

الإدارة الاستراتيجية

تأليف

د/ منى شريف د/ بشرى حامد د/ سيهام رمضان
قسم إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة عين شمس كلية التجارة جامعة عين شمس كلية التجارة جامعة عين شمس

مراجعة

أ.د/ على عبد الوهاب
قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

المقدمة

زاد في الوقت الحالي الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي تواجه منظمات الأعمال على كافة أنواعها وأنشطتها ولما تحقّقه من مزايا تنافسية وقدرة على ملاحقة التغيرات البيئية واغتنام الفرص التي تمكنها من التقدم والريادة.

ولقد تناول الكتاب موضوعات متعددة تغطي جوانب مختلفة للإدارة الاستراتيجية فتناول الجزء الأول أساسيات الإدارة الاستراتيجية من حيث أهميتها ومستوياتها المختلفة ومقومات تطبيقها ، كما تعرض لمتطلبات التحليل البيئي للمنظمة بمكوناته الداخلية والخارجية ، كما تناول الجوانب الخاصة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ، كما تناول مفهوم البدائل الاستراتيجية وأنواعها وتعرض بصفة خاصة للاستراتيجيات التنافسية واستراتيجيات التوجه. وقد ركز الجزء الثاني على متطلبات تنفيذ الاستراتيجية من حيث مسئولية التنفيذ ومراحلها وتعرض لمهام الوظائف المختلفة والقيادة ودورها في تنفيذ الاستراتيجية ، كما تناول مفهوم وفوائد تقييم الأداء ومراحل وأهميته في التقويم والرقابة الاستراتيجية. وتعرض الجزء الثالث لاستراتيجية إدارة الأعمال البيئية فتناول الإدارة الاستراتيجية للبيئة ونظم الإدارة البيئية وكيفية تقييم دورة حياة المنتج

من حيث تأثيره الحالى والمستقبلى على البيئة ، كما تناول الوظائف الإدارية المختلفة ودورها فى التعامل مع القضايا البيئية ، وتناول استراتيجية البناء التعليمى للمنظمة وتعرض لمفهوم المنظمة المستمرة فى التعلم وكيفية بناء إطار لتوجيه التحول التنظيمى للمنظمة نحو التعلم والعلاقة بين التعلم والابداع وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ونسأل الله عز وجل أن نكون قد وفقنا فى إضافة جديدة فى جهود بناء ثقافة الإدارة الاستراتيجية.

المؤلفون

المحتويات

الصفحة

الموضوع

المقدمة

الجزء الأول

الوحدة الأولى : أساسيات الإدارة الاستراتيجية ٩

أولاً : مقدمة

ثانياً : تعريف الإدارة الاستراتيجية ١١

ثالثاً : مراحل الإدارة الاستراتيجية ١١

رابعاً : أهمية الإدارة الاستراتيجية ١٤

خامساً : المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية ١٧

سادساً : مقومات تطبيق الاستراتيجية ١٨

سابعاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات ٢٢

الوحدة الثانية : التحليل البيئي ٢٧

أولاً : تحليل البيئة الخارجية للمنظمة ٢٩

ثانياً : تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ٣٧

ثالثاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات ٤٥

٤٩ الوحدة الثالثة : الرؤية والرسالة والأهداف

٤٩ أولاً : الرؤية الاستراتيجية

٥٥ ثانياً : الرسالة

٦٠ ثالثاً : الأهداف

٦٨ رابعاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

٧٥ الوحدة الرابعة : البدائل الاستراتيجية

٧٩ أولاً : الإستراتيجيات التنافسية

٨٢ ثانياً : استراتيجيات التوجه

٩٥ ثالثاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

الجزء الثاني

٩٩ الوحدة الخامسة : تنفيذ الاستراتيجية

١٠٢ أولاً : مفهوم تنفيذ الاستراتيجية الإدارية

١٠٥ ثانياً : المسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجية

١٠٦ ثالثاً : ما لذي يجب عمله لتنفيذ الاستراتيجية؟

١٠٩ رابعاً : كيفية تنفيذ الاستراتيجية

١١٠ خامساً : مراحل تطوير المنظمة

١٢٢ سلسلاً : تصميم الوظائف لتنفيذ الاستراتيجية

١٢٧ سابعاً : للتوظيف وتنفيذ الاستراتيجية

١٣٠ ثامنناً : للقيادة الاستراتيجية

١٤٤ تسعناً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

١٤٩ الوحدة السادسة : التقويم والرقابة الاستراتيجية

١٥٢ أولاً : مفهوم وفوائد تقييم الأداء

١٥٣ ثانياً : تقييم الأداء على مستوى المنظمة

١٥٦ ثالثاً : مفهوم ومراحل عملية التقويم والرقابة

١٦٧ رابعاً : إرشادات للرقابة الصحيحة

١٦٨ خامساً : اختبار جودة استراتيجية المنظمة

١٧٢ سلسلاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

الجزء الثالث

الوحدة السابعة : استراتيجية إدارة الأعمال البيئية ١٧٣

أولاً : الإدارة الاستراتيجية للبيئة ١٧٦

ثانياً : نظم الإدارة البيئية ١٨٣

ثالثاً : تقييم دورة حياة المنتج ١٩٠

رابعاً : الوظائف الإدارية والقضايا البيئية ١٩٣

خامساً : أسئلة للمناقشة ٢٠٨

الوحدة الثامنة : استراتيجية البناء التعليمي للمنظمة ٢١٠

أولاً : مقدمة ٢١٤

ثانياً : ماهية المنظمة المستمرة في التعلم ٢١٥

ثالثاً : بناء إطار لتوجيه التحول التنظيمي للمنظمة نحو التعلم ٢١٨

رابعاً : العلاقة بين التعلم والابداع ٢٢٣

خامساً : التعلم وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة ٢٣٠

سادساً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات ٢٣٨

الوحدة الأولى

أساسيات الإدارة الإستراتيجية

أولاً : مقمة

ثانياً : تعريف الإدارة الاستراتيجية

ثالثاً : مراحل الإدارة الاستراتيجية

رابعاً : أهمية الإدارة الاستراتيجية

خامساً : المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية

سابعاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

الأهداف التعليمية الخاصة بالوحدة :

١. مفهوم الإدارة الإستراتيجية .
٢. مراحل الإدارة الإستراتيجية .
٣. أهمية الإدارة الإستراتيجية .
٤. المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية .
٥. مقومات تطبيق الإدارة الإستراتيجية .

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الوحدة :

- يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة الوحدة :
١. المهارات المعرفية الخاصة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية .
 ٢. إلمام الطالب بمراحل الإدارة الإستراتيجية ، و أهميتها ، و المستويات المختلفة لها و مقومات تطبيقها .

أساسيات الإدارة الإستراتيجية

أولاً: مقدمة :

تعمل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها في الوقت الحاضر في ظل ظروف متغيرة و غير مؤكدة ، و التغيرات قد تكون إيجابية أو سلبية ، كما أنها تحدث بدرجات مختلفة من عدم التأكد ، و تحمل التغيرات الإيجابية فرصاً قابلة للاستغلال التجاري أو الصناعي أو الخدمي، كما تحمل التغيرات السلبية تهديدات يمكن أن تعرض المنظمة للعديد من المشكلات.

ولمواجهة تلك التغيرات تقوم منظمة الأعمال الناجحة بدراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات.

ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية strategic management التي تربط العناصر الداخلية والخارجية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، ومن ثم تحقيق أعلى درجات النجاح والفاعلية.

ثانياً: تعريف الإدارة الإستراتيجية:

زاد الاهتمام بدراسة الإدارة الإستراتيجية خلال العقود الأخيرة الماضية وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الفترة.

ولقد استمدت كلمة إستراتيجية "جذورها من الكلمة اليونانية strategos التي ارتبط مفهومها بالمجال العسكري وكانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء (علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية)، وعندما انتقلت كلمة إستراتيجية إلى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريباً، فالإستراتيجية هي خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين.

كما أن الإستراتيجية في المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر المتعاملين، فهي انحصار على مستويات الأداء السابقة ومحاولة لزيادة رضا المواطن والمستفيد من خدمات المنظمة التي لا تسعى لتحقيق الربح.

وقد تعددت التعريفات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية فهناك من نظر إليها باعتبارها: (مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة).

وهناك من عرفها من منطلق الأدوار والمراحل الضرورية لإتمامها ومن هؤلاء Fred R.David الذي عرفها بأنها صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.

كما عرفت بأنها: الطريقة التي تخصص بها الشركة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها.

وأيضاً تم تعريفها على أنها: العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

كما يرى البعض أنها: مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتھا التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي. وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة .

وعموماً يمكن تعريفها على أنها: رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، ويتم ذلك من خلال صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقييمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

ومن خلال التعريفات السابقة للإدارة الإستراتيجية نستطيع أن نستخلص النقاط التالية:

- ١ - تحتوي الإدارة الإستراتيجية على عدة عناصر وهي:
 - أ- تحليل المتغيرات البيئية الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وكذلك تحليل المتغيرات البيئية الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة.
 - ب- صياغة إستراتيجية المنظمة.
 - ج - تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

- د - تقييم إستراتيجية المنظمة .
- ٢- تهتم الإدارة الإستراتيجية بالأداء طويل الأجل للمنظمة .
- ٣ - الإدارة الإستراتيجية شقان:
 - مجموعة مفاهيم متناسقة (أسلوب تفكير عقلي).
 - مجموعة آليات أو إجراءات تركز على المفاهيم.ولا بد من إعمال الشقين حتى تتحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- ٤- الإدارة الإستراتيجية سبيل لتحويل الفشل إلى نجاح. أو هي السبيل الأكثر احتمالا لتحقيق النجاح.

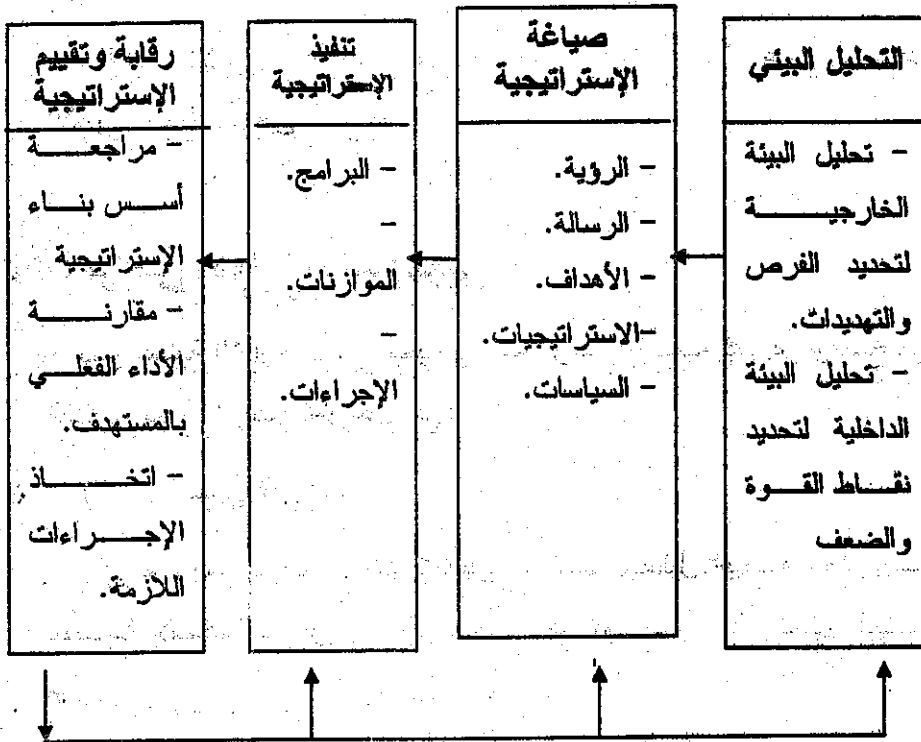
ثالثاً : مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل رئيسية كما هو واضح في الشكل رقم (١) وهذه المراحل هي:

(١) التحليل البيئي :

في هذه المرحلة تقوم الإدارة العليا بمراجعة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة لاستكشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف.

شكل رقم (١)
مراحل الإدارة الإستراتيجية



(٢) صياغة الإستراتيجية :

و تشمل صياغة الإستراتيجية على :

- ١- وضع رؤية و رسالة المنظمة .
- ٢- تحديد أهداف المنظمة و هى النتائج النهائية المرغوب تحقيقها .
- ٣- وضع البدائل الإستراتيجية ، و إختيار البديل الذى يعظم من تحقيق الأهداف
- ٤- وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة ، و إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية ، و كذلك الإستراتيجيات الوظيفية .
- ٥- وضع السياسات المرشدة للأعمال .

(٣) تنفيذ الإستراتيجية :

و هذه المرحلة تتعلق بتحويل و ترجمة الإستراتيجيات و السياسات إلى تصرفات من خلال البرامج و الموازنات و الإجراءات .

(٤) رقابة و تقييم الإستراتيجية :

و يتم من خلال هذه المرحلة قياس الأداء الفعلى و مقارنة الأداء الفعلى بالمستهدف ، و إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .
و على الرغم من أن عملية التقييم و الرقابة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ، إلا أنها يمكن أن تظهر نقاط الضعف فى الخطط الإستراتيجية السابقة ، و من ثم التشجيع على إعادة النظر فى العملية بأكملها مرة أخرى .

رابعاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية :

- ١- تتيح الإدارة الإستراتيجية للمنظمة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل مستقبلها ، فهي تمكن المنظمة من المبادرة و التأثير ، و ليس مجرد الإستجابة للأحداث .
- ٢- تعتبر الإدارة الإستراتيجية بمثابة دليل و مرشد للعمل ، تسترشد به المنظمة و يبلور خطتها في مواجهة المستقبل و تحدياته ، و تحديد و توجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة .
- ٣- تساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها .
- ٤- تساعد على تقليل مقاومة التغيير ، فالإدارة الإستراتيجية تقدم أساس للتعرف على الحاجة للتغيير ، و منطقية هذا التغيير و توضيحه لكل المديرين و العاملين في المنظمة ، فهي تساعدهم على النظر للتغيير باعتباره فرصة أكثر منها تهديد ، و كذلك من خلال إشراكهم في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المديرين و العاملين ملتزمين بمساندة المنظمة و تأييد عمليات التغيير .
- ٥- تساعد على توجيه الموارد و الإمكانيات التوجيه الصحيح في المدى البعيد .
- ٦- تعمل على تدعيم المركز التنافسي للمنظمة ، حيث تتجح المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية و ما تحويه من فرص ، و تقيمتها لمواردها

الداخلية التي تمكنها من إستغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

- ٧- تساعد المنظمة على الإستفادة من الفرص المتاحة ، فمن خلال الإدارة الإستراتيجية يمكن التعرف على الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية للمنظمة ، و ترتيبها وفقاً للأولويات ، و إستغلالها بأفضل صورة ممكنة .
- ٨- تساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة ، و أوجه الضعف لديها و تحديد متطلبات التعامل الفعال معها .
- ٩- توفر أدوات التنبؤ و التقدير لإتجاهات عناصر بيئة العمل .
- ١٠- تعمل على التقليل إلى أدنى حد من آثار الظروف غير المواتية و التغيرات .
- ١١- تعمل على تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء ، و تحقيق نمو و تقدم المنظمة .

خامساً : المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية :

في الشركات الكبيرة و المتنوعة النشاط يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية ، لكل منها مكانتها و سماتها و الدور المخطط لها ، و المختصين بوضعها ، و تتمثل هذه المستويات كما هو واضح في الشكل رقم (٢) فيما يلي :

- إستراتيجية المنظمة .
- إستراتيجية الأعمال .
- إستراتيجية النشاط .

(١) إستراتيجية المنظمة :

تمثل إستراتيجية المنظمة الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل و تتركز هذه الإستراتيجية حول تحديد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى ، و الرسالة الأساسية للمنظمة ، و نوعية النشاط الذى تقوم به المنظمة ، و تحديد الأسواق التى سوف تتعامل معها ، و تدفق الموارد المالية و غير المالية من و إلى الأقسام ، و العلاقة بين المنظمة و المجموعات ذات المصالح ، و إدارة مفهوم المشاركات بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة، و عادة ما تأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة و هى : الإستقرار أو النمو أو الإنكماش و التقلص ، و يتم وضع إستراتيجية المنظمة بواسطة الإدارة العليا للمنظمة .

(٢) إستراتيجية الأعمال :

تعتبر إستراتيجية الأعمال أكثر تركيزا و أقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل ، و يتم وضعها عادة على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBU) فى المنظمات الكبيرة متعددة الأنشطة ، فمثل هذه المنظمات الكبيرة و التى تتعامل فى العديد من الصناعات ، أو تقدم العديد من المنتجات يتم تقسيمها إلى عدد من الوحدات ، بحيث يطلق على كل وحدة منها إسم وحدة الأعمال الإستراتيجية (SBU) Strategic Business Unit و نجد أن كل وحدة أعمال إستراتيجية تخدم سلعة ، أو سوق ، أو قطاع محدد ، أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة .

و هذه المنظمات متعددة وحدات الأعمال الإستراتيجية نجد أن لكل وحدة من هذه الوحدات إستراتيجية خاصة بها تسمى إستراتيجية الأعمال ، أى أن الإستراتيجيات تتعدد و تختلف بتعدد و إختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية . و تركز إستراتيجية الأعمال على المنتج أو الخدمة التى سوف تقوم وحدة الأعمال الإستراتيجية بتقديمها إلى الأسواق التى تعمل بها ، و على المستهلكين المحتملين للوحدة ، و على إختيار طريقة المنافسة و تحديد أى نوع من الميزات التنافسية يمكن تحقيقها ، و على كيفية الإستجابة إلى الظروف المتغيرة فى الصناعة و فى مجال المنافسة ، و على كيفية الإلتزام بفلسفة المنظمة و المساهمة فى تحقيق أهدافها .

و تأخذ إستراتيجية الأعمال - أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية - عدة أشكال أبرزها : القيادة فى التكلفة ، و التمايز و التركيز . و عندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن نواب رئيس المنظمة كرجال الصف الثانى للإدارة العليا عادة ما يقومون بوضع هذا الإستراتيجية .

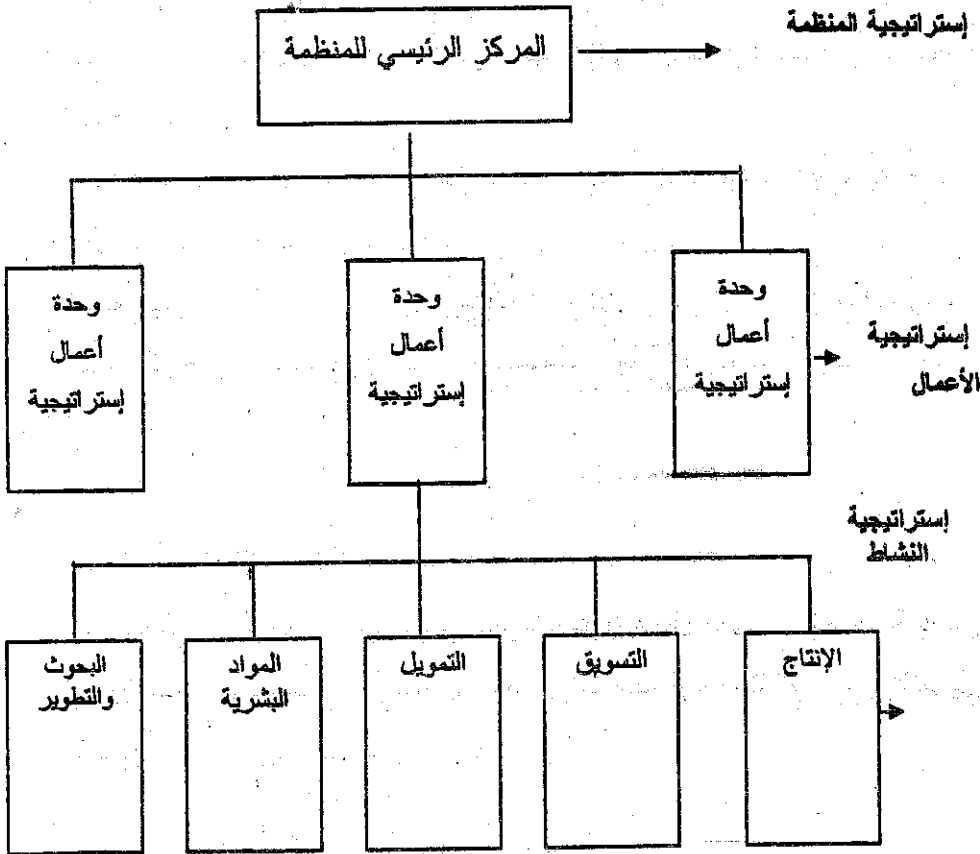
(٣) إستراتيجية النشاط:

و بعد وضع إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية الأعمال تظهر الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة فى المجال الوظيفى بالنسبة لوظائف الإنتاج و التمويل و التسويق و الموارد البشرية و غيرها .

فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى الموارد البشرية بسياسات الإختيار و التعيين و الأجور و الحوافز و التدريب و غيرها .

و عادة ما يقوم رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية بوضع الإستراتيجيات .
و عموما يجب أن يكون هناك تنسيق و تفاعل بين المستويات الثلاثة
للإستراتيجية ، حتى تحصل المنظمة على أقصى درجات النجاح و الفعالية .

شكل رقم (٢)
المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية



سادساً : مقومات تطبيق الإدارة الإستراتيجية :

لكي تقوم أى منظمة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية ، فلا بد من توافر مجموعة من المقومات أو المتطلبات تساعد على نجاح هذا النظام و من أهم هذه المقومات ما يلى :

- ١- تحمس الإدارة العليا لأفكار التغيير ، ووجود رغبة قوية لديها لنقل المنظمة من حالها إلى حال أفضل .
- ٢- توافر عاملين تم إختيارهم بعناية يتمتعون بالصفات و القدرات المناسبة لأنواع العمل ، و مقتنعين بدور و أهمية التغيير، و بالفوائد التى تعود عليهم فى حالة تطبيقه .
- ٣- مشاركة العاملين فى التغيير ، و خاصة الذين سينفذون التغيير و الذين سيتأثرون به بشكل مباشر أو غير مباشر .
- ٤- توافر نظم للتحفيز بالشكل الذى يتلائم و التغييرات المستحدث و يعمل على زيادة حماس و دافعية العاملين .
- ٥- تطوير برامج التدريب القائمة و إستنباط برامج و تجهيزات تدريبية جديدة ، بهدف إجراء تغييرات مخططة فى معارف و قيم مدركات و إتجاهات و قدرات و مهارات العاملين مع مراعاة أن تشمل خطة التدريب كافة مستويات العاملين مع التركيز على مستوى الإدارة العليا لأنها هى التى تقوم بالدور الأكبر فى تخطيط برامج التطوير و ممارسة التغيير و حشد الجهود .
- ٦- مرونة فى اللوائح و النظم المعمول بها ، و التى تسمح بالتطوير و التغيير .

- ٧- توافر مخصصات مالية فى موازنة المنظمة لأغراض التطوير والتغيير .
- ٨- توافر هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء ، و قابلية للتطوير و التكيف مع التغيرات و التحديات الخارجية و الداخلية للمنظمة .
- ٩- توافر بنية معلوماتية تساعد عمليات التطوير و التغيير ، و نظم وقنوات للاتصال الفعال .
- ١٠- وجود رؤية و رسالة واضحة و محددة للمنظمة ، كذلك وجود سياسات واضحة معقولة قابلة للتحقيق ، و مرنة قابلة للتعديل.
- ١١- وجود روح الإصرار على التغيير وروح الإستمرارية فيه والإستعداد لتحمل المخاطر ، فلا تتخلى الإدارة عن تطبيق الإدارة الإستراتيجية لمجرد مواجهة بعض المشكلات عند بداية تطبيقها .

سابعاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات :

أولاً : وضح ما إذا كانت العبارات الآتية صواب أم خطأ ، مع التعليق :

- ١- تهتم الإدارة الإستراتيجية بالأداء قصير الأجل للمنظمة .
- ٢- تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بمرحلتين فقط هما : مرحلة صياغة الإستراتيجية ، و مرحلة تنفيذ الإستراتيجية .
- ٣- يعتبر التحليل البيئي هو المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية .
- ٤- تتيح الإدارة الإستراتيجية للمنظمة أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة .
- ٥- يشتمل تنفيذ الإستراتيجية على وضع رؤية و رسالة المنظمة .
- ٦- يتم وضع إستراتيجية المنظمة بعد وضع إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية النشاط .
- ٧- إستراتيجية النشاط تستم عادة فى مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية فى المنظمات الكبيرة متعددة الأنشطة .
- ٨- لا بد من توافر مجموعة من المقومات التى تساعد المنظمة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية .

ثانيا : أسئلة للمناقشة :

- ١- ضع تعريفا وافيا لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ،ثم وضح المكونات الأساسية له ؟
- ٢- تناول بالشرح مراحل الإدارة الإستراتيجية ؟
- ٣- تدرج من المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية ؟
- ٤- تكلم عن أهمية الإدارة الإستراتيجية ؟
- ٥- اذكر أهم مقومات تطبيق الإدارة الإستراتيجية ؟

إرشادات لحل عبارات الصواب و الخطأ :

- | | | |
|---------|---------|---------|
| ١- خطأ | ٢- خطأ | ٣- صواب |
| ٤- صواب | ٥- خطأ | ٦- خطأ |
| ٧- خطأ | ٨- صواب | |

الوحدة الثانية

التحليل البيئي

أولاً : تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

ثانياً : تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

ثالثاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

الأهداف التعليمية الخاصة بالوحدة :

١. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة .
٢. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة .
٣. مصفوفة نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات (مصفوفة (SWOT)

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الوحدة :

- يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة الوحدة :
١. إلمام الطالب بأهم العوامل التي يمكن من خلالها تحليل البيئة الخارجية و البيئة الداخلية للمنظمة .
 ٢. إلمام الطالب بمصفوفة نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات مصفوفة (SWOT).

التحليل البيئي

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية _ كما سبق توضيحه في الفصل السابق _ بأربعة مراحل رئيسية ، و يعد التحليل البيئي هو أول مرحلة من تلك المراحل ، حيث تقوم الإدارة العليا من خلال تلك المرحلة بدراسة و تحليل البيئة الخارجية للمنظمة للتعرف على الفرص و التهديدات ، كما تقوم بمراجعة و تحليل البيئة الداخلية لإستكشاف نواحي القوة و الضعف .

أولاً : تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :

يقصد بتحليل البيئة الخارجية التعرف الدقيق و المتابعة المستمرة لعناصر البيئة و مكوناتها ، و ما يطرأ عليها من تغيرات و رصد إتجاهات الحركة و التطور في تلك العناصر البيئية .

و يترتب على تحليل البيئة أن تتعرف المنظمة على الفرص المتاحة أو المحتملة ، و التي يمكن إستغلالها ، و كذلك على التهديدات القائمة أو المتوقعة ، و التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها .

و يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى مجموعتين من المتغيرات البيئية هما :

أ- البيئة الخارجية العامة .

ب- البيئة الخارجية الخاصة .

و الشكل رقم (٣) يوضح العوامل البيئية الخارجية العامة و الخاصة المحيطة بالمنظمة .

أ - البيئة الخارجية العامة :

و تتمثل فى تلك العوامل التى تؤثر على كافة المنظمات ، و لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة، فهذه المتغيرات تؤثر فى المنظمة و لا تستطيع المنظمة التحكم فيها ، و تشتمل على العديد من العوامل مثل العوامل الاقتصادية و العوامل السياسية و القانونية ، و العوامل الاجتماعية و الثقافية و العوامل التكنولوجية .

(١) العوامل الاقتصادية :

تمثل البيئة الاقتصادية عنصرا هاما من عناصر البيئة الخارجية العامة للمنظمة ، و التى يتعين على المديرين تحليلها و توقع متغيراتها . و تتضمن البيئة الاقتصادية عدة عوامل و متغيرات تؤثر إيجابيا أو سلبا على أداء المنظمات .

و من أهم هذه العوامل التى يجب دراستها و تحليلها ما يلى (١) :

- سعر الفائدة على القروض ، و فترة السماح قبل بدء السداد ، ومدة السداد و أثر ذلك على تكلفة التمويل بالإقتراض المصرفى .
- سعر الصرف و أثره على تكلفة شراء المستلزمات السلعية و الخدمية من الخارج .
- معدل التضخم و أثره على تكلفة كل من المستلزمات و الأجور .
- مستويات الأسعار لمستلزمات الإنتاج و للأجور و أثرها على التكلفة .
- النظام الضريبي الذى يؤثر على إجمالي التكاليف ، و معدل العائد على رأس المال المستثمر .
- الرسوم الجمركية و أثرها على تكلفة تدبير مستلزمات الإنتاج المستوردة .

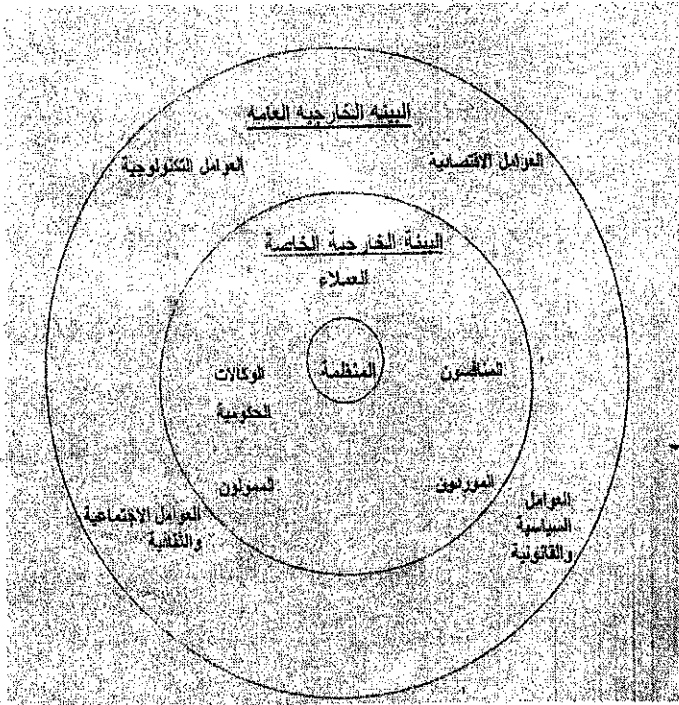
(١) أحمد سيد مصطفى ، المدير فى البيئة المصرية (القاهرة : غير محدد الناشر ، ١٩٩٦) ص ٨٦.

- قدر ما يتاح للمنظمات من ائتمان مصرفي ، و أثر ذلك على مشروعات التوسع و الإحلال و التجديد .

و تتأثر الشركات بدرجات متفاوتة بهذه العوامل الاقتصادية ، و ما يعتبر بمثابة فرصة لشركة ما قد يعتبر تهديدا لشركة أخرى .

شكل رقم (٣)

العوامل البيئية الخارجية العامة و الخاصة المحيطة بالمنظمة



(٢) العوامل السياسية و القانونية :

يمكن أن تمثل العوامل السياسية و القانونية نوعا من الفرص أو التهديدات لأي منظمة .

و تمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المنظمة و بين الدولة أو الحكومة ،و يمكن للتدخل الحكومى أن يتدرج من تدخل محدود جدا إلى تدخل كامل فى صميم أعمال المنظمة ، و بالتالى يمكن للحكومة أن تلعب عدة أدوار للتأثير على منظمات الأعمال ، فقد يزداد التدخل الحكومى فى مجال أعمال المنظمات من خلال العديد من القوانين التى تصدرها الحكومة ، و تمثل قيود و تهديدات على أداء تلك المنظمات و ذلك للحد من الإستثمار الخاص ، وقد يقل هذا التدخل الحكومى بدرجة أو بأخرى .

و قد تقوم الحكومة بتشجيع الإستثمار فى كافة المجالات و ذلك من خلال بعض الممارسات السياسية الحكومية مثل :

- تهيئة بنية أساسية مناسبة .
 - تيسير إجراءات إنشاء الشركات .
 - توفير خدمات حكومية جيدة .
 - تشجيع الشركات على التصدير .
 - إصدار قوانين و لوائح ميسرة للإستثمار .
 - توفير حوافز جاذبة للمستثمرين ، و بتبسيط إجراءات التعامل معهم .
 - مراعاة تناسق ز إنسجام أو عدم تضارب القرارات السياسية بما يساعد على فاعلية التخطيط الإستراتيجى بالمنظمات .
- أما العوامل القانونية و التشريعية فهى تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمات و منها :

- قوانين منع التلوث و المحافظة على البيئة .
- قوانين العمل و التأمينات .
- قوانين الضرائب و الجمارك .
- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك .

(٣) العوامل الاجتماعية و الثقافية :

تتعلق العوامل الاجتماعية و الثقافية بالقيم و التقاليد ، و نمط معيشة الأفراد و مستوى هذه المعيشة ، و مستوى التعليم ، و حاجات الأفراد و اتجاهاتهم و أدواقهم ، و الأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذى تعمل فيه المنظمة ، و دور المرأة فى قوة العمل ، و القيم الدينية السائدة ، و التغيرات السكانية ، و الخصائص الديموجرافية و المسئولية الاجتماعية و غيرها .

و بالطبع تؤثر هذه العوامل على الموارد البشرية التى تحصل عليها المنظمة من المجتمع كما تؤثر أيضا على القدرة التنسيقية لها ، و على الوظائف التى تؤديها المنظمة للمجتمع .

فالتغير فى ثقافة العمل ، و مستوى تعليمه ، و نمط معيشته ، يؤثر على الطريقة التى يفكر بها ، و أسلوب إنفاقه لأمواله فى السوق ، و كذلك على أسلوب الإتصال به ، و إقناعه بالسلعة أو الخدمة .

و على سبيل المثال يمكن أن نشاهد التغير الكبير الذى حدث فى الأدواق و العادات و الأنماط الإستهلاكية و زيادة التمسك بالقيم الدينية فى الفترة الأخيرة ، و الذى أدى إلى تغيرا الطلب على بعض السلع أو الخدمات ، فأصبحت السياحة المرتبطة مثلا بالحج و العمرة أروج بكثير من سياحة الشواطئ و الملاهى ، و كذلك ملابس السيدات أصبحت فى الأغلب تميل نحو التحشم و الإلتزام و البعد عن التقليد الأعمى للموضة الغربية ، كذلك زاد عدد المدارس الدينية الخاصة لتلبى حاجة هذا التغير الإجتماعى .

