

مقدمة عامة

General Introduction

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

ارتبط مفهوم الإستراتيجية بالعلوم العسكرية، وهي كلمة مشتقة من اليونانية (Strato)، بمعنى جيش أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة (Stratego) التي تعني فن القيادة، ومن مشتقاتها أيضاً (Stratagem) التي تعني الخدعة الحربية. و من الخدع الحربية؛ الخدعة التي تقوم على تضليل العدو عن طريق تنفيذ مخطط غير ذلك المعلن.

وقد أستعمل مفهوم الإستراتيجية في البداية للإشارة إلى توظيف كل الفنون العسكرية لإلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من آثار الهزيمة، ومن ثم انتقل تطبيقه من الاستعمال العسكري إلى الاستعمال المدني ضمن مجالات الإدارة، لكي يشير إلى تعبئة كل طاقات المنظمة ومواردها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها.

بدأت أولى محاولات هذا الانتقال على يد الباحثان (Von Neumann & Morgenstern, 1947) وقد تم ذكر ذلك في كتابهما عن نظرية "المباريات والسلوك الاقتصادي"، إذ حددا فيه الصلة بين تحركات المنظمة وما تواجهه من مواقف، فالإستراتيجية من وجهة نظرهما هي مجموع التحركات التي تتبناها المنظمة تجاه موقف معين. وعلى الرغم من ريادتهما في هذا المجال، إلا أن أهم ما يؤخذ عليهما هو عدم تحديدهما لنوعية الموقف الذي تتجه المنظمة لمواجهته عند وضعها الإستراتيجية من حيث المدى الزمني أو التأثير ومدى الخطورة والأهمية.

وتختلف وجهات النظر حول ما إذا كانت الإستراتيجية خطة معدة مسبقًا كأساس للعمل، أو أنها تتطور وتتلور مع مرور الوقت عن طريق صنع القرارات وبنحو تدريجي استجابة للتغيرات والتطورات التي تؤثر في المنظمة، إذ يرى أصحاب الرأي الأول أن الإستراتيجية يجب أن تكون معدة سلفًا وواضحة المعالم، وأساسًا يحكم كل القرارات التي تتصل بمسيرة المنظمة. أما من وجهة نظر المفهوم التدريجي للإستراتيجية، فالإستراتيجية ولاعتبارات عملية لا يمكن أن تُعد مسبقًا وبنحو كامل، وإنما هي محصلة قرارات متعددة استجابة للتغيرات والظروف والأزمات والفرص التي تواجهها المنظمة.

وتقوم الإستراتيجية بوضع المعايير الخاصة بأي منظمة؛ وذلك على وفق الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة والأسلوب الذي يمكن أن تتبعه في منافسة المنظمات الأخرى. وتحتاج المنظمات إلى وضع وتطبيق الاستراتيجيات عندما يكون لزامًا عليها أن تأخذ بعين الاعتبار آلاف المتغيرات الخارجية التي قد تؤثر عليها أو أن تختار من بين آلاف المتغيرات التي يجب أن تتخذ القرارات بشأنها.

وُعبّر إستراتيجية المنظمة عن توجهاتها نحو المستقبل وكيفية استثمار مواردها وإمكانياتها الذاتية للوصول إلى تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن المنظمة لن تتمكن من صياغة سياسات العمل بنحو سليم ما لم تكن قد اشتقت وبأسلوب منطقي وموضوعي الإستراتيجية المناسبة من أهدافها المركزية الأساسية.

ثانياً: تعريف الإستراتيجية

هناك العديد من التعاريف التي قدمت لمصطلح الإستراتيجية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. تعريف Von Neumann & Morgenstern: الإستراتيجية هي مجموعة الإجراءات التي تقررها الشركة وفقاً لحالة معينة.

2. تعريف Drucker: الإستراتيجية هي تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا لزم الأمر. وهذا يشمل تقييم الوضع الحالي للموارد وما ينبغي أن تكون عليه.
3. تعريف Chandler: جرد للمستوى الحالي للموارد والمستوى الذي ينبغي أن تكون عليه.
4. تعريف Ansoff: الإستراتيجية هي قاعدة لاتخاذ القرارات، يتم تحديدها من خلال نطاق المنتج / السوق، ومحرك النمو، والميزة التنافسية والتأزر (Synergie).
- بعبارة أخرى، تعبر الإستراتيجية عن تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها.
5. تعريف Learned, Christensen, Andrews et Guth: : الإستراتيجية هي مجموعة التصاميم والأهداف والغايات الخاصة بالمنظمة، جنباً إلى جنب مع السياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف، الموضوعة لتحديد مستوى المنظمة الآن وما يجب أن تكون عليه.
6. تعريف Uylterhoeven, Ackerrman et Rosenblum: تعطي الإستراتيجية كلاً من التوجيه والتماسك للشركة وتتكون من عدة مراحل: التوصيف الاستراتيجي، والتنبؤ الاستراتيجي، ومراجعة (تدقيق) الموارد، واستكشاف البدائل الإستراتيجية، واختبار الاتساق، وأخيراً الاختيار الاستراتيجي.
7. تعريف Paines et Naumes: الاستراتيجيات هي الإجراءات الرئيسية أو مجموعة الإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف المؤسسة.
8. تعريف Jean-Charles: الإستراتيجية هي فن الرماية لجعل العدو يعتقد أنه لا يزال لدينا خراطيش.

بناء على ما سبق، يُمكن القول أن الإستراتيجية ليست حالة نمطية أو حالة ثابتة يمكن استعمالها في كل الأنشطة وفي كل الأوقات والبيئات، بل هي وليدة الموقف ومرتبطة بالبيئة التي تعيش فيها المنظمة ونابعة من طبيعة الظروف في الزمان التي تتبلور فيه، فهي ليست حقلاً مستقلاً وإنما أسلوب عمل وتفكير يستعمل في كل أنشطة المنظمة.

