

متطلبات مادة الادارة الاستراتيجية للعام الدراسي 2018 - 2017 (المرحلة الثالثة)

استاذ المادة : ا.م. د عبد الفتاح جاسم زعلان

الفصل الاول : الادارة الاستراتيجية :

المقدمة :

يعود استخدام الاستراتيجية الى ما قبل الميلاد، فقد استعملها القادة العسكريون البابليون والاغريق لدراسة كيفية الانتصار في الحرب على اعدائهم ، فضلاً عن استعمالها في المجال السياسي والحكومي على أنها خطة مرشدة للوصول الى الاهداف المرسومة .

وبدأ الاهتمام بمفهوم الاستراتيجية وفي إطار حقل الادارة الاستراتيجية في منتصف الخمسينات من القرن العشرين ، وذلك لانتقال منظمات الاعمال من بيئة مستقرة نسبياً الى بيئة متغيرة بشكل مستمر وتتسم بندرة الموارد، استدعى منها ضرورة استعمالها للاستراتيجية للتعامل مع هذه البيئة للبقاء والمنافسة فيها، ومع تعاظم هذه المنافسة بين منظمات الاعمال اليوم يظهر بجلاء أهمية الاستراتيجية في زيادة الأداء المنظمي وذلك من خلال ملائمتها للفرص والمخاطر في بيئتها الخارجية مع نقاط القوة والضعف المنظمية.

مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها:

1- مفهوم الاستراتيجية:

يتباين الباحثون والمؤلفون في حقل الادارة الاستراتيجية في تعريفهم للاستراتيجية باختلاف المداخل التي تناولوا بها تعريف الاستراتيجية بأنها خطط النشاط وتخصيص الموارد الضرورية لأنجاز اهداف المنظمة طويلة الامد أو انها نتاج أنفاق جماعات التحالف المسيطرة في المنظمة من التفاعل بين متغيرات سياسية (كمصادر قوتها، وطموحاتها، وقيمها، وتفاوضها) وإدراكها لبيئة المنظمة الخارجية المتصفة بالديناميكية وندرة الموارد.

2- مستويات الاستراتيجية:

على الرغم من اختلاف الباحثين والمؤلفين في تحديد عدد مستويات الاستراتيجية نجد اتفاقاً بين عدد منهم على ان هناك ثلاث مستويات للاستراتيجية وهي:

أ – الاستراتيجية على مستوى الشركة (Corporate Strategy) :

تهتم بتحديد ما هي الاعمال التي ستنافس فيها المنظمة؟ من حيث أي عمل أو أعمال تؤديها المنظمة حالياً؟ وأي الاعمال الجديدة التي ستدخل فيها؟، أي أعمال جارية ستسحب منها؟ وكيفية تخصيص الموارد التي تمتلكها المنظمة على الاعمال التي تنافس فيها، وفي ضوء رسالة المنظمة ولتحقيق أهدافها طويلة الامد ومن أنواع الاستراتيجيات على المستوى الكلي استراتيجيات الاستقرار، النمو، التراجع أو الانكماش، والمركبة أو المختلطة .

ب- استراتيجية الاعمال أو الاستراتيجية التنافسية Business (Competitive) Strategy:

وتركز على كيفية التنافس لكل من الاعمال (منتج/ خدمة أو مجموعة منتجات/ خدمات لخط منتج/ خدمة معين) في السوق المعين أو قطاع (جزء) السوق الذي تخدمه في الصناعة وهي بذلك مرتبطة بوحدة الاعمال الاستراتيجية (SBU) (Strategic Business Unit) وهي جزء من المنظمة لديها صلاحية وضع استراتيجيتها الخاصة بها وتطويرها في ضوء استراتيجية المنظمة وأهدافها وينبغي أن تشمل النشاطات الوظيفية (كأنشطة الموارد البشرية والعمليات والتسويق والمالية وغيرها) لأجل تحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء منظمي أعلى .

ج - الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy:

وتركز على الملائمة بين الاستراتيجيات الوظيفية لكل من الادارات الوظيفية ضمن وحدة الاعمال الاستراتيجية واستراتيجية الاعمال.

ولكون استراتيجيات الاعمال تقع ضمن اختبار البحث سيجري التطرق الى نماذج استراتيجيات الاعمال لكل من استراتيجيات بورتر التنافسية واستراتيجيات (Miles & Snow,1978) باعتبارهما نماذج شائعة .

ثانياً: نماذج استراتيجيات الاعمال:

1- استراتيجيات (Porter,1980) التنافسية:

حدد (Porter,1980) ثلاث انواع من الاستراتيجيات التنافسية يؤدي اتباع احداها الى امتلاك ميزة تنافسية وتحقيق ارباح اعلى من معدل الصناعة او الاعمال التي تعمل بها وهي الآتي:

أ - استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة Overall Cost Leadership Strategy :

وتتبع لانتاج أو تسليم البضائع أو الخدمات عند الكلفة الأدنى بالنسبة للمنافسين مع خصائص في النوعية مقبولة من الزبائن تمكن المنظمة من تحقيق أرباح أعلى من معدل

الصناعة أو الاعمال التي تعمل بها، وبناء موقع تنافسي يشكل حماية لها من دخول منافسين جدد أو منافستها في اسعار منتجاتها أو خدماتها.

وتتطلب هذه الاستراتيجية مستلزمات متعددة منها استعمال إمكانيات الانتاج ذات الكفاءة العالية لتحقيق وفورات اقتصادية الحجم وتخفيض كلف التوزيع والخرن والاعلان ونفقات البحث والتطوير، ووفورات الشراء بكميات كبيرة بسبب خصم الكمية واستعمال مواصفات اقل نوعية للمواد المشتراة.

ب- استراتيجية التميز **Differentiation Strategy** :

تهدف الى تقديم منتج أو خدمة يدرك الزبون تفرداها أو تميزها في الصناعة المعينة مثل التميز في التصميم أو الخدمة المقدمة أو شبكة الموزعين، او التكنولوجيا يؤدي الى تحقيق المنظمة عوائد فوق المتوسط في الصناعة أو مجال الاعمال المعين لتقليل هذا التميز من حساسية الزبون للسعر.

ومما تتطلبه هذه الاستراتيجية تكثيف جهود البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة في وقت أقل أو بنوعية أفضل من المنافسين والاهتمام العالي بالنوعية من شراء المواد الخام الجيدة المواصفات الى انتاج المنتج النهائي وتقديمه.

ج - استراتيجيات التركيز **Focus Strategies** :

وتركز هذه الاستراتيجيات للحصول على ميزة تنافسية على جزء ضيق من السوق وإشباع حاجات الزبائن فيه مجموعة معنية من مشتريين ذوي حاجات خاصة أو في موقع جغرافي محدد افضل من المنافسين عبر تركيز وحدة الاعمال الاستراتيجية جهودها على خدمة حاجات هذا الجزء الصغير من السوق بكفاءة اكبر من المنافسين الكبار في الصناعة سواءً القادة في الكلفة الشاملة باتباعها استراتيجية التركيز على الكلفة الادنى، أو المعتمدين استراتيجية التميز باتباعها استراتيجية التركيز على التميز.

ان وحدة الاعمال الاستراتيجية التي لا تتبع احدي استراتيجيات (Portery,1980) المذكورة أنفاً ستجد نفسها باقية في الوسط او تراوح في مكانها، دون ميزة تنافسية وأرباح أقل من المتوسط في صناعتها أو أعمالها

- استراتيجيات (Miles & Snow, 1978):

لتحديد أنواع استراتيجيات (Miles & Snow, 1978) ، قدم عدد من الباحثين مقاييس توضح مضامينها الأساسية. فقدم (6: Hambrick, 1983) في بحثه في منظمات تسويقية الابعاد التي في الجدول (1) لقياس استراتيجيات (Miles & Snow, 1978) المدافعة المنقبة والمحللة على أساس مدى التطوير في المنتجات والأسواق.

