

**كلية المأمون الجامعة**

**قسم ادارة الاعمال**

**الادارة الاستراتيجية**

**المرحلة الثالثة**

**ا.م.د. فاضل حمد سلمان م.م. نهلة قاسم محمد**

**الفصل الاول**

**الاطار العام للاستراتيجية**

**اصل الاستراتيجية وتطورها :-**

* **مشتقة من كلمة اغريقبة ( Strategos ) وتعني القائد**
* **( Stratego ) تعني التخطيط لإبادة العدو من خلال الاستخدام الفعال للموارد**
* **في الفرنسية ( Stratos ) تعني الجيش و ( Ago ) يقود**
* **ترجع كلمة الاستراتيجية الى الاغريق والصينيين وتعني ( فن الحرب )**
* **بدأت الاستراتيجية في الادارة العامة ( البيروقراطية العسكرية ) اما منشآت الاعمال فأنها استعملت سياسات الاعمال ( Business Policies ) ثم غيرتها الى استراتيجية عام 1975**
* **بدأت الاستراتيجية تدرس في كليات الاعمال في الدول المتقدمة وهي تعني وضع الحلول الافتراضية للمشاكل عن طريق دراسة البيئة الخارجية والداخلية والبيئة الصناعية ومن ثم صياغة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل لكي تبلغ اهدافها بفاعلية وكفاءة عاليين**

**اولا: تطور الادارة الاستراتيجية :-**

* **قبل ظهور الادارة الستراتيجية كان هناك حقل يسمى سياسات الاعمال كدرس في جامعة هارفرد يتم تدريس الطلبة من خلال هذا الدرس حالات دراسية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالإنتاجية , التسويق , الموارد البشرية والمالية**
* **اصبح يدرس في معظم كليات الادارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات**
* **في نهاية السبعينات بدأ يدرس في الدول النامية وخصوصا الدول العربية**
* **لغرض صياغة استراتيجية قادرة على مواجهة التحديات بدأت المنظمات بدراسة البيئة الكلية ( سياسية , اقتصادية واجتماعية ) والبيئة الصناعية والبيئة الداخلية وتحليلها والبيئة الخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات واصبح يطلق على الحقل المذكور الادارة الاستراتيجية وهذي بدورها اصبحت تركز على المنظمة ككل واصبحت الجامعات تدرس مفهوم البيئة وانواعها وتأثيراتها على منظمات الاعمال**
* **بناءا على ما تقدم اصبحت تصاغ رؤيا المنظمة ورسالتها واهدافها على ضوء التحليل البيئي وهنا تم تبديل مصطلح سياسة الاعمال بمصطلح الادارة الاستراتيجية حيث ازداد الاهتمام بالتحليل البيئي ( نقاط القوة ونقاط الضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية ) على ضوء هذا التحليل يتم وضع الاهداف والغايات الرئيسية للمنظمة ووضع الاستراتيجيات واختيار البديل الافضل .**
* **في عقد السبعينات ومن خلال تحليل مصفوفة ( SWOT ) ( Strengths , Weakneses, Opportunities,Threats ) تم استعمال هذه المصفوفة لوضع الستراتيجيات وكذلك استخدام نماذج تحليل محفظة الاعمال كمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية المعروفة باسم (BCG ) ومصفوفة شركة جنرال الكتريك ( GE ) اضافة الى انموذج ماكينزي في تنفيذ الاستراتيجية بعد ذلك قدم Porter إنموذجه المميز لهيكل الصناعة والذي يرمي الى تحقيق الميزة التنافسية .**
* **في العقد الاخير من القرن العشرين زادت سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا ام في السياسة او الاقتصاد او التشريع او الثقافة فقد ظهرت العولمة وتغيرت اذواق الناس لذا ظهرت مداخل جديدة مثل ادارة الجودة الشاملة(TQM ) واعادة هندسة الشركات ( Reengineering the corporation ) ومدخل الهدم الخلاق (( Creative destruction ومدخل المقارنة المرجعية ( Benchmarking ).**

**ثانيا :مفهوم الادارة الاستراتيجية Concept of strategic**

**عرفها ( توماس ) بأنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفوءة.**

**حيث ان الاستراتيجية هي :**

1. **وسيلة لتحقيق رسالة المنظمة في المجتمع .**
2. **انها تهدف الى خلق درجة من التطابق**

* **بين اهداف المنظمة ( Objective )وبين غاياتها ( Purposes )**
* **بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها**

1. **انها تسعى لإيجاد الميزة التنافسية المستدامة من خلال**

* **اشباع حاجات الزبائن حاجات الزبائن بسلع وخدمات ذات سعر منخفض**
* **اشباع حاجات الزبائن بسلع وخدمات ذات جودة عالية**
* **اشباع حاجات الزبائن حاجات الزبائن بسلع وخدمات ذات سعر منخفض وجودة عالية**

**ظهرت استراتيجيات غير تنافسية وتسمى تعاونية**

**يمكن ان ينظر الى الادارة الاستراتيجية من زوايا مختلفة وهي :-**

1. **مفهوم تحقيق رسالة المنظمة : انها العملية التي تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال ادارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل فيها .**
2. **من زاوية القرارات : انها مجموعة النشاطات والقرارات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة وتتضمن (تخطيط , توجيه , تنظيم , رقابة )**
3. **هناك من ينظر اليها من زاوية تنافسية ( الادارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والافعال المطلوبة لحصول المنظمة على الميزة التنافسية وتحقيق معدلات اداء مرتفعة .**

**بصورة عامة الادارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والممارسات الادارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق اهدافها وتحقيق معدلات اداء مرتفعة .**

1. **تتضمن الادارة الاستراتيجية ما يأتي ( الرؤيا Vision , الرسالة Mission , الغايات Gools, الاهداف Objectives ).**

**ثالثا : اهمية الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال The Importance of strateg Management to the Business Organizations**

* **تسعى المنظمات الى البقاء والاستقرار والنمو وهذه الاهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود ادارة استراتيجية**
* **تتفوق المنظمات التي تتبع الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على مثيلاتها التي لا تتبع التخطيط الاستراتيجي من حيث**

1. **الخطط الاستراتيجية تساعد على نمو المنظمات بصورة كبيرة**
2. **التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى ايجاد الميزة التنافسية**
3. **التخطيط الاستراتيجي يعالج نقاط القوة والضعف ويمكن للمنظمة الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات**
4. **التعامل مع البيئة السريعة غير المستقرة**

**التحديات التي تتعرض لها منظمات الاعمال وهي :**

1. **التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية**

**والذي يخلق حالة عدم التأكد البيئي , التغيير سريع في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنيات والاتصالات حيث ان من مهام الادارة الاستراتيجية امتلاك المنظمة لنظم المعلومات يقلل من حالات عدم التأكد البيئي .**

1. **تدعيم المركز التنافسي**

**زيادة قدرة المنظمات على مواجهة الظروف التنافسية المحلية منها والدولية , تساعد المنظمات من الاستفادة في استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية**

1. **تخصيص الموارد والامكانات بطريقة فعالة**

**وضع خطط طويلة الامد للحصول على المواد الاولية من مصادرها واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة**

1. **تساهم عمليات الادارة الاستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل**
2. **توفر الادارة الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الادارية في تخطيط اهداف المنظمة وتنفيذها**
3. **تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة او تطوير اساليب العمل وتطوير معايير الاداء التنظيمي وزيادة امكانية الادارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.**

**رابعا :مديرو القمة الاستراتيجية Top Strategic Managers**

**المنظمات التي تتبع التخطيط والادارة الاستراتيجية تبحث عن مدراء يتولون مهام ومسؤولية الادارة والتطوير الاستراتيجي**

**مديرو القمة يتحملون مسؤولية الاداء الكلي للمنظمة او احد اقسامها الرئيسية , يضعون او يشاركون في وضع الرؤيا والاهداف والغايات الاستراتيجية هم المسؤولون عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية وهم يقومون بأدوار مختلفة هي :-**

1. **القيام بالأدوار الرئيسية .**
2. **رمز المدير : يؤدي الدور القانوني والواجبات الاجتماعية .**
3. **القائد والمظهرية : توجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين والاشراف عليهم لتأدية واجباتهم**
4. **الدور الارتباطي ك يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي والخارجي للمنظمة.**
5. **المراقب : يراقب اداء المنظمة .**
6. **الموزع : يقوم بنقل المعلومات الى مجلس الادارة والى بفية المدراء.**
7. **متحدث رسمي : بنقل المعلومات رسميا الى مالكي الاسهم وغيرهم .**
8. **مطور : يهتم بتطوير السلع والخدمات والاجراءات والهياكل .**
9. **مصلح : يقوم بدور اصلاحي باتخاذ اجراءات تصحيحية عندما تتعرض المنظمة الى موقف حرج كالإضرابات والازمات .**
10. **ادارة الموارد : يقوم بتوزيع الموارد على المنظمة بعد دراسة الموازنة .**

**10.مفاوض : يقوم بالتفاوض مع العمال ومع المجهزين والموردين وكممثل للمنظمة في المحافل الخارجية .**

**ب .القيادة الفعالة .**

**هي التي تستطيع الحصول على الاحترام وتمتلك القوة والتأثير على وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها .**

**ج. ادارة التخطيط الاستراتيجي Management of Strategic Planning**

**التخطيط الاستراتيجي من مهام المدراء الاستراتيجيين والادارة العليا الذين لديهم رؤيا ثاقبة في وضع الاهداف والاستراتيجيات بما يتلاءم والظروف البيئية الداخلية والخارجية .**

**يقومون بتحديد سياسات واجراءات التنفيذ ويشترك المدراء في الادارة الوسطى بوضع الاستراتيجيات.**

**خصائص ومهارات المدراء الاستراتيجيين :**

**صفتين رئيسيتين للمدراء الاستراتيجيين**

1. **يقوم بالأعمال غير الروتينية**
2. **يتمتعون بقدرات عالية في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل والحدس والتنبؤ بالمستقبل .**

**وجد اخرون ثلاثة خصائص لهم هي :**

1. **الالتزام والانضباط في العمل .**
2. **التمتع برؤية ثاقبة وواضحة عند وضع الاهداف.**
3. **الاتسام بثقة عالية بقدراتهم في الوصول الى مستويات اداء عالية.**

**وضع ادوارد راب خمس مهارات اساسية للمدراء الاستراتيجيين وهي**

**الاحاطة الجيدة بمدى القرارات المتخذة للأعمال في مختلف مستويات المنظمة وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع اجزاء المنظمة .**

**تخصيص الوقت والنشاط حيث يخصصون اوقاتهم بصورة جيدة لإداء المهام من ناحية القرارات او المشاكل التي تواجههم في المنظمة .**

**السياسة الجيدة هم سياسيون جيدون ويجيدون حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة وهم افضل من استعمل السلطة اذ يستعملون مصادر القوة الرسمية وغير الرسمية لزيادة تأثيرهم .**

**المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية اقناع الاخرين لتحديد الاهداف وطرق الوصول اليها وذلك لغرض كسب الميزة التنافسية المستدامة .**

**تحفيز الاخرين ودفعهم التدريجي لتحقيق اهداف المنظمة**

**خصائص مهارات المدير الاستراتيجية**

**خامسا : مستويات الادارة الاستراتيجية Levels of Strategic Management**

**تختلف المنظمات في عدد المستويات الاستراتيجية فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة او خدمة واحدة تكون ذات مستوى استراتيجي واحد ولكن اغلب المنظمات الان تقدم اكثر من سلعة او خدمة ( التنوع ) لذا فإنها تكون ذات مستويات استراتيجية متعددة بتعدد السلع والخدمات التي تقدمها .**

**هناك ثلاثة انواع من مستويات الادارة الاستراتيجية هي :**

1. **الاستراتيجية على مستوى المنظمة .**

**ان المنظمة الكبيرة ( التي لديها اكثر من خط انتاجي ) تكون بحاجة اكثر لممارسات الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة وذلك للقيام ( بتحديد رسالتها , تحديد اهدافها , تحديد سوقها , تحديد استراتيجياتها , تحديد مواردها , تحديد نوع منتجاتها وقنوات توزيعها , خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الاعمال المختلفة في المنظمة**

**ذات انشطة متعددة**

1. **الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال.**

**تعرف وحدة الاعمال الاستراتيجية كونها احدى الادارات التنفيذية في المنظمة تقوم بانتاج سلعة او خدمة في سوق محدد او لمجموعة معينة من المستهلكين او منطقة جغرافية معينة وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقا لتوجيهات المنظمة**

**تهدف استراتيجيات وحدات الاعمال الى تحقيق الميزة التنافسية (Competitive Advantage )للخدمة او السلعة التي تقدمها المنظمة في السوق**

**لكل وحدة اعمال استراتيجية خاصة بها ولكن في اطار الاستراتيجية العامة للمنظمة**

**يضع استراتيجيات وحدات الاعمال القيادة العليا او الوسطى او مدراء وحدات العمل ويتم عرضها على القيادة العليا**

**يضع مدراء وحدات العمل الاستراتيجية اهداف واستراتيجيات هذه الوحدات على ان تكون منسجمة مع اهداف واستراتيجيات المنظمة ويضع المدراء محفظة اعمال وحدات العمل**

**اهم استراتيجيات وحدات الاعمال هي**

**( استراتيجيات التخطيط , التسويق , الانتاج ووضع نظم العمل والتحليل البيئي )**

1. **الاستراتيجية على مستوى الوظائف.**

**في هذه الاستراتيجيات يتم التركيز على الوظائف المحددة مثل ( وظيفة الافراد , التمويل , الانتاج , التسويق , خدمات المستهلكين والمحاسبة )**

**مدراء هذه الوظائف يجب ان تكون لديهم القدرة في تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على مستوى المنظمة او مستوى وحدات الاعمال وخلق التكامل بين المهام داخل الوظيفة الواحدة**

**بالرغم من وجود الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى الوظائف يجب ان تعمل هذه الاستراتيجيات لتحقيق التوجه الذي ينشد الوصول الى الميزة التنافسية للمنظمة ويكفل تحقيق رسالتها واهدافها النهائية .**

**سادسا :مكونات الادارة الاستراتيجية Component of Strategic Management**

**التوجه الاستراتيجي**

**(رسالة المنظمة واهدافها )**

**تحليل عوامل البيئة الخارجية**

**( الفرص والتهديدات )**

**تحليل عوامل البيئة الداخلية**

**( نقاط القوة ونقاط الضعف )**

**تحديد الموقف التنافسي**

**الاختيار الاستراتيجي**

**البدائل ( الخيارات ) الاستراتيجية**

**الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة**

**الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال**

**الاستراتيجيات الوظيفية**

**الرقابة الاستراتيجية**

**الفصل الثاني**

التوجه الاستراتيجي

**اولا : رسالة المنظمة Mission of the organization**

**يتم ايجاد المنظمات لتحقيق غرض معين ويجب ان يبين هذا الغرض في رسالة المنظمة اذ ان الرسالة هي سبب وجود المنظمة والغرض منها .**