تعتبر الإستراتيجية أساس كل قرار يجب اتخاذه داخل المنظمة. إذا تم اختيار الإستراتيجية وصياغتها بشكل سيئ من قبل الإدارة العليا، فسيكون لها تأثيراً كبيراً على فعالية الموظفين في كل قسم تقريباً داخل المنظمة. كما أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية قد تطور مع الوقت ومر بعدة مراحل نلخصها في أربعة مراحل كما يلي:

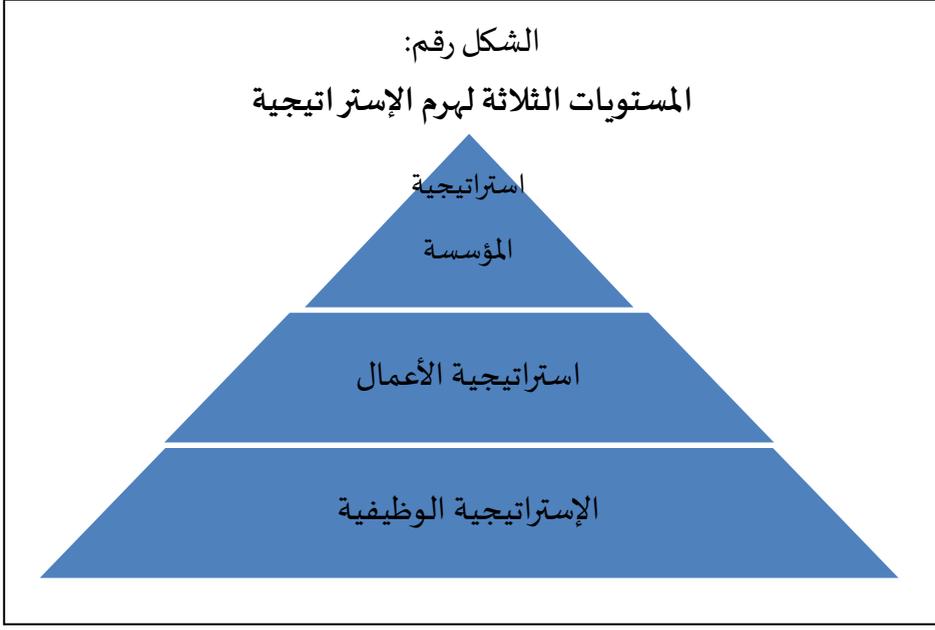
- المرحلة الأولى: التخطيط المالي
- المرحلة الثانية: التخطيط التنبؤي
- المرحلة الثالثة: التخطيط الإستراتيجي
- المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية

وبالتالي، فإن هناك عدة مفاهيم أساسية مرتبطة بالإدارة الإستراتيجية يمكن تلخيصها في: الرسالة - الرؤية - القيم - الأهداف، كما هو موضح في الشكل الموالي:



ثالثا: مستويات الإستراتيجية

بصورة عامة هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية: إستراتيجية على مستوى المؤسسة « Corporate-Level Strategy » ، وإستراتيجية على مستوى الأعمال « Business-Level Strategy » ، وإستراتيجية على المستوى الوظيفي « Functional-Level Strategy ». هذه المستويات الثلاثة يمكن جمعها في ما يسمى بهرم الإستراتيجية « Strategy Pyramid » ، كما هو موضح في الشكل الموالي:



1. الإستراتيجية على مستوى الأعمال Business-Level Strategy

الإستراتيجية على مستوى الأعمال هي ما يعرفه معظم الأشخاص وتتعلق بالسؤال: "كيف نتنافس؟"، "كيف نكسب ميزة تنافسية (مستدامة) على المنافسين؟". للإجابة على هذين السؤالين، يجب أولاً أن يكون لدينا فهماً جيداً للأعمال التجارية وبيئتها الخارجية. في هذا المستوى، يمكننا استخدام أطر عمل التحليل الداخلية مثل تحليل سلسلة القيمة « Value Chain Analysis » ونموذج VRIO وأطر التحليل الخارجية مثل القوى الخمسة لبورتر « Porter's Five Forces » و « PESTEL Analysis ». عندما يتم إجراء تحليل إستراتيجي جيد، يمكن للإدارة العليا الانتقال إلى صياغة الإستراتيجية باستخدام الأطر مثل أنظمة القيمة، « Value Disciplines »، إستراتيجية المحيط الأزرق « Blue Ocean Strategy » والاستراتيجيات العامة لبورتر « Porter's Generic Strategies ». في النهاية، تهدف الإستراتيجية على مستوى الأعمال إلى اكتساب ميزة تنافسية من

خلال تقديم قيمة حقيقية للعملاء مع كون المؤسسة لاعباً فريداً ويصعب تقليده في المشهد التنافسي.

2. الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional-Level Strategy

تتعلق الإستراتيجية الوظيفية بالسؤال: "كيف ندعم إستراتيجية مستوى الأعمال داخل الإدارات الوظيفية، مثل التسويق والموارد البشرية والإنتاج والبحث والتطوير؟". غالباً ما تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحسين فعالية عمليات الشركة داخل الأقسام. داخل هذه الأقسام، غالباً ما يرجع العاملون إلى "إستراتيجية التسويق" أو "إستراتيجية الموارد البشرية" أو "إستراتيجية البحث والتطوير". الهدف هو مواءمة هذه الاستراتيجيات قدر الإمكان مع استراتيجية العمل الكبرى. إذا كانت استراتيجية العمل تهدف على سبيل المثال إلى تقديم منتجات للطلاب والشباب، فيجب على قسم التسويق استهداف هؤلاء الأشخاص بأكبر قدر ممكن من الدقة من خلال حملاته التسويقية عن طريق اختيار قنوات الوسائط (الاجتماعية) المناسبة. من الناحية الفنية، تكون هذه القرارات عملية للغاية بطبيعتها وبالتالي فهي ليست جزءاً من الإستراتيجية. نتيجة لذلك، من الأفضل تسميتها تكتيكات بدلاً من استراتيجيات.

