليه فهو يتقاسم معه الانشغال لتقسيم حافظة الأوراق إلى مجالات أنشطة استراتيجية، ومعرفة الوضعية التنافسية للنشاط وتقدير الانعكاسات المالية للوضعية الموجودة أو المتحصل عليها. هذا النموذج يتصور أشعة (أو أبعاد) للتنافسية مختلفة عن ما هو عليه في نموذج B.C.G. فهو يقترح دراسة:

○ درجة نضج النشاط،

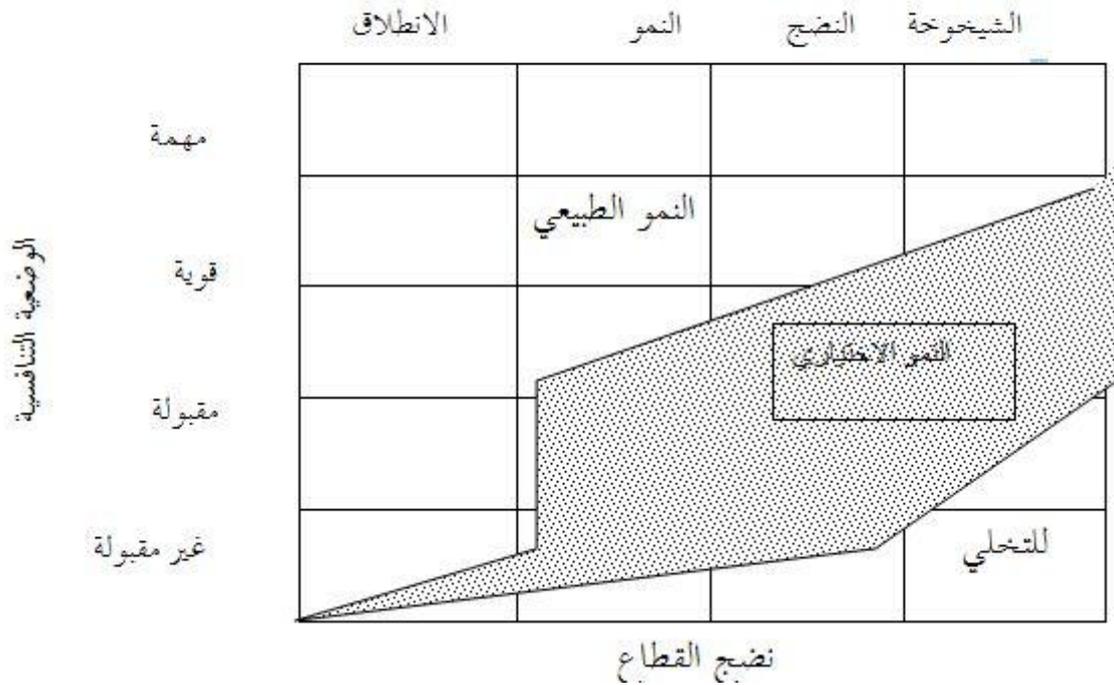
○ الوضعية التنافسية للمؤسسة على مستوى مجال النشاط.

إن هذا النموذج يختلف عن طريقة B.C.G في اختيار المعايير التي يمكن تبنيها من أجل تقدير الوضعية التنافسية (أملا بأن النصيب في السوق لوحده لا يعطينا كل المعلومات حول الوضعية التنافسية). فجاذبية القطاع تقدر انطلاقا من نضجه (فالققطاع على غرار المنتج، يمر أيضا عبر أربع مراحل: الانطلاق، النمو، النضج، التراجع).

إن طريقة A.D.L وضعت من أجل تقدير الوضعية التنافسية، فالأمر يتعلق بدراسة النصيب النسبي في السوق، وكذلك نقاط القوى ونقاط الضعف للمؤسسة فيما يخص الإنتاج، التسويق، التموين والتوزيع.

فكل معيار (برامينز) سيعطي تنقيط تبعا للوضعية التنافسية، وعليه فهذه الأخيرة تكون محددة على سلم يتراوح من واحد إلى خمسة حاملا الملاحظات التالية: مهيمنة، قوية، مقبولة، غير مقبولة وهامشية. فنضج النشاط يكون بنفس الطريقة متوقع حسب مرحلته (الانطلاق، النمو، النضج، التراجع)

فبتقاطع هذين البعدين، يستخرج منهما مصفوفة ذات الأبعاد (4 X5) والتي تعتبر نسبياً أكثر غناء من مصفوفة B.C.G، إلا أنها تعتبر بصفة محسوسة أكثر صعوبة لترجمتها أو تفسيرها، كما هو موضح على الشكل الموالي الشكل رقم (13): مصفوفة الـ ADL



وعليه يمكن التمييز بين ثلاث حالات وهي:

أ- التنمية الطبيعية Le développement naturel

والتي تفترض إلتزام لكل الموارد الضرورية لمتابعة التنمية، والموافقة للأنشطة أين تكون المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة. إلا أنها تدمج أيضا مجموعة الأجزاء المستقبلية (في مرحلة الإنطلاق).