الاستراتيجيات المدافعة والمنقبة والمحللة

الأبعاد	الاستراتيجية
تسيطر نسبياً على جزء سوق صغير في صناعتها وتحافظ عليه بالمنافسة على اساس السعر والنوعية والتسليم أو كفاءة الخدمة، وتطوير محدود للمنتج/ السوق او لا تطوير.	المدافعة (Defender)
رائدة في اضافة منتجات جديدة في الاسواق الحالية (تطوير المنتج)، وفي إيجاد اسواق جديدة للمنتجات الحالية (تطوير السوق).	المنقبة (Prospector)
نوع متوسط أبطأ من المنقبة في دخول الاسواق الجديدة، وأقل توجهاً من المدافعة نحو الاستقرار لمنتجاتها والكفاءة.	المحللة (Analyzer)

الفصل الثاني : مكونات الادارة الاستراتيجية

- أن الإدارة الإستراتيجية تتطوي على تسع مهام رئيسية هي :
 - 1- صياغة رسالة المنظمة والتي تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .
 - 2- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدرتها ومواردها الداخلية .
 - 3- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسوء بيئتها العامة أو التنافسية .
 - 4- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف في البيئة الخارجية .
 - 5- تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .
 - 6- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر النواحي جاذبية .

- 7- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة .
- 8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد .
- 9- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

الفصل الثالث : نموذج وصفي للإدارة الإستراتيجية :

تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية أربعة عناصر رئيسية هي :

- 1) التحليل البيئي .
- 2) صياغة الإستراتيجية .
- 3) تنفيذ الإستراتيجية .
- 4) التقييم والرقابة .

أولاً : التحليل البيئي

البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
<p>أ/ الهيكل التنظيمي : هي الطريقة التي يتم بها تبادل الاتصالات وممارسة السلطة وتدفق العمل ، أو ما يعبر عنه بسلسلة الأوامر والتي تعكسها الخريطة التنظيمية للمنشأة .</p> <p>ب/ الثقافة التنظيمية : فهي تعكس أنماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تحدد أنماط السلوك المرغوب من العاملين .</p> <p>ج/ الموارد التنظيمية : الأصول المادية</p>	<p>أ/ البيئة العامة أو الكلية للدولة : تشمل تلك القوى أو المتغيرات التي لا تؤثر بشكل مباشر في الأجل القصير ولكنها تؤثر في القرارات طويلة الأجل (الاقتصادية - الثقافية - الاجتماعية - التكنولوجية - السياسية - التشريعية ... إلخ)</p> <p>ب/ بيئة المهام : تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بعمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر (قوى المنافسة - العملاء - الموردين - الوسطاء - الاتحادات العمالية</p>

والبشرية التي يعتمد عليها التنظيم في تصنيع منتجاته أو تقديمه خدماته .	- الأجهزة الحكومية - جماعات الضغط ... (إلخ)
---	--

ثانيا : صياغة الإستراتيجية

يقصد بها إعداد خطة طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتحديات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف ، وتشتمل عملية صياغة الإستراتيجية على (صياغة المهمة أو الرسالة ، تحديد الأهداف ، تنمية الإستراتيجيات ، ووضع السياسات)

■ المهمة / الرسالة :

رسالة المنظمة : هي الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها ، وقد تتسم بالتحديد (النطاق الضيق) أو العمومية والاتساع ، والرسالة الضيقة تحدد بوضوح نطاق أنشطة المنظمة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة ، ويؤخذ عليها أنها قد تحد من قدرة المنظمة على استغلال فرص النمو المستقبلية ويعاب على الواسعة أنها لا تحدد بوضوح المجالات التي ترغب المنظمة في التركيز عليها ، الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم بين قطاعات العاملين والعملاء

■ الأهداف :

هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة ، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ ، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية وتختلف عن الغايات بأن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً .

مثال على الأهداف (الربحية - الكفاءة - النمو - ثروة الملاك أو المساهمين - استغلال الموارد)

مثال على الغايات (السمعة أو الشهرة - القيادة السوقية - المساهمة في خدمة المجتمع - القيادة التكنولوجية - البقاء - رفاهية العاملين)

مفاهيم عامة :

- الرؤية الإستراتيجية : تصور للتوجه المستقبلي لنشاط الأعمال وما ينبغي أن يكون عليه .
- الرسالة : وهي إجابة محكمة للسؤال (ما هو نشاطنا وما الذي يجب أن نفعله لعملائنا ؟)
- الإستراتيجية : تعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء .
- الغايات : تمثل النتائج المراد تحقيقها على المدى الزمني الطويل .
- الأهداف : تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين ويؤدي تحقيقها إلى تحقيق غايات المنظمة ، ويمكن التمييز بين أربعة أنواع وهي :
 - الأهداف المالية : هي النتائج المرغوبة التي حددتها الإدارة للأداء مثل العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية .
 - الأهداف الإستراتيجية : هي تلك النوعية من الأهداف التي وضعتها الإدارة لتحسين الموقف العام للمنظمة وقدرتها التنافسية مثل الريادة السوقية وتحسين الحصة السوقية والسيطرة التكنولوجية .
 - الأهداف طويلة الأجل : هي النتائج التي يجب تحقيقها خلال مدى زمني يتراوح بين 3 - 5 سنوات أو غيرها وعادة ما تضعها الإدارة العليا .
 - الأهداف قصيرة المدى : هي النتائج المراد تحقيقها أو الوصول إليها في مدى زمني قصير نسبياً غالباً سنة أو جزء منها وتحدد مدى سعي الإدارة وحرصها على تحقيق الأهداف طويلة الأجل .
- ويجب أن تتسم الأهداف بالتحديد والوضوح والقابلية للقياس وإستثارة روح التحدي والموضوعية .
- نقاط القوة والضعف الداخلية : تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة ، فنقاط القوة تلك الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة ونقاط الضعف التي لا تتمتع فيها المنظمة بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة .
- الفرص والتحديات الخارجية : تمثل نتائج تحليل الاتجاهات في القوى والمتغيرات السائدة في بيئة المنظمة الخارجية والتي تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، ويعكس مفهوم الفرص وجود اتجاهات أو تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجية يجب على المنظمة السعي لإستغلالها في حين تعكس التحديات وجود اتجاهات سلبية يجب تجنبها أو الحد من أثرها على المنظمة .
- الميزة التنافسية : مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات .

- وحدة الأعمال الإستراتيجية : كيان تنظيمي يتم من خلال تجميع عدة أنشطة مترابطة تحت إشراف مدير تنفيذي معين .
- المدير الإستراتيجي : هو كل من يهتم أو يشارك في عملية إدارة الإستراتيجية وما تنطوي عليه من أنشطة أو مهام تشمل تحليل البيئة أو تحديد الرسالة أو وضع الأهداف أو صياغة الإستراتيجية أو التنفيذ أو المتابعة أو الرقابة .

■ الإستراتيجيات :

هي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها ويتمثل دور الإستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة والحد من نقاط الضعف التنافسية ، وقد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة ، والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل في الأداء .

■ السياسات :

تمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها .

● الإستراتيجية : تعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء .

● الغايات : تمثل النتائج المراد تحقيقها على المدى الزمني الطويل .

● الأهداف : تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين ويؤدي تحقيقها إلى تحقيق غايات المنظمة ، ويمكن التمييز بين أربعة أنواع وهي :

● الأهداف المالية : هي النتائج المرغوبة التي حددتها الإدارة للأداء مثل العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية .

● الأهداف الإستراتيجية : هي تلك النوعية من الأهداف التي وضعتها الإدارة لتحسين الموقف العام للمنظمة وقدرتها التنافسية مثل الريادة السوقية وتحسين الحصة السوقية والسيطرة التكنولوجية .

● الأهداف طويلة الأجل : هي النتائج التي يجب تحقيقها خلال مدى زمني يتراوح بين 3 - 5 سنوات أو غيرها وعادة ما تضعها الإدارة العليا .