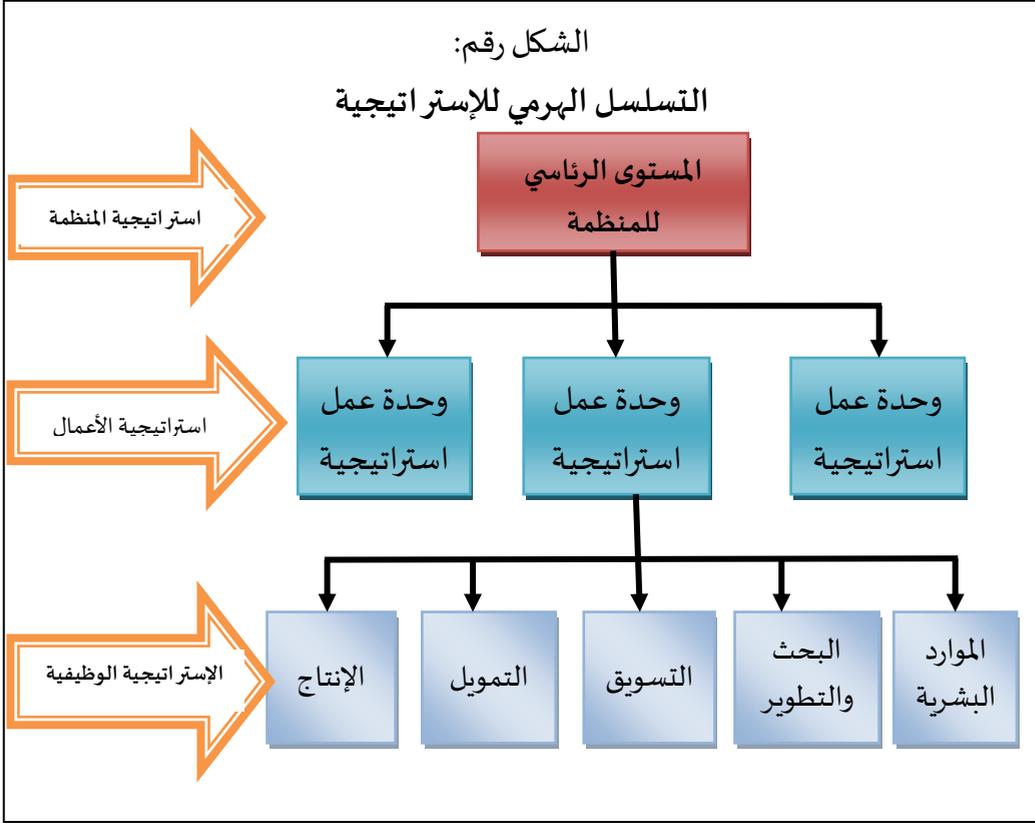
3. الإستراتيجية على مستوى المؤسسة Corporate-Level Strategy

أما فيما يتعلق بالإستراتيجية على مستوى المؤسسة، يجب ألا تفكر الإدارة فقط في كيفية اكتساب ميزة تنافسية في كل مجال من مجالات الأعمال التي تعمل بها المؤسسة، ولكن أيضاً في الأعمال التجارية التي يجب أن تكون فيها المقام الأول. فالأمر يتعلق باختيار مجموعة مثالية من الأعمال وتحديد كيفية دمجها في كل المؤسسة وذلك على شكل محفظة. عادة، يتم اتخاذ قرارات الاستثمار وسحب الاستثمارات الرئيسية على هذا المستوى من قبل الإدارة العليا. عمليات الاندماج

والاستحواذ (M&A) هي أيضاً جزء مهم من استراتيجية المؤسسة. يعد هذا المستوى من الإستراتيجية ضرورياً فقط عندما تعمل الشركة في مجالين أو أكثر من مجالات العمل من خلال وحدات عمل مختلفة ذات استراتيجيات مختلفة على مستوى العمل والتي تحتاج إلى الموازنة لتشكيل استراتيجية متسقة داخلياً على مستوى الشركة. لهذا السبب فإن استراتيجية المؤسسة لا تظهر غالباً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SME's) ، ولكن في الشركات متعددة الجنسيات (MNE) أو التكتلات.

مثال:

سامسونج عبارة عن تكتل يتكون من وحدات أعمال إستراتيجية متعددة (SBU's) تشمل مجموعة متنوعة من المنتجات. تباع Samsung الهواتف الذكية والكاميرات وأجهزة التلفزيون وأفران الميكروويف والثلاجات وآلات الغسيل وحتى المواد الكيميائية والتأمينات. يحتاج كل منتج أو وحدة عمل إستراتيجية إلى إستراتيجية عمل من أجل التنافس بنجاح داخل قطاع الصناعة الخاص به. ومع ذلك، على مستوى الشركة، يتعين على Samsung اتخاذ قرار بشأن المزيد من الأسئلة الأساسية مثل: "هل سنواصل أعمال الكاميرا في المقام الأول؟" أو "هل من الأفضل الاستثمار بشكل أكبر في أعمال الهواتف الذكية أم ينبغي التركيز على أعمال شاشات التلفزيون بدلاً من ذلك؟". تعد مصفوفة BCG أو مصفوفة GE McKinsey كلاهما إطارين لتحليل المحفظة ويمكن استخدامها كأداة لمعرفة ذلك.



أكثر مستويات الإستراتيجية شيوعاً هو إستراتيجية العمل وتوجد داخل وحدات الأعمال الإستراتيجية بهدف اكتساب ميزة تنافسية في سوق معين. إذا كان لدى الشركة العديد من وحدات إدارة الأعمال SBU's، فيجب أن تكون هناك إستراتيجية شاملة للشركة تربط جميع وحدات إدارة الأعمال معاً من خلال تكوين الشركة. هنا، يجب أن تقرر الإدارة العليا تخصيص الموارد ومكان الاستثمار ومكان التجريد أو الإنسحاب (Divest). أخيراً، توجد الإستراتيجية الوظيفية داخل الأقسام مثل التسويق والموارد البشرية والإنتاج. بصورة أدق، يجب الإشارة إلى

التكتيكات بدلاً من الاستراتيجيات بسبب الطبيعة التشغيلية للقرارات المتخذة داخل هذه الأقسام.

رابعاً: أهداف الإستراتيجية

الأهداف الإستراتيجية هي الأهداف والنتائج المالية وغير المالية المحددة التي تهدف الشركة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، وعادة ما تكون خلال السنوات الثلاث إلى الخمس القادمة. الأهداف الإستراتيجية مهمة لأنها: تسمح بتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد، ومتطلبات المقدرات والأنشطة الموازنة.

تسعى الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها الآتي:

- دراسة الوضع القائم للأعمال التي ستقوم بتنفيذها، ومن ثم تحديد كافة الجوانب التي تتألف منها.
- حصر الوسائل و الطرق التي سيعتمد عليها من أجل تطبيق، وتنفيذ هذا العمل.
- تحديد أوجه الضعف والقوة التي ترتبط بالإستراتيجية الخاصة بالعمل والسعي لمعرفة الأسباب التي أدت إلى القصور، و محاولة علاجها، و أيضاً محاولة تحقيق أقصى استفادة ممكنة من نقاط القوة بالشكل الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى التوازن وتحقيق النتائج المرجوة.
- محاولة تهيئة الجو والظروف المناسبة من أجل القيام بتطبيق الإستراتيجية بما هو مطلوب منها.
- تحديد مجموعة من الأهداف المرحلية للوصول إلى تحقيق الأهداف الأساسية التي وضعت الإستراتيجية من أجلها.