(٤) العوامل التكنولوجية :

تعتبر العوامل التكنولوجية من أهم العوامل التى تؤثر على أداء المنظمات و التى تؤدي إلى خلق العديد و العديد من الفرص و التهديدات لشتى المنظمات .

فالتطورات التكنولوجية السريعة و المتلاحقة فى العصر الحديث و فى مقدمتها تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات أدت إلى خلق تأثيرات كبيرة و خطيرة على منظمات الأعمال .

و من أهم الآثار الناجمة عن التطورات التكنولوجية ما يلى :

أ- ظهور منتجات جديدة و متطورة لم تكن موجودة من قبل مثل ظهور التليفونات المحمولة و كل ما يتعلق بها من خدمات .

ب- تقادم بعض السلع و الخدمات الأخرى .

ج- تغيير طريقة تصميم المنتجات : فأصبح التصميم الهندسى بإستخدام الكمبيوتر يحقق وفرا كبيرا فى الوقت ، بالإضافة إلى توافر البدائل المتعددة و الجودة العالية فى التصميم .

د - تغيير فى الأداء الإنتاجى و العمليات الإنتاجية : و ذلك من خلال إستخدام الآلات و المعدات الحديثة و المتقدم تكنولوجيا .

هـ - تغيير فى الأداء التسويقى فظهور الكمبيوتر و تكنولوجيا المعلومات أدى إلى ظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية و التى يتم من خلالها تنفيذ المعاملات التجارية بين أى منظمة و منظمة أخرى أو بين المنظمة و المستهلكين فى ثوان من خلال شبكة الإنترنت . و بدون اللقاء المباشر بين الطرفين .

و- تغيير فى هيكل الموارد البشرية : فإستخدام الآلات و المعدات الحديثة كذلك إستخدام الكمبيوتر فى بعض المنظمات أدى إلى التقليل من أعداد العمالة اليدوية و الكتابية و غير الماهرة ، و زيادة الحاجة إلى العمالة الماهرة فى مجالى التشغيل و الصيانة ، و كذلك أدى إلى زيادة و تنوع الحاجات التدريبية لدى العاملين .

ب - البيئة الخارجية الخاصة :

تتمثل البيئة الخارجية الخاصة فى تلك العناصر و القوى ذات الإتصال الواضح و المؤثر بالمنظمة و التى تتعامل معها و تؤثر فيها ، و تتأثر بها بدرجة أكبر من عناصر البيئة الخارجية العامة.

فالمنظمات عادة ما تواجه أكثر من متغير من متغيرات البيئة الخارجية الخاصة و بصورة يومية .

و تشمل البيئة الخارجية الخاصة على العديد من العناصر مثل : العملاء و المنافسون و الموردون ، و الممولون، و الوكالات الحكومية و غيرها ، و فيما يلى توضيح لبعض تلك العناصر .

١- العملاء :

يشكل تحليل العملاء أهمية خاصة بالنسبة للمنظمة ، فالعملاء هم مشتركو منتجاتها و مصدر أهم إيراداتها ، لذلك يتعين على المنظمة تحليل العملاء من حيث نوعياتهم و خصائصهم و توقعاتهم و حاجاتهم و رغباتهم ، و التعرف على مستويات رضاهم عما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات ، كذلك رصد أى تغيير يطرأ على خصائصهم و أدواقهم و أنماطهم الإستهلاكية .

٢- الموردون :

و هم الذين تشتري منهم المنظمة احتياجاتها المتنوعة ، و يتعين على المنظمة حصر و تحليل كافة الموردين الممكن التعامل معهم سواء المحليين أو الخارجيين ، و ذلك من حيث الكميات و النوعيات و الجودة المتاحة لدى كل مورد ، و مدى الإلتزام بالأسعار ، و توقيتات و شروط التسليم ، و المواصفات و الخصم ، و مدى مناسبة ذلك لأنشطة و عمليات و إلتزامات المنظمة. و يجب أن تكون عملية التحليل مستمرة ، وذلك بإضافة موردين جدد دخلوا السوق

حديثاً و يمكن للمنظمة التعامل معهم و حذف موردين آخرين أنهموا أعمالهم و خرجوا من السوق أو ثبت للمنظمة صعوبة التعامل معهم .
و إذا استطاعت المنظمة أن تقوم بإجراء التحليل السليم للموردين و الحفاظ على علاقة تعاون و تكامل معهم فإن هذا سيكون بمثابة فرصة ممتازة بالنسبة لها فالمورد يمكن أن يكون حليفاً إستراتيجياً بالنسبة للمنظمة و مساعد لها على تحقيق النجاح و الفعالية .

٣- المنافسون :

يجب أن تقوم المنظمة أيضاً بدراسة و تحليل المنافسين ، و هم الذين يقدمون نفس المنتجات التي تقدمها المنظمة ، أو يقدمون بدائل المنتجات ، فتقوم المنظمة بتحديد هؤلاء المنافسين ، و تحليل موقفهم السوقى ، وقدراتهم و مراكزهم من خلال تحديد الحجم النسبى لكل منهم ، كذلك تقوم بتحديد الصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه ، و المميزات التي تميز كل منافس سواء من حيث السعر أو الجودة أو الخدمات الابتكارية التي يقدمها للعملاء ، و مهارات العاملين لديه و رأسماله و مديونيته ، و كذلك التعرف على الأهداف الإستراتيجية الرئيسية لكل منافس ، و غيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس .

و بعد أن نتعرف المنظمة على موقف منافسيها تقوم بتحديد مركزها النسبى فى السوق بالقياس إلى منافسيها ، كذلك نتعرف على مصادر القوة أو الضعف فى هذا المركز ، و مدى إمكانية تحسينه و تدعيمه ، أو ما يعترضه من مخاطر تهدد بتدهوره .

وبالتالى تستطيع المنظمة أن تبنى إستراتيجيتها التنافسية التي تدعم الميزة التنافسية التي تتمتع بها من أجل إحلال مركز متقدم فى الساحة التنافسية .

ثانيا : تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

بعد أن تقوم المنظمة بتحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو الخاصة ، و ما تتضمنه من فرص و تهديدات ، فإنها تقوم بتحليل و تقييم البيئة الداخلية ، فتقوم بدراسة و تحليل كافة العوامل التى تمثل القدرات و الإمكانيات المتاحة للمنظمة سواء المادية كالمواد و الأموال و الآلات و غيرها ، أو البشرية من حيث مدى توافر الكفاءات الإدارية و الأفراد العاملين بالقدرات و المهارات المطلوبة مدى كفاءة البناء التنظيمى و التنظيم غير الرسمى ، كذلك العوامل المعنوية و التى تمثل سمعة المنظمة وإسمها التجارى فى السوق، و تماسك جماعات العمل و غيرها .

و من خلال تحليل البيئة الداخلية تستطيع المنظمة أن تتعرف على جوانب القوة التى تتمتع بها ، كذلك تستطيع أن تحدد جوانب الضعف التى تعاني منها و يساعد تحديد جوانب القوة و الضعف على تنمية عدد من الإستراتيجيات البديلة لإستغلال الفرص البيئية أو تجنب التهديدات.

و نلاحظ أنه من الصعب وضع حدود فاصلة بين البيئة الخارجية و البيئة الداخلية للمنظمة فكثيرا ما تخرق عوامل البيئة الخارجية العوامل البيئية الداخلية و هكذا تتداخل العوامل البيئية التى تتأثر بها المنظمة ، و من أهم العوامل الداخلية التى يجب دراستها و تحليلها ما يلى :

- الإنتاج و العمليات .
- التسويق .
- التمويل .
- الموارد البشرية .

- التكنولوجيا المستخدمة .
- أنظمة المعلومات .
- الهيكل التنظيمي و الإدارة .

١- الإنتاج و العمليات :

يجب إجراء تحليل دقيق لنشاط الإنتاج و العمليات بالمنظمة و ذلك من حيث مدى توافر المواد الخام و تكلفتها ، و مدى إستغلال الطاقة ، و مستويات المخزون و مدى ملائمتها لحجم المبيعات المحققة، و تكلفة الإنتاج، و مستويات الجودة، و الفاقد، و البحوث و التطوير في تكنولوجيا و أنظمة العمليات، و العلاقة بالموردين، و كفاءة الإدارة بالنسبة لتخطيط و مراقبة جداول إنتاج، كذلك الإجراءات المتخذة للحفاظ على تسهيلات و خدمات الإنتاج كالصيانة و التهوية و غيرها.

٢- التسويق :

و يتم دراسة الجانب التسويقي للمنظمة من حيث النصيب السوقي للمنظمة، و منافذ التوزيع المستخدمة و مدى ملائمتها و كفايتها، و إمكانية فتح أسواق جديدة، و الخدمات البيعية التي تقدمها المنظمة، و إستراتيجية التسعير و المرونة السعرية، و الولاء للمنتج، و مدى فعالية عناصر الترويج المستخدمة كالإعلان و البيع الشخص و غيرها.

٣- التمويل :

و يتم تحليل الموقف المالي للمنظمة من حيث موقف السيولة و الربحية و المديونية بالمقارنة بالصناعة و المنافسين، و القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل

ورأس المال طويل الأجل (القروض - حق الملكية) ومدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة، وموقف الرافعة المالية وغيرها.

٤- الموارد البشرية:

كذلك يجب دراسة وتحليل الموارد البشرية بالمنظمة وذلك من حيث كفاءة وفعالية سياسات الموارد البشرية المستخدمة في تخطيط القوي العاملة، واختيار العاملين ، والترقية، وتدريب وتنمية العاملين، وسياسات الأجور والحوافز، وتقييم الأداء، كذلك يجب دراسة خصائص الموارد البشرية بالمنظمة من حيث: الأعداد، والتخصصات والمهارات والقدرات، والمؤهل العلمي، والخبرة ، والحالة الصحية والنفسية وغيرها.

كما يجب دراسة معدلات دوران العمل والغياب للعاملين بالمنظمة، ومدى ولائهم وانتمائهم لها، ومستوى الروح المعنوية للعاملين، وأهداف العاملين ومدى اتفاقها مع أهداف المنظمة، ومدى انضباط العاملين والتزامهم بالنظم والسياسات وإنتاجية عنصر العمل ، والعلاقات الإنسانية بين العاملين وما يميزها من إيجابيات (تعاون) ، أو سلبيات (صراع) .

٥- التكنولوجيا المستخدمة :

و هنا يتم دراسة و تحليل مستوى التطور التكنولوجى فى المنظمة (سواء المستخدم فى مجال الإنتاج أو التسويق أو النقل أو الإتصال و غيره) ، كذلك يتم دراسة و تحليل درجة الإستفادة من التكنولوجيا المتاحة ، و درجة إستيعاب العاملين لهذه التكنولوجيا ، و مشكلات إستخدامها.

كما يتم أيضا دراسة مدى فعالية التكنولوجيا المستخدمة و دورها فى تحسين الإنتاج ، و تخفيض النفقات ، و زيادة الأرباح ، و غيره ، و المقارنة بين تكلفة إستخدام هذه التكنولوجيا و العائد منها .

١ - أنظمة المعلومات :

تعتمد الإدارة الإستراتيجية بشكل أساسى على المعلومات ، و يتم تحليل المعلومات من حيث مدى وجود قواعد فعالة للمعلومات ، و مصادر تلك المعلومات ، و مدى دقتها ، و الوقت المستغرق للحصول عليها ، و أسلوب تصنيفها و تبويبها و عرضها ، و توقيت وصولها إلى مستخدميها ، و مدى ملاءمتها لإتخاذ القرارات ، كذلك أساليب حفظها و تحديثها و إسترجاعها .

٢ - الهيكل التنظيمى و الإدارة :

و هنا تقوم المنظمة بمراجعة و تحليل عدة عوامل مثل : التصميم التنظيمى و درجة المركزية و اللامركزية ، و أثر ذلك على سهولة الأداء و تطبيق الإستراتيجيات ، و السلطة المسئولية ، و نطاق الإشراف فى كافة المستويات و نظم الإتصال ، و الثقافة التنظيمية ، و نظم الرقابة المتبعة و مدى فعالية تلك النظم .

كذلك لا بد من القيام بتحليل القدرات الخاصة برجال الإدارة العليا فى المنظمة و مدى قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة و على قيادة العاملين و إشباع حاجتهم و تحفيزهم و زيادة حماسهم للعمل .

و بعد أن تقوم المنظمة بتحليل عوامل البيئة الداخلية تقوم بإجراء بعض المقارنات ، فالتحليل ليس هدفا فى حد ذاته لذلك يجب مقارنة تلك العوامل التى يتم تحليلها بمعايير معينة مثل الأداء المخطط ، الأداء السابق للمنظمة ، أداء

المنافسين الرئيسيين للمنظمة ، أداء الصناعة التي تنتمي إليها الصناعة بوجه عام ، و من خلال هذه المقارنات يمكن للمنظمة تحديد نقاط القوة الداخلية وكذلك نقاط الضعف ، و بالتالي إستراتيجيات الإستجابة التي تستهدف إما إستغلال نقاط القوة أو تصحيح و تفادي نقاط الضعف .

و فيما يلي نعرض مصفوفة نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات (مصفوفة SWOT) و التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تحصل على عدد من الإستراتيجيات البديلة لإستغلال الفرص و الحد من أثر التهديدات .

مصفوفة نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات : (مصفوفة SWOT)

تهدف هذا المصفوفة إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة STRENGTHS و الضعف Weaknesses و التي تم التوصل إليها من تحليل البيئة الداخلية و بين الفرص Opportunities و التهديدات Threats و التي تم التوصل إليها من تحليل البيئة الخارجية ، مما يؤدي إلى تنمية عدد من الإستراتيجيات البديلة لإستغلال الفرص و الحد من أثر التهديدات .

ومن خلال هذه المصفوفة يمكن التوصل إلى أربع إستراتيجيات مختلفة كما يتضح في الشكل رقم (٤) و هي :

١- إستراتيجيات نقاط القوة و الفرص (S/O) :

و هي إستراتيجيات تستثمر نقاط القوة الداخلية في المنظمة للاستفادة من الفرص الخارجية .

و هي تعكس أفضل المواقف المرغوبة ، حيث تتاح أمام المنظمة العديد من الفرص البيئية ، مع إمتلاكها في نفس الوقت للعديد من نقاط القوة الداخلية التي تشجعها على تبني إستراتيجيات هجومية .

و تعتبر شركة (مرسيدس - بنز) من الأمثلة الواضحة التي تبنت هذا النوع من الإستراتيجيات ، حيث إستخدمت نقاط القوة لديها ، و المتمثلة في المعرفة الفنية و السمعة الطيبة في الخدمة، لإستغلال الفرص الناشئة في الأسواق الخارجية فيما يتعلق بالسيارات الفاخرة .

٢- إستراتيجيات نقاط القوة و التهديدات (S/T) :

و هي إستراتيجيات تعتمد على استغلال جوانب القوة الموجودة بالمنظمة لتجنب أو تقليل أثر التهديدات الخارجية. من الأمثلة على ذلك شركة Texus Instruments التي استغلت وجود إدارة قانونية قوية بالشركة (نقطة قوة) في تحصيل حوالي ٧٠٠ مليون دولار أمريكي في شكل تعويضات وبراءات اختراع من تسع شركات يابانية وكورية اعتدت على العلامات المسجلة لأحد المكونات الإلكترونية لأجهزتها، وأصبحت منافس لها (تهديد).

شكل رقم (٤)

مصنوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

(swot)

العوامل الداخلية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
	مثل: - صورة ذهنية قوية - إدارة ذات خبرة عالية	مثل: - مركز مالي ضعيف - آلات ووحدات متقادمة
العوامل الخارجية	الفرص (O)	استراتيجيات نقاط الضعف و الفرص (W/O)
	مثل: - فرص للتصدير الخارج - عملاء جدد	استراتيجيات تستفيد من القوة للاستفادة من الفرص الفرص للتغلب على نقاط الضعف
التهديدات (T)	استراتيجيات نقاط القوة و التهديدات (S/T)	استراتيجيات نقاط الضعف و التهديدات (W/T)
	مثل: تحول في أذواق المستهلكين - منافسة قوية	استراتيجيات تقلل نقاط الضعف إلى الحد الأدنى، وتتجنب التهديدات

المصدر: بتصرف من:

Wheelen & Hunger, Strategic Management and Business Policy . Addison – Wesley
Publishing CO., ١٩٩٢

٣- استراتيجيات نقاط الضعف والفرص (w/o):

وهي استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية للتغلب على نقاط الضعف الداخلية فالمنظمة قد تجد فرصا في البيئة الخارجية، ولكنها في نفس الوقت قد تعاني من جوانب ضعف داخلية تحول دون الاستفادة من تلك الفرص المتاحة. فعلي سبيل المثال قد توجد فرصة لتصدير منتجات المنظمة للخارج، ولكن تدني مستوى جودة المنتجات- نقطة ضعف داخلية- قد تعوق المنظمة من استغلال هذه الفرص، وهنا يمكن للمنظمة إتباع إستراتيجية نقاط الضعف والفرص، والتي من خلالها يمكن للمنظمة القيام بشراء خامات مرتفعة الجودة، وتدريب العاملين لتحسين جودة المنتجات، أو شراء آلات حديثة لرفع مستوى الجودة واستغلال الفرصة المتاحة.

٤- استراتيجيات نقاط الضعف والتهديدات (w/t):

وهي استراتيجيات تسعى إلى تقليل نقاط الضعف الداخلية إلى الحد الأدنى مع تجنب التهديدات البيئية ، فالمنظمة التي تواجه العديد من التهديدات الخارجية، وتعاني من نقاط ضعف داخلية، تكون في موقف حرج للغاية ، وفي هذه الحالة قد تلجأ المنظمة إلى الاندماج مع شركة أخرى أو إلى تقليص حجم عملياتها إما بغرض التغلب على جوانب الضعف أو انتظارا لتلاشي التهديد مستقبلا.

ثالثاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات :

أولاً: وضح ما إذا كانت العبارات التالية صواب أم خطأ ، مع التطبيق:

- ١- يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمنظمة إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة.
- ٢- من الصعب وضع حدود فاصلة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.
- ٣- تشمل البيئة الخارجية العامة على العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية فقط.
- ٤- تتمثل البيئة الخارجية الخاصة في تلك العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة.
- ٥- يمكن أن تمثل العوامل السياسية والقانونية نوعاً من الفرص أو التهديدات لأي منظمة.
- ٦- تشمل البيئة الخارجية الخاصة على العملاء والموردين فقط.
- ٧- يترتب على تحليل البيئة الداخلية أن تتعرف المنظمة على الفرص والتهديدات .
- ٨- تهدف (مصفوفة swot) إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

٩- يمكن التوصل إلى نوعين فقط من الاستراتيجيات عند تحليل مصفوفة swot هما: استراتيجيات نقاط القوة والفرص، واستراتيجيات نقاط الضعف والتهديدات.

١٠- تعكس استراتيجيات نقاط القوة والتهديدات أفضل المواقف المرغوبة.

ثانياً : أسئلة للمناقشة

- ١- اشرح أهم العوامل التي تتكون منها البيئة الخارجية العامة؟
- ٢- اشرح المقصود بالبيئة الخارجية الخاصة، وأهم العناصر التي تتكون منها، ثم اشرح الفرق بينها وبين البيئة الخارجية العامة؟
- ٣- وضح الهدف من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ، ثم اشرح أهم العوامل التي يجب دراستها و تحليلها في هذه البيئة ؟ .
- ٤- تهدف "مصفوفة SWOT" إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- وضع ذلك، مبينا أهم الاستراتيجيات التي يمكن التوصل إليها من خلال هذه المصفوفة.

إرشادات لحل عبارات الصواب والخطأ:

- | | | |
|---------|---------|--------|
| ١- صواب | ٢- صواب | ٣- خطأ |
| ٤- خطأ | ٥- صواب | ٦- خطأ |
| ٧- خطأ | ٨- صواب | ٩- خطأ |
| ١٠- خطأ | | |

الوحدة الثالثة

الرؤية والرسالة والأهداف

أولاً : الرؤية الاستراتيجية

ثانياً : الرسالة

ثالثاً : الأهداف

رابعاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

الأهداف التعليمية الخاصة بالوحدة :

١. مفهوم الرؤية الإستراتيجية.
 - سمات الرؤية الناجحة.
 - دور وأهمية الرؤية الإستراتيجية.
 - نماذج لرؤية بعض المنظمات.
٢. مفهوم الرسالة.
 - أهمية الرسالة
 - إمكانية تغيير رسالة المنظمة.
 - نماذج لرسائل بعض المنظمات.
٣. مفهوم الأهداف.
 - بطاقة الأهداف بالمتوازنة.
 - الاعتبارات الواجب توافرها عند وضع الأهداف.
 - وظائف الأهداف .

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الوحدة :

يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة الوحدة :

- فهم الطالب لمفهوم الرؤية الإستراتيجية، وأهم السمات التي تميزها، ودورها وأهميتها، وكذلك الآثار المترتبة على غيابها.
- إلمام الطالب بمفهوم الرسالة وأهميتها وإمكانية تغييرها.
- إلمام الطالب بمفهوم الأهداف، وبطاقة الأهداف المتوازنة، والاعتبارات الواجب توافرها عند وضع الأهداف.

الرؤية والرسالة والأهداف

بعد أن تنتهي المنظمة من المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وهي مرحلة التحليل البيئي تبدأ في المرحلة الثانية وهي مرحلة صياغة الإستراتيجية والتي تشمل على وضع الرؤية والرسالة والأهداف وكذلك وضع البدائل الإستراتيجية. وسوف نخصص هذا الفصل للتحدث عن الرؤية والرسالة والأهداف، أما البدائل الإستراتيجية فسوف نخصص لها الفصل القادم.

أولاً: الرؤية الإستراتيجية:

مفهوم الرؤية الإستراتيجية :

تحتاج كل منظمة إلى وجود رؤية إستراتيجية واضحة توضح لجميع العاملين بها ما هو المطلوب إنجازاً، وما هي التطلعات المستقبلية التي تتطلب المنظمة إلى تحقيقها، فهي ترسم صورة ذهنية للمستقبل، وتساعد كل فرد في المنظمة على صناعة قراراته في ظل هذه الصورة.

ويمكن تعريف الرؤية الإستراتيجية على أنها "الطموحات والتطلعات المستقبلية التي تحلم المنظمة بتحقيقها في الأجل الطويل". وكما هو واضح من التعريف نجد أن الرؤية تعكس المسار المستقبلي للمنظمة، والوجهة التي ترغب في الوصول إليها، فهي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المنظمة، وهي الفكرة القوية التي تملأ الوجدان والعقل وتستحوذ

عليهما وتقفز بهما إلى المستقبل لشحن الطاقات وتعبئتها واستدعاء المواهب والمهارات والموارد المتاحة وتوظيفها بفاعلية وكفاءة. وبذلك تمثل الرؤية للمنظمة الحقيقة الجديدة، والانطلاقة المبتكرة، وهزيمة المستقبل، والانتصار على التحديات والمعوقات.

سمات الرؤية الناجحة:

يجب أن تتمتع الرؤية الناجحة بعدة سمات من أهمها:

١- الواقعية:

الرؤية ليست مجرد شعارات وعبارات رنانة تتبارى المنظمات في وضعها، وليس ضرباً من الأوهام فيما يتعلق بمستقبل المنظمة، ولكنها يجب أن تكون واقعية حتى تكون مجدية وذات نفع بالنسبة للمنظمة.

فالرؤية الإستراتيجية في حد ذاتها لا معنى لها إذا كان التصميم التنظيمي الداخلي للعمل غير قادر على ترجمتها إلى عالم الواقع العملي، ولذلك فإن من المهم تقييم الرؤية الإستراتيجية من حيث القدرة على التحول إلى الواقع العملي والتنفيذ الفعلي حتى تصبح واقعا ملموسا.

فعلى سبيل المثال إذا كنت يصدد وضع رؤية لشركة معينة، وهذه الشركة لها حصة صغيرة في السوق لا تتعادي واحد في المائة (١%) فإذا كانت رؤيتك هي "تفوق هذه الشركة وهيمنتها على السوق"، فهذه الرؤية تكون غير واقعية.

٢- التوجه لمستقبل أفضل:

فالرؤية لا تكون خاصة بالحاضر، ولكنها دائما تكون خاصة بالمستقبل، فهي لا تعبر عن أين نحن الآن، ولكن أين نريد أن نكون في المستقبل؟

A Vision is not where you are now .its where you want to be in the future.

ويجب التطلع دائما لمستقبل أفضل، فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدوا المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيدهم الآن ، ففي كثير من الأحيان نجد أن الأفراد والمجموعات غير راضيين عن أحوالهم، ويفرحون بوجود رؤية تنقلهم إلى عالم أفضل.

٣- إن تكون ذات وتر انفعالي:

فالرؤية بطبيعتها مسألة انفعالية، فهي مثل الحب له قوة غير عادية في اجتياز الصعاب، أما إذا لم تكن الرؤية انفعالية فسيكون من الصعب علي الأفراد أن يحولوها إلى حقيقة^(١).

٤- التفرد والخصوصية:

فالرؤية الناجحة تعكس الطابع الفريد للمنظمة والكفاءة المميزة لها، ومما الذي تقدر على إنجازه أو تحقيقه دون الآخرين. فيجب ألا تتشابه رؤية المنظمة مع رؤية أي منظمة أخرى تعمل في نفس المجال، فالعبارات ذات الصيغة العامة والتي يمكن أن يرددها أي فرد بأي لغة وتتنطبق على أي منظمة وفي أي مجال هي كلمات لا معنى لها من المنظور الإداري.

(١) سيد المزاوي، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ (القاهرة: دار الجيل للطباعة، ٢٠٠٢)، ص ٧٣.

٥- الوضوح والإيجاز: يجب أن تكون الرؤية واضحة المعاني والكلمات ودقيقة في تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

كما يجب أن تكون مختصرة مما يجعلها مرتبطة بذهن الأفراد ويسهل تذكرهم لها باستمرار، والعمل على تحقيقها.

٦- أن تكون متسقة مع قيم وثقافة المنظمة:

الرؤية الناجحة يجب أن تكون مناسبة للمنظمة متسقة مع قيمها وثقافتها ومكانتها في البيئة .

فعلى سبيل المثال إذا كان هناك منظمة معروفة بتاريخها التحفظي ، مقاومة للتغيير، تكره المخاطرة، فمن غير المناسب أن تركز رؤيتها على تحقيق التميز والابتكار في الأداء، أما في حالة منظمة أخرى لها تاريخ يشهد لها بالكفاءة في مجال الأعمال، وثقافة تتسم بالقدرة على التكيف والاعتقاد بحتمية التغيير والتطوير والاستعداد لتحمل المخاطرة فمن المناسب لها أن تتبنى رؤية تحت على الابتكار والإبداع وأن تكون رائدة في مجال عملها.

٧- اشتراك جميع العاملين في وضع الرؤية:

فالرؤية يجب أن تكون نتيجة فكر واتفاق جميع القادة والعاملين بالمنظمة، فالرؤية المشتركة تجمع الطاقات والمواهب لدى المشاركين، وتصهر الجميع بعضهم مع بعض، وتعطيهم الشعور بالالتزام والتوحد والهدف المشترك الذي يمنح الجميع القوة عند مواجهة التحديات.

٨- القابلية للاستمرار والتكيف مع البيئة :

عند وضع رؤية المنظمة يجب أخذ البيئة المحيطة في الاعتبار بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية، وتوقعاتها المستقبلية.

٩- الجاذبية:

إذا كانت الرؤية هي مصدر لدفع الأفراد وإلهامهم وزيادة حماسهم للعمل، فيجب أن تكون هذه الرؤية جذابة.

دور وأهمية الرؤية الإستراتيجية:

إن الرؤية الناجحة التي تتمتع بالسماوات السابق ذكرها يمكن أن تحقق للمنظمة العديد من المزايا، والتي من أهمها:

١- تلزم العاملين وتمنحهم الطاقة، وتزرع في نفوسهم المسؤولية نحو تحقيقها والوصول إليها .

٢- تخلق معنى للحياة داخل العمل، فمن خلال الرؤية يشعر العاملون بأنهم جزء من كل وأن هذه الرؤية لن تتحقق إلا من خلال مساهمة حقيقية لكل فرد منهم، وأن كل فرد منهم له دور فعال وحقيقي في تحقيق تلك الرؤية.

دعنا ننظر إلى الفرق بين العامل في أحدي الفنادق - التي لا تتمتع بوجود رؤية جيدة أو واضحة- حين نسأله عن عمله أو دوره في المنظمة فيجيب قائلاً: (أنا أقوم بتنظيف حجرات العملاء) والعامل الآخر الذي يقوم بنفس العمل، ولكن في فندق آخر يتمتع بوجود رؤية جيدة وواضحة حيث توجه إليه نفس السؤال فتكون إجابته: (أنا جزء من فريق عمل، يعمل لكي يكون فندقنا هو الرائد في مجال الأعمال الفندقية) نري أن العاملين يقومان بنفس العمل، ولكن الاختلاف في درجة وضوح وجودة الرؤية.

١- الرؤية تم تد جسر لتصل الحاضر بالمستقبل، فمن السهل أن تتشغل كثير من المنظمات بالمشكلات اليومية -وخصوصا في أوقات الأزمات- وتبعد عن الاتجاه المطلوب الذي تود الوصول إليه، ولكن الرؤية الجيدة نجد أنها دائما تصحح المسار وتعيد الاتجاه إلى المسار الايجابي الذي تم رسمه من قبل.

فالرؤية تساعد في تحويل مسار المنظمة من أين نحن الآن؟ إلى أين سنكون في المستقبل؟

٤- الرؤية تصنع معيارا للتمييز، ويمكن اعتبارها أولى خطوات التغيير والتطوير.

٥- الرؤية أداة تنافسية قوية، فمن خلال الرؤية الجيدة يمكن للمنظمة التفوق على منافسيها والتغلب عليهم لا سيما إذا لم يكن لديهم رؤية واضحة.

الآثار المترتبة على غياب أو ضعف الرؤية الإستراتيجية:
ينتج عن غياب الرؤية الإستراتيجية أو ضعفها بعض الآثار السلبية والتي من أهمها ما يلي:

- ١- غياب القدرة على رصد ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
 - ٢- السلبية والاستسلام والرضا بالأمر الواقع ومحاولة تبريره وتجميله أحيانا.
 - ٣- النظرة قصيرة الأجل ، والاهتمام بالأمور اليومية والروتينية فقط.
 - ٤- ضعف الاستغلال للطاقات والموارد المتاحة.
 - ٥- غياب القدرة على الابتكار والتطوير ومواكبة حركة العصر.
 - ٦- التقادم والتراجع، وربما الخروج نهائيا من السوق.
- وباختصار: لا أهمية للطريق الذي تسلكه المنظمة إذا لم تكن تعرف إلى أين نتجه.

نماذج لرؤية بعض المنظمات:

وفيما يلي نعرض بعض نماذج لرؤية بعض المنظمات:

رؤية كلية التجارة جامعة عين شمس:

" التميز في أداء لتحقيق الريادة في الأوساط الجامعية لتكون إحدى المنارات العلمية والبحثية للنهوض بالمجتمع"

رؤية إحدى المدارس:

"تعليم ذو جودة عالية، بيئة تربوية مثوقة ، مشاركة مجتمعية فاعلة، جيل منتج مبدع".

رؤية شركة مايكروسوفت:

"تمكين الأفراد من خلال برامج كمبيوتر عظيمة في أي وقت وفي أي مكان، وعلى أي جهاز".

رؤية الشرطة الإنجليزية :

"أن نجعل مدينة لندن من أكثر مدن العالم أمنا وأمانا في العالم".

ثانيا : الرسالة

مفهوم الرسالة:

رسالة المنظمة عبارة عن وثيقة مكتوبة تعبر عن الغرض أو السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فهي تجيب عن السؤال التالي: لماذا وجدت المنظمة؟ ومن خلالها يتم تحديد هوية المنظمة وما يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تشتمل الرسالة على عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

- المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
- الأسواق التي تخدمها سواء كانت محلية أو إقليمية أو عالمية.
- التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل.
- الفلسفة: وهي عبارة عن القيم والمعتقدات المميزة لها.
- المشاركة المجتمعية: وهي عبارة عن الالتزامات نحو تحقيق الأهداف التنموية.
- الخصائص الفريدة للمنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.
- مما سبق يتضح أن:
- الرسالة وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة قراراتها.
- تغطي فترة طويلة نسبياً.
- تصف الحاضر وتصف المنظمة اليوم، وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل.
- كيف سنمضي إلى تحقيق رؤيتنا؟
- فعندما تقوم المنظمة بوضع رسالة يجب أن تبدأ من رؤية معينة، وإذا كانت الرسالة بدون رؤية، فنجد أنها تفقد الحلم أو الوضع الأفضل المرغوب في المستقبل.
- الرسالة تعكس معايير قابلة للتحقيق.
- الرسالة تعبر عن تميز المنظمة عن غيرها.
- الرسالة توضح فلسفة وأعراف وقيم ومعتقدات وتقاليد المنظمة.

أهمية الرسالة:

تمثل رسالة المنظمة سبب تفردا عن غيرها، وتحدد سبب تواجدها، ويرجع "ميكيل بورتر" أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها، ولأنها تلعب دوراً هاماً في النتائج المالية والمادية بها.

كما يرمز إليها "براكر" الأساليب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديد أهدافها، الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها.

ويمكن توضيح دور وأهمية الرسالة في حياة المنظمة في النقاط التالية:

- ١- تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة من أجل تحقيق الرؤية الإستراتيجية.
- ٢- توضح دور المنظمة في المجتمع وتوضح نطاق تعاملها مع المنظمة.
- ٣- تعمل على توضيح الرسالة الواضحة يمكن أن تكون بمثابة اليد الخفية التي ترشد وتوجه وتحرك الجميع داخل وخارج المنظمة.
- ٤- تعتبر "وجه" لوضع سياسيات المنظمة وأهدافها والبدائل الإستراتيجية الخاصة بها.
- ٥- تستخدم كإسم اختلافي وجهات النظر بين المصيرين وبناء أسلوب وطابع عام ومفاهيم تنظيمي موحد.
- ٦- يتم من خلالها تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبارها النقطة المحورية لتحديد الإستراتيجيات الإدارية.
- ٧- تحدد المعيار الذي يستخدم في تقييم الأداء بين الاستخدمات البديلة.
- ٨- تعمل على توجيه دفة المنظم بحكمة في مواجهة كافة المتغيرات المختلفة والسريعة التي تحيط بها.
- ٩- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.
- ١٠- تحدد اتجاهات النمو والتوسع.
- ١١- تشعر العاملين والأطراف الخارجية بجدية الإدارة وإصرارها على تحقيق أهداف معينة.