- الأهداف قصيرة المدى : هي النتائج المراد تحقيقها أو الوصول إليها في مدى زمني قصير نسبياً غالباً سنة أو جزء منها وتحدد مدى سعي الإدارة وحرصها على تحقيق الأهداف طويلة الأجل .
- ويجب أن تتسم الأهداف بالتحديد والوضوح والقابلية للقياس وإستثارة روح التحدي والموضوعية .
- نقاط القوة والضعف الداخلية : تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة ، فنقاط القوة تلك الأنشطة التي تدار بطريقة جيدة ونقاط الضعف التي لا تتمتع فيها المنظمة بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة .
- الفرص والتهديدات الخارجية : تمثل نتائج تحليل الاتجاهات في القوى والمتغيرات السائدة في بيئة المنظمة الخارجية والتي تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، ويعكس مفهوم الفرص وجود اتجاهات أو تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجية يجب على المنظمة السعي لإستغلالها في حين تعكس التهديدات وجود اتجاهات سلبية يجب تجنبها أو الحد من أثرها على المنظمة .
- الميزة التنافسية : مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات .
- وحدة الأعمال الإستراتيجية : كيان تنظيمي يتم من خلال تجميع عدة أنشطة مترابطة تحت إشراف مدير تنفيذي معين .
- المدير الإستراتيجي : هو كل من يهتم أو يشارك في عملية إدارة الإستراتيجية وما تنطوي عليه من أنشطة أو مهام تشمل تحليل البيئة أو تحديد الرسالة أو وضع الأهداف أو صياغة الإستراتيجية أو التنفيذ أو المتابعة أو الرقابة .

مسؤولية مجلس الإدارة : تتمثل في القيام بثلاث مهام :

- 1- المراقبة أو الملاحظة .
- 2- التقييم والتأثير .
- 3- المبادرة والتحديد

مسؤولية الإدارة العليا :

1- الإضطلاع بالأدوار الرئيسية :

- الرمز أو الممثل الشخصي : تمثيل المنظمة في المجتمع وأمام الرأي العام .
- القائد : تحفيز المرؤوسين وزيادة دافعيتهم للعمل وتوجيه سلوكهم والتصرف كقدوة .
- همزة الوصل : ويتمثل في إقامة شبكة من العلاقات والاتصالات بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة .
- المراقب للأحداث : يقوم بالبحث عن المعلومات المطلوبة لتحقيق الفهم للمنظمة وبيئتها .
- ناشر للمعلومات : ينقل المعلومات إلى بقية الأعضاء لتكوين الفهم العام واتخاذ القرارات الصحيحة .
- المتحدث الرسمي : نقل المعلومات وتوضيح وجهة نظر المنظمة .
- الريادة والتطوير : تحسين وتطوير أداء المنظمة من خلال تحمل المخاطر الناتجة .
- معالجة الاضطرابات : التصدي للمشاكل والأزمات واتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- تخصيص الموارد : توزيع الموارد التي تتسم بالندرة على الأعمال والأنشطة المختلفة .
- التفاوض مع الآخرين : ويتطلب هذا الدور مهارات خاصة في الحوار وفهم الآخرين والتأثير عليهم .

- ## 2- توفير القيادة التنفيذية : الإدارة العليا هي التي تمتلك القدرة على تحديد ونقل معنى الرسالة لجميع العاملين في التنظيم ، كما أن مستوى حماسها ودعمها يحددان مدى نجاح المنظمة في تحقيق هذه الرسالة ، وإن كبار مدراء العموم يتسمون بالديناميكية والشخصية الكاريزمية القيادية المؤثرة بما يتوافر لهم من صفات أهمها :
- القدرة على صياغة ووضع أهداف طموحة للمنظمة .
 - القدرة على تكوين النموذج الذي يجب على الآخرين إتباعه .
 - القدرة على وضع معايير دقيقة للأداء وإظهار الثقة في قدرة المرؤوسين في بلوغها .

الفصل الرابع : إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي

ان ادارة عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن تحديد الادارة لكل من الادوار والصلاحيات والمستويات وكما موضح في الشكل

المستوى	المسنول	المهام / الأدوار
إستراتيجية المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> • كبير المدراء والعاملين . • مديرو القطاعات أو الوحدات الإستراتيجية . • تراجع ويوافق عليها مجلس الإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> • بناء وإدارة مزيج أنشطة المنظمة . • التنسيق بين إستراتيجيات وحدات الأعمال الإستراتيجية وتدعيم التنافسية للمنظمة . • مراقبة عملية تخصيص الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية .
إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية أو القطاعات	<ul style="list-style-type: none"> • المدير العام . • رئيس وحدة الأعمال • رئيس القطاع • تراجع ويوافق عليها كبير المدراء العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد المزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها . • إعداد خطة التعامل مع متغيرات بيئة المهام . • التنسيق فيما بين الإستراتيجيات الوظيفية . • رقابة عملية تخصيص الموارد داخل النشاط .
الإستراتيجيات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> • مديرو الأنشطة الرئيسية . • تراجع ويوافق عليها المدير العام أو رئيس وحدة الأعمال الإستراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> • تدعيم إستراتيجية النشاط داخل النشاط الفرعي . • تطوير خطط عملية داخل كل نشاطك لتدعيم التنفيذ الفعال لإستراتيجية النشاط .
الإستراتيجيات التشغيلية	<ul style="list-style-type: none"> • رؤساء الأقسام . • تراجع ويوافق عليها المدير الوظيفي . 	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومي للإستراتيجيات الوظيفية مثل التسويق والإنتاج والبحوث والتطوير .

خصائص مهام الإدارة العليا : تتميز بخاصيتين تميزها عن المهام الإدارية للفئات الأخرى هي :

- 1- عدم الانتظام أو الاستمرارية كتحديد أحد رؤساء القطاعات أو شراء أصول .
- 2- قدرات متعددة ودرجة عالية من الحساسية .

أهمية المهارات الإدراكية : تتوقف على المزج الصحيح لثلاثة أنواع هي :

- المهارات الفنية : تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والأساليب والتكنولوجيا لأداء مهمة تنظيمية محددة .
 - المهارات الإنسانية : تكمن في القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم سلوكهم وتحفيزهم وتحقيق التعاون معهم من أجل تحقيق الأهداف .
 - المهارات الإدراكية : تتعلق بفهم الصورة الشاملة وإدراك الترابط والتكامل بين أجزاء المنظمة وعلاقتها بالبيئة المحيطة .
- وبوجه عام تقل الحاجة على المهارات الفنية بينما تزداد الحاجة إلى المهارات الإدراكية كلما أتجه المدير إلى أعلى في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح .

لماذا الحاجة إلى صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية ؟ :

- يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة ، وتكون قادرة على توجيه عملية إتخاذ القرارات وتحديد ملامح إستراتيجية المنظمة .
- صياغة رسالة المنظمة يساعد في تعريف العاملين والعملاء وفئات الجماهير ذات العلاقة بهوية المنشأة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها والمساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو التنظيم ، وأيضاً تلعب دوراً هاماً في تنمية الإستراتيجية .

أهمية وجود الرسالة :

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم .
- تقديم أساس أو معايير واضحة لتخفيض موارد التنظيم .
- إيجاد مناخ تنظيمي موحد .
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية .
- توفير إطار موحد لخدمة أغراض التنظيم .
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى هيكل الأعمال والمسئوليات .
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية لتسهيل عمليات التقييم والرقابة .
- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي .

السمات المميزة للرسالة والرؤية الإستراتيجية :

- 1) التوجه المستقبلي : إن الرؤية الإستراتيجية يجب أن تغطي فترة زمنية لا تقل عن عشر سنوات .
- 2) الخصوصية أو التحديد : يجب أن يتسم كلاً من الرؤية والرسالة بالخصوصية والتفرد والارتباط الذاتي بالمنظمة صاحبة الرسالة ، وإن الفكرة الرئيسية وراء تنمية الرسالة والرؤية هو خلق هوية مستقلة للمنظمة بعيداً عن الآخرين في نفس الصناعة .
- 3) الرؤية أو الرسالة ليست هي تحقيق الربح : الربح يعتبر هدفاً تشغيلياً وناتج ما تقوم المنظمة بعمله .

مداخل تحديد الرؤية الإستراتيجية / الرسالة :

يتوقف ذلك على بعض الجوانب والأبعاد مثل طبيعة المنتجات ، حاجات العملاء ، السوق المستهدف ، التكنولوجيا ، مستويات الإنتاج والتوزيع ، والإمكانات أو الأصول المميزة .