خامسا: المبادئ الخاصة بالإستراتيجية

1. ركز على الأكثر أهمية **Focus on the Most important**: يعد تحديد الأولويات خطوة مهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لأنه كما قال ستيفن كوفي (Stephen Covey)، "الزوبعة اليومية ستستهلك وقت الجميع. اختر بعناية ما تعتقد أنه يجب إنجازه أكثر من "الوظيفة اليومية" للموظف. سيتم إنجاز المزيد مع ضغط أقل.
2. الاستفادة من نقاط القوة **Leverage strengths**: لا تحاول تغيير المنظمة إلى شيء لا يمكنها تحقيقه. تحتاج الشركات إلى التركيز على المزايا التنافسية الحالية والاستفادة منها. افهم أعمالك الأساسية، وما الذي يحرك المبيعات والأرباح، واستفد من كل ما يمكنك الاستفادة منه. وازن بين ذلك وبين الابتكار الذي سيعزز جوهر الأعمال ويوسع قاعدة الأعمال لتشمل فرص عمل جديدة تعزز نقاط القوة والقدرات.
3. تواصل **Communicate**: تأكد من أن كل فرد في مؤسستك يفهم ما تفعله. اجعل موظفيك يشعرون بأنهم جزء من العملية والنجاح. لا تدع الشائعات تعرقل الجهود التي تبذلها. إبقاء موظفيك على اطلاع وافتح لهم باب التعليقات والأسئلة. امنح موظفيك أسبابًا للاعتقاد بأن الخطة الإستراتيجية ستفيد الجميع.
4. رفع مستوى الطاقة **Raise the energy level**: خلق وتيرة من التقدم لخلق الزخم والحماس. جدولة اجتماعات التقدم على أساس منتظم (شهري). اجعل إدارة الإستراتيجية أولوية واجعل الجميع مهتمًا وملتزمًا. سيتم تنشيط الموظفين من خلال مساهمتهم في العملية.
5. ابق مرناً **Remain flexible**: إدارة الإستراتيجية هي عملية ديناميكية ومستمرة. كن مرناً. كن مستعداً لإجراء تعديلات مع تغير المنافسين والعملاء

وظروف السوق الاقتصادية. إن عقد اجتماعات استراتيجية للفريق بشكل منتظم سيسلط الضوء على التقدم المحرز والإجراءات اللازمة بشأن القضايا والفرص الرئيسية.

6. استثمار في المساعدة الخارجية **Invest in outside help**: ضع في اعتبارك الاحتفاظ بمورد خارجي مؤهل للمساعدة في تسهيل العملية. يسمح هذا النهج للمالك / الرئيس التنفيذي بالمشاركة في العملية ويوفر طرفاً ثالثاً موضوعياً يمكنه تحدي الافتراضات وطرح الأسئلة الصعبة. مع نمو الشركات، تزداد الحاجة إلى خبرة أوسع. يمكن لمورد خارجي أن يوفر المصداقية ويدعو إلى الإبداع.

بدون شك، تعد إدارة الإستراتيجية جزءاً أساسياً من كل شركة ناجحة. فهي توفر خارطة طريق للنمو المربح. يعتمد النجاح في نهاية المطاف على قدرة الإدارة العليا على توفير نوع القيادة لكل من:

أ. تطوير استراتيجية مدروسة جيداً وقائمة على الحقائق،

ب. تعزيز مناخ العمل لتمكين تنفيذ الإستراتيجية.

هذا يخلق إحساساً بالملكية والالتزام الذي سيضمن نجاحها.

سادساً: التشخيص الإستراتيجي

التشخيص الاستراتيجي هو المرحلة الأولى من العملية الإستراتيجية. فهو يسمح للمؤسسة، أولاً وقبل كل شيء (التشخيص الداخلي)، بتحديد نقاط قوتها وضعفها ومن ثم تحليل الفرص والتهديدات في بيئتها (التشخيص الخارجي). ويعتبر ضرورياً عند صياغة وتنفيذ الخيارات الإستراتيجية الأكثر ملائمة وإثارة للاهتمام للمؤسسة.

1. التشخيص الإستراتيجي الداخلي

يتكون التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة من تحليل مواردها ومهاراتها من أجل إبراز تلك التي تشكل عناصر إيجابية (نقاط قوتها) وتلك التي تمثل نقاط سلبية (أو نقاط ضعفها). هذه المرحلة من التشخيص الاستراتيجي ضرورية لأنها ستحدد الموارد التي سيتعين على المنظمة استغلالها لتمييز عن منافسيها ونقاط الضعف التي سيتعين عليها سدها لكي تظل قادرة على المنافسة.

1.1. تحليل الموارد الداخلية للمنظمة

يتكون التشخيص الاستراتيجي الداخلي من تحليل الموارد المختلفة للمؤسسة وتحديد ما إذا كانت تعبر عن نقاط قوة أو ضعف بالنسبة لها: الموارد البشرية (مهارات وخبرات الموظفين؛ الخبرة والمعرفة والتحكم في الوظائف؛ معرفة المنتجات وطرق الإنتاج والعملاء، وما إلى ذلك)، والموارد المادية (المباني، والآلات، ومواقع نقاط البيع، وما إلى ذلك)، والموارد المالية (القدرة التمويلية، ونوعية الخزينة، وثقة المساهمين والبنوك وغيرها) والموارد غير الملموسة (السمعة والعلامات التجارية وبراءات الاختراع وثقة العملاء وما إلى ذلك).

• الموارد المادية:

✓ نقاط القوة: مصنع حديث للغاية يسمح للشركة بالإنتاج في ظل ظروف ممتازة.

✓ نقاط الضعف: آلات متقدمة أو مستودعات أو مصانع بعيدة عن العملاء والموردين.

• الموارد المالية:

- ✓ نقاط القوة: انخفاض نسبة الديون، والقدرة القوية على التمويل الذاتي، والشراكة طويلة الأجل مع أحد البنوك، وحملة الأسهم المستقرة، والمحاسبة السليمة والشفافة، إلخ.
- ✓ نقاط الضعف: مديونية عالية للغاية مما يحد من إمكانية قيام المنظمة بالاستثمار.

• الموارد البشرية:

- ✓ نقاط القوة: الموظفون المتحمسون والمشاركون، والموظفون ذوو المؤهلات العالية والكفاءة، والمديرون التنفيذيون المحترمون والمحترمون، والإدارة التي ينظر إليها الموظفون على أنها عادلة، إلخ.
- ✓ نقاط الضعف: ظروف العمل السيئة التي تضر بجاذبية المنظمة، وارتفاع معدل الدوران في المنظمة، وسلم الأجور أقل من المنافسين، والصورة المتدنية للوظائف التي يتم تنفيذها في الشركة، إلخ.