هل يتم تغيير رسالة المنظمة؟

إن مهمة المنظمة لا تقتصر فقط على وضع رسالة واضحة ولكن يجب أيضا إعادة فحص هذه الرسالة من وقت لآخر فهناك بعض العوامل التي تؤدي إلى ضرورة تغيير أو تجديد رسالة المنظمة، والتي من أهمها:

- ١- تغيير الطلب من قبل المستهلكين .
 - ٢- تغيير القواعد واللوائح القانونية.
 - ٣- تغيير حدود وظروف السوق.
 - ٤- هبوط الأرباح.
 - ٥- انخفاض النصيب السوقي.
 - ٦- نقص الموارد المتاحة أو زيادة تكاليفها.
 - ٧- تغيير التكنولوجيا المستخدمة.
 - ٨- تغيير الظروف الاقتصادية.
 - ٩- تغيير رجال الإدارة العليا بالمنظمة.
- فعلى سبيل المثال كانت رسالة أحد الفنادق هي "تقديم خدمة المبيت إلى عملائها"، وعندما تغيرت الإدارة العليا للفندق، قامت بتغيير رسالة المنظمة بعد دراستها للتغيرات في ظروف الخدمة الفندقية لتصبح: "تقديم خدمة الاستضافة لنزلاء الفندق"، فأصبح الغرض من وجود الفندق ليس فقط تقديم خدمة المبيت، ولكن علاوة على ذلك تقديم خدمة الأكل بالمطاعم، وخدمة الترفيه للنزلاء، وخدمة تقديم رحلات سياحية لنزلاء الفندق. (٢).

(١) حامد أحمد رمضان بدر، الإدارة الإستراتيجية (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣-١٩٩٤)، ص ٤٠.

نماذج لرسائل بعض المنظمات:

رسالة دار النشر العالمية (مكجروهيل):

نحن نقدم خدمتنا على أعلى مستوى عالمي موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التي تحقق المنافع والفوائد لعملائنا، والعاملين لدينا، والمؤلفين، والمستثمرين، والمجتمع بصفة عامة".

رسالة وزارة التربية والتعليم:

"تلتزم وزارة التربية والتعليم بتحقيق فرص متكافئة لجميع الطلبة المصريين للحصول على تعليم عالي الجودة يمكنهم من أن يكون لديهم القدرة على التفكير الإبداعي والنقدي والمستقل والتعلم مدى الحياة والتزود بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من أن يكونوا مواطنين نشطاء ومشاركين فعالين في مجتمع عالمي دائم التغيير".

رسالة المكتبة الناطقة بوزارة المعارف - السعودية:

"تهدف المكتبة إلى تزويد الكفيف بتعاليم العقيدة السمحة وبالعلوم والمعارف الإسلامية، ومساعدته على توسيع دائرة ثقافته والمساهمة في نمجه مع زملائه المبصرين في برامج التعليم العام، بتوفير المناهج والكتب المدرسية والثقافية المسموعة، مع إتاحة فرص الإعارة الخارجية للمقتنيات الصوتية.

رسالة بيت التمويل الكويتي:

"بيت التمويل الكويتي مؤسسة مالية إسلامية تهدف إلى تطبيق المنهج الإسلامي في سائر المعاملات، وتقديم أفضل الخدمات المصرفية والاستثمارية لعملائها محليا وعالميا، وتحقيق العائد المجزي للمودعين والمساهمين، وتوفير الأمن والطمأنينة لاستثماراتهم وذلك لا يتم إلا عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التدريب والتطوير الدائمين".

محليا وعالميا، وتحقيق العائد المجزي للمودعين والمساهمين، وتوفير الأمن والطمأنينة لاستثماراتهم وذلك لا يتم إلا عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التدريب والتطوير الدائمين".

ثالثا : الأهداف

بعد أن تقوم المنظمة بدراسة العوامل البيئية الداخلية و الخارجية ، ووضع الرؤية و الرسالة ، تأتي عملية وضع الأهداف و يساعد وضع الأهداف على تحويل الرؤية الإستراتيجية و الرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء ، فالأهداف تعتبر بمثابة نوع من أنواع التعدد و الإلتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الأداء ، فهي دعوة إلى تحويل الأحلام و التطلعات إلى واقع ملموس .
و يمكن تعريف الأهداف على أنها : (النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة) .

فالأهداف تحددما الذي يجب إنجازه ؟ و متى ؟

تعدد الأهداف :

تتعدد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها و من أهم تلك الأهداف ما يلي:

- الربحية .

- الإنتاجية .

- القيادة السوقية .

- النمو .

- الموارد المالية .
- الابتكار و التطوير .
- المسؤولية الاجتماعية و غيرها .

و تهتم العديد من المنظمات بوضع الأهداف المالية و تعتبرها معيار رئيسى للنجاح و الفعالية .

صحيح أن تحقيق الأهداف المالية يعتبر أمر ضرورى لتحقيق رضا المستثمرين و المقرضين ، و تنمية الأعمال ، و ربما لمواجهة تهديدات البقاء أو الإستمرار فى السوق ، و لكن هناك أهداف أخرى ، لا تقل فى الأهمية عن الأهداف المالية ، أهداف تساعد على خلق القيمة المستقبلية للمنظمة من خلال الإستثمار فى العملاء و وفى الموردين و فى العاملين و فى العمليات و فى التكنولوجيا و فى الابتكار و فى الإستمرارية .

و يمكن توضيح ذلك من خلال عرض بطاقة الأهداف المتوازنة The Balanced Scorecard بطاقة الأهداف المتوازنة (كابلان و نورتون)

بطاقة الأهداف المتوازنة تم تطويرها عام ١٩٩٢ على يد (روبرت كابلان) الأستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ، و (ديفيد نورتون) المؤسس و رئيس شركة Renaissance Solutions العالمية للإستشارات ، و انتشر إستخدام هذه البطاقة على نطاق واسع فى قطاع الأعمال و الصناعة و الحكومة و المنظمات غير الربحية فى العالم .

و هذه البطاقة هى وسيلة إدارية مبتكرة لمساعدة المنظمات على تطبيق الإستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية و الرسالة إلى أربع مجموعات من الأهداف ، كل مجموعة تحوى أهدافا لمجال واحد ، بحيث تحقق الأربع

مجموعات التوازن بين الأهداف القصيرة و الطويلة الأجل ، و بسين الأهداف المالية و غير المالية ، و بين الأداء الداخلي و الظروف الخارجية للمنظمة .
و يوضح الشكل رقم (٥) المجموعات الأربع من الأهداف و التي سنوضحها فيما يلي .

١- المجموعة الأولى : الأهداف المالية :

تركز هذه المجموعة على الجانب المالي في أداء المنظمة مثل العوائد و الأرباح و المصاريف و قيمة الموجودات و حقوق المساهمين ، و هذه المجموعة مرتبطة بالمسؤولية نحو أصحاب الأسهم و الملاك .

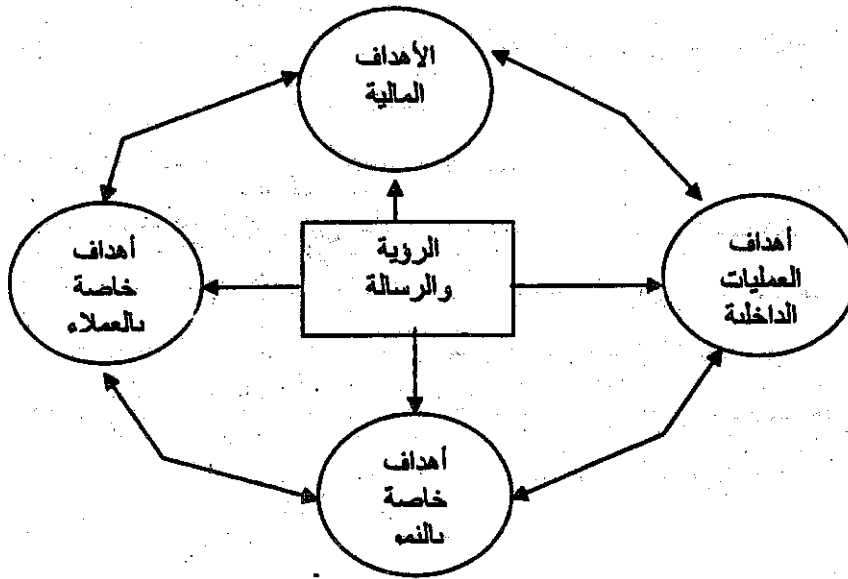
٢- المجموعة الثانية : أهداف العمليات الداخلية :

وهذه المجموعة تركز على تطوير المنظمة من الداخل و المحافظة على مستوى عالي من الأداء ، و تشمل هذه المجموعة على أهداف خاصة بزيادة جودة المنتجات الحالية ، و ابتكار منتجات جديدة ، و تطوير نظم العمل الإدارية ، و استخدام تكنولوجيا المعلومات ، و ابتكار منتجات جديدة ، و ابتكار عمليات الإنتاج و التسويق و خدمات ما بعد البيع ، و غير ذلك من الأهداف النعنة بالعمليات الداخلية .

٣- المجموعة الثالثة : أهداف خاصة بالنمو و التطم :

تحتوي هذه المجموعة على أهداف خاصة بالعاملين من حيث كيفية الحفاظ عليهم و تطويرهم و تنمية مهاراتهم و زيادة إبتنائهم و رضاهم و تحفيزهم للعمل ، و زيادة إنتاجيتهم ، و بناء مناخ عمل إيجابي .

شكل رقم (٥)
بطاقة الأهداف المتوازنة
(كابلان ونورتون)



٤- المجموعة الرابعة : أهداف خاصة بالعملاء :

تحتوى هذه المجموعة على أهداف خاصة بالعملاء من حيث تحقيق رضا العملاء الحاليين ، و الإحتفاظ بهم و الإستحواذ على عملاء جدد ، و زيادة النصيب السوقي ، و الإستجابة لشكاوى العملاء ، و تحسين الخدمات المقدمة إليهم .

الأرقام المالية على المدى القريب قد تفاجئ بعد أعوام بأن متطلبات العملاء قد تغيرت ، و أن منتجاتها أو خدماتها أصبحت غير مرغوب فيها .

و فى النهاية نلاحظ أن المجموعات الأربع من الأهداف تدعم بعضها البعض ، فالنمو و التعلم يدعم العمليات الداخلية ، و العمليات الداخلية بدورها تؤثر على رضا العملاء ، و كل هذا يؤثر على المؤشرات المالية .

و لتعريف منطقة الشرق الأوسط ببطاقة الأهداف المتوازنة و فوائدها نظمت المؤسسة العالمية للبحوث (IIR) مؤتمر بطاقة الأهداف المتوازنة فى تنفيذ الإستراتيجيات ، و الذى عقد بدبى فى مارس عام ٢٠٠٨ وذلك بحضور كلا من (روبرت كابلان) و (ديفيد نورتون) .

الإعتبرات الواجب توافرها عند وضع الأهداف :

هنالك العديد من الإعتبرات أو الشروط الواجب توافرها عند وضع الأهداف و التى من أهمها :

١- القابلية للقياس :

و يعنى ذلك القدرة على قياس هذه الأهداف و إمكانية حساب و تقييم مدى تحقيقها و إنجازها و الوصول إليها .

و هناك بعض الأهداف التى يمكن أن تخضع للقياس الكمي مثل العائد على الإستثمار و الإنتاج و التكاليف و غيرها ، فيتم قياسها كميا بالوحدات أو الجنيهات أو بالنسبة المئوية ، فى حين أن هناك أهداف أخرى من الصعب قياسها كميا مثل هدف تحقيق الرضا الوظيفى أو الإلتزام التنظيمى فيمكن

قياسها كميًا مثل هدف تحقيق الرضا الوظيفي أو الانتماء التنظيمي فيمكن باستخدام الاستقصاءات و إخضاعها للتحليل الإحصائي الوصول إلى بعض المؤشرات و النتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف .

٢- الوضوح و القبلية للفهم :

يجب أن تكون الأهداف واضحة و محددة و مفهومة لجميع العاملين في كافة مستويات التنظيم ، فيجب أن يعبر عنها بكلمات سهلة و متعارف عليها لأعضاء التنظيم .

ليس هذا فحسب ، بل يجب أيضا أن تكون المعايير التي سيتم الاستناد إليها في تقييم أداء العاملين واضحة و مفهومة للجميع .

٣- الارتباط بعنصر الزمن :

لا يكفي أن يكون الهدف محددا وواضحا فحسب ، بل يجب ربطه بمواعيد زمنية معينة حتى يتمكن العاملين من تنفيذه ، فإذا لم يوضع للهدف فترة زمنية محددة لتنفيذه فسيبقى أملا و رغبة و ليس هدفا له سمة الفاعلية و التطبيق .

٤- المرونة :

يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة في البيئة المحيطة بها .

٥- الحفز الإيجابي :

بمعنى أن تمثل الأهداف تحدياً للعاملين و تحثهم على الأداء المتميز ، فلا تكون بالصعوبة التي تؤدي إلى شعورهم بالإحباط ، و لا بالسهولة التي تؤدي إلى ضياع موارد المنظمة و تؤثر على بقائها في الأجل الطويل .

٦- إشراك العاملين في وضع الأهداف :

أن إشراك العاملين في وضع الأهداف يترى الدافع لديهم لتحقيق هذه الأهداف ، حيث تصبح الأهداف الموضوعية أهدافهم ، و ليس مجرد أهداف مفروضة من أعلى .

٧- التكامل و الإحجام :

فيجب أن يكون هناك تكامل بين الأهداف الموضوعية فلا يكون التركيز على نوعية محددة من الأهداف ، و إهمال بقية الأهداف ، بل يجب وضع مجموعة متكاملة من الأهداف ، وذلك كما سبق الإشارة إليه في بطاقة لأهداف المتوازنة . كما يجب أيضاً ألا تكون الأهداف متعارضة و أن يكون بينها قدر كبير من الإتساق بحيث تمثل سلسلة منسجمة مما تقود المنظمة إلى تحقيق رؤيتها و رسالتها .

وظائف الأهداف :

لأهداف عدة وظائف من أهمها :

- ١- تعد الأهداف عنصراً هاماً في عملية التخطيط و الرقابة و تقييم أداء العاملين .

- ٢- تسمح الأهداف بتحقيق نوع من التعاون و التناسق و تقليل الصراع بين العاملين ، فالأهداف تعتبر بمثابة المرشد أو المنارة التي توجه كافة العاملين نحو الغاية المنشودة ، فهي تحدد الإتجاه العام للمجهودات الجماعية ، فالجميع يعمل للوصول إليها بأقل درجة ممكنة من الصراع التنظيمي .
- ٣- تعتبر الأهداف مرشدا لإتخاذ القرارات ، فالقرارات دائما مرتبطة بالأهداف و مستمدة منها .
- ٤- تعتبر الأهداف مصدرا هاما لحفز العاملين و زيادة دافعيتهم و حماسهم للعمل ، فعندما تكون الأهداف محددة وواضحة و تمثل تحديا مقبولا ، فهي تحفز العاملين على العمل الجاد خصوصا إذا كان بلوغ الأهداف مقترن بتقديم حوافز مرغوبة .
- ٥- تستخدم الأهداف للمفاضلة بين الإستراتيجيات البديلة .
- ٦- تساعد الأهداف على تحديد الأولويات و تخصيص الموارد .

رابعاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات :

أولاً : وضع ما إذا كانت العبارات التالية صواب أم خطأ مع ذكر السبب :-

١- تعبر الرسالة عن الطموحات المستقبلية التي تحلم المنظمة بتحقيقها فى الأجل الطويل .

٢- الرؤية لا تكون خاصة بالحاضر ، و لكنها دائما تكون خاصة بالمستقبل .

٣- من شروط الرؤية الناجحة إشترك جميع العاملين فى وضعها .

٤- ليس هناك فرق بين رؤية المنظمة و رسالتها .

٥- يترتب على غياب الرؤية الإستراتيجية بعض الآثار السلبية .

٦- إذا تمتعت المنظمة بوجود رؤية جيدة فلا داعى من وضع رسالة لهذه المنظمة .

٧- رسالة المنظمة يجب أن تكون ثابتة دائما ، و ليس هناك أى داعى لتغييرها .

٨- يتم وضع أهداف المنظمة قبل وضع الرؤية و الرسالة .

٩- تركز بطاقة الأهداف المتوازنة على الأهداف المالية و تعتبرها المعيار

الرئيسى لنجاح و فعالية المنظمات .

١٠- هناك العديد من الاعتبارات التى يجب توافرها عند وضع الأهداف .

ثانياً : أسئلة للمناقشة

- ١- وضح مفهوم الرؤية الإستراتيجية ، ثم أذكر أهم سمات الرؤية الناجحة؟
- ٢- ماهى الآثار المترتبة على غياب أو ضعف الرؤية الإستراتيجية ؟
- ٣- وضح المقصود برسالة المنظمة ، مبينا دور و أهمية الرسالة فى حياة المنظمة ؟
- ٤- هل يتم تغيير رسالة المنظمة ؟ و لماذا ؟
- ٥- تناول بالشرح بطاقة الأهداف المتوازنة ؟
- ٦- تكلم عن أهم الاعتبارات الواجب توافرها عند وضع الأهداف؟
- ٧- للأهداف عدة وظائف - وضح أهمها ؟

٦- خطأ

٥- صواب

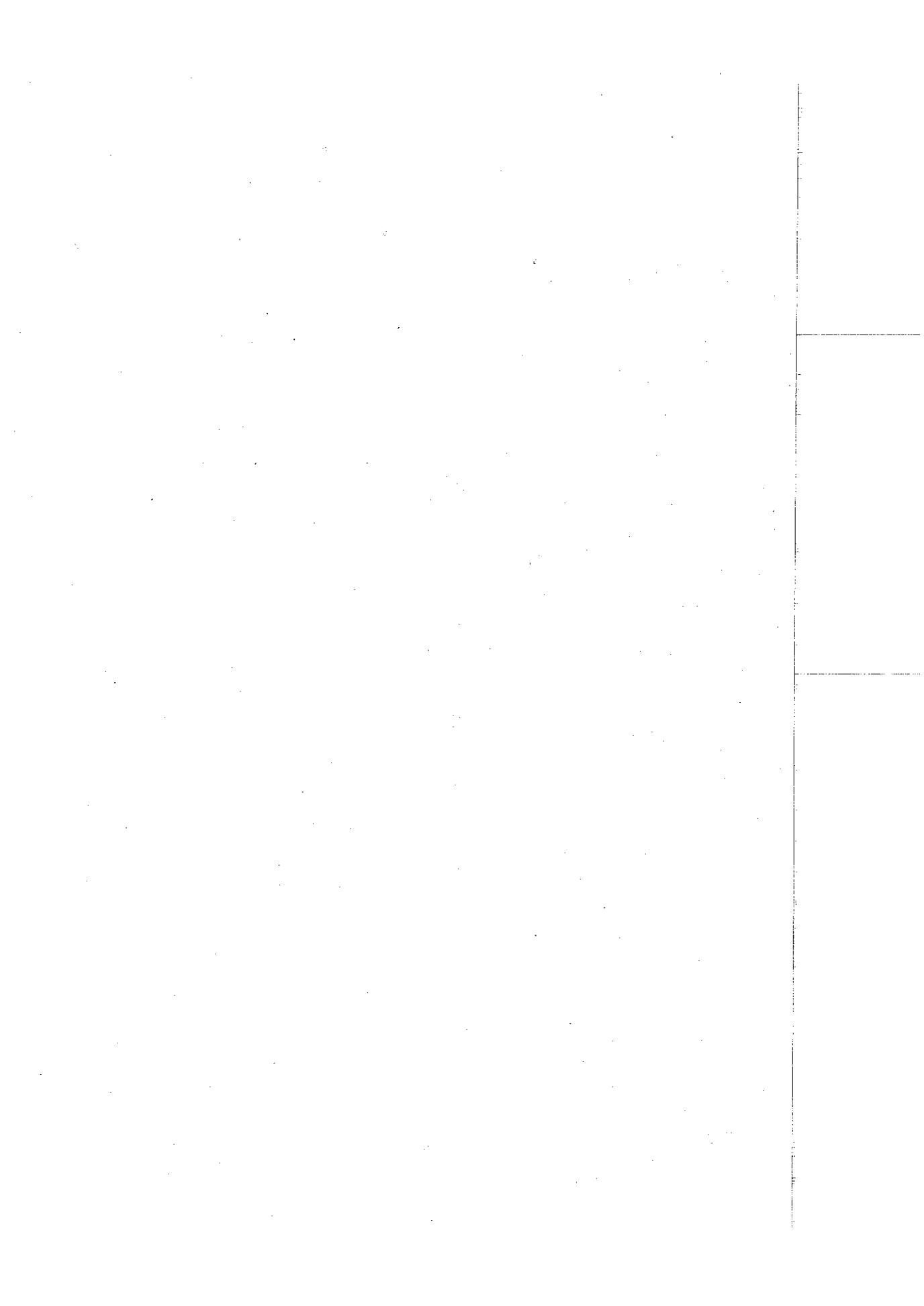
٤- خطأ

٩- خطأ

٨- صواب

٧- خطأ

١٠- خطأ



الوحدة الرابعة

البدائل الاستراتيجية

أولاً : الإستراتيجيات التنافسية

ثانياً : استراتيجيات التوجه

ثالثاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

الأهداف التعليمية الخاصة بالوحدة :

١- الإستراتيجيات التنافسية (لبورتر) .

- القيادة فى التكلفة

- إستراتيجية التمايز

- إستراتيجية التركيز

٢- إستراتيجيات التوجه

- إستراتيجيات النمو المحدود

- إستراتيجيات النمو التوسعية

- الإستراتيجيات الإنكماشية

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الوحدة :

يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة الوحدة :

إلمام الطالب بأهم أنواع البدائل الإستراتيجية التى يمكن للمنظمة أن تختار من بينها ما يلائم ظروفها .

البدائل الإستراتيجية

بعد قيام المنظمة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية ، وبعد قيامها بوضع الرؤية و الرسالة و الأهداف الخاصة بها ، تقوم بتحديد البدائل الإستراتيجية التى تعمل على تحقيق رسالتها و أهدافها فى ظل الظروف البيئية المحيطة ، و إختيار بديل من هذه البدائل .

ويمكن للمنظمة أن تحدد البديل الإستراتيجى المناسب من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

- ١- من هم مجموعة العملاء التى تسعى المنظمة لإشباع حاجتهم ؟
- ٢- ما هى المنتجات أو الخدمات التى يجب على المنظمة أن تقدمها لعملائها ؟ و ما هى المنتجات أو الخدمات التى سوف تركز عليها بشكل خاص ؟
- ٣- ما هى حصة المنظمة فى السوق ؟ و ما هو مستوى النمو المطلوب فى حصة المنظمة فى السوق فى مراحل النمو المختلفة ؟
- ٤- ما هى المناطق الجغرافية الواجب الإنتشار فيها ؟
- ٥- كيف يمكن تمييز منتجات أو خدمات المنظمة عن المنتجات أو الخدمات التى تقدمها المنظمات المنافسة ؟ و ما هى ردود فعل المنظمات المنافسة ؟ و ما هى تكلفة هذا التمييز ؟
- ٦- هل يجب على المنظمة أن تتوسع أم تنقلص أم تستمر بدون تغيير ؟
- ٧- هل يجب على المنظمة أن تركز أنشطتها و أعمالها فى نفس المجال الذى تعمل فيه ، أم يجب أن تقوم بالتنوع فى مجالات أخرى ؟
- ٨- ما هى معايير الأداء المالية ، و غير المالية التى يجب على المنظمة تحقيقها ؟

أنواع البدائل الإستراتيجية

هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة أن تختار من بينها ما يناسب ظروفها

و سوف نركز هنا على مجموعتين رئيسيتين من الإستراتيجيات و هما :-

- الإستراتيجيات التنافسية (لبورتر) •

- إستراتيجيات التوجه .

أولا : الإستراتيجيات التنافسية (لبورتر : Competitive Strategies

يرى (بورتر) أن المنظمات يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاث إستراتيجيات مختلفة و هى : القيادة فى التكلفة ، و التمايز ، و التركيز .

١- القيادة فى التكلفة : Cost Leadership

تحاول المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية أن تحقق ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكلفة منتجاتها إلى أقصى حد ، بحيث تكون أسعار منتجاتها دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين الذين يقدمون نفس السلعة أو الخدمة .

و يمكن تحقيق هذه الميزة التنافسية من خلال محاولة تقديم منتج أساسى دون إضافة أى نوع من الكماليات التى قد تؤدى إلى زيادة سعره ، كذلك من خلال محاولة إستخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بشكل المنتج بشكل واضح ، و أيضا من خلال نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة ، وغيرها من الطرق التى تؤدى إلى تخفيض تكلفة المنتج .

و تعتبر شركة (ماك دونالدز) إحدى الشركات التى تتبع هذه الإستراتيجية .

و تتعرض المنظمات التي تتبع إستراتيجيات القيادة في التكلفة لبعض المخاطر منها تقليد بعض المنافسين لهذه الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل ، أو قد تقع المنظمة في مشكلة عندما تحاول التقليل من المزايا و الأشكال و الأنواع المختلفة الخاصة بالمنتج سعيا وراء تخفيض التكاليف مما قد يؤدي إلى تنلى جودة المنتج ، و تحول المستهلكين إلى منتجات المنافسين ، أو قد يتحول إهتمام المستهلك إلى عناصر تميز أخرى بخلاف السعر .

٢- إستراتيجيات التمايز : Differentiation

وهذه الإستراتيجية تناسب المستهلك الذى يهتم بالتميز و الجودة أكثر من إهتمامه بالسعر ، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى قيام المنظمة بتطوير طرق تمييز منتجاتها و خدماتها عن تلك التى يقدمها المنافسون بحيث يصبح المنتج الذى تقدمه هو منتج فريد أو مميز .

و قد يتم ذلك من خلال تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك ، أو توافر قطع غيار للمنتج ، أو سهولة استخدام المنتج ، أو جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل أو أقل تكرارا ، أو جودة التصميم الهندسى للمنتج ، أو المرونة فى إنتاج أى شكل يطلبه المستهلك (تفصيل المنتج وفقا لرغبات المستهلك) ، أو مقابلة بعض الحاجات غير الاقتصادية مثل الحاجة إلى التأخر أو الراحة أو المركز الإجتماعى و غيرها .

وقبل اتباع هذه الإستراتيجية من الضرورى تحليل إحتياجات العملاء و التى لا تلبىها المنتجات المعروضة فى السوق ، و تحديد جدوى إضافة سمات تمييزية إلى السلعة .

كذلك لا بد أن يتوافر بالمنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية نظام فعال للبحوث و التطوير و بخوث التسويق ، و الرقابة على الجودة و العناية بالعملاء ، و تمكن هذه الإستراتيجية المنظمة من فرض سعر أعلى للمنتج بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة Brand Loyalty من جانب العملاء و الذى يقلل حساسيتهم للسعر .

و تعتبر إستراتيجية التمايز غير مجدية فى بعض الحالات منها :-

- ما إذا كانت المنتجات النمطية تشبع حاجات المستهلكين .
 - فى حالة حساسية المستهلكين بالنسبة للسعر ، و قدرتهم على الإستغناء عن بعض المزايا فى مقابل سعر أقل .
 - فى حالة سهولة التقليد من قبل المنافسين .
 - فى حالة عدم قدرة المنظمة على تغطية التكلفة المترتبة على إدخال التمايز على السلعة .
- و من أمثلة الشركات التي تتبع إستراتيجية التمايز شركة (BMW) و شركة (Walt Disney Productions) و كذلك شركة (Nike Athletic Shoes)

٣- إستراتيجية التركيز : Focus

تركز المنظمة من خلال إستراتيجية التركيز على شريحة معينة من السوق ، أو على مجموعة معينة من المستهلكين دون غيرهم ، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل ، و بالتالى فإن المنظمة فى هذه الحالة تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة متميزة من حيث الجودة أو السعر ، فقد تستخدم المنظمة إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة Cost Focus أو إستراتيجية التركيز مع التمايز Differentiation Focus .

و تتميز إستراتيجية التركيز بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقى بطريقة أفضل ، فكل موارد و مجهودات المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده ، فهى بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملا من المنتجات ، و تقدم قدر عالى من الخدمات للمستهلك ، و كذلك يصبح لديها القدرة على الإستجابة لأى تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلك .

و تزداد فعالية إستراتيجيات التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة ، و عندما لا تحاول الشركات المنافسة التخصص فى إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف .

و فى النهاية نؤكد أنه ليس هناك إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية أو تضمن النجاح التام ، فيجب على المنظمة قبل أن تختار إحدى الإستراتيجيات التنافسية السابقة أن تقوم بتقييم جدواها وفقا لمواردها و إمكانياتها و قدراتها و ظروفها ، و أن تقوم بدراسة مخاطر هذه الإستراتيجية و مدى قدرتها على التغلب على هذه المخاطر ، فالإستراتيجية التى تُسد تناسب إحدى المنظمات قد تأتى بنتائج عكسية مع منظمة أخرى ذات ظروف مختلفة .

ثانيا : إستراتيجيات التوجه : Directional Strategies

و تقوم المنظمة من خلال هذه الإستراتيجيات بتحديد نوع التوجه الذى سوف تتبعه نحو النمو ، و تنقسم عدد الإستراتيجيات إلى ثلاث أنواع كما هو واضح فى الشكل رقم (٦) و هى :-

أ- إستراتيجيات النمو المحدود :

و تنقسم إلى نوعين أساسيين هما :

- إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه (الإستقرار) .

- إستراتيجية النمو البطئ .

ب- إستراتيجيات النمو التوسعية

و تنقسم إلى ثلاث أنواع هي :

- إستراتيجيات النمو المركز .

- إستراتيجيات التكامل .

- إستراتيجية التنويع .

ج - إستراتيجيات الإنكماش :

و تحثوى على عدة أنواع من أهمها :

- إستراتيجية الإنعاش .

- إستراتيجية التخلص من بعض الأنشطة .

- إستراتيجية المنظمة الأسيرة .

- إستراتيجية التحول (تغيير مجال الأعمال) .

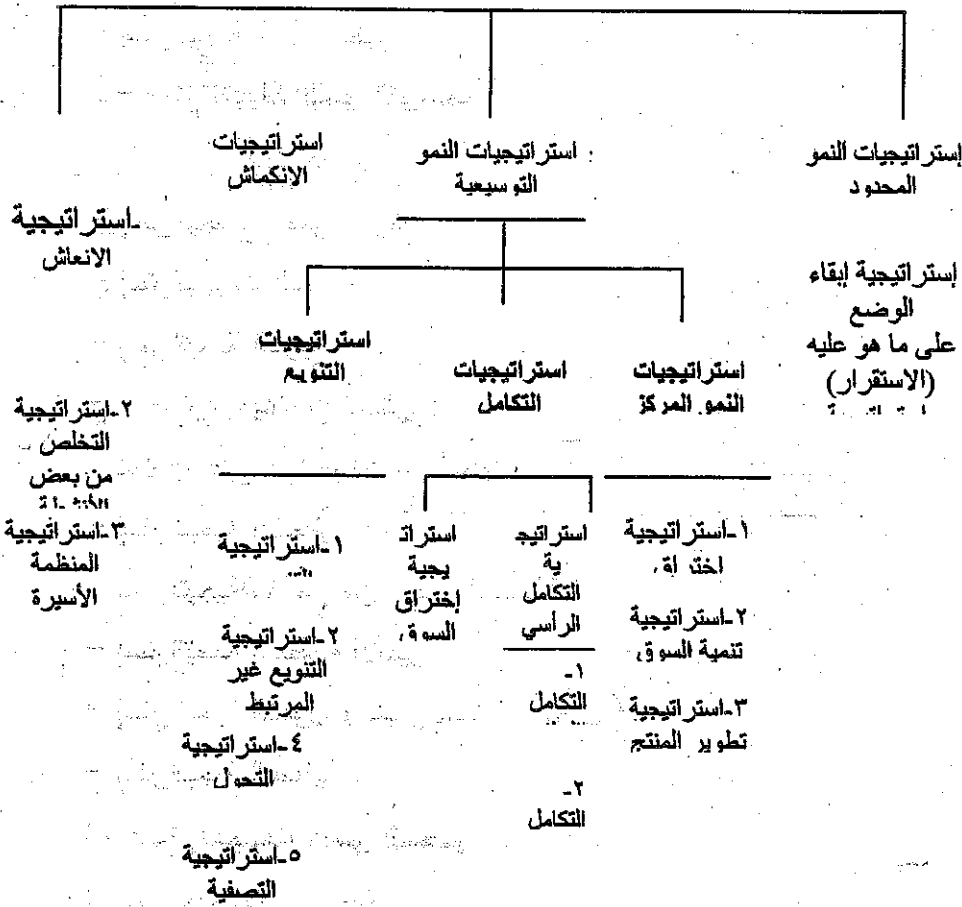
- إستراتيجية التصفية .

أ - إستراتيجيات النمو المحدود :

فى ظل هذه الإستراتيجيات تستمر المنظمة فى خدمة عملائها بنفس الطريقة التى كانت تخدمهم بها فى الماضى ، و تقدم لهم نفس المنتجات فى نفس الأسواق .

و تشمل هذه الإستراتيجيات على نوعين أساسيين و هما إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه ، و إستراتيجية النمو البطئ .

شكل رقم (٦)
إستراتيجيات التوجه



١- إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه (الإستقرار) :

تناسب هذه الإستراتيجية المنظمات التي تعمل جيدا ، و ترى أنها ناجحة ، و تحقق أداء مرضى ، ولذلك فهي تفضل الإستمرار على نفس الطريقة و بنفس الأسلوب و فى نفس الأسواق .

ومما يشجع المنظمات على إتباع هذه الإستراتيجية هو الإستقرار النسبى فى البيئة ، فالفرص المتاحة أمام المنظمة محدودة ، وكذلك فالتهديدات المسببة للمشكلات محدودة .

