

د. حجار آسية

أستاذة في قسم العلوم التجارية بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم منذ 2013، عضو في مخبر السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية -بوادكس- جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، ورئيسة فرقة البحث بذات المخبر، حاصلة على شهادة ماجستير: إدارة الأعمال تخصص إستراتيجية مدرسة الدكتوراه جامعة وهران سبتمبر 2012، وشهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة الأعمال جامعة تلمسان فبراير 2017، ثم في نوفمبر 2021 حصلت على التأهيل الجامعي بجامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم.

لدي العديد من المنشورات والمؤلفات الوطنية والدولية في مجالات: إدارة الأعمال، المقاولاتية، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا التنمية الاقتصادية في الجزائر.

عن الكتاب

يقدم الكتاب مجموعة من المفاهيم حول المؤسسة ووظائفها وكذا علاقتها بالمحيط الذي يتميز بعدم الاستقرار مما يستدعي منها التكيف والتأقلم مع تلك التغيرات باعتماد أساليب وطرق تسمح بتبني إستراتيجية ملائمة ومناسبة في ظل المنافسة الشديدة لضمان بقائها. وفي هذا الكتاب سوف نستعرض أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات لمواجهة محيطها ولضمان استمراريتها.

ISBN :978-9969-15-140-4



دار إيلياء للنشر والتوزيع
ELYAA PUBLISHING HOUSE

حي ميموني حمود 02 برج الكيفان
الجزائر العاصمة - الجزائر

email :elyaa.publishing@gmail.com
www.dar-elyaa.com



د. حجار آسية

التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

د. حجار آسية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة



دار إيلياء للنشر والتوزيع
ELYAA PUBLISHING HOUSE



عنوان الكتاب:

التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

الحجم: 15.5 X 23.5

عدد الصفحات: 146

من تأليف:

د. حجار آسية

© المكتبة الوطنية الجزائرية

ردمك: ISBN:978-9969-15-140-4

الإيداع القانوني: أوت 2026

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر

دار إيلياء للنشر والتوزيع



دار إيلياء للنشر والتوزيع
ELYAA PUBLISHING HOUSE

حي ميموني حمود 02 برج الكيفان - الجزائر العاصمة - الجزائر

email : adm@dar-elyaa.com

www.dar-elyaa.com

الآراء والأفكار الواردة في هذا الكتاب تعبر عن وجهة نظر المؤلف وحده، ولا تعكس بالضرورة مواقف أو آراء دار إيلياء للنشر.



2026

التحضير الاستراتيجي للمؤسسة

من تأليف:

د. حجار أهية



دار إيلياء للنشر والتوزيع
ELIYA PUBLISHING HOUSE

الإهداء

إلى

روح جدتي الغالية رحمها الله وجعل مقامها الفردوس الأعلى

إلى والدي الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى خالتي وإخوتي وعزيزتي هناء

أسرتي وبالأخص غاليتي وقرة عيني وحبيبتي فاطمة الزهراء

اهدي هذا الكتاب

د. حجار آسية

فهرس المحتويات

10	فهرس الأشكال
11	فهرس الجداول
12	مصطلحات أساسية
14	مقدمة
الفصل الأول: ماهية المؤسسة	
16	1. مختلف التعاريف حول المؤسسة
21	2. تصنيف المؤسسة
23	3. وظائف المؤسسة
25	4. محيط المؤسسة (البيئة)
34	5. نظام المعلومات في المؤسسة
40	6. الوظائف الإدارية
الفصل الثاني: تقديم الاستراتيجية	
54	1. مفهوم الإستراتيجية
55	2. أصول هذا التخصص
55	3. الأهداف الاستراتيجية
57	4. الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة
59	5. تحليل أصحاب المصلحة
61	6. الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية

63	7. وحدات الأعمال
	الفصل الثالث: التشخيص الاستراتيجي
70	مراحل القيام بالإستراتيجية
72	2. التشخيص الاستراتيجي الخارجي
85	3. التشخيص الاستراتيجي الداخلي
	الفصل الرابع: نماذج تحليل محفظة الاعمال
102	1. نماذج تحليل محفظة الأعمال
111	2. تقييم نماذج تحليل محفظة الأعمال
111	3. العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي
104	الفصل الخامس: صياغة الخطة الاستراتيجية
114	1. صياغة الخطة الإستراتيجية
115	2. متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية
118	3. خطوات عملية صياغة الخطة الإستراتيجية
120	4. قوى التوجيه الاستراتيجي
124	5. الوسائل المساعدة على صياغة الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية
116	الفصل السادس: أنواع الاستراتيجيات
132	1. الاستراتيجيات التنافسية
133	2. الإستراتيجيات العامة للتنافس
136	3. البدائل الإستراتيجية

139	4. استراتيجيات التسعير
144	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	المؤسسة آلة	01
19	المؤسسة تجمع بشري	02
20	دورة التشغيل	03
20	علاقة المؤسسة بالأسواق	04
31	دورة تحليل بيئة المؤسسة	05
38	فعل، معلومة،	06
39	نظام المعلومات في المؤسسة	07
43	التقسيم (التجميع) حسب الوظائف	08
56	المستويات الثلاثة في المؤسسة	09
60	أصحاب المصلحة الرئيسيون والثانويين	10
63	العوامل المؤثرة في الأهداف	11
76	القوى الخمس لبورتر	12
79	تحليل PESTEL	13
84	أركان التنمية المستدامة	14
86	المدخل المتبعة لحصروتحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية في المؤسسة	15
88	سلسلة القيمة لبورتر	16
103	نموذج LCAG	17
104	نموذج BCG	18
107	نموذج إشارة المرور	19
109	نموذج تقييم المركز الاستراتيجي والإجراءات	20
125	دورة حياة المنتج	21
128	نموذج Y	22

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
74	مؤشرات مراقبة العرض	01
85	أبعاد التنمية المستدامة	02
96	مصفوفة SWOT	03
126	الاختلاف بين كل من السيناريو، التنبؤ والرؤية	04

مصطلحات أساسية:

الفرق بين المنظمة، المنشأة، المؤسسة والشركة

يستخدم الكثيرون مصطلح المنظمة للدلالة على المنشأة أو المؤسسة أو الشركة دون إدراك إذا كان هناك فروق أم لا، سنحاول تبسيط كل مفهوم على حدى لإزالة هذا اللبس.

1. **المنظمة: (Organisation)** حسب P.de Bruyne نستخدم مصطلح منظمة عندما يتفق مجموعة من الأفراد على تقديم مساهمات فعالة في انتظار تلبية رغباتهم في المقابل (العوائد). ويتم اعتماد مصطلح المنظمة عند التركيز على العلاقات (المباشرة أو غير المباشرة) وعلى الجوانب التشريعية والقانونية مثل منظمة الأمم المتحدة
2. **المنشأة: (Etablissement)** يعرف M.L-Baudin المنشأة على أنها "مجموعة من الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظم "L'entrepreneur". المنشأة ليس لها شخصية قانونية وغير مستقلة ماليا، تتميز بتوجيه أعمالها ومراقبتها من خلال المؤسسة الأم. يستخدم مصطلح المنشأة للدلالة على مصنع أو واجهة أو مكتب وأيضا يطلق اسم المنشأة على الجمعيات الخيرية
3. **الشركة: (Firm)** الشركة هي كل تنظيم يهتم بالهيكل الاقتصادي مهما كان حجمه ونوعه أو طبيعته الاقتصادية والقانونية، يستخدم مصطلح الشركة للدلالة على وجود شريكين أو أكثر في رأس المال مثل شركة روية للعصائر
4. **المؤسسة: (Entreprise)** : كلمة مؤسسة مشتقة من كلمة entrepreneur أي الشخص القادر على تحمل المخاطرة والتي مصدرها الفعل entreprendre والذي يشير إلى خاصة الخطر المصاحبة لتوظيف الأموال في النشاط الاقتصادي. في الأخير يمكن القول أن المؤسسة هي شكل من أشكال المنظمات.
5. **المشروع: تنظيم يعمل على الإنتاج والمبادلة أو يرمي إلى تداول الأموال والخدمات بهدف الحصول على ربح.**

هناك فرق في المصطلحات والمفاهيم:

- المؤسسة وهو مصطلح اقتصادي ويشمل عدة حالات ونشاطات مختلفة، فهي تعتبر عميل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لأعوان آخرين بهدف تحقيق الأرباح.
- الشركة وهو مصطلح قانوني ويعبر على أحد الأشكال القانونية الممكنة لممارسة النشاط الاقتصادي والتي يجسدها عقد الشركة، سواء كانت شركات أشخاص أو أموال.
- المنظمة هو مصطلح الأكثر استعمالاً في مجال التسيير لأنه يضم الأبعاد الداخلية والمهمة الخارجية للمؤسسة. ويقصد بالمنظمة السبرورة التي يعمل بها الأفراد جماعياً والإطار الذي يعملون فيه وهي مجموعة مهيكلية تضم مكونات (أفراد، تقنيات، أموال، معلومات...) في تأثير متبادل.
- المشروع هو عبارة عن مجموعة من وسائل تنفيذها بطريقة منسقة من أجل تحقيق هدف اقتصادي ثابت مسبقاً المشروع هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تستهلك الموارد لتحقيق الهدف.
- المنشأة هي الوحدة الاقتصادية التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع والخدمات ويتم إدارتها بواسطة مالك واحد وإدارة واحدة وتقع ضمن منطقة جغرافية واحدة كما أنها قد تمتد أحياناً إلى مساحة جغرافية أكبر في حالة وجود فروع وتمارس نشاطاً صناعياً في مجالات الصناعات الاستخراجية والتحويلية والكهرباء والمياه.

مقدمة:

تسعى المؤسسة دائما إلى ضمان بقائها في ظل التغيرات والتحولات المحيطة بها، سواء على المستوى العام أو على مستوى المحيط الخاص أين تشتد المنافسة، مما يستدعي منها التكيف والتأقلم مع تلكم المتغيرات وبالتالي تبني إستراتيجية ملائمة ومناسبة لكل ظرف ووضعية.

وفي هذا الكتاب سوف نستعرض أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات لمواجهة محيطها ولضمان استمراريتها، حيث تم تقسيم هذا الكتاب على النحو الآتي:

الفصل الأول: ماهية المؤسسة، وفيه تم التطرق لمختلف التعاريف المتعلقة بالمؤسسة، أهم الوظائف وكذا محيطها وأهمية نظام المعلومات في المؤسسة بالإضافة إلى الوظائف الإدارية.

في الفصل الثاني: تقديم الإستراتيجية، من خلال عرض مختلف التعاريف ومستوياتها بالإضافة إلى الرسالة والأهداف الإستراتيجية.

فيما تمثل الفصل الثالث في التشخيص الاستراتيجي، الخارجي والداخلي.

أما الفصل الرابع فقد اقتصر على نماذج تحليل محفظة الأعمال.

الفصل الخامس: صياغة الخطة الإستراتيجية.

وأخيرا الفصل السادس تم التطرق فيه لمختلف أنواع الاستراتيجيات المطبقة من قبل المؤسسة.

الفصل الأول

ماهية المؤسسة

تعتبر المؤسسة عصب الحياة الاقتصادية والخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني، فهي مصدر ثروة المجتمع، من أفراد ودولة ومؤسسات، وتمثل منتجاتها المادية والمعنوية المكون الرئيسي الذي تقوم عليه الأسواق.

1. مختلف التعاريف حول المؤسسة:

1-1- التعريف الأول للمؤسسة:

" المؤسسة " مصطلح يشمل حقيقة متعددة وغير معرفة بشكل دقيق. ويثير المبادرة ومنهج المقاولاتية أو طريقة رجل الأعمال. وكل عملية إنتاج تتطلب تنفيذ للسلع والخدمات ذات التكلفة. في اقتصاد السوق:

- إن قيمة ما يستهلكه المستهلك وقيمة المنتج تظهر في الأسعار التي يحددها العرض والطلب في السوق؛
- لا تتحقق قيمة السلع والخدمات المنتجة إلا عندما تجد المشتري الذي يمكنه تلبية حاجته؛

- يكون نشاط المؤسسة مبرراً إذا تجاوزت قيمة ما ينتجه قيمة ما يستهلكه.

وبالتالي فإن المؤسسة تبدو كمكان لتحويل السلع والخدمات. عندما نستخدم هذه الكلمة، فإنها تثير تلقائياً معظم الأشخاص الشركات الكبيرة التي يعلم الجميع أنها صناعية (رونو، ساب، ألكاتل...)، تجارية (كارفور، تاردي، كيل...) أو الخدمات (عامّة، أو الخطوط الجوية الفرنسية، أو سوسيتي جنرال...).

كما تشمل مجموعة كبيرة من المؤسسات الصغيرة التي لها أنشطة متنوعة يستخدمها الجميع في الحياة اليومية (التجارة المحلية والحرف اليدوية...). ولا يمكن أن يكون تعريف المؤسسة الذي يغطي هذه الحالات المتنوعة سوى تعريف عام جداً. ومع ذلك، يمكن تحديد بعض السمات المشتركة:

- إنه عون اقتصادي يجمع بين المواد الخام والمعدات، الموارد المالية والموارد البشرية بهدف إنتاج السلع و/أو الخدمات؛
- والغرض من هذه المنتجات أن تباع في سوق ما بحيث يكون سعر البيع أعلى من التكاليف؛
- يتألف نشاط المؤسسة من عدة عمليات من اكتساب الموارد من وكلاء آخرين إلى تسويق إنتاجها. وهناك في كل مرحلة من المراحل مشاكل تتعلق بتحسين الأداء التي تتطلب اتخاذ الخيارات وتنفيذها؛
- تتخذ المؤسسة هذه الخيارات باعتبارها مركزاً قائماً بذاته لصنع القرار، ولكنها تضع في اعتبارها البيئة التي تعمل فيها والشركاء المتعاقدين معهم؛
- هذه الخيارات تم اعتمادها لأهداف تتعلق بشكل أساسي بالطابع الاقتصادي للمؤسسة، ولكن هذا قد يكون أوسع إذا ما أخذنا في الاعتبار بعدها الاجتماعي والمجتمعي.

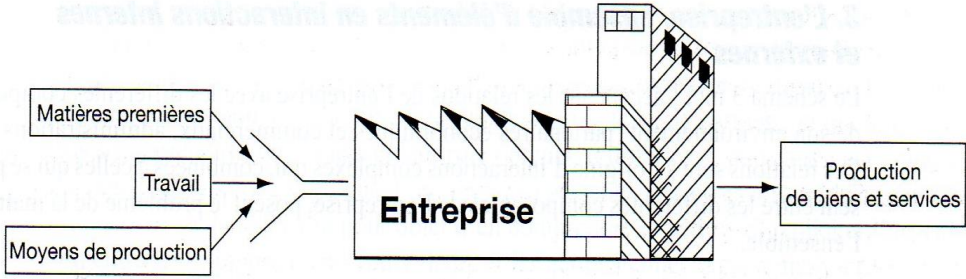
2-1-المقاربات الأربعة :

- من خلال التركيز على خصائص معينة للشركة، يلقي كل مخطط من المخططات الأربعة التالية الضوء على جانب واحد من الواقع. وقد تبدو هذه التصورات المختلفة معاكسة، ولكنها في واقع الأمر تكمل بعضها البعض.
- المؤسسة آلة أو ميكانيزم:

توضح الصورة رقم 1 مفهوم المؤسسة كمكان تتم فيه معالجة وتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية. وهي رؤية مستلهمة من المؤسسة الصناعية، حتى وإن كان يمكن توسيعها لتشمل حالات أخرى، باعتبار أن المواد الخام يمكن أن تكون أيضاً معلومات. فعلى سبيل المثال، تتجنب وكالة السفر ضرورة قيام عملائها بالبحث عن المعلومات اللازمة لتنظيم عطلتهم. الوكالة تحول المعلومات التي لديها إلى الخدمة التي

تسوقها. تركز هذه الرؤية على المؤسسة باعتبارها مجموعة من عوامل الإنتاج وتؤدي إلى مقارنة ميكانيكية للمؤسسة وفي هذه المقاربة، ترتبط المؤسسة بصورة الآلة والمشاكل التي يطرحها تشغيلها كمشاكل خلل البرمجة أو خلل تقني.

الشكل رقم 01: المؤسسة آلة



المصدر: J.F. Soutenain, organisation et gestion de l'entreprise, copyright Bert

p 11..éditions 2007

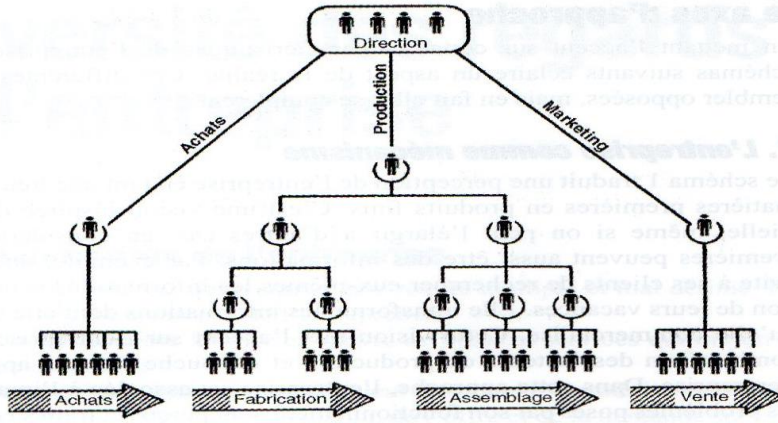
• المؤسسة تجمع بشري:

الشكل رقم 02 يمثل الهيكل التنظيمي. وهو يوضح حقيقة أن المؤسسة هي مجموعة من الأفراد ومجموعة من العلاقات بين هؤلاء الأفراد. وهذه العلاقات أكثر تعقيداً مما يترجم المخطط التنظيمي بشكل رسمي. إن دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات تؤدي إلى رؤية المؤسسة كتجمع بشري.

إن المفهوم الميكانيكي للمؤسسة يتمثل في رؤية الأشخاص الذين يكوّنون المؤسسة كآليات. ولكن على عكس الآلات، يكون للإنسان شخصية ومشاعر وتطلعات تؤثر على سلوكه.

فقد تتعطل الآلة (يتم إصلاحها)، وقد تصبح غير منضبطة (يتم ضبطها). إن الإنسان سيفعل عمله باهتمام متزايد أو أقل، ويولي عناية أو عناية أقل، متطلبات الجودة، وهذا ليس ميكانيكياً. هذه المقاربة لها بعد نفسي (سلوك الأفراد) واجتماعي (سلوك الجماعات والأفراد داخل الجماعات).

الشكل رقم 02: المؤسسة تجمع بشري

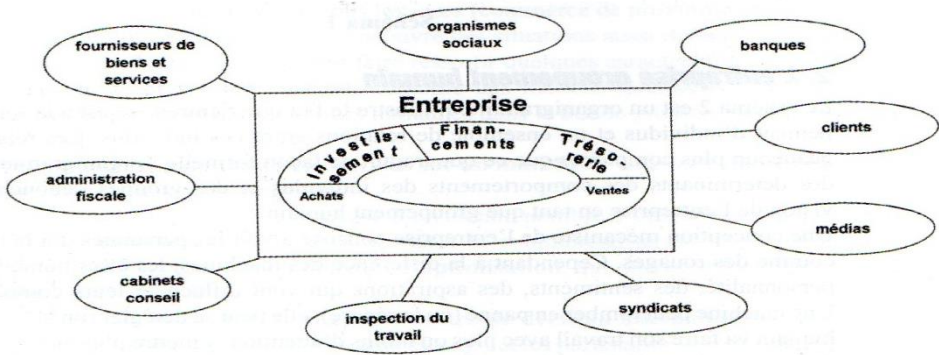


المصدر: J.F soutenain organisation et gestion de l'entreprise، copyright Bertl،
p 12،éditions 2007

• المؤسسة مجموعة من العناصر المتفاعلة داخليا وخارجيا:

ويرتكز الشكل رقم 03 على علاقات المؤسسة مع المكونات المختلفة لبيئتها (الشركاء الاقتصاديون والتجار، الإدارات). وهذه العلاقات هي مصدر التفاعلات المعقدة التي ترتبط بتلك التي تحدث بين مكونات مختلفة من المؤسسة، تطرح مشكلة التحكم في الكل أو المجموعة.

الشكل رقم 03: دورة التشغيل



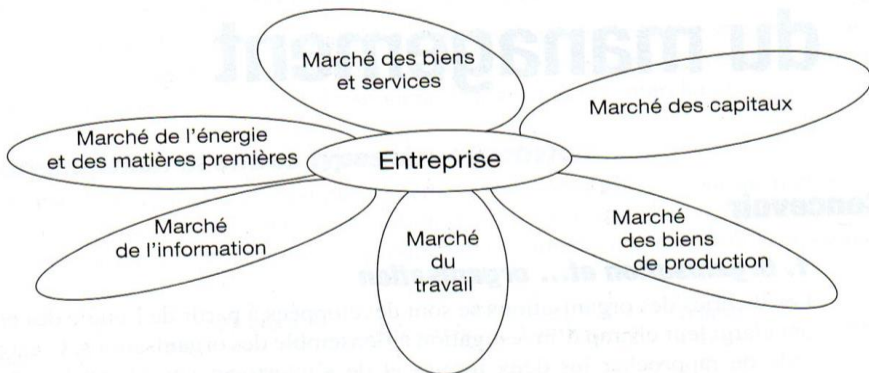
المصدر: J.F soutenain organisation et gestion de l'entreprise, Bertin

p 12, éditions 2007

مقاربة المؤسسة كنظام توفر عناصر تأخذ في الاعتبار التعقيد الداخلي والخارجي والتحكم فيه. هذه المقاربة تركز على مصطلح القيادة والعوامل المؤثرة فيه (النظام) في هذا المعنى يمكن تقريبها من نظريات الطوارئ.

● المؤسسة فاعلة في أسواق مختلفة:

الشكل رقم 04: علاقة المؤسسة بالأسواق



المصدر: J.F soutenain organisation et gestion de l'entreprise, Bertin

p 13, éditions 2007

يوضح الشكل رقم 04 مشاركة المؤسسة في مختلف الأسواق المحيطة بها. وبالتالي مجموعة علاقات للمؤسسة ببيئتها يمكن النظر إليها من خلال فكرة السوق التي تؤدي إلى رؤية تعاقدية لها. وبالتالي فإن المؤسسة (المنظمة من النظرية الاقتصادية) يُنظر إليها من خلال العقود التي تشارك فيها والتي تربطها بجميع شركائها بغض النظر عن دورهم (العميل، الموردون، ولكن أيضاً المساهمين، والموظفين، وما إلى ذلك). وفي هذه المقاربة، تقدم المؤسسة نفسها كمجموعة من العقود. وتهدف نظريات المنظمة إلى فهم طبيعة العلاقة، وشرح الصلة بين السلوك الفردي والعمل الجماعي، وتحليل الشروط المحددة لتوجهاتهم.

2. تصنيف المؤسسة:

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفق عدة معايير اقتصادية وقانونية كما يلي:

1.2 تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعاً للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى:

• المؤسسات الصناعية: وتنقسم بدورها إلى:

مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات... الخ، وما يميز هذه المؤسسات هو احتياجها لرؤوس الأموال الضخمة، كما تتطلب توفير مهارات وتقنيات عالية لتشغيلها

مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل، النسيج، الجلود... الخ

• المؤسسات الفلاحية:

وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهو: الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

• المؤسسات التجارية:

وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات تجارة الجملة..الخ

• المؤسسات المالية:

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين

ومؤسسات الضمان الاجتماعي....الخ

• المؤسسات الخدمائية:

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، مؤسسة البريد

والمواصلات،... الخ.

2.2 تصنيف المؤسسات وفقا لطبيعة الملكية:

يمكن تقسيم المؤسسات وفقا لهذا المعيار إلى ما يلي:

• المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد

مؤسسات أشخاص، مؤسسات أموال....

• المؤسسات المختلطة (حسب ملكية رأس المال): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها

بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص، حسب نسبة المساهمة في رأس المال

• المؤسسات العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق

للمستولين عنها التصرف بها كما يشاءون، ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا

وافقت الدولة على ذلك.

3.2 تصنيف المؤسسات حسب الحجم:

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في

الاقتصاد، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب

حجمها. فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين

للتصنيف. وهناك من يضيف إلى ذلك قيمة الأصول والقيمة المضافة للفصل بين حجم المؤسسات، وهناك أيضا من يعتمد على الأموال الخاصة للمؤسسة.

وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

• **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر على نشاط اقتصادي معين، وهي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل ومقسمة كما يلي:

المؤسسات الصغيرة: تشغل ما بين 01 – 49 عامل.

المؤسسات المتوسطة: تشغل ما بين 50 و 499 عامل.