**ممكن اجابة عدة تساؤلات من خلال الرسالة وكالاتي**

1. **ما هو مجال نشاط المنظمة**
2. **ماهي الاعمال التي تؤديها مستقبلا**

**تعتبر الرسالة دليل عمل الافراد والاقسام في المنظمة ويجب ان تتسم الرسالة بما ياتي:-**

1. **الشمولية والعموم**

**ب- تتضمن كلمات دقيقة ومفهومة**

**ج- تبين سبب وجود المنظمة وماهي اهم اعمالها ونشاطاتها**

**بناءا على رسالة المنظمة يتم تحديد غاياتها واهدافها**

**غايات (Goals)**

5

4

3

2

6

1

**اهداف (Objectives**)

**رؤيا ورسالة وغايات واهداف المنظمة**

**الرؤيا هي الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي والرسالة ناتج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة في المستقبل ,على ضوء الرسالة يتم بناء غايات المنظمة على ضوء تحليل SWOT يتم بعد ذلك تحديد الاهداف والسياسات التي على ضوئها تنجز المنظمة انشطتها .**

1. **من الرسالة الى الاهداف From Mission to strategic objectives**

**من اجل وضع الاهداف الاستراتيجية تحتاج المنظمة الى رسالة والتي تعد دليل للإدارة اذ ان كل مدير يجب ان يعرف الاهداف المطلوب تحقيقها** **وعلى ضوء الاهداف يتم تحديد المسؤوليات والواجبات التي يجب القيام بها لانجاز تلك الاهداف**

**تقود الرسالة الى تدرج الاهداف**

**على مستوى المنظمة**

**على مستوى وحدة العمل**

**على مستوى الوظيفة ( كأهداف التسويق والانتاج والافراد وغيرها )**

**مثلا بالنسبة لهدف التسويق هو زيادة الحصة السوقية بنسبة 15% سنويا , او توسيع حصتها السوقية ..الخ**

**الرسالة تمثل فلسفة المنظمة وتوجهها بينما الاهداف الاستراتيجية هي غايات يمكن قياسها الا انها ترتبط بعلاقات سببية وحتمية**

1. **الرسالة والمستوى التنظيمي The Mission and Organizational Level**

**ترتبط رسالة المنظمة بنوع هذه المنظمة واهدافها ومستوياتها فمثلا المنظمات التي تهدف الى الربح كمنظمات الاعمال هدفها تعظيم الارباح وزيادة العائد على الاستثمار اما المنظمات غير الهادفة الى الربح (كالمنظمات الحكومية )حيث تحدد اهدافها وغاياتها بتقديم سلع او خدمات ذات جودة عالية الى المواطنين .**

**ارتباط الرسالة بالمستويات التنظيمية**

**المنظمات الصغيرة فان رسالتها تشمل المنظمة ككل اما المنظمات المتوسطة والكبيرة والتي فيها عدة مستويات تنظيمية فهناك رسالة على مستوى المنظمة ككل وكذلك رسالة على مستوى وحدة الاعمال الاستراتيجية**

**مثلا رسالة شركة جنرال موتور ( GM )تشير الى ان**

**(الغرض الرئيسي للشركة هو توفير الخدمات او المنتجات بنوعية عالية لتلبية احتياجات العملاء وخلق القيمة لحملة الاسهم والمتعاملين معها والعمل على تحقيق عائد معقول على الاستثمار لحملة الاسهم والمالكين**

**اما رسالة وحدة الاعمال فتكون اكثر محدودية مثلا رسالة وحدة اعمال صناعة شفروليت (انتاج صناعة مأمونة , سيارات اقتصادية موثوق فيها , سيارات سباق , سيارات صالون , شاحنات )**

1. **الرسالة والتغيير Mission and Change**

**تتضمن الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف والاستراتيجيات التي تتصف بالتعديل والتطوير بشكل مستمر ومتكرر الا انها تتغير ايضا بمرور الزمن**

**يكون تغيير الرسالة بطيئا وتدريجيا**

**ان اسباب التغيير في الرسالة هي :**

**التغييرات الكبيرة في البيئة الخارجية للمنظمة وظهور تهديدات كبيرة تواجه استمرار المنظمة ونموها .**

**قد تكون هناك تغييرات داخلية تؤدي الى تغيير رسالة المنظمة**

**مثلا شركة ( United Airline )معروفة بتقديم خدمات سفر بالطائرات , قام مديرها التنفيذي بتوسيع رسالة المنظمة فلم تعد خدمات الشركة تقتصر على الطيران بل شمل الفنادق وسيارات التاكسي ( خدمات متكاملة للسفر ) وتغير اسم الشركة الى ( Allegis (ولكن اخفقت الشركة في تقديم خدماتها حسب رسالتها الجديدة بما اضطرها الى طرد مديرها التنفيذي والعودة الى الرسالة السابقة لها.**

**اكدت مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG ) ان التغيير في الرسالة قد يكون ضروريا تبعا لمقتضيات البيئة الخارجية والداخلية ولكن يجب ان لا يكون التغيير شخصي جدا بل يجب ان يكون مدعوما من كل المساهمين**

**اذا ماتم التغيير في الرسالة سيتبع ذلك التغيير في الاستراتيجية التي تحقق تللك الغايات والاهداف المنشودة .**

1. **خصائص الرسالة الناجحة Characteristics of Successful Mission**
2. **تعبر فلسفة المنظمة وماتر غب ان تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية .**
3. **التطابق مع غايات المنظمة واهدافها الاستراتيجية**
4. **ان تكون الاستراتيجيات والسياسات منسجمة مع الاهداف على مستوى المنظمة او مستوى وحدات الاعمال**
5. **التكيف مع الظروف ينبغي من رسالة المنظمة ان تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة البيئة الداخلية والخارجية وما يتوقع مستقبلا .**
6. **التوصيف الفعال توصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة اهدافها المرغوبة عبر الاعمال والانشطة التي تؤديها**
7. **التكامل بين اجزاء المنظمة ( التكامل الافقي والتكامل العمودي )**
8. **امكانية تحقيق اهداف المتعاملين مع الشركة ( مستهلكين ,مجهزين, حملة اسهم , مستخدمين , دائنين ومدينين )**
9. **تحقيق المسؤولية الاجتماعية**
10. **القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلائم مع قيم وظروف المجتمع في زمان ومكان معينين**

**10-القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة**

1. **تتطلع الى المستقبل وتأخذ الماضي بنظر الاعتبار**
2. **انموذج الرسالة المنظمة Model of Organization Mission**

**نموذج شركة (MCR ) والتي تعتبر من الشركات الرائدة والمتطورة في مجال خلق القيمة لحملة الاسهم وتحقق نتائج ذات درجات عالية من التفوق والامتياز عبر تأكيدها على تطابق سلوكها مع رغبات وتوقعات جمهور حملة الاسهم وتعتر رسالتها الاولية في خلق القيمة لجماعة حملة الاسهم بما يأتي:-**

1. **تقوم بإنجاز اعمالها بشكل تام وباحترام وكذلك بإقامة علاقات متبادلة ومصالح مشتركة مع كل المتعاملين مع الشركة**
2. **تأخذ بنظر الاعتبار ( رضا المستهلك ) عند تحديد الاهداف والالتزام بتقديم قيمة عالية للمنتجات وللخدمات بشكل دائم.**
3. **توفير الاحترام للعاملين**
4. **اعتبار المجهزين هم شركاء من اجل تحقيق الاهداف**
5. **الالتزام بإبداء الرعاية والمساعدة اللازمة داخل الدول التي تعمل بها**
6. **اداء العمل بما يكفل تحقيق زيادة العوائد على الاستثمارات .**
7. **الرسالة والغايات والاهداف Mission , Coals and Objectives**

**الرسالة هي السبب الجوهري لبداية المنظمة واساس كينونتها اما الغايات ( gools )**

**فانها تمثل نهايات عامة وتتصف بالعمومية في حين تمثل الاهداف ( objective )المرامي المطلوبة لترجمة الرسالة الى نواحي محددة يمكن قياسها.**

**فمثلا تتبنى الشركة غاية النمو الداخلي ومن هذه الغاية تتفرع اهداف محددة مثلا زيادة المبيعات لكل سنة ولمدة ثمانية سنوات بمقدار15%**

**الكثير من الكتاب يعتبرون الغايات والاهداف يمثلان الشيء نفسه ولكن نرى ان الاهداف محددة ويمكن قياسها في حين الغايات تتصف بالعموم .**

**نحن لا نستطيع ان نقيس او نقيم الغايات لا نها عمومية لذلك فأنها غير ممكنة التحقيق لاتسامها بالعمومية في حين يمكن قياس الاهداف لا نها محددة فتحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية .**

**كلما زاد التغيير في البيئة الداخلية والخارجية قد تتغير الاهداف بما ينسجم وهذا التغيير.**

**ثانيا : اهمية وانواع اهداف المنظمة Importance and the Organization Objectives**

1. **اهمية الاهداف**

* **الاهداف هي النتائج التي تسعى الى تحقيقها عبر الانشطة والمهام والاعمال التي تؤديها**
* **يجب ان تكون الاهداف واضحة وقابلة للتحقيق والقياس**

**اهمية وضع الاهداف وما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة**

1. **تساهم الادارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ووحدة الاعمال والوظائف على ضوء الاهداف**
2. **ان الاهداف الجيدة هي التي تثبت شرعية وجود المنظمة في نظر الحكومة والمجتمع الكبير والزبائن**
3. **تعد مرشدا لاتخاذ القرارات**
4. **تساعد الادارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات والاقسام وتحديد ادوار الافراد في الهيكل التنظيمي**
5. **تزود الاهداف معايير لتقييم الاداء التنظيمي اي وضع مقاييس كمية كلما امكن ذلك**
6. **الاهداف هي مرامي ملموسة اكثر من الغاية او الرسالة**
7. **تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الاقسام والافراد في المنظمة**
8. **هناك اهداف قصيرة الامد ,ومتوسطة الامد , وطويلة الامد**
9. **انواع الاهداف**

**هناك عدة تصنيفات وانواع للأهداف ويمكن إجمالها بالاتي :-**

1. **منظمات ذات هدف واحد واهداف متعددة**

**المنظمات الصغيرة والتي تعتمد فلسفة النظرية التقليدية يكون لها هدف واحد مثلا زيادة الارباح او زيادة العائد على الاستثمار**

**الشركات الكبيرة والتي تعتمد النظريات الادارية الحديثة بتعدد الاهداف قد تمتلك عدة اهداف مثلا زيادة الارباح , تقليل الكلف وزيادة القيمة السوقية للاسهم , تحقيق الرضا الوظيفي , تطوير المنتجات والخدمات للمستهلك , تعزيز المركز التنافسي**

1. **اهداف رسمية واهداف فعلية**

**الاهداف الرسمية هي ما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الاعلام في مجال منع التلوث والحفاظ على البيئة واهتمامها بالمالكين**

**اما الاهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة على تخصيص الموارد وادارة الانشطة والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى اليها المنظمة**

1. **اهداف قصيرة الامد واهداف طويلة الامد**
2. **اهداف كلية واهداف وظيفية ( جزئية )**

**الاهداف الكلية تخص المنظمة وتخص نموها مثل ( المبيعات , الاصول , القيمة السوقية للسهم, الارباح , الانتاج ... الخ**

**يعد هدف الربحية اهم الاهداف الكلية ويمكن احتسابه من خلال ( المبيعات , العائد على حق الملكية , العائد على الاستثمار , العائد على الاصول وكذلك السيولة )**

**اما الاهداف الوظيفية ( الانتاج , الموارد المالية , الموارد البشرية , التكنلوجيا , البحث والتطوير , التسويق )**

**ثالثا : الاهداف والاستراتيجيات Objective and Strategies**

**اغلب الكتاب اتفقوا ان الاهداف تنبع من الرسالة , لذلك يجب الاهتمام بالرسالة لمعرفة مدى قوتها وضعفها لكي نبني الاهداف بصورة سريعة .**

**هناك تداخل بين الاهداف والاستراتيجيات لطبيعة العلاقة السببية بينهما**

**عندما تضع الادارة الاهداف عليها ان تأخذ بعين الاعتبار قدرتها على تنفيذ تلك الاهداف وتحقيق تلك الاهداف وحسب اولوياتها ومرورها بمراحل عديدة فالمرحلة المبكرة تتميز الاهداف بالعمومية ومن ثم تنتقل الى مرحلة الاهداف المكتوبة وبعد ذلك توضع بصيغتها الرسمية , وفي هذه الحالة يتم وضع الاستراتيجيات لتحقيق تلك الاهداف**

**يجب ان تكون الاهداف واضحة لكي يتم وضع الاستراتيجيات لتحقيقها والاستراتيجية هي ليست اهداف بل وليدة عنها**

**الاهداف لا يمكن ان تكون ثابتة بل يمكن تعديلها او تغييرها حسب الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة او يجري التعديل على رسلة المنظمة ومن ثم يتبع ذلك التعديل على الاستراتيجيات**

**ان مهمة عملية الادارة الاستراتيجية ليس الغرض منها تحويل رسالة المنظمة الى اهداف محددة فقط ولكنها تساهم في خلق الاستراتيجيات لتحقيق تللك الاهداف سواء كان ذلك على مستوى المنظمة او وحدات الاعمال او الوظائف.**

**رابعا : صياغة رسالة المنظمة واهدافها والعوامل المؤثرة فيها**

**ان رسالة المنظمة واهدافها تصاغ من قبل المدراء الاستراتيجيين ( المدراء التنفيذيون ) مجلس الادارة**

**تمر الرسالة والاهداف بعدة مراحل :**

**المرحلة الاولى : تكون الرسالة والاهداف غير محددة مثل (تسعى المنظمة الى البقاء والربح )**

**المرحلة الثانية :وجود رسالة واهداف ذات عمومية مكتوبة او غير مكتوبة مثل ( نسعى لنصبح قادة في مجال اعمالنا , نحن نخطط لزيادة ارباحنا )**

**المرحلة الثالثة : تتسم بالتحديد مثلا ( زيادة ارباحنا السنوية بمقدار 5%**

**المرحلة الرابعة والاخيرة هي وضع اولويات للرسائل والاهداف المتعددة المحددة ( سنقوم بفتح (4) اسواق في مناطق جديدة للشركة**

**ان العوامل التي تؤثر على صياغة رسالة واهداف المنظمة تختلف من منظمة الى اخرى ومن منطقة الى اخرى**

**حدد ( Drucker ) الميادين التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة واهدافها وهي :-**

1. **موقع المنظمة في السوق**
2. **تحديد معدلات الربحية للشركة**
3. **الحصول واستخدام الموارد بكفاءة**
4. **الاهتمام والتجديد في تقديم المنتجات والخدمات**
5. **وضع معايير موضوعية للتقييم**
6. **المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في اشباع حاجات المجتمع**