و قد تلجأ العديد من المنظمات إلى إتباع هذه الإستراتيجية خاصة المنظمات صغيرة الحجم التى لها قطاعات من السوق محدودة و راضية بنجاحها فى هذه القطاعات و بحجمها غير المعقد و بالربح الذى تحققه ، و تعد هذه الإستراتيجية أقل مخاطر من غيرها حيث يتصف نشاطها بالسكون و عدم التغيير .
كما أن هذه الإستراتيجية تعتبر غير ملائمة تماما للمنظمات التى تعمل فى ظل بيئة متغيرة ، فعدم إستجابة المنظمة للتغيرات التى تحدث فى بيئتها قد تؤدى إلى تقادم المنظمة ، و عدم قدرتها على الإستمرار .

٢- إستراتيجية النمو البطئ :

و هذه الإستراتيجية تعمل على نمو المنظمة ولكن بمعدل بطئ و محدود جدا و تتناسب هذه الإستراتيجية مع المنظمات التى تقع فى بلاد معدل نموها السكاني محدود ، حيث لا يوجد عدد كاف من السكان للمنتجات و الأنواع المتعددة و المتزايدة ، كما لا يوجد قوى عاملة كافية للقيام بالنمو بمعدل سريع ، كما تتناسب هذه الإستراتيجية أيضا مع المنظمات ذات الموارد المحدودة ، و التى لا تستطيع معها تبني إستراتيجيات النمو التوسعية .

ب - إستراتيجيات النمو التوسعية :

و هذه الإستراتيجيات تعنى وجود زيادة ملحوظة فى بعض أهداف الأداء التى تضعها المنظمة ، و ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التى كانت تحدث فى هذه الأهداف فى الماضى .

و تنقسم إستراتيجيات النمو التوسعية - كما سبق أن أوضحنا - إلى ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات و هى إستراتيجيات النمو المركز ، و إستراتيجيات التكامل ، و إستراتيجيات التنويع .

١- إستراتيجيات النمو المركز :

تعتبر إستراتيجيات النمو المركز أحد الطرق التى يمكن أن تنمو بها المنظمة مع إستمرار البساطة فى طبيعة أعمالها ، و تركيز المنظمة فى ظل الإستراتيجيات على الأسواق و المنتجات و المستهلك ، و من أهم أنواعها إستراتيجية إختراق السوق ، و إستراتيجية تنمية السوق ، و إستراتيجية تطوير المنتج .

إستراتيجية إختراق السوق :

تسعى إستراتيجية إختراق السوق إلى زيادة مبيعات المنتجات الحالية فى الأسواق الحالية من خلال بذل جهود تسويقية أكبر ، و يتم ذلك من خلال :

١- العمل على زيادة الإستخدام بواسطة المستهلكين الحاليين :

وهنا يمكن أن تقوم المنظمة بتحسين موقع المنتج داخل المتاجر ، أو زيادة مساحات الأرفف للمنتج ، أو تقديم أحجام مختلفة ، و ألوان مختلفة ، و أشكال مختلفة للمنتج إلخ .

٢ - العمل على جذب مستهلكى المنافس :

وقد يتم ذلك من خلال زيادة حملات الدعاية و الإعلان ، و تخفيض الأسعار ، و تقديم خدمات مختلفة للعملاء و غيرها .

٣- العمل على جذب الأفراد الذين لم يقوموا بإستخدام المنتج من قبل :

و قد يتم ذلك من خلال تقديم إستخدامات جديدة للمنتج ، و تقديم أسعار خاصة ، و زيادة المناطق التى يتوافر فيها المنتج ... إلخ .

إستراتيجية تنمية السوق :

و تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم المنتجات أو الخدمات الحالية إلى أسواق جديدة من خلال فتح منافذ توزيع فى مناطق جغرافية جديدة محلية أو عالمية ، أو الإستحواز على أسواق لم تعمل بها المنظمة من قبل ، فيكون هنا التركيز على الأسواق و زيادة أعدادها .

إستراتيجية تطوير المنتج :

تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى زيادة مبيعاتها من خلال تقديم منتجات جديدة ، أو إدخال التحسينات على المنتج الحالى ، و محاولة تمييزه عن منتجات المنافسين ، و ذلك بجعله أصغر أو أكبر ، و تحسين طريقة التغليف ، و تغيير اللون ، و تغيير الإختيارات المتاحة للمنتج ، و تنمية إستخدامات جديدة للمنتج ، و تحسين الخدمات المصاحبة للمنتج ، و كذلك التكنولوجيا المستخدمة فى إنتاجه .

٢- إستراتيجية التكامل :

تمكن إستراتيجيات التكامل المنظمة من السيطرة على الموزعين و الموردين و المنافسين ، و تتكون إستراتيجيات التكامل من إستراتيجيات التكامل الرأسى و إستراتيجيات التكامل الأفقى ، و إستراتيجيات التكامل الرأسى تنقسم بدورها إلى التكامل الخلفى و التكامل الأمامى

إستراتيجية التكامل الخلفى :

و تعنى إمتلاك المنظمة لكل أو بعض مصادر التوريد ، أو فرض سيطرة أكبر عليها .

و من أهم الأسباب التى تدعو المنظمات لإتباع هذه الإستراتيجية ما يلى :

- عندما يكون الموردون الحاليين غير جديرين بالثقة
- عدم قدرة المورد على الوفاء بإحتياجات المنظمة من ناحية الوقت أو الجودة أو السعر .
- ارتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج .
- قلة عدد الموردين .

إستراتيجية التكامل الأمامى :

و تعنى إمتلاك المنظمة لكل أو بعض منافذ التوزيع ، و تسعى المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا كانت منافذ التوزيع الحالية غير قادرة على تلبية إحتياجات المنظمة و تحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف ، و تقديم الخدمة بالأسعار و بالطريقة التى تزيد من قوة المنظمة .

إستراتيجية التكامل الأفقى :

و يقصد بهذه الإستراتيجية قيام المنظمة بتملك أو إستحواز أو السيطرة على إمكانيات بعض منافسيها ، وقد يتم ذلك من خلال الإندماج أو الإستحواز أو التحالف الإستراتيجي .

و الإندماج Merger يتم بين إثنين أو أكثر من الشركات في صورة شركة واحدة ، و الشركة الجديدة الناتجة عن الإندماج يكون غالبا لها إسم مشتق من أسماء الشركات التي إندمجت مع بعضها .

أما الإستحواذ Aquisation هو عبارة عن شراء شركة معينة و التي يتم تحويلها تماما إلى فرع أو جزء تشغيلي من الشركة التي قامت بالشراء أو الإستحواذ .

و التحالف الإستراتيجي Strategic Alliance هو عبارة عن شراكة Partnership لإثنين أو أكثر من منظمات الأعمال أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف إستراتيجية هامة و ذات منفعة متبادلة .

و من أسباب تطبيق هذه الإستراتيجية الوصول إلى وضع إحتكاري أو شبه إحتكاري ، و السيطرة على عصب سوقية أكبر ، و تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير ، و تكوين الكيانات الكبيرة أو العملاقة ، و زيادة القدرة التنافسية أمام المنظمات الأخرى إلخ .

٣- إستراتيجيات التنوع :

و هي أحد إستراتيجيات نمو التوسعية التي تقوم المنظمة من خلالها بتقسيم عدد من المنتجات الجديدة ، أو بعض الخدمات الجديدة ، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمنظمة ، و تنقسم هذه الإستراتيجيات إلى نوعين أساسيين هما :

إستراتيجية التنوع المرتبط إستراتيجية التنوع غير المرتبط

إستراتيجية التنوع المرتبط :

و تتحقق هذه الإستراتيجية من خلال إضافة منتجات جديدة تتناسب وتكنولوجياها ، و طبيعة إنتاجها ، و تسويقها مع خطوط المنتجات الحالية ، فيمكن للمنظمة من خلال هذه الإستراتيجية أن تستغل مجالات القوة التي تتمتع بها من معرفة و خبرة و إمكانيات و مهارات تسويقية في إنتاج منتجات جديدة مرتبطة بالمنتجات الحالية .

و من الأمثلة على ذلك قيام شركتى (بيبسى) و (كوكاكولا) بإنتاج المياه المعبأة ، كذلك ماكينات الطباعة التي تطبع الجرائد يمكن إستخدامها لطباعة الكتب و المجالات و غيرها .

و تتيح هذه الإستراتيجية للمنظمة إستغلال الطاقة الفائضة ، و إستخدام القوة البيعية لأقصى طاقتها ، و الإستفادة من الشهرة و إسم المحل .

و درجة المخاطرة هنا تكون أقل من درجة المخاطرة في حالة التنوع غير المرتبط ، لأن المنظمة عند إنتاجها للمنتجات الجديدة تستخدم نفس خطوط الإنتاج و التكنولوجيا و قنوات التوزيع الموجودة بالفعل .

إستراتيجية التنوع غير المرتبط :

تتحقق هذه الإستراتيجية عندما تدخل المنظمة إلى بعض مجالات العمل الجديدة و التي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية ، فتقوم المنظمة بإضافة منتجات جديدة ، و لكنها غير مرتبطة بخط المنتج الحالي في الجانب التكنولوجي أو الإنتاجي أو قنوات التسويق أو المستهلك ، أى الدخول في صناعة ليس لها علاقة بالصناعة التي تنتمى إليها حاليا ، و ذلك مثل الشركات التي تنتج السيارات و منتجات الأطعمة ، و أجهزة الكمبيوتر ، أو الشركات التي تقوم بإنتاج و تسويق الساعات و الملابس و الأفلام و المشغولات الذهبية إلخ .

و تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع هذه الإستراتيجية فى حالة إنتفاء فرصة التوسع فى مجال عملها الرئيسى و الذى تعمل به حالياً ، و بهذه الإستراتيجية تتمكن المنظمة من جذب قطاعات جديدة من العملاء من خلال فتح أسواق جديدة

ج - إستراتيجيات الإنكماش :

قد تلجأ المنظمة إلى الإستراتيجيات الإنكماشية و التى تعنى تخفيض حجم العمليات أو الخدمات المقدمة عن معدلاتها السابقة .

و تقوم المنظمة فى ظل هذه الإستراتيجيات ببيع أراضي أو عقارات لتوفير النقدية المطلوبة ، أو تقليل خطوط الإنتاج أو الخدمة أو الأسواق ، فالمنظمة يمكن أن تعيد تحديد أعمالها بإلغاء بعضها أو إلغاء خط منتجات رئيسية ، أو إلغاء وحدة أعمال إستراتيجية ، أو حتى إلغاء بعض الأسواق التى تقوم بتغذيتها. و يتم التركيز على القرارات الإستراتيجية فى الوحدات ذات التدفقات النقدية السلبية ، و حيث يمكن للمنظمة تقليل أنشطتها أو تخفيض الإنفاق على بعض الأنشطة . و الجدير بالذكر أن هذه الجهود المتعلقة بتخفيض الأعمال وإعادة تصنيفها يمكن أن يؤدى إلى تحسين الأداء .

و تلجأ المنظمة إلى الإستراتيجيات الإنكماشية إذا لم تستطع تحقيق أهدافها من خلال الإستراتيجيات المتبعة حالياً ، أو إذا كان مستوى الأهداف المحقق أقل مما تحقق فى السنوات السابقة و بالتالى فهناك ضغط من قبل المساهمين و المستهلكين و العاملين و غيرهم نحو تحسين الأداء . كذلك قد يكون سوء الأحوال الاقتصادية للدولة أو الصناعة سبباً فى إتباع المنظمات لهذه الإستراتيجيات ، فعندما تنخفض معدلات النمو الإقتصادى تجد المنظمات أنه يجب عليها أن تخفض من بعض عملياتها و تخفض حجم العمالة لديها .

كذلك فإن عدم قدرة بعض المنظمات على الصمود أمام المنافسة الشديدة من قبل المنافسين قد يضطرهم إلى تقييد نشاطهم بصفة دائمة أو مؤقتة حتى يتمكنوا من إجراء التعديلات المناسبة و التي تمكنهم من الصمود أمام هذه المنافسة ومنها :

١- إستراتيجية الإنعاش :

و يطلق عليها البعض إستراتيجية الإنقاذ أو إستراتيجية التشذيب ، و تلجأ المنظمة إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما تتعرض إلى مشكلات متعددة ، ولكنها غير حادة ، فيتم تحسين الكفاءة من خلال :

- تخفيض الأصول و النفقات غير الضرورية : و قد يتم ذلك مثلا من خلال قيام المنظمة ببيع بعض الأراضي أو المباني و التي كانت تخص توسع سابق مزع ، و لكنه أصبح الآن غير واقعي ، أو من خلال قيام المنظمة ببيع بعض الآلات أو الأجهزة المتقادمة ، أو من خلال تخفيض بعض التكاليف مثل تكاليف الصيانة أو تخفيض الأجور و الحوافز، أو الإستغناء عن بعض العاملين ، أو تأجير الآلات بدلا من شرائها أو..... إلخ .

- زيادة الإيرادات دون زيادة في الإنفاق : فمن خلال زيادة فعالية الأداء تستطيع المنظمة أن تحقق عائدا أفضل مثل زيادة المبيعات و الأرباح دون زيادة في الإنفاق .

- تطبيق مبدأ العائد و التكلفة مع كل تصرف من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية و تغطية التكاليف و تحقيق الأرباح .

٢- إستراتيجية التخلص من بعض الأنشطة :

قد تضطر بعض المنظمات إلى اللجوء إلى هذه الإستراتيجية و ذلك بالتخلص من الأنشطة الخاسرة التي لا يمكن تطبيق إستراتيجية الإنعاش لها عن طريق بيعها .

و عادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية عند الرغبة فى زيادة الفعالية الكلية للمنظمة و التى يكون أحد خطوط إنتاجها أو أحد وحدات الأعمال التابعة لها ذو أداء سيئ أو لا يحقق أرباح ، أو عند تقادم أحد منتجاتها و ظهور بدائل أفضل منه فى الأسواق ، ففى هذه الحالة تلجأ المنظمة إلى وقف إنتاج و تسويق هذا المنتج مع تحويل الإستثمارات المنفقة عليه إلى منتجات أخرى تعطى عائد أفضل .

٣- إستراتيجية المنظمة الأسيرة :

و من خلال هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة ببيع كل منتجاتها ، إلى مستهلك واحد ، و عادة ما يكون ذلك فى شكل عقود طويلة الأجل بين كلا من الطرفين . و مما يدعو المنظمة إلى إستخدام هذه الإستراتيجية و وضعها أسيرة لواحد من عملائها هو ضمان تواجدها و إستمراريتها فى السوق ، و عدم وجود منافسة لمنتجاتها و تخفيض تكاليف بعض الأنشطة مثل تكلفة التسويق ، فالعقود البيعية تعد مقدما و قبل الإنتاج ، بينها و بين الطرف الآخر ، مما يقلل من الحاجة إلى النشاط البيعى و التسويقى .

و من العقبات التى توجهها المنظمة الأسيرة هو أن نشاطها و حجم إنتاجها يحون محدود بحاجة المنظمة الأخرى التى تشتري منها إنتاجها ، و لو حدث و واجهت هذه المنظمة الأخرى أى مشكلات مالية ، فإن المنظمة الأسيرة تواجه مشكلة شديدة فى التخلص من منتجاتها ، و فى الحصول على الإيرادات اللازمة لإستمرارها .

٤- إستراتيجية التحول : (تغيير مجال الأعمال) :

و من خلال هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتغيير مجال الأعمال الذى تعمل فيه و التحول إلى مجال أعمال جديد .

و قد يتم ذلك مع إحتفاظ المنظمة بمجال الأعمال القديم ، و لكن بقدر محدود .
و قد تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما يقل عائد الإستثمار من النشاط
الذى تعمل فيه عن العائد المتوقع ، و عندما يكون أمام المنظمة فرصة متاحة
للإستثمار فى نشاط آخر ، ويكون لدى المنظمة أساس تمويلى يستطيع أن يخدم
عملية التحول إلى نشاط جديد .

٥- إستراتيجية التصفية :

و تعنى التصفية وقف نشاط المنظمة و بيع أصولها ، و توفير السيولة النقدية
التي يتم توزيعها على المساهمين أو أصحاب رأس المال ، و لا يتم ذلك إلا بعد
سداد جميع الإلتزامات التي كانت على المنظمة .
و يعتبر قرار بيع المنظمة أو تصفيتها من أصعب القرارات التي تواجه المنظمة
و تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تجد نفسها فى وضع سيئ من حيث
إنخفاض الأرباح بدرجة ملحوظة ، أو تحقيق خسائر ، أو عدم الحصول على
نصيب كاف من السوق ، أو إدراك الإدارة لعدم قدرتها على التنافس
أو وجودها فى صناعة ذات عملاء قليلون و مستقبل غير مبشر .
و معظم المنظمات لا تلجأ إلى هذه الإستراتيجية إلا بعد ما تحاول إستخدام
العديد من البدائل الإستراتيجية الإنكماشية الأخرى و تفشل فيها .

ثالثاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات :

أولاً: وضح ما إذا كانت العبارات التالية صواب أم خطأ ، مع التعليق:

- ١-تتضمن الإستراتيجيات التنافسية لبورتر على ثلاثة أنواع هي : القيادة فى التكلفة و التمايز و التكامل .
- ٢-تعتبر إستراتيجية التركيز أحد أنواع إستراتيجيات التوجه .
- ٣-إستراتيجية القيادة فى التكلفة تناسب المستهلك الذى يهتم بالجودة و التمييز أكثر من إهتمامه بالسعر .
- ٤-تمكن إستراتيجية التمايز المنظمة من فرض سعر أعلى للمنتج بسبب وجود ما يعرف بالولاء للماركة من جانب العملاء .
- ٥-تعتبر إستراتيجية التمايز غير مجدية فى حالة حساسية المستهلكين بالنسبة للسعر .
- ٦-تعتبر إستراتيجية التركيز إستراتيجية مثالية تضمن النجاح التام لمستخدميها .
- ٧-تقوم المنظمة من خلال إستراتيجيات التوجه بتحديد نوع التوجه الذى سوف تتبعه نحو النمو .
- ٨-تعتبر إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه مناسبة تماماً للمنظمات التى تعمل فى ظل بيئة متغيرة .
- ٩-تنقسم إستراتيجيات النمو المحدود إلى نوعين أساسيين هما : إستراتيجية النمو البطئ ، و إستراتيجية تنمية السوق .
- ١٠-إستراتيجية التكامل الأمامى تعنى إمتلاك المنظمة لكل أو بعض منافذ التوزيع .
- ١١-تنقسم إستراتيجيات التكامل الأفقى إلى نوعين أساسيين هما : إستراتيجيات التكامل الأمامى و إستراتيجيات التكامل الرأسى .

- ١٢- درجة المخاطرة فى إستراتيجية التنويع المرتبط أعلى من درجة المخاطرة فى إستراتيجية التنويع غير المرتبط .
- ١٣- تعتبر إستراتيجية التحول من أهم أنواع الإستراتيجيات الإنكماشية .
- ١٤- تقوم المنظمة من خلال إستراتيجية التحول بالبيع إلى مستهلك واحد .
- ١٥- تتضمن إستراتيجية إختراق السوق تقديم المنتجات أو الخدمات الحالية إلى أسواق جديدة .

ثانياً : أسئلة للمناقشة

- ١- تناول بالشرح الإستراتيجيات التنافسية (لبورتر) ؟
- ٢- تشمل إستراتيجيات النمو المحدود على نوعين أساسيين من الإستراتيجيات هما : إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه وإستراتيجية النمو البطئ - ناقش ذلك .
- ٣- تناول بالشرح إستراتيجيات النمو التوسعية ، موضحاً الأنواع الفرعية لها .
- ٤- تكلم عن إستراتيجيات الإنكماش مبيناً ما هيتهها ، وأنواعها والمبررات الداعية لتطبيقها .

إرشادات لحل عبارات الصواب والخطأ:

- | | | |
|----------|---------|---------|
| ١- خطأ | ٢- خطأ | ٣- خطأ |
| ٤- صواب | ٥- صواب | ٦- خطأ |
| ٧- صواب | ٨- خطأ | ٩- خطأ |
| ١٠- صواب | ١١- خطأ | ١٢- خطأ |
| ١٣- صواب | ١٤- خطأ | ١٥- خطأ |

الوحدة الخامسة

تنفيذ الاستراتيجية

أولاً : مفهوم تنفيذ الاستراتيجية الإدارية

ثانياً : المسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجية

ثالثاً : ما الذى يجب عمله لتنفيذ الاستراتيجية؟

رابعاً : كيفية تنفيذ الاستراتيجية

خامساً : مراحل تطوير المنظمة

سادساً : تصميم الوظائف لتنفيذ الاستراتيجية

سابعاً : التوظيف وتنفيذ الاستراتيجية

ثامناً : القيادة الاستراتيجية

تاسعاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

الأهداف التعليمية الخاصة بالوحدة :

١. المقصود بتنفيذ الإستراتيجية وأهم التساؤلات الواجب أخذها في الاعتبار عن بدء عملية التنفيذ.
٢. من هم المسؤولون عن تنفيذ الإستراتيجية؟ وما الذي يجب عمله حتى يتم التنفيذ؟ وكيف يتم التنفيذ؟
٣. المراحل المختلفة لتطوير الهيكل التنظيمي بالمنظمة.
٤. المقصود بتصميم الوظائف والأساليب الممكن استخدامها في هذا التصميم.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الوحدة :

يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة الوحدة :

١. المهارات المطلوبة لتوظيف وتنفيذ الإستراتيجية.
٢. القيادة الإستراتيجية وأهم المهام الواجب على القائد الإستراتيجي القيام بها سواء كانت متمثلة في تخصيص الموارد أو إدارة ثقافة المنظمة وكذلك أهم الخصائص الواجب على القائد الإستراتيجي أن يتحلى بها.

تنفيذ الإستراتيجية

أولاً: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية:

يشير مفهوم تنفيذ الإستراتيجية إلى "مجموعة من الأنشطة المتكاملة والخيارات المطلوبة التي يتعين على المنظمة القيام بها لتنفيذ الخطة الإستراتيجية التي تم تصميمها من قبل"⁽¹⁾

وبمعنى آخر يعبر تنفيذ الإستراتيجية عن العملية التي يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجيات والسياسات التي تم وضعها بمعرفة المنظمة إلى خطوات عمل معينة عن طريق:

- تطوير البرامج.

- تحديد الموازنات والإجراءات المناسبة.

إن الإستراتيجية الجيدة يمكن أن يترتب عليها أضراراً جسيمة إذا كان التنفيذ ضعيفاً وعلى الرغم أن مرحلة تنفيذ الإستراتيجية تأتي بعد مرحلة التصميم إلا أنها تعتبر عنصر أساسى لإدارة ونجاح الإستراتيجية، لذلك تعتبر مرحلتى التصميم والتنفيذ وجهين لعملة واحدة ويؤثران فى بعضهما البعض، لأن التنفيذ الضعيف أو الخاطئ يؤدي إلى الفشل الإستراتيجى، وكذلك التصميم الخاطئ للإستراتيجية سوف يؤدي تنفيذ خاطئ مما يترتب عليه تحقيق أضراراً بالغة للمنظمة سواء كانت هذه الأضرار متمثلة فى ضياع الوقت والجهد المبذولين فى تصميم وتنفيذ الإستراتيجية أو إهدار الموارد المالية وضياع الفرص على المنظمة.

إن الإستراتيجية الجيدة يمكن أن يترتب عليها أضراراً جسيمة إذا كان التنفيذ ضعيفاً

اعتبارهم الأسئلة التالية:

- من هم الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- ما الذى يجب عمله أو القيام به حتى تكون عمليات وأنشطة المنظمة متمشية مع الإتجاه الجديد المقصود.
- كيف سيقوم كل فرد داخل المنظمة بما هو مطلوب منه؟

ونجد أن هذه الأسئلة وما يماثلها لابد من طرحها فى المراحل الأولى عند تحليل مزايا وعيوب البدائل الإستراتيجية، كما ينبغى توجيهها أيضاً قبل الدخول فى إجراءات التنفيذ.

وإذا فشلت الإدارة العليا فى إيجاد حلول أو إجابات موضوعية ومقنعة لتلك الأسئلة فإن أفضل إستراتيجية لا يحتمل أن تأتى بالنتائج المرغوبة، وفى دراسة لعدد معين من المنظمات بلغ ٩٣ منظمة كشفت النتائج أن أكثر من نصف هذه المنظمات قد عانت من بعض المشكلات عند محاولتها لتنفيذ بعض التغييرات الإستراتيجية كان أهمها ما يلى:

- استغراق تنفيذ الإستراتيجية وقتاً أطول مما كان مخططاً له.
- ظهور بعض المشكلات الرئيسية غير المتوقعة.
- عدم تنسيق الأنشطة بشكل فعال.

- عدم أخذ الأنشطة التنافسية والأزمات فى الحسبان.
- الموظفون المشاركون فى تنفيذ الإستراتيجية لم تكن قدراتهم كافية لأداء وظائفهم.
- الموظفون التنفيذيون (فى المستويات الإدارية الدنيا) يعانون من نقص فى التدريب.
- عدم كافية القيادة والتوجيه لمديرى الإدارات.
- عدم تحديد أنشطة ومهام التنفيذ بشكل جيد.
- عدم تغطية نظام المعلومات لكافة الأنشطة بدرجة كافية.

لذلك يجب على المنظمات أن تعتنى بمرحلة تنفيذ الإستراتيجية حتى تتجنب الوقوع فى مثل تلك المشكلات أو غيرها.

ويعتبر تنفيذ الإستراتيجية أكثر تعقيداً وصعوبة من تصميمها لأنه يتضمن تصرفات فعلية وأنشطة كثيرة ويتضح ذلك من خلال أستعراض أوجه الاختلاف بين مرحلتى التنفيذ والتصميم الموضحة فى الجدول التالى: (٢)

جدول رقم (١)

أوجه الاختلاف بين تصميم الإستراتيجية وتنفيذها

تنفيذ الإستراتيجية	تصميم الإستراتيجية
• يركز على الكفاءة • يعتمد على العمليات والأنشطة التشغيلية • يتطلب مهارات تحفيزية وقيادة فعالة • يتطلب التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المنظمة • تنفيذ الإستراتيجية يختلف من منظمة لأخرى حسب عوامل كثيرة منها الحجم والعائد ...	• يركز على الفعالية • يعتمد على التنبؤ والتوقع المستقبلي • يتطلب مهارات توقع وتخمين وتحليل جيدة • يتطلب التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد • مفاهيم وأدوات تصميم الإستراتيجية إلى حد كبير تكون واحدة في المنظمات الكبيرة والصغيرة

ثانياً: المسؤولون عن تنفيذ الإستراتيجية:

وفقاً لطريقة تنظيم المنظمات نجد أن الأفراد المسؤولون عن تنفيذ الإستراتيجية قد يختلفون عن الأفراد الذين أشتركوا في صياغتها، ففي معظم المنظمات الكبيرة متعددة الأنشطة يكون تنفيذ الإستراتيجية مسئولية كل فرد في المنظمة، فنجد أن نواب الرؤساء في المجالات الوظيفية المختلفة، ومديري

ورؤساء الأقسام فى الوحدات يضعون معاً الخطط التنفيذية لإداراتهم وأقسامهم، وبالتالي فكل مدير تشغيل حتى مشرف العمال وكل مستخدم يشترك بطريقة ما فى تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

من ناحية أخرى نجد أن مشاركة أكبر عدد من الأفراد فى صياغة وتنفيذ الإستراتيجية يترتب عليه أداء تنظيمى أفضل، لأن معرفة الأفراد برسالة وأهداف المنظمة وأستراتيجياتها وسياساتها والتغيرات التى تطرأ عليها يحفزهم على التنفيذ الجيد، ويقلل من احتمالات المقاومة، علاوة على تحقيق السرعة فى عمليات التنفيذ^(٣).

ثالثاً : ما الذى يجب عمله لتنفيذ الإستراتيجية؟

بعد معرفة الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الإستراتيجية يقوم مديرو الأقسام بالتعاون مع زملائهم الآخرين بوضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية كما يلى:

١- وضع البرامج : Programs

أن الهدف من وضع البرامج هو القيام بمجموعة من الأعمال تجعل إستراتيجية المنظمة واقع ملموس، فمثلاً عندما قامت شركة أجاكس كورنينتال والتى تعمل فى مجال تجارة التجزئة بعمل تكامل رأسى أمامى Forward Vertical Integration كأفضل إستراتيجية من وجهة نظرها لتحقيق النمو، أشترت متاجر التجزئة التابعة

لشركة جونز سيربلاس بدلاً من القيام بإنشاء متاجر خاصة بها وفى سبيلها لتحقيق ذلك قامت بوضع مجموعة البرامج التالية:

- برنامج إعادة الهيكلة حتى يمكن نقل المتاجر الجديدة فى سلسلة متاجرها.
- برنامج إعلانى يخبر العملاء بأن متاجر شركة سيربلاس أصبحت الآن مملوكة لشركة أجاكس والأسعار أصبحت أقل والأختيار أصبح أفضل.
- برنامج تدريب لمديرى المتاجر الجدد ولمديرى شركة سيربلاس الذين أستمروا مع شركة أجاكس.
- برنامج يوضح كيفية إعداد التقارير لتحقيق التكامل بين المتاجر الجديدة والمتاجر القديمة وإظهارها فى نظامها المحاسبى (شركة أجاكس).
- برنامج لتحديث وتطوير متاجر جونز سيربلاس وإعدادها للافتتاح الكبير.

٢- الموازنات : Budgets

بعد الانتهاء من وضع البرامج اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية يتم تحديد وتخطيط المخصصات المالية اللازمة للتنفيذ، ونجد أن تخطيط الموازنات يساعد المنظمة على التأكد من جدوى إستراتيجيتها المختارة.

فالإستراتيجية قد تكون فى أول الأمر مثالية إلا أنه بعد معرفة البرامج اللازمة لتنفيذها وترجمة ذلك إلى نفقات قد يثبت عدم جدواها من الناحية الإقتصادية وتصبح غير عملية.

٣- الإجراءات: Procedures

بعد وضع البرامج وإعتماد الأموال اللازمة للإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة يتم وضع إجراءات التشغيل المعيارية Standard Operating Procedures وهى تحدد بشكل تفصيلي مجموعة الأنشطة المتنوعة الواجب تنفيذها لإستكمال برامج المنظمة.

إن هذه الإجراءات من شأنها المساعدة على أداء الأعمال بنظام موحد، وهى بمثابة مرشد للعاملين تقلل من احتمالات الاجتهاد الشخصى فى تنفيذ الأنشطة وتضمن سير العمل وفقاً لما هو مخطط له.

ويجب أن يعاد النظر فى الإجراءات الموضوعية لدى المنظمات من وقت لآخر حتى تتماشى مع التطورات التكنولوجية وتتوافق مع إستراتيجيات تلك المنظمات.

ف نجد أن شركة أجاكس قامت بوضع مجموعة من الإجراءات المرتبطة بالترويج عن المتاجر وترتيب المخزون وعلاقات العملاء والإئتمان والتحصيل ومعالجة الشكاوى وغير ذلك، هذه الإجراءات تكفل تنفيذ السياسات بدقة ونظام واحد فى كل المتاجر التابعة للشركة.

رابعاً: كيفية تنفيذ الإستراتيجية:

قبل تنفيذ الإستراتيجية يجب على المديرين القيام بفحص الهيكل التنظيمي المطبق في المنظمة فحصاً دقيقاً وشاملاً لتقرير مدى ملائمة هذا الهيكل مع الإستراتيجية المراد تطبيقها، وتحديد مجالات التغيير الواجب إحداثها في طريقة العمل، لذلك هناك مجموعة من التساؤلات الواجب طرحها حتى يمكن الإجابة عليها بشكل يساعد على حسن توجيه الأفراد إلى الأنشطة المناسبة، التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة ومن ثم تنفيذ إستراتيجية المنظمة، ومن هذه التساؤلات ما يلي:

- هل يجب تجميع أنشطة المنظمة بطريقة معينة؟
- هل يجب أن تكون سلطة اتخاذ القرارات متمركزة في يد المركز الرئيسي أم يحق للمديرين في الفروع المختلفة اتخاذ القرارات (لامركزية)؟
- هل يتم إدارة المنظمة من خلال وضع قواعد كثيرة ورقابة صارمة أم تدار بدرجة عالية من المرونة، مع وضع قواعد بسيطة ودرجات منخفضة من الرقابة؟
- هل تطبق المنظمة الهيكل التنظيمي الطويل Tall والذي يتميز بتعدد المستويات الإدارية وضيق نطاق الإشراف وإحكام الرقابة على المرؤوسين؟
- أم تطبق الهيكل التنظيمي المسطح Flat والذي يتميز بقلّة عدد المديرين واتساع نطاق الإشراف؟

وقد أكد (الفريد شاندلر) على أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يجب أن يتبع إستراتيجيتها، بمعنى آخر أن التغيرات التي تحدث في إستراتيجية المنظمة تؤدي إلى إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي لها، وخلص إلى أن المنظمات يجب أن تتبع نمطاً من التطوير الهيكلي يتمشى مع التوسعات والتغيرات التي تطرأ على إستراتيجياتها وسياساتها، وأن هذه التغيرات الهيكلية تحدث نتيجة تقادم الهياكل التنظيمية الحالية وعدم كفاءتها، وقد أقترح التتابع التالي: (٤)

- تقوم المنظمة بخلق إستراتيجية جديدة.
- ظهور بعض المشكلات الإدارية الجديدة.
- حدوث تدهور وهبوط في الأداء الاقتصادي للمنظمة.
- قيام المنظمة بابتكار هيكل جديد يناسب الإستراتيجية الجديدة.
- تبدأ الأرباح في العودة إلى ما كانت عليه في السابق.

خامساً: مراحل تطوير المنظمة:

تميل المنظمات الناجحة إلى إتباع نمط التطور في الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع نموها وتوسعها، وفيما يلي شرح مختصر لمراحل تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة: (٥)

١ - الهيكل التنظيمي البسيط: Simple structure

أن المنظمات التي تطبق الهيكل التنظيمي البسيط تعتمد على تركيز السلطة في يد شخص واحد غالباً ما يكون صاحب المنظمة، وهذه المنظمات

تقدم عدد قليل من السلع والخدمات، ويوجد بها عدد قليل من التخصصات تخضع لرقابة وإشراف صاحبها لأنه الوحيد الذى يملك حق إتخاذ القرارات.

ويتميز هذا التنظيم بدرجة عالية من المرونة حيث يستطيع صاحب المنظمة أن يغير ويعدل فى الإستراتيجيات والسياسات والأنشطة بما يتلائم مع طبيعة ورغبات عملائه والوضع الراهن دون أن يلجأ لأحد.