• الموارد غير الملموسة:

- ✓ نقاط القوة: علامات تجارية قوية وذات قيمة عالية، وابتكار ديناميكي، وإيداع براءات اختراع هام.
- ✓ نقاط الضعف: السمعة السيئة للشركة، ومحفظة التراخيص وبراءات الاختراع المحدودة والمتقادمة.

2.1. تحليل مهارات (كفاءات) المنظمة

تقوم المنظمة بجمع مواردها المختلفة لتطوير مهارات خاصة بها. هذا ما يسمى بالمعرفة التنظيمية الخاصة بالشركة، والتي من الممكن أن توفر لها ميزة تنافسية. على سبيل المثال، لطالما تم الاعتراف بسيارات شركة Toyota باعتبارها الأكثر موثوقية.

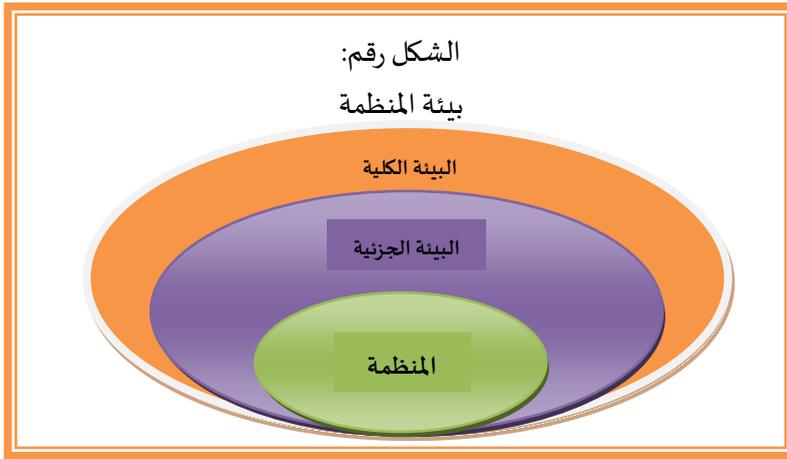
إن أداء هذه الشركة هو نتيجة لمهاراتها الخاصة، والتي تم تطويرها بفضل الطريقة التي تجمع بها مواردها: معرفة الموظف، وجهود البحث والتطوير، والمعدات والآلات المكيفة وفقا لعمليات الإنتاج، إلخ.

2. التشخيص الإستراتيجي الخارجي

يتعلق التشخيص الاستراتيجي الخارجي ببيئة المنظمات. فهو يحدد ويميز، من بين عناصر بيئة المنظمة، تلك التي تشكل الفرص وتلك التي تشكل تهديدات لها.

1.2. تحديد العوامل البيئية

هنا يتم التمييز بين عناصر بيئة المنظمة القريبة منها والجهات الفاعلة التي هي على اتصال مباشر معها. حيث يتم التمييز بين البيئة الجزئية للمنظمة micro-environment، والعناصر البيئية بالمعنى الواسع والتي تؤثر على كل المنظمات بشكل عام أي البيئة الكلية للمنظمة macro-environment.



1.1.2 البيئة الجزئية للمنظمة Micro-Environment

تتكون البيئة الجزئية من جهات فاعلة تحافظ على علاقات وثيقة مع المنظمة. بالنسبة للشركة، هؤلاء هم عملاؤها وموردوها ومقدمو رأس مالها

(مصرفيون، مساهمون، إلخ). بالنسبة للجمعية، هم أعضائها، رعاتها، والجماعات المحلية التي تدعمها.

تحدد البيئة الجزئية البيئة القريبة من المنظمات، والجهات الفاعلة التي تقيم معها علاقات مباشرة، وبشكل أعم ما يؤثر بشكل مباشر وفريد على المنظمة. كما يتيح تحليل البيئة الجزئية تسليط الضوء على جميع التهديدات الخارجية الموجودة، وكذلك جميع الفرص التي يجب اغتنامها. في هذه الحالة يمكن الإعتماد في التحليل على القوى التنافسية الخمسة لبورتر Porter's Five Driving Forces والمتمثلة في:

- شدة المنافسة داخل القطاع **Competitive Rivalry**: تشير إلى المنافسة الموجودة في السوق. كلما كان عدد المنافسين أكبر، كلما قلت قوة الشركة والعكس صحيح. ففي تقيس مدى حدة المنافسة في السوق حالياً، ويتم ذلك من خلال تحديد عدد المنافسين الحاليين وقدرات وإمكانيات كل منافس.
- الداخلون الجدد **Threat of New Entrants**: قوة الشركة قد تتأثر بالداخلين الجدد إلى السوق. كلما كان هناك حواجز تمنع أو تؤخر الشركات لدخول السوق، كلما زادت قوة الشركات القائمة. بعبارة أخرى كلما قل الوقت والمال الذي يتحملة المنافس لدخول السوق وأن يكون منافساً فعالاً، زاد ضعف الشركة ووضعها في السوق بدرجة كبيرة.
- القوة التفاوضية للمشتريين **Bargaining Power Buyers**: تقيس هذه القوة مدى قدرة الزبائن على التأثير على الأسعار والجودة، إذ تزداد قوة الزبائن عندما يكون عددهم قليلاً مقابل وجود الكثير من البائعين. كما تزداد قوة العملاء عندما يكون من السهل تحولهم من شركة إلى أخرى، بينما تقل قوة العملاء عندما يشترون كميات صغيرة من المنتجات، ويكون المنتج الذي يقدمه البائع مختلفاً عن أي منتج يقدمه المنافسون.

بعبارة أخرى، هي تمثل قوة الزبائن و إمكانياتهم على خفض الأسعار و هذا يعتمد على بضع عوامل كعدد الزبائن، و أهميتهم، وقدرتهم أن يتحولون لشراء منتجات من شركات منافسة. عموما الشركة التي يكون لديها العديد من العملاء المستقلين و الصغار ستكون قدرتها عالية في فرض أسعار عالية وزيادة ربحيتها.

- **القوة التفاوضية للموردين Bargaining Power Suppliers:** تتمثل في قدرة الموردين في التحكم بالشركات. و هذا يعتمد على عدد الموردين و مدى تميز وجودة منتجاتهم. كلما كان عدد الموردين أقل، كلما زادت قوتهم و زاد اعتماد الشركات عليهم. أما إذا كان عدد الموردين كبير، فتستطيع الشركات اختيار الأفضل والتنقل بين مورد وآخر والحصول على صفقات أفضل لصالحها.