المؤسسات الكبيرة: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل

3. وظائف المؤسسة:

1.3 وظيفة البحث والتطوير:

تهتم هذه الوظيفة بتطوير المنتجات تماشيا مع ذوق ورغبة المستهلك، كما تقوم أيضا بابتكار منتجات جديدة ذات قدرة تنافسية، وبتكاليف منخفضة.

2.3 وظيفة التمويل (الشراء):

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين وتظهر أهمية الأهمية التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتوجات من السلع والخدمات التي سوف يعاد بيعها، وإن كان هذا التعريف متفقا عليه بالنسبة للمؤسسة التجارية، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمؤسسة الصناعية وهذا يعود إلى مفهوم التمويل الذي يتميز بالشمولية.

3.3 الوظيفة المالية:

ترتبط الوظيفة المالية في المؤسسة بشكل كبير بالعمليات المالية والتي تشكل الحياة المالية للمؤسسة، باعتبار أن كل نشاط اقتصادي يعتمد على الموارد المالية وتمثل مهام الوظيفة المالية في هذا الإطار في التفاوض وفي إعداد برامج لتمويل المؤسسة والإشراف على تنفيذها وتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في إدارة وتسيير الخزينة

4.3 وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد. وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

5.3 الوظيفة التسويقية (التجارية):

تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع والخدمات، كما تعمل على معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات، من أجل معالجتها في أسرع وقت لتتمكن من تعظيم الربح، أي رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع والخدمات المنتجة حيث يحاول المسؤولون على نطاق المؤسسة دراسة السوق، المتعاملين، قنوات التوزيع، وكذا الأسعار المنافسة ودراستها بصفة موضوعية. فمن هذه المعطيات تستطيع المؤسسة أن تضع التنبؤات الصحيحة التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق.

6.3 الوظيفة الإنتاجية:

تعتبر الوظيفة الإنتاجية أساس النشاط الاقتصادي، منها تبدأ الدورة الاقتصادية (عبارة عن تحويل الماد الأولية إلى منتجات قابلة للاستهلاك)، وذلك باستعمال اليد العاملة البشرية. وفي الحقيقة إن الإنتاج لا يتم في القطاع الصناعي

فقط كما يعتقد البعض بل يشمل جميع المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها سواء كانت فلاحية أو خدماتية... الخ وذلك لأن الإنتاج يتمثل في التحويل. كما أنه عملية مزج مختلف عوامل الإنتاج في مختلف القطاعات الاقتصادية، وتركز هذه الوظيفة على حسن التدبير في استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة، مما يؤدي إلى الاستفادة منها بقدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

7.3 وظيفة اللوجستيك:

يمكن تعريف الوظيفة اللوجستية (La logistique) التدفقات المادية والتدفقات المعلوماتية المصاحبة للنشاطات التموينية والتي تمتد منذ وضع برنامج الإنتاج إلى غاية وصول التموينات إلى المصلحة التجارية.

4. محيط المؤسسة (البيئة):

1-4 تعريف بيئة المؤسسة:

هناك اختلاف كبير بين الكتاب والباحثين حول تعريف البيئة لتداخل مكوناتها وتتعدها، وأهم التعاريف:

- "البيئة هي كل شيء يحيط بالمنظمة ويقع خارجها".
- "البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح أو بقاء المؤسسة أو تحقيق أهداف.
- "بيئة الأعمال هي تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى، ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والثقافية... الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة.. والتي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على واقع المؤسسة ومستقبلها".

ومنه:

1- البيئة هي مصدر المستلزمات الضرورية للمؤسسة، ومصب لجميع مخرجاتها.

2- البيئة هي مصدر للفرص وللتحديات، وللقيد والحواجز.

3- المنظمة في علاقة تبادل مستمر مع بيئتها، ولا يمكن العيش في معزل.

4-2- تصنيفات البيئة:

حصر هنري منتزبرغ الحالات الرئيسية للبيئة في بيئة مستقرة تمتاز بضعف الديناميكية بيئة معقدة تتطلب من المؤسسة الكثير من المعرفة بيئة متنوعة تتطلب من المؤسسة إستراتيجية التكامل أو التنوع -بيئة عدائية: تتميز بشدة التنافسية. وتم تصنيف بيئات المؤسسة على شكل حلقة متصلة لتدرج من البيئة المستقرة الساكنة، وتمتد إلى البيئة المتحركة النشطة، وتتمثل هذه التصنيفات فيما يلي البيئة الهادئة العشوائية يكون هذا النوع من البيئة غير متغير ومستقر، وتتوزع عناصرها بطريقة عشوائية بدون علاقات منتظمة بينها، وتستطيع المؤسسات التكيف معها كوحدات صغيرة ومنفردة البيئة الهادئة المجتمعة تكون هنا البيئة مستقرة هادئة، ولكن مواردها لا تتوزع عشوائيا، بل تتركز في أماكن معينة، وعليه تكون بعض المواقع في البيئة الغنى من حيث الموارد من مواقع أخرى البيئة القلقة المتفاعلة في هذا النوع من البيئات تتركز الموارد بشكل كبير، وتصبح البيئة غير مستقرة لتنوع المؤسسات فيا مما يؤدي الى حدة المنافسة بينها، والمواجهة هذه التحديات التنافسية والقيام بها من الضروري تحديد الأهداف التنظيمية، من ناحية السلطة وليس من ناحية الموقع البيئة الهائجة وهي البيئة الديناميكية التي تتغير العلاقات بين عناصرها بشكل كبير. وتسهم ثلاثة توجهات في نشوء قوى متحركة هي زيادة عدد المؤسسات في البيئة المضطربة، الترابط القوي بين القطاع الاقتصادي والقطاعات الأخرى في البيئة والتركيز المتزايد على البحث والتطوير المواجهة التحديات التنافسية .

4-3- خصائص البيئة:

الهدف من معرفة خصائص البيئة هو سهولة تحليلها، وضوح دراستها ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

- التفرد: تختلف بيئة كل مؤسسة عن غيرها من المؤسسات، فرغم اشتراك بعضها في عدد من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من مؤسسة إلى أخرى.
- تغيير البيئة: كل مؤسسة تحكمها عوامل غير ثابتة ومتغيرة، بعضها يمكن قياسه والبعض الآخر لا يمكن قياسه.
- صعوبة التحكم في متغيرات البيئة: ليس من السهل التحكم في المتغيرات المحيطة بالبيئة (متغيرات اجتماعية تكنولوجية قانونية)، ففي الكثير من الأحيان يصعب أحكام السيطرة عليها، بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها والسيطرة نسبياً على البعض الآخر.
- التأثير المتداخل للمتغيرات: للمتغيرات المؤثرة على بيئة المؤسسة لها آثار متداخلة تؤثر وتتأثر بالمتغيرات الأخرى، فالعوامل السياسية تؤثر في العوامل الاقتصادية، وتتأثر بها كذلك العوامل الاجتماعية وهكذا.
- خضوع المؤسسة الآثار البيئة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشط وتعمل منفصلة أو منعزلة، فهي تخضع المؤثرات بينها وتسهم في نموها وتحديد مستوى ادائها، كما أن المؤسسة تؤثر بشكل ما على بيئتها.
- فاعلية آثار البيئة: يختلف اكتشاف وتحليل العوامل البيئية المؤثرة من مؤسسة إلى أخرى، وعليه فإن نجاح أي مؤسسة مرتبط بقدرتها على التحليل المعمق لبيئتها الداخلية والخارجية، لتوضيح العوامل المؤثرة على نشاطها وتحديدتها.
- أبعاد أو خصائص البيئة تنقسم إلى:
- العدائية أو التهديد البيئي: بيئة المؤسسة قد تكون سخية كريمة أو ذات طبيعة عدائية، وتتحدد درجة العدائية عن طريق المنافسة ومختلف العلاقات مع الأطراف الخارجية المحيطة بالمؤسسة، ودرجة توافر الموارد اللازمة للنشاط، وفي الواقع فإن

العناصر السابقة تعتبر نوعاً من الضغوط البيئية المعبرة عن درجة التهديد التي تواجه صناع القرار في تحقيق أهدافهم. والتهديدات البيئية هي تلك التحديات التي تمثلها إحدى الاتجاهات السلبية، غير المتوافقة أو غير المرضية لاتجاهات المؤسسة، أو في اضطراب محدد يحدث في بيئة المؤسسة من المحتمل أن يؤدي إلى آثار عكسية على أهدافها في حالة غياب تصرفات هادفة، والملاحظ أن هذه الخاصية البيئية لم يتم قياسها كمياً".

● **التعقد البساطة:** يشير التعقد إلى اختلاف وتنوع وكثرة المكونات والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، يستهدف قياس درجة التنافر أو التجانس بين متغيرات بيئة المؤسسة المؤثرة على نشاطها وتكون البيئة معقدة في حالة تأثر المؤسسة بالعديد من المتغيرات البيئية الغير المتجانسة، في حين تكون البيئة بسيطة في حالة تأثر المؤسسة بعدد محدد من المتغيرات المتجانسة.

● **الاستقرار أو التغير:** يمثل مدى ديناميكية المتغيرات البيئية. فتوصف البيئة بالاستقرار عند ثبات متغيراتها البيئية على حالها دون تغيير لفترة طويلة بينما توصف البيئة بالاضطراب أو عدم الاستقرار عند صعوبة التنبؤ بسلوكها المستقبلي بسبب تحرك متغيراتها بشكل عشوائي

عدم التأكد أو عدم اليقين: يشير إلى انعدام توافر المعلومات الكافية عن متغيرات البيئة الخارجية، وتغيراتها المحتملة لدى صناع القرار، وينتج عن عدم التأكد صعوبة حساب التكاليف والاحتمالات المرتبطة ببدائل اتخاذ القرار؛ مما يؤدي إلى زيادة خطر فشل المؤسسات.

4-4 فوائد تحليل البيئة:

تتلخص فوائد تحليل بيئة المؤسسة فيما يلي:

- يكشف إمكانيات معالجة المشاكل ذات العلاقة بصورة صادقة وصریحة
- يكشف فرص نجاح المؤسسة.

- يحدد مواطن التغيير الممكنة في المؤسسة.
- يساعد على تكييف وتعديل إطار الخطة الإستراتيجية.
- يوضح الاتجاهات الرئيسية للمؤسسة.
- يساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل الواقع.
- يكشف عن القوى المحركة للمؤسسة.
- يعني قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المؤسسة والظروف التي تحيط بها.
- يكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المؤسسة وخاصة في مجال إحاطتهم بما يجب عمله لتطويرها.
- يساعد على وضع الأهداف الإستراتيجية الفرعية.

4-5- شروط تحليل البيئة:

- إن من أهم أغراض تحليل البيئة سواء كان التحليل للبيئة الخارجية او الداخلية الرئيسية فان دور هذا التحليل يكمن في تحديد الأهداف، ولهذا يتعين الحرص الشديد لان يكون تحليل البيئة مفيد أو ناجحاً، ولكي يكون كذلك ينصح بإتباع القواعد الآتية:
- التركيز على عناصر القوة والضعف الواقعية عند إجراء تحليل البيئة
 - التمييز بين ما عليه المؤسسة في الوقت الحاضر وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل.
 - الوضوح الكامل في تحليل عناصر البيئة والابتعاد عن المناطق الرمادية .
 - يفضل أن يكون تحليل الواقع مختصراً وبسيطاً بعيداً عن التعقيد والتحليل المطنّب.
 - يجب أن يكون التحليل موضوعياً يتجنب التحيز.

6-4- متطلبات تحليل البيئة الناجح:

- يتطلب تحليل بيئة المنظمة الناجح توفير مجموعة من الشروط تذكر منها :
 - وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية يتضمن مدخلات الخطة ومخرجاتها لان هذا النظام يساعد المنظمة على تقييم نقاط ضعفها وقوتها بموضوعية وكفاءة.
 - إجراء كشف كامل لبيئة المنظمة عن طريق إجراء المسوحات والاستقصاءات التي تتطلبها مهام وطبيعة التحليل
 - وضع تصور سيناريو للمستقبل البديل المشرق للمنظمة لكي يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل.

7-4- دورة تحليل بيئة المؤسسة:

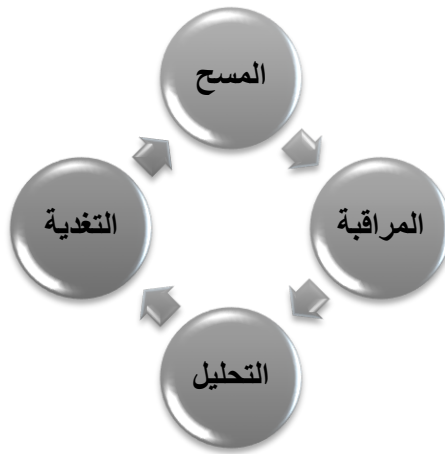
تمر عمليات تحليل البيئة بعدة محطات لتستكمل دورتها وتصبح مهياة لان توظف في البناء الاستراتيجي:

- **المسح البيئي:** يعتبر فحص بيئة المنظمة أولى الأفكار التي تتشكل لدى المنظمة عن قضاياها الإستراتيجية والتي يتعين أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الخطة فمن خلال إجراء مسح شامل للمتغيرات التي تشكل عناصر القوة والضعف في داخلها والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية تستطيع أن تبني تصوراتها الأولى وتتخذ مواقف حدسية منها .
- **المراقبة والرصد:** وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بمراقبة التصورات الأولية التي اتخذت مواقف حدسية منها، وجمع البيانات الكافية عن تلك التي يشوبها الغموض والتشويش وتبدأ بتصنيف البيانات والمعلومات ذات الاهتمام بالقضايا الرئيسية التي تتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية.
- **التحليل والتنبؤ:** وهنا تقوم المنظمة بتوظيف البيانات والمعلومات التي جمعت وصنفت في دراسة المتغيرات التي حصلت عليها من خلال المراقبة والرصد، والعمل

على رسم اتجاهات هذه المتغيرات في المستقبل وتحديد مديتها وآثارها ودرجة وفترة استمرارها.

- التغذية الراجعة (التغذية العكسية): حيث تقوم المنظمة بتغذية جميع العمليات الإستراتيجية بالنتائج التي حصلت عليها لتعديل ما وضعته سابقا ومن ذلك تعديل الرؤية والرسالة والأهداف وغير ذلك .
وكما هو مبين في الشكل الآتي :

الشكل رقم 05 دورة تحليل بيئة المؤسسة



المصدر: د.مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن ص 40.

8-4- منظور المؤسسة للبيئة:

تصنف منظورات المؤسسة إلى البيئة كما يلي:

- **المنظور النظري:** يرى أن المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخاصة والعامة ووجه هذا المنظور اهتمام الإدارة البيئية للمؤسسات بحتمية فهم حركية مكونات بينها الخارجية لكونها ترسم حدودها.
- **المنظور الموقفي:** يدعو إلى التركيز على بيئة المهمة وقواها، فيجب معرفة نطاق تأثيرها وما هي الأولويات في التعامل معها..

- المنظور التكيفي: يرى هذا المنظور أن على إدارة المؤسسة تفعيل آليات المرونة التي تمكنها من التوافق مع نفسها وخصائص محيطها .
- المنظور التكاملي: يدعو هذا المنظور إلى الاستفادة من الرؤية المتكاملة للمنظورات السابقة بهدف توسيع نطاق معرفة ادارة العلاقات مع مكونات البيئة.

9-4-عدم التأكد البيئي:

يعد من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم، وهو وضعية تتعلق بعدم معرفتها لمختلف النتائج المتوقعة، ونقص المعلومات حول العوامل البيئية مما يجعل من الصعب التنبؤ بتأثير قرار معين على المؤسسة، ولا يمكن إعطاء احتمالات فيما يتعلق تأثير العوامل البيئية على المؤسسة، وعدم التأكد البيئي يعطل قراءة المؤسسة لبيئها وما ستفعله من أجل تحديد خياراتها الإستراتيجية.

وعدم اليقين أو عدم التأكد البيئي هو أي جانب من جوانب النمو المستقبلي للبيئة الخارجية أو الداخلية من غير الممكن أن تتنبأ به المؤسسة بالتفكير المسبق، فحالات عدم اليقين الإستراتيجية هي تلك التي من المحتمل أن تؤثر بشكل كبير على فشل أو نجاح الإستراتيجية ويقابله التنبؤ البيئي والذي يعنى بتطوير توقعات معقولة حول اتجاه التغيير البيئي، ونطاقه وسرعته وشدته.

9-4-1-أبعاد عدم التأكد البيئي:

صنف Mleken 1998 أبعاد عدم التأكد البيئي وفقا لخصائص بيئة المؤسسة الأربع وهي التعقد، الاستقرار، العدائية والتنوع، فيما صنف Dequech 2006 بين نوعين من عدم التأكد البيئي هما الأساسي والغامض حيث يرتبط عدم التأكد البيئي الأساسي باحتمالية ظهور إبداعات غير متوقعة، من الممكن التنبؤ بأحداث مستقبلها واحتمالاته. وتوقع نتائجها، أما عدم التأكد البيئي الغامض فيرتبط بالاحتمالات ويترتب عن نقص المعلومات بخصوص القضايا التي تهم المؤسسة في حين ركز Charlebços 2007 على أهمية مستوى عدم التأكد البيان الذي يواجهه صنع القرار الناتج

عن نقص معرفة صانع القرار للبدائل الممكنة والمحتملة، وهذه الأبعاد مرتبطة بالتكامل الأفقي للمؤسسة وهي:

- الطاقة الاستيعابية للبيئة: تشير إلى ندرة الموارد وعلى عدم كفاية مدخلاتها ومخرجاتها في البيئة، شدة المنافسة، والعدائية، والضعف في اغتنام الفرص.
- حركية البيئة: تدل على درجة اضطراب وتغيير أنشطة البيئة، وعوامل البيئة الكلية التي تحتاج المؤسسة إلى تحليلها.
- تعقيد البيئة: لمواجهة درجات تعقيد البيئة على إدارة المؤسسة توفير كفاءات وطاقات بشرية مناسبة، وهياكل تنظيمية متجانسة، ومعرفة وفهم متطلبات البيئة.

2-9-4- مقاييس عدم التأكد البيئي:

تتمثل أهمية قياس عدم التأكد البيئي في انه مؤثر مباشر على فاعلية صنع القرارات في المؤسسة، وقد طور الباحثين عدة مقاييس لتحديد مستويات عدم التأكد البيئي بالاعتماد على مؤشر درجة التغير في بيئة المؤسسة، أو بالاعتماد على معرفة درجة المنافسة سرعة النمو معرفة التقلب في الأسعار والمبيعات.

وقد طور أيضا نموذجاً لقياس عدم التأكد البيئي يركز على سنة مجالات وهي عدم التأكد البيئي المرتبط بالاقتصاد الكلي عدم التأكد البيئي المرتبط بالسياسات الحكومية. عدم التأكد البيئي المرتبط بموارد ومدخلات المؤسسة، عدم التأكد البيئي المرتبط بالتكنولوجيا في نفس قطاع المؤسسة عدم التأكد البيئي المرتبط بالطلب وأسواق المنتجات، وعدم التأكد البيئي المرتبط بالمنافسة.

في حين حدد Miller و Fresen أبعاد قياس عدم التأكد البيئي بثلاثة أبعاد وهي عدم التجانس، الحركية، والعدائية، وتنقسم بيئة نشاط المؤسسة إلى بيئة داخلية، بيئة المهمة وبيئة خارجية، حيث يعنى التحليل الاستراتيجي بتحليل كل بيئة على حدى.

5. نظام المعلومات في المؤسسة

1-5- مفهوم المعلومات:

" المعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض " ومنه يمكن استخلاص تعريف للمعلومات:

هي عبارة عن مخرجات البيانات بعد معالجتها وتحليلها، لتصبح مورد حالي أو مستقبلي يساعد في اتخاذ القرارات.

2-5- تعريف نظم المعلومات:

ويمكن تعريف نظم المعلومات بما يلي:

- "بأنها نظم آلية تقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة" (جمعية نظم المعلومات الأمريكية).
- "مجموعة الأفراد، الإجراءات، الطرق، التنظيم، البرامج والأجهزة الضرورية للحصول على البيانات، وتخزينها وتحليلها واسترجاعها لكي يمكن التوصل للمعلومات من خلالها".

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفها على أنها تلك النظم التي تقوم بتزويد الوحدة الاقتصادية بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات وذلك في الوقت المناسب وعند المستوى الإداري الملائم.

3-5- الوظائف والأنشطة الأساسية لنظم المعلومات:

إن توفر نظم المعلومات على مستوى البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال الأنشطة الرئيسية والوظائف التي تقوم بها وهي:

5-3-1- المدخلات/البيانات:

تعمل على ضم وتجميع عناصر نظم المعلومات لكي تصبح مدخلات أساسية لهذه النظم من اجل معالجتها من خلال مجموعة محددة من الأنشطة، ويجب التأكد من الدخول الصحيح المدخلات إلى النظم وان البيانات خالية من الأخطاء قبل معالجتها.

5-3-2- المعالجة:

من خلالها يتم تحويل المدخلات الخامة إلى مخرجات ذات شكل له معنى أي قابلة للاستخدام. وتوجد عدة طرق لمعالجة البيانات تتراوح بين المعالجة البسيطة وحتى المعالجة الآلية المعقدة، كما أن هناك عدة عوامل محددة لاختيار طريقة معالجة البيانات منها حجم البيانات ودرجة التعقيد وتداخل البيانات من حيث الوقت، العمليات الحسابية والتكاليف.

5-3-3- المخرجات/المعلومات:

تتضمن هذه العمليات العناصر المخرجة بعد المعالجة من اجل توفيرها للأشخاص المصرح أهم بالحصول على هذه المعلومات، أو إلى نظم أخرى من النظم الفرعية المكونة للنظم ككل، وقد تتضمن هذه المعلومات المنتجة: رسائل أو تقارير.

5-3-4- التغذية العكسية:

نعني بها إعادة استخدام المعلومات والبيانات المنتجة والعودة بها كمدخلات مرة أخرى لإعطاء لها قيمة مضافة.

5-3-5- الرقابة والتحكم:

تتألف من متابعة الأنشطة السابقة وتقييمها للتأكد من أن نظم المعلومات لم تنحرف عن الأهداف المسطرة.

5-3-6- البيئة:

هي المحيط الذي تنشط فيه نظم المعلومات ويتمثل أساسا في المستهلكين، الموردين والمنافسين.

4-5-أنواع نظم المعلومات:

يوجد العديد من نظم المعلومات ويمكن تصنيفها من المنظور الوظيفي كما يلي:

5-4-1- نظم معلومات التسويق والمبيعات:

تعمل هذه النظم على تدعيم الأنشطة المختلفة التي تقوم بها وظيفة التسويق، فهي تنتج المعلومات المرتبطة بالأنشطة التسويقية والبيعية داخل الوحدة الاقتصادية، التي تضمن التخطيط والتحليل وعرض المعلومات الضرورية في مجال التسويق، وذلك بتحديد احتياجات ورغبات المستهلكين وتطوير منتجاتها وترويجها وفقا لهذه الاحتياجات.

5-4-2- نظم معلومات التصنيع والإنتاج:

تهتم هذه النظم بإنتاج المعلومات المرتبطة بأنشطة التصنيع والإنتاج خاصة فيما يتعلق بالتخطيط والبحث والتطوير وإنتاج المنتجات والخدمات، من أجل تحقيق غايات وأهداف هذه النظم من تخزين، متابعة مدى توفر المواد الخام، وإنتاج المنتج الذي يرغب فيه الزبون في المكان والوقت المحدد.

5-4-3- نظم معلومات الموارد البشرية:

تهتم هذه النظم بإنتاج المعلومات المرتبطة بأنشطة الموارد البشرية، فهي مجموعة من الإجراءات التي تعمل على الإشراف على الموظفين ومهارتهم، التدريب والدعم، الأداء الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي، فغاية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الفعالية والكفاءة في تسيير الموارد البشرية.