ومن ثم فإن نجاح هذا التنظيم يتوقف على قدرة ورغبة صاحب المنظمة على تحمل كافة أعبائها، فإذا أخطأ فى تقدير الأمور يحدث تخبط ومخاطرة كبيرة ويشار إلى ذلك بأزمة القيادة Crisis of leadership.

٢ - الهيكل التنظيمى الوظيفى: Functional structure

يعتمد التنظيم الوظيفى على وجود مجموعة من المديرين المتخصصين فى مجالات وظيفية محددة حيث يقوم صاحب المنظمة بالتخلى عن مبدأ تركيز السلطات التى كانت فى يده إلى مجموعة من الأفراد كلاً حسب تخصصه والاعتماد على تفويض السلطات إلى هؤلاء الأفراد.

وبالتالى نجد أن المنظمات التى تقوم بتطبيق التنظيم الوظيفى تركز على توجيه وتوزيع الموارد البشرية لديها على مجموعة الوظائف الواجب أدائها لتحقيق أهدافها بحيث يتم توزيع العمال الذين يقومون بنفس العمل على الإدارة أو القسم أو الوظائف المرتبطة بذلك.

ويناسب هذا التنظيم المنظمات ذات الحجم المتوسط التى تتعامل فى سلع أو خدمات متشابهة أو تنتمى لصناعة واحدة، وتحقق المنظمات التى تتبع التنظيم

الوظيفي السيادة والحماية في الصناعة التي تنتمي إليها من خلال النمو الرأسى
والأفقى Vertical and Horizontal growth.

المزايا الإستراتيجية للتنظيم الوظيفي: (١)

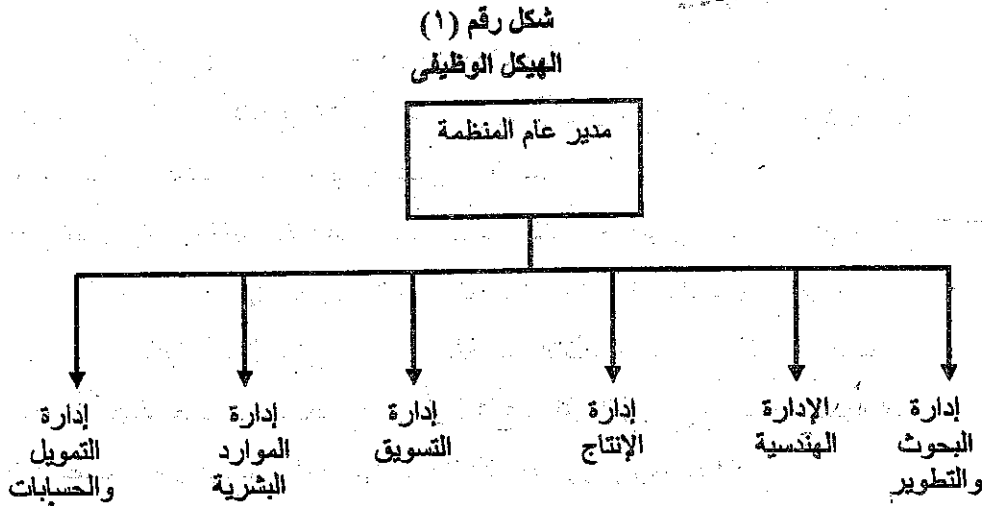
- زيادة كفاءة العاملين والإرتقاء بمستوى مهاراتهم نتيجة التخصص الدقيق.
- عدم الإندواجية في أداء الأعمال.
- الرقابة المركزية على النتائج الإستراتيجية.
- يناسب المنظمات ذات النشاط الوحيد.
- يعزز كفاءة التشغيل للمهام الروتينية والمتكررة.

العيوب الإستراتيجية للتنظيم الوظيفي:

- يثير مشاكل التنسيق بين الوظائف.
- يحول دون تنمية المديرين لقدراتهم في مجالات وظيفية متعددة.
- يرجع مسئولية تحقيق الربح للمستويات الإدارية العليا.
- يجعل المديرين ينظرون نظرة ضيقة للمشكلات التي تواجههم فعندما يتعامل مدير التسويق مع مشكلة معينة في إدارته فإنه ينظر لها من الناحية التسويقية فقط وهكذا الحال بالنسبة للمديرين الآخرين.
- أن التخصص الشديد الذي يخيم على العاملين يصيبهم بحالة من الرتابة والملل مما يقلل لديهم ملكات الإبداع والإبتكار نتيجة ما يعرف بأزمة الإستقلال Crisis of autonomy فعندما تفكر المنظمة في إضافة منتجات جديدة تختلف عن منتجاتها الحالية نجد أن التنظيم الوظيفي لا يستجيب لذلك وبالتالي تنهار مزاياه لأن الأفراد الذين سوف يديرون

المنتجات الجديدة يحتاجون إلى قدرًا من الحرية والمرونة في اتخاذ القرار أكثر مما ترغب الإدارة العليا في تفويضه لهم.

ويوضح الشكل التالي هيكل تنظيمي وظيفي لمنظمة صناعية متوسطة.



٣- الهيكل التنظيمي القطاعي: Divisional structure

أن المنظمات التي تطبق التنظيم القطاعي تقوم بتقسيم العمل بها حسب نوع وتشكيلة المنتجات التي تتعامل فيها، حيث يتم تخصيص قطاع لكل منتج أو مجموعة منتجات متشابهة، ويكون هذا القطاع مسئولاً عن إدارة هذه المنتجات وتخصص له كافة الإمكانيات والموارد المطلوبة للقيام بذلك على أكمل وجه.

ونجد أن القطاعات تتمتع بدرجة مرتفعة من اللامركزية والحرية في اتخاذ القرارات، مع وجود مركز رئيسي له حق الإشراف والرقابة على تلك القطاعات، علاوة على قيامه بتقديم بعض المساعدات التي تعتبر خدمة للقطاعات مثل الموارد البشرية والشئون القانونية وغيرها.

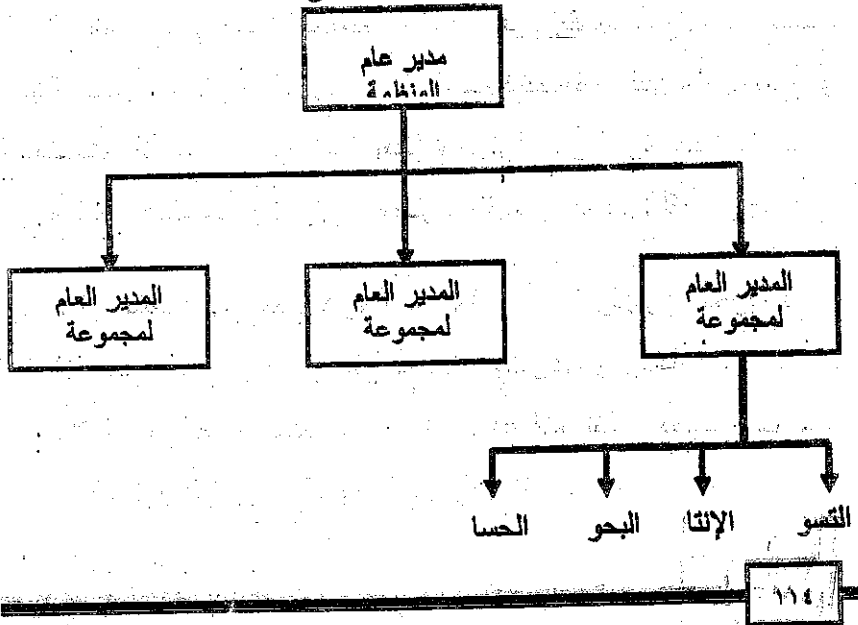
ولقد شهد التنظيم القطاعي تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة حيث تحول إلى وحدات أعمال إستراتيجية Strategic Business Units حتى تعكس اعتبارات السوق بشكل أفضل.

كذلك يقوم المركز الرئيسي بالتنسيق بين أنشطة الوحدات من خلال الرقابة على أساس النتائج، لذلك نجد أن رئيس كل وحدة يقوم بأعداد تقريراً عن نتائج أعماله ويقدمه للإدارة العليا بالمركز الرئيسي.

ويتم العمل داخل كل وحدة أعمال بنفس طريقة التنظيم الوظيفي، بمعنى أن الوحدة المسؤولة عن منتج معين تقوم بأنشطة الإنتاج والتسويق والحسابات وغيرها من الوظائف المطلوبة بشكل مستقل، ومن أمثلة هذا التنظيم ما قامت به شركة جنرال موتورز حيث خصصت وحدة أعمال أو قطاع مستقل لكل نوع من أنواع السيارات التي تصنعها مثل بويك، وشيفروليه، وبونتياك، وساتروين والشاحنات.

وبوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي القطاعي لأحدى المنظمات.

شكل (٢)
الهيكل القطاعي



وعلى الرغم من أن التنظيم القطاعي يناسب المنظمات الكبيرة التي تتعامل مع عدة منتجات ويحقق مجموعة من المزايا أهمها:

- تعزيز الرقابة المالية على مستوى المنظمة ككل.
- يشجع على النمو نتيجة الموارد غير المحدودة.
- يحقق الكفاءة الداخلية.

إلا أنه يعاني من بعض العيوب أهمها:

- الأزدواجية في أداء الأعمال.
- يحتاج إلى موارد مالية ضخمة مما يزيد من التكاليف لأن كل قطاع له وظائفه المستقلة (تسويق، إنتاج، مالية، بحوث وتطوير ... الخ).
- مشكلة السلطة بين القطاعات وبين المنظمة ككل.
- تشويه المعلومات التي يتم إرسالها من رؤساء الوحدات أو القطاعات إلى رئيس المنظمة.

٤- فيما بعد وحدات الأعمال الإستراتيجية:

نظراً لكثرة عدد المتغيرات والمخاطر البيئية التي تواجهها المنظمات، ومن ثم زيادة حالة عدم التأكد، والاعتماد المتزايد على الأساليب التكنولوجية المتقدمة في الإنتاج ونظم المعلومات، وكبر حجم المنظمات وانتشارها في كل انحاء العالم، والتأكيد على الإستراتيجية التنافسية في قطاعات متعددة أصبحت التنظيمات القطاعية غير ملائمة ولا تتوافق مع تلك العوامل، ومن ثم ظهرت أشكال تنظيمية حديثة نذكر منها ما يلي:

أ - الهيكل التنظيمي المصفوفي: Matrix structure

أن التنظيم المصفوفي عبارة عن مزيج من التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المنتج وبالتالي يتميز هذا التنظيم بوجود نوعين من المديرين هما مدير المنتج أو المشروع والمدير الوظيفي وهما يقعان على نفس المستوى الإداري، ويقوم العاملون في المنظمات التي تطبق التنظيم المصفوفي بأعداد التقارير ورفعها مباشرة إلى كل من المدير الوظيفي ومدير المشروع.

وتلجأ المنظمات إلى إتباع هذا التنظيم إذا توافرت الشروط التالية: (٧)

- إذا كانت المنظمات تواجه تغيرات متعاقبة في بيئتها مثل تغير التكنولوجيا أو تغير أذواق المستهلكين في السوق ... الخ، ويجب الاستجابة السريعة لتلك المتغيرات.
- إذا كانت المنظمات تواجه حالة من عدم الاستقرار.
- إذا كانت المنظمات تعاني من مشكلات في الموارد والامكانيات المتاحة.

ويوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف بين التنظيمات القديمة والتنظيم المصفوفي: (٨)

جدول (٢)

أوجه الاختلاف بين التنظيمات القديمة والتنظيم المصفوفى

التنظيم المصفوفى	التنظيمات القديمة
وحدات أعمال صغيرة وعلاقات تعاونية اتصالات أفقية	١- يناسب منظمة واحتكبيية الحجم ٢- الاتصالات رأسية
اتخاذ القرارات يعتمد على اللامركزية والمشاركة	٣- اتخاذ القرارات يعتمد على المركزية ويتم من أعلى إلى أسفل
تنظيمات فعلية تعتمد على المصادر الخارجية	٤- التكامل الرأسى
تصميم الوظائف يركز على سلسلة القيمة ويعتمد على الفريق	٥- تصميم الوظائف يتم بشكل متخصص ويعتمد على الفرد
تعتمد على التدريب المكثف	٦- تعتمد على تدريب بسيط
فرق عمل عبر الوظائف	٧- فرق عمل وظيفية

مزايا التنظيم المصفوفى:

يحقق التنظيم المصفوفى مجموعة من المزايا أهمها: (٩)

- المرونة في الاستفادة من الموارد البشرية حيث يمكن تعيين بعض العاملين في إحدى الوحدات الوظيفية لبعض المشروعات عندما تكون

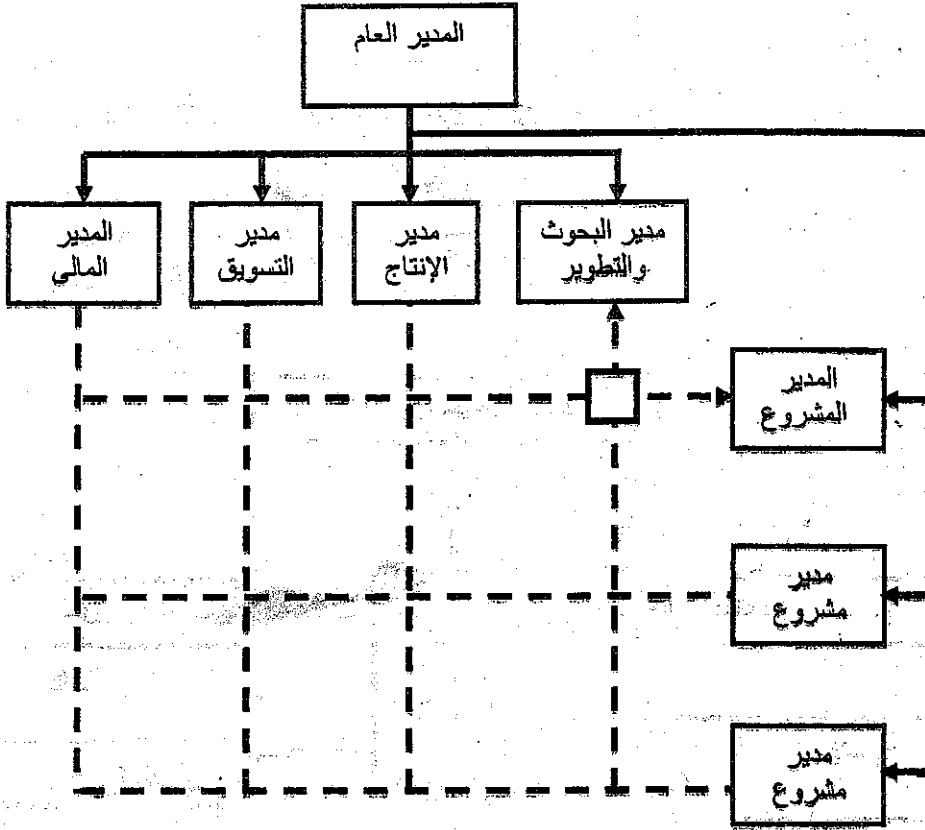
هناك حاجة لذلك وفور أنتهاء المشروع يعود الموظف مرة أخرى إلى وظيفته الأساسية.

- الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات البرامج والمشروعات والعملاء.
- تشجيع على التعاون وتحقيق الاتفاق في الآراء وحل النزاع بين العاملين.
- يساعد على اختيار أفضل البدائل للمنظمة من خلال عمليات المفاضلة.

عيوب التنظيم المصفوفى:

- تنازع السلطات بين مديري المشروعات ومديري الوظائف.
 - شعور العاملين بالإحباط نتيجة العبء الواقع عليهم فيما يتعلق بتقديم تقاريرهم إلى نوعين من الرؤساء.
 - صعوبة تخصيص الموارد المتاحة على وحدات الأعمال والمشروعات.
 - يستغرق قدر كبير من الوقت في إجراء الاتصالات بين المستويات الإدارية.
 - تنظيم معقد جداً بالنسبة لإدارته.
- ويوضح الشكل التالى هذا التنظيم:

شكل (٣)
التنظيم المصفوفي

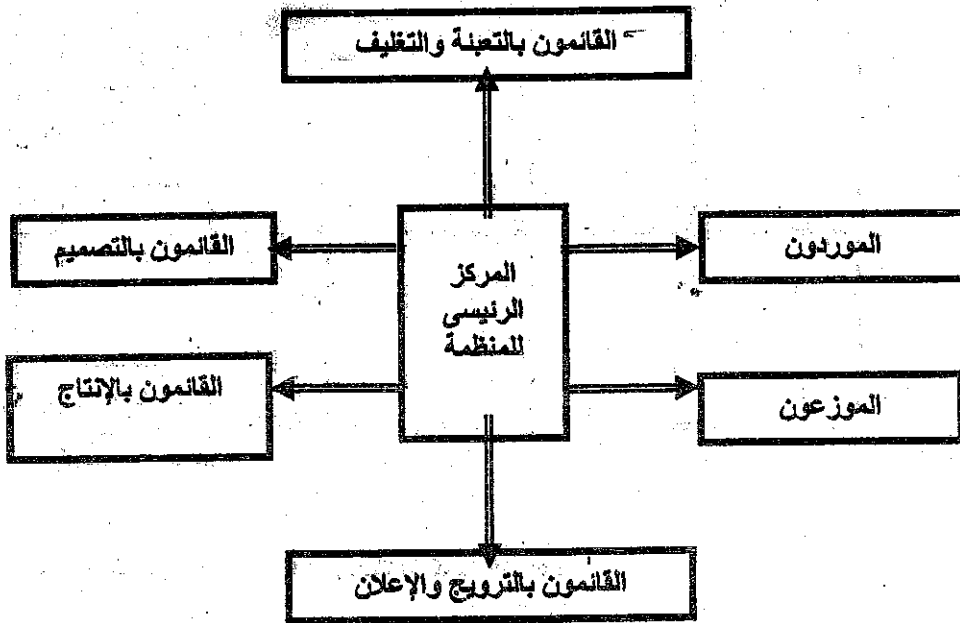


ب- التنظيم الشبكي: Network structure

إن المنظمات التي تعتمد على التنظيم الشبكي عبارة عن مجموعة من الشركات أو وحدات الأعمال المستقلة والتي ترتبط ببعضها عن طريق الكمبيوتر، ومن خلال نظام معلومات يصمم وينتج ويسوق المنتجات.

ويقوم التنظيم الشبكي على أساس استبعاده للوظائف أو أنشطة الأعمال الداخلية لأنه يعتمد في الكثير من أنشطته على الجهات الخارجية، وبالتالي هو مجموعة من الوحدات المتعاونة التي ترتبط مع بعضها بشبكات تشبه العنكبوت وتكون دائمة التغير كما يتضح من الشكل التالي:

شكل (٤)
التنظيم الشبكي



- ونلاحظ أن التنظيم الشبكي يتلائم مع المنظمات التي تعمل في ظل بيئة متغيرة وغير مستقرة، ويتوقع أن تستمر هكذا، وفي ظل هذه الظروف تكون هناك حاجة ماسة للإبداع والابتكار والتجديد، والاستجابة السريعة.

- لذلك تعتمد المنظمات على عمالة تعمل في مشروع معين لوقت معين بدلاً من الاعتماد على العمالة الدائمة.
- وتقوم المنظمات بالتعاقد مع مجموعة من الموردين والموزعين لتأدية الخدمات المطلوبة ، ويتم ذلك من خلال عقود طويلة الأجل بدلاً من قيام المنظمة بهذه الأنشطة عن طريق التكامل الرأسى.
- من ناحية أخرى لا تتواجد المنظمات التى تطبق هذا التنظيم فى منطقة جغرافية واحدة وإنما تعمل فى أماكن وأسواق متعددة، وبعض الفروع يعمل بشكل مستقل تماماً والبعض الآخر يكون تابع للمنظمة الأم ولكن هناك ربط إلكترونى لكل الفروع بما يساعدها على تخفيض تكلفة الصفقة التى تقوم بتنفيذها.
- ومن المنظمات التى تطبق التنظيم الشبكى كل من Reebok, Nike, Benetton حيث تودى هذه المنظمات عملياتها من خلال عقود من الباطن مع منظمات صناعية أخرى يتم اختيارها فى أماكن العالم الأقل تكلفة، فمثلاً نجد أن Benetton فى إيطاليا تقوم بتخطيط الإنتاج للمواد المطلوبة للمقاولين المتعاملين معها من الباطن وتزويدهم بفواتير الأسعار والتكاليف المعيارية مع تقديم كافة المساعدات الفنية لهم، حتى تتأكد من أن مستوى جودة منتجاتهم وخدماتهم متمشياً مع جودة الشركة الأم.
- ويتميز التنظيم الشبكى بالمرونة الشديدة حيث يمكن هذا التنظيم المنظمات من سرعة التكيف مع المستجدات والمتغيرات التكنولوجية السريعة، ومع الأشكال المتطورة للتجارة والمنافسة الدولية، علاوة على أنه يتيح للمنظمات التركيز والاستفادة من تخصصاتها المتميزة. (١٠)

- ولكن على الصعيد الآخر يعاني هذا التنظيم من بعض العيوب مثل الصعوبة البالغة في التنسيق بين العدد الكبير من الشركاء، وانخفاض درجة الرقابة عليهم مما يؤثر على سمعة المنظمة الأم.

سادساً: تصميم الوظائف لتنفيذ الإستراتيجية:

إن تنفيذ الإستراتيجية لا يقوم فقط على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بل يتطلب أيضاً ضرورة القيام بإعادة تصميم الطرق التي تؤدي بها الوظائف المختلفة في المنظمة، حيث بدأت منظمات كثيرة إعادة التفكير في عمليات إنشائها وأستبعاد الأفراد غير اللازمين للعمل، وأيضاً أستبعاد الأنشطة غير الضرورية خارج نطاق العملية التي تقوم بها.

ويشير تصميم الوظائف إلى قيام المنظمة بدراسة متعمقة للمهام التي يقوم بها الفرد لجعلها أكثر ارتباطاً بالمنظمة والعامل، وبمعنى آخر حتى تكون الوظيفة ذات جاذبية للفرد وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

ومن الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المنظمات في تصميم الوظائف ما يلي:

١- التوسيع الوظيفي: Job enlargement

هو عبارة عن إعادة تصميم العمل بحيث تتضمن الوظيفة الواحدة مجموعة من الواجبات التي تقع على نفس مسئولية الأعمال التي يقوم بها الموظف بدلاً من قيامه بأداء جزء واحد من أجزاء العملية يقوم بأداء كل الأجزاء المطلوبة للعملية، وقد طبق هذا الأسلوب في بعض الشركات وحقق

جاءاً كبيراً لأنه يعمل على تجنب ظاهرة الملل التي قد تسيطر على الموظف عندما يقوم بأداء جزء واحد فقط من العمل لفترة طويلة دون تغيير ومن ثم زداد دافعيته للأداء. (١١)

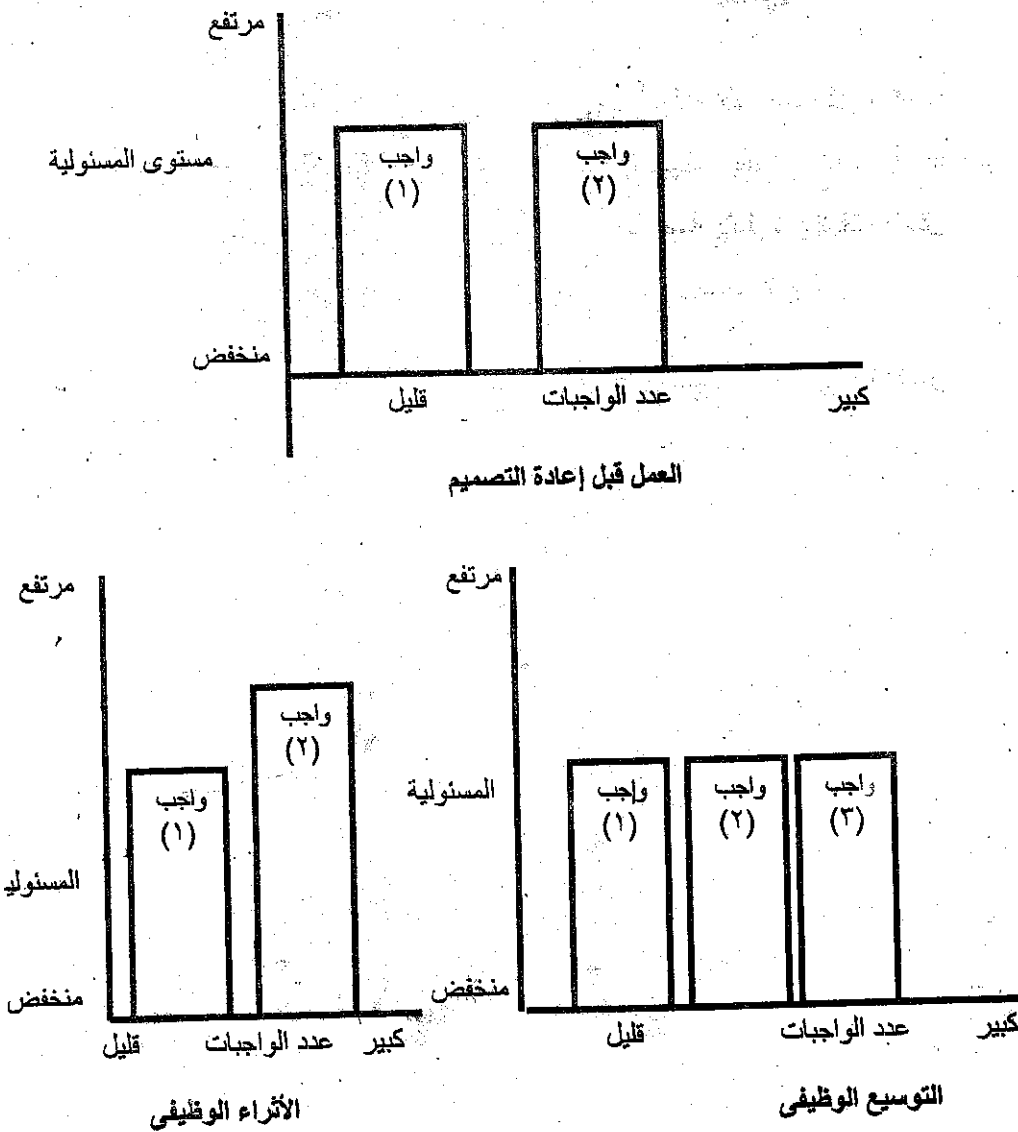
٢- الإثراء الوظيفي: Job enrichment

هو عبارة عن إعادة تصميم العمل بحيث يتم إعطاء الموظف قدراً كبيراً من السلطة والاستقلالية والرقابة على الأنشطة التي يؤديها، وبالتالي يعتمد هذا الأسلوب على تفويض السلطة بحيث تتاح للموظف الفرصة لإدارة وظيفته بشكل يمكنه من اتخاذ القرارات المتعلقة بها دون الاعتماد على رئيسه المباشر.

ويوضح الشكل التالي أوجه الاختلاف بين التوسيع الوظيفي والأثر الوظيفي.

شكل (٥)

أوجه الاختلاف بين التوسيع الوظيفي والأتراء الوظيفي



ويتضح مما سبق أن الأثر الوظيفي يتطلب مهارات إضافية من الفرد ويريد من عبء المسؤولية الواقع عليه.

٣- نموذج خصائص الوظيفة: Job characteristics model

يعتبر نموذج خصائص الوظيفة من المداخل الحديثة لتصميم العمل بشكل يساعد على تحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهد وحسن استغلال مهاراتهم والقضاء على ظاهر الملل التي قد تتنبأهم أثناء أدائهم لأعمالهم.

ويرى كل من هاكمان وأولدهام Hack man and Oldham أن

نموذج خصائص الوظيفة يقوم على خمسة مبادئ أساسية هي: (١٢)

- تنوع مهام العمل Tasks variety : إذا كان العمل الذي يقوم به العامل يتميز بالتنوع في الأنشطة فإنه يتيح الفرصة لهذا العامل لاستغلال أكبر قدر من قدراته ومهاراته.
- وحدة العمل Work unit: يجب أن يُصمم العمل بطريقة تجعل العامل يؤديه كوحدة واحدة من أوله إلى آخره، لأن ذلك يجعل العامل أكثر مسؤولية ويمكن مسأله عن الأداء بشكل أفضل.
- أهمية العمل: يجب أن يفهم العامل نوع العمل الذي يقوم به، ولماذا يقوم به؟ بمعنى آخر ما تأثير هذا العمل على تحقيق الأهداف الهامة للمنظمة.
- الاستقلالية: وتعني إعطاء العامل مزيداً من السلطة والمسؤولية بالنسبة للأعمال التي يقوم بها حتى تتوافر له الحرية في إدارة الأعمال من تخطيط وتنظيم ورقابة بما يمكنه من اتخاذ القرارات الملائمة دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.

• التغذية العكسية: ويتم تحقيقها عن طريق تقديم المعلومات المطلوبة للعاملين والتي تساعد على معرفة ما تم انجازه من نتائج وتقييم أدائهم واتباع الطريقة المناسبة للأداء.

ونجد أن الخصائص الخمس للوظيفة لها تأثير شديد على الحالة النفسية للفرد، فإذا كان العمل الذي يقوم به الموظف يتميز بدرجة عالية من التنوع في الواجبات ومتكامل وعلى درجة كبيرة من الأهمية فإن ذلك يشعره بأن هذا العمل ذو معنى وقيمة.

كذلك الحال إذا كان هذا العمل يتميز بالاستقلالية فإنه يولد لدى الموظف الإحساس القوي بالمسئولية عن النتائج، وإذا كان هناك نظام فعال للتغذية المرتدة بالمعلومات يزود ويوفر للعاملين المعلومات التي تمكنهم من معرفة النتائج أول بأول ومراحل التقدم نحو تحقيق الأهداف فإن ذلك يساعد على الارتقاء بمستوى أدائهم نتيجة الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها والاستفادة منها في المستقبل.

ويمكن للمنظمات الاستفادة من نموذج خصائص الوظيفة في تحفيز العاملين عن طريق الأسترشاد بالمبادئ التالية: (١٣)

- إذا استطاعت إدارة المنظمات أن تجعل الموظف يؤدي العمل كله بدلاً من أدائه لجزء منه، كأنه يكون مسئول عن العملية بأكملها فإنها بذلك تحقق تنوع في مهارات وواجبات هذا الموظف، ووحدة في العمل.
- إذا استطاعت إدارة المنظمات تصميم الوظيفة بطريقة تمكن الموظف من معرفة مدى تقدمه في هذه الوظيفة، وما هي العقوبات التي تواجهه عند

الأداء، وكيف يمكن تصحيح الأخطاء، فإنها بذلك تحسن من قنوات التغذية العكسية بالمعلومات.

• أن الاهتمام بمفهوم العلاقة بالعملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين عن طريق اللقاءات المستمرة بين الموظفين وبعضهم البعض، أو اللقاءات بين الموظفين والجمهور الخارجية (مستهلك - عميل - مورد ...) من شأنه أن يؤدي إلى تنوع مهارات الموظفين وشعورهم بالاستقلالية.

• أن منح الموظف مزيداً من المسؤولية عن عمله وأحاسيسه بأنه المراقب الرئيسي لهذا العمل، من شأنه أن يعمق مفهوم الاستقلالية.

سابعاً: التوظيف وتنفيذ الإستراتيجية:

• أن تنفيذ الإستراتيجية الجديدة أو السياسة غالباً ما يستدعى ويتطلب إدارة جديدة للموارد البشرية وأستخداماً مختلفاً للأفراد، ومن الموضوعات المرتبطة بالموارد البشرية تعيين أفراد جدد بمهارات جديدة، أو فصل الأفراد ذوي المهارات غير الملائمة أو الأقل من المستوى المطلوب، وتدريب الأفراد الموجودين بالعمل على تعلم واكتساب مهارات جديدة.

• إذا قررت المنظمة تطبيق استراتيجيات النمو Growth strategies فلا بد من اختيار وتعيين وتدريب عدد كبير من العمال، بالإضافة إلى ضرورة البحث عن الأفراد الأكفاء ذوي الخبرات والمهارات والذين يمكن ترقيتهم للمناصب الإدارية الجديدة التي تم تصميمها بالمنظمة.

وعندما تقوم المنظمة باتتباع النمو من خلال استراتيجية الاستحواذ Acquisitions strategy قد نجد نفسها بحاجة إلى إحلال العديد من المديرين التابعين للمنظمة التي تم الاستحواذ عليها، وقد أظهرت نتائج البحث الذي قام به Walsh على ١٠٢ منظمة من المنظمات التي طبقت استراتيجية الاستحواذ، أن نسبة المديرين الذين تم الاستغناء عنهم في السنة الأولى من الاستحواذ ٢٦%، وقد تراينت وبلغت ٦١% بعد خمس سنوات. (١٤)

• أما إذا قررت المنظمة إتباع استراتيجية النقل Retrenchment strategy فإنها تقوم بانتهاء عقود العمل لعدد كبير من العاملين، وهنا لابد أن تقوم الإدارة العليا ورؤساء القطاعات والأقسام بتحديد مجموعة من المعايير التي يتم الاعتماد عليها في إتخاذ مثل هذه القرارات، فهل يتخذ قرار الفصل أو إنهاء الخدمة على أساس الأقدمية الأقل Low seniority أم الأداء الضعيف؟

وفي بعض الأحيان تجد المنظمة أن إلغاء قسم بالكامل أسهل بكثير من اختيار أى الأفراد يمكن فصلهم.

• وكما هو الحال بالنسبة للهيكل التنظيمي نجد أن متطلبات التوظيف من المحتمل أن تتبع التغير الذي يحدث في استراتيجية المنظمة، فمثلاً يجب أن تعتمد سياسة الترقيات ليس فقط على أساس الأداء الحالي للفرد في عمله ولكن أيضاً على ما إذا كان لدى الفرد المهارات والقدرات التي تمكنه من الأداء في حالة تنفيذ الإستراتيجية الجديدة.

تنفيذ الاستراتيجية الجديدة وبالتالي يمكن اعتبار التدريب والتطوير إحدى الطرق التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها الجديدة وبتكلفة أقل والأمثلة على ذلك كثيرة، ففي دراسة على ١٥٥ منظمة صناعية كشفت النتائج أن المنظمات التي طبقت برامج تدريب قد زادت الإنتاجية لديها بنسبة ١٩% عن تلك التي لم تطبق هذه البرامج، وفي دراسة أخرى كشفت النتائج أن مضاعفة التدريب الرسمي للموظف نتج عنه تخفيض في الفاقد بنسبة ٧%.