تعريف العاملين بالرؤية الإستراتيجية :

- ❖ يجب تبادل وجهات النظر مع كافة الأطراف المعنية للوقوف على فهم مشترك لموضوع الاتصال ، إن الإدارة تحتاج إلى صياغة الرؤية والإعلان عنها في كلمات تحت العاملين على قبولها وتنمي الإحساس بالفخر للإنتماء للمنظمة وتولد الإلتزام بالأهداف التنظيمية .
- ❖ إن الصياغة المحكمة للرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة تساعد في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل فيما يلي :

- توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية .
- تقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الإدارية وضعف عملية اتخاذ القرارات .
- توليد الاقتناع بأغراض التنظيم وتنمية الولاء والانتماء له .
- حث العاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي .
- توفر أساس لصياغة رسالة الإدارات والأقسام وتحديد الأهداف وتصميم الإستراتيجيات الوظيفية .
- مساعدة التنظيم في تحقيق التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل .

خصائص صياغة الرؤية والرسالة الفعالة :

- 1- الوضوح والبساطة .
- 2- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات .
- 3- الواقعية والموضوعية .
- 4- إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المنظمة .
- 5- التوجه بظروف السوق وحاجات العملاء .
- 6- الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية .
- 7- القبول والتأييد من أعضاء المنظمة .
- 8- تحقيق الرؤية المتكاملة وتعميق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المنظمة .
- 9- تحقيق التناسق والترابط الموضوعي بين إمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها .
- 10- تعزيز آلية المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- 11- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة .
- 12- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المستقبلية .
- 13- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج .
- 14- تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة .

الغايات والأهداف :

- الغايات : هي النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها : البعد عن التفاصيل الدقيقة ، والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة ، والمدى الزمني الطويل .
 - الأهداف : هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل ، وتتميز الأهداف بكونها تعكس :
 - حالة أو وضع مرغوب فيه .
 - وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب .
 - نتيجة يمكن تحقيقها .
 - إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة .
- والخلاصة أن الغايات أهدافاً عامة شاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد وتتسم بالعمومية والشمول ، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية .

لماذا الأهداف ؟ :

- لأنها مقياس للأداء .
- تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة .
- تحقيق الاتصال والتنسيق رأسياً وأفقياً .
- لا يجب أن تقلل من حماس الأفراد على اعتبار أنها فوق إمكانياتهم وطاقاتهم بل تحفزهم على بذل المزيد من الجهد .

العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف :

- المؤثرات الخارجية : (القيم الإجتماعية - مجموعات الضغط - التشريعات الحكومية)
- طبيعة النشاط : (الموقف السوقي - نوعية المنتجات - التكنولوجيا)
- الثقافة التنظيمية : (التاريخ والتطور - النموذج القيادي والإداري - الهيكل والأنظمة)
- الأفراد والمجموعات : (توقعات أصحاب المصالح مثل العملاء والعاملين والملاك - النقابات وجماعات الائتلاف)

الأهداف المسيطرة :

- أهداف الربحية : تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى صعوبة خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات
- أهداف المرنة : ويمكن تحقيقها من خلال ثلاث وسائل هي (التنويع ، الاستثمار في الموارد غير المستقلة ، تقليل درجة الالتزام بالنسبة للموارد الموجهة للاستخدامات الخاصة).
- أهداف النمو : يعبر عنها برقم المبيعات والحصة السوقية .

تحليل البيئة الخارجية :

تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الإستراتيجية :

- تحديد الأهداف ونطاقها .
 - بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها .
 - تحديد نطاق السوق المرتقب .
 - بيانا علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة .
 - تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المنظمة .
 - تشخيص أنماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات .
- الخلاصة : إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يساعد في التعرف على جانبين رئيسيين هما :

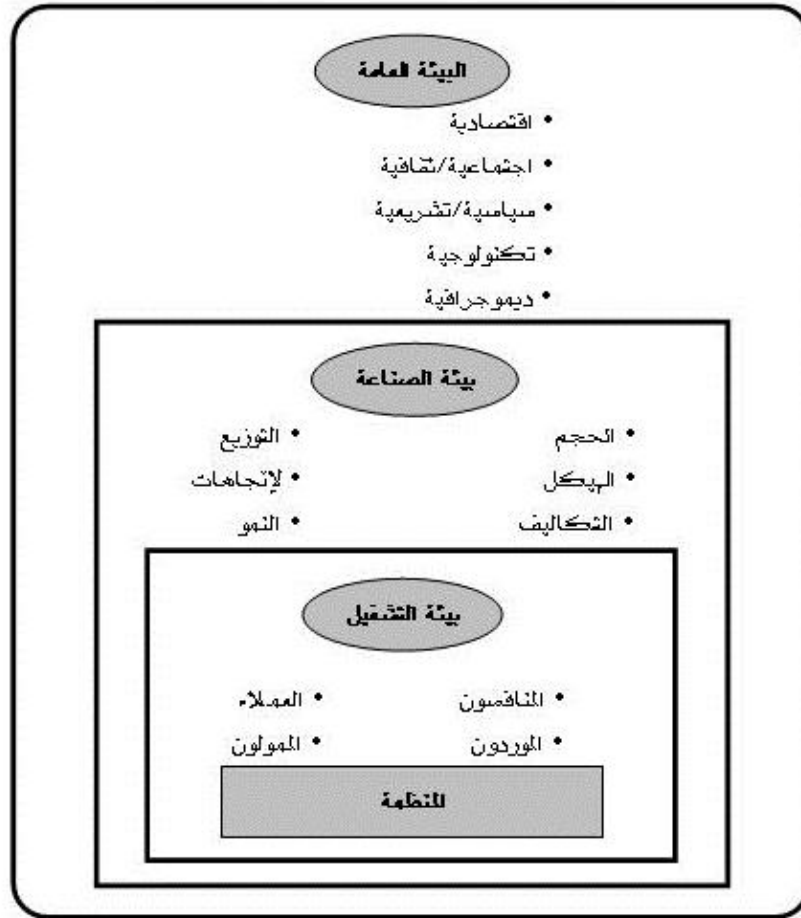
1- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها .

2- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها .

مكونات البيئة الخارجية :

يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات مترابطة هي : مكونات البيئة الكلية أو العامة ، وبيئة الصناعة ، وبيئة التشغيل أو المهام

مكونات البيئة الخارجية للمنظمة



أ/ البيئة العامة : تشمل القوى أو المتغيرات التي لا تؤثر في عمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر في الأجل القصير ولكنها تؤثر في القرارات طويلة الأجل .

- التكنولوجية : مثل (مستوى التقنية العام - توفير المهارات البشرية - مناسبة التقنية لمتطلبات البيئة)
- السياسية (التشريعية) : مثل (الفلسفات الاجتماعية - نظام الدولة - القوانين والتشريعات)
- الاقتصادية : مثل (الدخل - المنافسة - الأسعار - نظم التصدير والاستيراد - البطالة - التضخم)
- الاجتماعية (الثقافية) : مثل (الطقس - المناخ - السكان - الأحجام)
- الديموغرافية : مثل (السن - الدخل - التعليم - الموقع الجغرافي - الديانة)

ب/ بيئة الصناعة : هي بيئة المهام أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بعمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر .

■ تعريف الصناعة : مجموعة من المنشآت والتي تقوم بإنتاج منتجات يعتبر كلا منها بديلاً قريباً للآخر .