5-4-4- نظم معلومات المحاسبة والمالية:

في هذا النوع من النظم يتم الفصل بين المحاسبي والمالي

5-4-4-1- نظم معلومات محاسبية:

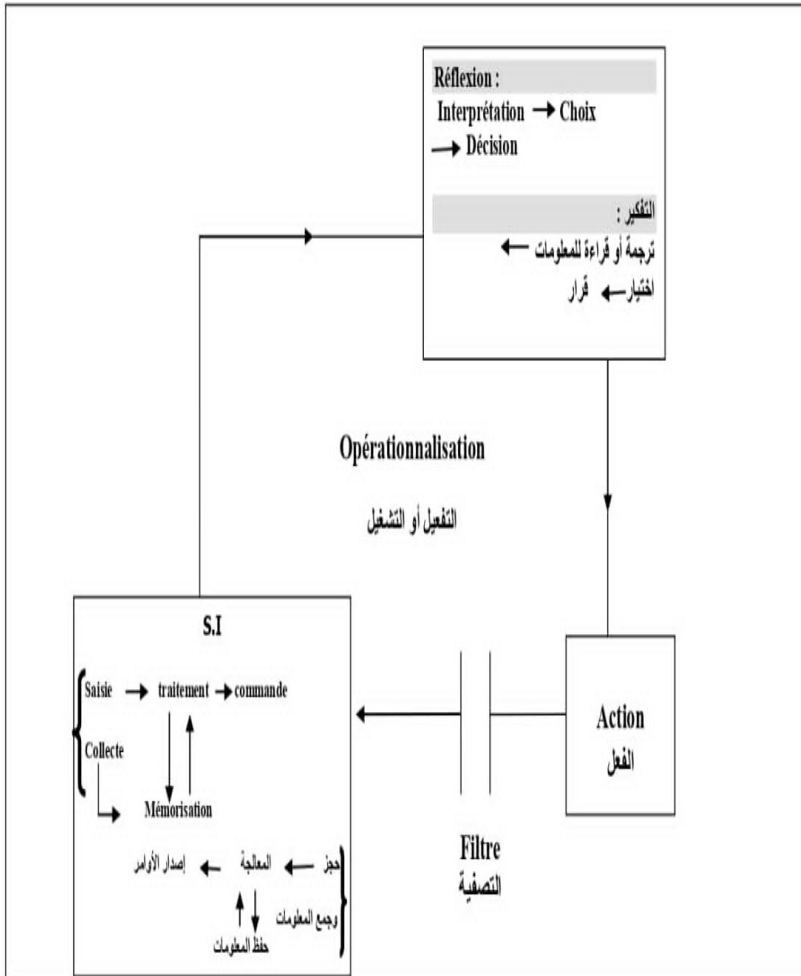
تنتج هذه النظم المعلومات التي تتعلق بالأنشطة المحاسبية، فهي تسجل وتتابع التقارير حول العمليات والأحداث الاقتصادية لإخراج ميزانيات مختلفة مثل: الميزانية

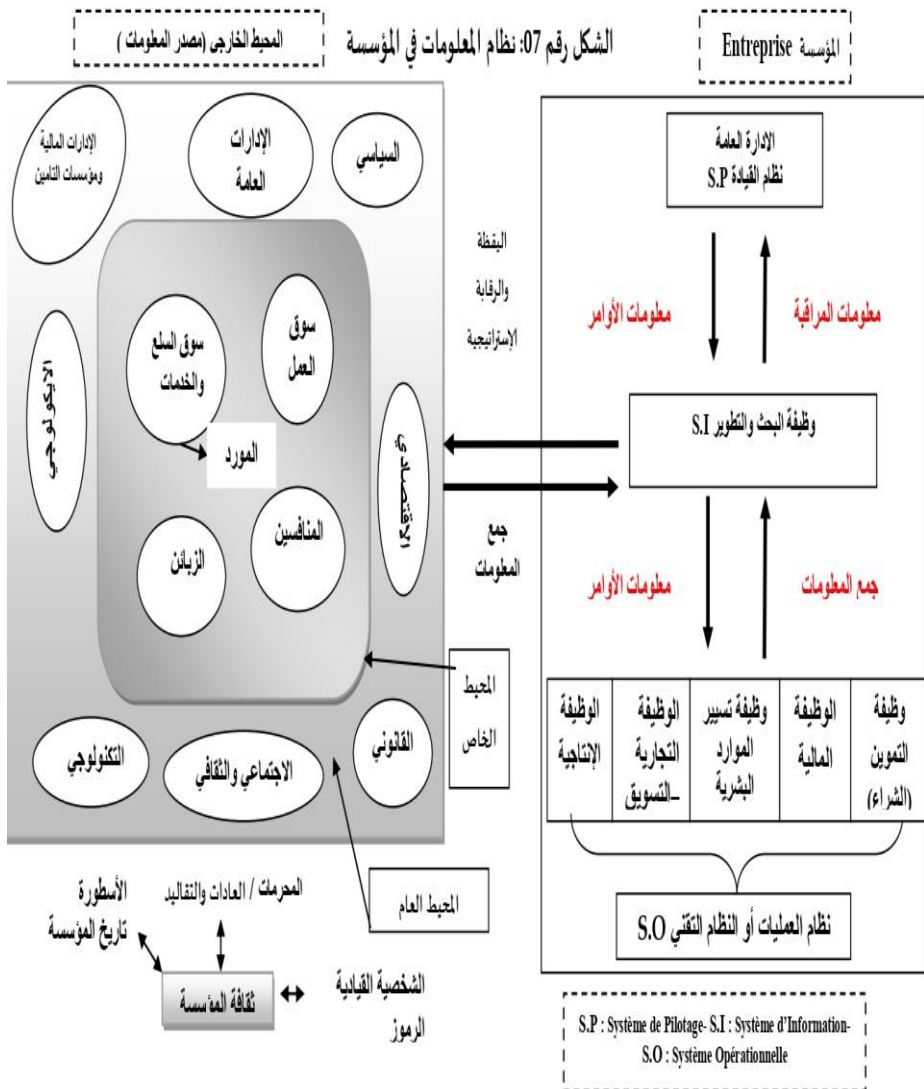
الختامية، جدول حسابات النتائج ومتابعة الأصول المالية للمؤسسة وتأمين إنتاج التقارير حول التدفق النقدي في الوحدة الاقتصادية.

2-4-4-5- نظم معلومات مالية:

تهتم بإنتاج المعلومات المرتبطة بالأنشطة المالية للوحدة الاقتصادية حيث تعمل على مراقبة وتخصيص الموارد المالية للأعمال، ويمكن لها أن تدعم إدارة الاستثمار عن طريق تأمين التقارير المالية والاقتصادية والتحليل المالي وكذا مخاطر التدفق النقدي والربحية.

الشكل رقم 06 : فعل ، معلومة ، تفكير (Action, Information, Réflexion)





6. الوظائف الإدارية:

6-1- التخطيط:

غالبا ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟

2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة

تسمى:

- التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
- التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

1-1-6- أنواع التخطيط الثلاثة:

• التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

• التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط

الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

• التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

2-6- التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية. والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق)، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

1-2-6- فوائد التنظيم:

- لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:
- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

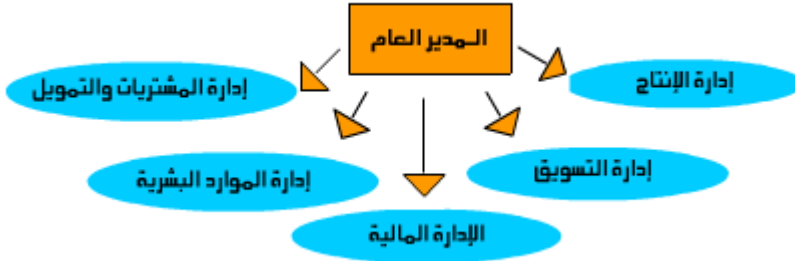
2-2-6- خطوات أو مراحل التنظيم:

هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه

الأسس:

- التقسيم (التجميع) حسب الوظائف: ويكون حسب نشاط المؤسسة وتعدد وظائفها

الشكل رقم 08: التقسيم (التجميع) حسب الوظائف



- التقسيم حسب المنتج: وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة.
- التقسيم على أساس العملاء: ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء.
- التقسيم حسب المناطق الجغرافية: ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواء محلية أو دولية.
- التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات): وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع.

3-2-6 تحديد العلاقات التنظيمية:

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:

• السلطة: هي الحق القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

السلطة التنفيذية: هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

السلطة الاستشارية: هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

السلطة الوظيفية (التخصصية): هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها - كما هو في السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

سلطة اللجان: وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية.

المسئولية: هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى. تفويض السلطة: هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

المركزية واللامركزية:

• المركزية: هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي. أي تركز السلطة في الإدارة العليا.

• اللامركزية: هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.

اللجان: عبارة عن مجموعة من الأفراد المعيّنين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

3-6- مفهوم التوجيه:

هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتمثل: القيادة، الاتصال، والتحفيز.

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

3-6-1- مفهوم القيادة:

هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين. كما تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد (leader) عن غيره من أفراد الجماعة، ومن أهم نظريات القيادة:

- نظرية سمات القائد
- نظرية سلوك القائد
- النظرية الموقفية في القيادة

6-3-1-1-أنماط أو أساليب القيادة:

هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع

التابعين، وأهم هذه الأنماط:

- القيادة الدكتاتورية: وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.
- القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.
- القيادة المتساهلة: وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.
- القيادة غير الموجهة: وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.
- أسلوب الخط المستمر في القيادة: وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

6-3-2- مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

6-3-2-1-عملية الاتصال:

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية.

وتتكون عملية الاتصال من مجموعة من العناصر هي:

- **المرسل:** هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة ثم الترميز أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات، صور، أرقام، إيماءات).
- **وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال:** هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمات هاتفية، تلفزيون.
- **مستقبل الرسالة:** وهو الطرف (رئيس/ مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات)، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.
- **الضوضاء:** أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.

- التغذية العكسية: ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

6-3-2-2- أنواع الاتصال:

- الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع.
- الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

6-3-2-3- طرق الاتصال:

- قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

6-3-2-4- أهداف الاتصال:

- الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.

6-4- مفهوم التنسيق:

التنسيق هو وظيفة إدارية جوهرية تهدف إلى دمج وتناغم جهود الأفراد، الوحدات، والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة لضمان تنفيذ المهام بكفاءة وفاعلية . يعمل على منع الازدواجية وتضارب العمل، وتحقيق وحدة العمل، وربط المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. يعد المنسق أو القائد الإداري المسئول الأول عن ترتيب وتوزيع الاختصاصات. ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهود (كما ونوعاً) التي تبذل
 - توقيت هذه الجهود
 - توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه
- كما تنبع الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة.

ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد من القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية.

ويتم أيضاً نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وإدراك الجميع للدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم، وطريقة أدائها، وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخططة.

وعلى ضوء ما سبق، نخلص إلى ما يلي:

- يعد التنسيق مسؤولية ووظيفة كل مدير.
- ويستهدف التنسيق منع التثابك والتداخل داخل المنظمة.
- يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد.
- يطبق التنسيق على الأفراد، وعلى الجماعات، وعلى وحدات التنظيم الإداري ذاته.
- التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات هي جوهر وظيفة التنسيق.
- يجب عدم الخلط بين مفهومي: التنسيق والتعاون.
- التنسيق ليس حالة ساكنة، ولكنه عملية مستمرة ودائمة.
- هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة، وبين بناء التنظيم نفسه.
- يعتمد التنسيق على السلطة، وأيضاً على كفاءة الأفراد، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.
- يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم.

1-4-6- أهمية ومزايا التنسيق الإداري:

- ضمان الانسجام: تحقيق التوافق بين خطط الإدارات المختلفة.
- منع التضارب: تجنب الازدواجية في المهام وتشابك الاختصاصات.
- رفع الكفاءة: استغلال الموارد (البشرية والزمنية) بأعلى درجات الفعالية.
- تحقيق الأهداف: توحيد الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة

2-4-6- شمولية وظيفة التنسيق:

- التنسيق عمل يتغلغل في صلب كل نشاط إداري
- وهو مطلوب من كل فرد أو مجموعة في المنظمة
- يتم التنسيق من خلال العملية الإدارية
- ويتم التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية

3-4-6- العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية:

- العلاقة بين التخطيط والتنسيق: من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط، وهذا لا يتأتى إلا بضمان التنسيق بينها تصميماً وانجازاً فلو أردنا مثلاً إضافة منتج جديد لباقية منتجاتنا، فإن ذلك يتطلب أنشطة في التصميم، والإنتاج، والعمليات والموارد وهذا يحتاج بغير شك إلى التنسيق
- العلاقة بين التنظيم والتنسيق: إذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة، وكذا تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد في هذه الوحدات، فإن التنسيق يلعب دوراً رئيساً في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافق ذلك من سلطات ومسؤوليات. ويؤثر التنظيم على حجم ونوعية التنسيق المطلوب.
- العلاقة بين التوجيه والتنسيق: يعد التنسيق أحد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف، ورسم الخطط، وكلما كان حجم المنظمة

صغيرا كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد أمرا سهلا المنال، وكلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة، وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة، كلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل.

• **العلاقة بين الرقابة والتنسيق:** إن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، وتصحيح الانحرافات حال حدوثها، وبالمثل فإن الهدف من التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد. مع ملاحظة مهمة وهي الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق، ولذا تصحيح هذه لانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليها أيضا تصحيح الخلل في التنسيق.

4-4-6- أنواع التنسيق الإداري:

التنسيق الداخلي: التكامل بين الأقسام والأنشطة الفنية والتقنية داخل المؤسسة.
التنسيق العمودي: يربط بين المستويات الإدارية المختلفة عبر التسلسل الوظيفي.
التنسيق الأفقي: يربط بين الإدارات أو الوحدات في نفس المستوى الوظيفي .

4-4-5- وسائل ومهارات التنسيق الناجح:

الاتصال المباشر: التواصل الأفقي المباشر بين الموظفين أثناء العمل.
تسلسل الأوامر والقواعد: استخدام الإجراءات الموحدة واللوائح لترتيب العمل.
اللجان والاجتماعات: توفير منابر لتبادل المعلومات وحل المشكلات.
المهارات السلوكية والذهنية: القدرة على تخطيط، جدولة، ومتابعة الأعمال .

4-4-6- معوقات التنسيق:

تنشأ نتيجة لضعف إدراك الإدارة العليا لأهمية التنسيق، غياب التواصل الفعال، عدم وضوح الأدوار، أو تضارب الأهداف بين الإدارات.

4-5- مفهوم الرقابة:

تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

6-5-1- مراحل الرقابة الإدارية:

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية:

- تحديد المعايير: والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه.
- قياس الأداء: وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط:
- تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إما إلى:
- توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)
- أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب)
- أن يكون الأداء سلبياً (الانحراف سلبياً)
- تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم.

6-5-2- أهمية الرقابة:

الرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب:

- منع حدوث الأخطاء.
- التأكد من حسن سير العمل.
- لتشجيع النجاح الإداري

الفصل الثاني

تقديم الاستراتيجية

1. مفهوم الإستراتيجية

تستمد إستراتيجية المؤسسة جذورها من فن الحرب. أصبحت إستراتيجية المؤسسة اليوم تخصصًا قائمًا بذاته، منظمًا وفقًا لمنطق محدد، وله تحدياته الخاصة حيث ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (strategos) باللغة اليونانية " كيفية قيادة الجنرال للحرب"، وانطلاقًا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (Webesters new dictionary) على أنها " علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية" وفي علم الإدارة عرفها (Tomas1988) بأنها "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، و بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"

وتعرف الإستراتيجية بأنها " هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة وتريد أن تكون فيه والمشكل الذي تريد أن تصبح عليه"

وتعرف الإستراتيجية على أنها "مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم «والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباشرون أو غير المباشرين.

ومنه فالإستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد، ومن هنا يظهر دور المؤسسة في التكيف مع هذه المتغيرات، حيث كان يرى Ansoff الإستراتيجية على أنها: "عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق" وحاول الخروج من فكرة تعدد الأهداف وفكرة الأهداف طويلة المدى.

2. أصول هذا التخصص:

ظهرت إستراتيجية المؤسسة خلال ستينيات القرن العشرين. مع ذلك، فإن أصولها أقدم بكثير، إذ تعود إلى المجال العسكري. من الناحية اللغوية، كلمة "stratos" مشتقة من الكلمة اليونانية التي تعني "حشد" أو "جيش"، وهي بدورها مشتقة من "stratègos" التي تعني "قائد جيش"، و"ستراتيجيا" التي تعني "قيادة جيش".

يسلط تاروندو Tarondeau الضوء على الروابط بين إستراتيجية المؤسسة والاستراتيجية العسكرية. فمنذ عهد سون تزو Sun Tzu وحتى يومنا هذا، وعلى مدى أكثر من ألفي عام، تطورت مبادئ الإستراتيجية العسكرية تدريجيًا. تستلهم المؤسسة تصرفاتها من السعي وراء مصالح أسى تسمى "الأهداف الإستراتيجية"، والتي يصفها الجيش بأنها سياسية.

تتعلق القرارات الإستراتيجية باختيار مجالات العمل وطبيعة هذا الالتزام وشدته. عسكريًا، يشمل ذلك اختيار الخصم والحلفاء، وموقع المعركة وتوقيتها، وطبيعة الموارد المراد نشرها وحجمها. تتألف عملية التحليل الاستراتيجي من تحديد نقاط القوة والضعف وتقييمها ومقارنتها بنقاط قوة وضعف الخصوم، وتحليل التغيرات البيئية المحتملة لرصد الظروف المواتية أو غير المواتية للعمل. يتم حصر فرق القوات وفحصها بدقة، ومراقبة الخصم، وانتظار الظروف المواتية للهجوم. ينبغي أن يكون النصر حليف من يتقن تطبيق مبادئ الحرب على أكمل وجه.

اليوم، رسخت استراتيجية المؤسسة مكانتها كعلم قائم بذاته، لكن الاستعارة العسكرية لا تزال مفيدة، لا سيما لفهم العلاقات التنافسية الشديدة بين المؤسسات.

3. الأهداف الاستراتيجية:

تسعى كل منظمة، بغض النظر عن طبيعتها (مؤسسة، جمعية، إلخ) أو حجمها، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف. يوضح الرسم البياني التالي، المنسوب إلى أنسوف

Ansoff، إمكانية تمييز ثلاثة مستويات داخل المؤسسة: الاستراتيجي، والتكتيكي، والتشغيلي.

الشكل رقم 09: المستويات الثلاثة في المؤسسة



المصدر: copyright Berti éditions, Johan Bouglet ; Stratégie d'entreprise

p 09.2011

يميز أنسوف Ansoff بين هذه المستويات الثلاثة ليعين وجود أنواع مختلفة من القرارات (إستراتيجية، تكتيكية، وتشغيلية). ويمكن استخدام هذا التمييز لوصف أنواع الأهداف المختلفة:

- الأهداف الإستراتيجية: التي تلزم المؤسسة على المدى الطويل، ومن المرجح أن يكون لها تأثير دائم على الأداء. ومن الأمثلة على ذلك الحفاظ على مكانة ريادية، أو إتباع سياسة الاستحواذ، أو ترسيخ وجود في أسواق جديدة. ولذلك، تُحدد الأهداف الاستراتيجية التوجهات الرئيسية للمؤسسة، وتقع ضمن اختصاص الإدارة العليا.

- الأهداف التكتيتية: التي تؤثر على المدى المتوسط (على سبيل المثال، تحقيق مكانة محددة في أسواق مستهدفة جديدة، وهو ما يندرج ضمن الإدارة التجارية).
- تنفيذ التوجهات الرئيسية: فبينما تقع الأهداف الاستراتيجية ضمن اختصاص الإدارة العامة، تُعنى الأهداف التشغيلية بالمدى القصير وتُمكن الإدارات التشغيلية (المالية، والمبيعات، والموارد البشرية).

من خلال هذه الأهداف تتضح مستويات الإستراتيجية، ذلك انه لا يمكن القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

4. الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة:

مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة بأعمالها الخاصة: مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق، مجموعة العلامات. في هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، والإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، ويوضع الاختيار بين التركيز أو التنوع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس مال...الخ) ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.

1-4- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة . مهما كان المسمى الخاص بها . بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط.

وبشترك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.

2-4- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

في المستوى الثالث الإستراتيجية هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB): التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، موارد بشرية، .. إلخ. الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين.

هذه الإستراتيجيات خاضعة للاتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة

ووحدات الأعمال.

إذن، الاستراتيجية تعتمد فقط الأهداف الاستراتيجية وتسعى إلى تحقيقها. وتعرف ادن بأنها "مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة العليا لتحقيق أهداف طويلة الأجل". لفهم مفهوم الاستراتيجية بكل تعقيداته، من الضروري مراعاة الدور

المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في تحديد الأهداف المراد تحقيقها. ويعد تحليل أصحاب المصلحة مفيداً للغاية في هذا الصدد.

5. تحليل أصحاب المصلحة:

الأهداف التي تسعى الاستراتيجية إلى تحقيقها تحدد بالضرورة من قبل الأفراد. وقبل وضع إستراتيجية المؤسسة، قد توجد استراتيجيات لأصحاب المصلحة. وهذا يعني أن كل صاحب مصلحة يسعى إلى تأكيد مصالحه.

أصحاب المصلحة هم جهات فاعلة، سواء بشكل فردي أو جماعي، يمكنها التأثير على أنشطة المؤسسة أو التأثير بها. وقد يشمل ذلك الموظفين، والعملاء، والموردين، والحكومة، والمساهمين، والجمعيات. وبالطبع، لا توجد قائمة شاملة لأصحاب المصلحة، ويعود لكل شركة تحديد الجهات التي تهمها. لتحديد أصحاب المصلحة، من المفيد استخدام تصنيف. توجد عدة تصنيفات لأصحاب المصلحة، ويمكن تصنيفهم على النحو التالي:

- داخليون (مثل الموظفين) أو خارجيون (مثل العملاء)؛
- الحلفاء (مثل بعض الموردين) أو الأعداء (مثل المنافسين)؛

الشكل رقم 10: أصحاب المصلحة الرئيسيون والثانويين



المصدر: Strateg ie d'entreprise ; Johan Bouglet ; copyright Berti  ditions

p 11.2011

يمكن تعريف صاحب المصلحة الرئيسي بأنه فرد أو مجموعة تعد مشاركتهم المستمرة ضرورية لبقاء المؤسسة. أما صاحب المصلحة الثانوي، فهو فرد أو مجموعة يؤثرون في نشاط المؤسسة أو يتأثرون به، ولكنهم ليسوا أساسيين لبقائها. يسعى كل صاحب مصلحة إلى تحقيق أهدافه الخاصة. على سبيل المثال، يتوقع الموظفون الأمان الوظيفي، ويهدف المساهمون إلى الربحية المالية، ويسعى العملاء إلى استلام منتجات خالية من العيوب. داخل المؤسسة، يوجد عدد من الأهداف يساوي عدد أصحاب المصلحة.

يشير ريتشارد سايرت وجيمس مارش إلى هذا بمصطلح "التحالفات الفرعية"، وهي تحالفات متضاربة، يسعى كل منها إلى إعطاء الأولوية لأهدافه على حساب أهداف الآخرين. هذا يعني أن الأهداف ليست أهداف المؤسسة نفسها، بل أهداف التحالفات الفرعية الأكثر نفوذاً. وبالتالي، يشكك هذا في الافتراض التقليدي القائل بأن أهداف المنظمة مرادفة لأهداف قائدها. ويبدو هنا أن الأهداف المنشودة هي أهداف التحالف

الفرعي المهيمن. ونتيجة لذلك، يمكن تفسير أي قرار استراتيجي على أنه حل وسط ناتج عن مفاوضات بين التحالفات الفرعية. وفي هذا السياق، تؤثر المناورات السياسية على عملية صنع القرار. فعلى سبيل المثال، تعد الإضرابات وسيلة متاحة لتحالف الموظفين الفرعي لتأكيد مصالحه في القرارات.

في السنوات الأخيرة، أصبح المساهمون محور الاهتمام (الملكية المشتركة المهيمنة). وقد خلقت القوة التي يمتلكونها في الأسواق المالية شعوراً بأن المؤسسات يجب أن تدار في المقام الأول بما يخدم مصالحهم.

لذا فإن دراسة أصحاب المصلحة تساعد على التراجع خطوة إلى الوراء عن مفهوم الاستراتيجية.

6. الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:

6-1- الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة:

نقصد بالرؤية الاستراتيجية بأنها التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً، وتصاغ الرؤية الاستراتيجية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً، وتعرف كذلك الرؤية الاستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها".

أما رسالة المنظمة فهي "تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمؤسسة، وإلى أين تريد الوصول إليه في المؤسسة.

كما تعرف الرسالة على أنها "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها"، ومن هنا فإن رسالة المؤسسة هي التي تعكس الفلسفة

الأساسية للمنظمة، وهي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة (Self concept).

ومما تقدم يمكن القول أن رسالة المؤسسة تساعد في الآتي:

- تحديد السبب، أو الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة؛
- تحديد الشرعية الاجتماعية والقانونية للمؤسسة؛
- تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة، اتجاه كل من الزبائن والمجتمع، والمنتجات التي تقدمها، وأطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل؛
- الربط بين الوظيفة أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وأهداف المؤسسة الرئيسية.