- **تهديد المنتجات البديلة Threat of Substitutes:** تقارن هذه القوة بين أسعار وجودة السلع المنافسة، ومقدار الربح الذي يحققه المنافسون، وهو ما سوف يحدد ما إذا كان بإمكانهم خفض تكاليفهم أكثر. وبالتالي فإن تهديد المنتجات البديلة يُحدد من خلال تغير التكاليف سواء التغير الفوري أو طويل الأجل، وكذلك ميل المشتريين للتغيير.

وفق نموذج بورتر- البدائل هي المنتجات أو الخدمات التي يمكنها أن تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدّمها الشركة وأن تلبي احتياجات الزبون نفسها. ينبغي التمييز بين البدائل والمنافسين وعدم الخلط بينهما، إذ يقدم المنافسون منتجات أو خدمات مشابهة لتلك التي تقدّمها الشركة ويتنافسون بشكل مباشر فيما بينهم.

في المقابل، فإنّ البدائل هي منتجات أو خدمات مختلفة تمامًا عمّا تقدّمه الشركة ولكن يرغب المستهلكون في استخدامها بدلاً من المنتج الذي يستخدمونه في الوقت الحالي.



عادة يتم الإعتماد على تحليل SWOT عند تحديد البيئة الجزئية للمنظمة. حيث تعد مصفوفة SWOT واحدة من أفضل الأدوات المعروفة في التحليل الاستراتيجي. سهولتها تجعل التعامل معها أمراً ضرورياً لاستكشاف الخيارات الإستراتيجية للنشاط.

الشكل رقم:

تحليل SWOT

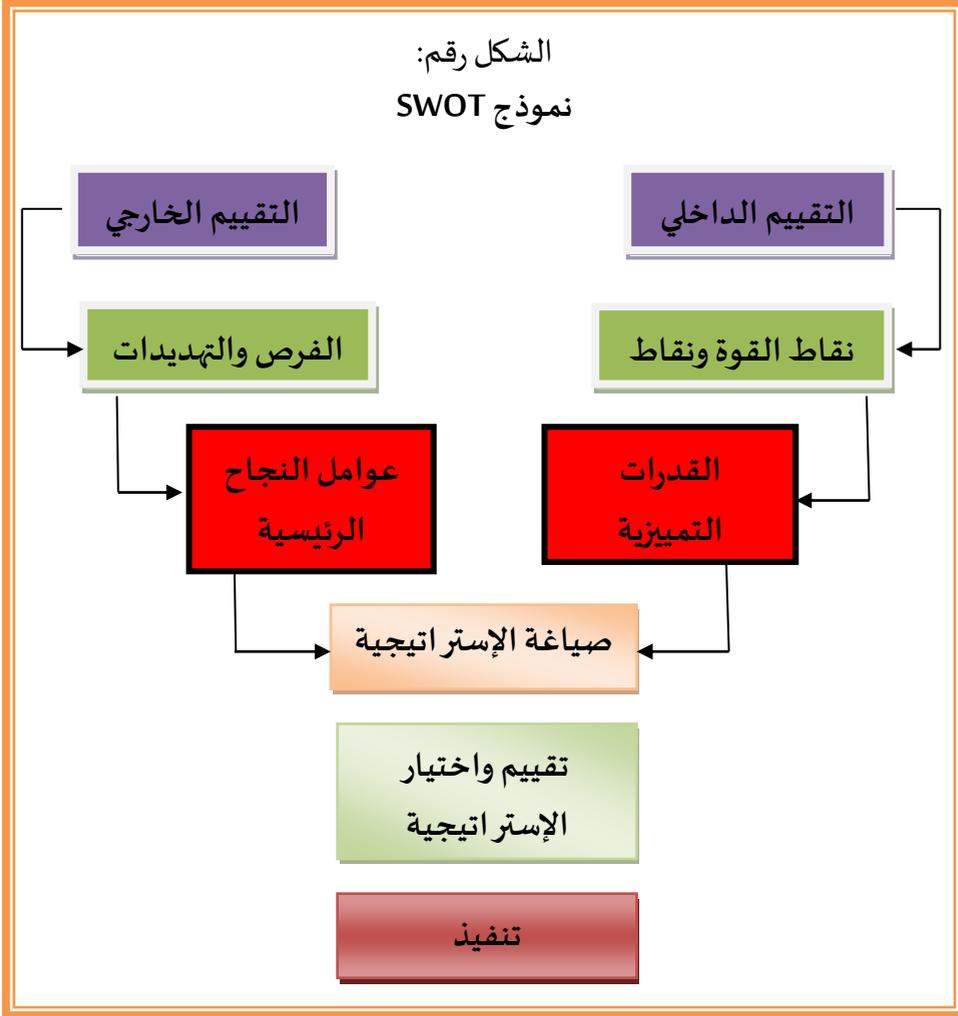
تحليل SWOT	أمور مساعدة لتحقيق الأهداف	أمور معطلة لتحقيق الأهداف
داخلية تتعلق بنا نحن	نقاط قوة سماتنا نحن، التي تساعد في تحقيق الهدف	نقاط ضعف سماتنا نحن، التي تعوقنا عن تحقيق الهدف
11
22
33
44
خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية	فرص ظروف خارجية، يمكن استثمارها لتحقيق الهدف	تهديدات ظروف خارجية، يمكن أن تضر وتعيق تحقيق الهدف
11
22
33
44
.....55	

هناك العديد من الأمثلة التي يمكن صياغتها والخاصة بنقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالمؤسسة كما هو مبين في الشكل الموالي:

الجدول رقم:

العناصر المكونة لتحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ● نقص الخبرة التسويقية ● منتجات وخدمات غير متميزة (مقارنة مع المنافسين) ● موقع شركتك. ● يتمتع المنافسون بإمكانية وصول فائقة إلى قنوات التوزيع. ● تدني جودة السلع أو الخدمات. ● تضرر السمعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● الخبرة التسويقية ● الوصول الحصري إلى الموارد الطبيعية ● براءات الاختراع ● منتج أو خدمة جديدة مبتكرة ● موقع المؤسسة ● ميزة التكلفة من خلال المعرفة الفنية. ● عمليات وإجراءات الجودة. ● علامة تجارية قوية أو سمعة طيبة.
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> ● منافس جديد في سوقك المحلية. ● حرب الأسعار. ● المنافس لديه منتج أو خدمة بديلة جديدة ومبتكرة. ● لوائح جديدة. ● زيادة الحواجز التجارية. ● فرض ضرائب جديدة محتملة على منتجك أو خدمتك. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تطوير السوق . ● الاندماجات أو المشاريع المشتركة أو التحالفات الإستراتيجية. ● الانتقال إلى قطاعات سوق جذابة جديدة. ● سوق دولي جديد. ● تخفيف اللوائح. ● إزالة حواجز التجارة الدولية. ● سوق يقوده منافس ضعيف.