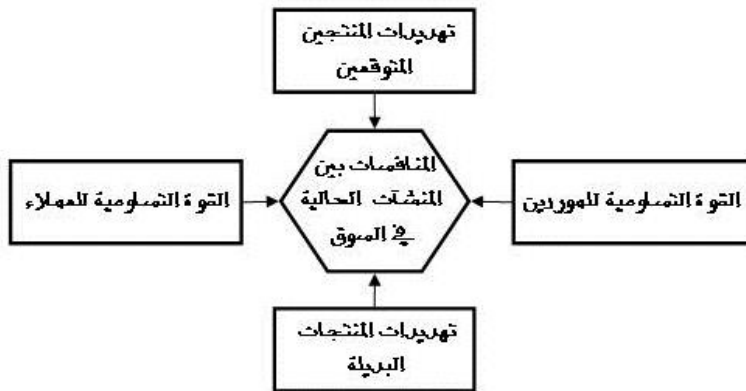
■ أبعاد تحليل الصناعة :

- الحجم الحالي والمتوقع للصناعة : يساعد على تقييم فرص الاستثمار وفي التعرف على الحصة السوقية للمنافسين المختلفين

الخيارات) الفرص الإستراتيجية	سوق الصناعة المحتمل
<ul style="list-style-type: none"> • إيجاد استخدامات جديدة للمنتج • إيجاد مستخدمين جدد • زيادة نوعية الاستخدام • زيادة معدلات الاستخدام 	فجوة الاستخدام
<ul style="list-style-type: none"> • توسيع كثافة التوزيع • توسيع التغطية الجغرافية لمنافذ التوزيع 	فجوة التوزيع
<ul style="list-style-type: none"> • إضافة عناصر جديدة لخط المنتجات 	فجوة خط المنتجات
<ul style="list-style-type: none"> • اختراق مواقع المنافسين الآخرين • اختراق مواقع غالبية المنافسين المباشرين 	الفجوة التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> • الدفاع عن الأسواق أو المواقع الحالية 	مبيعات المنشأة

- هيكل الصناعة : له تأثير قوي في تحديد قواعد اللعبة بين المنشآت التنافسية بالإضافة إلى تحديد الإستراتيجيات المحتملة والممكن استخدامها بواسطة كل منشأة ، ويعول Porter إن كثافة المنافسة في صناعة ما ليست مجرد حسن الحظ أو سوء الحظ ، ولكنها تمد جذورها إلى هيكلها الاقتصادي وتمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين وتتحدد درجة المنافسة في صناعة ما بفعل خمسة عوامل أساسية كما في الشكل

القوى المؤثرة على درجة المنافسة في الصناعة



- الاتجاهات .
- التكاليف .
- النمو .

تحليل البيئة الداخلية :

يعني إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء الحالي ومجالات القوة ومجالات الضعف والقيود التنظيمية ، وتوجد ثلاثة دعائم رئيسية لتحقيق النجاح الإستراتيجي :

- 1/ إن الإستراتيجية المعدة يجب أن تتوافق مع ظروف البيئة التنافسية (يعني أن تمكن المنظمة من استغلال الفرص الحالية أو المتوقعة) .
- 2/ أن تستند الإستراتيجية إلى مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمنظمة (يعني سعي المنظمة لاستغلال الفرص الخارجية وعلى ما تمتلكه من قدرات وإمكانيات داخلية (مجالات القوة) .
- 3/ التنفيذ الجيد للإستراتيجية .

أهمية تحليل البيئة الداخلية :

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية للمنظمة .
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة .
- بيان وتحديد نقاط القوة والاستفادة منها .
- استكشاف نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها .
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف (نتائج التحليل الداخلي) ومجالات الفرص والمخاطر (نتائج التحليل الخارجي) لزيادة فعالية الإستراتيجيات .

الفصل الخامس تنفيذ الاستراتيجية

من الذي ينفذ الإستراتيجية؟ :

- كل فرد في الشركة ، حيث نجد نواب الرؤساء للمجالات الوظيفية ومديري الفروع أو مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية ومديري الإدارات والمروسين يشتركون جميعاً في خطط التنفيذ ، إن عملية المشاركة من الجميع على كافة المستويات التنظيمية في تنفيذ الإستراتيجيات يعتبر من العوامل الهامة لنجاح عملية التنفيذ وذلك حتى يمكن تقليل مقاومة التغيير وكذلك تقليل احتمالات السلبية في التنفيذ والتمسك بالإستراتيجيات أو السياسات أو البرامج أو الإجراءات .

- ما الذي يجب عمله ؟ :

- تنمية البرامج : يتمثل الغرض من البرنامج في توجيه التصرفات التي تنطوي عليها الإستراتيجية المعنية .
- تنمية الموازنات : بعد الإنتهاء من تنمية البرامج اللازمة للإستراتيجية المطلوب تنفيذها تبدأ عملية تصميم الموازنات ، إن تخطيط الموازنة يمكن النظر إليه كآخر وسيلة تستخدمها الشركة للتحقق من جدوى الإستراتيجية التي سبق اختيارها .

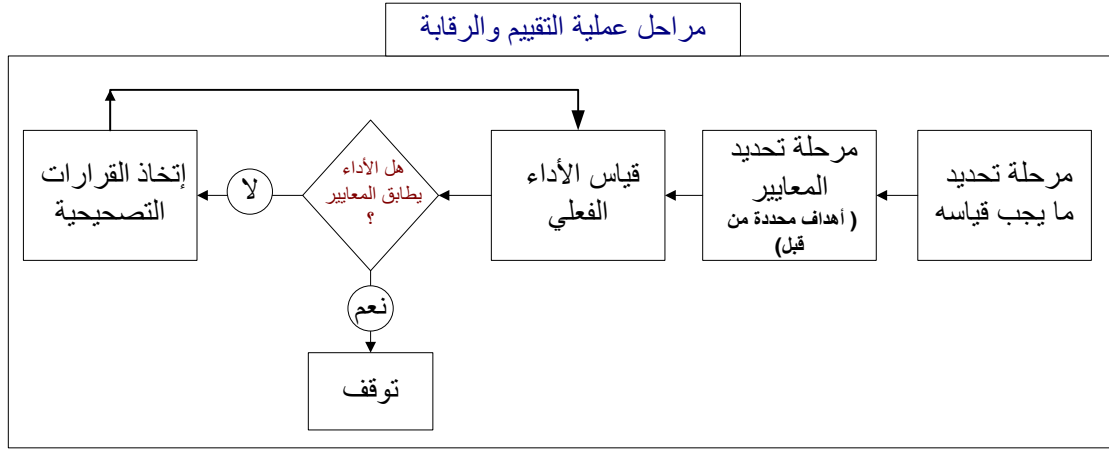
- تنمية الإجراءات : بعد تنمية البرامج اللازمة للتنفيذ وكذلك بعد اعتماد الموازنات المطلوبة لتنفيذ هذه البرامج فإن الخطوة المنطقية التي يجب أن تكون بعد ذلك هي تنمية إجراءات التشغيل المعيارية ، والإجراءات تمثل التفاصيل التي يجب على جميع الأنشطة المختلفة في المنظمة ممارستها لإستكمال برامج إستراتيجية المنظمة وبعد الإستخدام الفعلي للإجراءات يجب مراجعتها باستمرار وتحديثها حتى تعكس أي تغييرات في التكنولوجيا وحتى في الإستراتيجية وما يتبعها من برامج ويجب أن تتصف الإجراءات بالبساطة وعدم التعقيد ويجب أن يتم تدريب العاملين على استخدام هذه الإجراءات .

- كيف يمكن تنفيذ الإستراتيجية ؟ التنظيم بغرض التصرف :

- قبل أن تؤدي الإستراتيجيات إلى أداء فعلي أو نتائج فإن المنظمة مطالبة بإعادة تنظيم نفسها بشكل مناسب وبتوفير المديرين والعاملين على النحو الكافي للبرامج المطلوب تنفيذها وبتوجيه الأنشطة نحو الأهداف المرغوب تحقيقها ، وبالطبع فإن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يتطلب نوعاً من التغيير في الهيكل التنظيمي الخاص بها وفي المهارات المطلوبة في وظائف معينة ، لذا يجب على المديرين دراسة الأسلوب المناسب لإعادة هيكلة تنظيمها وإحداث التغييرات المطلوب القيام بها .

الفصل الخامس : عملية التقييم والرقابة :

- يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة ويمكن تصويرها بالشكل التالي :



- أولاً : مرحلة تحديد ما يجب قياسه

- تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج الواجب متابعتها وتقييمها والتي يمكن أن تخضع إلى القياس وبطريقة موضوعية ومقبولة ومتناسقة ، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل عملية أو نشاط سوف يتم إخضاعه للقياس .