**اما العوامل المحددة التي ذكرها ( Bennis ) بينس في صياغة رسالة واهداف المنظمة هي :-**

1. **يجب خلق حالة من التوازن والتكامل بين تلبية حاجات الافراد وبين تحقيق اهداف المنظمة**
2. **ضرورة توزيع الصلاحيات والسلطات من مديري الادارات العليا ومساعديهم وضرورة الفصل بين الملكية والادارة , والاخذ بالتكنلوجيا الحديثة وتشكيل النقابات والاتحادات**
3. **حل التعارض بين حملة الاسهم وجماعة المتعاملين مع المنظمة**
4. **القدرة على التكيف**
5. **ان تكون الرسالة والاهداف واضحة للجميع**
6. **يجب ان تشجع رسالة المنظمة على النمو لكي تستطيع المنظمة تحديد استراتيجيات النمو المطلوبة**

**ويرى ويلسون ( Wilson ) ان تحديد وتطوير رسالة المنظمة واهدافها ترتبط بعوامل خمسة هي :-**

1. **تاريخ المنظمة من حيث انجازها واستراتيجياتها وان تأخذ رسالتها ذلك التاريخ بعين الاعتبار**
2. **التفضيل , قد يفضل المدراء قيمهم ومصالحهم وهذه قوة يمتلكها المالكون في المنظمة**
3. **عوامل البيئة الخارجية ( الاجتماعية , الاقتصادية , السياسية ) وكذلك عوامل البيئة الصناعية ( المنافسون , المجهزون , المستهلكون , والداخلون الجدد )**
4. **الثقافة التنظيمية : تاريخ وعمر المنظمة , نمو الادارة , الهيكل التنظيمي وغيرها كلها تؤثر على الرسالة والاهداف**
5. **الميزة التنافسية : تحدث الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة تقديم منتجات او خدمات متميزة بأسلوب افضل من منافسيها .**

****

**حدد جوش و كلوك ( Juach&Glueck )اربعة عوامل اساسية تمثل قيود على صياغة رسالة واهداف المنظمة تتمثل في :-**

1. **قوى البيئة الخارجية : لابد من تحليل البيئة الخارجية وتحديد قوى تلك البيئة المتمثلة بجماعات حملة الاسهم والجماعات الاخرى المتعاملين مع المنظمة من اجل اخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الرسالة والاهداف .**
2. **قوى البيئة الداخلية :أ- قوة ونفوذ الادارة العليا والمدير التنفيذي ,ب- وقوة الموارد الموجودة في الشركة ج- والتكنلوجيا .**
3. **قيم الادارة العليا :ان قيم الادارة العليا سواء كانت السيئة أو الحسنة تؤثر على صياغة الرسالة والاهداف لكون الادارة العليا تملك النفوذ والتأثير على صياغة الرسالة والاهداف .**
4. **تاريخ المنظمة : يعد هذا المتغير مؤثرا في صياغة رسالة واهداف المنظمة اذ ترغب المنظمات بضرورة تطوير تاريخها , وتريد ان تتسم في العراقة والنمو مثل شركة مارسيدس , وbmw وغيرها من الشركات العريقة .**

**القيود على صياغة رسالة المنظمة كما حددها جوش وكلوك**

القوى في البيئة الخارجية

القوى في البيئة الداخلية

التطور التاريخي للمنظمة

قيم الادارة العليا

رسالة واهداف المنظمة

**بناءا على ما تقدم**

* **لا يمكن الاعتماد على القوى الادارية بمفردها في بناء اهداف رسالة المنظمة بل يجب الاخذ بنظر الاعتبار حاجات كل المجاميع المتعاملة مع المنظمة ( المالكين , حملة الاسهم , المستخدمين , المستهلكين , واخرين )**
* **اذا ما حدث تصارع بين تلك الجماعات على الادارة العليا اتباع سياسة التوافق لحل المشاكل**

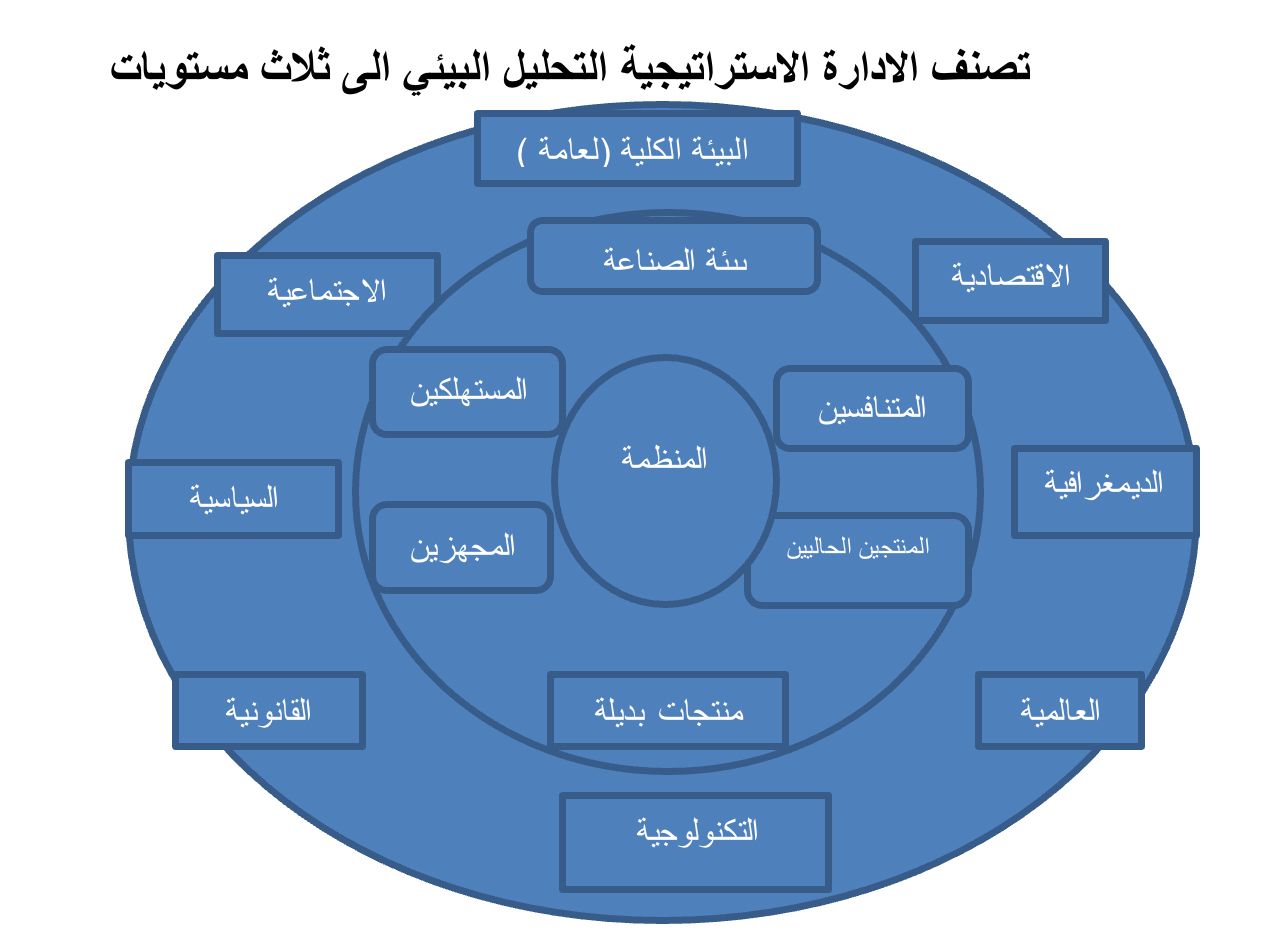
**ويعتبر بناء الرسالة والاهداف هي مرحلة البدء لعملية الادارة الاستراتيجية في المنظمة ولهذا من المفيد لاستراتيجي المنظمة صياغة رسالة واهداف قابلة للتحقق او لها القدرة لعكس القيم الادارية والحقائق على موقف المنظمة وهذه العوامل تلعب دورا في الاختبار الاستراتيجي والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية .**

**الفصل الثالث**

**التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية**

**التحليل البيئي للقوى المحيطة بالمنظمة هو مجموعة ادوات تستخدمها الادارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات , وتشخيص السمات او الميزات التنافسية في المنظمة من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الادارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد اهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة .**

**تصنف الادارة الاستراتيجية التحليل البيئي الى ثلاث مستويات وحسب الشكل المدرج**

****

**1. المستوى الاول : البيئة الخارجية الكلية والتي تقع خارج حدود المنظمة وتأثيرها غير مباشر على المنظمة وهي البيئة الاجتماعية, والاقتصادية ,والسياسية , التكنلوجية , القانونية , الديمقراطية والعالمية .**

**2. بيئة الصناعة : وهي التي تؤثر تأثيرا مباشرا على المنظمة وتقع ضمن حدودها وهي المستهلكون , المجهزون , المنتجات , البديلة , المنتجين الحاليين , المنافسون .**

**3. الخط الثالث : هي مجموعة العوامل الداخلية المتضمنة فلسفة المنظمة , نمط الادارة العليا , قيم وثقافة واتجاهات الافراد والجماعات في المنظمة وتحديد اوجه نقاط القوة والضعف للمنظمة من اجل تعزيز نقاط القوة وتوخي المخاطر التي تواجهها .**

**من الصعب وضع حدود فاصلة بين عوامل البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة وعوامل البيئة الداخلية بسبب قوة العلاقة والتداخل بين تلك العوامل .**

**وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي لأبعاد وعوامل البيئة الخارجية ما يأتي :**

**1. تحديد القوى ذات الاهمية الاكبر في البيئة والتي تعكس الفرص والتهديدات امام المنظمة .**

**2. التخطيط والتنبؤ بالأبعاد والتغييرات التي قد تطرأ في تلك القوى مستقبلا .**

**3. تصنيف تلك النتائج للتنبؤات المستقبلية من اجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار.**

**بناءا على ما تقدم يتطلب من المدراء الاستراتيجيين ما يلي :-**

**اولا - ادراك البيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص وتهديدات والا سوف تفشل المنظمة .**

**مثلا : كانت شركات الحديد الامريكية تملك اكثر من 50% من انتاج الحديد في الولايات المتحدة , ولكن ظهر نوع آخر من الحديد تسمى الافران المقوسة او الكهربائية ولم تنتبه الشركات الى هذا النوع من الابتكار فخسرت سوقها , انخفضت حصتها من السوق بنسبة 17% ( فهذا فرصة اذا ما استغل او تهديد اذا لم يستغل )**

**- الفرص : تلك القوى والظروف الخارجية التي تساعد المنظمة في تحقيق اهدافها .**

**- التهديدات: فهي الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلبا على مكانة المنظمة في السوق .**

**ثانيا – على المدراء الاستراتيجيين وضع الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من استغلال الفرص البيئية وتقليل الاثار الناتجة عن التهديدات البيئية .**

**اولا – التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية Comprehensive External Environment Strategic Analysis**

**1- عوامل البيئة الاقتصادية**

**تتمثل بمعدل الفائدة , النمو الاقتصادي , الميزان التجاري , معدلات التضخم , السياسات المالية والنقدية للدولة الخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الارباح التجارية والصناعية والكمركية ... الخ**

**أ‌- معدل النمو الاقتصادي**

**- زيادة النمو الاقتصادي يقود الى التوسع في انفاق المستهلكين وتجد المنظمة الفرصة لديها للتوسع انشطتها واعمالها وسوقها .**

**- اما اذا كان معدل النمو منخفض فانه يقود الى التدهور والكساد والتقليل من الانفاق وانحسار الاسواق وتقل رغبة المنظمات في التوسع وينتج عن ذلك انخفاض الربحية.**

**- فعلى ضوء ما تقدم ترسم الادارة الاستراتيجية استراتيجياتها المستقبلية .**

**ب‌- الميزان التجاري Balance of Trade**

**- يبين الفرق بين الصادرات والواردات السلعية للدولة .**

**- تسعى كل دولة ان يكون لديها فائض في الميزان التجاري عن طريق زيادة التصدير وتقليل الاستيراد عن طريق فرض قيود عليه .**

**- هذه الاستراتيجيات تؤثر على منظمات الاعمال وخاصة فيما يتعلق لفرض القيود على الاستيراد والتصدير.**

**ج- معدلات الفائدة Interest Rate**

**- ان معدلات الفائدة قصيرة الامد او طويلة الامد تحدد بشكل كبير من مستويات الطلب على المنتجات او الخدمات كما تؤثر ايضا على القرارات الاستراتيجية والاستثمارية للمنظمة , حيث انها تمثل كلف التمويل المفترض .**

**د- معدلات التضخم Inflation Rates**

**- تخلق معدلات التضخم حالات عدم استقرار في الاقتصاد , كالنمو البطيء في الانتاج , النمو البطيء في الاقتصاد , معدلات فوائد عالية , لذا يصبح الاستثمار في منظمات الاعمال محفوفا بالمخاطر .**

**- يولد التضخم العالي قيودا على بعض منظمات الاعمال كما يولد فرصا لمنظمات اخرى كشركات النفط**

**2- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية The Sociol and cultural Environment Factors**

**- تتضمن العوامل الاجتماعية , التقاليد , القيم , اتجاهات المجتمع , توقعات المجتمع للأعمال , الاعراف الاجتماعية , التغيير الاجتماعي .**

**- التقاليد هي الممارسات الشائعة في المجتمع في فترة زمنية معينة او في قطر معين , مثلا احتفالات عيد الميلاد , فكم من الشركات تستفاد من ذلك .**

**- اما القيم فهي المفاهيم والمعتقدات بخصوص ما هو حسن وما هو سيء وما هو مهم او غير مهم .**

**- اما اتجاهات المجتمع فتمثل فرص او تهديدات بالنسبة لمنظمات الاعمال – مثلا الاتجاهات الجديدة خلال عقدي السبعينات والثمانينات هو ترسيخ الوعي الصحي واستفادت الشركات التي تنبأت بذلك .**

**- زيادة التركيز على المسؤولية الاجتماعية , مثلا دفعت شركة كوكاكولا تعتمد على توفير الجانب الصحي اولا في منتجاتها المختلفة وخصوصا عندما بدأت بإنتاج زجاجات المياه المعدنية وتحسين تعبئة منتجاتها مما ادى الى زيادة مبيعاتها بنسبة 15% لكل سنتين خلال الثمانينات .**

**- الوعي الصحي اثر سلبا على شركات صناعة التبغ .**

**3- عوامل البيئة التكنولوجية The Technological Environment Factors**

**- ان الرغبات الجديدة للمستهلكين (تزايد المنافسة , ظهور تقنيات فنية جديدة , دخول منافسين جدد في الاسواق , تدعو المنظمات الى تقديم منتجات جديدة لتأكيد الميزة التنافسية .**