2-6- الأهداف الإستراتيجية:

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة والهدف هو أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة وغير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة ويمكن قياسه ويعرفه إسماعيل محمد السيد "الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، ويمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، ومن ثم تميزها عنها وفي الحالة أو الظروف المرغوب فيها، والهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، ونطاقه الزمني محدد.

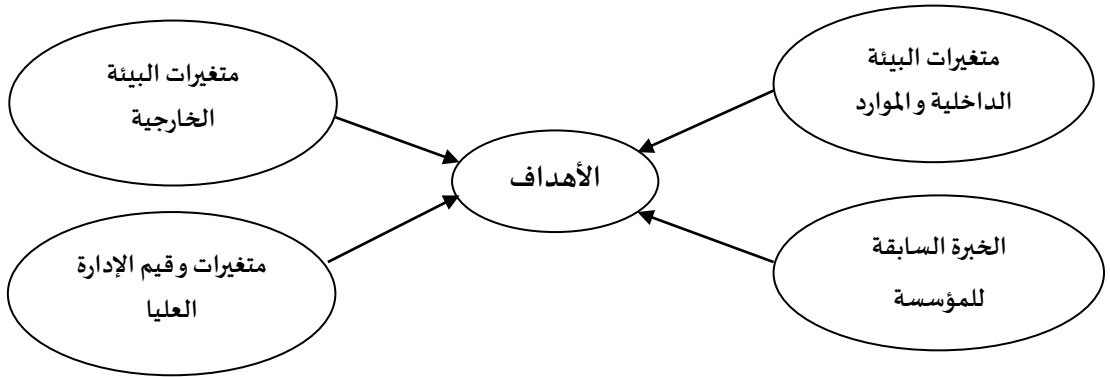
ومنه نستنتج هو ما تريد المؤسسة الوصول إليه بدقة، وهو مستمد من الرسالة، ومن بين الأهداف هدف الربح على المدى القصير، المتوسط أو الطويل، وتحسين الحصة السوقية. وتتأثر أهداف المؤسسة بمجموعة من العوامل هي:

- متغيرات البيئة الداخلية والموارد؛
- الخبرة السابقة للمؤسسة؛

- متغيرات وقيم الإدارة العليا؛

والشكل الموالي يبين العوامل المؤثرة في أهداف المؤسسة:

الشكل رقم 11: العوامل المؤثرة في الأهداف



7. وحدات الأعمال:

7-1-التجزئة الإستراتيجية:

التجزئة الإستراتيجية هي تقسيم المنظمة إلى نشاطات أو مجالات أو وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية DAS، كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو برنامج استراتيجي مخصص. المنظمة قد تتبنى استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الإستراتيجية.

1-1-7- معايير التجزئة:

يمكن الاعتماد على معايير كثيرة. عادة ما يتم الاعتماد المعايير التي تبدو إستراتيجية في السوق من هذه المعايير:

- الزبائن
- الحاجة التي يلبيها المنتج.
- الأسواق الجغرافية

- التكنولوجيا.
- الكفاءات اللازمة (بشرية، بحث...)
- مجالات الإبداع

2-1-7-2- الانعكاسات الإستراتيجية للتجزئة:

- تحديد محفظة وحدات الأعمال.
- تتم التجزئة قبل الاختيار الاستراتيجي.
- تتبنى المنظمات إستراتيجية للمنظمة ككل أو استراتيجيات حسب وحدات الأعمال.
- التحليل الاستراتيجي يتناول كل وحدة على حدة والعلاقات ما بين الوحدات.

كثيرا ما تؤثر التجزئة على الاختيارات التنظيمية للمنظمة (اختيار الهيكل التنظيمي).

2-7-2- وحدة الأعمال الإستراتيجية: (Domaine d'activité stratégique)

يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center)، ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة . مهما كان المسمى الخاص بها . بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط وبشترك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، كبدء حملة إعلانية أو

التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء، حيث تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال. وتختلف الإستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة.

فهي مجال نشاط عادي للمنظمة، تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة، حيث تتطلب معارف خاصة يمكن أن تكتسب منها المنظمة تجربة ومهارات لبناء عوامل النجاح.

3-7- خصائص وحدة الأعمال الإستراتيجية:

وحدة الأعمال الإستراتيجية قائمة بذاتها ومستقلة ومرنة، وتتألف من فرق عمل منفصلة من القوى العاملة مستعدة لمساعدتها على تحقيق أهدافها؛ فوحدة الأعمال الإستراتيجية لها علامتها التجارية الخاصة أو خط الإنتاج الذي يميزها عن الشركة الأم، ولكن تشارك الشركة الأم في المرافق والمعدات والموارد البشرية. وبشكل عام، تشمل وحدة الأعمال الإستراتيجية على الخصائص المميزة التالية:

- لها تخطيطها المستقل.
- لها خبرات فريدة ومتميزة في الإدارة قد تفتقر إليها الشركة الأم
- تعمل في أسواق مختلفة وتستهدف قطاعات السوق المختلفة
- لها مجموعة خاصة من المنافسين قد تختلف عن منافسين الشركة الأم.
- رئيس وحدة الأعمال الاستراتيجية هو المسئول الوحيد عن تخطيط وربحية وأداء وحدة الأعمال الإستراتيجية

4-7- إيجابيات وسلبيات وحدات الأعمال الإستراتيجية:

حتى مع المزايا العديدة التي توفرها وحدات الأعمال الإستراتيجية للشركات القائمة والجديدة، فإنها لا تزال بحاجة إلى التعرف على عيوبها قبل إنشاء وحدة أعمال إستراتيجية.

4-7-1- إيجابيات وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تتضمن بعض المزايا التي يوفرها إنشاء وحدة أعمال إستراتيجية ما يلي:

- تحسين التنسيق: توفر وحدات الأعمال الإستراتيجية تنسيقًا محسنًا للمنظمة بسبب الأقسام ذات الصلة التي تركز على تكامل بعضها البعض بدلاً من التنافس.
- السلطة اللامركزية: يؤدي إنشاء وحدات أعمال إستراتيجية إلى تقليل التحكم الرسمي وإضفاء اللامركزية على الوحدات التي تم إنشاؤها، مما يحفز القوى العاملة في المنظمة على أن تكون أكثر فعالية.
- تحسين السرعة والكفاءة: مع وجود شخص واحد على رأس شؤون وحدة الأعمال الإستراتيجية، فإن صياغة إستراتيجية شاملة للموظفين تكون أكثر وضوحًا نسبيًا؛ ومع وجود رئيس وحدة الأعمال الإستراتيجية في اتصالات منتظمة مع الإدارة، سيكون تنفيذ الإستراتيجية من الموظفين كفاء وسريع.
- ضمان المساءلة: يتم تعيين المديرين لكل وحدة أعمال إستراتيجية ويتم تكليفهم بضمان التشغيل والأداء الأمثل للوحدة الإستراتيجية المخصصة لهم؛ ويحمل مديري الشركة الأم مديري الوحدات الإستراتيجية المسؤولية المباشرة عن العمليات المنتظمة لتلك الوحدات الإستراتيجية المنفصلة.

- سهولة إمساك الدفاتر المحاسبية: مؤسسات البيانات الكبيرة الحجم يمكن لها ان تحصل على وسائل أبسط وأكثر كفاءة لتبسيط عملية مسك الدفاتر المحاسبية من خلال إنشاء وحدة أعمال إستراتيجية لمراقبة وتخزين بياناتها.

2-4-7- سلبيات وحدات الأعمال الاستراتيجية:

- فيما يلي بعض السلبيات المتعلقة بإنشاء وحدة عمل إستراتيجية:
- صعوبة في الاتصال: يصبح الحفاظ على تدفق الاتصال بين الوحدات الاستراتيجية والإدارة العليا أكثر صعوبة بمرور الوقت؛ ويمكن أن يؤثر سلبًا على عمليات الوحدة بدون اتصال واضح ومستمر مع الإدارة العليا.
- التوتر الداخلي: غالبًا ما يؤدي الوصول إلى التمويل إلى حدوث توتر في المنظمة؛ وينطبق الشيء نفسه على وحدات الأعمال الإستراتيجية، حيث أن الوصول إلى مصادر التمويل يمكن أن يسبب ضغوطًا داخلية بين أعضاء الوحدة الاستراتيجية.
- زيادة التكلفة التشغيلية: تأتي وحدة الأعمال الاستراتيجية بتكاليف تشغيلية وإدارية خاصة بها، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة التكلفة التشغيلية.

5-7- هيكل وحدة الأعمال الإستراتيجية:

- هناك ثلاثة مستويات في هيكل وحدة الأعمال الإستراتيجية، حيث يظل المقر الرئيسي للشركة في المستوى الأعلى، ووحدة الأعمال الإستراتيجية في المستوى الوسط والأقسام المجمعة حسب التشابه داخل كل وحدة أعمال إستراتيجية، تظل في الأسفل؛ ومن ثم، ترتبط الأقسام داخل كل وحدة عمل إستراتيجية مع بعضها البعض، وإدارة كل وحدة عمل إستراتيجيه مستقلة عن بعضها البعض.

6-7- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

- تهتم بكيفية وضع الوحدة داخل سوق منتج معين مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة
- تركّز على المجالات التالية:
 - خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال للتأكد من أن كل الوحدات تعمل في إطار إستراتيجية المنظمة
 - محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة
 - تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل منتج تقدمه هذه الوحدات لزيادة قدرتها على المنافسة
 - متابعة القطاع السوقي لكل منتج للتأكد أن إستراتيجية القطاع تتمشي مع احتياجات السوق والموقف الحالي للقطاع السوقي المستهدف
- تهتم باختيار طريقة المنافسة وتحديد نوع الميزة والاستجابة للظروف والتنسيق واتخاذ التصرف الملائم لمواجهة المشاكل المرتبطة بالإستراتيجية
- تهتم ب.....
 - ماهو المنتج الذي تقدمه الوحدة؟
 - من هم العملاء المحتملون؟
 - أي نوع من المزايا التنافسية؟
 - كيفية الاستجابة للتغيرات في الصناعة؟

الفصل الثالث

التشخيص الاستراتيجي

مراحل القيام بالإستراتيجية

إن الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، والمرحلة الثانية ومدى نجاحها وفعاليتها مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها.

1-1- تحليل البيئة:

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الجوهرية والمكون الأساسي للإستراتيجية، فبالرغم من أن الإستراتيجية وعملية القيام بها وهو التسيير الإستراتيجي ينطوي على العديد من الأنشطة (التحليل، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) إلا أن التحليل الإستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة، فهو المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات البيئة التسويقية (التي تطرقنا إليها في المبحث الثالث من الفصل الأول) حيث يسعى للوصول إلى المواءمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.

2-1- مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

تهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة؛

تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل؛

تحديد البدائل الإستراتيجية؛

اختيار الإستراتيجية المناسبة.

3-1- التنفيذ:

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية الجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات.

وبصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الإستراتيجية/الإستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب:

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب وتعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل الحالي...الخ)
- ملائمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعة.
- التأكد من أن النظم المطبقة حاليا تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور والحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال، نظم الرقابة، نظم التخطيط.
- أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية (التسويقية والمالية أو الإنتاجية...الخ) تلعب دورا أساسيا في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنظمات أو الأعمال ككل.

4-1- مراجعة وتقييم الإستراتيجية:

وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير فى الاتجاه الصحيح؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن المراجعة والتقويم ضروريان، فالنجاح فى الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

2. التشخيص الاستراتيجى الخارجى:

يتم التشخيص الاستراتيجى الخارجى لكل وحدة أعمال إستراتيجية. توجد أدوات عديدة لإجراء التشخيص الاستراتيجى الخارجى، لكنها لا تغنى بأي حال من الأحوال عن التقييم البشرى. قبل عرض هذه الأدوات، نوضح أنها تعد وسيلة مساعدة قيمة للتحليل، ولكن لا يوجد حل سحري فى الإستراتيجية، فجودة التحليل - مع توفير الوقت ومعالجة المعلومات بكفاءة - هى التى تحدد مدى ملائمة الإستراتيجية.

يستند التشخيص الاستراتيجى الخارجى لكل وحدة أعمال إستراتيجية إلى أربعة

عناصر:

- الطلب؛
- العرض؛
- شدة المنافسة؛
- المجموعات الإستراتيجية.

لكل عنصر من هذه العناصر، يساعد فحص البيئة العامة على استكمال التحليل. فى هذا السياق، يجب مراعاة تطورين بيئيين رئيسيين: الأهمية المتزايدة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتداعيات الأزمة المالية.

2-1- تحليل الطلب:

يهدف هذا التحليل إلى تسليط الضوء على الفرص والتحديات الناجمة عن الطلب. تجدر الإشارة إلى أن الطلب المذكور لا يقتصر على الطلب الموجه إلى الشركة التي تُجري التحليل فحسب، بل يشمل أيضا الطلب الموجه إلى وحدة الأعمال الإستراتيجية بأكملها (وبالتالي إلى المنافسين أيضا).

مع تطور البيئة، يتغير الطلب، وتنشأ عن هذه التغيرات فرص وتحديات. لذا، يجب أن تمتلك المؤسسة مؤشرات تمكنها من تحديد تغيرات الطلب بشكل منهجي. يمكن إعداد قائمة (غير شاملة) بالمتغيرات التي يجب مراقبتها، وهي :

- تكرار عمليات الشراء؛
- متوسط قيمة الشراء؛
- نوع المشتري؛
- طبيعة الجهة الموصية؛
- دوافع الشراء؛
- معوقات الشراء؛
- مكان الشراء .

إذا تغير أي متغير، فقد يشكل ذلك تهديدا للمؤسسة. على سبيل المثال، إذا اختلفت أذواق المستهلكين عن توقعات المؤسسة، كما في حالة ظهور قناة توزيع جديدة (مثل الإنترنت) وقد يشكل ذلك أيضا فرصة للمؤسسة لتسيطر على الوضع بالفعل. وأخيراً، قد يكون للتغيير أثر محايد فقط إذا لم يكن هناك خطر أو فرصة للنمو للمؤسسة في هذه الوحدة التجارية الإستراتيجية.

2-2-تحليل العرض:

قد تنشأ الفرص والتهديدات أيضا من جانب العرض لكل وحدة أعمال إستراتيجية. يشير العرض إلى خصائص القطاع الذي تنتهي إليه المؤسسات العاملة ضمن تلك الوحدة. على سبيل المثال، يوفر نشاط سريع النمو (مثل استشارات تكنولوجيا المعلومات) فرصا أكثر من نشاط ناضج (مثل مبيعات أجهزة الراديو)، لأن عدد الموردين يمكن أن يزداد دون أن يصبح القطاع فائضا في العرض. يلخص الجدول أدناه المؤشرات الرئيسية التي تمكن المؤسسة من مراقبة العرض داخل وحدة أعمال إستراتيجية وتحولاته.

الجدول رقم 01: مؤشرات مراقبة العرض

وجود عوائق دخول السوق	أهمية التكنولوجيا في العرض	مستوى التشبع في القطاع
- عوائق مالية في حال ارتفاع التكاليف الثابتة؛ - المعوقات التنظيمية في حال وجود تأثيرات الخبرة - المعوقات القانونية: توجد قيود قانونية على الوصول	يمكن للتطور التكنولوجي أن يُحدث تغييرًا جذريًا في القطاع. على سبيل المثال، أدى ظهور الكاميرات الرقمية إلى تراجع وحدة أعمال كاميرات الأفلام.	قد يكون القطاع يعاني من نقص او فائض في العرض

المصدر: Johan Bouglet ; Stratégie d'entreprise، 2011 Berté éditions، p 30

إن ظاهرة معوقات الدخول تعني صعوبة ترسيخ مكانة أي مؤسسة جديدة في السوق، نظرا للعقبات الخاصة بوحدة الأعمال الاستراتيجية قيد الدراسة. وبالتالي،

عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة، يتعين على المؤسسة استثمار مبالغ طائلة حتى قبل بدء عملياتها، مما يستبعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تطور المؤشرات قد يحدث فرصة أو تهديد بالنسبة للمؤسسة ووجب عليها الأخذ في الاعتبار:

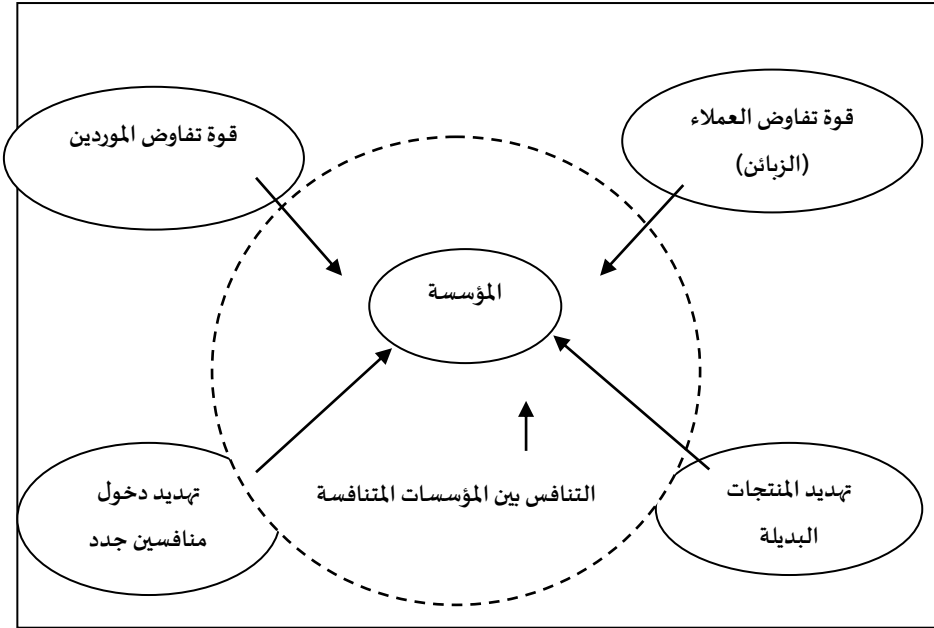
- وصول تكنولوجيا جديدة: قد يكون تهديد بالنسبة للمؤسسات الفاعلة أو فرصة بالنسبة للمتنافسين على الدخول، في حالة البحث عن مصادر الميزة التنافسية.

- تغير القوانين والتشريعات: في حالة منع الاستيراد مثلا في الجزائر يعتبر فرصة بالنسبة للمؤسسات الوطنية لخلق ميزة تنافسية.

3-2- تحليل شدة المنافسة:

وفقا لبورتر، تعتمد شدة المنافسة في وحدة الأعمال الإستراتيجية على أصحاب المصلحة القادرين على منع إنشاء أو الحفاظ على ميزة تنافسية. وبشكل أكثر تحديدا، يحدد خمس قوى تؤثر على المؤسسة :

الشكل رقم 12 القوى الخمس لبورتر



المصدر: p ، copyright Berti éditions 2011, Johan Bouglet ; Stratégie d'entreprise

32

ما يقصده بورتر بالقوى الخمس هو:

القوة الأولى: التنافس بين المؤسسات المتنافسة. هذه هي القوة الأكثر إلحاحا، وتعكس مدى قوة العلاقات بين الشركات القائمة. على سبيل المثال، شهدت وحدة الأعمال الاستراتيجية للرحلات الجوية الأوروبية متوسطة المدى تنافسا متزايدا منذ دخول شركات الطيران منخفضة التكلفة مثل رايان إير وإيزي جيت إلى السوق.

القوة الثانية: قوة التفاوض لدى الموردين. وتعلق هذه القوة بقدرة الموردين على فرض شروطهم، وتكون هذه القوة قوية، على سبيل المثال، في وحدات الأعمال الاستراتيجية لمصنعي الهواتف المحمولة.

القوة الثالثة: قوة التفاوض لدى العملاء. وتزداد هذه القوة عندما يتمكن العملاء من فرض شروط كثيرة على مورديهم، كما هو الحال في قطاع السيارات (حيث يطلب من الموردين غالبا التمرکز بالقرب من مصانع الشركات المصنعة).

القوة الرابعة: تهديد دخول منافسين جدد. ويشير هذا إلى المؤسسات التي قد تستثمر في وحدة الأعمال الاستراتيجية. وقد تجسد هذا التهديد في خطة العمل الإستراتيجية لتوفير خدمة الإنترنت عندما أطلقت شركة دارتي جهاز دارتي بوكس.

القوة الخامسة: تهديد السلع أو المنتجات البديلة. يحدث هذا عندما ينافس منتج ما، يختلف عن منتج المؤسسة، لأن كلا المنتجين يلبيان الاحتياجات ذاتها.

يشير بورتر أيضا إلى أن الدولة يمكن اعتبارها قوة إضافية تؤثر على القوى الخمس الأولى. فعلى سبيل المثال، يمكنها اتخاذ تدابير حمائية للحد من تهديد دخول منافسين جدد، أو سن قوانين لحماية الموردين من خلال منع الموزعين من البيع بخسارة. ومن الممكن توسيع نطاق هذه القوة السادسة لتشمل جميع السلطات العامة.

ملاحظة: يقدم الرأي العام أحيانا **كقوة سابعة**. وهو بالفعل يلعب دورا هاما في النقاشات المجتمعية الراهنة. وبالتالي، يعبر الرأي العام بشكل متزايد عن توقعاته من المؤسسات، لا سيما فيما يتعلق بالقضايا البيئية.

4-2 تحليل المجموعات الاستراتيجية:

ضمن وحدة الأعمال الاستراتيجية الواحدة، لا تتخذ جميع المؤسسات الخيارات الاستراتيجية نفسها. فبعضها يقدم أسعارا منخفضة لزيادة حصتها السوقية، بينما يركز البعض الآخر على الجودة (المتانة، الميزات، إلخ) للتمييز. تشتد المنافسة في الواقع بين الشركات التي تعمل على نفس المتغيرات.

لذا، يجب أن يشمل التحليل الاستراتيجي تحديد المجموعات الاستراتيجية داخل وحدة الأعمال الاستراتيجية. تجمع المجموعة الاستراتيجية للمؤسسات ذات الاستراتيجية المتشابهة، وبالتالي، تتنافس بشكل مباشر.

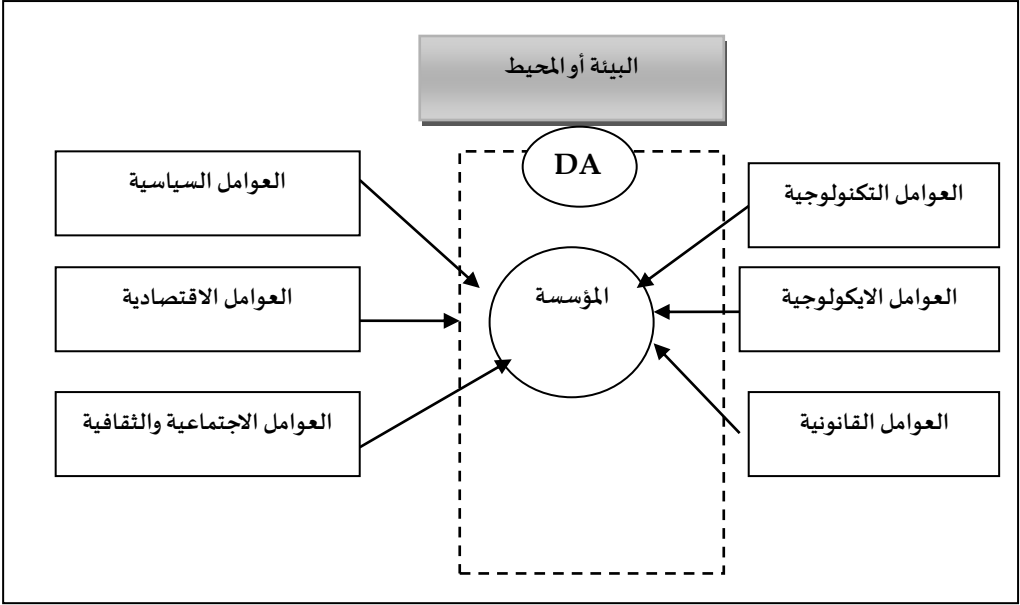
5-2- تحليل البيئة الخارجية وفق نموذج PESTEL:

يكمل تحليل بيستل أقسام التشخيص الخارجي ويتضمن رصد البيئة العامة للمؤسسة، والتي توصف بستة أنواع من العوامل:

- سياسية؛
- اقتصادية؛
- اجتماعية؛
- تكنولوجية؛
- بيئية؛
- القانونية.