- ثانياً : مرحلة وضع معايير الأداء

- ويتم هنا وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء ومقارنة الأداء الفعلي بها وهي تمثل في الحقيقة الأهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة ، وتتطلب مرحلة وضع المعايير التعامل مع القضايا الأساسية التالية :

- تحديد خصائص الأداء الجيد : فعادة ما يتسم العمل الجيد بعدة خصائص أو صفات يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي .
- تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية : بعد تحديد الخصائص يجب العمل على تحديد المستويات المطلوبة لهذا الاداء .
- ربط النتائج بمسؤولية كل فرد/جماعة : لتحديد أسباب الاختلافات والمسئول عنها ومعالجتها وأيضاً لمحاسبة الفرد عن نتائج أعماله ، يجب ربط النتائج المحققة بأداء الفرد نفسه ، أما إذا تعثر تحديد أداء الفرد فيجب ربط النتائج بمسؤولية الجماعة .
- مراجعة النقاط الإستراتيجية : يجب التركيز على النواحي التي يؤدي حدوث انحراف بها إلى خطورة كبيرة تهدد تحقيق المنظمة لأهدافها .
- مراجعة طرق العمل : توجد بعض الحالات التي تكون فيها الرقابة على طرق العمل أهم وأسرع من مراقبة النتائج ، وحيث أنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج إيجابية وتبرز في مجال الخدمات .
- حدود السماح : حيث أن كل معيار يتضمن حدود للسماح والتي تحدد الانحرافات المسموح بها .
- وضع المعايير ليس فقط للمخرجات النهائية بل وللعمليات الوسيطة .
- يمكن تصنيف المعايير المستخدمة في التقييم والرقابة على النحو التالي :
- المعايير الكمية : تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل (حجم الإنتاج – حجم الإيرادات – حجم المبيعات – حجم الأرباح) .
- المعايير النوعية : وتستخدم النسب للتعبير عنها مثل (نسب المردودات – نسبة الإنتاج المعيب – معدلات شكاوي العملاء – درجة ولاء العملاء)
- المعايير الزمنية : مثل (وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد – تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي).
- معايير التكلفة : مثل (أجور المديرين – تكلفة الخدمات البريدية – تكلفة منح الائتمان – تكلفة نظام الحاسب) .
- الشروط الواجب توافرها في المعيار الجيد :
- الواقعية : بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها ، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد .
- الارتباط بالنشاط : المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة .
- الدقة : يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء .
- المرونة : عملية وضع المعايير لا تعني إن الإدارة يجب أن تلتزم بها مهما تغيرت الظروف ، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف .
- عدم المغالاة في عدد المعايير : حيث إن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية ، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير نتيجة لتعدد المعايير المستخدمة .
- ثالثاً : مرحلة القياس والمقارنة (التقييم) :
- تتمثل في قياس الأداء الفعلي والمقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة وتتضمن جانبين هما :
- قياس النتائج الفعلية للأداء وتحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية .
- توصيل المعلومات والبيانات إلى مراكز المسئولية لتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب .
- وفي مرحلة القياس توجد أداتان رئيسيتان للحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية وهما :
- الملاحظة الشخصية .
- التقارير الرقابية مثل (تقرير الميزانية العمومية – التقرير الشهري لحساب العميل – تقارير المراجعين الداخليين)
- ونجاح هذه المرحلة يتطلب ما يلي :

- تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بالأداء والتي يتم جمعها عن طريق الملاحظة الشخصية أو التقارير .
- أهمية الخبرة في عملية المقارنة لتقدير أهمية الاختلاف في الإنحراف عن المعايير .
- يجب أن يُتخذ القرار الخاص بتحديد مدى الإنحراف وأهميته في المستوى القريب مباشرة من موقع الأداء كلما أمكن .
- إبلاغ الإدارة العليا بمسائل الإنحراف لتوفير الوقت والجهد .
- رابعاً : إتخاذ الإجراءات التصحيحية :
- تحديد أسباب الإنحراف : التركيز على الإنحرافات غير العادية والتي تحتاج لمعالجة وتتعلق بالنقاط الاستراتيجية .
- اختيار أنسب الطرق العلاجية : تقييم كل بديل واختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة .
- التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية : يجب التأكد من أن تطبيق البديل العلاجي المقترح يؤدي إلى معالجة الإنحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة .
- الاتجاهات المختلفة للتقييم والرقابة :
- الإتجاه السلبي أو الكلاسيكي : ينظر إليها على أنها عملية تفتيش وبحث عن الأخطاء وتهديد للأفراد ، كما أن الفرد يقوم بالأداء خوفاً من العقاب وليس رغبة في الإنجاز .
- الإتجاه السلوكي : يبرز الدور القيادي والإنساني للمدير ويعرف من زاوية القدرة على التأثير في سلوك الآخرين .
- الإتجاه العملي أو التطبيقي : ينظر إلى العملية الرقابية من الناحية التطبيقية من حيث خطوات القيام بها .
- أهمية التقييم والرقابة :
- تستهدف التقييم والرقابة التأكد من القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة ، وتبرز أهميته لعدة اعتبارات أهمها :
- إن العنصر البشري معرض للخطأ والإنحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الإنحرافات .
- لتحديد أسباب الاختلافات وكيفية علاجها وتصحيحها منذ بداية عملية التخطيط وصولاً لعملية التنفيذ .
- اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها يستوجب معرفة أنشطتها ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها .
- يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه من :
 - إسراف في استخدام الموارد المادية .
 - ضياع الوقت أو عدم استغلاله .
 - البطء في إنجاز الأعمال .
 - تدني الإنتاجية .
 - ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها .
 - عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة .

التقييم والرقابة في الإدارة الإستراتيجية :

تعتبر عملية التقييم والرقابة المرحلة الأخيرة والهامة من مراحل نموذج الإدارة الإستراتيجية ، حيث يجب قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها - أو ما زالت تتم - أثناء

مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة للتحقق من مدى مطابقتها ، وكشف أي إنحرافات إن وجدت واتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الإنحرافات .

المقاييس الرئيسية لأداء المنظمة :