إذا للتدريب أهمية خاصة في تحقيق إستراتيجية التمييز *Differentiation Strategy* والتي تركز على الجودة أو خدمة العملاء، فوجد أن شركة موتورولا التي تحقق مبيعات قدرها ١٧ بليون دولار سنوياً تخصص ٤% من مرتبات عمالها على التدريب حيث تقدم على الأقل ٤٠ ساعة تدريب سنوياً لجميع العمال وتأمل أن تجعل هذه النسبة أربعة أضعاف خلال سنوات قليلة بتكلفة سنوية ٦٠٠ مليون دولار للتدريب. (١٥)

ويمكن للمنظمات أن تحدد وتعد العاملين لشغل الوظائف الهامة بها بعدة طرق منها:

• وضع نظام لتقييم الأداء *Performance appraisal system*:

حيث يساعد المنظمة على تحديد ومعرفة أصحاب الأداء الأفضل والذين يستحقون الترقية، لذلك يجب أن تفحص المنظمة نظام مواردها البشرية لمعرفة وتحديد قدراتهم التدريبية وفرص الترقى المناسبة لهم.

- مراكز التقييم **Assessment centers**: وذلك لتقييم مدى ملائمة الفرد للترقى لمنصب أعلى، وقد طبقت هذه الطريقة منظمات كبرى مثل AT & T وغيرها، وتعتمد الطريقة على المقابلات الخاصة، والمباريات الإدارية والحلقات النقاشية وتمارين اتخاذ القرارات والعرض الشفهي، وبناءً على مستويات الأداء التي يتحصل عليها المرشح في مراكز التقييم يتحدد ما إذا كان سيرقى إلى وظيفة أعلى أم لا.
- التناوب الوظيفي: **Job rotation**، ويعنى نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى وهذا الأسلوب تطبقه منظمات كثيرة لضمان إكساب العاملين مزيج من الخبرات والمهارات التي تمكنهم من تحمل المسئوليات في المستقبل وتناوب الأفراد بين الأقسام المختلفة بالمنظمة يعتبر طريقة هامة لتحسين مستوى التعلم التنظيمي. (١٦)

ثامناً: القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership

- تعتبر القيادة من المحددات الهامة والرئيسية في تنفيذ الإستراتيجية، ويستطيع المنفذون الإستراتيجيون أن يمارسوا القيادة بعدة طرق حيث يمكنهم اتخاذ القرارات على أساس: (١٧)
- السلطة الممنوحة لهم (اتخاذ القرارات بشكل فردي).
 - الإجماع (التصويت).
 - تفويض الكثير أو القليل من سلطاتهم للمستويات الإدارية الأدنى أو يشاركون بشكل شخصي في التفاصيل، أو يتفقدون على الخطوط العريضة ويتركون التفاصيل لمروسيهم بعد تدريبهم على ذلك.

ويعتمد المديرون فى إدارتهم لمهمة تنفيذ الإستراتيجية على الأسس

التالية:

- خبراتهم ومعرفتهم التراكمية فى مجال الأعمال السابقة.
- علاقاتهم الشخصية مع الآخرين بالمنظمة.
- مهاراتهم الإدارية فى تشخيص وحل المشكلات.
- درجة السلطة المعطاه لهم.
- أسلوب القيادة الذى يؤمنون به ويطمئنون له.
- آرائهم بالنسبة للدور المتوقع منهم والذى يجب عليهم القيام به لتحقيق مستوى الأداء المطلوب.

كذلك لابد أن يأخذ المنفذون الإستراتيجيون فى اعتبارهم الوضع الداخلى للمنظمة مثل الموارد المتاحة للعمل سواء كانت مادية أو معنوية والهيكل التنظيمى وشبكة العلاقات الشخصية والتنظيمية حتى يمكنهم اختيار وتنفيذ الأسلوب القيادى الذى يتفق مع تلك العوامل.

من ناحية أخرى يعتبر التوجيه والقيادة من العوامل الهامة لنجاح الإدارة الإستراتيجية لأنه بدون التوجيه يقوم الأفراد بأداء أعمالهم وفقاً لآرائهم الشخصية وبدون تسلسل أو ترتيب، أو يقومون بأداء الأعمال السهلة ويتركسون الأعمال الصعبة التى تتطلب مجهودات كبيرة مما يسبب مشكلات كثيرة، وسوف نتناول النقاط التالية فيما يتعلق بالقيادة الإستراتيجية.

١ - تخصيص الموارد:

يجب على مديري الإدارة العليا أن يقوموا بتخصيص موارد المنظمة بما يتفق مع استراتيجيتها، وعمل كافة التسويات المترتبة على ذلك والتي من شأنها الحفاظ على أموال المستثمرين وتحقيق أفضل عائد لهم.

أن الإستراتيجية الجيدة تساعد المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وكذلك تخبرهم بما يجب عمله وما لا يجب عمله، لأن سوء تخصيص الموارد والفشل في أخذ خيارات استثمارية هامة غالباً ما يكون ناتجاً عن قيام المنظمة بتخصيص مواردها كما يقوم به منافسوها مما يجعلها أقل تميزاً عنهم، وتصبح مجرد مقلدة في صناعتها.

كما يجب أن يشارك منفذو الإستراتيجية في عملية وضع الموازنة وأن يراجعوا بدقة البرامج والمقترحات المتعلقة بتمويل الوحدات الإستراتيجية حتى يمكن تخصيص الموارد المالية بناءً على التغييرات الإستراتيجية المطلوبة، لأن تحقيق موارد مالية للوحدات الإستراتيجية أقل من المطلوب لا يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل جيد وكذلك تحقيق أموال أكثر من اللازم يعتبر إهداراً.

ولا بد أن يكون لدى المنفذين القدرة والرغبة على تعديل الموارد إذا حدثت تغيرات إستراتيجية، بمعنى إذا كانت هناك بعض الوحدات التنظيمية التي لها دور إستراتيجي هام وكبير فإنها تحتاج إلى أفراد أكثر ومعدات جديدة وتسهيلات مالية إضافية. وبالتالي يجب على المنفذ الإستراتيجي أن يهندس إعادة

تخصيص الموارد من وقت لآخر بحيث يمكن تقليل هذه المخصصات في بعض الوحدات وزيادتها في البعض الآخر، وتوجيه الموارد بشكل كافى للأنشطة الهامة. (١٨)

أذا لابد أن تكون عملية تخصيص الموارد واقعية بقدر الأمكان ،ولابد أن تتم في ضوء نجاح أو فشل الخطط الاستراتيجية لوحداث الانشطة المختلفة بالمنظمة والتي تستند إليها عملية تخصيص الموارد(١٩).

٢- إدارة ثقافة المنظمة Managing corporate culture:

إن كيفية كيفية إدارة ثقافة المنظمة تعتبر من الوظائف والمهام الرئيسية للإدارة بحيث يجب أن تقوم الإدارة بتقييم الآثار المترتبة على إجراء أى تغيير فى الإستراتيجية على ثقافة المنظمة، فهل التغيير فى الثقافة أمراً ضرورياً أم لا، وهل العائد من تغيير الثقافة يفوق التكاليف المترتبة عليها أم لا؟

أن الثقافة الأفضل هى التى تعمل على مساندة رسالة المنظمة واستراتيجياتها بشكل جيد مثلها فى ذلك مثل الهيكل التنظيمى وتكوين هيكل العماله.

كذلك يجب أن يستتبع التغيير فى إستراتيجية المنظمة تغييراً فى ثقافتها حتى يمكن أن تساند الثقافة التنظيمية إستراتيجية المنظمة مما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

أ - تقييم توافق الإستراتيجية مع ثقافة المنظمة.

عند تنفيذ أى إستراتيجية جديدة للمنظمة يجب أن تقوم الإدارة بدراسة وتقييم مدى التوافق بين هذه الإستراتيجية وبين الثقافة السائدة فى المنظمة ولابد أن تعطى الإدارة لهذه العملية الوقت الكافى، ويتم ذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

• هل الإستراتيجية المخططة متوافقة مع الثقافة الحالية للمنظمة؟

إذا كانت الإجابة (نعم) يجب السير فى تنفيذ الإستراتيجية المخططة وإذا كانت الإجابة (لا) فيجب طرح التساؤل التالى:

• هل يمكن تغيير ثقافة المنظمة بسهولة حتى تكون أكثر توافقاً مع الإستراتيجية الجديدة؟

إذا كانت الإجابة (نعم) يجب التقدم والتحرك بحرص من خلال طرح مجموعة من أنشطة التغيير فى الثقافة مثل إجراء بعض التعديلات البسيطة والقليلة فى الهيكل التنظيمى وأنشطة التدريب والتطوير، فعندما قررت الإدارة العليا لشركة بروكتر وجامبل تنفيذ إستراتيجية تستهدف تخفيض التكاليف قامت بإجراء بعض التغييرات فى طريقة أداء العمل ولم تستبعد علامتها التجارية فى نظام إدارتها وكانت الثقافة المهيأة لهذه التعديلات على مدار عامين وقد أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية.

وإذا كانت الإجابة (لا) فيجب طرح التساؤل التالي:

• هل الإدارة راغبة وقادرة على إجراء تغييرات تنظيمية أساسية وتقبل حدوث التأخير المحتمل والزيادة المحتملة في التكاليف؟

إذا كانت الإجابة (نعم) تقوم الإدارة بإنشاء وحدة تنظيمية جديدة تتبنى تنفيذ الإستراتيجية الجديدة، فعندما قررت شركة جنرال موتورز إجراء بعض التغييرات الجذرية حتى تكون أكثر قدرة على التنافس مع الشركات الأخرى ووجدت أن الهيكل التنظيمي الحالي والثقافة الحالية غير مرنة قامت الإدارة على الفور بإنشاء قسم جديد تماماً تبنى ثقافة عمل جديدة قامت على أساس إتخاذ القرارات بالإجماع وتعيين عدد من الموظفين تلقوا ساعات تدريبية تراوحت بين ١٠٠ إلى ٧٥٠ ساعة، ومن ثم تم التوصل إلى الثقافة الجديدة خطوة بخطوة.

أما إذا كانت الإجابة (لا) فيجب طرح التساؤل التالي:

• هل الإدارة ما زالت ملتزمة بتنفيذ الإستراتيجية الجديدة؟

إذا كانت الإجابة (نعم) فلا بد من توفير شريك جديد أو التعاقد مع منظمة أخرى لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة.

وإذا كانت الإجابات (لا) فيجب أن تقوم الإدارة بصياغة إستراتيجية مختلفة، ويوضح الشكل التالي هذه التساؤلات:

شكل (٦)
تقييم توافق الإستراتيجية مع ثقافة المنظمة

هل الإستراتيجية متوافقة مع الثقافة الحالية للمنظمة؟

لا

نعم

هل يمكن تغيير ثقافة المنظمة بسهولة

استمر في تنفيذ الإستراتيجية

لا

لا

نعم

هل الإدارة لا تزال مصممة
على تنفيذ الإستراتيجية؟

هل الإدارة راغبة وقادرة على
إجراء التغييرات وتقبل التأخير
والزيادة المحتملة في التكاليف

نعم

إنشاء وحدة تنظيمية جديدة
لتنفيذ الإستراتيجية الجديدة

لا

نعم

يتم صياغة إستراتيجية
مختلفة

إيجاد شريك جديد
أو التعاقد مع شركة
أخرى لتنفيذ الإستراتيجية

المصدر: Wheelen, T and Hunger, J, Op. Cit, P. ٢١٦

١٣٦

ب- إدارة التغيير الثقافى من خلال الاتصالات:

تعتبر الاتصالات أساساً رشيدياً لأحداث أى تغيير بطريقة فعالة حيث يجب إبلاغ العاملين بأى تغيير استراتيجى سواء كان ذلك عن طريق الأحاديث أو الاعلانات أو البرامج التدريبية.

ونجد أن المنظمات التى قامت بإجراء تغييرات ثقافية ناجحة كانت تتميز بالخصائص التالية: (٢٠).

- وجود رؤية إستراتيجية Strategic vision لدى الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين فيما ترغب فيه المنظمة فى المستقبل، والقدرة على توصيل هذه الرؤية إلى كافة العاملين فى كل المستويات الإدارية، علاوة على مقارنة الأداء الحالى للمنظمة مع أداء المنظمات الأخرى والعمل على تطوير هذا الأداء من آن إلى آخر.
 - ترجمة الرؤية إلى عناصرها الأساسية، فإذا كانت رؤية المنظمة أن تصبح رائدة فى الجودة أو الخدمة فيجب تحديد جوانب الجودة والخدمة والعوامل الأخرى التى تساعد على إنجاز هذه الرؤية.
- ويرى البعض أن القائد الإستراتيجى أو بطل الإستراتيجية The strategy champion يجب أن يتحلى بالخصائص التالية:
- الاتصال Contact :

لابد أن يتميز القائد الإستراتيجى بالقدرة على الاتصال بالغير، لأن تنفيذ الإستراتيجية يحتاج إلى قائد يتميز بالديناميكية والإبداع والمعرفة الكاملة بسوق المنتج

أو الخدمة الذي تتعامل فيه المنظمة، ولا بد أن تكون لديه القدرة على إقناع الأفراد الآخرين بتقديم الدعم المطلوب لانجاح تنفيذ الإستراتيجية سواء كان هؤلاء الأفراد من داخل المنظمة أو من ذوي المصالح مثل العملاء والموردين والمساهمين وغيرهم.

• الفهم الثقافي Cultural understanding :

يجب على القائد الإستراتيجي أن يكون على دراية كاملة بثقافة المنظمة وسياساتها وإجراءاتها وأن يتأكد من مدى توافق ثقافة المنظمة مع الاستراتيجية الجديدة المراد تنفيذها.

• المصداقية Credibility :

يجب أن يحظى المنفذون الإستراتيجيون باحترام كافة المديرين وكل من يتوقع منهم أن يقدموا أفكاراً جديدة تمثل فرص جيدة للنجاح، ولن تتحقق المصداقية إلا إذا كان القائد الإستراتيجي يتمتع ويؤمن بمجموعة من المفاهيم والقيم مثل الاستقامة والصدق والقوة الحسنة وغيرها.

وكلما كانت أفعال القائد وسلوكه أعلى وأكبر من أقواله فإن العاملون يكون لديهم أكثر من سبب للثقة فيه، وكذلك عندما يفى القائد بما يعد به.

ج- إدارة ثقافات مختلفة عقب الاندماج :

عندما يحدث اندماج أو ضم Merging بين منطمتين أو أكثر فيجب على الإدارة العليا أن تأخذ في اعتبارها الاختلاف الذي يمكن أن يحدث بين هذه المنظمات بخصوص المكونات الثقافية، لأنه إذا كانت الفجوة الثقافية كبيرة بين

منظمتين مندمجتين كلما كانت احتمالات ترك المديرين التنفيذيين بالمنظمة المندمجة لوظائفهم كبيرة مما يؤدي إلى فقدان هذه المنظمات للمهارات النادرة .

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يمكن للقياديين إدارة الخلافات الثقافية بين المنظمات التي ترغب في الاندماج مع منظمات أخرى؟
بصفة عامة هناك أربع طرق لإدارة الاختلافات الثقافية واختيار أيهم
أنما يتوقف على البعدين التاليين:

- كم عدد أعضاء المنظمة المندمجة المستعدون للاحتفاظ بثقافتهم؟
- ما مدى جاذبية ثقافة المنظمة الدامجة؟

ويصور الشكل التالي الطرق الأربع:

شكل (٧)

طرق التعامل مع الاختلافات الثقافية
عدد أعضاء المنظمة المندمجة المستعدون للاحتفاظ بثقافتهم
كثيرون جداً لا يوجد

جاذبية جداً	التكامل	الاستيعاب
جاذبية ثقافة المنظمة الدامجة	الفصل	إزالة الثقافة
غير جاذبة		

المصدر: A. Nahavardi and A.R. Malekzadeh, "Acculturation in Mergers and acquisitions" Academy of Management Review, January, ١٩٨٨, P. ٨٧٣.

أ - التكامل Integration :

تتضمن هذه الطريقة ضم ثقافة المنظمة الدامجة مع المنظمة المندمجة بطريقة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة الجديدة، وهذا ما حدث عندما اندمجت منظمة Seaboard مع منظمة Ohio Railroads لتكوين منظمة جديدة بأسم CSX حيث كان المديرين التنفيذيون يحترمون ثقافة المنظمين بشكل متساوي.

ب - الاستيعاب Assimilation :

تتضمن هذه الطريقة سيادة ثقافة المنظمة الدامجة على ثقافة المنظمة المندمجة وهذه السيادة لا تفرض بالقوة ولكن يتم الترحيب بأفراد المنظمة المندمجة لأنهم قد يشعرون من منطلق أسباب كثيرة أن ثقافتهم وممارساتهم الإدارية لم تحقق لهم أى نجاح، لذلك يسلمون بالأخذ بثقافة المنظمة الدامجة وهذا ما حدث بين منظمة Magic Chef التى أنضمت إلى منظمة Maytag .

ج - الفصل Separation:

تقوم هذه الطريقة على أساس الفصل الهيكلى للمنظمات المندمجة بدون أى تبادل ثقافى، فعندما اندمجت منظمة Shearson مع منظمة American Express أتفق الشريكان على الفصل التام عن أمريكان اكسبريس فيما يتعلق بالتخطيط الموجه، وقد أتاح هذا الأسلوب لمنظمة أمريكان أكسبريس أن تترك Shearson عندما أكتشفت أن الاندماج لم يكن فعالاً لها.

د- إزالة الثقافة Decalturation

تقوم هذه الطريقة على عدم تكامل ثقافة إحدى المنظمتين مع الأخرى نتيجة عدم الرغبة والضغط الكبير من المنظمة الدامجة لفرص ثقافتها وممارساتها على المنظمة المندمجة، وغالباً ما يؤدي ذلك إلى حدوث صراعات وخلافات كثيرة بين المنظمتين مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة المندمجة وينتهي بخروجها، وهذا ما حدث عندما استحوذت منظمة AT & T على منظمة NCR عام ١٩٩٠ فيما يتعلق بأنشطة الكمبيوتر حيث قامت شركة AT & T بإحلال المديرين بها مكان مديري NCR وأجبرت العاملين على الإلتزام بميثاق القيم الخاص بها، ثم بعد ذلك طرحت شركة NCR للبيع في عام ١٩٩٦.

هوامش الفصل

(^١) Hunger and Wheelen, Strategic management Addison-Wesley, ١٩٩٨, PP. ١٨٣-١٨٥.

(^٢) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢، ص ٢٢٢.

(^٣) Hunger and. Wheelen, Op Cit, P. ١٨٥.

(^٤) A.D. Chandler, Strategy and Structure, Cambridge. MIT press, ١٩٦٢, P. ١٤.

(^٥) Hunger and Wheelen Thomas, Op Cit, PP. ١٨٨-١٩٠.

(^٦) Thompson, Arthur A. omd Jr, A. Strickland, Strategic Management, Concepts and cases, Seventh edition, ١٩٩٣, PP. ٢٢٥-٢٣٢.

(^٧) حسين محمود صريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي واجراءات العمل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع "الطبعة الثالثة"، ٢٠٠٦، ص ٣٠٨.

(^٨) B. Macy and Isumi, Organizational change, Design and Work, Innovation, A meta Analysis of ١٣١ North American Field studies ١٩٦١-١٩٩١. Research in organizational change and Development, Vol. ٧, JAI, ١٩٩٣, P. ٢٩٨.

(^٩) Thompson, JR and Strickland, Op Cit. P. ٢٣٢.

(^{١٠}) Hunger and Wheelen, Op Cit., P. ١٩٦.

(١١) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤، ص ص ١٨٨ - ١٨٩.

(١١) J.R. Hackman and G.R. Oldham, Work Redesign, Reading, Mass: Addison - Wesley, ١٩٨٠, PP. ١٣٥-١٤١.

(١٢) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ١٩١.

(١٤) Hunger and Wheelen, Op Cit., PP. ٢٠٧-٢٠٨.

(١٥) Ibid, P. ٢٠٨.

(١٦) R.A. Ppitts, "Strategies and Structures for Diversification", Academy of Management Journal, (June ١٩٩٧), PP. ١٩٧-٢٠٨.

(١٧) Thompson, Arthur A. and Strickland, strategic Management, Concepts and Cases, Seventh Edition, Irwin, ١٩٩٣, P. ٢١٨.

(١٨) Thmpson, JR and A.S Strickland, Op. Cit. ٢٤٠.

(١٩) نبيل محمد مرسى وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧، ص ٢٦٨.

(٢٠) N. Wreden, "Executive champions: The vital link Between Strategy formulation and Implementation", Harvard Management update ٧:٩, ٢٠٠٢, PP. ٣-٥.

تاسعاً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات :

وضح ما إذا كانت العبارات التالية صحيحة أم خاطئة مع بيان السبب فيما لا يزيد عن خمسة سطور:

١- تعتبر مرحلة تصميم الاستراتيجية ومرحلة تنفيذها وجهين لعملة واحدة ويؤثران في بعضهما البعض.
()

.....

.....

٢- عند بدء عملية تنفيذ الاستراتيجية يتعين على واضعي الاستراتيجية طرح مجموعة من الأسئلة ومحاولة الإجابة عليها
()

.....

.....

.....

٣- ليس هناك اختلاف بين تصميم الاستراتيجية وبين تنفيذها.
()

تصميم الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

٤- إن مشاركة أكبر عدد ممكن من الأفراد في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل.
()

.....

.....

.....

٥- قبل تنفيذ إستراتيجية المنظمة يجب على المديرين في الهيكل التنظيمي لتقرير مدى ملائمته مع الإستراتيجية المراد تطبيقها.
()

.....

.....

.....

٦- رغم أن الهيكل التنظيمي البسيط يتميز بدرجة عالية من المرونة إلا أنه يعاني مما يسمى بأزمة القيادة.
()

.....

.....

.....

٧- قارن في شكل جدول بين مزايا وعيوب الهيكل الوظيفي .

المزايا	العيوب

٨- قارن في شكل جدول بين مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي القطاعي .

مزايا الهيكل التنظيمي القطاعي	العيوب

٩- تلجأ المنظمات إلى تطبيق التنظيم المصفوفي إذا توافرت شروط معينة. ()

.....

.....

.....

١٠- قارن في شكل جدول بين التنظيمات القديمة والتنظيم المصفوفي ؟

التنظيمات القديمة	التنظيم المصفوفي

١١- قارن في شكل جدول بين مزايا وعيوب التنظيم المصفوفي ؟

مزايا التنظيم المصفوفي	عيوب التنظيم المصفوفي

١٢- رغم أن التنظيم الشبكي يحقق مجموعة من المزايا إلا أنه لا يخلو من العيوب.
()

.....
.....
.....

١٣- أن التوسيع الوظيفي والإثراء الوظيفي مصطلحان يفيدان نفس المعنى. ()

.....

.....

.....

١٤- يستند نموذج خصائص الوظيفة لهكمان وأولدهام على ستة مبادئ أساسية. ()

.....

.....

.....

١٥- هناك مجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمات على الاستفادة من نموذج خصائص الوظيفة. ()

.....

.....

.....

١٦- هناك عدة أسس يمكن أن يعتمد عليها المدير أو القائد الاستراتيجي في إدارته لمهمة تنفيذ الاستراتيجية. ()

.....

.....

.....

الوحدة السادسة

التقويم والرقابة الاستراتيجية

أولاً : مفهوم وفوائد تقييم الأداء

ثانياً : تقييم الأداء على مستوى المنظمة

ثالثاً : مفهوم ومراحل عملية التقويم والرقابة

رابعاً : إرشادات للرقابة الصحيحة

خامساً : اختبار جودة استراتيجية المنظمة

سادساً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

الأهداف التعليمية الخاصة بالوحدة :

١. توضيح المقصود بالأداء، وأهم الفوائد التي يحققها تقييم الأداء.
٢. كيفية تقييم الأداء على مستوى المنظمة.
٣. المقصود بالرقابة وأهم الخطوات التي يتكون منها نموذج الرقابة.
٤. بعض مقاييس الأداء التي يمكن أن تستخدمها المنظمة مثل معدل العائد على الاستثمار، ومقياس رغبة السهم، ومعدل العائد على حق الملكية.
٥. أمثلة لبعض المقاييس الخاصة بأصحاب المصالح.
٦. مجموعة من الإرشادات التي تساعد على تطبيق نظام رقابة جيد.
٧. كيف يمكنك اختبار جودة الاستراتيجية المطبقة في منظمتك.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الوحدة :

٨. يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة الوحدة :
٩. المهارات المطلوبة بتقييم الأداء على مستوى المنظمات.
١٠. كيفية الرقابة على إداء المنظمة في المجالات المختلفة.
١١. قياس مدى تنفيذ معايير الجودة بالمنظمة.

التقويم والرقابة الاستراتيجية

مقدمة

رغم أن التقويم والرقابة على الأنشطة المختلفة بالمنظمة يمثلان المرحلة الأخيرة في نموذج الإدارة الاستراتيجية لا أنها تعتبر من المراحل التي على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعطي لمرحلتَي التصميم والتنفيذ الاستراتيجي قيمة ومعنى، حيث تمكن هذه المرحلة المنظمة من معرفة ما تم إنجازه من أهداف استراتيجية، وما هي العقبات التي واجهت تنفيذ الاستراتيجية، وما هي سبل العلاج، وبناءً على ذلك فإن هذا الفصل يناقش النقاط التالية:

أولاً: مفهوم وفوائد تقييم الأداء:

يشير مفهوم الأداء Performance إلى المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها^(١).

بينما يقصد بتقييم الأداء قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث وما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء^(٢).

ويحقق تقييم الأداء عدة فوائد أهمها ما يلي:

• يمثل تقييم أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.

• يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات التي تواجه المنظمة ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها.

• تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء فيما يتعلق بالتطوير أو الاستثمار أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل دخول أسواق جديدة أو زيادة رأس المال أو شراء معدات جديدة.

• يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة ككل.

ثانياً: تقييم الأداء على مستوى المنظمة

يرى بعض المؤلفين أن هناك بعض المقترحات التي يمكن أن يستخدمها رجال الإدارة بالمنظمات في تقييم أداء منظماتهم سواء تم استخدامها بالكامل أو تم استخدام بعض منها وهي تقوم على طرح التساؤلات الثلاثة التالية^(٣).

١- هل تم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقاً لما هو مخطط لها؟

٢- ما هو وضع المشروعات قبل تنفيذ الاستراتيجية وبعد تنفيذها؟

٣- ما هو وضع المنظمة مقارنة بأوضاع المنافسين؟

وفيما يلي شرح مختصر بكل تساؤل:

هل تم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقاً لما هو مخطط لها؟

يمكن الإجابة على هذا التساؤل عن طريق استخراج مؤشرات الأداء الفعلية بالمنظمة والتي تحققت في نهاية الفترة أو العام أو بعد تنفيذ الاستراتيجية ومقارنتها مع الأداء المخطط، ويوضح الجدول رقم (١) أمثله لبعض مؤشرات الأداء المالية والتسويقية بإحدى المنظمات.

جدول رقم (١)

بعض مؤشرات الأداء المالي والتسويقي لإحدى المنظمات

المؤشر	الأداء المخطط	الأداء الفعلي	نسبة الانحراف
قيمة المبيعات	١٥٠	٢٠٠	$\frac{200}{150} \times 100 = 133,3$
الأرباح	٣٠	٣٥	$\frac{35}{30} \times 100 = 116,6$
الحصة السوقية	٢٠	١٥	$\frac{15}{20} \times 100 = 75$
مصروفات الدعاية والإعلان	٥	٧	$\frac{7}{5} \times 100 = 140$
العائد على الاستثمار	%١٥	%٢٠	$\frac{20}{15} \times 100 = 133$

القيمة بالمليون جنيه مصري

وبالنظر إلى الأرقام الواردة في الجدول السابق يتضح أن المنظمة قد حققت أهداف المبيعات والأرباح والعائد على الاستثمار وإن كان هناك بعض القصور في تخفيف أهداف مصروفات الدعاية والإعلان والحصة السوقية وهنا لابد من معرفة الأسباب لتحديد نقاط الضعف والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ما هو وضع المشروعات قبل تنفيذ الاستراتيجية وبعد تنفيذها؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تستدعي منا القيام بإجراء مقارنة بين نتائج الأنشطة المختلفة بالمنظمة قبل تنفيذ الاستراتيجية بالنتائج المحققة بعد تنفيذ الاستراتيجية حتى يمكن الحكم على وضع المنظمة قبل وبعد تنفيذ الاستراتيجية الجديدة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢)

وضع المنظمة قبل وبعد تنفيذ الاستراتيجية

المؤشر	وضع المنظمة قبل التنفيذ	وضع المنظمة بعد التنفيذ	نسبة الانحراف
١ - النصيب السوقي للمنظمة	%٢٠	%٢٥	%١٢٥
٢ - العائد على الاستثمار	%١٥	%٢٠	%١٣٣
٣ - تكاليف الإنتاج	٢ مليون جنيه	١,٧٥ مليون جنيه	٢٥٠,٠٠٠ وفر جنيه
٤ - تنوع المنتجات	٨	٦	تم إلغاء صنفين
٥ - جودة الخدمة	%٨٠	%٩٠	%١١٢,٥
٦ - ترتيب المنظمة فسي	الثالث	الثاني	تحسن الترتيب

٧- العلاقة مع الموزعين	جيدة	جيدة جداً	تحسن العلاقة
٨- كفاءة العاملين	٧٥%	٨٥%	١١٣,٣%

وبالنظر إلى الأرقام الواردة في الجدول السابق يتضح لنا أن الاستراتيجية الجديدة التي قامت المنظمة بتنفيذها قد أدت إلى تحسين ملموس في أوضاعها.

ما هو وضع المنظمة مقارنة بأوضاع المنافسين؟

بعد الانتهاء من عملية تنفيذ الاستراتيجية الجديدة يمكن أن تقوم المنظمة بإجراء مقارنة لمؤشرات الأداء الواردة في الجدول السابق مع نفس المؤشرات لمجموعة المنافسين الموجودين في السوق أو مع أهم المنافسين كي تستطيع أن تتعرف على مكانتها السوقية معهم وبالتالي تحديد نقاط الضعف لديها والعمل على تلafiها في المستقبل.

ثالثاً: مفهوم ومراحل عملية التقويم والرقابة

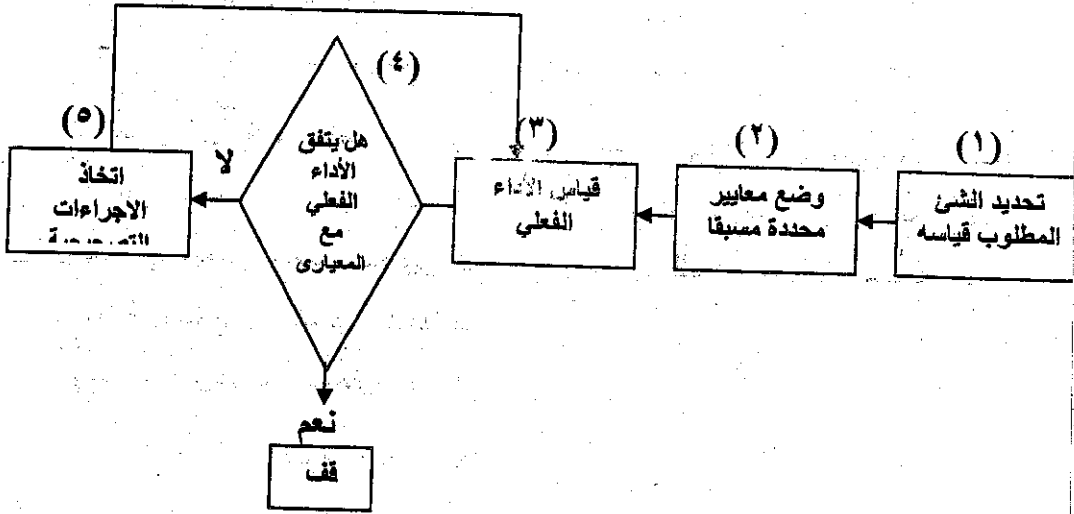
يمكن تعريف الرقابة على أنها:

عملية مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط واكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية".

ووفقاً للتعريف السابق يمكن النظر إلى هذه العملية على أنها نموذج يتكون من خمس خطوات أساسية كما هو موضح في الشكل التالي^(٤).

شكل (١)

نموذج عملية التقويم والرقابة



وفيما يلي شرح مختصر لكل خطوة من الخطوات السابقة:

١- تحديد الأشياء المطلوب قياسها:

يجب على الإدارة العليا والمديرون التنفيذيون أو الإدارات التنفيذية تحديد العمليات أو الأنشطة المراد تنفيذها والنتائج الواجب رصدها وتقييمها وأن يتم التأكد أن كافة العمليات لها إمكانية من القياس، وأن يتم هذا القياس بطريقة

موضوعية وثابتة كما يجب أن يكون هناك تركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل عملية وغالباً ما تكون هذه العناصر هي التي تمثل أكبر نسبة من الإنفاق أو أكبر عدد من المشكلات، كما يجب العمل من أجل التوصل إلى طرق قياس لكل المجالات الهامة دون أي اعتبار للصعوبات التي يمكن أن تعترض ذلك.

٢- وضع معايير الأداء:

أن معايير الأداء عبارة عن مقاييس لنتائج الأداء المقبولة، وهذه المعايير تكون محددة بالتفصيل عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.

ونجد أن كل مقياس يتضمن مدى سماح معين Tolerance range يحدد الانحرافات المسموح بها بحيث تقبل انحرافات الأداء إذا كانت واقعة داخل حدي السماح، ويمكن وضع المعايير للنتائج النهائية وكذلك للمراحل الوسيطة في عملية الإنتاج أو التشغيل، فمثلاً يمكن قياس جودة منتجات المنظمة عن طريق وضع مجموعة من المعايير منها ما يلي^(٥):

- إجمالي الإنتاج المعيب خلال فترة زمنية معينة
- ونسبة الإنتاج المعيب بالكمية أو القيمة خلال فترة زمنية معينة إلى إجمالي الإنتاج بالكمية أو القيمة خلال نفس الفترة

$$= \frac{\text{الإنتاج المعيب (كمية/ قيمة) خلال فترة زمنية معينة}}{\text{إجمالي الإنتاج (كمية/ قيمة) خلال نفس الفترة}} \times 100$$

- نسبة إجمالي عدد الطلبات المرفوضة من العملاء بسبب وجود إنتاج معيب خلال فترة زمنية معينة إلى إجمالي الطلبات المباعة عن الفترة.