من المرجح أن يؤثر كل بعد من هذه الأبعاد على الطلب والعرض وشدة المنافسة وهيكل المجموعات الاستراتيجية. على سبيل المثال، قد تؤدي زيادة معدل البطالة، التي تعكس تغيرا في العوامل الاقتصادية، إلى انخفاض الطلب في وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تعمل بها المؤسسة. وهذا بدوره يرفع التهديدات التي تواجهها المؤسسة. في المقابل، قد يمثل ظهور تقنية جديدة فرصة جيدة، فعلى سبيل المثال، أتاحت القدرة على ضغط الملفات الصوتية لموزعي التسجيلات (مثل Fnac و Virgin) التنافس مباشرة مع شركات الإنتاج الموسيقي عبر بوابات شراء الموسيقى الإلكترونية الخاصة بهم (مثل Fnacmusic.com و Virginmega.fr).

الشكل رقم 13 تحليل PESTEL



المصدر: Bertel éditions, Johan Bouglet ; Stratégie d'entreprise : p 37, 2011

• عوامل البيئة السياسية:

هي القوى التي تحركها القرارات السياسية وتعتبر من العناصر الهامة في البيئة، لأن لها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية.

• عوامل البيئة القانونية:

تختلف عوامل البيئة القانونية من بلد لآخر، ويمكن أن تحدد هذه العوامل مجالات العمل بما في ذلك فرص التطور المستقبلي. فإذا كانت سياسة البلد تتجه نحو

إتاحة المجال لمزيد من التحررية أو الخصوصية، ستكون هناك تشريعات جديدة لمواكبة هذه الأشكال من الملكية. وتتمثل العوامل القانونية في:

- القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة.
- قوانين العمل والتأمينات والضرائب والجمارك.
- قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة.
- قوانين حماية المستهلك والاستيراد والتصدير... الخ.

• عوامل البيئة الاقتصادية:

على العاملين في التسويق الاهتمام بدراسة وتحليل القوة الشرائية والنماذج الاستهلاكية للزبائن، من خلال معرفة القوة الشرائية للزبائن بالبحث عن ما هو متوسط دخل الزبائن، وكم هو المبلغ الذي يستطيعون ويرغبون بصرفه في شراء منتجات المنظمة ؟ أما النموذج الاستهلاكي فيمكن تحديده بعاملين:

1. كيف يصرف الناس نقودهم، وكم يصرفون منها ؟

2. ما هو سعر الفائدة. التضخم. سعر الصرف ؟.

ومن ثم فإن عوامل البيئة الاقتصادية تتمثل أساسا في:

- الدخل الوطني والفردى المتاح للصرف.
- اتجاهات الأسعار ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.
- المنافسة أنواعها ودرجة حدتها.
- تركيب الهيكل الاقتصادي أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع مصادر الثروة المتاحة.
- التصدير والاستيراد أهمية التجارة الخارجية أنواع الصادرات والواردات، والانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة.
- المؤسسات المالية البورصات التأمين وأنواعه، والبنوك وتعاملاتها وانتشارها.

• عوامل البيئة التكنولوجية:

ما هي آخر الاختراعات التكنولوجية الأساسية في المجال الذي تنشط فيه المنظمة ؟ وكيف ستؤثر على المنظمة ؟ وما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمة في مختلف مجالات التكنولوجيا الحديثة ؟ ويجب على المؤسسة الاهتمام بالتغيرات والتحديات التكنولوجية من أجل الإحاطة بمتطلبات التسويق.

• عوامل البيئة الاجتماعية:

يهتم التحليل السكاني بالمواطنين وخصائصهم من حيث معدل النمو السكاني وتغيرات البيئة السكانية والهجرة من الريف إلى المدن... الخ. فما تأثير هذه العوامل على المنظمة ؟ مثلاً، مع دخول المزيد من النساء إلى عالم الشغل، وهجرة الناس إلى المناطق الحضرية، فقد أدت مثل هذه الظواهر إلى زيادة الطلب على مستحضرات التجميل والمستلزمات النسائية، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه العمالة تؤدي إلى مزيد من الرغبة والمقدرة على شراء المنتجات المختلفة من المنظمة (زيادة الطلب). ومن ثم فإن البيئة الاجتماعية تعد ذات تأثير هام على المنظمات، خاصة وأن أثرها يكون على جانب الطلب على المنتجات وكذلك على القيم والعادات والممارسات للعاملين داخل المنظمة، ويمكن حصر أهم عوامل البيئة الاجتماعية في الحالات التالية:

- الزيادة السكانية تؤدي إلى زيادة في الطلب على المنتجات.
- خروج المرأة إلى العمل يؤدي إلى زيادة دخل الأسرة وإلى مشاركتها في القرارات الشرائية.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية الأسرة ودرجة ترابطها، والطبقات الاجتماعية، العادات، التقاليد والمواسم الاجتماعية.

• عوامل البيئة الثقافية:

ما هي الفوائد والقيم والمعايير التي تساعد على فهم الزبائن المتوقعين ؟ وما هي مواقفهم تجاه منتجات المنظمة ؟ وما هي الأفكار التي تساعد في جعل الخطط التنموية أكثر فعالية أو أقل فعالية ؟ كل هذه الأسئلة يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار وذلك لغايات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى الزبون. ويساعد هذا النوع من المعلومات في تقديم المنظمة للخدمة التي يريدها المجتمع.

فالعامل الثقافي يندرج جزئيا في العامل الاجتماعي، إذ يعكس أنماط حياة الأفراد وسلوكياتهم الناتجة عن مستوى تعليمهم وتأثرهم بمختلف العادات والتقاليد والأعراف السائدة في مجتمعهم، وبما هو سائد في المجتمعات الأخرى والذي يصلهم عن طريق وسائل الإعلام المتنوعة، وباعتبار المنظمة خلية في المجتمع، فإن من مهامها إعطاء قدر من الاهتمام لمكونات هذا العامل، خاصة تلك المتعلقة بفئات الأشخاص الذين تتعامل معهم، وقد بينت الدراسات في هذا الميدان بأن هناك اختلافا بين فئات الأشخاص من حيث السلوك والسن والجنس.

• عوامل البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة:

المحيط الخارجي يتكون من مجموعة العوامل الخارجية المباشرة والغير مباشرة (العامة والخاصة) القدرة على التأثير في نشاط المؤسسة /أو مجموعة منظمات، ويكون من الصعب عليها التحكم فيها أو التأثير عليها، والتي تشكل من صعوبات وأخطار قد تعرقل نشاط المنظمة يجب تجنبها، أو من فرص قد تساعد المؤسسة على أداء نشاطها يجب إمسакها واستغلالها من حيث:

• الزبائن:

الزبائن يشكلون مفتاح النجاح بالنسبة للمؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المتزايد. وعلى المؤسسة أن تتعرف على زبائها وعلى أنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجون لها من حيث الجودة والمكان والزمان والتكلفة.

• الموردون:

يمثلون الموردون الشركات والأشخاص الذين يزودون المؤسسة بمستلزمات الإنتاج والمواد الأولية اللازمة لأداء نشاطها وأية خدمات مرافقة لعمليات الإنتاج.

• المنافسون:

المنافسة عنصر هام من عناصر البيئة التسويقية للمنظمة، يجب أن تتكون لدى المنظمة فكرة واضحة عن المحيط التنافسي للمنظمة من خلال معرفة:

من هم المنافسون الحاليون والمحتملون ؟

ما هي وسائل الاتصالات التي تعتبر منافسة للمنظمة ؟

أين تكمن المنافسة ؟

ما هو حجم المخاطر المحتمل حدوثها ؟

وغيرها من الجوانب المتعلقة بالمنافسة، بحيث تشكل هذه الأسئلة أساسا لتحليل المحيط التنافسي. إن التحدي بالنسبة للمؤسسة هو في التعلم كيف تصبح أكثر تنافسا، وإن يكون لديها خطة عمل لضمان استمرار النجاح في المستقبل. وتعتبر الخطة التسويقية إحدى الخطوات ضمن خطة العمل التي سيتم تطويرها.

يحدث بعدان جديدان تغييرا جذريا في بيئة الأعمال، ويجب دمجهما في التحليل الخارجي. يتعلق هذا بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأزمة المالية. حيث، تشمل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خمسة من العوامل الستة (السياسية والاقتصادية

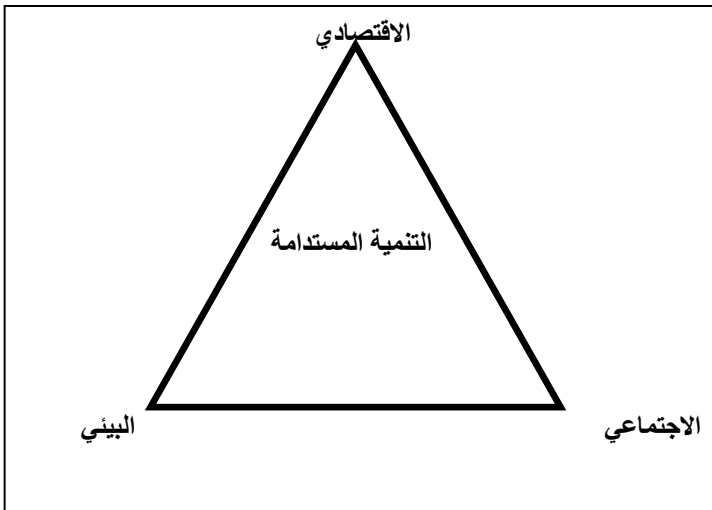
والاجتماعية والبيئية والقانونية). أما الأزمة المالية، فتربط بشكل أساسي بالجوانب السياسية والاقتصادية والقانونية.

2-6- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

لا ينفصل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن مفهوم التنمية المستدامة. وتتمثل هذه الأخيرة في القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

ظهر مفهوم التنمية المستدامة عام 1980 في مؤتمر الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة. في ذلك الوقت، كان التركيز الأساسي للتنمية المستدامة منصبا على الجانب البيئي. ولم يتم التأكيد على الترابط بين الاقتصاد والبيئة المعيشية إلا في قمة ريو (1992) و بشكل أدق، تركز التنمية المستدامة على ثلاثة أركان. فإذا غاب أحدها، ينهار النظام بأكمله.

الشكل رقم 14 أركان التنمية المستدامة



المصدر: Johan Bouglet ; Stratégie d'entreprise, Berté éditions 2011, p 38.

أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة لكل ركيزة من هذه الركائز خصائصها المميزة.

يوضح الجدول أدناه أمثلة على محتواها:

الجدول رقم 02 أبعاد التنمية المستدامة

الركائز	الاقتصادي	الاجتماعي	البيئي
أمثلة	تنظيم التجارة بين الدول، وتنمية المناطق الأقل حظاً	ضمان الحصول على الرعاية الصحية والتعليم، والدفاع عن ظروف العمل...	مكافحة التلوث، وحماية التنوع البيولوجي للموارد الطبيعية.

المصدر: Johan Bouglet ; Stratégie d'entreprise، 2011، Berti éditions، p 38.

عندما تطبق مؤسسة ما الإجراءات العامة لتطبيق للتنمية المستدامة، تعتبر مؤسسة مسؤولة اجتماعيا لأنها تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية من خلال تبني موقف أخلاقي.

3. التشخيص الاستراتيجي الداخلي:

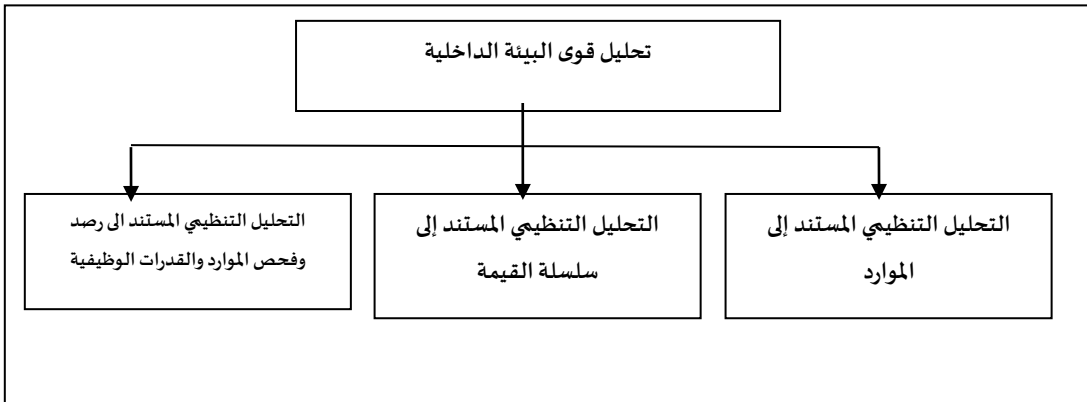
يقصد بالبيئة الداخلية كل القوى التي تعمل داخل المؤسسة فهي عوامل تملك المؤسسة السلطة عليها كمواردها وطبيعة أنشطتها الداخلية، وتحتوي البيئة الداخلية مجموعة الوظائف والأنشطة المتنوعة والمتفاعلة مع بعضها للوصول للمزيج الأمثل. الذي من المفروض أن يعطى أفضل المخرجات، وتقديم مزايا تنافسية للمؤسسة يجعلها في مقدمة الأسواق المستهدفة، ووفقا ل Wheleen - Hunger تتضمن البيئة الداخلية: المؤسسة كلا من الموارد الثقافية التنظيمية، والهيكل التنظيمي، في حين عد آخرون البيئة الداخلية تتكون من أنظمة فرعية هي الأنظمة المعلوماتية، الأنظمة الوظيفية، الأنظمة الاجتماعية السياسية والثقافية.

يشير إليها بعض الكتاب بالتحليل الاستراتيجي الداخلي او بتحليل الميزة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعرف على أنها عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بالأنشطة والوظائف الإنتاجية، المالية، التسويقية، الموارد البشرية، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، كما تعنى بعمليات فحص وتحليل وتقييم المتغيرات والعوامل المتعلقة بالأنظمة الوظيفية الفرعية القدرات التنظيمية للقيادة الإدارية المناخ التنظيمي.

وعليه فإن التحليل الداخلي يركز على معلومات مفصلة عن مختلف الوظائف العمليات والأنشطة التنظيمية والإدارية كالإنتاج التسويق الموارد البشرية الهيكل التنظيمي والشكل الموالى يبين أهم مكونات البيئة الداخلية التي تعمل المؤسسة على تحليلها في إطار بنائها للخيارات الاستراتيجية المثلى لها.

الشكل رقم 15 المداخل المتبعة لحصر وتحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية في

المؤسسة



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، وآخرون، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحنى نظري

وتطبيقي ص 45.

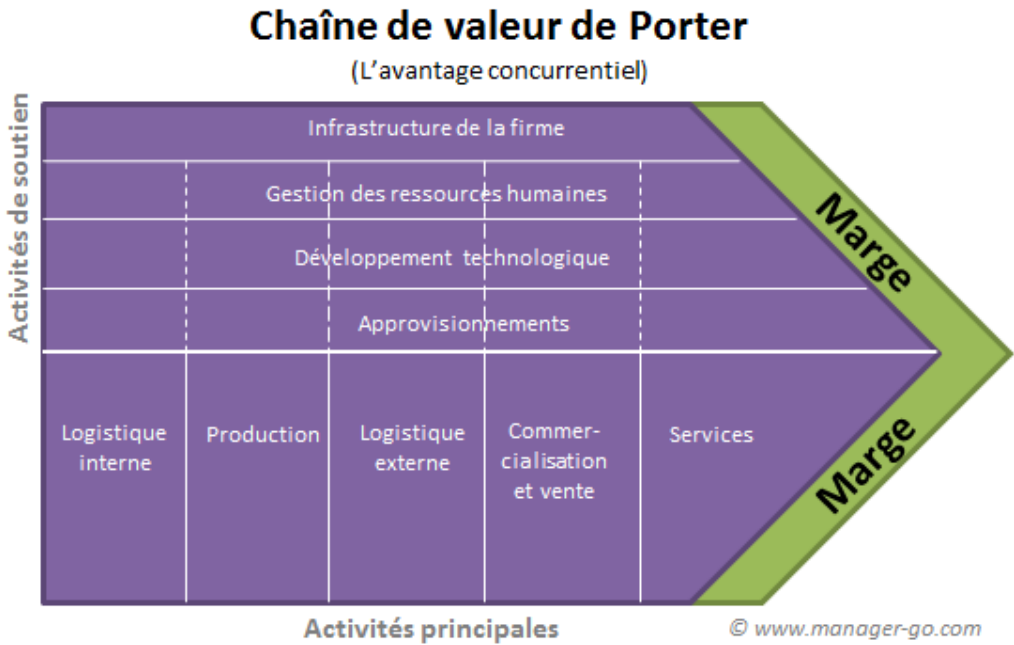
3-1- التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد:

- يقصد به العملية التي تركز على تقييم الموارد الضرورية والأساسية للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، ويعنى هذا التحليل بضبط الكفايات الجوهرية والمميزة أي التي تتميز بها المؤسسة، أما الموارد فهي من الأصول التي تتحكم فيها المؤسسة، والمتكونة من:
- **الموارد التسويقية:** ما توليه دائرة التسويق من اهتمام في المؤسسة كإمكانيات النشرية، أوضاع أسواقها، الترويج، التكنولوجيا المتاحة.
 - **الموارد المالية:** الوظيفة الأساسية للإدارة المالية هي تسيير استخدامات الأموال بعقلانية، ويتضمن هذا وضع الأسس السليمة والعلمية لطرق تحصيل أموال المؤسسة. واستخداماتها والرقابة عليها.
 - **الموارد البشرية:** تركز إدارة الموارد البشرية على اختيار وتدريب العاملين، والرفع من درجة الملائمة بينهم وبين الوظائف وخلق المناخ المناسب لإطلاق ودعم إبداعاتهم الفردية والجماعية.
 - **موارد البحث والتطوير:** هذه الموارد لها أهمية بالغة نظرا لان المؤسسات التي لا تتماشى مع مجالات التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج الإطار التنافسي في أسواقها..
 - **أما الكفايات الجوهرية:** فهي إمكانيات المؤسسة في استثمار مواردها، وتشمل القدرات الإنتاجية والمالية، التسويقية.... ويتم تقييم كل مورد من موارد المؤسسة من خلال أربعة أبعاد هي: قيمة المورد، ندرته، إمكانية تقليده، وامتلاك المؤسسة لاستثماره وذلك لتحديد الكفايات الجوهرية التي يمتاز بها المورد.

2-3- التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة:

طور بورتر منهج تحليل سلسلة القيمة عام 1985 واعتبره من أساليب التحليل الداخلي للمؤسسة، يمكنها من فحص التأثير الإيجابي المشترك بين عملياتها الداخلية أو أنشطتها، وتخطي النقاط السلبية بشكل يعزز من قدرتها على إضافة قيمة للزبون.

الشكل رقم 16 سلسلة القسمة لبورتر



يعمل نموذج سلسلة القيمة على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة ثم تحقيقها عن منافسيها".

2-3-1-2-3- بنية نموذج سلسلة القيمة: يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية

والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

- **الإمدادات الداخلية:** أو الإدارة اللوجستية وهي كل الأنشطة التي لها علاقة بنقل، استلام تحريك تخزين مناولة المواد والمدخلات الأخرى، وضمان تدفقها لتلبية الاحتياجات اللازمة للإنتاج

- **العمليات:** كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **المخرجات:** تشمل كل العمليات اللوجستية والأنشطة التي لها علاقة بنقل، توزيع، تخزين، أو تسليم المنتجات (سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتسليم الطلبات في الوقت المحدد.

- **التسويق والمبيعات:** هي إدارة التسويق وأنشطته، وتنفيذ الوظائف التسويقية.
- **الخدمة:** تقديم خدمات ما بعد البيع، ودعم المبيعات لضمان الرضا للمستهلك مثل الإصلاح، الصيانة، تبديل الأجزاء توفير قطع غيار.

أما الأنشطة الداعمة فتدعم أنشطة سلسلة القيمة التي تضيف قيمة من تلقاء نفسها. أو تضيف قيمة من خلال علاقات مهمة مع كل من الأنشطة الأولية وأنشطة الدعم الأخرى، وهي:

- **الإدارة العامة:** أو البيئة التنظيمية تتضمن نظم التخطيط الفعالة لتحقيق الأهداف والغايات العامة، وعلاقات ممتازة مع أصحاب المصلحة.

- **إدارة الموارد البشرية:** تتضمن آليات التوظيف والتطوير الفعال لإبقاء الموظفين برامج المكافآت والحوافز لتحفيزهم علاقات جيدة مع النقابات العمالية.

- **الشراء:** اقتناء مدخلات المواد الخام لتحسين الجودة والسرعة وتقليل التكاليف المرتبطة بها، وتطوير علاقات تعاونية مع الموردين تكون مريحة للجانبين، تحليل واختبار مصادر بديلة للمدخلات لتقليل الاعتماد على مورد واحد.

- تطوير التكنولوجيا: أو أنشطة البحث والتطوير، وهي إنشاء علاقات تعاونية إيجابية بين إدارة البحث والتطوير، عن طريق تحليل البيانات، مؤهلات الأفراد المهنية الجيدة. تكنولوجيا المعلومات الفعالة لدمج الأنشطة التي تخلق القيمة، حيث أن المعلومات تعد مورد ثمين يجب إدارته واستثماره، لتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، ومنه المشاركة في تكوين ميزة تنافسية إستراتيجية للمؤسسة في بيئة أعمالها.

بالإضافة إلى البنية التحتية للمؤسسة المحاسبة والمالية، والبحث والتطوير. ويمكن القول إن فائدة التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة يتمثل في تعديل قائمة القدرات والموارد التي تشكل نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة الحالية والمحتملة، مما يحسن من قدراتها في صنع القرارات الاستراتيجية الأكثر توافقا مع ظروفها ومعطيات بيئتها.

3-3- التحليل التنظيمي المستند إلى رصد وفحص الموارد والقدرات الوظيفية:

يركز هذا التحليل على وظائف وقدرات المؤسسة بما فيها البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي الثقافة التنظيمية التسويق المالية الموارد البشرية، الإنتاج، العمليات والمعلومات لتحديد نقاط القوة والضعف في كل من هذه الوظائف المعرفة وتقييم إلى أي حد تشكل نقطة قوة أو ضعف للمؤسسة.

- الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه التخصيص الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم في أنشطته ودمجها، بما في ذلك تلك التي تعبر الحدود التنظيمية الرسمية للهيكل التنظيمي باعتباره نتاجا للقيود الاقتصادية التي يفترض أن تفرضها المتغيرات البيئية.

إن أداء المؤسسة يتأثر بالبيئة المحيطة بها، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المتحركة والبيئة المستقرة، ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يستلزم درجة عالية من اللامركزية حتى تستطيع المؤسسة الاستجابة للتغيرات المحيطة.

• **العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:** يجب دراسة العوامل المؤثرة في تصميم وصياغة الهيكل التنظيمي، حتى يكون مناسباً وشاملاً للمؤسسة وأهدافها ومنها:

- **بيئة المؤسسة:** للبيئة دور أساسي في تحديد نوع وشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فاستقرار البيئة يتماشى مع هيكل تنظيمي بسيط، وعدم استقرارها يتطلب هيكل معقد، فلا بد للمؤسسة أن تكون متفاعلة مع بيئتها ومتكيفة معها، ولابد للهيكل من التعامل والتكيف مع كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الضمان استقرارها ونموها..

- **الموقع الجغرافي:** عندما يتجاوز نشاط المؤسسة العديد من المواقع الجغرافية سواء إقليمية أو عالمية، فإنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي مختلف وأكبر من هياكل المؤسسات الناشطة في مكان جغرافي واحد.

- **الاستراتيجية:** طبقاً للمقولة المشهورة لشاندر في إن الاستراتيجية يجب أن تسق عملية بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة.. فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يتغير بناءً على تغير متطلبات الاستراتيجية، فهو يشبهها، وعند عدم التوافق بينهما لابد من تغير الهيكل التنظيمي ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية، فأى تغيير فيها يحتم نفس التغيير في الهيكل، وبالتالي فإن اختيار الهيكل التنظيمي يعتمد على الوضع الاستراتيجي الذي تختاره المؤسسة، وأثبتت الدراسات وجود تكامل بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي باعتباره بمثابة مجال حركي من خلاله يتم تطبيق الاستراتيجية.