**- المنظمات الناجحة هي التي تعتمد على استخدام تقنيات جديدة لتأكيد قدرتها على المحافظة على ميزتها التنافسية .**

**4- عوامل ديمغرافية Demographic Environment Factors**

**- زيادة عدد السكان تؤدي الى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات .**

**- تناقص حجم السكان يؤدي الى تناقص الطلب**

**- تحركات السكان من الريف الى المدينة , وتغير مستويات الدخل , التركيبة العمرية للسكان , كل ذلك يفرض على المنظمة اختيار استراتيجية تتلاءم مع البيئة الديمقراطية المحيطة بالمنظمة .**

**5- عوامل البيئة السياسية والقانونية The Political and Legal Environment Factors**

**- ان للعوامل السياسية والقانونية اثر على الفرص والتهديدات في البيئة .**

**- في السنوات الاخيرة وبسبب الاتجاه نحو العولمة تم الغاء القيود والقوانين مماجعل العديد من الصناعات في حالة منافسة شديدة قد تؤدي الى خروج بعض الشركات من المنافسة .**

**- وفي المقابل واجهت بعض الشركات قيود قانونية جدية حددت الخيارات الاستراتيجية المهمة لها مثل قوانين الاحتكار التي تمنع الشركات من السيطرة على الصناعة او الاسواق .**

**- قرارات الحكومة ايضا تخلق فرص وتهديدات للشركات في بعض الاحيان ينتج عن قرارات الحكومة فرص عمل الالاف العاطلين وفي احيان اخرى قد تكون هذه القرارات تهديدا لأعمال الشركات .**

**- مثلا تفرض الحكومة تعريفات كمركية على بعض السلع المستوردة وقد تحدد الدول التي تستورد منها هذه السلع .**

**- القرارات السياسية ايضا تخلق فرص وتهديدات .**

**- يدخل في البيئة السياسية كافة الجماعات والمنظمات التي تملك قوة التأثير على المنظمة مثل المستهلكين , المنافسين , الموردين , النقابات ... الخ .**

**- ان العولمة واثرها ونمو وانتشار شركات متعددة الجنسيات والشركات العالمية ولد ضغطا على الحكومة لإبقاء بعض القوانين وتخفيف القيود على التجارة.**

**6- عوامل البيئة الدولية والعالمية Globale and International Environment Factors**

**- ان عوامل البيئة الدولية والعالمية تخلق فرص وتهديدات وانها بالتاكيد تعقد بيئة المنافسة ومن هذه العوامل**

**1. الائتلافات الاستراتيجية بين الشركات**

**2. التكتلات الاقتصادية الدولية**

**3. التحالفات السياسية الدولية**

**4. الحروب والمنازعات الدولية**

**5. الكوارث الطبيعية**

**6. الازمات الاقتصادية والسياسية**

**7. التطورات التكنلوجية السريعة .**

**اهم الابعاد والتطورات الدولية المثرة في الفرص والتهديدات لمنظمات الاعمال**

**أ‌- تكنولوجيا المعلومات والعمليات The Information and Technology**

**- ان التطورات السريعة في تكنلوجية المعلومات اتاحت الفرص لبعض منظمات الاعمال في الظهور والنمو والتوسع في اعمالها في حين شكلت تهديدا لمنظمات اخرى اضطرتها ليس الى التراجع والانحسار فقط بل الى الانهيار والخروج من سوق العمل على سبيل المثال**

**التطورات السريعة في وسائل الاتصالات الالكترونية لنقل الصوت والبيانات عبر البريد الالكتروني , اجهزة الفاكسميل , وشبكات الاتصال الدولي ( الميكروف ) واجهزة الهواتف المحمولة الدولية والعالمية , ظهور الانترنيت الذي يمثل شبكة المعلومات العالمية .**

**ب‌- التكتلات الاقليمية والدولية**

**- ظهرت في الستينات تكتلات اقتصادية مثل**

**تكتل مجموعة جنوب اسيا**

**تجمع التعاون الاسيوي الباسيفيكي ليشمل امريكا واليابان والصين**

**تكوين السوق الامريكية الشمالية ( امريكا , المكسيك , كندا )**

**الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة ( الجات G.A.T.T ) General Agreement of Tarrf and Trade**

**كل هذه الاتفاقات خلقت فرصا واوجدت تهديدات , وهناك تحالفات كبيرة للسيطرة على السوق جنبا الى جنب مع وجود الشركات ذات الجنسيات المتعددة.**

**ج- التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances**

**- اعتبرت التحالفات الدولية والتحالفات السياسية احدى العوامل الدولية المؤثرة على منظمات الاعمال**

**- اشتمل الاتحاد الاوربي على سوق موحدة وخصوصا بعد ازالة العوائق الكمركية عام 1992 بين اعضاءه**

**- ساهم الاتحاد الاوربي بالنمو السريع لمعظم الاقتصاديات الغنية في الدول الصناعية المتقدمة ( فرص )**

**- في حين اعتبرت الشركات الامريكية هذا التطور والميزة للاتحاد الاوربي تهديدا لها**

**- استطاعت كبرى الشركات في الاتحاد الاوربي ان تستخدم تلك القوة لتقفز من اسواقها المحلية الى الاسواق العالمية وتغزو اسواق امريكا كما حصل في سبعينيات القرن الماضي من قبل الشركات اليابانية .**

**- كان هناك ردود فعل للشركات الامريكية وبدأت تنسيق جهودها لمواجهة التهديدات مما حدى بكثير من الشركات الامريكية الى الاندماج مع الشركات الاوربية او اقامة تحالفات معها .**

**- بعد انهيار الاتحاد السوفيتي والتحول السريع في اوربا الشرقية ظهرت شركات استفادت من الفرص ومن اقتصاديات السوق الحر.**

**- ان هذا الانهيار ولد تهديدات لشركات اخرى قائمة .**

**العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية في خلق الفرص والتهديدات للمنظمة**

**ت العوامل الرئيسية العوامل الفرعية**

**1 العوامل الاقتصادية معدلات النمو الاقتصادي , الانفاق الاستهلاكي العام , ميزان المدفوعات , الميزان التجاري , معدلات الفائدة , هيكل السوق , الدخل , النظم المصرفية , والسياسة النقدية , السياسة المالية والسياسة الضريبية , المنافسة ومعدلات التضخم**

**2 العوامل الاجتماعية والثقافية التقاليد , العادات , القيم , اتجاهات المجتمع , توقعات المجتمع للأعمال , التغيير الاجتماعي , السلوك العام للإدارة والمدراء , المسؤولية الاجتماعية , النظرة الاجتماعية للنجاح والفشل , الثقافة , التعليم , الخبرة والقيم الاخلاقية والحضارية .**

**3 العوامل التكنلوجية التطورات التكنلوجية , التغيير التكنلوجي , تكنلوجيا المعلومات , تكنلوجيا العمليات , التقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات او الخدمات , ظهور سلع اخرى , الابتكار السريع لمنتجات وخدمات جديدة .**

**4 العوامل الديمغرافية حجم السكان في البلد , العمر , المرحلة في دورة حياة العائلة , مستوى التعليم , الجنس , النمو , والانخفاض في السكان , التركيب السكاني في التخصيص والموارد , والمهارات , التغيير في التوزيع السكاني بسبب الهجرة , هيكل الطبقات الاجتماعية .**

**5 العوامل السياسية والقانونية السياسة الدفاعية للدولة ,الوطنية , القومية , التنظيم السياسي للدولة الاستقرار السياسي القوانين والنظام التشريعي اتجاه الدولة للنشاط الاقتصادي .**

**6 العوامل الدولية المنافسة المحلية , المنافسة الدولية , انماط التجارة الدولية , دور تكنلوجية المعلومات , الائتلافات بين الدول , التكتلات الاقتصادية , شركات متعددة الجنسيات , التحالفات الاستراتيجية , العولمة وآثارها على منظمات الاعمال.**

**ثانيا : التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس ( البيئة الخاصة الخارجية )**

**Industry Environment Strategic Analysis ( Competition Forces )**

**- ان البيئة الصناعية الخارجية لها تأثير مباشر في المنظمة وفي الصناعة**

**- ان تأثير البيئة الخارجية الكلية على المنظمات تتصف بالعمومية وتكاد تكون بدرجات متساوية الى حد ما**

**- مثلا القوانين التي تصدرها الحكومات تكون متساوية التأثير على كل الشركات .**

**- ولكن لبيئة الصناعة الخاصة تأثير على الشركات بصورة غير متساوية , قد يكون على بعضها التأثير كبير وقد يكون محدود على منظمات اخرى**

**1. طبيعة بيئة الصناعة Nature of Industry**

**تعريف الصناعة : انها مجموعة شركات تقدم منتجات او خدمات للمستهلكين او المستفيدين في اسواق معينة ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المنظمات الاخرى .**

**- على المدراء الاستراتيجيين تحليل طبيعة بيئة الصناعة من اجل تشخيص الفرص والتهديدات بغية وضع استراتيجية تتلاءم مع تلك البيئة وتحقق اهداف المنظمة**

**- يمكن تحليل البيئة عن طريق استخدام الاساليب الكمية لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة**

**- بيئة الصناعة معقدة وغير مستقرة لذلك يجب ان يكون التحليل مستمرا لهذه البيئة ويمكن تصنيف البيئة الى نوعين**

**أ‌- البيئة الساكنة ( الستاتيكية ) البسيطة : تتصف بالثبات النسبي والبساطة**

**ب‌- البيئة النشيطة ( الديناميكية ) والمعقدة :تكون فيها العوامل البيئية غير مستقرة**

**- نتيجة للتغيرات في بيئة الصناعة والتي تتطلب من الادارة العليا وضع سيناريوهات متعددة ( صورة الموقف )**

**- عند وضع البدائل علينا ان نأخذ بالحسبان توقعات الزبائن والمجهزون والموردون**

**- وقد تفشل هذه الخطط ويجب ان يكون دائما هناك بديلا يتماشى مع البيئة الجديدة**

**- التخطيط للسيناريو يجب ان يتضمن ثلاثة مواقف على الاقل**

**اولا – سيناريو لا سوء حالة للبيئة غير المستقرة والمعقدة**

**ثانيا- افضل حالة ( باعتبار البيئة مستقرة ومضمونة وغير معقدة )**

**ثالثا – سيناريو الاكثر احتمالية ( البيئة غير المعقدة وغير مستقرة وبيئة مستقرة ومعقدة )**

**انواع البيئات**

**غير معقدة معقدة**

**غير معقدة**

**غير مستقرة معقدة**

**غير مستقرة**

**غير معقدة**

**مستقرة مستقرة**

**معقدة**

**غير مستقرة**

**مستقرة**

**2- العوامل الاقتصادية والفنية لبيئة الصناعة The Economical and Technical of Industry Environment**

**تتأثر الصناعة بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وهي :**

**أ‌- حجم السوق**

**ب‌- مدى التسابق في التنافس سواء كان ( محلي , اقليمي, دولي , عالمي )**

**ت‌- معدل نمو السوق واين موقع الصناعة في دورة النمو ( التطوير المبكر, النمو السريع والاستقرار ,النضج المبكر , النضج المتأخر والاشباع , الركود, الانحدار والتلاشي )**

**ث‌- عدد المتنافسين في الصناعة واحجام ارتباطهم بها**

**ج‌- عدد المشتركين واحجامهم النسبية**

**ح‌- الانتشار للتكامل العمودي والافقي في الصناعة**

**خ‌- سهولة دخول وخروج الشركات من السوق**

**د‌- سرعة التغيير التكنلوجي سواء عن طريق ابتكار في عمليات الانتاج او تقديم منتجات جديدة**

**ذ‌- قدرة الشركات تحقيق اقتصاديات الحجم في الشراء**

**ر‌- مدى استخدام الشركات معدلات عالية من امكانياتها لتحقيق كفاءة الانتاج بأقل الكلف**

**ز‌- درجة تميز المنتجات**

**س‌- تحقيق منحنى الخبرة**

**الاهمية الاستراتيجية للعوامل الاقتصادية والفنية الرئيسية للصناعة**

**ت العوامل الاهمية الاستراتيجية**

**1 حجم السوق لا تمتلك الاسواق الصغيرة قابلية جذب المنافسين الكبار او الجدد في حين ان الاسواق الكبيرة غالبا ما تخلق الاهتمام لدى الشركات نحو اكتساب المنافسين وبناء مواقع من الصناعات الجذابة**

**2 معدل نمو السوق يؤدي النمو السريع الى دخول منافسين جدد في السوق , والنمو البطيء لخلق تنافس شديد داخل السوق , ويؤدي الى تدهور او خروج المتنافسين الضعفاء**

**3 الفائض او العجز يدفع الفائض من المنتجات الى تقليل الاسعار وهامش الارباح , العجز يرفع الاسعار وهامش الارباح الى اعلى**

**4 ربحية الصناعة الصناعات ذات الارباح العالية لها قابلية على جذب داخلين جدد , في حين الارباح المتدنية فأنها تشجع المنافسين على الخروج من السوق**

**5 حواجز الدخول والخروج تؤدي الحواجز المالية الى حماية مواقع وارباح الشركات القائمة في السوق اما الحواجز المنخفضة تؤدي مواجهة المنظمات لخطر دخول شركات جديدة في السوق**

**6 اسعار المنتجات اكثر المشترين يبحثون عن الاسعار الاقل**

**7 المنتجات النمطية يمتلك المشترون قوة كبيرة بسبب قدرتهم في التحول من بائع الى آخر**

**8 التغيرات التكنلوجية السريعة التغييرات التكنلوجية السريعة قد تعرض المنظمة الى عامل الخطر كالاستثمارات في التسهيلات والمتطلبات التكنلوجية ربما تصبح متقادمة قبل استخدامها**

**9 الاحتياجات الرأسمالية المستلزمات الرأسمالية الكبيرة تؤدي الى اتخاذ قرارات استثمارية حرجة والوقت يصبح مهم وتزداد حواجز الدخول والخروج من السوق**

**10 التكامل العمودي ترفع الاحتياجات الرأسمالية وتؤدي الى خلق الاختلافات في التنافس واختلاف الكلف بين الشركات المتكاملة جزئيا وكليا**