ب- التنمية الاختيارية Le développement sélectif

فبافتراضنا لها، فالتنمية الاختيارية للنشاطات ذات الوضعية التنافسية المتوسطة، وحتى الضعيفة، فالهدف هو الوصول إلى أحسن وضعية وبالتالي أحسن مردودية.

ج- التخلي L' abandon

إن عملية التخلي تصبح مفضلة بالنسبة للأنشطة ذات المردودية القليلة أين تكون الوضعية التنافسية للمؤسسة ضعيفة.

4- حدود ومجالات تطبيق هذه النماذج

إن عملية تحديد حدود ومجالات استخدام هذه النماذج، تكمن في الوظائف التي تقوم عليها. فمن خلال ما تقدم أعلاه، يبدو بأن هذه النماذج لها وظائف عملية، هيكلية، ظرفية وإيديولوجية.

ولمعرفة هذه الحدود، من الممكن معرفة المزايا والعيوب لهذه النماذج الثلاث، وعلى ضوء ذلك تحديد المجال الأمثل لتطبيق كل واحد منها.

1-4- بالنسبة لنموذج BCG

باعتبار أن هذا النموذج يعطي الأولوية للنصيب النسبي في السوق ومعدل نمو النشاط، فهو يمثل الاختيار الأكثر عملي بالنسبة للفترة التي ظهر فيها (وهي فترة السبعينات) مع بعض النماذج الأخرى كنموذج Mc Kinsey و ADL الذين تطرقنا إليهما. فتحديد معدل النمو للنشاط وحساب نصيب المؤسسة في السوق تجاه المنافسين الآخرين، يشكلان عمليات بسيطة، وفي متناول جل المؤسسات التي اتبعت استراتيجية التنويع.

إن هذا النموذج يمتاز بطابعه الميكانيكي، فأثر التجربة يلعب دورا كاملا لو "كانت التكلفة تشكل الامتياز التنافسي الوحيد". هذا الطابع لا يمكن تطبيقه على النشاطات الفنية أو الخاصة بالموضة أو الابتكارات الجديدة أين يكون أثر الخبرة ضعيف؟ وكذلك أيضا في حالة كون حكم المستهلكين مدعم بمعايير أخرى غير التكاليف، كالنوعية، الصورة، التكنولوجيا و الخدمة؟ وكمثال على ذلك شركة Rank- Xerox، فرغم انفرادها بإنتاج آلات السحب في العالم، فقد شن عليها الهجوم من طرف مؤسسات يابانية ذات الحجم الصغير التي استخدمت الحبر المسحوق (Tonner) والتي انطلقت من العدم.

وعليه فالفرضية التي انطلق منها نموذج (BCG) يمكن اعتبارها كحاجز أمام الرئية الديناميكية، وبالتالي فهذا النموذج لا يمكن تطبيقه على كل الحالات. وعليه فإن مجال تطبيقه في الأساس يقتصر على النشاطات الناضجة، و على الابتكارات التكنولوجية الضعيفة، مع منتجات معيارية. أي يمكن تطبيقه بالنسبة لإستراتيجية الأحجام.

2-4- بالنسبة لنموذج Mc Kinsey

إن هذا النموذج يستخدم طريقة التقييم للوضعية التنافسية ك ADL حيث يقوم هذا الأخير على أساس عمر المنتج والذي يمكن أن يكون قابل للزوال أو للتحسين وبالتالي يمكن التركيز على هذا الجانب بدلا من منحى الخبرة، وعليه يمكن القول بأن هذا النموذج قد ركز على النوعية والتكنولوجيا، فهو يقدم نفس الامتيازات (العالمية والحقيقية) ونفس الحدود (التجريبية).

فهذا النموذج يُدخل أو يأخذ بعين الاعتبار مفهوم التكامل أي يمكن تطبيقه على المؤسسات التي لها نشاطات عديدة مرتبطة بمفهوم التعاون أو التآزر، ويعتبر من جهة أخرى أقل تناقض مع ما هو عليه بالنسبة لحقبة الأوراق، والتي تفترض نشاطات متجانسة ومستقلة. وبهذا الصدد فإن نموذج Mc Kinsey يختلف جذريا عن كل من النموذجين "ADL، BCG" وليس بالنموذج الحقيقي لحافظة الأوراق. ففلسفته يمكن التعبير عنها بـ: " لا تعملوا ما عملوه منافسيكم، استخدموا مزاياكم التنافسية حتى يمكنكم الاختلاف".

3-4- بالنسبة لنموذج ADL

على العكس لما هو عليه نموذج BCG، فإن نموذج A.D.L يقيّم الوضعية التنافسية للمؤسسة بطريقة نوعية. فإجابة عن النقد السابق، فهو يفترض بأن المنافسة لا تبنى فقط على التكاليف والأسعار، ولكن على القوة النسبية للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها.