عدد الطلبات المرفوضة بسبب عيوب في الإنتاج خلال فترة معينة

100 ×

إجمالي عدد الطلبات المباعة للعملاء خلال نفس الفترة

مقاييس أداء المنظمة:

يمثل الأداء النتيجة النهائية للنشاط، وتعتمد المقاييس التي تستخدمها المنظمة لقياس الأداء على مجموعة من العوامل أهمها طبيعة الوحدة التنظيمية المطلوب تقييمها والأهداف الاستراتيجية المطلوب إنجازها، ومن المقاييس التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في قياس أدائها ما يلي:

أ- معدل العائدة على الاستثمار: Return on Investment

يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً لقياس أداء المنظمة، حيث يتم حسابه عن طريق قسمة صافي الأرباح بعد الفوائد والضرائب على إجمالي الأصول.

العائد على الاستثمار = $\frac{\text{الأرباح بعد الفوائد والضرائب أو صافي الربح}}{100 \times \text{إجمالي الأصول}}$

إجمالي الأصول

مزايا استخدام معدل العائد على الاستثمار

- يمثل رقماً واحداً متأثراً بكل ما يحدث.
- يقيس مدى كفاءة مديري القطاعات في إدارة واستخدام أموال المنظمة.
- يمثل طريقة فعالة لفحص وتقويم المشروعات الاستثمارية.
- يوفر حافزاً لاستخدام الأصول الموجودة بكفاءة.

• يعطي الحافز للحصول على أصول جديدة طالما أن ذلك يزيد من العائد.

❖ عيوب استخدام معدل العائد على الاستثمار

• يتأثر معدل العائد على الاستثمار بسياسة الإهلاك، حيث تختلف قيم الأرباح باختلاف السياسات المتبعة لحساب الإهلاك، مما لا يحقق الاتساق.

• لا يفرق بين الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة، بمعنى أن القطاع الذي يعمل في ظل صناعة تسودها حالة من الاستقرار (مواتية) سيبدو أفضل من القطاع الذي يعمل في ظل حالة من التقلبات (غير مواتية).

• قد لا يعبر عن أداء مديري القطاعات لأنه يقيس الأداء لفترة زمنية قصيرة الأجل بينما يجب قياس أداء مديري الإدارات في الأجل الطويل.

• قد تؤثر دورة الأعمال بدرجة كبيرة في أداء معدل العائد على الاستثمار بغض النظر عن الأداء الإداري^(٦).

ب- مقياس ربحية السهم: Earning per share

يتم حساب هذا المقياس بقسمة صافي الأرباح (المكاسب) على عدد الأسهم الحالية

$$\text{الأرباح بعد الفوائد والضرائب} \div \text{عدد الأسهم الحالية} = \text{E.P.S.}$$

ولكن يعاني هذا المقياس من أن القيمة الحالية للنقود لا تدخل في الحساب عند حساب ربحية السهم.

ج- معدل العائد على حق الملكية: Return on equity

يتم حساب هذا المعدل بقسمة صافي الدخل على إجمالي حقوق الملكية

$$= \frac{\text{الأرباح بعد الفوائد والضرائب}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

ونظراً لأن مقياس ربحية السهم ومعدل العائد على حق الملكية غير متعلقين بسعر الأوراق المالية للمنظمة فأنهما غير كافيين لقياس أداء المنظمة بدقة^(٧). ويمكن بيان كيفية حساب المؤشرات المالية السابقة من خلال القوائم المالية الافتراضية لإحدى الشركات والموضحة في الجدولين التاليين^(٨):

جدول (٣)

قائمة المركز المالي لإحدى الشركات

الديون وحقوق الملكية		الأصول	
بيان	القيمة	بيان	القيمة
أوراق دفع	٦٥٠٠٠	نقدية	٧٩٨٢٠
بنك (سحب على المكشوف)	١٢٠٠٠	أوراق مالية قصيرة الأجل	٥٠٠٠٠
الجزء المستحق من القرض طويل الأجل	٣٠٠٠٠	عملاء وحساب القبض	١٤٢٣٨٠
المصروفات المستحقة	٩٠٠٠	مخزون سلعي	٢٥٠٠٠٠
إجمالي الخصوم المتداولة	١١٦٠٠٠	إجمالي الأصول المتداولة	٥٢٢٢٠٠
إجمالي القروض طويلة الأجل	٣١٠٠٠٠	صافي الأصول الثابتة بعد طرح الإهلاك	٣٨٠٠٠٠
إجمالي الديون	٤٢٦٠٠٠		
أسهم عادية (٣٠٠٠٠ سهم)	٢٧٠٠٠٠		
احتياطات	١٠٠٠٠٠		
أرباح محتجزة	١٠٦٠٠٠		
إجمالي حقوق الملكية	٤٧٦٢٠٠		
إجمالي الديون وحقوق الملكية	٩٠٢٠٠٠		٩٠٢٠٠٠

جدول (٤)

قائمة الدخل والتغير في الأرباح المحتجزة

البيان	القيمة بالجنيه	نسبة مئوية من المبيعات
صافي المبيعات (٩٠ % مبيعات أجله) (١)	٨٤٠٠٠٠	%١٠٠
تكلفة البضاعة المباعة (٢)	٤٤٠٠٠٠	%٥٢,٤
مجمل الربح (٣) = (١) - (٢)	٤٠٠٠٠٠	%٤٧,٦
مصاريف التشغيل		
● المصاريف الإدارية والعمومية	١٣٨٠٠٠	١٦,٤
● مصاريف البيع والترويج	٩٠٠٠٠	١٠,٧
● مدفوعات استئجار الأصول	١٢٠٠٠	%١,٤
● إهلاك الأصول	٧٠٠٠٠	%٨,٣
إجمالي مصاريف التشغيل (٤)	٣١٠٠٠٠	%٣٦,٩
الأرباح قبل الفوائد والضرائب (٥) = (٣) - (٤)	٩٠٠٠٠	%١٠,٧
الفوائد (٦)	١٨٠٠٠	%٢,١
الأرباح قبل الضرائب (٧) = (٥) - (٦)	٧٢٠٠٠	%٨,٦
الضرائب (٨)	١٠٨٠٠	%١,٣
الأرباح بعد الفوائد والضرائب (٩) = (٧) - (٨)	٦١٢٠٠	%٧,٣

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الأرباح بعد الفوائد والضرائب}}{100 \times}$$

إجمالي الأصول

$$= \frac{612000}{902200} \times 100 = 6,8\%$$

ويعني ذلك أن الشركة تحقق ربحاً صافياً قدرة ٠,٠٦٨ جنيه لكل جنيه مستثمر في أصولها وبالتالي نجد أن هذا المعدل يربط بين إيرادات المبيعات بعد الفوائد والضرائب وبين الموارد المستثمرة في الشركة سواء كانت حقوق ملكية أو ديون من الغير.

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{الأرباح بعد الفوائد والضرائب}}{100 \times \text{حقوق الملكية}}$$

$$= \frac{61200 \text{ جنيه}}{476200 \text{ جنيه}} \times 100 = 12,9\%$$

ويعني ذلك أن الشركة تحقق ربحاً صافياً قدره ٠,١٢٩ جنيه لكل جنيه مستثمر من حقوق المساهمين.

$$\text{ربحية السهم} = \frac{\text{الأرباح بعد الفوائد والضرائب}}{\text{عدد الأسهم الحالية}}$$

$$= \frac{61200 \text{ جنيه}}{30000} = 2,04\% \text{ جنيه / سهم}$$

مقاييس أصحاب المصالح: Stakeholder measures

إن الأطراف المتعاملين مع المنظمة يستخدمون مجموعة من المعايير التي تختلف باختلاف نوعية هذه الأطراف لا حكم على مدى جودة أداء المنظمة، وهذه المعايير تتناول بشكل أساسي التأثير المباشر وغير المباشر لأنشطة المنظمة على أصحاب المصالح، لذلك يجب على الإدارة العليا أن تسعى لوضع مقياساً أو أكثر لكل فئة من أصحاب المصالح يمكنها من رصد ومتابعة اهتماماتهم.

وقد اقترح فريمان ١٩٨٤ Freeman, مجموعة من المقاييس الموضحة في الجدول التالي^(٩).

جدول (٥)

عينة لبعض المقاييس الخاصة بأصحاب المصالح

الفئة	مقاييس ممكنة للأجل القصير	مقاييس ممكنة للأجل الطويل
- العملاء	• كمية / قيمة المبيعات • العملاء الجدد • عدد الطلبات الجديدة للعملاء والتي تم توفيرها	• نمو المبيعات • معدل دوران العملاء • القدرة على التحكم في السعر
- الموردون	• تكلفة المواد الخام • وقت التسليم • المخزون • وفرة المواد الخام	• معدلات النمو في: • تكاليف المواد الخام • وقت التسليم • المخزون • الأفكار الجديدة من الموردين
- الموظفون	• عدد المقترحات • الإنتاجية • عدد الشكاوي والتظلمات	• عدد الترقيات من الداخل • معدل دوران العمالة
- جمعيات حماية المستهلك	• عدد الاجتماعات • عدد القضايا المرفوعة	• عدد مرات التغيير في سياسة المنظمة نتيجة ضغوط تلك الجمعيات

٣- قياس الأداء الفعلي:

حيث تقوم المنظمة في هذه المرحلة بقياس الأداء الفعلي من واقع المعايير التي تم وضعها في المرحلة السابقة.

٤- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري:

فإذا كان الأداء الفعلي (النتائج) واقعاً داخل مدى السماح فإن عملية القياس تتوقف، أما إذا كان الأداء الفعلي أعلى من مدى السماح فيجب الانتقال إلى المرحلة التالية.

٥- اتخاذ الإجراءات التقييمية:

إذا أسفرت المرحلة السابقة عن وجود انحرافات في النتائج أو الأداء تفوق مدى السماح تقوم الإدارة بالإجابة على مجموعة من التساؤلات التالية:

• هل الانحرافات ناتجة عن تقلبات طارئة؟

• هل نتجت الانحرافات عن تنفيذ خاطئ للعمليات؟

• هل العمليات لا تتلائم مع تحقيق المستويات المرغوبة؟

وبصفة عامة يجب التركيز على تصحيح الانحرافات الجوهرية، كما يجب اتخاذ الإجراءات التي تصحح الأخطاء التي وقعت والعمل على تجنب حدوثها في المستقبل.

وإذا كانت نتائج الأداء غير مرغوبة بسبب سوء استخدام عمليات الإدارة الاستراتيجية- فيجب إخطار الإدارة التنفيذية بذلك حتى تتدخل في التوقيت المناسب لتصحيح أداء الموظف المسئول عن ذلك دون الحاجة إلى تدخل الإدارة العليا، أما إذا كانت النتائج الغير مرغوبة راجعة إلى العمليات ذاتها فيجب أن تكون الإدارة العليا والتنفيذية على علم بذلك حتى يمكن وضع برامج وإجراءات تنفيذ جديدة.

رابعاً: إرشادات للرقابة الصحيحة:

عند تصميم نظام للرقابة على تنفيذ الاستراتيجية يجب على الإدارة العليا بالمنظمة أن تتذكر وتأخذها في اعتبارها أن الرقابة يجب أن تتبع الاستراتيجية، وإذا لم يضمن نظام الرقابة المطبق استخدام استراتيجية سليمة لتحقيق الأهداف فهناك احتمال كبير لحدوث آثار جانبية مدمرة تضعيف من تحقيق الأهداف.

وفيما يلي بعض الإرشادات التي تساعد على تطبيق نظام رقابة جيد^(١٠).

- ١- يجب أن تتضمن الرقابة القدر الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث الجارية في المنظمة، لأن أوجه الرقابة الكثيرة جداً تسبب نوعاً من الخلط ، ومن ثم يجب التركيز على عوامل النجاح الجوهرية مثل ٢٠% من العوامل التي تحدد ٨٠% من النتائج.
- ٢- يجب أن ترصد أوجه الرقابة في المنظمة الأنشطة والنتائج التي لها قيمة ومعنى بغض النظر عن صعوبة القياس فمثلاً إذا كان التعاون بين الأقسام والإدارات هاماً ومفيداً للأداء فيجب وضع مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية التي ترصد هذا التعاون.

٣- يجب أن تكون أوجه الرقابة موقوتة، وذلك حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، فإدارة الرقابة تستوجب أن يتم التركيز على أوجه الرقابة التي ترصد أو تقيس العوامل المؤثرة على الأداء حتى يمكن إعطاء ملاحظات كافية عن المشكلات التي تحدث.

٤- يجب استخدام أوجه الرقابة قصيرة وطويلة الأجل، فإذا كانت المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء تقيس الأداء في الأجل القصير فقط فإن ذلك يعني أن هناك توجه إداري قصير الأجل دون أخذ التوجه طويل الأجل في الحسبان.

٥- يجب تركيز أوجه الرقابة على الاستثناءات البارزة فقط، بمعنى أن الانحرافات التي تقع خارج الحدود المسموح بها التي يتم تحديدها مسبقاً هي التي يجب أن يوجه إليها العمل.

٦- يجب التركيز على مكافأة الأفراد الذين يحققون أو يتجاوزون المعدلات التي تم وضعها بدلاً من توقيع عقوبات على الأفراد الذين يفشلون في تحقيق تلك المعدلات، لأن العقوبات المستمرة والثقيلة تؤدي إلى خلق جو عدائي في المنظمة علاوة على محاولة تجنب المديرين تقديم بيانات صحيحة وكاملة في التقارير التي يقدمونها.

خامساً: اختبار جودة استراتيجية منظمتك

يمكنك عزيزي المدير أن تحكم على مدى فعالية الاستراتيجية المطبقة في منظمتك من خلال تطبيق الخطوات الخمس التالية^(١١):

١- هل استراتيجيتكم تستغل موارد وقدرات منظمتم؟

إن الخطوة الأولى في تقييم فعالية الاستراتيجية تتمثل في التأكد من إذا كانت استراتيجية المنظمة ووضعها التنافسي يستغل ويستثمر مواردها وقدراتها وتعطيها وضعاً متميزاً بالنسبة للمنافسين؟ وهل يمكن تتبع هذه الاستراتيجية بشكل اقتصادي أكثر من المنافسين؟ وهل لديكم رأس المال والمهارات الإدارية التي تمكنهم من تنفيذ ما خططتم له؟.

٢- هل استراتيجيتكم تناسب الظروف الحالية للصناعة؟

بعد ذلك يجب عليك أن تتسائل عما إذا كانت استراتيجيتكم تناسب الظروف السائدة في الصناعة في ظل البيئة التنافسية، وهل البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة متذبذبة أم مستقرة أم بين هذا وذاك، وبالتالي هل تسير المنظمة في خط موازي مع عوامل النجاح الأساسية لصناعتكم؟

٣- هل تميزكم مستدام (مستمر)؟.

وهنا لابد أن نتسائل هل سيواجه المنافسون لنا صعوبات في تقليدنا؟ وإذا كان التقليد لا يمكن منعه فهل تشمل استراتيجيتكم برامج وخطط مستمرة من الابتكارات وخلق الفرص التي يمكن من خلالها زيادة المسافة بيننا وبين المنافسين؟ حتى يمكن الحفاظ على ولاء العميل لنا.

٤- هل عناصر استراتيجيتك تناسب وتتوافق مع وضعك الاستراتيجي:

يجب أن تكون هناك علاقة واضحة وصريحة بين رؤية المنظمة والاستراتيجية المراد تنفيذها وظروف السوق .

ولابد أن يكون هنا توافق بين هذه العوامل لأن عدم توافقها يجعل المنظمة متأخرة في تطورها عن المنافسين فإذا كانت المنظمة تمر بمرحلة النمو فإنها تحتاج إلى استراتيجية تحقق لها النمو السريع من خلال استخدام بعض الأدوات الاستراتيجية مثل الاندماج مع شريك آخر أو التطوير الداخلي الحقيقي لبعض المنتجات الإضافية أو الخدمات التي تتعامل فيها المنظمة وإذا لم تفعل المنظمة ذلك فإنها سوف تهمش من قبل العملاء إلا إذا كانت تستهدف وضعاً استراتيجياً مضمونه التركيز على عدد محدود من السلع أو الخدمات.

٥- هل يمكنك تنفيذ استراتيجيتك؟

في هذه الخطوة يجب التأكد من النقاط التالية:

- هل لديك الأفراد المناسبون والنظم الضرورية والعمليات اللازمة والحوافز المناسبة التي تساعد على تحقيق أهدافك الاستراتيجية؟ وإذا كانت الإجابة (لا) فهل يمكنك إجراء بعض التعديلات والتغييرات اللازمة في المنظمة في الوقت المناسب لتنفيذ الاستراتيجية؟
- هل فريق الإدارة قادر وراغب في قيادة التغييرات المطلوبة؟ أم أنت بحاجة إلى تعيين أفراد جدد للقيام بذلك.
- هل لديك المهارات الإدارية الكافية التي تسعى لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية؟

هوامش الفصل

(٢) توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥-٢٠٠٦، ص ٣.

(٢) المرجع السابق، ص ص ٦-٥.

(٣) بتصرف من:

• أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدليل العملي للمديرين، الطبعة الرابعة: الدار الجامعية، ٢٠٠٧، ص ص ٤٧٣-٤٧٥ نقلاً عن:

• L.C.phjne, "The Relationships of Strategic Planning to Financial performance", Strategic Management Sournail, ٨, ١, ١٩٨٦.

(٤) Hunger and wheelen, Strategic Management, Addison Wesley, p. ٣٣١.

(٥) نادر البير، ناجي جيد، التقييم المتوازن للأداء بالتركيز على النشاط التسويقي والبيعي، غير محدد جهة النشر، ٢٠٠٥ ص ص ٦٤-٦٦.

(٦) Hunger and wheelen, o.p. cit, p. ٣٣٥.

(٧) V.E Millar, The Evaluation toward Value - Based Financial planning" Information Strategy: The Executive's Journal, winter, ١٩٨٥, ١٩٨٥, p. ٢٨.

(٨) محمود صبح، الصحة المالية: كيف تُجرى فحصاً مالياً شاملاً لشركتك، البيان للطباعة، ٢٠٠٧، ص ص ٣٥-٣٧.

(٩) R.E.Freeman, Strategic Management, Boston pitman publishing, INC, ١٩٨٤, p. ١٧٩.

(١٠) Hunger and wheelen, op. cit, p. ٢٤٨.

(١١) D.C Hambrick and J.W. Fredrickson, "Are you sure you have a strategy" Academy of Management Executive. ١٥: ٤ (٢٠٠١), pp. ٤٨-٥٩.

سادساً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات :

وضح فيما إذا كانت العبارات التالية صحيحة أم خاطئة مع بيان السبب.

١. أن تقييم الأداء يحقق للمنظمة فوائد كثيرة؟ ()
٢. هناك ثلاثة تساؤلات يمكن طرحها عند تقييم الأداء الاستراتيجي على مستوى المنظمة ()
٣. وضح بالرسم الخطوات الأساسية لنموذج الرقابة؟ ()
٤. قارن في شكل جدول بين مزايا و عيوب معدل العائد على الاستثمار. ()
٥. اشرح باختصار خطوات الرقابة الاستراتيجية؟ ()
٦. لتحقيق رقابة جيدة يجب الالتزام بمجموعة من الإرشادات. ()
٧. اختبار جودة إستراتيجية منظمتك عن طريق اتباع مجموعة من الخطوات ()

الوحدة السابعة

استراتيجية إدارة الأعمال البيئية

أولاً : الإدارة الاستراتيجية للبيئة

ثانياً : نظم الإدارة البيئية

ثالثاً : تقييم دورة حياة المنتج

رابعاً : الوظائف الإدارية والقضايا البيئية

خامساً : أسئلة المناقشة وتطبيقات

الأهداف التعليمية الخاصة بالوحدة :

١. التعرف على طبيعة الإدارة الاستراتيجية للبيئة من وضع الرسالة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
٢. توضيح كيف يمكن للمنظمات تحديد أهدافها البيئية في ضوء المراجعة الأولية للبيئة.
٣. التعرف على أهم نظم الإدارة البيئية ومكوناتها الرئيسية.
٤. إعطاء فكرة عن كيفية تقييم دورة حياة المنتج في ضوء الاحتياجات البيئية.
٥. توضيح دور الوظائف المختلفة في المشروع في التعامل مع القضايا البيئية.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الوحدة :

- يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة الوحدة :
١. المهارات المعرفية الخاصة بالتعرف على الجوانب والعوامل المرتبطة بالإدارة البيئية للمنظمة.
 ٢. المهارات الذهنية المرتبطة بالتحليل والاستنتاج للتحديات المرتبطة بالتعامل مع القضايا البيئية.
 ٣. المهارات المهنية والعملية الخاصة بمسؤوليات والمهام المرتبطة بالمديرين في الإدارات المختلفة للتعامل مع البيئة.

استراتيجية إدارة الأعمال البيئية

Environmental Business Management Strategy

أولاً: الإدارة الإستراتيجية للبيئة

تتطلب الإدارة البيئية الفعالة رد فعل إستراتيجي من جانب المنظمة للاحتياجات البيئية للمجتمع وأن يتم تضمين القضايا البيئية في إستراتيجيات المنظمة الأساسية وبصفة عامة هناك ثلاث نقاط هامة يجب توضيحها عند تناول الإدارة الإستراتيجية وهي:

١. وضع رسالة المنظمة.
٢. تحليل القدرة الداخلية لتحديد إمكانية تحقيق رسالة المنظمة.
٣. وضع الأهداف والإستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الرسالة.

(١) وضع رسالة المنظمة Mission Statement

تحدد رسالة المنظمة ماذا تريد أن تحقق المنظمة وطريقة تحقيقها لما تريد، وهي تعتبر بمثابة إلقاء الضوء على الرؤيا المستقبلية لوضع المنظمة في المستقبل، ولاشك أن أي رؤيا للقرن القادم يجب أن تتضمن القضايا البيئية، ولذلك من المهم أن يكون للمنظمة إستراتيجية واضحة وموثقة ومقبولة من الإدارة العليا توضح التزامها البيئي وأن تكون ضمن رسالة المنظمة.

(٢) تحليل البيئة الداخلية: Internal Analysis

يتضمن تحليل البيئة الداخلية استخدام تحليل سوات SWOT الذي يختص بتحليل أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات.

(S) Strengths, (W) Weakness, (O) Opportunities, (T) Threats.

والفكرة وراء هذا التحليل أنه من خلال استخدام أسلوب منهجي يمكن أن يتم تقييم قدرة المنظمة الداخلية لتحديد مدى إمكانية تحقيقها لرسالتها وأهدافها.

والنقاط التالية يتم تناولها عند استخدام تحليل سويت *SWOT* لتحديد قدرة المنظمة بالنسبة للقضايا البيئية.

١- تحديد أوجه القوة في المنظمة بالنسبة لمائلي

- المنتجات صديقة البيئة.
- العمليات الإنتاجية قليلة الاستخدام للطاقة والتي لا تضر بالبيئة.
- صورة المنظمة كمنظمة خضراء ونظيفة *Green and Clean*
- الالتزام الإدارة العليا والعاملين بحماية البيئة.
- قدرة المنظمة للقيام بالبحوث والتطوير لإنتاج منتجات نظيفة.

٢- تحديد أوجه الضعف بالمنظمة بالنسبة لمائلي

- المنتجات غير القابلة لإعادة التدوير.
- مواد التعبئة غير القابلة لإعادة التدوير.
- العمليات الملوثة للبيئة.
- المخلفات الخطرة.
- صورة المنظمة كمصدر لتلوث البيئة.
- الإدارة العليا والعاملين غير ملتزمين بالقضايا الخاصة بحماية البيئة.

٣- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة بالنسبة لمائلي

- الدخول لأسواق جديدة.
- السبق في أن تصبح المنظمة من أوائل المنظمات الصديقة للبيئة.

- تحقيق نمو في الأعمال عن طريق تحقيق صورة خضراء للمنظمة.
- توفير في استخدام الطاقة والموارد وتخفيض التكاليف.

٤- تحديد التهديدات التي تواجهها المنظمة فيما يتعلق بمايلى

- المتطلبات البيئية التي تحتاج لاستثمارات إضافية وقد تؤدي لإنتاج منتجات غير مربحة.
 - الزيادة في حالات التدخل والرقابة على أنشطة المنظمة.
 - تدخلات الجماعات النشطة لحماية البيئة.
 - زيادة النصيب السوقي للمنافسين نتيجة إنتاج منتجات خضراء.
- وقد قام سميث *Smith, 1992* باستخدام أداة لتحليل سلسلة القيمة البيئية *Ecological Value Chain* لمراعاة الاعتبارات البيئية يمكن توضيحها في الجدول رقم (١).

جدول (١): سلسلة القيمة البيئية

الأنشطة الأساسية			الأنشطة المساندة
الإمداد الخارجي	العمليات	الإمداد الداخلي	للمنتجات
- أسلوب النقل. - أسلوب للتخزين.	- الاستخدامات غير للضارة (الخضراء). - التكنولوجيا النظيفة. - التهيئة القابلة لإعادة التكوين.	- الآثار من عمليات النقل. - أسلوب للتخزين.	
- قابلية المنتجات النهائية لإعادة التكوين.	- تكنولوجيا نظيفة. - تقليل والتحكم في مصادر التلوث.	- تقليل المخلفات عن طريق تقليل الموارد المستخدمة. - مواد خام بديلة.	تطوير للتكنولوجيا
- الترتيبات للتعاقد من الباطن.	- ثقافة المنظمة. - برامج للتدريب. - الاهتمام بالقضايا البيئية.	- اختيار العاملين. - اختيار الموردين.	إدارة الموارد البشرية.
التدوير من المهد إلى اللحد واسترداد البنية الأساسية.	التوريد عند الإنتاج <i>JIT</i>	تقليل للمخزون. للقابلية لإعادة للتدوير	نظم الإدارة

(٣) تحليل البيئة الخارجية: *External Analysis*

يستخدم نموذج بيست *PESTE* لتحليل البيئة الخارجية.

(P) Political, (E) Economic, (S) Social, (T) Technological,
(E) Ecological

ويستخدم لتحليل كل الفرص والتهديدات الخارجية الخاصة بالنواحي السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجيا والبيئية، فمنذ الثمانينيات أصبح هناك ضغط متزايد على المنظمات للإهتمام بالقضايا البيئية وتحقيق التميز في المجال البيئي.

(٤) تحديد الأهداف *Objectives*

بعد وضع رسالة المنظمة ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية يتم تحديد أهداف المنظمة في ضوء الفلسفة التي تم توضيحها في رسالة المنظمة وتسعى الأهداف إلى تحديد الإتجاه الذي يجب أن تسلكه المنظمة وهنا يجب توفير معلومات خارجية سياسية وإقتصادية وإجتماعية وبيئية بالإضافة إلى المعلومات الداخلية الخاصة بالمنظمة ويتم ذلك عن طريق المراجعة الأولية للبيئة *Initial Environmental Review* وتتناول مايلي:

- سياسة المنظمة.
- مجالات التحسين الممكنة.
- المواد المستخدمة.
- إدارة المخلفات.
- أساليب الرقابة والتحكم في التلوث.
- الطاقة المستخدمة.
- وسائل النقل المستخدمة.
- السجل التاريخي للمنظمة لأحداث سابقة كان لها تأثير على البيئة.

• الإستراتيجية البيئية

وبناء على المراجعة الأولية للبيئة يتم وضع خطة التنفيذ *Action Plan* وهي عبارة عن الأهداف التي تم تحديدها بناء على رسالة المنظمة موضحاً بها الفترة الزمنية للتنفيذ والموارد المطلوب توفيرها.

(٥) وضع الإستراتيجيات: *Strategies*

تمثل الإستراتيجية عملية إتخاذ القرارات التي تربط بين قدرة المنظمة والفرص والتهديدات التي تواجهها، وتتطلب الإستراتيجية الفعالة توقع إتجاه الإحتياجات البيئية للعمل على تقليل المخاطر والخسائر المستقبلية، وهنا يتم إعداد مراجعة بيئية *Environmental Review* وعن طريقها يمكن تقييم الأداء البيئي الحالي للمنظمة، وتحديد مؤشرات لتوضيح الفرص المحتملة لتحسين الفاعلية.

العوامل التي يجب أن تتضمنها المراجعة البيئية

- مستوى إلتزام الإدارة العليا بالقضايا البيئية والمهام والمسؤوليات المحددة لها.
- القوانين والتشريعات المتعلقة بأعمال المنظمة وإستراتيجيتها.
- تصميم المنتجات والعمليات وقنوات التوزيع المستخدمة.
- إستراتيجية المنافسين البيئية.
- التكنولوجيا النظيفة الممكن استخدامها.
- الإستثمارات في المراجعات للنظم والطاقة والمخلفات.
- تحليل إجراءات الرقابة للمواد الخام والمخزون والطاقة المستخدمة.
- إجراءات الصحة والأمان البيئي وطرق تنفيذها.
- خطط الطوارئ للحوادث المحتملة.

- درجة مركزية أعمال الإدارة البيئية وأسلوب إتخاذ القرارات.
- الاتصالات ونشر المعلومات الخاصة بالأداء البيئي للمنظمة لكل الأطراف المعنية.
- تقييم ومراجعة إدارة العمليات للموقع، والموردين، والمنتجات، والعمليات الإنتاجية، والتأثيرات البيئية لإتبعات عمليات الإنتاج (الهواء - الماء - التربة)، والأسواق، ووسائل النقل، والإستثمارات، والعلاقات مع الأجهزة المختلفة، والتدريب والتعليم.
- التقييم المستمر لإجراءات المراجعة وطرق تنفيذ نظم الإدارة البيئية.
- تحديث السياسة البيئية بصفة مستمرة.

فوائد المراجعة البيئية يمكن توضيحها فيما يلي

- مساعدة المنظمة في وضع الأهداف والسياسات البيئية ونظم الإدارة مع الأخذ في الإعتبار القوانين والتشريعات الخاصة بالبيئة.
- مساعدة المنظمة في تحسين الأداء البيئي.
- إلقاء الضوء على المجالات المطلوب أن توليها الإدارة عناية خاصة.
- زيادة الوعي البيئي في المنظمة.
- المساعدة في تحسين العلاقة بين المنظمة والموردين والسلطات والمجتمع المحلي والمستهلكين.

(٦) وضع السياسة البيئية

تقوم المنظمة بوضع لسياسة البيئية التي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة فيما يتعلق بالقضايا البيئية، والعناصر التالية يجب أن تتضمنها سياسة المنظمة:

- وضع مرشحات ومعايير لمقابلة الإحتياجات القومية والمحلية والقوانين والتشريعات الخاصة بالبيئة.
- مراجعة وتحديث المرشحات والمعايير في ضوء التكنولوجيا والتطبيقات الصناعية المتطورة والإتجاه المستقبلي في القوانين والتشريعات الخاصة بالبيئة.
- تقليل المخلفات واستخدام أسلوب إعادة الاستخدام وإعادة التدوير للمواد والمنتجات.
- تحسين أساليب استخدام الطاقة من خلال زيادة كفاءة الإستخدام وكفاءة تصميم المنتجات والخدمات والمباني.
- إزالة أو تقليل استخدام المواد والكيماويات السامة والإتبعات الضارة بالبيئة.
- تقييم التأثير البيئي المحتمل للمنتجات والمشروعات الموجودة والمخططة والتقليل من أثارها الضارة.
- توضيح مسئولية تنفيذ السياسة للعاملين وتوفير التدريب المناسب للتأكد من فاعلية تنفيذ السياسات.
- الرقابة من خلال المراجعات البيئية للمساعدة في تنفيذ السياسات.
- التأكد من توصيل المرشحات والمعايير البيئية الخاصة بالمنظمة لجميع الموردين والمتعاقدين من الباطن واستجابتهم لها ومساعدتهم في تنفيذ السياسة البيئية الخاصة بمنظمتهم لتحقيق التكامل في سياسة جودة عملية الشراء بالمنظمة.
- توفير المعلومات اللازمة عن المرشحات والمعايير البيئية للمنظمة لجميع الأطراف المعنية متضمنة المجتمع المحلي وأي أطراف لها مصلحة في معرفة الأداء البيئي للمنظمة.
- إقامة برامج متفاعلة للعلاقات المحلية تفي باحتياجات حماية البيئة المحلية.

- تضمين القضايا البيئية في التفاوض مع الإتحادات وفي إرساء أخلاقيات المحافظة على البيئة وتوضيحها للعاملين عن طريق برامج للتدريب والتعليم.
- ملاحظة وتقييم التقدم في تحقيق الأهداف وإصدار تقارير سنوية للأداء البيئي للمنظمة.

ثانياً: نظم الإدارة البيئية:

Environmental Management Systems

يعتبر وضع نظام للإدارة البيئية بالمنظمة استراتيجية مبادرة يمكن للمنظمة استخدامها كأداة فعالة لتنفيذ الأهداف البيئية.

ويجب أن يتكامل نظام الإدارة البيئية مع عملية اتخاذ القرارات وتأهيل القوى العاملة والقيم الأخلاقية للمنظمة تجاه مراعاة الاعتبارات البيئية.

ولاشك أن وضع نظام لإدارة البيئة يمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية تمثل دفعة قوية تجاه تحقيق وضع تنافس قوي من خلال استراتيجية تسويقية خضراء ذات فاعلية عالية في إكتساب العملاء الذين أصبحوا أكثر وعياً بأهمية تشجيع المنظمات الخضراء عن طريق الولاء في التعامل مع منتجاتهم وضرورة معاقبة المنظمات الملوثة أو ذات الاستخدام غير الكافي للموارد البيئية عن طريق مقاطعة منتجاتهم وخدماتهم.

ومن أهم نظم الإدارة البيئية التي تؤهل المنظمات للتعامل مع الاحتياجات التشريعية والقانونية لتقليل الانبعاثات السامة على أساس تدريجي مستمر للوصول بها إلى الحدود الآمنة للمجتمع، المعايير البريطانية (BS 7750) *British Standards* والمرسوم الأوروبي للمراجعة والإدارة البيئية.