**11 اقتصاديات الحجم ازدياد حجم وحصة السوق المطلوبة لتحقيق الكلفة التنافسية**

**12 ابتكار منتجات جديدة قصر دورة حياة المنتج تزيد الخطر بسبب اتاحة الفرصة لتقدم شركات على اخرى**

**3- تحليل قوى التنافس في بيئة صناعية Competition Forces Analysis In Environment**

**- يعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة**

**- على ضوء تحليل قوى التنافس يمكن صياغة استراتيجية المنافسة**

**- تحليل مدى قوة وضعف المنافسون , المجهزون , المشترون , ومدى تأثير المنتجات البديلة**

**- لابد من التحليل ان يعتمد على نموذج القوى الخمسة الذي وضعه بورتر او مايسمى ( بمحددات الربحية في الصناعة )**

**- يقول بورتر اذا ما زادت قوة هذه المحددات الخمسة ستقل فرص نجاح المنظمة وفرص تحقيق الارباح**

**- ان هذه القوى هي**

**1. المنافسة بين الشركات القائمة**

**2. التهديد بدخول منافسين جدد**

**3. التهديد بالمنتجات البديلة**

**4. قوة التفاوض عند المشترين**

**5. قوة التفاوض لدى المجهزين**

**- اذا زادت هذه القوى تؤدي الى تقليل قدرة المنظمة على وضع اسعارها وتحقيق ارباح عالية والعكس صحيح**

**انموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة**

**اولا - التهديد من دخول منافسين جدد New Entrants**

**- يؤدي دخول المنافسين الجدد الى زيادة في الطاقة الانتاجية**

**- يرغبون في الحصول على حصة سوقية**

**- قد تكون لديهم موارد بديلة**

**- دخولهم يمثل تهديدا للشركات الموجودة في الصناعة من حيث**

**1- تخفيض الحصة السوقية وتخفيض المبيعات**

**2- يؤثر على الارباح**

**- يعتمد دخول منافسين جدد على عوائق الدخول من جهة وعلى ردود الافعال المتوقعة من الشركات الموجودة في الصناعة**

**- حدد بورتر ستة عوائق للدخول في الصناعة وهي**

**1- اقتصاديات الحجم**

**2- تمييز المنتج**

**3- الاحتياجات الرأسمالية**

**4- تكلفة التبديل العالية**

**5- سهولة الوصول الى منافذ التوزيع**

**6- سياسة الحكومة**

**ثانيا- القوى التفاوضية للمجهزين Bargaining Power of Suppliers**

**يزيد المجهزين من قوتهم التفاوضية في الحالات الاتية**

**- قلة عدد الشركات التي تعمل في التجهيز**

**- عدم وجود مواد خام بديلة منافسة لتلك التي يقدمها المجهزون**

**- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول مجهزين جدد**

**- تتحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها الى اللجوء لمصادر بديلة**

**- عندما تكون المواد الداخلة في الانتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من انتاج السلعة**

**- عند الوثوق بأن المجهزين يشكلون تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في اعمال الصناعة**

**ثالثا – القوة التفاوضية للمشترين Bargaining Power of Buyers**

**يعتبر المشتري ( الزبون ) في موقف قوي في الحالات الاتية :-**

**1- عندما يكون الشراء بكميات كبيرة جدا**

**2- عندما تتسم المنتجات المشترات بالنمطية وعدم التمييز**

**3- عندما تعتبر المنتجات المشترات مكونا رئيسيا من المنتج وتمثل جزءا هاما من تكاليفها**

**4- عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج او الخدمة**

**5- في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحمي اموال المشترين**

**6- عند الوثوق بوجود تهديد من جانب المشترين بالتكامل الخلفي**

**رابعا- تهديد المنتجات البديلة Threats of Substitutes**

**- اذا كانت المنتجات البديلة مشابهة للمنتجات التي تقدمها الشركة او افضل**

**- اذا كانت كلفها اقل لذا يكون سعرها اقل من المنتجات التي تقدمها الشركة**

**- مثلا هناك منافسة بين الشركات التي تعمل في صناعة القهوة وصناعة الشاي وصناعة الشراب البارد كون اي منهما هو بديل للآخر**

**خامسا – شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين Rivalry among Existing Firms**

**ان شدة المنافسة بين المتنافسين مرتبطة بعدة عوامل اهمها هي :**

**1- عدد المتنافسين كلما زاد عدد المتنافسين داخل الصناعة كلما زادت المنافسة بينهم**

**2- معدل نمو الصناعة اذا ازداد معدل نمو الصناعة قلت المنافسة وانخفضت عوائق الدخول والعكس بالعكس**

**3- التكاليف الثابتة كلما قلت التكاليف الثابتة للشركة زادت قدرتها على المنافسة**

**4- التميز للمنتجات او الخدمات كلما كانت المنتجات والخدمات متميزة كانت قدرة الشركة على التنافس افضل**

**5- الطاقة تفضل كثير من المنظمات ان تستخدم اقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم**

**6- عوائق الخروج تكون عالية**

**7- تنوع الاستراتيجيات التي يستخدمها المتنافسون**

**هناك قوة اخرى ذكرها Andrew Grove ولم يذكرها بورتر في نموذجه وهي**

**أ‌- نشاط وكفاءة الشركات المكملة**

**- انها الشركات التي تبيع ما يكمل المنتجات التي تعرضها الشركة**

**- ان المكملات لمنتجات شركة Song من الفديوات البيتية هي انظمة الالعاب الفديوية حيث انها منتجات لشركة اخرى**

**- ان عدم تجهيز او كفاية المنتجات المكملة يؤدي الى انخفاض الطلب على المنتج الرئيسي**

**- مثلا كان الطلب على السيارات في بداية انتاجها في بدايات القرن العشرين منخفضا وذلك لعدم وجود متممات استعمال السيارة مثل محطات التعبئة ومحطات التصليح وعدم وجود شوارع معبدة لسير السيارات**

**ب - الانظمة الحكومية Government Regulation**

**- الانظمة الحكومية معوقا كبيرا للدخول .**

**4- تحليل القوة الدافعة للصناعة Driving Force Analysis to The Industry**

**- القوة الدافعة هي تلك القوة التي تلعب دورا بارزا في تغيير ظروف الصناعة , والتي تولد تحفيزا او ضغوطا على المنظمة بسبب تأثيراتها الكبيرة في هيكل الصناعة وبيئة التنافس .**

**- تعتبر القوة الدافعة مفتاح الادارة الاستراتيجية لاختيار السوق والمنتجات الرئيسية التي ينبغي من المنظمة ان تتخذ القرار بصدده .**

**- بمجرد ان تحدد المنظمة القوة الدافعة لها , تستطيع ان تحرك اتجاهاتها وانشطتها بما يجعلها قادرة على تحديد الاطر الاستراتيجية وتساعد المدراء على تقييم القرارات المتعلقة بالإنتاج والسوق .**

**- حدد ( تريجو وزيمرمان ) تسع حالات استراتيجية تمثل القوة الدافعة هي**

**أ‌- المنتجات المقدمة كقوة دافعة : تعتبر المنتجات المقدمة في المنظمة هي قوتها الدافعة اذا كانت هذه المنتجات تمثل ميزة تنافسية للمنظمة من حيث الكلفة او الجودة او كليهما فالمنظمة في هذه الحالة تزيد من محاولاتها لزيادة الانتاج وايجاد حصة سوقية اكبر او تزيد من مجموعات الزبائن الذين تخدمهم .**

**ب‌- احتياجات السوق كقوة دافعة : اذا شعرت المنظمة ان السوق يحتاج الى منتجاتها وهذا يعتبر قوة دافعة اذ تقوم المنظمة بتوفير المنتجات لإشباع حاجات السوق الحالية والمستقبلية واشباع رغبات الزبائن الذين تتعامل معهم .**

**ت‌- التكنلوجيا كقوة دافعة : تعد التكنلوجيا احدى القوى الدافعة التي تؤثر على المنظمة وهيكل الصناعة باعتبارها محدد رئيسي لطبيعة ومجال المنتجات التي تقدمها المنظمة للأسواق التي تعمل فيها .**

**ث‌- الامكانيات الانتاجية : ان المنظمة التي تعتبر الامكانية الانتاجية قوة دافعة , تقوم بتقديم المنتجات المتميزة من خلال استخدامها الامكانيات الانتاجية المتمثلة بالعمليات ونظم وحدات خاصة .**

**ج‌- اسلوب البيع كقوة دافعة :يجعل المنظمة تستخدم الطرق التي تحدد المنتجات المطلوب تقديمها , وتعيين الاسواق التي ينبغي تقديم المنتجات اليهاز**

**ح‌- اسلوب التوزيع كقوة دافعة :هو الطريقة التي تصل بها المنتجات الى الزبون بما في ذلك التخزين في الحقل او على الطريق .**

**خ‌- الموارد الطبيعية كقوة دافعة : المنظمة التي تعتبر الموارد الطبيعية كقوة دافعة تقوم بتطوير منتجاتهاواسواقها عن طريق استخدام مواردها الطبيعية او المحافظة عليها بشكل فعال ومؤثر .**

**د‌- النمو كقوة دافعة : المنظمة التي تعد النمو كقوة دافعة لابد لها ان تحدد مديات النمو في المستقبل والذي يختلف كثيرا عن مستوى الاداء الحالي .**

**ذ‌- الربح كقوة دافعة :ان جميع المنظمات تعتبر الربح كقوة دافعة لانه يمثل احد الاهداف الاستراتيجية لها وكذلك يمثل احد المعايير الرئيسية لتقييم كفاءة اداء المنظمة.**

**لا توجد منظمة لا تمتلك واحد او اكثر من تلك القوى .**

**حدد بورتر ثلاثة عشر قوة دافعة هي :-**

**1. التغييرات في معدل نمو الصناعة في الامد البعيد.**

**2. التغييرات في نوعية مشتري المنتج وكيفية استخداماته.**

**3. الابتكارات في مجال الانتاج .**

**4. التغيير في مجال التكنلوجيا .**

**5. الابتكارات في مجال التسويق .**

**6. دخول او خروج شركات رئيسية .**

**7. نشر المعرفة الفنية .**

**8. تزايد ظاهرة العولمة في الصناعة .**

**9. التغييرات في التكلفة والكفاءة .**

**10. ظهور زبائن يفضلون منتجات متميزة بدلا من منتجات شائعة .**

**11. التأثيرات التشريعية والتغييرات في سياسة الحكومة .**

**12. تغيير المواقف والاهتمامات الاجتماعية وانماط الحياة .**

**13. تخفيض حالة عدم التأكد ومخاطر الاعمال .**

**لابد للإدارة الاستراتيجية ان تدرك اهمية القوى الدافعة وتقوم بتحديد مصادر تلك القوى ومجالات استخدامها لكي تتمكن من تحديد اختياراتها الاستراتيجية الملائمة في المستقبل .**

الفصل الرابع

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ( نقاط القوة ونقاط الضعف )

اولا- التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية

* تقوم المنظمة بالتحليل الداخلي من اجل تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها الحالية والمستقبلية .
* ان جوانب القوة والضعف نسبية تختلف من منظمة لأخرى ومن وقت لأخر .
* لا يمكن ان تكون المنظمة ذات قوة نسبية موحدة لجميع عواملها الوظيفية والادارية لذلك تقوم بتحديد جوانب القوة والضعف لكل عامل من عواملها الداخلية .
* اختلف الكتاب والباحثون في تحديد عوامل البيئة الداخلية

1. الهيكل التنظيمي : Organizational Structure

* ان التنظيم وسيلة او وظيفة من وظائف الادارة لتحقيق اهداف المنظمة .
* وهو اول وظيفة من وظائف الادارة ( التنظيم , التخطيط , التوجيه والرقابة )
* يعرف الهيكل التنظيمي بانه الاطار الرسمي للمنظمة اذ انه تنظيم رسمي للمراكز والادوار والعلاقات بين الاقسام والافراد .
* من خلال الهيكل التنظيمي يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الادارية .

انواع الهياكل التنظيمية

1. هيكل تنظيمي تنفيذي وظيفي ( بسيط ) :

* يتكون من مستوى واحد ومباشر
* المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الادنى
* تبعية الادارة لشخص واحد متمثلة بالمدير

1. الهيكل التنظيمي الوظيفي :

* هو الهيكل الذي يتكون اكثر مستوى تنظيمي
* عدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف (كالإنتاج , التسويق , الافراد ,المالية ,والبحث والتطوير ويطبق في منظمات كبيرة او متوسطة .

3- هيكل الاقسام او القطاعات

* يستعمل للمنظمات ذات خطوط انتاج متعددة وتكون في الهيكل اكثر من قسم .
* يساعد على استثمار الطاقات

4-الهيكل التنظيمي المركب

* يتناسب مع المنظمات كبيرة الحجم , ذات خطوط انتاجية متنوعة , صناعات متعددة , ولمناطق جغرافية متعددة
* قد يكون هذا الهيكل خليطا من هيكل الاقسام والهيكل الوظيفي او يأخذ اشكالا اخرى حسب الزبائن او السلعة او المنطقة الجغرافية .
* ان بناء الهيكل التنظيمي لأي منظمة يمثل الحجر الاساس الذي تعتمد عليه المراحل الميكانيكية الاخرى .
* عند بناء الهيكل التنظيمي لابد ان نأخذ بعين الاعتبار ما يأتي :

1. الهدف الرئيسي للمنظمة : اي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق اهداف المنظمة الرسمية وخططها الاستراتيجية .
2. تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الاقسام : حيث يعد عاملا ضروريا لتحقيق التوازن والتكامل بين الاقسام والافراد في المنظمة .
3. تحديد المسؤوليات وتحليلها : ويتم ذلك وفقا لحجم العمل المتوقع ويلزم المنظمة في تحديد الافراد والملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الاعمال والمسؤوليات .
4. تحديد الوظائف وتوصيفها : حل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف .
5. القيام بتجميع الاقسام الادارية على اساس سلعي من اجل تحقيق التكامل العمودي والافقي
6. ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة ومدى فعاليتها في تحقيق اهداف المنظمة .
7. ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال بين الاقسام التنفيذية من جهة , والعلاقة بين الاقسام التنفيذية والاستشارية من جهة اخرى للتعرف على مدى فاعلية الاتصالات والمعلومات داخل المنظمة .

هناك مجموعة اسئلة حول تحليل الهيكل التنظيمي ص128 للاطلاع

1. ثقافة المنظمة Organization Culture

* تعريفها ؛ هي تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة وهي الافتراضات والمعتقدات الاساسية التي يشترك فيها اعضاء المنظمة وهي تعكس ثقافة المنظمة رسالة المنظمة , واهدافها وقيم المؤسسين.
* وهذا يعني ان لكل منظمة تملك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والاساطير نشأت بمرور الزمن وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى اعضاء المنظمة حول الاشياء والاهداف وكيفية التصرف ازاءها
* اذ ان اصحاب الثقافات المختلفة والعاملون في المنظمة يمكن ان يتم توحيد الثقافة الخاصة بالمنظمة لدى هؤلاء.
* ولكن هذا لا يعني التسليم بوجود ثقافة سائدة في المنظمات فقط بل ان معظم المنظمات وخصوصا المنظمات الكبيرة تمتلك ثقافة سائدة ومجموعات كثيرة من ثقافات ثانوية وتنشأ الثقافات الثانوية لتعكس ما يواجهه بعض اعضاء المنظمة من مشاكل او حالات معينة
* مثلا في قسم المبيعات قد تكون فيه ثقافة ثانوية خاصة به ويشترك فيها اعضاء القسم المذكور ولكنهم يتصرفون في نفس الوقت مع الاقسام الاخرى او على مستوى المنظمة ككل بالثقافة السائدة للمنظمة .
* عندما تمتلك المنظمة ثقافات قزية يكون من الصعب تغييرها قياسا بالثقافات الضعيفة وبذلك تحقق الثقافة القوية انسجاما مع متطلبات البيئة المحيطة ومستلزمات التكنلوجيا واهداف المنظمة الاستراتيجية .