فاختيار دورة الحياة كمقياس لقطاع يدخل بعد أساسي (وهو تجديد الأنشطة) في تحليل حافظة الأوراق. فهو متغير أكثر نجاعة بالنسبة لمعدل النمو الفوري (instantané)، والذي من الممكن أن يعرف تغيرات ظرفية مهمة وأكثر ديناميكية على أساس أننا لا ننظر فقط للماض والحاضر الذي يقوم بمقارنة

خصائص مالية، هياكل تنافسية ووسائل تطبيق (action) استراتيجية خاصة، فهو الوحيد الذي يسمح بالأخذ في الحسبان الديناميكية التنافسية. إن هذا النموذج يقترح قائمة للعوامل الهامة للنجاح، إلا أن الأفراد هم الذين يحددون لكل نشاط العوامل التي، حسب رأيهم، تكون مصدر النجاح، والذين فيما بعد يقومون بترجيحها (عن طريق الإختيار و الترجيح) وذلك بإدخال الموضوعية في التحليل وإبعاد الصرامة العلمية.

فعن طريق مرونته و تكيفه، فإن هذا النموذج يبقى بالتالي الوسيلة الأفضل لتحليل محفظة أوراق المؤسسات الأكثر تنوع، وبالأخص منها تلك التي تنتهج نهج التنوع غير المترابط (غير المركز) الذي يسير مصالح موزعة في شركات وقطاعات مختلفة (disparates)

5- تقييم اختيار البدائل الاستراتيجية :

في هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل: العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي .

6- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري، 2005م: 295). فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لا بد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

☞ تحديد الأهداف السنوية: يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المؤسسة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية

☞ وضع البرامج الزمنية: تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسئولون عن تنفيذها.

☞ تخصيص الموارد اللازمة: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً

جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة .

7- تحديد الإجراءات التنفيذية:

حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها لإنجاز برامج المؤسسة. أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي ...).
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة .
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية .

8- مرحلة تقويم الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية :

☞ وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

☞ مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية: حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية (هل وجوز، 2001م: 635) .

☞ اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء .

ف نجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المؤسسة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها

الخاتمة

يستلزم التشخيص الإستراتيجي التعرف على الموقف البيئي من خلال عملية SWOT، وهذا بدوره يتطلب التعرف على القسم البيئي.

إن عملية التشخيص البيئي تتطلب مسحاً "Scanning" لكل من البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف، ومن ثم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.

هناك مستويان للتشخيص البيئي وهي كما يلي:

1- البيئة الخارجية (External Environment) وهي البيئة الموجودة خارج

إطار المؤسسة، وتصنف هذه إلى:

أ-بيئة خارجية غير مباشرة (عامة)

ب-بيئة خارجية مباشرة (خاصة) وتسمى أحياناً بيئة المهمة (الصناعة).

2- البيئة الداخلية (Internal Environment): وهي البيئة الموجودة داخل

المؤسسة، وتشكل موارد المؤسسة (المالية، والبشرية، والمعلوماتية، والزمن) عوامل هذه البيئة.

لكن في عملية التحليل الاستراتيجي يتطلب تحديد الموقف الاستراتيجي Strategic Situation البداية بتشخيص البيئة الخارجية ومن ثم تشخيص البيئة الداخلية وعمل مماثلة بينها من خلال التساؤل الهام ماذا يجب أن افعل؟ وماذا نستطيع أن نفعل؟ ولا يكفي التعرف على الفرص والتهديدات أو القوة والضعف لاستغلال الثانية والاستعداد للأولى، بل يتطلب التحليل الاستراتيجي كيفية التأثير في المستقبل ومواجهته لتحويل تهديداته إلى فرص، ولتحويل نقاط الضعف إلى قوة.

المصادر

والمراجع

- ثابت عبدالرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج وتطبيقات)"
- سعد غالب ياسين، "الإدارة الإستراتيجية"، عمان – الطبعة الأولى 1998
- ليلى هاشم، "الاتجاهات الحديثة في الادارة العامة"
- احمد بن عبد الكريم غنوم، "ندوة الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودية"
- فلاح الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 13
- عايدة سيد حطاب، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، دارالفكر، القاهرة، 1995.
- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، دم.ج، الجزائر، 1993 .
- عبدالحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2، 2001.
- سليمان بن عبدالرحمن آل الشيخ، ندوة الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، السعودية،
- اسماعيل محمد السيد، "الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)"، المكتب العربي الحديث 1993 .
- ابراهيم المنيف، "الفكر الإداري المعاصر".
- مدني علاقي، "الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية"،
- Methodologie du diagnostic d'entreprise , l'Harmattan ، 2008 ، ouvrage publié sous la direction de Vincent PLAUCHU et Akim TAÏROU.
- Claude-Annie Duplat ، guide pratique pour gerer une entreprise à la croissance rapide" edition d'Organisation ، 2002.
- Jack Koteen ، Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations ، 2nd edition. Westport ، CT ، USA: Greenwood Publishing Group ، Inc. 1997 .
- Micheal Allison & Jude Kaye ، Strategic Planning for Nonprofit -_Organization : A Practical Guide and Workbook ، 2nd edition. NJ ، USA: John Willey & Sons ، Inc. ، 2005.