- أنواع الهياكل التنظيمية: لفعالية عمل المؤسسات يجب الا يكون لها هياكل ثابتة. فعلها تغييرها لتعكس التحديات الجديدة من الفرص والتهديدات البيئية، وأفضل هيكل للمؤسسة يعتمد على طبيعة البيئة، والإستراتيجية المختارة ودرجة الترابط الفني اللازم لمختلف أجزاء المؤسسة، وفيما يلي أهم الهياكل التنظيمية للمؤسسات:

الهيكل الميكانيكي: يتم تطبيقه في بيئة مستقرة يمكن فيها توحيد المنتجات وطرق الإنتاج، وعندما لا يمكن توحيد الإنتاج أو طرق العمل ويكون المحيط الخارجي للمؤسسة غير مستقر، سيتعين على المؤسسة إبراز المهارات والاستقلالية والمبادرة لدى الجهات الفاعلة والتي تتوافق مع الهيكل العضوي، ويندرج ضمنه الهياكل التالية:

الهيكل البسيط يتواجد هذا النوع دائما في المؤسسات الصغيرة، وغالبا ما يكون مالك المؤسسة هو مديرها الذي يقوم بالإشراف على مجموعة معينة من الأفراد الغير متخصصين، ويلائم هذا الهيكل إستراتيجية التركيز، أما طبيعة المنافسة لهذا النوع من الهياكل فتكون من خلال منتج وحيد وفي منطقة جغرافية واحدة (سوق واحد)، ومن أمثلة هذا النوع من الهياكل هو المطاعم المحلية.

الهيكل الوظيفي: السمة الغالبة عليه في الأقسام الوظيفية في معظم أجزاءه مثل قسم الإنتاج قسم الهندسة قسم البحث والتطوير وهذا الشكل من الهياكل يساعد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى العمل وبعض الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة. بدرجات متخصصة من التمايز إضافة إلى تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة، ويساهم هذا النوع من الهياكل في الحد من المشاكل المتعلقة بالرقابة الإدارية، والاستفادة من التخصص، ومن عيوبه عجزه عن مواكبة البيئات التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة في حالة تنوع وتعدد الأنشطة؛ لأن التعامل مع هذه البيئة يستلزم وجود شخص في موقع الأحداث، وبمقدوره استيعاب التطورات من حوله.

الهيكل العضوي لا يتم فيه توحيد المهام في كثير من الأحيان، مع إعادة تعريف سلطة تستند إلى المهارات أكثر من التسلسل الهرمي، ويمكن أن يتم التنسيق في عدة مستويات مما يعني إمكانية وجود سلطة متعددة، وهذه الهياكل تتناسب بشكل خاص مع المحيط المتغير والغير مستقر والمعقد، التي تتطلب غالبا إبداعا فونا مع وجود تنسيق في كثير من الأحيان عن طريق التكيف المتبادل، ويندرج ضمنه:

✓ **الهيكل متعدد الأقسام** الهيكل التقسيمي هو شكل مختلف من الهيكل حسب المنتج. ينظم المهام على أساس تقسيم المنتجات والأسواق الجغرافية التي يتم فيها بيع المنتج أو الخدمة، ويمكن المدراء المؤسسة التركيز على القضايا الاستراتيجية، مثل تخصيص الموارد الأقسام مختلفة تقييم الأعمال الجديدة كالشراء، البيع والتواصل مع المساهمين والعالم الخارجي، والهيكل التقسيمي يبسط مشاكل التنسيق من خلال التركيز على الخبرات المعرفة حول المنتجات أو الخدمات المحددة، أما عيونه في أن المؤسسة يجب أن يكون لديها عدد كبير من المديرين للإشراف على جميع خطوط إنتاج، وبالتالي ارتفاع التكلفة، وبالاعتماد على الهيكل التقسيمي غالبا ما يقلل من تعقيد السياق للفريق بأكمله، ويمكنه التعامل مع بيئات معقدة بإضافة آليات أفقية كحلقة وصل بين الأدوار ومجموعات العمل، وتكامل الأدوار وفرق متعددة الوظائف.

✓ **الهيكل المصفوفي**: هو دمج مجالات الوظائف والأقسام في نفس الوقت ونفس المستوى فيكون للعمال رئيسان إداريان إداري متخصص وإداري للمشروع يستخدم عندما تكون البيئة الخارجية معقدة، ومتغيرة خاصة على مستوى الأسواق.

✓ **الهيكل الجغرافي**: تصبح الأقاليم الجغرافية أساس تجميع الأنشطة، عندما تتوزع عمليات المؤسسة جغرافيا فيمكن للمؤسسة وضع خطط للتصنيع، وتقسيم أشكالها التصنيعية في الأقاليم المتعددة للقطر الواحد، فيسمح ذلك للمؤسسة

للاستجابة المتطلبات المستهلكين بالإقليم ومنه تقليل كلفة النقل، ويرتكز هذا الهيكل على حجم المؤسسة حجم إنتاجها، وسعة الإقليم الذي تخدمه.

✓ **الهيكل الشبكي:** الكثير من المؤسسات اليوم تلجأ الى مؤسسات أخرى، أو مصادر خارجية للقيام بمهام ثانوية؛ وذلك للحفاظ على وظائفها الأساسية والتحكم في جوهر أعمالها. فهذه الإستراتيجية تعفي من الالتزام بالاستثمار المكتف في الآلات المعدات وتسمح لهم بالقيام بما هو أفضل (تغيير النماذج لتطور ذوق الزبون)، يؤكد الهيكل الشبكي على تقاسم السلطة والمسؤولية والموارد بين الأشخاص، وحتى بين مؤسسات أخرى، لتحقيق أهداف مشتركة، وفي الهيكل الشبكي يجب تطبيق مختلف الهياكل الوظيفية، الهياكل حسب المنتج أو الهياكل حسب الموقع الجغرافي على أساس التغيرات في المهام والأهداف

✓ **الثقافة التنظيمية:** هي مجموع القيم والمعايير والمعتقدات، والمواقف التي يتقاسمها الأعضاء والمجموعات في المؤسسة، والتي تتحكم في طريقة تفاعلهم معها ومع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة خارج المؤسسة، كما تتحكم في طريقة اتخاذ قراراتهم. وتفكيرهم، وأسلوب وكيفية تعاملهم مع المعلومات، ومع بيئتهم، للاستفادة منها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذه القيم في المحددة لمعايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة.

تتبع الثقافة التنظيمية الاستراتيجية، فيجب التأكد من عدم تعارض الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مع الاستراتيجيات الجديدة التي ستقوم بصياغتها والعمل على إجراء التغيير فيها إذا تطلب الأمر لجعلها أكثر انسجاما مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها، فيجب أن تساعد الثقافة التنظيمية الجديدة كل من يعمل في المؤسسة على التفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لضمان بقاء المؤسسة ونموها.

أما على مستوى الانسجام بين البيئة الداخلية والثقافية التنظيمية فهو صفة من صفات المؤسسات الناجحة أيضا، فالتكنولوجيا الروتينية البسيطة تتماشى مع البيئات المستقرة، وتنشط في ظل ثقافة تتبع أسلوب المركزية في اتخاذ القرار وتشجع بدرجة محدودة المبادرات الفردية، أما التكنولوجيا المتطورة والمعقدة فتستلزم درجة كبيرة من التكيف، وتنجح في ظل ثقافات تؤكد على الانضباط الذاتي وقيم المبادرة الفردية بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية يوجد قضايا تسويقية إستراتيجية مثل المركز في السوق المزيج التسويقي دورة حياة المنتج، قضايا مالية إستراتيجية الفعالية والقوة المالية، الميزانيات قضايا إستراتيجية في البحث والتطوير وكثافته القضايا الاستراتيجية في العمليات والإنتاج نمط ونظام الإنتاج، منحى الخبرة إمكانية استخدام أنظمة التصنيع المرن القضايا الاستراتيجية في الموارد البشرية القدرة على التحول الى عمل الفريق نوعية العمل قضايا إستراتيجية في تكنولوجيا ونظم المعلومات تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء تحديد أنواع شبكات الاتصال يفيد تحليل وتقييم مختلف وظائف المؤسسة في معرفة القدرات والكفاءات الجوهرية للعمل والمؤسسة وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة الشيء الذي يساهم في تحديد موقع المؤسسة بين المنافسين. ويساهم أساسا في تشخيص الوظائف او الموارد التي تشكل نقاط القوة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل تخفيفها، ومحاولة التغلب عليها.

4-3- التشخيص باستخدام مصفوفة SWOT:

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عملية مهمة جدا، وكما تعتبر هذه العملية كواحدة من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة. تسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة بنقاط القوة والضعف، في حين تسمى العوامل الخارجية بالفرص والتهديدات وعند القيام بمثل هذا التحليل

مستهدفا البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يطلق عليه اسم SWOT تحليل والتي تعني تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ويقدم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات معلومات هامة جدا للمؤسسات مما يساعدها على خلق نوع من التوافق فيما بين المصادر والقدرات المتوفرة لديها والفرص المتاحة والمتواجدة ضمن السوق الذي تتعامل فيه هذه المؤسسات.

1-4-3- الجوانب التنظيمية ل SWOT:

يتكون أسلوب SWOT من جانبين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مصفوفة SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	
إستراتيجية تنافسية	إستراتيجية هجومية	الفرص
إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية استقرار	التهديدات

- الجانب الأول ويشمل تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف) والذي يجب ان يقتصر على ما هو واقع فعلا وحقيقة من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات.

- الجانب الثاني ويشمل تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) والذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى وذلك كما يلي:

• نقاط القوة Strengths أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلا لدى المؤسسة تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات الداخلية وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

-ما هي نقاط القوة ؟

-ما هي الحسنات والمميزات الإيجابية ؟

-ما هي مصادر القوة ؟

- نقاط الضعف Weaknesses أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلا تعيق من القدرة على استغلال الفرص أعلاه، وذلك من خلال الأسئلة:

-ما هي نقاط الضعف ؟

-ما هي مواطن القلق أو المحلة باستقرار المنظمة ؟

- ما هي المواطن التي تحتاج إلى معالجة ومتابعة ودعم وتعزيز؟

- الفرص Opportunities أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي يمكن اقتناصها كفرص للتطور والنمو، عن طريق الأسئلة:

- ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ساعدت المؤسسة حتى الآن على النمو والتطور ؟

-ما هي العناصر التي يمكن استغلالها للتقدم والنمو؟

-ما هي العناصر التي يحتمل أن تحدث؟ وكيف سيتم التعامل معها؟

- التهديدات Threats أية ظروف أو اتجاهات خارجية قد تؤثر سلب أو أثرت بشكل سلبي وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر على المؤسسة من خلال الأسئلة التالية:

- ما هي التهديدات والتهديدات المحيطة بالمؤسسة؟

- ما هي التغيرات التي أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي ؟

- كيف سيتم التعامل مع هذه التهديدات؟

ومن ذلك يتضح بأن الأسلوب SWOT يستخدم لمعرفة القدرات الداخلية للمؤسسات والأفراد وللجماعة أو للتنظيم بشكل عام عن طريق دراسة جوانب الضعف

والقوة ومعرفة الظروف الخارجية للمؤسسة أو الأفراد عن طريق دراسة الفرص المتاحة والعوائق والتهديدات التي تحدث بهم.

ويمكن تفصيل مكوناته الأربع الأساسية على النحو التالي:

● **نقاط القوة:** نقاط قوة أي مؤسسة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوافرة والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، والمثال على هذه النقاط:

- براءات الاختراع التي تنفرد فيه المؤسسة، مثل iPod من أبل.
- علامات تجارية مميزة وقوية..
- سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق.
- شبكة توزيع واسعة في السوق

● **نقاط الضعف:** الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها الشركة، فالأمور التالية هي عبارة عن نقاط ضعف:

- عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالمؤسسة.
- علامات تجارية ضعيفة.
- سمعة تجارية سيئة بين الزبائن.
- شبكة توزيع هشة في السوق.

● **الفرص:** قد ينتج أحيانا عن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بعض الفرص التحقيق الأرباح والنمو للمؤسسة، وبعض الأمثلة على هذه الفرص هي مثلا:

- حاجات ومتطلبات لدى الزبائن لم يسبق لأحد من المؤسسات أن قام بتلبيتها.
- التوصل إلى تكنولوجيا جديد ما.
- انخفاض في القيود القانونية التي تحيط بالمشايخ.
- إزالة لبعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بقع أسواق جديدة.

- التهديدات: كما أن أي تغييرات تنشأ في البيئة الخارجية قد ينتج عنها تهديدات تؤثر على المؤسسة وأدائها بشكل مباشر، وبعض الأمثلة على هذه التهديدات هو كالاتي:
 - انحراف في أذواق المستهلكين مبتعدين فيه عن المنتجات التي تنتجها الشركة.
 - دخول مفاجئ لمنتج بديل لما تنتجه الشركة إلى السوق
 - قوانين معيقة جديدة تفرض على قطاع الأعمال.
 - زيادة في القوانين المعيقة للتجارة الدولية.

الفصل الرابع

نماذج تحليل محفظة الاعمال

1. نماذج تحليل محفظة الأعمال:

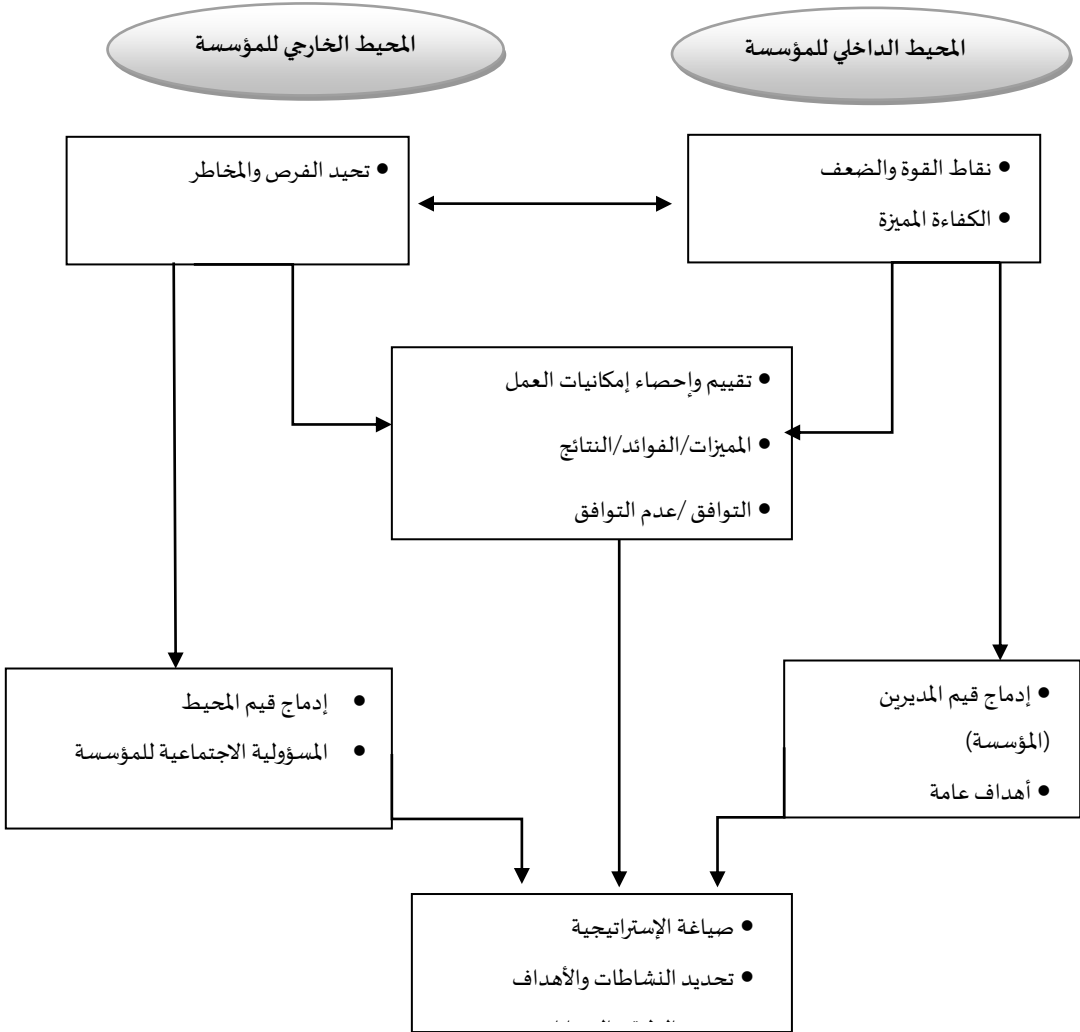
تستعمل لتحديد الموقع التنافسي للمؤسسات متعددة النشاط، ونماذج تحليل محفظة الأعمال في أدوات لتقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة، تساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء واعتماد الخيار الاستراتيجي المناسب فيواجهه المديرون دائما التساؤل حول كيف ندير شركة متعددة الأعمال بطرق تولد أكبر قدر ممكن من القيمة؟" فيمكن أن تكون نماذج تخطيط المحفظة وسيلة مفيدة للبدء في معالجة هذا السؤال، ومن هذه النماذج تذكر المصفوفات الآتية:

1-1-مصفوفة LCAG:

عادة ما يسمى نموذج (LCAG) نموذج أو مصفوفة SWOT، كما تشير بعض المصادر إلى أن نموذج swot من نموذج LCAG، حيث يوازن النموذج بين نقاط القوة والضعف للمؤسسة (التشخيص الداخلي) من جهة، وفرص ومخاطر المحيط (التشخيص الخارجي) من جهة أخرى مثنى مثنى من اجل تحديد التصرفات الممكنة للمؤسسة في الوضعية التي تواجهها. حيث يركز هذا النموذج على:

- نقاط الضعف والقوة للمؤسسة.
 - فرص وتهديدات المحيط.
 - نظام القيم للمديرين الذين يحددون الأهداف.
- تعتمد هذه المصفوفة على توضيح محيط المؤسسة ونقاط ضعف المؤسسة.

الشكل رقم 17 نموذج LCAG

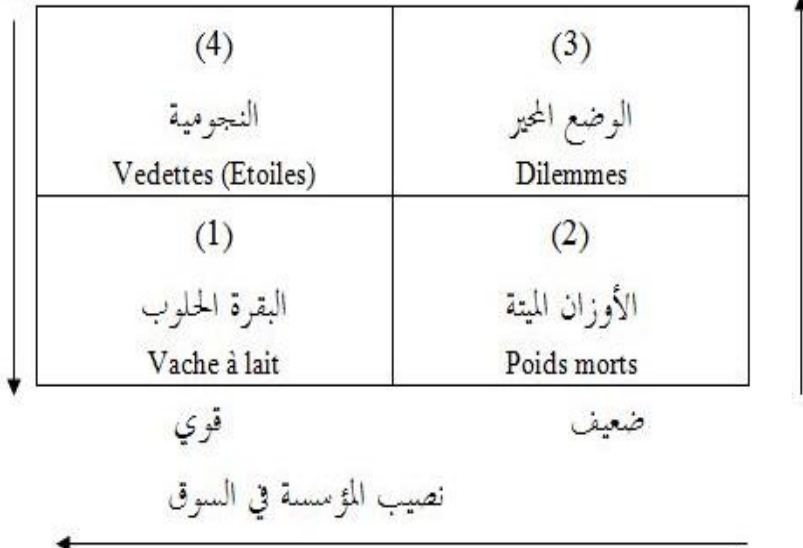


2-1- مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG):

الشكل رقم 18 نموذج BCG



قوي ضعيف



• تحليل مصفوفة BCG:

تتكون مصفوفة BCG من أربعة مربعات، المربع الأول هو علامة الاستفهام، المربع الثاني هو خانة النجوم، المربع الثالث يمثل خانة الأوزان الميتة، أما المربع الرابع فيمثل خانة الأوزان الميتة.

- خانة علامة الاستفهام: هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والإستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، وغالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرار هذه الموارد يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها، وخلق طلب عليها، وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع.

- خانة علامة النجوم: تمثل هذه الوحدات ذلك القطاع الذي يتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة مركزا تنافسيا قويا، أي حصة كبيرة من السوق، والواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع إستراتيجيات النمو التوسعية لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي.

وبالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات إلا أنها لا تحقق ربحا عاليا للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه المؤسسة على هذه الوحدات، وذلك لكي يزيد حصتها السوقية الكبيرة، والمحافظة عليها.

- خانة البقرة الحلوب: وهي تقع في خانة ذات معدل نمو منخفض وحصة سوقية نسبية عالية وهي وحدات مدرة للتدفقات النقدية الكبيرة التي تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها ولدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة

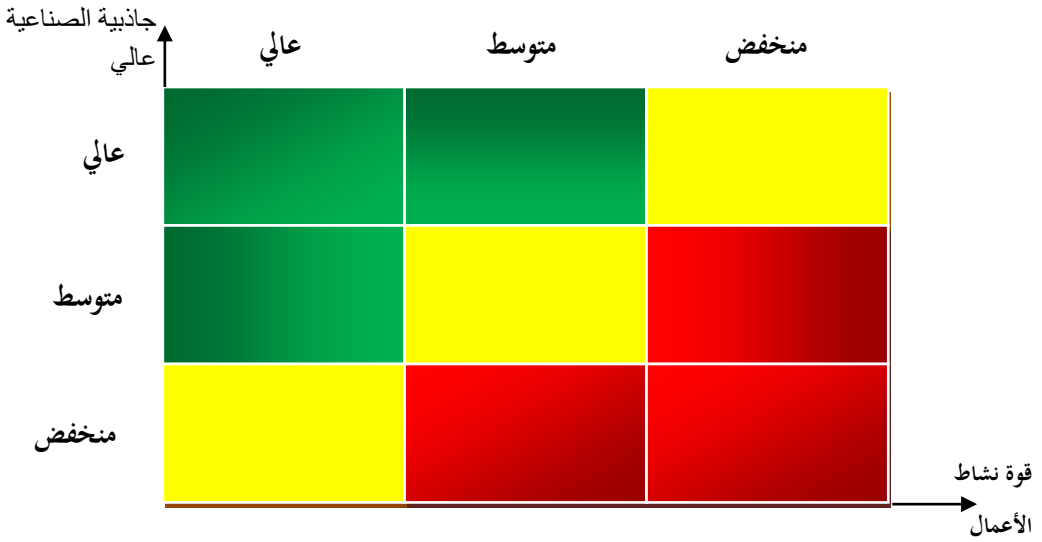
النقدية، وتعتبر إستراتيجية الاستقرار والتركيز أفضل إستراتيجية تتبع في هذا الوضع.

- خانة الأوزان الميئة: وهي أنشطة ووحدات متعثرة، فهي ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف، ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزايا التعاونية، أو تكامل خط الإنتاج، وعادة ما تقوم بتوقيف الاستثمار في هذا المنتج، وتركز المؤسسة على بعض الأقسام من السوق التي تحقق أرباحا.

3-1- مصفوفة إشارة المرور McKinsey/GE:

هذه المصفوفة قدمت كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة "BCG" وهي تقوم على درجة جاذبية الصناعة، وقوة نشاط الأعمال، ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، وكذلك فهي لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق، وأهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم. تتضمن مصفوفة (McKinsey) على تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة والأعمال والمركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمتغيرين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال. هذا ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاث مستويات وهي قوي، متوسط، وضعيف على عكس ما قدمته مصفوفة (BCG) التي اقتصرت على مستويين هما قوي وضعيف فقط.

الشكل رقم 19 نموذج إشارة المرور



إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع (أذهب)، وهنا يجب على المنظمة أن تزيد من حجم إنفاقها واستثمارها في أنشطة هذا القطاع، وهذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة "BCG".

أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع (توقف) وهي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة الأوزان الميتة في مصفوفة "BCG".

تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع (أذهب أو توقف) من خلال استخدام إستراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، ومن هذه الإستراتيجيات إستراتيجية البناء أو إستراتيجية التصفية.