**التساؤلات الواجب طرحها لتحديد ثقافة المنظمة هي :**

1. هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق اهداف ربحية فقط ؟ وماهي اولويات اهداف المنظمة .
2. اذا كانت الاتجاهات مالية , هل تتجه المنظمة نحو العائد على الاستثمار ام انها تتجه على نسبة الديون الى حق الملكية ؟ .
3. هل ان معتقدات المنظمة تتوافق مع التطور التكنلوجي .
4. هل ان معتقدات المنظمة تتجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة .
5. هل ان معتقدات المنظمة تعكس قدرات الادارة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية .
6. هل تؤمن المنظمة بالتغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر
7. هل هناك ثقة وتعاون بين الافراد.
8. **العوامل التسويقية Marketing Factors**

* **تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الادارة التسويقية في تنفيذ اهداف المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة**
* **اهم الانشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي :**

1. **تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والادراك برسالة المنظمة**
2. **ايصال السلعة او الخدمة وفقا لاحتياجات ورغبات المستهلك**
3. **معرفة نوعية وكمية المنتجات المطلوبة عن طريق اجراء البحوث**
4. **ايصال السلعة او الخدمة بصورة فعالة للمستهلك**
5. **التنبؤ بالتغيير في حاجات المستهلك**
6. **ان يكون لدى رجال التسويق خبرة وكفاءة في الاداء**
7. **القدرة على التنبؤ بسلوك المستهلك في حالة تقديم منتجات جديدة**
8. **العوامل الانتاجية Production Factors**

* **هي الانشطة المتعلقة بالعملية الانتاجية**
* **تعريف عملية الانتاج : هي تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة او خدمة تقوم المنظمة بتقديمها الى الاسواق .**
* **الانشطة الاستراتيجية التي تختص بالإنتاج هي الجودة , التكاليف , الخدمة , الوقت , وكفاءة الانتاج**
* **ان الاستراتيجيات الانتاجية تتمثل**

1. **اختيار وتصميم المنتج**
2. **الرقابة على انشطة المنظمة اللازمة للإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الانتاجية .**
3. **ان تحليل الانشطة الانتاجية تفيد المنظمة للوقوف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بالعمليات الانتاجية .**

**لغرض تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الانتاجية لابد من الاجابة على الاسئلة الاتية**

1. **هل تتناسب تكاليف الانتاج مع التكاليف المخططة ؟**
2. **هل تتماشى اسعار البيع مع تكاليف الانتاج ؟**
3. **هل ان مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات المتوقعة ؟**
4. **هل هناك توقعات لدى ادارة الانتاج تتعلق بالتنبؤ بالمبيعات تعتمد عند وضع الخطة الانتاجية ؟**
5. **هل المواقع الانتاجية قريبة من المواد الخام ومن الاسواق ؟ وهل وسائل المواصلات متوفرة وفعالة ؟**
6. **هل الاجهزة والمعدات الانتاجية ذات مواصفات تكنولوجية حديثة ومتطورة ؟ وهل المباني صالحة للاستخدام ؟**
7. **هل تتوفر معلومات عن الجودة وكمية الانتاج والمخزون عند الجهات المعنية في الوقت المناسب ؟**
8. **هل هناك علاقات ايجابية بين العاملين في الانشطة الانتاجية والانشطة التسويقية او مع الاقسام المختلفة الاخرى ؟**
9. **هل تتوفر مستلزمات للقيام بعمليات التوسع ؟**
10. **ماهي الاجراءات المتخذة للحفاظ على تسهيلات وخدمات الانتاج كالصيانة والامن الصناعي والتهوية ...الخ .**

**5-عوامل ادارة الموارد البشرية**

* **هي احدى الوظائف الرئيسية للمنظمة**
* **كلما كانت الموارد البشرية كفوءة ولديها مهارات تستطيع وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بفاعلية وكفاءة**
* **اهم العوامل التي يجب دراستها**

1. **امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية**
2. **تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات**
3. **تهيأة المناخ التنظيمي المشجع الذي يزيد من رغبة العاملين على الاداء**
4. **تحسين عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين بما يتناسب ومواصفات الوظيفة**
5. **تقليل كلف الموارد البشرية عن طريق تقليل دوران العمل والغياب عن العمل**

**6-العوامل المالية Financial Factors**

* **تحديد مصادر الاموال وكيفية استخدامها**
* **اجراء عملية التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي**
* **معرفة درجة السيولة النقدية والربحية**
* **معرفة مقدار الديون**
* **تخطيط الميزانية النقدية والتخمينية**
* **القيام بتحليل جدوى العمليات المالية وتحديد عناصر القوة والضعف في الموازنة**

**مجموعة الاسئلة المتعلقة بالعوامل المالية**

* **هل يظهر التحليل المالي انحرافات ايجابية او حسابية**
* **هل الخطط المالية للأقسام تتطابق مع خطط المنظمة**
* **هل التدفقات النقدية ملائمة مع التطبيقات التخطيطية لأنشطة المنظمة**
* **هل استطاعت المنظمة تحقيق سيولة وربحية مقارنة بما هو في الصناعة**
* **هل هناك رقابة على المخزون**
* **هل التحليل المالي واضح ويعطي الموقف المالي للمنظمة**
* **هل يوجد تلائم بين مصادر التمويل واستخداماتها**
* **هل راس المال العامل يحقق النمو التمويلي**
* **هل هناك زيادة في المبيعات**

**ثانيا : تحليل سلسلة القيمة**

* **يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر عام 1985في كتابه الشهير الميزة التنافسية ( Competitive Advantage ) احد الاساليب الحديثة لتحليل العوامل الداخلية .**
* **ان جميع الموارد البشرية والتنظيم والآلات والادوات وغيرها هي ليس اعتباطا وانما للقيام بسلسلة من النشاطات ينتج عنها قيمة تغطي التكاليف وتزيد عنها لتوجد ما يسمى بهامش الربح**
* **ان نموذج تحليل سلسلة القيمة يعتبر افضل طريقة للتعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة من خلال سلسلة القيمة التي تؤديها المنظمة**
* **كلما تحسنت القيمة ابتداءا من تحويل المواد الخام الى سلع ومن ثم تجميعها وقيمة التوزيع عبر ايصال السلعة الى المشتري وقيمة تقديم خدمات ما بعد البيع**
* **( تعريف ) ان سلسلة قيمة المنظمات هي مجموعة مترابطة من الانشطة والوظائف التي تؤدي داخليا**
* **وهي تتضمن هامش ربح لسبب زيادة ايرادات البيع عن كلفة الانجاز للمنظمة**
* **رغم ان كل نشاط يعتبر نشاطا مستقلا في اداء عمله الا انه يرتبط مع الانشطة الاخرى في المنظمة كسلسلة قيم سواء كان هذا النشاط ايجابيا او سلبيا فاذا كانت تلك القيم ايجابية فإنها ستسهم في تحقيق الميزة التنافسية**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **الانشطة البيئة الاساسية للشركة FIRM INFRASTRUCTURE**  **المساعدة ادارة الموارد البشرية HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**  **والداعمة التطور التكنولوجي TECHNOLOGY DEVELOPMENT**  **( Support**  ***ACTIVITES )***  **المشتريات PROCUREMENT** | | | | |
| **الانشطة**  **الرئيسية**  **( الاولية )**  **PRIMARY**  **ACTIVITES** | **العمليات**  **OPERATIONS** | **الامدادات الخارجية**  **OUT BOUND LOGISTICS** | **التسويق والمبيعات**  **MARKITING& SALES** | **الخدمات**  **SERVISE** |

**تحليل سلسلة القيمة**

قسم بورتر الانشطة الرئيسية التسعة الى مجموعتين هما

1. الانشطة الرئيسية Primary Activities
2. الانشطة المساعدة ( الداعمة ) Support Activities
3. الانشطة الرئيسية ( الاولية ) وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية هي
4. الامدادات الداخلية Inbound Logistics

* تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة المدخلات للنظام الانتاجي
* تشمل كذلك الحركة الداخلية والخزن ونظام مراقبة المخزون
* يتم تقويم هذه الانشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها

1. العمليات Operations

* تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات الى مخرجات ( سلع او خدمات )
* تتضمن انشطة التصميم , التعبئة والتغليف , الصيانة , الرقابة على الجودة , الخدمات الانتاجية

ج- الامدادات الخارجية Outbound Logistics

* تتضمن انشطة نقل السلع المصنعة او شبه المصنعة الى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع على الزبائن , وكافة الانشطة المرتبطة بنقل البضاعة من اماكن انتاجها الى اماكن استهلاكها .

1. التسويق والمبيعات Marketing and Sales

تشمل كافة انشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من اماكن انتاجها الى الزبائن متمثلة بالإعلان , الترويج , قوة المبيعات , طرق التوزيع وسياسة الاسعار .

1. الخدمة Service

هي الانشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والاصلاح وتوفير او بيع قطع الغيار والتدريب ... الخ

1. الانشطة المساعدة ( الداعمة ) ومكونة من اربعة مجالات هي

ا- المشتريات Procurement

* تهتم بتوفير المدخلات ( المواد الخام , المواد الاولية , اجهزة والات , وقطع غيار ) وضمان تدفقها بالكميات والاوقات الملائمة وانها تخدم جميع الانشطة الرئيسية

ب- التطور التكنولوجي Technology Development

يتعلق بكافة الانشطة التي تهدف الى تحسين طرق الانتاج الحالية بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة وانظمة الايزو الحديثة ( ISO ) التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الالي في كافة الاعمال المطلوب انجازها , للوصول الى اعلى جودة واقل تكلفة

1. ادارة الموارد البشرية Human Resource Management

وتتضمن كافة الانشطة الفرعية لإدارة الافراد المتمثلة بالاختبار والتوظيف والتدريب , الترقية , الحوافز , وتقويم الاداء علما ان هذه الانشطة تخدم جميع اجزاء المنظمة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة

ت- البنية الاساسية والخدمات المساعدة Firm Infrastructure

وتتكون البنى الاساسية للمنظمة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الانشطة المختلفة في المنظمة , الادارة العامة , التخطيط , الادارة المالية , الحسابات , الشؤون القانونية , العلاقات العامة والامن الصناعي .

ان الربط بين انشطة المنظمة الداخلية المكونة للقيمة له اوجه متعددة كل منها يؤثر بطريقة معينة على التكلفة لذلك على الادارة العليا ان توازن بين تكلفة كل طريقة وتختار منها الاقل تكلفة على نوعية المنتجات او الخدمات بما يكفل لها تحقيق سلسلة القيمة واستغلال نقاط القوة المتاحة في منافسة المنظمات الاخرى

ان ادارة الروابط بين انشطة سلسلة القيمة هي مهمة ومعقدة اذ تتطلب خبرة وفهما اوسع من ادارة الانشطة ذاتها

تقوم المنظمة بصياغة استراتيجياتها على ضوء نتائج تحليلها لسلسلة القيمة واهمية انشطتها واهمية كل نشاط , الروابط المطلوبة وان اي تغيير في سلسلة القيمة للمنظمة , يفرض تعديل استراتيجيتها بما يتلاءم وذلك التغيير.

ثالثا : تقويم نقاط القوة والضعف في المنظمة Evaluation of Strengths & Weakness in Organization

* بعد القيام بعملية تحليل الانشطة الداخلية للمنظمة لابد من تقويم تلك الانشطة بغية تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة
* لابد من تحديد الانشطة التي يمكن التركيز عليها بأعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة او معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة
* مقارنة قدرات المنظمة الحالية مقارنة مع مثيلاتها في الصناعة , وهل يمكنها مواجهة التهديدات واقتناص الفرص
* ومن اساليب عملية التقويم

1. عقد الاجتماعات الدورية

* يعقد اعضاء مجلس الادارة اجتماعات دورية يحضرها المدراء من ذوي العلاقة للقيام بمناقشة واقع او اداء المنظمة
* تكون المناقشات في هذه الاجتماعات حادة وفقا لما يسمى باسلوب العصف الذهني
* الغرض من هذه الاجتماعات تحليل وتقويم الموقفالحالي للمنظمة وتحديد عناصر قوتها وضعفها وفق البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع انشطة المنظمة
* يتم ايضا مقارنة موقف المنظمة ازاء المنظمات الاخرى المنافسة لتحديد استراتيجيتها الملاءمة

2-اسلوب المراجعة الادارية

* تتم المراجعة الادارية لجميع انشطة المنظمة وفي كافة المجالات , التسويقية , الانتاجية , الموارد البشرية , التمويلية من اجل تحديد نقاط القوة والضعف ومعالجتها
* ان نموذج المراجعة يكون على شكل استبانة خماسية الابعاد

نموذج افتراضي للمراجعة الادارية الداخلية

ضع علامة ( √ ) امام المربع الذي تراه ملائما والذي يعبر عن الواقع الحالي للشركة

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الانشطة | الاسئلة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| اتفق تماما | اتفق | الى حد ما | لااتفق | لااتفق تماما |
| التسويق | حصة منظمتنا من الحصة السوقية الحالية |  |  |  |  |  |
| **تمتلك المنظمة شبكة واسعة لقنوات ومنافذ التوزيع** |  |  |  |  |  |
| **تهتم المنظمة بالمزيج التسويقي , الانتاجي , الترويج** |  |  |  |  |  |
| يعتقد المستهلك بان النشاط التسويقي ناجح |  |  |  |  |  |
| تمتلك المنظمة اسعارا تنافسية في السوق |  |  |  |  |  |
| الانتاج | تكاليف الانتاج تنافسية |  |  |  |  |  |
| **الاجهزة والآلات المستخدمة حديثة ومتطورة** |  |  |  |  |  |
| **تقوم المنظمة بالاستغلال الامثل للطاقة الانتاجية** |  |  |  |  |  |
| **لدينا انظمة ناجحة في تخطيط ومراقبة الانتاج** |  |  |  |  |  |
| **لدى المنظمة اساليب حديثة في الحصول على المواد الخام** |  |  |  |  |  |
| الافراد | **تعتمد المنظمة على التخطيط في احتياجات القوى العاملة** |  |  |  |  |  |
| **الظروف المادية والمعنوية ملائمة للعمل** |  |  |  |  |  |
| **مستويات الاجور , المكافات , والحوافز ملائمة** |  |  |  |  |  |
| **العلاقة مع اتحادات ونقابات العمال جيدة** |  |  |  |  |  |
| **تقوم المنظمة بتدريب وتطوير القوى البشرية** |  |  |  |  |  |
| التمويل | **تمتلك المنظمة مصادر متنوعة لتمويل استثمارتها** |  |  |  |  |  |
| **معدل السيولة ومعدل حقوق الملكية جيدة** |  |  |  |  |  |
| **تحقق المنظمة ارباحا عالية** |  |  |  |  |  |
| **تتوفر وتعتمد على معايير واضحة لقياس الاداء الحالي** |  |  |  |  |  |
| **تقدم التحاليل المالية صور دقيقة لقيمة الموجودات** |  |  |  |  |  |