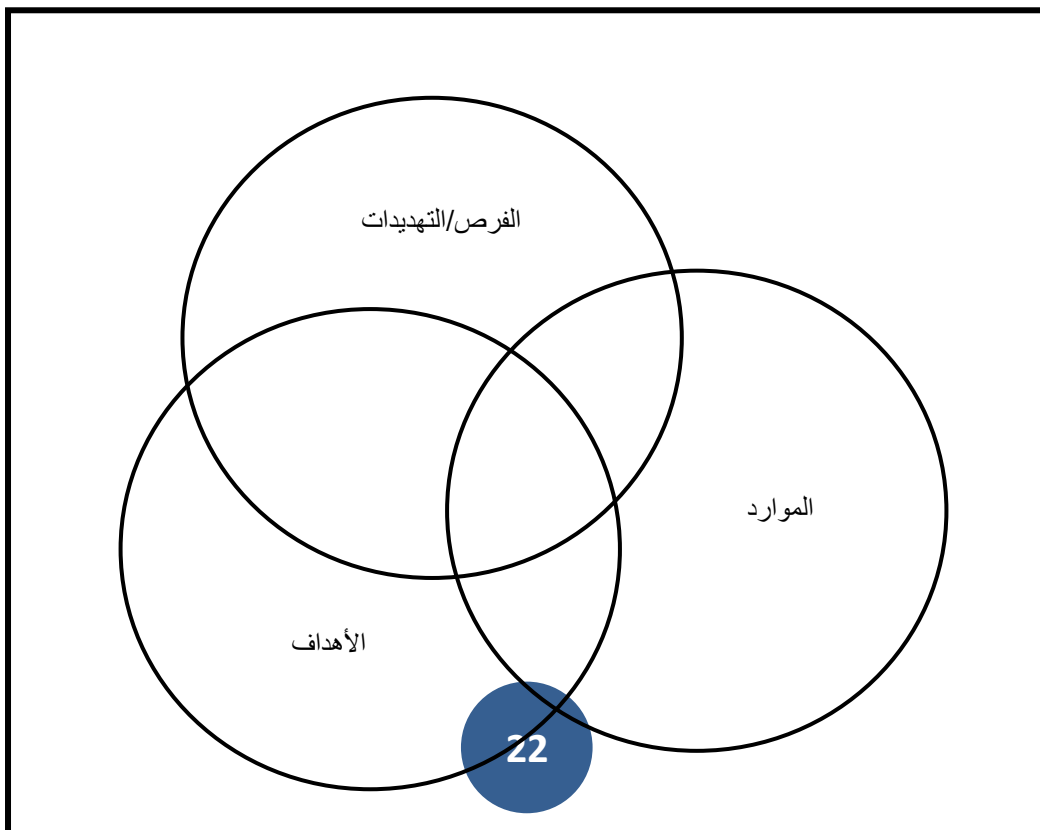
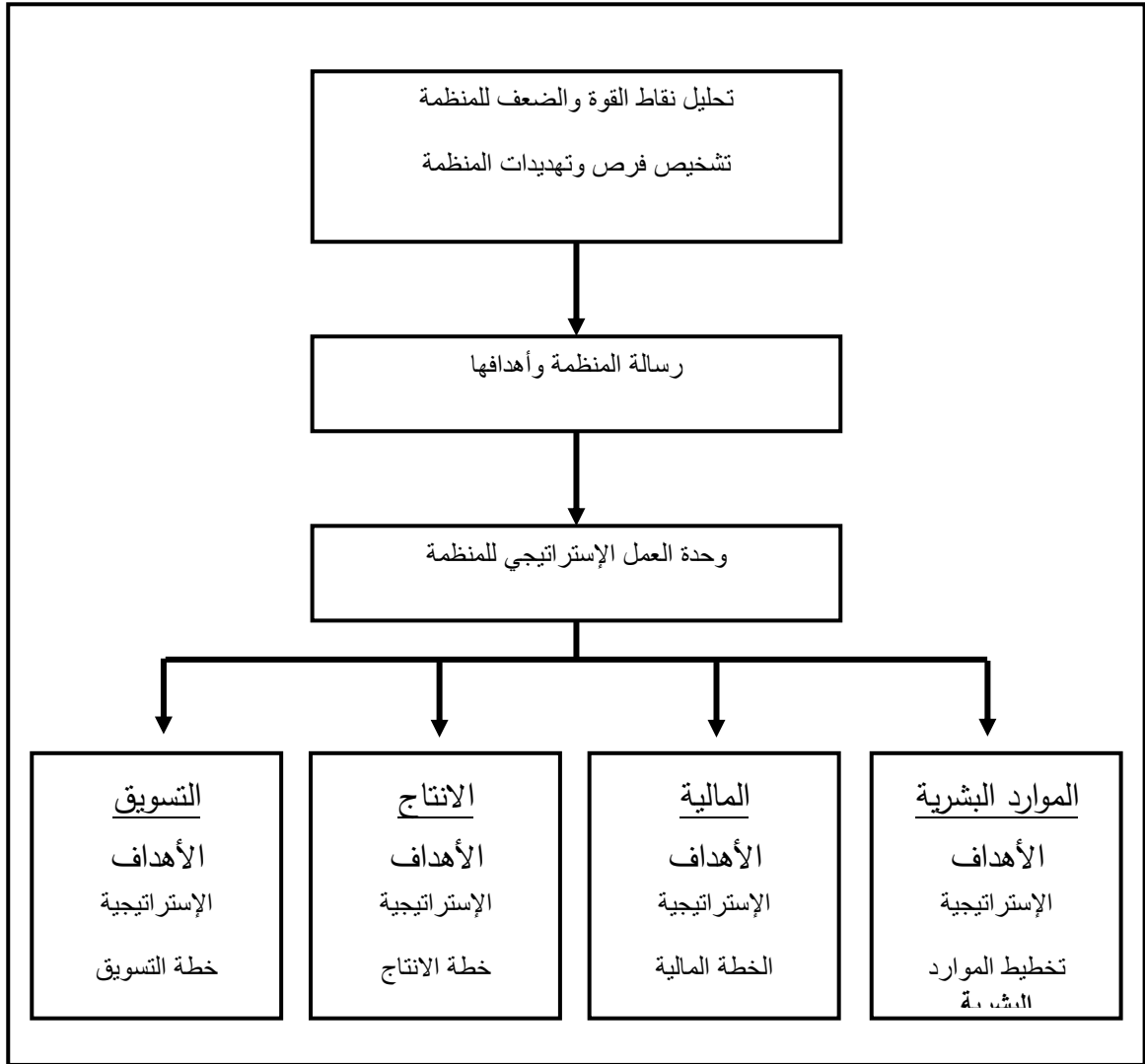
- (1) المقاييس المالية التقليدية :
- مقياس العائد على الاستثمار (ROI) من خلال قسمة الدخل الصافي قبل دفع الضرائب على الأصول الإجمالية .
- مقياس نصيب السهم من الإيراد (EPS) من خلال قسمة الإيرادات الصافية على عدد الأسهم .
- مقياس العائد على حقوق الملكية (ROE) من خلال قسمة الدخل الصافي على مجموع حقوق الملكية .
- (2) مقاييس الأطراف المباشرة :
- إن كل طرف من الأطراف المباشرة للمنظمة له اهتماماته الخاصة وبالتالي المعايير الخاصة التي على أساسها يمكنه الحكم على مستوى أداء المنظمة ، لذلك فإنه يجب على الإدارة العليا بالمنظمة أن تنمي أكثر من مقياس للأطراف المباشرين ومن ثم مقابلة اهتماماتهم .
- (3) قيمة حامل السهم :
- والذي يعني القيمة الحالية لتدفق النقدية السائلة المتوقع في المستقبل من نشاط الأعمال ، بالإضافة إلى قيمة الشركة في حالة تصفيتها ، ويركز على النقدية السائلة كمقياس أساسي للأداء .

- تقييم الإدارة العليا :

- إن المقاييس التي تستخدم في تقييم الأداء يجب أن تشتق من الأهداف التي تم الموافقة عليها من جانب مجلس الإدارة والإدارة العليا ، ومن المقاييس الأخرى التي تستخدم هنا نجد الحصة السوقية للشركة ، وجودة المنتجات وكثافة الاستثمار .

الفصل السادس : التخطيط الاستراتيجي

ويبدأ التخطيط الاستراتيجي عادة بتحليل مفصل لنقاط القوة والضعف في المنظمة وتشخيص الفرص والتهديدات ضمن بيئة التسويق وعندما تستند المنظمة على هذا التحليل تستطيع ان تقيم رسالتها واهدافها ومن ثم تطوير إستراتيجياتها من اجل تحقيق هذه الأهداف وبعد ذلك فان كل مجال وظيفي من مجالات المنظمة (التسويق ، الإنتاج، المالية، موارد بشرية، ... وغيرها) تقيم أهدافها الخاصة بها وتطور الإستراتيجيات لتحقيق ذلك وينبغي ان تدعم الأهداف والإستراتيجيات بكل مجال وظيفي اهداف المنظمة ورسالتها وان يكون هناك تنسيق بين إستراتيجيات كل مجال وظيفي مع التركيز على توجهات التسويق الشكل



ولما كانت المهمة الأولى للتخطيط الاستراتيجي هي السعي الدائم لرصد البيئة التي تعمل بها المنظمة، فإن التسويق يعد بحق حجر الزاوية في انجاز تلك المهمة وهو بمثابة همزة الوصل بين المنظمة وزبائنها ومورديها ومنافسيها .

ويعرف التخطيط التسويقي على انه عملية إدامة وتطوير المواءمة الإستراتيجية بين اهداف المنظمة وقدرتها وفرصها السوقية المتغيرة وتم تعريفه على انه عملية نظامية تتضمن تقييم الفرص التسويقية والموارد التسويقية ،وتحديد أهداف التسويق وتطوير خطة للتنفيذ والرقابة .في حين ان عرفه بأنه ذلك التابع المنطقي وسلسلة النشاطات التي تؤدي إلى وضع اهداف التسويق ثم صياغة خطط تحقيق تلك الأهداف .

ولعل احد اهم أوجه التحول الذي شهده الفكر الإداري في السنوات القلائل الماضية ما يعرف بفلسفة التوجه التسويقي للمنظمة، أي قيامها بتركيز كافة أنشطتها على خدمة السوق .

ويعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي عمليا " عمليتي التوقع والتقويم الحاصلة في البيئة التسويقية وتهينة أفضل صيغة لمواجهة هذه المتغيرات وذلك لغرض تحقيق كسب مادي منها" . مجموعة من النواحي والموضوعات او الجوانب الرئيسية المرتبطة بالنشاط التسويقي والتي يجب ان تعيها الادارة العليا للمنظمة وتقوم بدراستها واتخاذ قرارات رئيسية مستقبلية بشأنها لاكتمال وسلامة الخطة التسويقية الرئيسية والتنفيذية، وضمان الاستقرار وعدم التعارض، ومن ثم سلامة التنفيذ وتحقيق الأهداف".