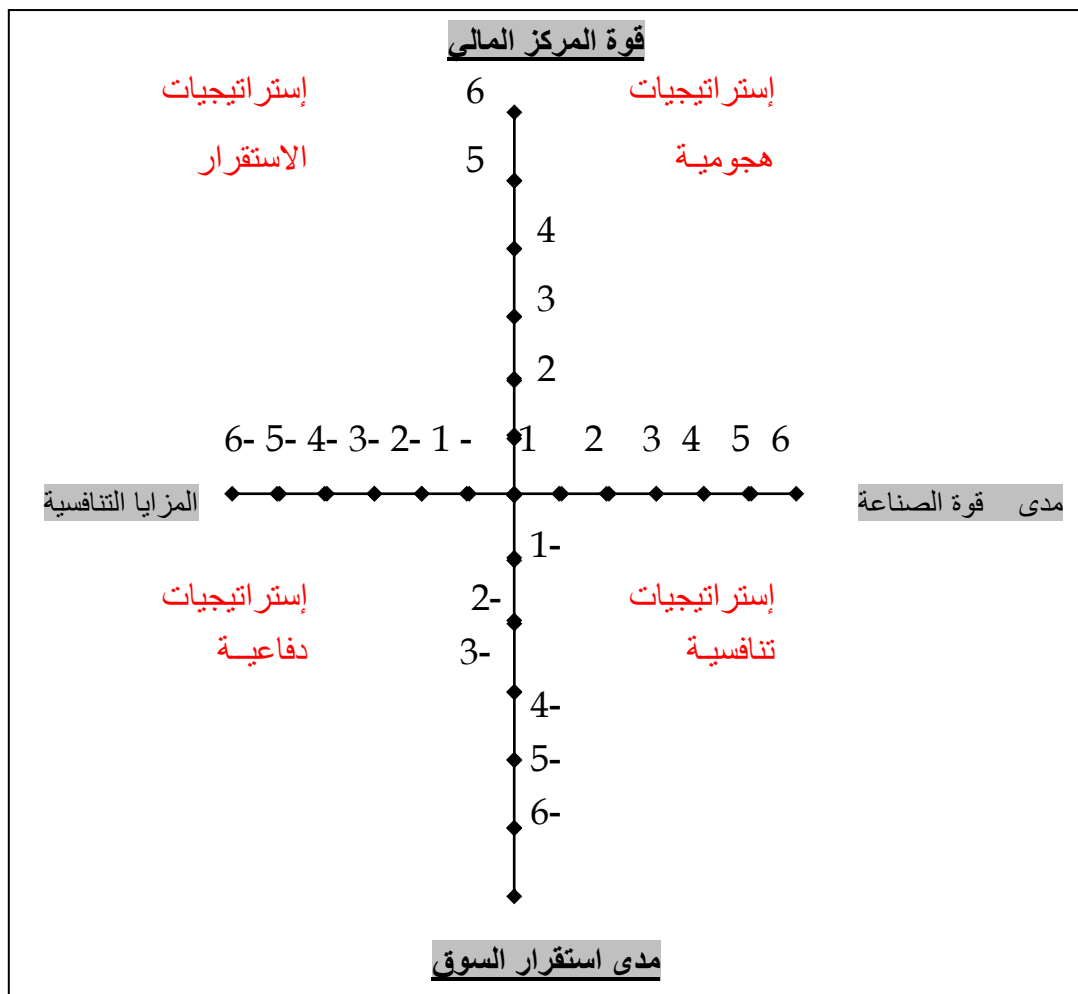
بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية أي الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع (احذر) وهي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة علامة الاستفهام أو خانة الأبقار في

مصفوفة "BCG"، فإذا توفرت للمنظمة بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها وتحسينها، ولم تتوفر لدى المنظمة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

1-4- مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والإجراءات "Space":

تعد هذه المصفوفة من النماذج المستخدمة في عملية التحليل الإستراتيجي، والتي تحدد البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل محيط المؤسسة، حيث يتم اتخاذ بعدين تنافسين هما: قوة الصناعة ومدى ازدهارها، واستقرار السوق، وكذلك بعدين داخليين هما: قوة المركز المالي، والمزايا التنافسية الموجودة، كما يطلق عليها أيضا اسم النموذج الرباعي، أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي وتقييم البدائل،

الشكل رقم 20 نموذج تقييم المركز الاستراتيجي والإجراءات



• خطوات إعداد مصفوفة SPACE:

كما يوضح شكل المصفوفة أعلاه فإنها مقسمة إلى أربعة إستراتيجيات يتم في ضوءها إختيار مجموعة من البدائل، وهذا بعد معرفة هذه الإستراتيجيات من خلال تحديد إحداثيات النقطة التي تلخص قيم مختلف مؤشرات الأبعاد الأربعة المستعملة في التحليل، وتتم عملية تحديد الإحداثيات بالخطوات التالية:

- يتم اختيار مجموعة من المتغيرات كمؤشرات للتعرف على مستوى الأبعاد الأربعة المستعملة في عملية التحليل.
- تخصيص قيم تتراوح من (+1) (الأسوأ) إلى (+6) (الأفضل)) لكل متغير من المتغيرات المكونة لبعدي قوة المركز المالي ومدى قوة الصناعة.
- تخصيص قيم تتراوح من (-1) (الأفضل) إلى (-6) (الأسوأ)) لكل متغير من المتغيرات المكونة لبعدي: مدى استقرار السوق، والمزايا التنافسية.
- حساب متوسط الدرجات لكل متغيرات بعدد على حدى من خلال جمع القيم المخصصة لمتغيرات كل بعد، ثم قسمتها على عدد المتغيرات المكونة لكل بعد من هذه الأبعاد.
- تحديد فاصلة النقطة من خلال جمع متوسطي متغيرات بعدي مدى قوة الصناعة، والمزايا التنافسية.
- تحديد ترتيب النقطة من خلال جمع متوسطي متغيرات بعدي قوة المركز المالي، ومدى استقرار السوق.
- رسم سهم اتجاه من نقطة الصفر إلى إحداثيات النقطة المحددة على المصفوفة.

2. تقييم نماذج تحليل محفظة الأعمال:

إيجابيات نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي:

- وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها.
- وسيلة مرئية.
- تساعد على تخصيص الموارد بطريقة أفضل.
- تساعد على تصميم إستراتيجيات فاعلة وملائمة للموقف.

سلبيات نماذج تحليل محفظة الأعمال:

- تعتمد إلى افتراضات تحتاج للتدقيق، وذات طابع خاص.
- تعتمد على التقدير الشخصي عند تقييم النمو أو المركز التنافسي.
- تأثيراتها تشمل جميع الوظائف.
- لا تأخذ بعين الاعتبار التحالفات بين المنظمات.
- لا تهتم بالعوامل الإدارية في المنظمة.

3. العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي:

إن اختيار الإستراتيجية الملائمة يتحدد بعد تقويم البدائل الإستراتيجية عبر

استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل إستراتيجي.

ولغرض نجاح عملية الاختيار الإستراتيجي، لابد للإدارة الإستراتيجية في المنظمة

من مراعاة عدد من العوامل المحددة للنجاح، من بينها تمسك المنظمة بتنفيذ

الإستراتيجية السابقة أو الحالية، واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة، وتحديد

درجة المخاطرة المقبولة، إضافة إلى عوامل الوقت، والموارد المتاحة في المنظمة إن كانت

مادية أو بشرية.

الفصل الخامس

صياغة الخطة الاستراتيجية

1. صياغة الخطة الإستراتيجية:

تمثل صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الأعمال إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة وتعنى الصياغة تطوير الخطة الرئيسة لمنظمة الأعمال ورغم الطبيعة الترابطية والتداخلية بين مختلف مراحل عمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، إلا أن التأكيد على كل مرحلة وتحليلها ومعرفتها منفردة يشكل أساس لفهم الدور المرتقب أن تلعبه الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بل وكافة العاملين في هذه المراحل كل على إنفراد من جانب وكذلك بتداخلها من جانب آخر ان صياغة الخطة الإستراتيجية تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وتركيبية تأخذ سطر الاعتبار إمكانية التوصل الصحيح بين الدراسات والمعطيات والتحليل النظري والميداني وبين تجسيدها بخيار استراتيجي ملائم سوف ينقل إلى أرض الواقع من خلال عمليات التنفيذ لاحقاً إنها كما أشير سابقاً تتطلب مهارات فكرية وتحليلية وكذلك عملية ربط النظري بالميداني إن الواقع الفعلي لتجارب منظمات الأعمال يشير إلى أن نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي العام إلى إطار صياغة خطة إستراتيجية بملامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع ليس بالأمر السهل.

وهكذا يمكن القول أن الصياغة الإستراتيجية يمكن أن تولد التجارب الذاتية لكل منظمة في أسلوب التعامل المرغوب بين إهمال البيانات والمعلومات والدراسات أو الاستفادة الجزئية منها وبين أسلوب دمج أكبر ما يمكن من هذه البيانات والمعلومات والدراسات في إطار خطة فضفاضة غير واضحة المعالم والحدود هنا تتجسد أهمية الصياغة الملائمة حيث تتيح للمنظمة التنافس على أسس صحيحة واقعية لكنها لا تهمل التوجه المستقبلي وفق معطيات تطور بيئة العمل.

2. متطلبات صياغة الخطة الإستراتيجية:

رغم أنه يصعب تحديد وتوضيح عمليات الصياغة الخطة الإستراتيجية مقبولة من قبل جميع منظمات الأعمال وتفيد في جميع الأحوال والمواقف إلا أن عملية صياغة الخطة الإستراتيجية تتطلب ما يأتي:

- **العمليات التمهيدية:** وهي نشاطات تتمحور حول خطوط الإرشاد التي في للإستراتيجية وعلى السياسات التي في ضوءها يتم تطوير الخطط الإستراتيجية من خلال أربعة مهام رئيسة هي:
 - المراجعة النهائية للأهداف والاستراتيجيات الحالية للتأكد من مدى موضوعية الأهداف وإمكانية تنفيذها ومعرفة مدى التوافق بين الوسائل والغايات.
 - تحديد القضايا الإستراتيجية، والمقصود هنا تشخيص أهم القضايا الإستراتيجية التي تواجه منظمة الأعمال مستقبلاً وتأثيرها، والعمل على مقابلتها مع الخيارات الإستراتيجية المقترحة لأن ذلك ينعكس على خيارات المنظمة ومسارات عملها التي تحدد الأوضاع والنشاطات الرئيسة للمؤسسة.
 - تهيئة السياسات الاستراتيجية ويتطلب هذا الإجراء مناقشة الموقف الاستراتيجي والخيارات المتاحة وأساليب تخصيص الموارد فضلاً عن السياسات الوظيفية للمنظمة قيد الدراسة وتعنى المناقشة دراسة وتحليل المركز الحالي لمنظمة الأعمال المعرفة أي الأهداف يمكن أن تطور استراتيجيات المستقبل باتجاهها هل هي أهداف التسويق أو أهداف الإنتاج وهكذا. كما يتطلب تخصيص الموارد وأساليب التوزيع أن يأخذ بنظر الاعتبار المفاتيح الرئيسة للإستراتيجيات الوظيفية، أي أن تخصيص الأموال. التسهيلات المعدات الكادر الإداري يتم في ضوء توجه الإستراتيجية والحاجات الأساسية لاستراتيجياتها الوظيفية، وأما السياسات الوظيفية فيتم تطويرها لتشكيل أساس لوحدة العلاقة بين وجهات نظر المديرين التنفيذيين

والأهداف الرئيسة للمنظمة وأهدافها الفرعية ضمن خطتها الإستراتيجية، في ضوء طبيعة النشاطات الثلاث متقدمة الذكر والعلاقة فيما بينها تطور السياسات الإستراتيجية التي تضمن وحدة العلاقة والتوجيه لكل أقسام المنظمة ونشاطاتها باتجاه أهدافها الرئيسة بعيدة المدى.

- القيام بدراسات الحالة لتحديد مدى جدوى الخيارات الإستراتيجية المقترحة.
 - الإختيار الاستراتيجي هو القرار الذي يتم بموجبه اختيار أفضل خطة إستراتيجية من بين البدائل المعروضة لإنجاز الأهداف المرغوبة.
- يشير Macmillan & Tampoe، 2000 إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تساهم في أن تكون عمليات الصياغة فعالة وكفاءة كالآتي:
- *الاهتمام والعناية بالعملاء*: على عمليات الصناعة أن تحسب بدقة حاجات وتوقعات وطموحات ومتطلبات العملاء وكيف يمكن أن تتغير لتظهر حاجات جديدة أو مطورة هذا يعنى على المنظمة أن تكون مقادة بالسوق وحاجات العملاء أكثر من أن تعمل بردود الفعل لتلبية هذه الحاجات.
 - *العلاقة مع الموردين /المجهزين*: يجب أن يتسع نطاق عمليات الصياغة ليتجاوز الحدود المتعارف عليها لمنظمة الأعمال كالعلاقات الخارجية مع الموردين بجميع أنواعهم وتصنيفاتهم، ومن المهم أن تكون المنظمة الأعمال طرق خاصة تميز فيها على منافسيها.
 - *تأثيرات أصحاب المصالح*: من المهم أن تأخذ عمليات الصياغة في الحسبان توقعات وتأثيرات مجاميع أصحاب المصالح المهمة كالمساهمين والمشرعين وجماعات الضغط وفي إطار نطاق العمل الشامل.
 - *فهم القابليات والقدرات*: لا يمكن لعملية الصياغة أن تكون متوازنة ودقيقة إن لم تأخذ في الحسبان قدرات وقابليات منظمة الأعمال، ويجب أن يكون تقييم هذه

القدرات واقعي وغير متحيز قياساً للمنافسين، ومن الضروري أيضاً أن يكون هذا التقييم بشكل ديناميكي أي بشكل مستمر وحيوي.

- **الاهتمام بالتغيرات التكنولوجية والإبداع:** وهنا من المفترض أن تكون عمليات الصياغة موجهة نحو التغيير وفهم طبيعته، وكيف تصيف التكنولوجيا والإبداع قيمة حقيقية للأعمال.

- **تنوع خبرات ومهارات الموارد البشرية:** إن امتلاك الموارد البشرية المنظورات مختلفة ومعارف متعددة تجعل من عملية إيجاد مزيج من هؤلاء الأفراد مهمة حيوية وضرورية لنجاح عمليات الصياغة فالمختصين في التخطيط توجد لديهم وجهات نظر وقيم ومعارف تختلف عن المهندسين في قسم البحث والتطوير، وعلى الإدارة أن تعي طبيعة هذا الاختلاف وتجد الوسائل الملائمة واللازمة لجعل الجميع يساهمون بفعالية في عمليات الصياغة.

- **تفهم وتشجع الإدارة العليا:** إن ما تمتلكه الإدارة العليا من قوة وسلطة يجعل من مساهمتها ضرورية في عمليات الصباغة ويمكن أن يكون العكس مدعاة للفشل وعدم النجاح.

- **إيصال النتائج وردة الفعل على التغذية العكسية:** إن الاستراتيجيات الجيدة لا تظهر فجأة والفكرة الجيدة تحتاج إلى دعم من يعملون على تنفيذها ويمكن العمليات الإيصال والاتصال والحوار وباتجاهات عديدة أن تجعل من عمليات الصياغة أكثر كفاءة وأقرب إلى الدقة والواقع.

- **الإحساس المنطقي وموازنة العمليات:** إذا لم تكن عمليات الصياغة متوازنة وتغلب عليها واحدة أو اثنين من بين العناصر المذكورة سابقاً، فمن الضروري تعديل هذا الوضع في وقت يخصص لهذا العرض ويجب أن تكون العناية والإحساس بالصياغة شاملاً للعناصر المذكورة سابقاً.

- **تصميم العملية:** من المهم أن لا يكون تصميم العملية زائداً عن الحدود المنطقية، بل من المفترض أن يكون وفق افتراضات معقولة ومنطقية، ومن الضروري الأخذ بنظر الاعتبار جوانب القوة والضعف في عمليات الصياغة الحالية، كذلك من المفترض أن تكون الطرق المستخدمة مرنة بحيث تتيح مواجهة المواقف الحرجة دون الدخول في تفاصيل غير مبررة ومن الضروري أن تشمل عمليات الموازنة جوانب التحليل والتركيب الضرورية لوضع الخيارات في التنفيذ الفعال، بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً من المهم والضروري الابتعاد عن كون عمليات الصياغة رتيبة وروتينية وتكرر باستمرار.

- **الأخذ بنظر الاعتبار الدعم الخارجي:** وهنا يمكن أن يكون للمستشارين الاستراتيجيين والإداريين دوراً للمساهمة في عمليات الصياغة، ويمكن أن تكون هذه المساهمة من خلال التوجهات والأفكار أو المساعدة في تصميم عمليات الصياغة.

3. خطوات عملية صياغة الخطة الإستراتيجية:

إن عملية الصياغة الإستراتيجية تتطلب جهد كبير من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية والخارجية فالصياغة عملية معقدة وتشمل أكثر من عناصر التفكير البشري تعقيداً ودقة، وفي بعض الأحيان يشترك فيها اللاوعي أيضاً إن عملية الصياغة الإستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات تتمثل بالآتي:

- **الخطوة الأولى:** تصور ما يمكن أن تؤول إليه المنظمة إذا استمرت على ممارسة نفس أساليبها وأنشطتها الحالية، رغم تغير الظروف المحيطة بها.
- **الخطوة الثانية:** وفي هذه المرحلة يتم إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية التي سبق تحديدها والتأكد من أن فرص تحقيقها ما زالت كبيرة.

● **الخطوة الثالثة:** وفي هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الوضع الحالي لمنظمة الأعمال وبين الوضع المثالي المستهدف الوصول إليه، وهذا ما يسمى بتحديد الفجوة الاستراتيجية.

● **الخطوة الرابعة:** تهدف هذه المرحلة إلى البحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي، وتتطلب هذه الخطوة ما يلي:

- استخدام أقصى درجات التفكير والإبداع.

- العودة إلى الدراسات والأبحاث التي توضح مزايا وعيوب استخدام الاستراتيجيات البديلة

● **الخطوة الخامسة:** يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية للبحث في إمكانية استخدامها وحجم الفوائد التي يمكن أن تحققها منظمة الأعمال وكذلك تكلفة ومتطلبات مثل هذه البدائل الإستراتيجية.

● **الخطوة السادسة:** وهنا يقوم أعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بترجمة البدائل الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها إلى خطة عمل من خلال فترة زمنية معينة.

● **الخطوة السابعة:** وهنا يتم إعداد وصياغة الإستراتيجية في شكلها المتكامل والتي تحتوي على العديد من العناصر منها:

- توضيح كامل للوضع الحالي لمنظمة الأعمال.
- توضيح الأهداف التي تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيقها.
- وصف كل بديل أو أسلوب من الأساليب الاستراتيجية التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

4. قوى التوجيه الاستراتيجي:

يعبر الباحثان Zimmerman&Trego1980 ، عن الإستراتيجية يكونها الإطار الذي يوجه الخيارات التي تقرر طبيعة واتجاه المنظمة، وهذا من حيث الأساس يتلخص بانتقاء المنتجات والخدمات التي يراد عرضها. والأسواق التي سيتم عرضها فيها، وعلى المديرين أن يسندوا هذه القرارات إلى قوة توجيهية أو دافع استراتيجي واحد للعمل، وعلى الرغم من وجود مجموعة من قوى التوجيه فإن واحدة فقط يمكن أن تعمل كأساس للإستراتيجية في منظمة معينة إن الأسئلة المثارة حول تحديد طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للعالم من حولها، وعن أي الأسواق تبحث، وإلى أي من العملاء تحاول الوصول تكمن في مفهوم الدافع الاستراتيجي حيث أن كل منظمة لابد وأن تكون لها قوة دافعة تحركها في تلك الاتجاهات المحددة ولابد لكل منظمة أن تحدد ذلك الدافع الذي يدفعها أو يسيرها أو يوجهها باتجاه محدد معين دون سواه الدافع الاستراتيجي أو القوة التوجيهية ذلك العنصر أو المكون الذي يوجه منظمة الأعمال نحو عملاء ومنتجات وأسواق بحد عينها وهو الذي يشكل صورة المنظمة وأفاق تطلعاتها، ومما لا شك إن وراء كل منظمة قوة أو دافع معين يمنحها هويتها الخاصة بها وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن محور يتسم بالموائمة الاستراتيجية يتفاوت من منظمة إلى أخرى لكنه دائماً ما يكون بنفس الشاكلة في المنظمة الواحدة، وبعبارة أخرى، فإن احد عناصر المنظمة هو الذي يلعب الدور المحوري والرئيسي في تحديد واختيار وتوجيه إستراتيجية أعمالها. إن زيادة نجاح منظمة الأعمال يتناسب بشكل مضطرب مع إدراك إدارتها العليا للدافع الاستراتيجي واستفادتهم في تطويره في تحقيق ذلك النجاح، فالدافع الاستراتيجي هو المحور الذي يشكل القلب النابض بالنسبة لأعمال المنظمة وهو الذي يمنحها ميزتها التنافسية في قطاع أعمالها.

هناك مجموعة من الدوافع الاستراتيجية أو قوى التوجيه لمنظمات الأعمال

تتمثل بالآتي:

- **التوجه بالمنتجات / الخدمات:** إن المنظمة التي تتميز بهذا التوجه هي تلك التي تربط عملها بمنتج واحد معين ونتيجة إلى ذلك فإن منتجاتها المستقبلية سوف تتشابه كثيراً مع منتجاتها الحالية والسابقة من حيث الشكل والخصائص إذ أن المنتجات المستقبلية لهذه المنظمة ستكون مجرد تعديلات أو توسعات للمنتجات الحالية. وفي هذه المنظمة تكون هنالك علاقة خطية ما بين منتجات الماضي والحاضر والمستقبل.
- **التوجه بنوع المستخدمين العملاء:** فالمنظمة التي تمارس هذه التوجه في تلك التي تركز بكامل عملها على فت محددة دون سواها من العملاء حيث تحاول هذه المنظمة تلبية مجموعة من الاحتياجات المترابطة التي تنبثق عن تلك الفئة من العملاء.
- **التوجه بنوع السوق / قطاع الأعمال:** المنظمة التي تمارس هذا التوجه تكون على شاكلة التي تركز على صنف العملاء باستثناء انه بدلاً من تحديد أعمالها بمجموعة من العملاء، فإن المنظمة التي توجه أعمالها على أساس نوع السوق تركز مستقبلياً على صنف معين من الأسواق أو قطاعات العمل .
- **التوجه بالطاقة الإنتاجية:** إن المنظمة التي تتبع هذا التوجه عادة ما يكون لها استثمار كبير وواسع في قابليتها وطاقاتها الإنتاجية حيث ترى هذه المنظمة بأن تشغيل مواقع عملها بأقصى طاقة إنتاجية لها يشكل الأساس لتحقيق الأرباح ومن جانب آخر فإن المنظمة التي تتبع التوجه بالطاقة الإنتاجية هي تلك المنظمة التي تكون قد بنت قابليات مميزة وخاصة في عملياتها الإنتاجية بما يسمح لها بصناعة منتجات ذات خصائص يصعب تقليدها من قبل منافسيها، وبذلك فهي تسعى دائماً إلى إيجاد الفرص التي يمكن من خلالها استثمار كل ما لديها من قابليات وطاقات في هذا الشأن.