اذا كانت النتيجة 80 فأكثر تملك المنظمة نقاط قوة كثيرة وهي في حالة ممتازة

79-61 المنظمة في وضع جيد

60- 50 المنظمة في وضع متوسط

اقل من 50 المنظمة في وضع ضعيف

1. اسلوب تحليل النسب Method of Ratio Analysis

* يعتمد هذا التقويم على تحديد مدى اداء نشاط او متغير معين عن طريق ايجاد العلاقة بين متغيرين او اكثر
* تكون النتائج على شكل نسب كما في الجدول التالي

جدول يوضح مؤشرات اداء الانشطة الوظيفية للمنظمة في الصناعة

|  |  |
| --- | --- |
| بيان النسبة | طريقة احتساب النسبة |
| اولا : التسويق |  |
| 1-كفاءة تكاليف التسويق | المبيعات / تكاليف التسويق |
| 2- معدل دوران البضاعة | المبيعات / متوسط المخزون |
| 3-حصة الشركة من السوق | مبيعات الشركة / مبيعات الصناعة |

1. اسلوب تقويم اداء المنظمة مقارنة مع اداء المنظمات المنافسة في الصناعة

* يتم تقويم اداء المنظمة عن طريق مقارنته بأداء المنظمات الاخرى في الصناعة وعن طريق نتائج هذا التقويم يمكن ان تلاحظ المنظمة نقاط قوتها و ضعفها وتقوم بتقويم اداءها مقارنة بإداء المنظمات الاخرى المنافسة في نفس الصناعة

**تقويم اداء المنظمة وتحديد مركزها التنافسي**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **نواحي القوة والضعف لأنشطة المنظمة** | **الاهمية النسبية للنشاط** | **رتبة المنظمة** | **قوة المركز التنافسي للمنظمة** |
| **قوة المركز المالي للمنظمة ساعد على تدبير احتياجاتها المالية** | 9.18 | 5 | 9.75 |
| تكاليف الانتاج منخفضة | 0.08 | 3 | 0.24 |
| استغلال امثل للطاقة الانتاجية | 0.05 | 3 | 0.15 |
| توفر امكانية الحصول على براءة اختراع | 0.04 | 4 | 0.16 |
| تطبيق انظمة فعالة للرقابة على المخزون | 0.04 | 4 | 0.16 |
| منتجات المنظمة حديثة ومتطورة | 0.02 | 5 | 0.10 |
| وجود قسم فعال للتصميم | 0.02 | 4 | 0.08 |
| تمثل المنظمة حصة قوية في السوق | 0.08 | 5 | 0.40 |
| قدرة عالية في تسويق المنتجات | 0.04 | 3 | 0.12 |
| عناصر المزيج التسويقي ناجحة | 0.03 | 4 | 0.12 |
| علاقات طيبة مع الزبائن | 0.03 | 3 | 0.09 |
| توفر رجال بيع ناجحين | 0.02 | 2 | 0.04 |
| وجود ادارة استراتيجية واعية ومذكرة لأهداف المنظمة | 0.08 | 5 | 0.40 |

**الفصل الخامس**

**تحديد الموقف التنافسي**

**يتم تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال قيام الشركة بتحليل مصفوفة SWOT ( تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بنقاط القوة ونقاط الضعف وتحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات .**

**اولا – تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية**

**القوة :- هي بعض الاشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل وتتمثل عناصر القوة في منظمات الاعمال بكفاءة الموارد المالية , وتوفر الكفاءات الادارية والتنظيمية , وانخفاض تكاليف الانتاج , وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات , قدرة عالية للتنافس , تحقيق ميزة سوقية عالية , وامتلاك المنظمة انتاجا احسن واسما بارزا وسمعة قوية والدخول في ائتلافات او مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركات ذات خبرة وامكانات اداء عالية من اجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة .**

**الضعف:-هو نقص او فقر في امكانات المنظمة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها وهي الحالة التي تجعل المنظمة غير قادرة على التنافس و ترغمها في عدم الوصول الى الميزة التنافسية**

**تحليل مصفوفة SWOT العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة**

**( القوة , والضعف , الفرص , والتهديدات )**

|  |  |
| --- | --- |
| **القوة الداخلية** | **الضعف الداخلي** |
| **التنافس المحوري** | **التوجه الاستراتيجي غير واضح** |
| **ملائمة الموارد المالية** | **التسهيلات شبه معدومة** |
| **قناعة المشترين جيدة بمنتجات الشركة** | **نقص في الخبرة والعمق الاداري** |
| **قائد سوقي معروف** | **اداء ضعيف في تنفيذ الاستراتيجية** |
| **هنالك تصور استراتيجي للمواقع المالية** | **معاناة مع المشاكل العلمية الداخلية** |
| **السبيل في الوصول الى اقتصاديات الحجم** | **فشل في مجال البحث والتطوير** |
| **عزل الضغوط التنافسية القوية** | **خط الانتاج ضيق جدا** |
| **تكنولوجية ملائمة** | **تصور سوقي ضعيف** |
| **ميزة في التكاليف** | **شبكة توزيع ضعيفة** |
| **حملة اعلانية جيدة** | **مهارات تسويقية دون المستوى** |
| **مهارات انتاجية مبدعة** | **عدم القدرة على تمويل احتياجات التغيير الاستراتيجي** |
| **قابليات ادارية ناجحة** | **تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الاخرين** |
| **امتلاك المنظمة موقع متميز على منحنى الخبرة** | **امور اخرى** |
| **امكانات تصنيع جيدة** |  |
| **مهارات تكنولوجية مثالية** |  |
| **امور اخرى** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **الفرص الخارجية** | **تهديدات خارجية** |
| **القدرة على توفير خدمات لمجموعة اضافية من المستهلكين او التوسع في الدخول الى اسواق جديدة** | **دخول منافسين خارجين بكلفة اقل** |
| **التوسع في اضافة خطوط انتاجية** | **البطؤ في نمو السوق** |
| **القدرة على تحويل المهارات او المعرفة التكنولوجية الى منتجات او اعمال جديدة** | **تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الاجنبية** |
| **امكانية احداث تكامل عمودي او افقي** | **المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية** |
| **افشال الحوافز التجارية في اجتذاب اسواق خارجية** | **زيادة الضغوط التنافسية** |
| **التوطن بين الشركات المنافسة** | **نمو قوة التفاوض لدى المشترين او المجهزين** |
| **النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق** | **تغيير حاجات واذواق المستهلكين** |
| **اظهار تكنولوجية جديدة** | **تغييرات ديمغرافية معاكسة** |
| **امور اخرى** | **امور اخرى** |

**ثانيا:- تعريف الفرص والتهديدات الخارجية**

**الفرص ؛- هي تلك الظروف الايجابية المحيطة بالمنطقة في مكان معين من السوق , وفي فترة زمنية محددة, وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص في تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتعتبر الفرصة السوقية عاملا مهما في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة .**

**لا يمكن للمدراء وضع استراتيجية للمنظمة دون معرفة كل فرصة من الفرص الموجودة في البيئة وتحديد اي فرصة هي الاهم في تحقيق النمو والربح للمنظمة وتحقيق الجاذبية الصناعية والمنظمة التي تتوفر لديها فرصة صناعية و لا تعمل على استغلالها واستثمارها فهي واهمة لان الفرص لا تتكرر بحكم الارتباط بعاملي المكان والزمان.**

**ان المنظمات الناجحة لا تنتظر من الفرصة لكي تأتي اليها بل لابد من العمل الدؤوب لخلقها والقيام باستغلالها وتعظيم اهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها**

**التهديدات :- هي تلك الاحداث السلبية المحتملة والتي اذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا او آثار سلبية للمنظمة وتتمثل التهديدات بدخول منافسين جدد وبتكاليف قليلة الى الاسواق او زيادة قوة التفاوض لدى المجهزين او زيادة قوة التفاوض لدى المشترين وايضا التغييرات التي تحدث في اذواق المستهلكين**

**ان الفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة وانما تشترك معها نقاط القوة والضعف**

**ثالثا:- تحليل مصفوفة SWOT**

**ان تحليل المصفوفة هو احد المكونات المهمة للتحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي حول موقف المنظمة ويوضح الشكل التالي تحليل المصفوفة ( SWOT ) ذات المتغيرات الاربعة عند دمج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ووضعها في مصفوفة ستتضح لنا ان هناك اربعة استراتيجيات على المنظمة اختيار الاستراتيجية التي تتطابق مع موقفها .**

**نموذج تحليل مصفوفة SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **تقويم البيئة الداخلية**  **تقويم البيئة الخارجية** | **نقاط القوة** | **نقاط الضعف** |
| **الفرص** | **(1)**  **استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة**  **( استراتيجية هجومية )**  **(النمو والتوسع )** | **(2)**  **معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص (استراتيجية علاجية )** |
| **التهديدات** | **(3)**  **استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (استراتيجيات وقائية )** | **(4)**  **تقليل نقاط الضعف**  **وتقليل التهديدات**  **( استراتيجيات الكماشة )** |

1. **استراتيجية هجومية : مربع (1) تملك المنظمة نقاط قوة في بيئتها الداخلية وفرص في بيئتها الخارجية يدفعها هذا لاختيار استراتيجية هجومية لغرض استغلال الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة .**
2. **استراتيجيات علاجية : مربع (2) يتوافر لدى المنظمة فرص في بيئتها ولكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة لذا على المنظمة اتباع استراتيجية تعالج نقاط الضعف الداخلية في اي نشاط من انشطتها الداخلية ( الادارية , الانتاجية , التسويقية .**
3. **استراتيجية دفاعية : مربع (3) الذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات حيث تستطيع المنظمة ان تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تملكها وبنفس الوقت تتوجه للدفاع ضد اخطار التهديدات المحيطة بها من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها .**

**يمكن للمنظمة معالجة وتصحيح نقاط الضعف ان وجدت لان سيطرتها على العوامل الداخلية ممكنة ولكن تصبح المشكلة اصعب عندما تتعلق بالعوامل الخارجية لانه من الصعب السيطرة على العوامل الخارجية بشكل كامل.**

1. **استراتيجيات انكماشية : مربع (4) وفيه تهديدات من البيئة الخارجية ونقاط ضعف في البيئة الداخلية لذلك تتجه المنظمة نحو استراتيجية انكماشية والتي تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية مثلا ( حذف خط انتاجي متدن , او الخروج من الاسواق والاندماج مع شركات اخرى ..الخ )**

**يمكن اعتماد طرق اخرى لتحليل مصفوفة SWOT وفقا للاجراءات الخمسة الاتية**

1. **تحديد الاستراتيجية الحالية او الاستراتيجيات السائدة في المنظمة**
2. **تحديد التغييرات الرئيسية في بيئة المنظمات الاخرى الصناعية**
3. **تحديد الفرص والتهديدات البيئية الى جانب الامكانات الرئيسية ( القوة ) والمحددات الرئيسية ( الضعف ) في المنظمة**
4. **وضع قائمة بالمواضيع البيئية الرئيسية ( فرص وتهديدات ) مقابل الاستراتيجيات الحالية ونقاط القوة ونقاط الضعف الرئيسية في المنظمة**
5. **اختبار الحالات من خلال مقابلة كل حالة للحالة الاخرى ثم اعطاء درجة لكل حالة فاذا كانت اشارة (+ ) فتعطى درجة قوة واذا كانت اشارة ( ++) فتعطى درجتين للقوة مما يعني ان المنظمة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية في ذلك المتغير اما اشارة (- ) فتعطى درجة واحدة لنقاط الضعف والاشارة (- -) فتعطى درجتين للضعف اي ان القوة انخفضت الى الضعف ومنعت الشركة من تجاوز المشاكل المرتبطة مع التغييرات البيئية واما درجة ( 0 ) فتعطى صفرا لا نها غير مؤثرة**

**تحليل مصفوفة SWOT لإحدى شركات انتاج المشروبات الغازية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **العوامل البيئية الرئيسية**  **فرص وتهديدات**  **قوة وضعف** | **اعادة هيكلة صناعة التخمير** | **نمو مبيعات الصناعة** | **تغييرات في انماط حياة المستهلك** | **قوة سوق المتنافسين** | **مواضيع بيئية حول التعبئة والتغليف** | **نمو قوة سلسلة بائعي المفرد** | **+** | **-** |
| **الاستراتيجيات الحالية** | | | | | | | | |
| **تطوير قادة جدد** | **+** | **+** | **0** | **+** | **0** | **+/ -** | **4** | **1** |
| **دعم التكامل الخلفي** | **0** | **+** | **0** | **0** | **+** | **+/ -** | **3** | **1** |
| **زيادة حصة السوق** | **+** | **0** | **0** | **-** | **+** | **-** | **2** | **2** |
| **نقاط القوة الرئيسية** | | | | | | | | |
| **موقع المصنع** | **+** | **+** | **0** | **+** | **0** | **0** | **3** | **0** |
| **نظم انتاج حديثة** | **+** | **+** | **0** | **+** | **+** | **0** | **4** | **0** |
| **خدمات توزيع جيدة** | **+** | **+** | **0** | **+** | **0** | **+** | **4** | **0** |
| **ابتكار التعبئة والتغليف** | **0** | **+** | **0** | **+** | **+ +** | **0** | **4** | **0** |
| **السمعة المالية** | **+** | **+** | **+** | **+** | **+** | **+** | **6** | **0** |
| **نقاط الضعف الرئيسية** | | | | | | | | |
| **عناصر جديدة غير قوية** | **-** | **0** | **0** | * **-** | **0** | * **-** | **0** | **5** |
| **الاعتماد على مبيعات مرتبطة بشكل شخصي** | **-** | **0** | **0** | * **-** | **0** | * **-** | **0** | **5** |
| **منتجات ذات نوعية متدنية** | **-** | **0** | **-** | **- -** | **0** | **-** | **0** | **5** |
| **وسائل التعبئة غير جيدة لاتوجد معدلات انتاج** | **0** | **+** | **-** | **-** | **-** | **-** | **1** | **4** |
| **+** | **6** | **8** | **1** | **6** | **6** | **4** | **31** |  |
| **-** | **3** | **1** | **2** | **9** | **1** | **10** |  | **26** |

الفصل السادس

الاختيار الاستراتيجي

- الاختيار الاستراتيجي من اهم الادوات الرئيسة التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار الاستراتيجية من بين تلك البدائل والتي تتلائم مع رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية

- هذا الاختيار يجب ان ينسجم مع تحليل SWOT

- هذه الادوات تسمى محفظة الاعمال ( Business Portfolio )

مفهوم الاختيار الاستراتيجي Concept of the Strategic Choice

الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية الذي يمثل افضل تمثيل لرسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الادوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الاكثر ملائمة .