ويتكون التخطيط الاستراتيجي ثلاث خطوات هي:

- أ. فحص وتقويم الاداء الحالي للمنظمة.
- ب. تقييم الفرص الجديدة.
- ج. تطوير الاستراتيجية التسويقية لاستغلال هذه الفرص.

عليه فان عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي تتضمن مرحلتين رئيسيتين

الأولى: وضع الاستراتيجية العامة للمنظمة منها ما يتعلق بـ

1. رسالة المنظمة وأغراضها ومبادئها الرئيسية.
 2. الأهداف الرئيسية للمنظمة.
 3. مجالات فرص النمو الرئيسية.
- الثانية : وضع استراتيجية التسويق

وتضم هذه مجموعة من القرارات الاستراتيجية الرئيسية او العامة في مجال عدد من الموضوعات التسويقية وهي:

1. الأهداف الرئيسية للنشاط التسويقي.
2. الاسواق المستهدفة واستراتيجيات التوجه اليها.
3. موقع المنظمة ومنتجاتها من السوق والاستراتيجية المناسبة لها.
4. الموقف التنافسي واستراتيجياته.
5. موقف السلعة من دورة الحياة والاستراتيجية المناسبة لها.

6. دورة حياة السوق والاستراتيجية المناسبة لها.
7. الاطار العام للمزيج التسويقي ومكوناته.

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

أدى تزايد الوعي بأهمية التسويق في المنظمات الحديثة الى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي فيما يخص معظم أنشطة وفعاليات ادارة التسويق. ذلك ان التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي متكامل يرمي الى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل مقبول لكل من طرفي المعادلة، المنتج من جهة والزبون من جهة ثانية ومن خلال وضع تشريعات تمنع الاحتكار وتصون حقوق الزبون.

ولقد بينت دراسات عديدة ان المنظمات التي تعتمد التخطيط الإستراتيجي التسويقي قد حققت فرصا اكبر للنجاح كما اوضحت الدراسة المنجزة من قبل والتي تضمنت المقارنة لاداء شركة امريكية متوسطة وكبيرة الحجم وفي حقول مختلفة وذلك بالاستعانة بعدد من المعايير كمعدل النمو والعاقد على الاستثمار والمبيعات من خلال تقسيمها الى مجموعتين الاولى، تعتمد التخطيط الإستراتيجي التسويقي والثانية لا تمارسه حيث بينت الاداء الافضل للمجموعة الاولى كما اوضحت ايضا تحسن اداء المنظمات بعد تبنيها لانظمة التخطيط الإستراتيجي التسويقي.

ان اهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في:

1. إنه يساعد في التفكير حول المستقبل والطريقة التي بواسطتها سوف تتنافس المنظمة في ذلك المستقبل.
 2. تطوير افكار ومفاهيم لم يتم التفكير بها بوضوح.
 3. التأمل في المستقبل يقدم فرصة للمنظمة لتبني نشاط واضح في السوق وانه يضع المنظمة في خطوة او خطوتين متقدمة على منافسيها.
 4. يساعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتطوير الاستراتيجية صانعي القرارات من خلال المنظمة على تطوير فهم التحديات التي تواجهها المنظمة وأعتبرات الاستراتيجية التي يجب على المنظمة اتباعها.
 5. يساعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي على فتح الذاكرة التنظيمية وتسهيل التعلم واداة لتسهيل المشاركة في المعلومات.
 6. الاشتراك في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي يساعد على المشاركة في التنفيذ وهذا عنصر اساسي للتنفيذ الفعال لستراتيجيات التسويق المقترحة في خطة التسويق.
- ان اهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي تكمن في :

1. تقديم سلعة او خدمة ذات خصائص ومواصفات محددة من قبل الزبائن وتسهم جديا في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتكون ذات اداء عالٍ مهم .
2. تحديد السعر، الجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها الزبون.
3. تحديد وسائل الاتصال واساليبه المختلفة للوصول الى الزبون الحالي والمرتقب والسعي لاطلاعهم على مواصفاتها وخصائصها بشكل واضح ودقيق وتنمية المدركات لديهم لطلب السلعة.
4. جعل السلعة او الخدمة متوفرة ومتاحة في الاسواق التي يتوقع الزبون ان يجدها فيها بهدف اتخاذ القرار الشرائي الخاص بها.

ثالثا: مزايا التخطيط الاستراتيجي التسويقي

ان التخطيط الاستراتيجي التسويقي يحقق مزايا عديدة للمنظمة يأتي في مقدمتها :

1. يعزز التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والانتاجية والتمويلية والذي من شأنه ان يساعد على تحقيق التفكير المشترك لضمان الاستغلال الأفضل لموارد المنظمة.
2. يساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع اذ يمكن تقويم الأهداف المهمة في مستقبل المنظمة.
3. يزيل التخطيط حالة التعصب، اذ ان الاحداث غير المتوقعة يمكن ان تسبب الكثير من المشكلات للمنظمة.
4. يحقق التخطيط الاستراتيجي التسويقي اجواء فاعلة لادارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بماذا سيفعل اذا ما حصلت حوادث معينة.
5. ان التخطيط الاستراتيجي التسويقي لا غنى عنه للادارة العليا لتأدية مسؤولياتها بصورة فعالة.
6. يعمل على محاكاة المستقبل على الورق كونه وسيلة تسمح للمنظمة باتخاذ قرارات افضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل والتي تحدد الحاضر بدلا من انتظار حدوثها، وان التخطيط يعمل على تصنيف الفرص وكذلك التهديدات التي تواجهها المنظمة.
7. التخطيط الاستراتيجي التسويقي طريقة فعالة للنظر الى المشروع بوصفه نظاماً وبالتالي عمله على منع تقليل شأن الاجزاء (النظام) على حساب كامل المنظمة.
8. يساعد على تشخيص المسائل الاستراتيجية ووضع الاولويات للتعامل معها.
- 9.

رابعاً: مسوغات التخطيط الاستراتيجي

يمكن النظر الى مسوغات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المنظمات المعاصرة من خلال تحليل اثر العوامل الاتية :

1. يؤدي تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمات الحديثة من ناحية وتعاضم درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات داخل الصناعة الواحدة، وتزايد وتشابك العوامل الخارجية -المتغيرة باستمرار- الى زيادة الحاجة الى التخطيط لكل عنصر من عناصر الاستراتيجية العامة للمنظمة.
2. يؤدي التغيير المستمر نسبيا في حاجات ورغبات الزبائن في الاسواق المستهدفة الى ضرورة تغيير او تعديل المزيج التسويقي للسلعة او للسلع المطلوبة منهم، والمطروحة من قبل تلك المنظمات بأعتبار ان كافة المنظمات تعمل لاشباع رغبات الزبائن في الاسواق المستهدفة .
3. يعمل التقدم الفني والتقني في مختلف الصناعات الى احداث تغيير نسبي في حاجات الزبائن والى تعدد استخدامات السلع التي اخذت بالتطور التقني السائد حديثا، وهذا دفع المنظمات المعنية للاخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي التسويقي الشامل لمختلف الظروف المؤثرة في المزيج التسويقي السلعي والخدمي الذي تقدمه والذي يجب ان يكون مقبولا للزبائن في الاسواق المستهدفة.
4. ندرة الموارد وضرورة توزيعها على الاولويات المقررة من قبل الادارة العليا للمنظمات، الامر الذي يعني ضرورة حسن استخدام الموارد من جهة وتوجيهها للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الاجلين المتوسط والطويل.
5. اتساع الاسواق وتباين خصائصها ادى الى ضرورة تبني مفهوم تخطيط استراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل لمختلف العوامل المؤثرة في تلك الاسواق المستهدفة، وذلك من اجل تقديم المزيج السلعي والتسويقي الاكثر تكيفا مع ظروف الزبائن في بيئة تسويقية متغيرة باستمرار.
6. اشتداد المنافسة ولاسيما بعد تحول معظم اقتصاديات العالم الى فلسفة اقتصاد السوق اذ ان المنافسة، وتحرير الاسعار، وتزايد عدد الدول المنظمة لاتفاقية التجارة الدولية، أدى ومازال يؤدي الى ضرورة التخطيط لاي نشاط او خطة يراد تطبيقها في المنظمات المعاصرة.

الفصل الخامس :