2.1.2 البيئة الكلية للمنظمة Macro-Environment

أما البيئة الكلية فإنها تشير إلى البيئة بالمعنى الواسع للمنظمة. ويتم تحليلها من خلال مكوناتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية والقانونية (PESTEL). إنها تركز على التحديد لكل منها، العناصر التي تؤثر على المنظمة والتي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد موقعها الاستراتيجي.

يعد تحليل PESTLE كأسلوب تحليلي يستخدم للتحليل الاستراتيجي للمحيط التنظيمي. وكل حرف في اختصار PESTLE يمثل نوعا مختلفا من العوامل الخارجية.

P - Political: التأثير الحالي والمحتمل للتأثيرات السياسية

E - Economical: تأثير الاقتصاد المحلي والوطني والعالمي

S - Social: إسقاط التغيرات الاجتماعية على داخل المنظمة، والتأثيرات الثقافية

هي أيضاً جزء منها (محلي ، وطني ، إقليمي ، عالمي)

T - Technological: تأثير التكنولوجيا الحالية والجديدة والمتقدمة

L - Legal: آثار التشريعات الوطنية والدولية

E - Ecological: القضايا البيئية المحلية والوطنية والعالمية ومسائل حلها.

يتمثل جوهر التحليل في تحديد أهم الظواهر والأحداث والمخاطر والمؤثرات التي تؤثر على المنظمة أو ستؤثر عليها. طريقة PESTLE هي جزء من الطرق المستخدمة في تحليل التأثير. تستخدم أحيانا لتحليل العوامل الخارجية في تحليل SWOT.

سابعاً: التخطيط الإستراتيجي

1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي جزءاً مهماً من الإدارة وعنصراً حيوياً من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه. يهتم التفكير الإستراتيجي باستدامة وربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل، حيث يمكن إجراء تحليل المخاطر والفرص حسب مفهوم Porter (تحليل العملاء، الموردين، الداخلين الجدد، المنتجات... إلخ).

إن الخيارات الأساسية تستند أساساً إلى:

- اختيار مجموعة من الأنشطة أو زوج المنتجات-الأسواق والتي تبشر بالخير في المستقبل (مثل مصفوفة BCG).
- اختيار الإستثمارات المنتجة؛ وتكييف القدرات الإنتاجية للمؤسسة وفقاً لتطور الأسواق.
- البحث عن وسائل التمويل على المدى المتوسط أو الطويل.

2. خصائص التخطيط الإستراتيجي

يمكن تلخيص خصائص التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

- هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها؛
- هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك؛
- هو نظام يتم من خلاله تحديد محاولات تمييز المنظمة في المستقبل وتحدد مجال أعمال وأنشطة المنظمة المستقبلية؛

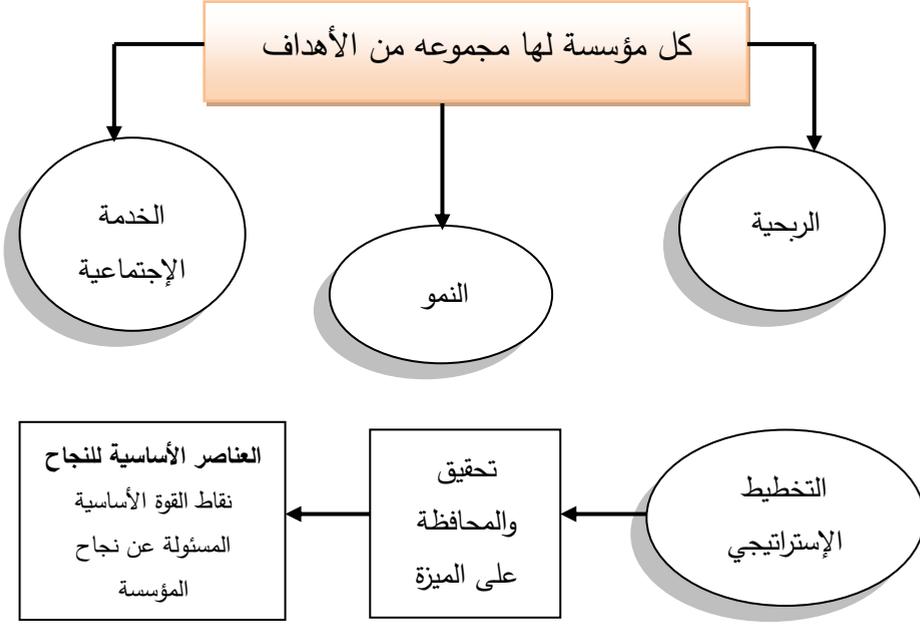
- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في آراء المنظمة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة؛
- هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والتنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى؛
- هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي تعود على جماعات أصحاب المصالح في المنظمة.

3. أهداف التخطيط الإستراتيجي

- حسب التخطيط الإستراتيجي نلاحظ بأن كل مؤسسة لها عدة أهداف تسعى لتحقيقها و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها؛
 - يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية؛
 - يساعد على تخصيص الفائض من الموارد؛
 - يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية؛
 - يفيد في إعداد كوادر للإدارة العليا؛
 - يزيد من قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

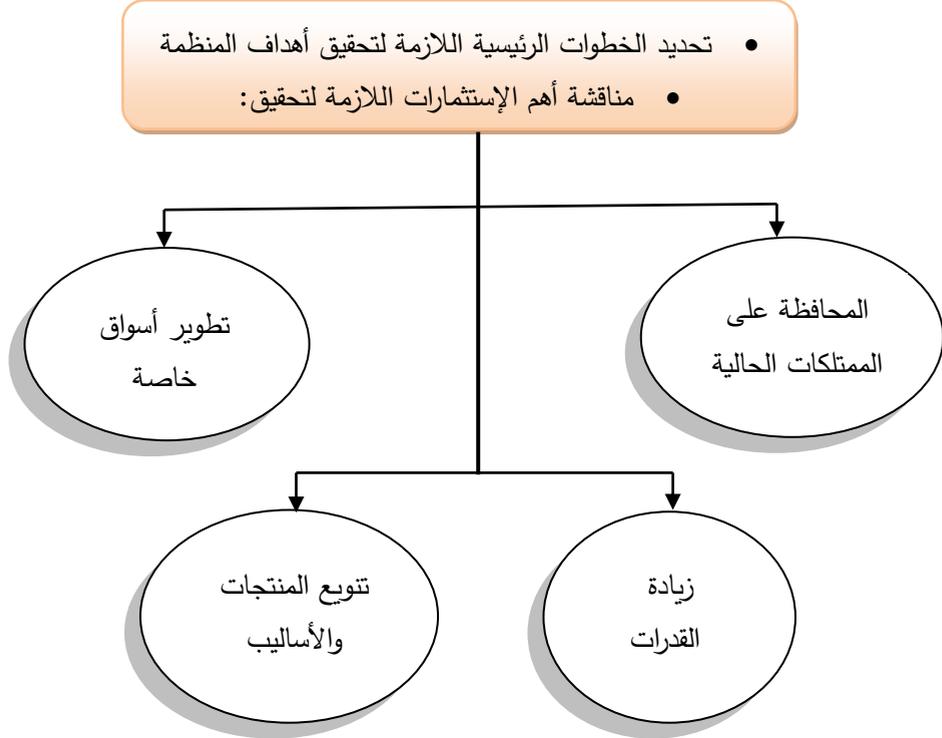
الشكل رقم:

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة



ومن أجل تحقيق الأهداف السالفة الذكر تقوم المؤسسة بوضع خطط إستراتيجية طويلة الأجل والتي يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم:
الخطط الإستراتيجية الطويلة الأجل



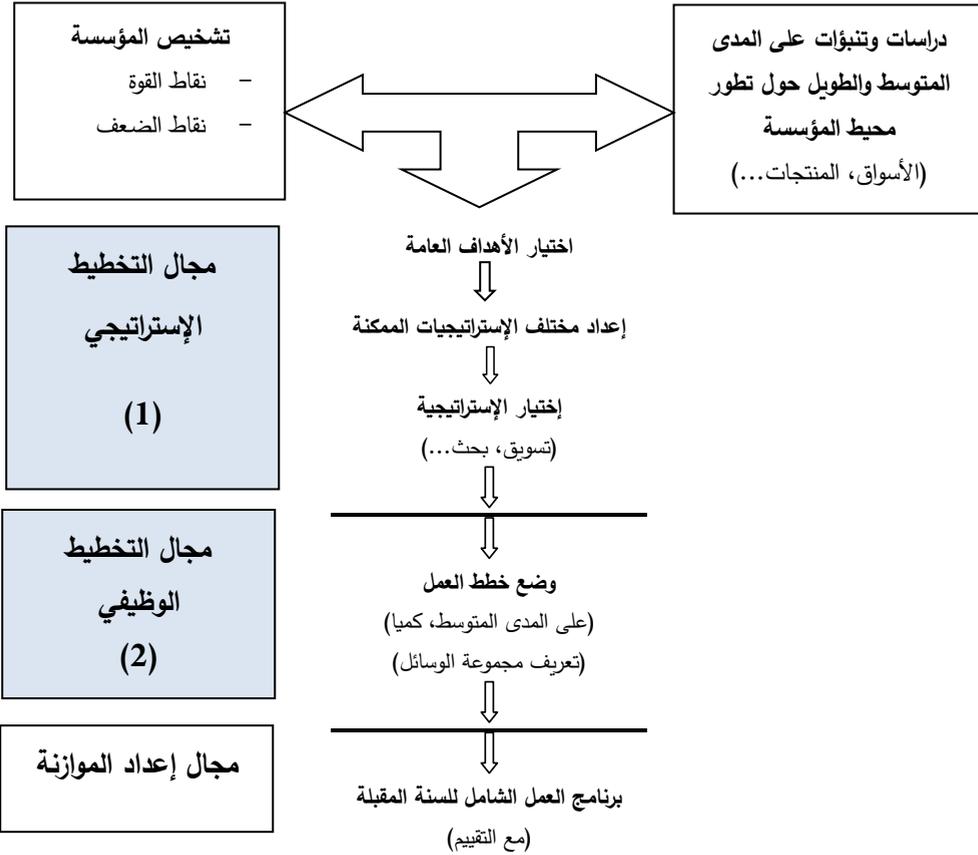
يرتكز التخطيط الإستراتيجي على مجموعة من الأدوات نذكر منها:

- التجزئة الإستراتيجية: تقسيم سوق المؤسسة حسب شرائح مميزة من الزبائن التي يتم حسبها تكييف المنتجات المقترحة.
- إدارة دورة حياة المنتجات لتقييم وتيرة تقادم (شيخوخة) منتج وتوقع تجديد محفظة الأنشطة.
- تأثير الخبرة: يمكن الاستفادة من إنتاجية المكاسب تبعا الخبرة المكتسبة (من خلال زيادة الكميات المنتجة).

إن صياغة الخطة الإستراتيجية تسمح بدراسة سيناريوهات التطور المختلفة وتصنيفها حسب درجة احتمال وقوعها.

الشكل رقم:

الخطة الإستراتيجية



4. فوائد التخطيط الإستراتيجي

- الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة؛
- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة؛

- يوضح ويبين الفرص والتهديدات المستقبلية؛
- يضع أهدافاً محددة للإنجاز؛
- يزود بأساس لقياس الأداء؛
- يصلح كقناة للاتصال؛
- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة؛
- يزود بالاحتياجات التدريبية.

2.4. التخطيط الوظيفي أو التشغيلي

يعتبر التخطيط الوظيفي بمثابة أداة للربط بين المدى القصير والمدى الطويل. فهو يسمح بتحديد المشاكل الواجبة الحل في المدى القصير (مشاكل الإنتاج، مشاكل الإمداد، المشكل التجاري و المالي).

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمؤسسة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المؤسسة فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

توضع الخطط التشغيلية عادة من طرف مراكز المسؤولية بالاعتماد على تحديد متغيرات العمل (مقاليد العمل المتاحة إلى المدير لتحقيق أهدافه

الرئيسية). هذه الخطط يجب أن تسمح بالتوقع والتكيف (باستخدام المحاكاة والسيناريوهات على سبيل المثال). وتظل الأهداف الموازية، في معظم الأحيان، الأساس الرئيسي لتقييم الأداء في المؤسسة.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن التخطيط يعتبر عملية أساسية تدخل ضمن منظور الاستمرارية والحفاظ على المؤسسة، وفي بعض الأحيان يبدو قليل التكيف مع بيئة غير مستقرة مما يزعزع المؤسسات بغض النظر عن حجمها، ومهما كانت أقدميتها (الاستحواذ و التملك، الاندماج، التطورات التكنولوجية ونمو الأسواق) وبالتالي يعتبر التخطيط "تسيير للاستمرارية" أكثر منه "تسيير للانقطاع".