لا يوجد اختيار استراتيجي امثل يصلح لجميع المنظمات او لنفس المنظمة في مواقف مختلفة ولكن ووفقا للنظرية الموقفية هناك استراتيجية مثلى تصلح لمنظمة معينة او اكثر في ظروف معينة وفي وقت محدد وان اية تغييرات تطرأ في الظروف البيئية المحيطة قد تقود المنظمة الى تعديل او تغيير في استراتيجيتها الحالية . وهذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة الحاصلة في اداء المنظمة , وفجوة الاداء الفعلي لمنظمة او وحدة الاعمال هو الفرق بين الاداء المتوقع طبقا للأهداف المخططة وكما موضح في الشكل الاتي

ج

ب

أ مقياس الاداء

5 4 3 2 1

السنوات

أب : يمثل منحنى الاداء في ظل الاستراتيجية الحالية والظروف البيئية المتوقعة .

ج: يمثل الهدف المخطط

ب ج : تمثل فجوة الاداء

اذا كانت الفجوة صغيرة او غير مهمة جدا فأن الاستقرار يكون هو الاختيار الاستراتيجي الاكثر احتمالا وقد يتم اجراء بعض التغييرات الثانوية بشكل جزئي

اما اذا كانت الفجوة كبيرة وواسعة نتيجة لأعمالها السابقة او للأداء الضعيف المتوقع فالانكماش هو الاستراتيجية الاكثر احتمالا واذا كانت الفجوة قليلة لما هو متوقع من توفر فرص بيئية فأ استراتيجيتها النمو والتوسع هما الاكثر احتمالا وخلاصة القول ان الفجوة كلما كانت سلبية فإنها تقود المنظمة لاتباع استراتيجيات انكماشية والحالة الاخرى عندما تكون الفجوة ايجابية فسوف تقود المنظمة لاتباع استراتيجيات النمو.

نماذج تحليل المحفظة هناك مجموعة من المصفوفات او النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها دوليا في علم الادارة الاستراتيجية تستطيع القيام بتحليل اداء عمل المنظمات وتقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة من اجل اختيار افضل البدائل التي تتلائم والظروف الموقفية للمنظمة ومن اكثر الاساليب شيوعا هي

1. انموذج مجموعة بوسطن الاستشارية : Approach Boston Consulting Group

يعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسين هما :

البعد الاول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه المحور الافقي في المصفوفة /

اما البعد الثاني هو نمو السوق ويعبر عنه المحور العمودي وتنقسم المصفوفة الى اربعة خلايا تعكس وضع المنتج / الخدمة داخل السوق وهي النجوم , علامة الاستفهام , ادرار النقدية , وخلية الوضع المضطرب وكما موضح في الشكل الاتي



* تعتبر كل دائرة من الدوائر التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة اعمال استراتيجية او منتج معين
* حجم الدائرة في المصفوفة يعبر عن الاحجام النسبية لوحدات الاعمال الاستراتيجية , وان المبيعات السنوية تقيس الحجم النسبي او وحدة الاعمال الاستراتيجية
* مركز الدائرة يعبر عن معدلات نمو السوق وحصة السوق النسبية لوحدة الاعمال في السوق يتكون انموذج جماعة بوسطن الاستشارية من بعدين هما

1. الحصة السوقية النسبية : انها المعدل لحصة السوق لوحدة الاعمال الاستراتيجية مقارنة لحصة السوق لأكبر شركة منافسة

* اذا كانت حصة السوق لوحدة الاعمال الاستراتيجية ( أ ) هي 10% والحصة السوقية لاكبر المنافسين هي 30 % فأن الحصة السوقية لوحدة الاعمال الاستراتيجية ستكون 10/30= 0.3
* اذا كانت الحصة السوقية لقائدة السوق 40% وان اكبر منافسيها يمتلك حصة سوقية 10% يعني الحصة السوقية لوحدة الاعمال الاستراتيجية (ب) 10/40 = 0.4
* ان الحصة السوقية تعطي المزايا الاتية :

1. تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير
2. زيادة فاعلية اداء القوى العاملة ( أثر التعلم )
3. تحسين العملية الانتاجية
4. تنمية عدد البدائل في مكونات البيع

* اما اذا كانت الحصة السوقية اقل من 0.1 فأنها لا تستطيع تحقيق مزايا تنافسية بسبب النقص في اقتصاديات الحجم او بسبب ارتفاع التكلفة
* اذا كانت الحصة السوقية اقل من 0.1 يعني ضعفها واذا كانت اكثر من 0.1 فإنها تتسم بالقوة وهذا يعني

1. تستطيع الوحدة من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من انتاجها
2. ان تبيع بسعر مماثل لأسعار المنافسين او تبيع بأسعار اقل من اسعار المنافسين وبذلك تحقق هامش ربح عالي ( تدفقا نقديا عاليا
3. يمكن استخدام التدفق النقدي في دعم وحدات الاعمال الاخرى .
4. معدل نمو الصناعة :

* هو المحور العمودي للمصفوفة
* الهدف من تقويم معدل نمو الصناعة هو لتحديد فيما اذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر الفرص للنمو او فيما اذا كانت هناك تهديدات لوحدات الاعمال الاستراتيجية
* ان معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة والنمو المنخفض في الصناعة يمثل جانب تهديد
* عندما وضعت جماعة بوسطن محورين في المصفوفة ( الحصة السوقية ومعدل النمو في الصناعة ) ظهرت اربعة مربعات تمثل انواع من الوحدات او المنتجات وهي وحدات علامات الاستفهام والنجوم وادرار النقدية والوحدات الضعيفة التي اطلق عليها الوضع المضطرب .

مقارنة وحدات الاعمال لجماعة بوسطن

أ – المربع الأول : علامات الاستفهام ؟

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة ، وتمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها ، وعلى المدراء الاستراتيجيون إتباع إحدى البدائل الاستراتيجية التالية :

إحدى استراتيجيات النمو لتعزير المركز التنافسي . وزيادة الحصة السوقية .

إتباع إحدى استراتيجيات الإنكماش ، أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.

إتباع إحدى استراتيجيات الاستقرار النسبي ، أي الإحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

ب – المربع الثاني : النجوم \*

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو ، وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية . وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الاستثمارات والنمو .

جـ – المربع الثالث : إدرار النقدية ( البقرة )

وهي وحدات الأعمال او المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي ، وإنخفاض في الإنفاق والتكاليف ، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أوآخذا بالتدهور . والاستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالية هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة ، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الاستفهام أو النجومية .

د – المربع الرابع : الوضع المضطرب ( الكلب )

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق . وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالإنخفاض الكبير في حجم المبيعات ، إنخفاض الأرباح ، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة . وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى استراتيجيات الإنكماش المتعددة مثل إستراتيجية الحصاد أو استراتيجية التصفية

نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية :

1. نموذج مبسط لا يحتوي على عوامل أخرى يجب أخذها بالحسبان .
2. يهمل هذا التقسيم الأسواق التي تتصف بالأسواق ذات النمو المتوسط .
3. المنتجات أو الخدمات المميزة لا تكون الحصة السوقية فيها مهمة .
4. قد تتميز المنظمات ذات الحصة السوقية المنخفضة بأرباح عالية ومركز تنافسي قوي .
5. مزايا التكلفة المنخفضة لا تقترن بالحصة السوقية العالية . أو التكنولوجيا المتقدمة ، بل قد يكون العكس من هذا .
6. لا يمكن تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق .
7. غرابة الأسماء والمصطلحات في المصفوفة .

الفصل السابع

الرقابة والتقييم الاستراتيجي

اولا : مفهوم الرقابة الاستراتيجية

تعد مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجيThe Strategic Control and Evaluation المرحلة الأخيرة في معظم نماذج عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تكمل تلك الدورة التي ابتدأت بالصياغة مروراً بالتنفيذ . وفي هذه المرحلة يتم بيان هل ان التنفيذ قد حقق الأهداف المتوخاة من الخطط الاستراتيجية المصاغة وأين تقع الانحرافات وما هي مسبباتها. وأن من أفضل الاستراتيجيات الموضوعة وأفضلها تنفيذا قد مر عليها الزمن مع تغير البيئات الخارجية والداخلية للشركة لذلك من الضروري أن يراجع الاستراتيجيون بشكل منهجي الاستراتيجيات وتقييمها والتحكم فيها، يقدم هذا الفصل اطار عمل يمكنه توجيه جهود المدراء لتقييم أنشطة الإدارة الاستراتيجية ، والتأكد من أنها تعمل و صالحة ، واجراء تغييرات في الوقت المناسب

ان الرقابة هي المرحلة الاخيرة في نموذج الادارة الستراتيجية التي تتمكن فيها المنظمة من معرفة ما اذا كان تطبيق خيارها الستراتيجي قد حقق اهدافها ومدى نجاح ذلك, وتشكل الرقابة جزءا اساسيا من وظيفة المدير الستراتيجي, التي تتمثل في اتمام الانشطة كما مخطط لها : فهي تتضمن مراقبة وتقويم وتحسين النشاطات المختلفة التي تحدث داخل المنظمة, وبالتالي امكانية التعرف على الانحرافات المحتملة الحدوث ليتسنى للمدير الستراتيجي اتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب لضمان سير العملية بالاتجاه الصحيح.

ويمكن تعريف التقييم بانه ((العملية التي يتم من خلالها فحص وتحليل الإداء للأعمال وتحديد نقاط الضعف، و مواجهتها ومعالجتها، و تحديد نقاط القوة والعمل على تنميتها وتطويرها في المستقبل وقياس مدى التزام العاملين بسياقات وسلوكيات العمل خلال فترة زمنية معينة))

وكما مبين في الشكل (3) بأنها تتكون من ست خطوات أساسية وهي كالاتي:

1. تحديد ما مطلوب قياسه من عمليات التنفيذ والنتائج المراد مراقبتها وتقييمها .
2. وضع معايير الأداء التي تتكون من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية والتي تتصف بالقدرة والقابلية على ان تقاس بموضوعية وثبات .
3. قياس الأداء الفعلي في الاوقات المحددة .
4. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة لمعرفة مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع الأهداف فإذا كانت متطابقة تتوقف العملية الرقابية .
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتم في حالة عدم التطابق مع ضرورة تحديد سبب الانحراف سواء كان نتيجة تقلبات بالصدفة ، أو تطبيق خاطئ للعمليات ومدى ملائمة العمليات للمستويات المطلوبة .
6. مقارنة النتائج مع المعايير القياسية الموضوعة



والشكل (1) يوضح عمليات وخطوات الرقابة والتقييم ومنه نجد ان عملية الرقابة والتقييم تبدأ بالخطوة الاولى وهي تحديد ما مطلوب قياسه من عمليات التنفيذ والنتائج المراد مراقبتها وتقييمها ، الخطوة الثانية تكون بتحديد ووضع معايير أو مقياس محدد لما ينبغي انجازه من عمل ، وذلك من أجل مقارنة النتائج والانجازات المتحققة مع المعايير الموضوعة ، أما الخطوة الثالثة وتكون بتحديد الاداء الفعلي من خلال قياس الاداء الفعلي لمعرفة اذا كان الاداء متفقاً مع المعايير أم لا، والخطوة الرابعة بتحديد حجم الانحرافات عن المعيار الذي اختير سابقاً ويكون بمقارنة الاداء الفعلي بما هو مخطط له فإذا كانت النتائج توافق الاداء الفعلي مع المعيار تتوقف الرقابة وذلك لعدم وجود انحرافات ، أما في حالة عدم التطابق ننتقل للخطوة الخامسة بتحليل وتشخيص أسباب الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية ، ويجب الاستفادة من التغذية العكسية لتقييم مدى ملائمة الاجراءات من الناحية العملية في سير العمل ، الخطوة الاخيرة والتي تكون بمقارنة النتائج مع المعايير القياسية الموضوعة ، ومن هذه العملية نجد أن الرقابة والتقييم تتم وفق خطوات منطقية متسلسلة وعند اتباعها نحصل على نتائج ايجابية.

ثالثا: عملية تقييم الاستراتيجية والمعايير والأساليب

ينتج عن عملية الإدارة الاستراتيجية قرارات يمكن أن يكون لها عواقب طويلة الأمد يمكن أن تؤدي القرارات الاستراتيجية الخاطئة إلى عواقب صعبة للغاية ، إن لم يكن من المستحيل ، عكس اتجاهها أو تغيير مسارها. لذلك، يتفق معظم الاستراتيجيين على أن تقييم الاستراتيجية أمر حيوي لرفاهية المنظمة لذلك يمكن أن تنبه التقييمات في الوقت المناسبة الإدارة إلى المشكلات أو المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الموقف حرجا .تتضمن عملية تقييم الاستراتيجية ثلاثة أنشطة أساسية:

1. دراسة الأسس الأساسية الاستراتيجية الشركة
2. مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.
3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان أن الأداء يتوافق مع الخطط.

رابعا: أنواع الرقابة:

وجود ثلاثة انواع من الرقابة متمثلة بـ :

الرقابة الادارية : تبرز من خلال الانظمة والقوانين والاجراءات.

الرقابة الاجتماعية: من خلال تأثير الثقافة على سلوك الافراد والمجموعات.

الرقابة الذاتية: التي يمارسها الاشخاص على سلوكهم الشخصي.

وحدد الادوات التي من الممكن استخدامها في عملية الرقابة :

مخططات المنظمة.

التفويض.

انظمة PERT.

تحليل النسبة او المعدل.

انظمة التغذية العكسية والامامية.

الادارة بالأهداف.

تقارير الاستثناءات.

انظمة تقويم الموظف.

الموازنات.

خامسا: العلاقة بين مستويات الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية:

تصنف الرقابة الاستراتيجية الى ثلاث مستويات :

اولا: الرقابة على المستوى الاستراتيجي : التي تهدف الى احكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل, وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

ثانيا: الرقابة على المستوى التكتيكي : التي تهدف الى احكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الاداء مع الاهداف الموضوعة.

ثالثا: الرقابة على المستوى التشغيلي : التي تهدف الى احكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الامد.

سادسا: مشاكل الرقابة الاستراتيجية:

تواجه الرقابة الاستراتيجية وما تتضمن من قياس للإداء الذي يشكل جانبا مهما فيها مشكلات عدة منها, الافتقار الى الاهداف او معايير الاداء الكمية وعدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب. ومن المشاكل الاخرى التي تواجه الرقابة الاستراتيجية هي التي تنتج بسبب خضوع عملية التقويم الى الحكم الشخصي, وبالتالي الى زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج فالنتائج الباهرة للاستراتيجية الحالية قد لا تعني بالضرورة نجاحها, كما ان عدم التقويم السليم قد يرجع الى عوامل شخصية لا مبرر لها. فقد تتمسك المنظمة باستراتيجيتها الحالية ليس لا نها الافضل لكن بسبب احتلال متخذها الموقع القيادي في المنظمة او تاريخه او مكانته.