- **التوجه بالتكنولوجيا:** فالمنظمة التي تمارس هذا التوجه هي تلك المنظمات التي تمتلك ثمة تكنولوجيا مميزة في عملها، وتكون لديها القدرة على تقوية أو اكتساب تقنيات أو خبرات فنية تكميلية جديدة ومع مرور الوقت تدخل منظمة الأعمال التي تمارس هذا التوجه في إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات التي تنبثق جميعها عن التكنولوجيا التي تخصصت فيها، وتلبي احتياجات مجموعة واسعة ومتنوعة من العملاء والأسواق وهذه المنظمة تستخدم التكنولوجيا للحصول على ميزة تنافسية حيث أنها تسعى إلى تعزيز قدراتها في تطوير التقنيات ومن ثم البحث في مجالات تطبيق تلك التقنيات وعندما تجد التطبيقات الملائمة لما لديها من تقنيات، فأنها سوف تعتمد الى تطوير المنتجات النابعة من تقنياتها والتي تحقق حالة التميز لتلك المنتجات. وفي الوقت الذي تستثمر منظمة الأعمال ميزتها التنافسية في سوق معينة، فأنها تبحث كذلك عن تطبيقات أخرى في أجزاء سوق أخرى، وعموماً فأن المنظمات التي تتبع التوجه على أساس التكنولوجيا عادة ما تجد أسواق جديدة لمنتجاتها
- **التوجه بطريقة البيع / التسويق:** إن المنظمة التي تمارس هذا التوجه تتميز بامتلاك طريقة فريدة ومميزة في الحصول على الطلبات من عملائها. ولابد لكل ما يعرض من منتجات أو خدمات أن يستفيد من أسلوب البيع هذا. ونجد أن المنظمة لا ترغب بالمنتجات التي لا يمكن بيعها من خلال طريقة البيع التي تمارسها، ولا تحاول استقطاب العملاء الذين لا يمكن الوصول إليهم من خلال طريقة البيع وقنوات التسويق هذه ولذلك نجد أن اتجاه مثل هذه المنظمات ومنتجاتها وأسواقها تحدده الطريقة المستخدمة في البيع والتسويق .
- **التوجه بطريقة التوزيع:** إن المنظمات التي تمتلك طريقة مميزة وفريدة من نوعها في إيصال منتجاتها أو خدماتها من مواقع عملها إلى مواقع عملائها هي التي تمارس

- إستراتيجية التوجه على أساس طريقة التوزيع ونلاحظ بان هذا النوع من المنظمات لا يرغب بالتعامل إلا بالمنتجات أو الخدمات التي تستخدم نظامها التوزيعي المميز لديها.
- **التوجه الموارد الطبعية:** عندما يكون الوصول إلى الموارد الطبيعية أو السعي للحصول على الموارد الطبيعية هو الأساس لبقاء المنظمة حينئذ تكون هذه المنظمة ذات منحنى يستند على التوجه بالموارد الطبيعية.
 - **التوجه بالحجم / النمو:** المنظمات التي تهتم بالنمو من أجل النمو بحد ذاته أو من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم عادة ما تتجه نحو الاهتمام بالحجم النمو. وتلاحظ بأن جميع قراراتها تتخذ الزيادة الحجم أو النمو .
 - **التوجه بالعوائد / الأرباح:** عندما يكون العيار الوحيد للمنظمة للدخول إلى سوق معينة أو عرض منتج معين هو الأرباح، حينئذ تكون المنظمة ذات توجه يركز على أساس العائدات الإرباح عادة ما ينطوي كل نوع من أنواع قوى التوجيه على مفهوم عمل مختلف يمكن تفصيله وبيانه بشكل واضح أكثر بعد القيام بنشر وإدراك مفهوم قوى التوجيه الاستراتيجي. ولا شك أن مفهوم قوى التوجيه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال يؤثر بصورة مباشرة وعميقة على جميع جوانب أنشطتها وقراراتها. فهو الذي يحدد مجال المنتجات والأسواق والهيكل التنظيمي للمنظمة. والتقنيات المطلوبة ونوع مواقع الإنتاج، وقنوات التوزيع وأساليب البيع والتسويق، وحتى نوع الأفراد المستخدمين وبعبارة أخرى، فأن مفهوم العمل هو الذي يحدد ماهية ومناخ وسلوك المنظمة إن مهمة تحديد قوى التوجيه الاستراتيجي يتحملها فريق القيادة العليا بالمنظمة كما ويقوم بإعادة تقييم ومراجعة الدافع الاستراتيجي بصورة دورية ومنظمة خاصة في مراحل تصميم وتطوير الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

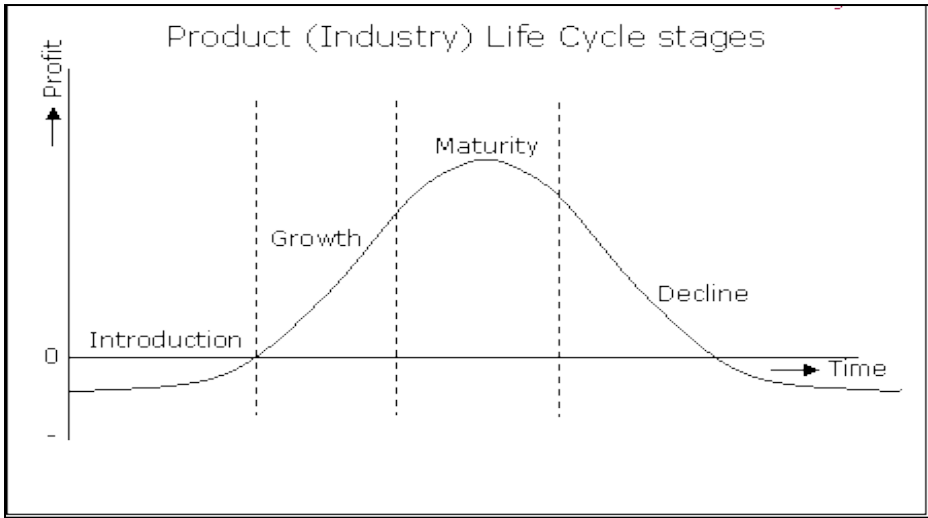
5. الوسائل المساعدة على صياغة الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية:

هنالك العديد من الطرق والوسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال في صناعة إستراتيجيتها وخطتها بعيدة المدى، ومن هذه الطرق مشروع تأثر الأرباح بإستراتيجية التسويق، منحى التعلم، دورة حياة المنتج، تحليل عامل النمو، طريقة دلفي، طريقة الرعاية الشاملة، طريقة السيناريو، إلا أنه سيتم التركيز هنا على الطرق الأكثر شيوعاً وهي:

5-1-دورة حياة المنتج:

يعبر مصطلح دورة الحياة عن المراحل التي يمر بها المنتج التي تبدأ بمرحلة التقديم وتنتهي بمرحلة الانحدار والتي قد تكون لفترة قصيرة أو قد تستمر لسنوات، ففي *مرحلة التقديم* يتضح أن المنتج لا يزال جديداً وغير معروف من قبل جمهور المستهلكين، وهنا يتطلب القيام إما بإعادة تصميم المنتج أو إحداث تغييرات فيه، وفي هذه الحالة يكون سعر المنتج مرتفعاً. أما *مرحلة النمو*، وهي مرحلة إثبات وجود المنتج وفيها تزداد المبيعات بسرعة، وهذا يعني انخفاض سعره وتكاليفه فيما تبين المرحلة الثالثة وهي *مرحلة النضوج* بحيث يصبح للمنتج شهرة عالية ومعتمدة في الأسواق المنافسة، وهنا يتطلب من منظمة الأعمال اتخاذ قرارات عديدة تتمثل بتصميم المنتج وتسويق منتج جديد ومختلف قادراً على الاحتفاظ بطاقة الإنتاج وحجم المبيعات وأخيراً، *مرحلة الانحدار* وهي مرحلة انخفاض مبيعات المنتج.

الشكل رقم 21 دورة حياة المنتج



2-5- طريقة السيناريو:

لا يوجد هناك تعريف محدد واحد للسيناريو، حيث تختلف التعاريف باختلاف الخبراء والمفكرين في هذا المجال. لقد عرف بأنه تلك النظرة الداخلية لما يمكن أن تكون عليه صورة المستقبل (Porter 1985)، وقد ورد بأنه أداة الترتيب وتنظيم مدركات الأفراد حول بدائل البيئات المستقبلية التي يمكن اتخاذ القرارات فيها وتنفيذها بأحسن صورة (Schwartz، 1991) وعرف بأنه ذلك الجزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يرتبط بأدوات وتقنيات إدارة حالات عدم التأكد المستقبلي، طريقة منظمة لتخيل الوقائع المستقبلية الممكنة التي يمكن أن تتخذ فيها القرارات النظامية بشكل أمثل. (Lindgren & Bandhold 2003)، إن السيناريو ليس عملية تنبؤ، بل إنه يمثل إجابة على السؤال "ما الذي يمكن أن يحدث في تصورنا أو ماذا سيحدث فيما لو...؟"

إن مفهوم السيناريو يختلف عن كونه تنبؤ أو رؤية معينة، حيث أن التنبؤ والرؤية كلاهما يميلان إلى حجب المخاطر، في حين أن السيناريو يجعل من إدارة المخاطر أمراً ممكناً والجدول الموالي يوضح الاختلاف بين كل من السيناريو والتنبؤ والرؤية.

الجدول رقم 03 الاختلاف بين كل من السيناريو والتنبؤ والرؤية

السيناريو	التنبؤ	الرؤية
أمر مستقبلية ممكنة	أمر مستقبلية محتملة	تعبير عن مستقبل مرغوب
تستند على أساس عدم التأكد	تستند على أساس العلاقات	تستند على أساس القيم
توضح المخاطر	تخفي المخاطر	تخفي المخاطر
ذات طابع نوعي أو كمي	ذات طابع كمي	عادة ما تكون نوعية
تحتاجها المنظمة لمعرفة ما تقرره	تحتاجها المنظمة لبناء الجراءة على اتخاذ القرار	تحتاجها المنظمة لزيادة الطاقة
ندرة استخدامها	تستخدم يوميا	تستخدم بشكل واسع نسبيًا
قوية في المنظور المتوسط إلى البعيد المدى والمتوسط لعدم التأكد العالي	قوية في المنظور القصير ومنخفضة الدرجة في التأكد	تستخدم للتحفيز على التغيير

إن أهمية طريقة السيناريو يمكن أن تتجلى في العديد من الأمور هي:

- أن طريقة السيناريو تمثل الطريقة التي يعمل بها العقل البشري، وأن الصيغة الروائية للسيناريوهات تجعل منها سهلة الحفظ والتذكر.
- أن السيناريو يمثل جوانب مستقبلية مختلفة من الناحية النوعية من خلال إجبار العقل البشري على التفكير باتجاهات مختلفة وهذا ما يحسن القدرة على التنبؤ بالأحداث غير الاعتيادية.
- إن السيناريو يمكن من الوصول إلى حالة يسيرة من عدم التأكد يمكن التعامل معها بسهولة.
- أن السيناريو سهل الإيصال والمناقشة وتبسط عملية اتخاذ القرار.

إن أسباب عدم استخدام طريقة السيناريو تتمثل في الآتي:

- عدم التأكد في الاستنتاجات، فالسيناريو لا يعطى إجابة واحدة فقط حول المستقبل، أي أنه لا يوفر الضمان الذي غالباً ما يكون مطلوب في عملية اتخاذ القرار.
- أن السيناريو لا يتوافق مع البساطة الإدارية التي ترى بضرورة وجود إجابة واحدة صحيحة ومناسبة لكل سؤال مطروح، وأن كل مشكلة يجب أن تقسم إلى ثلاثة أجزاء، وأن كل جزء يمكن حله بشكل منفصل عن غيره من الأجزاء الأخرى، فطريقة السيناريو مدخل شمولي للتخطيط.
- أن طريقة السيناريو نوعية وتستند على أساس تحليل الأسباب وتمييز الأنماط على الرغم من أن التحليل الشامل غالباً ما يكون جزءاً من العملية، وغالباً ما يقدم النتائج بصفة نوعية لا تتماشى والثقافات التقليدية.
- أن الطرق التي تستند على أساس ورش العمل عادة ما تكون مستهلكة للوقت من أجل الحصول على نتائج شاملة.

3-5- نموذج Y:

نموذج يتألف هذا النموذج من تشكيلة متنوعة من مفردات (من، ماذا، كيف ولماذا) فخلال مرحلة تطوير رسالة منظمة الأعمال في عملية التخطيط الاستراتيجي، يعمل فريق التخطيط على تطوير بيان رسالة من خلال استخدام هذا النموذج لوصف مستقبله المنشود وخلال عملية تحليل الفجوات يجب على فريق التخطيط أن يطور مخطط يتألف من (من، وماذا، وكيف) لكل خط من خطوط العمل الرئيسية في نموذج الأعمال الاستراتيجية، لكن من دون وجود أي سبب لإعادة التحقق من مفردة (لماذا) التي تمثل سبب وجود منظمة الأعمال.

الشكل رقم 22 نموذج Y

ماذا؟	Y	من؟
احتياجات العملاء، المنتجات/الخدمات		العملاء، مجاميع المتعاملين
كيف؟		
النشاطات، التكنولوجيا، طرق البيع		

المصدر: د. خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

منهج معاصر داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن ص 191.

وبعد أن يتم استكمال نموذج Y لكل خط من خطوط العمل في خطة الأعمال يقوم الفريق بمقارنة كل واحد من هذه بآخر قد تم تطويره خلال مرحلة تطوير الرسالة كاختبار لمدى بعد خط العمل عن الرسالة العامة، ويجب مقارنة خطوط العمل المتوقعة مع كل خط عمل في محفظة الأعمال الحالية حتى يتسنى للفريق أن يحدد كم هو عدد الأبعاد من هذه الأبعاد الثلاثة التي قد تغيرت هذا وان تغيير بعد واحد فقط (مثل: مع من يتم إنجاز العمل، أو ما الذي يتم بيعه، أو كيف يتم إنجاز العمل يحمل اقل مخاطرة في حين أن تغيير بعدين اثنين في أن واحد يكون أكثر مخاطرة وأما التحول الثلاثي الأبعاد فيكون خطير جداً حتى لو كانت المنظمة تمتلك موارد واسعة للمعرفة في أن واحد بشأن العملاء الجدد والمنتجات الجديدة ونظام التسليم الجديد ان نموذج Y هو اختبار سريع للتعرف النظري على فجوة محتملة ويجب استخدام هذا النموذج لغرض التعرف على المشاكل المحتملة، ولتوجيه الفريق بخصوص المحاور التي تتطلب

المزيد من الاستقصاء، والمساعدة الفريق في التخطيط من أجل تقليص الفجوة المحتملة.

الفصل السادس

أنواع الاستراتيجيات

1. الاستراتيجيات التنافسية:

تتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:

1-1- استراتيجية الرائد:

في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحافظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي:

رفع الطلب الأولي: تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد.
حماية حصة السوق: عن طريق دراسة المنافسين وتجديد المنتجات وتنوع أشكالها.
توسيع حصة السوق: للتمكن من زيادة أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية وسعر معقول.

1-2- استراتيجية المتحدي:

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا.

1-3- استراتيجية التابع:

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة،

وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزيائنها وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

4-1- استراتيجية المتخصص:

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن.

ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

أ. أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛

أ. أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛

أ. أن يكون مجال مهم من طرف المنافسين؛

أ. إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

2. الإستراتيجية العامة للتنافس:

2-1- إستراتيجية القيادة في التكاليف:

تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة. فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام

طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.

فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

2-2- إستراتيجية التمايز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

والمؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التميز أشكال عدة منها:

- التصميم (شركة رولزرويس للسيارات مثلاً).
- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).
- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاتربلر Cartepiler لإنتاج الساحبات والمعدات الثقيلة مثلاً).

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

2-3- إستراتيجية التركيز:

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. وتسعى المنظمة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين

بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ.

وهناك بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

- **التركيز مع خفض التكلفة:** هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

- **التركيز مع التمايز:** هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وحالة استخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز وخلق الولاء للعلامة.

3. البدائل الإستراتيجية:

3-1- إستراتيجيات النمو:

ونعني بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المنظمة والتي عادة ما تكون نمو المبيعات أو حصة المنظمة في السوق وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي، ويعتبر النمو أكثر الإستراتيجيات اعتماداً من قبل المنظمات، والنمو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات وفي الاستفادة من منحنى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع وبالتالي زيادة الأرباح.

ويمكن للمنظمة أن تنمو داخليا وخارجيا، ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دوليا، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال

الاندماجات والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي، وتستخدم المنظمات إستراتيجية النمو لسبيين رئيسين هما:

- كلما نمت المنظمة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع؛
- يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى والصعود في المنظمات كما يساهم في جلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المنظمات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة أو الثابتة.

ويوجد لدينا إستراتيجيتين أساسيتين للنمو وهما:

- إستراتيجيات التركيز: التي تشير إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه فتنج نوعا واحدا من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء.
- إستراتيجيات التنوع: التي تشير إلى اعتماد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وهي عكس إستراتيجية التركيز.

2-3- إستراتيجية الاستقرار:

يقصد بإستراتيجية الاستقرار تلك الإستراتيجية تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم فيها في الماضي، ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله: منافذ التوزيع، القطاع المستهدف، معدل النمو، دون أي تغيير.

وبالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائما لشركة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا، ومن الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية ما يلي:

- رضا المنظمة عن أدائها الحالي لذا تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي؛
 - عدم ميل المنظمة إلى مستوى عالي من المخاطرة.
 - عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة.
- ومن بين الإستراتيجيات التي تنطوي عليها إستراتيجيات الاستقرار والأكثر استخداما هي:

- إستراتيجية التوقف: هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية للترئس قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى التقليل من أنشطتها.
- إستراتيجية عدم التغير: وفق هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء جديد.
- إستراتيجية الربح: تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد في الوقت المتزايد وهي محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات وذلك من خلال تخفيض الاستثمار والنفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

3-3- إستراتيجيات الانكماش:

الانكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في مرورها، ومعنى الانكماش هو محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد مؤقت، يتم ذلك أحيانا بتخفيض التكلفة أو تصفية وحدة أعمال معينة.

ويمكن أن نحدد أهم الأسباب التي تقود إلى اعتماد إستراتيجية الانكماش وهي:

- الظروف الاقتصادية؛
- ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

وأهم أنواع إستراتيجيات الانكماش:

- إستراتيجية الالتفاف: بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل.
 - إستراتيجية الشركة الأسيرة: يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد ويعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان.
 - إستراتيجية التصفية: وهي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس وهو من الخيارات الصعبة.
4. استراتيجيات التسعير:

تعتبر إستراتيجية التسعير واحدة من استراتيجيات التسويق ذات التأثير الكبير في تحقيق الأهداف التسويقية والتنظيمية. من خلال ارتباطها الوثيق بأهداف المؤسسة ومواردها وإيراداتها لذلك فإن اختيار وتحديد إستراتيجية التسعير يعتبر من الأمور المعقدة وذلك لتشعب القرارات والخيارات التي يجب اتخاذها عند تحديد هذه الإستراتيجية.

ومن أبرز استراتيجيات التسعير

إستراتيجية تسعير المنتجات الجديدة وتشمل:

4-1- إستراتيجية الهيمنة:

- وتعني التسعير بأعلى سعر ممكن مع ميزانية كبيرة للترويج وتخفيض السعر بعد ذلك، وهناك أربعة أسباب لنجاح الإستراتيجية:
- أن يكون الطلب أقل مرونة للتغير السعري في أولى مراحل تقديم المنتج للسوق بعكس الحالة في مرحلة النضوج وظهور المنافسين.
 - يكون تقديم منتج جديد للسوق بسعر مرتفع وسيلة فعالة لتقسيم السوق إلى أجزاء تختلف عن بعضها في درجة مرونة الطلب السعري.

- تكون هذه الإستراتيجية أكثر أماناً للمنظمة في بداية حياة المنتج
- حيث تتضمن الأسعار المرتفعة في البداية وفرة كبيرة مقارنة بالبداية بأسعار مخفضة.

4-2- إستراتيجية التغلغل السوقي:

تستخدم بشكل عام عند تقديم منتج جديد للسوق والهدف منها التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة ممكنة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل. من خلال استخدام الأسعار المنخفضة، وتلائم هذه الإستراتيجية السوق ذا الحساسية العالية لنمو الأسعار ولاستغلال الإنتاج وفق اقتصاديات الحجم وعندما يكون السعر المنخفض عاملاً غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة ونجاح هذه الإستراتيجية يتطلب سوقاً كبيرة قادرة على تحقيق ميزة اقتصاديات الحجم في ظل مرونة سعرية عالية تساعد المنظمة في بناء حصة سوقية بسرعة وتعالج هذه الإستراتيجية مشكلة هيمنة السوق جراء حجب البيع عن كثير من المشترين فيتم اللجوء إلى التغلغل من خلال البدء بأسعار مخفضة لضمان التوسع والانتشار في الأسواق الكبيرة، وهذه الإستراتيجية ملائمة خاصة عندما يكون من المتوقع مواجهة خطر منافسة شديدة وسريعة وعندما لا يكون هناك سوق تتسم بوجود مستهلكين مستعدين لدفع أسعار مرتفعة للحصول على أفضل المنتجات.

4-3- إستراتيجية قيادة السعر:

تتجسد من خلال تحديد الأسعار من قبل منظمة ما تعتبر القائدة في السوق ويلاحظ وجود نوعين من قيادة السعر هما:

- قيام المنظمة القائدة بأخذ المبادر في تغيير الأسعار وتكون باقي المنظمات مستعدة للإتباع على أن يحقق هذا التغير ربحاً كافياً.

- منظمة صغيرة ولكن معتمدة كقائد للسعر بعد أن تكون قد أثبتت بأنها

قادرة على التحليل وتشخيص التغيرات في السوق.

وينظر إلى قيادة السعر دائماً على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل وتتجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار، والهدف من هذه الإستراتيجية السيطرة على الأسعار ضمن الصناعة للمحافظة على مركز المنظمة القيادي بوضع الحواجز أمام الداخلين الجدد وتنجح هذه الإستراتيجية في الأسواق الاحتكارية وعندما تتأثر المنظمات ضمن نفس الصناعة بذات المتغيرات السعرية، ومن المهم أن تمتلك المنظمة معرفة كاملة بظروف السوق لأن الخطأ في التسعير قد يعني فقدان السيطرة على السوق.

4-4- إستراتيجية تسعير المنتجات الحالية: وتشمل:

- إستراتيجية الحفاظ على السعر:

بموجبها لا يجري تغير السعر المحدد للمنتج عند طرحه للسوق لأول مرة وتهدف هذه الإستراتيجية إلى المحافظة على المركز المنتج التنافسي وحصته السوقية وربحيته وتعزيز صورته الذهنية في بيئة تتسم بالثبات النسبي.

- إستراتيجية تخفيض السعر:

تعتبر إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين أو القضاء عليهم وتهتم هذه الإستراتيجية بتحقيق الاستجابة لحاجات المستهلك في بيئة متغيرة، وهي تقود إلى انخفاض هامش الربح إلا أنها في بناء حصة سوقية كبيرة إذا تمكنت المنظمة من الفوز على المنافسين.

- إستراتيجية زيادة السعر:

تهدف إلى المحافظة على الربحية خلال فترات التضخم، وفيها يجري تقسيم السوق إلى قطاعات يتم التوجه إلى كل منها بسعر مختلف وتتطلب هذه الإستراتيجية

توافر حساسية واطئة تجاه السعر وحساسية عالية تجاه العناصر الأخرى كالجودة والتوزيع ودعم المزيج التسويقي لهذه الإستراتيجية.

• أما إستراتيجية السعر الواحد:

ويقصد بها تحديد سعر واحد لجميع المستهلكين لنفس المنتج تحت نفس الظروف والكميات، بهدف تبسيط قرارات التسعير والمحافظة على سمعة جيدة لدى المستهلكين، ومنافعها وتقليل الكلف الإدارية والبيعة وثبات هامش الربح وصورة ذهنية جيدة للمنتج لدى المستهلك، ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية تحليل المركز التنافسي للمنتج وهيكل التكاليف مقارنة ببقية عناصر المنتجات ضمن الصناعة ومعلومات عن أسعار المنافسين ودرجة تحقيق المنظمة لاقتصاديات الحجم وإمكانات المستهلك الشرائية.

• إستراتيجية السعر المرن المتغير:

وهي إستراتيجية تهدف إلى تعظيم الأرباح خلال الأمد القصير ودعم حركة الأعمال عن طريق القيام بتعديلات في سعر المنتج وهذه الإستراتيجية تعني بتحديد أسعار مختلفة لمستهلكين مختلفين لنفس المنتج والكميات وتتطلب توافر معلومات للمنظمة عن المستهلك والمنافسين.

• إستراتيجية تسعير خط المنتجات:

وهي تهتم بتحديد سعر كل منتج ضمن خط المنتجات اعتماداً على طبيعة العلاقة بين هذه المنتجات فيما إذا كانت تكميلية أو تنافسية، وتهدف إلى تعظيم أرباح خط المنتجات بشكل أفضل مما لو تم تسعير كل منتج على حده

• إستراتيجية السعر التآجيري:

وهي تتعلق بقيام المنظمة بتأجير الأصل الذي تمتلكه إلى طرف آخر والحصول على عوائد إيجار شهرية لقاء ذلك غالباً، وهي تناسب الراغب بالحصول على منفعة لا

يمكنه شراؤها، وعليه فإن المنظمة المؤجرة ستحقق أرباحاً كبيرة على المدى البعيد، كما وستحقق المنظمة المستأجرة مزايا ضريبية، وحتى تكفل المنظمة الاستمرار في مواجهة منافسيها الذين قد يعدلون ويحسنون المنافسة، مثال ذلك إيجار القنوات الإعلامية للبلث التلفزيوني.

● إستراتيجية التسعير في مرحلة النضوج السوقي

حيث إنه من المهم متابعة الأداء السوقي الجديد في انتقاله من مرحلة لأخرى من مراحل حياته، وفي مرحلة النضوج يكون من المفضل سرعة تخفيض السعر بمجرد ظهور بوادر التدهور للمنتج في موقفه السوقي، ومن مؤشرات التدهور في هذه الحالة: ضعف معدل تفضيل معدل المنتج بالمقارنة مع العلاقات المنافسة/ ضيق الفروق المادية بين المنتجات نظراً لتنميطها/ الانحسار السوقي.

قائمة المراجع

● المراجع باللغة العربية:

- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، د ط، 2003.
- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ومجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر، د ط، 1999،
- علي فلاح الزغبى، التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن، د ط، 2009.
- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الإستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- فلاح حسن عداد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والأردن، د ط، 2000.

- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن 2016.
- وهيبة مقدم، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي مصر 2020.
- خالد محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
- قباني فطيمة الزهرة، الخيار الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، دار ايلياء للنشر والتوزيع الجزائر، 2024.
- عبد الباري إبراهيم درة، وآخرون، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية منحى نظري وتطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

• المراجع باللغة الأجنبية:

- J.F Soutenain، organisation et gestion d'entreprise، copyright BERTI Editions، Alger 2007.
- Johan Bouglet; stratégie d'entreprise précis de cours، exercices corrigés، copyright BERTI Editions، Alger 2011.
- Anne Marie Alary et autres، Management des organisations، copyright BERTI Editions، Alger 2010.
- Brigitte Guyot، Dynamiques informationnelles dans les organisations، éditions Lavoisier، Paris، 2006.