EU Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

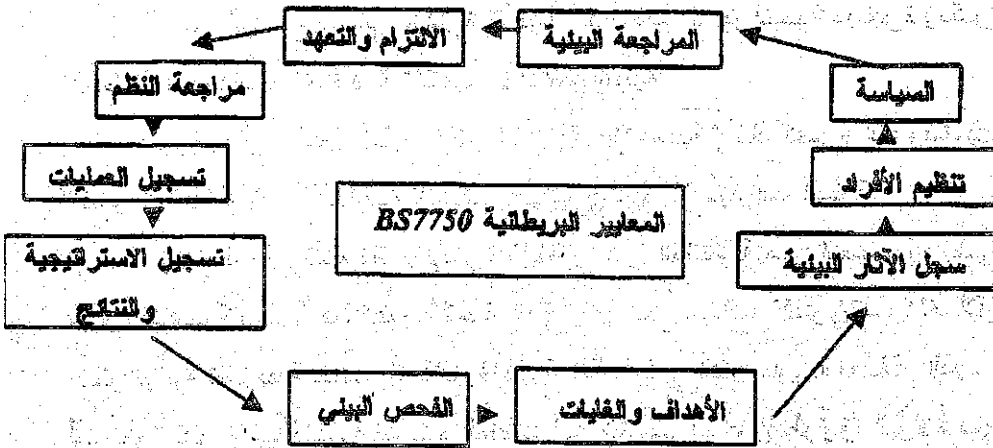
والمعايير الدولية لسلسلة *ISO 14000* للإدارة البيئية

International Standard ISO 14000 Series

وستتناول تلك النظم بالتوضيح.

(١) نظام المعايير البريطانية British Standards BS 7750

بدأ استخدام تلك المعايير من يناير ١٩٩٤ حيث توّهل المنظمة لإقامة نظام للإدارة البيئية، كما تحقق أغلب المتطلبات للتسجيل في المرسوم الأوروبي (EMAS) وللشكل رقم (١) يوضح أهم مكونات تلك المعايير.



شكل رقم (١) مكونات نظام المعايير البريطانية BS7750

ويعتبر هذا النظام مقبولاّ لحد ما كمقياس مبني لجودة الأداء البيئي للمنظمة.

(٢) المرسوم الإداري للمراجعة والإدارة البيئية (EMAS)

EU Eco-Management and Audit Scheme

طرح هذا المرسوم في إبريل ١٩٩٥ وقد تم تصميم النظام لإلقاء الضوء على المنظمات التي تقوم بوضع برامج ذات أثر إيجابي لحماية البيئة وتسعى لتحسين الأداء البيئي بصفة مستمرة.

ويمكن توضيح العناصر التي يتم مراجعتها عند إعداد المنظمة للحصول على المرسوم الأوروبي EMAS فيما يلي:

١- المنتجات

- إمكانية تقليل المواد المستخدمة في المدخلات.
- اختيار مواد بديلة أقل تأثيراً على البيئة.
- تحسين فاعلية ومتوسط عمر المنتجات.
- تحسين الفاعلية لإعادة التدوير للمنتجات.
- استخدام مواد تعبئة بديلة أو بكميات أقل.
- استخدام وسائل نقل أكثر كفاءة.

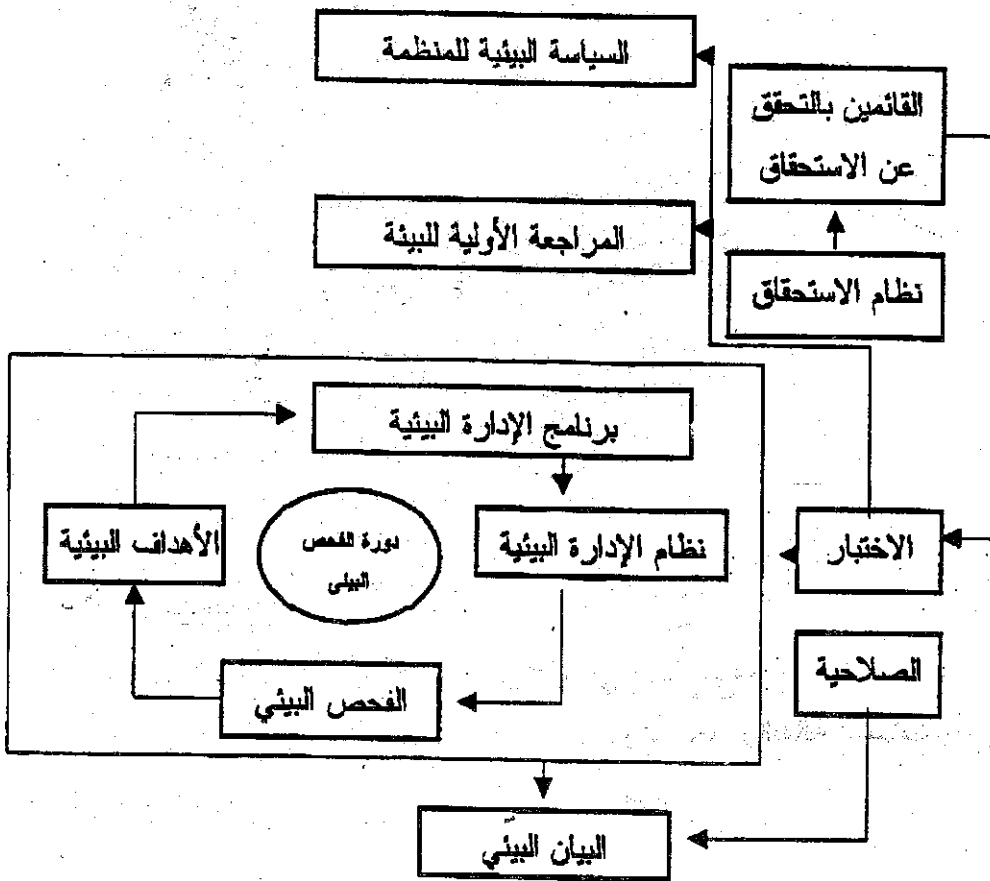
٢- العمليات:

- استخدام تكنولوجيا نظيفة أكثر كفاءة في استخدام الموارد.
- إعادة استخدام المواد لتقليل الموارد والمواد الخام والطاقة المستخدمة.
- قابلية العمليات الإنتاجية لإعادة تدوير المواد.

٣- الموارد الطبيعية المستخدمة

- استخدام الموارد ومصادر الطاقة المتجددة.
- استخدام وقود أقل تأثيراً على البيئة.
- إعادة استخدام المياه والطاقة.
- بذل الجهد للحماية والحفاظ على البيئة الطبيعية.

والشكل رقم (٢) يوضح مكونات نظام EMAS



شكل رقم (٢) المرسوم الأوروبي للمراجعة والإدارة البيئية EMAS
يوضح الشكل رقم (٢) المراحل التي يجب أن تقوم المنظمة بالإعداد لها
ويمكن توضيحها فيما يلي:

١- السياسة البيئية للمنظمة: Environmental Policy

يجب على المنظمة وضع السياسة البيئية التي يتم تصميمها لتلائم
إحتياجات الأطراف المعنية، والمتطلبات والقوانين والتشريعات البيئية للمجتمع
وتتضمن الالتزام نحو التحسين المستمر، وأن يتم مراجعتها وتقييمها بصفة

مستمرة للائم الأداء البيئي للمنظمة أي تغيير أو تحديث في المنتجات أو العمليات.

٢- المراجعة الأولية للبيئة: *Environmental Review*

تتضمن هذه المرحلة مراجعة العمليات التي تقوم بها المنظمة وقياس وتسجيل كل التأثيرات البيئية خلال المراحل المختلفة للإنتاج، وكذلك عمليات النقل المصاحبة. ويجب أن تقوم المنظمة بدراسة كل القوانين والتشريعات المتعلقة بمجال أعمالها وكيفية التوافق معها.

٣- البرنامج البيئي: *Environmental Programme*

يتم وضع البرنامج البيئي في ضوء السياسة البيئية والمراجعة الأولية للبيئة وهو يوضح الخطوط العريضة للأهداف وكيفية تحقيقها ويمثل إطار فكري ومنهجي للتنفيذ.

٤- نظام الإدارة البيئية: *Environmental Management System*

يمثل نظام الإدارة البيئية الهيكل الإداري المطلوب للتنفيذ ويتضمن المسؤوليات الجديدة للإدارة ويعتبر إطار يساعد في عملية فحص إجراءات وعمليات المنظمة وفي عملية التحسين المستمر للبيئة ويتضمن النظام مايلي:

- برامج التعليم والتدريب البيئي.
- الخطة وكيفية تنفيذها.
- الوثائق والسجلات المستخدمة.
- وثائق التأثيرات البيئية.

كما يجب أن يتضمن النظام توضيح لخطوط الإتصال بالعاملين وباقي الأطراف المعنية، والمدى الزمني للتنفيذ ولمراجعة النظام، والموارد اللازمة توفيرها.

٥- دورة الفحص البيئي: *Environmental Audit Cycle*

تعتبر وسيلة لقياس الأداء والتفويض البيئي للمنظمة، ويجب أن تكون إجراءات الفحص مستمرة ومتكررة على الأقل كل ثلاث سنوات، وأن يتم المقارنة مع السياسات وتحدد أي تناقضات، كما يجب أن يتم تقييم التقدم في التنفيذ.

٦- البيان البيئي: *Environmental Statement*

يكتب البيان البيئي على أساس سنوي لكل وحدة أعمال ويتضمن المعلومات عن وضع المنظمة بالنسبة للمطالبات البيئية والانتجازات المحققة، كما يوضح الآثار البيئية للسياسة التي اتبعتها المنظمة ونظم الإدارة التي تم استخدامها للتعامل مع الإحتياجات البيئية.

٧- الصلاحية: *Validation*

يتم مراجعة البرامج ونظم الإدارة وأسلوب الفحص والبيان البيئي بواسطة جهة مراجعة مستقلة لها الصلاحيات اللازمة للتأكد من مدى ملائمة تلك النظم والأساليب للغرض الذي أنشأت من أجله وذلك على أساس سنوي.

(٣) سلسلة الأيزو ١٤٠٠٠: *ISO 14000 Series*

تم وضع تلك السلسلة بواسطة المنظمة العالمية للمعايير القياسية *International Standards Organization* وتتضمن المقاييس المطلوبة لأداء البيئي ونظام الإدارة البيئية وطرق الفحص وتقييم دورة الحياة (*LCA*) *Life Cycle Assessment*، ويتم ذلك عن طريق تطوير عشرين مقياس للنواحي البيئية ومن أهم تلك المقاييس:

١- أيزو ١٤٠٠١ (ISO 14001):

ويتضمن نظم الإدارة البيئية ومرشدهات للاستخدام ويتكون من:-

- السياسية البيئية.
- التخطيط للإحتياجات القانونية والبيئية، والأهداف وبرنامج الإدارة البيئية.
- هيكل العمليات وأسلوب التنفيذ، والمسئوليات المحددة وإحتياجات التدريب، وخطوط الإتصال، والسجلات والوثائق البيئية، ومراقبة الوثائق، ومراقبة الإجراءات للعمليات، والإستعداد للطوارئ.
- الإجراء التصحيحي وأساليب الفحص والرقابة، والإجراءات الوقائية.
- مراجعات الإدارة.

٢- أيزو ١٤٠٠٤ ISO 14004

يعتبر مقدمة عامة ومرشد لتنفيذ نظم الإدارة البيئية ويتضمن مايلي:-

- كيفية الإعداد للتنفيذ.
- تحديد الفرص ووضع الخطة.
- تنفيذ نظام الإدارة البيئية.
- قياس وتقييم نظام الإدارة البيئية.
- مراجعة وتحسين نظام الإدارة البيئية.

٣- أيزو ١٤٠٤٠ ISO 14040

يحتوى على معلومات وحدود تقييم دورة الحياة LCA، والهدف من التقييم، وكيفية جمع البيانات وتقييم التأثير.

ثالثاً: تقييم دورة حياة المنتج: *Life Cycle Assessment (LCA)*

يعرف تقييم دورة حياة المنتج بتقييم المنتج من المهد إلى اللحد *Cradle-to-grave*، عن طريق تحديد كل مجالات التأثير على البيئة المصاحبة للمنتج بداية من مرحلة الاستخراج للمواد الخام عبر عملية الإعداد للإنتاج ثم الإنتاج وأخيراً التوزيع والتخلص من المخلفات.

وعلى الرغم من أن مرحلة التخلص من المخلفات بعد استخدام المنتج تقع خارج نطاق عمل المنظمة طالما أنها تخضع لتصرف المستهلك أو المستخدم للمنتج إلا أن المنظمات يمكنها تعليم المستهلك كيفية إعادة تدوير *Recycle* أو إعادة استخدام *Reuse* المنتجات للمساهمة في عملية تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد.

وتختص عملية التقييم بالمنتج نفسه وليس للنظام ويتطلب تعاون كل الأطراف المشتركة خلال سلسلة التوريد *Supply chain*. وقد وصف ولفورد (Welford, 1995) تقييم دورة الحياة كأداة يمكن استخدامها لقياس التقدم نحو تحقيق المطلوب، وبذلك يتم تضمين قضايا مثل طريقة تصميم المنتج لتحديد التأثير البيئي له.

ويعتبر تقييم دورة الحياة جزءاً مكملًا ومتماً لعملية الفحص البيئي ويمكن استخدامه كإطار لتحقيق المقاييس التي تهدف لتحديد التأثير البيئي، وعادة تؤدي عملية تقييم دورة الحياة إلى إعادة تصميم المنتجات لتقليل الآثار الضارة مع إعطاء إطار منهجي منظم لتحليل تلك الآثار والتحديث المستمر للإجراءات.

(١) مراحل تقييم دورة حياة المنتج LCA

هناك ثلاث مراحل رئيسية لتقييم دورة حياة المنتج يمكن توضيحها

فيما يلي:

١- مرحلة تجميع البيانات الخاصة بدورة الحياة *Data collection*
يتم عن طريقها تجميع البيانات عن المواد والطاقة المستخدمة وكذلك
المخرجات من مواد صلبة وسائلة وأبخرة وغازات.

٢- مرحلة تقييم الأثر البيئي *Impact Assessment*
يتم في هذه المرحلة ربط المعلومات والبيانات التي تم جمعها في
المرحلة الأولى بالمشاكل البيئية لتحديد التأثير البيئي للمواد والعمليات
التصنيعية.

٣- مرحلة التحسين *Improvement Phase*
وتمثل رد فعل المنظمة تجاه المشاكل البيئية والإجراءات التي تمت على
النظام لتحسين الأداء البيئي.

(٢) مجالات تحليل دورة الحياة

١- المواد الخام
تبحث المنظمة هل يتم استخدام مواد خام من مصادر متجددة أم لا؟ وفي
حالة استخدام مصادر غير متجددة يتم بحث إمكانية تغيير تلك المصادر، كما يتم
بحث الأثر البيئي للمواد الخام على المدى القصير والطويل.

٢- طرق النقل
تؤثر طرق النقل المستخدمة في تحليل دورة حياة المنتج على مجالين
هما الطاقة المستخدمة، والإنبعاثات المؤثرة على البيئة، ولذلك من اللازم تحديد
الأثر البيئي لهذين المجالين وقد يؤثر ذلك على قرار تفضيل استخدام وسائل نقل

معينة، على سبيل المثال في حالة محاولة تخفيض كمية الكربون المنبعثة قد يفضل استخدام النقل البحري أو السكك الحديدية عن استخدام سيارات النقل وقد يؤثر ذلك على طول فترة النقل وعلى تكاليف النقل وبالتالي على استراتيجية المنظمة في المفاضلة بين مصادر التوريد.

٣- الطاقة المستخدمة

يتم تقييم الأثر البيئي للطاقة المستخدمة ليس فقط أثناء مرحلة الإنتاج ولكن أيضاً الطاقة المستخدمة في منظمات الموردين ويدخل هذا التقييم كعامل مؤثر عند المفاضل بين هؤلاء الموردين واختيار أكثرهم ترشيداً في استخدام الطاقة وأقلهم تأثيراً على البيئة.

٤- عملية الإنتاج

يتم تحليل كل مرحلة من مراحل الإنتاج بدءاً من عملية التوريد للمواد الخام وحتى إنتاج المنتج النهائي متضمنة المعدات والآلات المستخدمة، وكلما حدث تقدم تكنولوجي تظهر عوامل جديدة تلقي الضوء على قدرات المنظمة الإنتاجية ومدى تأثيرها البيئي.

٥- المخلفات

تقليل المخلفات يمكن أن يتم عن طريق أسلوبين وهما تقليل المخلفات عند المنبع واستخدام مبادرات إعادة التدوير *Recycling* ويمكن تقليل المخلفات عند المنبع عن طريق مايلي:

- أ. الممارسة الجيدة ويمكن تحقيقها عن طريق تقليل الاستثمارات مع تحقيق عائد سريع ويتم ذلك باستخدام أساليب فحص المنظمة وتطبيق معايير الجودة.
- ب. التغيير التكنولوجي ويتطلب استثمارات إضافية ولكنه يحقق وفراً كبيراً في المدى الطويل، ويوجه هذا النوع أساساً إلى الاستثمار في المعدات التكنولوجية الحديثة أو تطوير المعدات القائمة أو إحلالها.

ج. تغيير المواد ذات التأثير الضار على الصحة أو البيئة أو المواد غير المتجددة.

د. تغيير المخرجات ويتضمن ذلك تقليل مواد التعبئة والتغليف وتعديل تصميم المنتجات أو الخدمات لترشيد استخدام الموارد أو لإزالة أي مصادر للتأثير الضار على البيئة.

ويعتبر تقليل المخلفات عند المنبع إستراتيجية مثالية للتعامل مع المشاكل البيئية، ولكن بالرغم من تلك الإستراتيجية يظل هناك قدراً من المخلفات لا يمكن تقليله، وهنا يجب استخدام إستراتيجية إعادة التدوير عن طريق البحث المستمر عن طرق جديدة لإدخال المخلفات إلى العمليات الإنتاجية.

وتعتبر مشكلة فصل المخلفات القابلة لإعادة التدوير من المخلفات غير القابلة لإعادة التدوير من أهم القضايا المطروحة أمام الإدارة، وكذلك مشكلة إمكانية إعادة التدوير داخل للمنظمة من خلال عمليات التصنيع أو من خلال إقامة وحدات مستقلة تقوم بإعادة التدوير.

رابعاً: الوظائف الإدارية والقضايا البيئية

(١) الإدارة العليا

يعتبر إلزام الإدارة العليا بالقضايا البيئية وتوفير المناخ والثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق نظم الإدارة البيئية بالمنظمة حجر الزاوية في نجاح إستراتيجية الإدارة البيئية، كما يؤثر على رد فعل باقى أقسام المنظمة وإداراتها، وكذلك على تحديد أولويات المنظمة واهتماماتها والقضايا التى توليها عناية خاصة. وللإدارة العليا دوراً هاماً على عدة مستويات يتضمن الإشتراك مع الأجهزة المختلفة بالمنظمة لتنفيذ السياسة البيئية التى تضعها الحكومة، ومراقبة السلوك التنظيمى البيئى للأقسام المختلفة بالمنظمة، وتوضيح ثقافة المنظمة والتزامها للمجتمع الخارجى.

ويتم عادة توضيح ذلك فى رسالة المنظمة لرسم الصورة البيئية الملائمة للعالم الخارجى عن مدى التزام المنظمة بالقضايا البيئية.

(٢) إدارة التسويق والتسويق الأخضر

أصبحت عبارة المنتجات صديقة البيئة "Environment Friendly" منذ بداية التسعينات أداة تسويقية هامة تمكن المنظمات من اكتساب نصيب أكبر فى الأسواق المحلية والعالمية. وبصفة عامة أصبح المستهلك الذى يهتم بالقضايا البيئية يتجنب المنتجات التى تتسم بمايلى:

-تمثل خطورة فى الاستخدام سواء للمستهلك أو للآخرين.

-تسبب أضراراً بيئية أثناء عمليات التصنيع أو الاستخدام أو التخلص بعد الاستخدام.

-تستخدم كميات كبيرة من الطاقة أثناء التصنيع أو الاستخدام أو التخلص بعد الاستخدام.

-تسبب مخلفات غير ضرورية بسبب الاستخدام المفرط لطرق التعبئة والتغليف أو بسبب قصر فترة الاستخدام أو العمر الإنتاجى.

-تستخدم مواد مشتقة من أنواع مهددة بالإنقراض.

-تستخدم الحيوانات لاختبارات التأثير السام أو لاي أغراض أخرى بدون حاجة ضرورية لذلك.

-تؤثر على الدول الأخرى وخاصة العالم الثالث.

تمييز المنتج الصديقة للبيئة Labelling

تستخدم كثير من الدول علامات لتمييز المنتجات الصديقة للبيئة والشكل التالى يوضح أمثلة لها، ويستطيع المستهلك أن يشجع المنظمات على التلائم مع القضايا البيئية عن طريق شراء المنتجات ذات العلامات البيئية الخضراء

.Green Lable



ألمانيا الغربية ١٩٧٨



اليابان ١٩٨٩



كندا ١٩٨٩



شمال أوروبا ١٩٨٩

شكل رقم (٣) تمييز المنتجات الصديقة للبيئة

(٣) إدارة البحوث والتطوير

لا شك أن كثيراً من المنتجات الموجودة في الأسواق الآن لم يتطرق إلى الأذهان أنها يمكن أن تكون ضارة بالبيئة عند تصميمها فالنقد المستمر والمذهل والسريع للتكنولوجيا أظهر كثيراً من العيوب والأضرار التي يمكن أن يسببها استخدام مواد معينة.

مراحل إتباع أسلوب منهجي للبحوث والتطوير لإنتاج منتجات صديقة للبيئة يمكن توضيحه فيما يلي:

١- تحديد أهداف ومهام البحوث والتطوير

مراجعة المنتجات والعمليات في ضوء المقاييس والمعايير البيئية الجديدة، ويشمل ذلك التصميم، والمواد المستخدمة، وعمليات الإنتاج، والطاقة المستخدمة ومحاولة تقديم منتجات وعمليات جديدة تستخدم مصادر متجددة وتكنولوجيا نظيفة.

٢- تحليل للنظام الحالي

تحليل التأثير البيئي لدورة حياة المنتج (LCA) ودراسة إمكانية إعادة التدوير كما يتم إجراء تحليل للقيمة Value Analysis أو هندسة للقيمة

Value Engineering كأدوات لإقتراح استخدام أفضل للمواد لتحقيق وفورات مادية وفورات فى استخدام الموارد، وتستخدم هندسة القيمة لتحليل الوظائف أو القيمة لكل عنصر فى المنتج ويمكن عن طريقها إجراء تبسيط وتقليل فى أجزاء المنتج، كما يتم إجراء تحليل للسوق.

٣- التعامل مع قائمة المتطلبات البيئية

يتم دراسة المتطلبات البيئية للمنتجات والعمليات فى ضوء مايلى:

- تجنب استخدام المواد النادرة وغير المتجددة.
- إعادة تدوير المنتجات.
- كفاءة استخدام الطاقة.
- تجنب استخدام مواد ضارة.
- تقليل الطاقة والمياه المستخدمة والمواد التى تسبب تلوث *Pollution* أثناء عمليات الإنتاج.
- العمر الإنتاجى للمنتج.
- جودة المنتج والعمليات الإنتاجية.

٤- ابتكار حلول جديدة

يتم اقتراح حلول جديدة عن طريق استخدام أسلوب العصف الذهنى *Brainstorming* وبعد دراستها يتم تطويرها لحلول ممكنة فى ضوء إمكانيات المنظمة لتطوير بدائل لتصميم المنتجات أو المواد والأجزاء المستخدمة أو العمليات الإنتاجية.

٦- مرحلة تنفيذ البديل المختار

بعد وضع التصميم الأولي *Prototype* واختباره في الورش التابعة لقسم أو إدارة البحوث والتطوير يصبح التنفيذ وقياس الأداء من مسئولية الأقسام الإنتاجية.

ويتم توكيل إجراءات خدمات ما بعد البيع وإجراءات إعادة التوريد لأقسام معينة أو لمنظمة خارجية (تعاقد من الباطن) ويتوقف ذلك على حجم الهيكل الإداري للمنظمة وطبيعة عملياتها.

(٤) إدارة المواد

تتضمن مسئولية إدارة المواد متابعة كل مراحل عملية تدفق المواد بدءاً من توريد المواد من الموردين وإنتهائها بإعادة تدوير المنتجات أو المواد، ويتم تلك العملية عن طريق تخطيط الاحتياجات من المواد وتحديد هل يتم الشراء أو التصنيع للأجزاء أو المكونات. كما يتم تقييم بدائل مصادر التوريد ويتم حالياً بجانب معايير التقييم التقليدية مثل التكلفة والمصداقية والاستمرار في التوريد والاعتبارات الفنية الأخرى يتم حالياً تقييم مصادر التوريد في ضوء الاعتبارات البيئية مثل ندرة الموارد والتأثير البيئي لعملية الاستخراج أو الاستخدام، ومرونة الاستخدام، وسهولة إعادة التوريد للمواد التي يتم شرائها من المورد.

الإعتبارات البيئية في إدارة المواد

يمكن توضيح تلك الإعتبارات فيما يلي:

١- الفحص البيئي للمواد

يتم تحديد أهم المواد عن طريق استخدام تحليل باريتو أو *ABC* طبقاً للتكاليف والحجم حيث أن ٢٠٪ من المواد تمثل ٨٠٪ من إجمالي تكاليف المواد وبذلك يمكن تركيز الجهود على تلك النسبة ذات الأهمية الكبرى، ويمكن

استخدام تحليل باريتو لتحديد أهم المواد ذات المخاطر البيئية العالية ويتم التركيز عليها لاستخدام مواد أخرى بديلة.

٢- التعامل مع الموردين

يجب أن يتضمن التعامل مع الموردين بجانب المقاييس المعروفة من جودة وأسلوب إنتاجي ومهارة العاملين والتكنولوجيا المستخدمة النواحي البيئية وأن يتضمن العقد مع الموردين طرق التعبئة والتغليف ووسائل النقل التي توفر في استخدام الطاقة والموارد.

٣- نقل وتخزين المواد

يتم نقل المواد وتخزينها في مراحل مختلفة وذلك من اللازم تحديد أساليب التخزين الملائمة وكذلك معدات النقل التي تتضمن المحافظة على الصحة والأمان ومحاولة استخدام عبوات للتخزين قابلة للاستخدام المتعدد. كما يجب التعامل بطرق سليمة في التخزين مع المواد الخطرة التي قد تسبب مشاكل بيئية.

(٥) إدارة الإنتاج والعمليات

تتولى إدارة الإنتاج والعمليات مهمة تحويل المدخلات الممثلة في الموارد المحددة والمطلوبة للإنتاج إلى المخرجات المرغوبة (منتجات- خدمات- خليط من المنتجات والخدمات) وفي معظم الأحيان بصاحب عمليات الإنتاج مخرجات غير مرغوبة تتمثل في المخلفات والأنواع المختلفة لمصادر التلوث (صلبة- سائلة- غازات) هذا بالإضافة إلى التأثير المحتمل على العاملين أثناء عمليات الإنتاج، ولذا نجد أن التعامل مع القضايا البيئية تقع ضمن مسؤولية مدير العمليات، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

١- الفلسفة الحديثة لعمليات الإنتاج

تهدف الفلسفة الحديثة للإنتاج فى تبسيط المنتجات والعمليات، وتقليل حجم المخزون، واستخدام أسلوب التوريد عند الإنتاج *JIT* والاستخدام الرشيد للموارد، وتقليل دورة الإنتاج، وتقليل مصادر الطاقة المستخدمة، وتقليل المخلفات، وتقليل عمليات المناولة، وتقليل المخزون بين المراحل، وزيادة مرونة الإنتاج.

٢- الاستثمار فى الإنتاج النظيف *Cleaner Production*

الإنتاج النظيف يعنى التحسين المستمر فى تطبيق إستراتيجية حماية البيئة للمنتجات والعمليات لتقليل مصادر الأخطار على الإنسان والبيئة. ويتضمن الإنتاج النظيف بالنسبة للعمليات المحافظة على الموارد من طاقة ومواد خام، وإزالة أى مواد ذات آثار سامة، وتقليل كميات ومخاطر الإنبعاثات والمخلفات المتولدة من العمليات الإنتاجية.

وتركز إستراتيجية الإنتاج النظيف على تقليل الآثار البيئية خلال دورة حياة المنتج من مرحلة الاستخراج مروراً بالإنتاج والاستخدام وأخيراً التخلص من المخلفات. ويتم ذلك عن طريق تطبيق أساليب حديثة وتحسين التكنولوجيا وتغيير السلوكيات غير السليمة.

وتهدف إستراتيجية الإنتاج النظيف إلى استخدام أساليب مبادرة وقائية لمنع توليد مخلفات مع تقليل استخدام الموارد من مواد خام وطاقة محرقة.

ويعتبر تنفيذ إستراتيجية الإنتاج النظيف أداة هامة لتحقيق خفض فى التكاليف المصاحبة للإنتاج، ويجب إجراء تقييم لتحديد النتائج المتوقعة قبل تنفيذ أى قرار لتطوير العمليات أو تقليل فى كمية المخزون من المواد الخطرة، أو تغيير الترتيب الداخلى، ولكن قد يقلل من النتائج الإيجابية المتوقعة بعض العوامل منها:

- مروف الإنتاج غير المناسبة فى كل أو بعض المراحل الإنتاجية.
- نقص خبرة الإدارة أو العاملين للمعدات والتكنولوجيا الجديدة.
- التأخر فى استخدام نظام للفحص والضبط.

٣- التخطيط والرقابة على الإنتاج

يجب أخذ الاعتبار البيئية فى الحساب عند تخطيط ورقابة الإنتاج وكذلك بالنسبة للخدمات المساعدة مثل الصيانة ويمكن توضيح ذلك فيما يلى:

أ - تخطيط الإنتاج

التوقف عن إنتاج المنتجات الضارة بالبيئة، والأخذ فى الاعتبار التغيرات الموسمية والتي يمكن أن تؤثر على الإنتاج مع تقليل وقت الإعداد وتجنب إعادة التشغيل أو فقد طاقة بسبب عدم ترشيد عمليات التخطيط أو العمل تحت ظروف إنتاج غير مناسبة.

ب - إعداد جداول الإنتاج

تخصيص المهام للمعدات المناسبة فى ضوء تحقيق معايير تقليل الموارد المستخدمة ومنع التلوث مع تجنب أى عمليات يمكن أن يحدث منها أضرار بيئية.

ج - الرقابة على الإنتاج

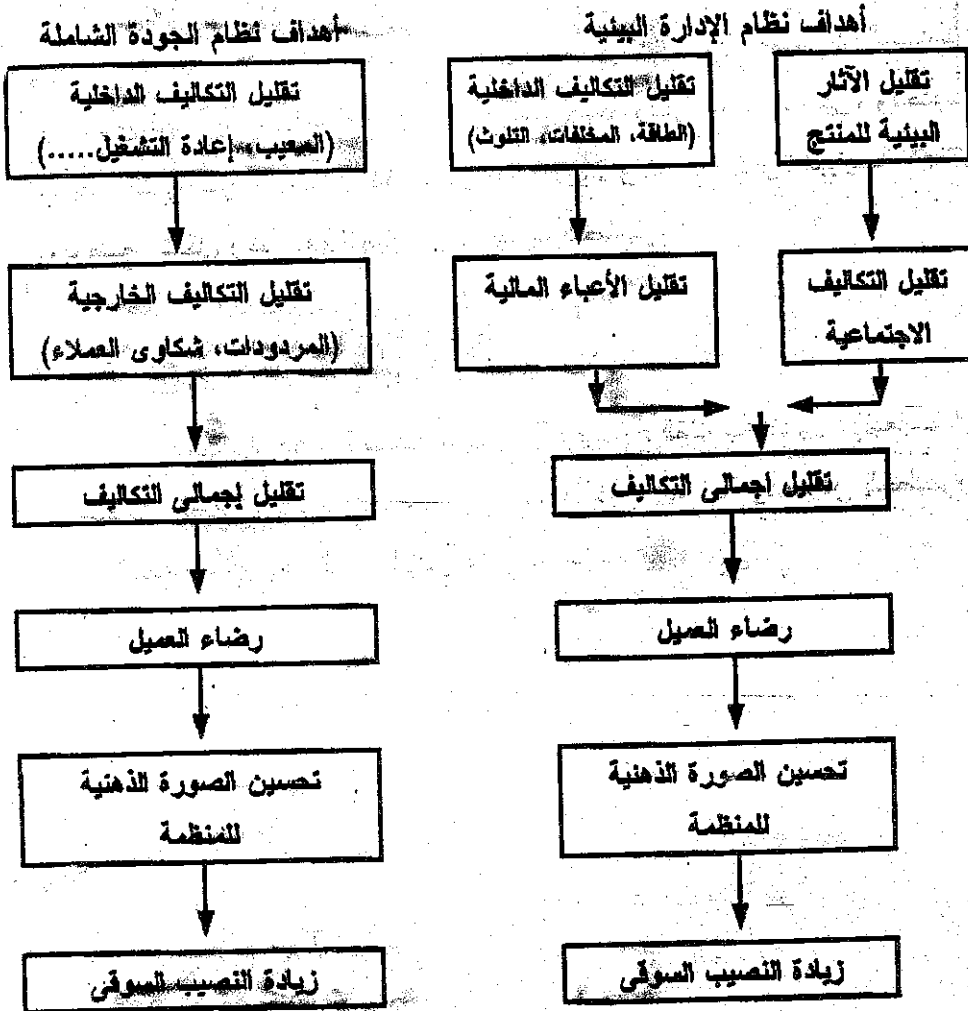
تتعدى الرقابة على الإنتاج معيار تحقيق المخرجات بالجودة والكمية المطلوبة إلى الرقابة على طرق التنفيذ، والكميات المستخدمة من الموارد، والإنبعاثات وتدفق المنتجات والمخلفات لتجنب إنتاج منتجات يمكن أن تتعرض للإستدعاء من الأسواق بواسطة المنظمة أو السلطات الحكومية لعدم ملاءمتها للمتطلبات البيئية.

د - الرقابة على الجودة

تحسين جودة المنتجات بمصفة مستمرة عن طريق إشراك العاملين وتحسين العمليات الإنتاجية والمدخلات المستخدمة وتدريب العاملين، وتحديد أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة *TQM* ونظم الإدارة البيئية *EMS*، ويوضح الشكل رقم (٤) التشابه بين أهداف النظامين.

هـ - الصيانة

استخدام أساليب الصيانة الوقائية والإصلاح المناسبة لتقليل الإنبعاثات واستهلاك الطاقة والضوضاء وظروف العمل غير الملائمة ومصادر الخطورة على العاملين، وزيادة العمر الافتراضى للمعدات.



شكل رقم (٤)

التشابه بين أهداف نظامى الإدارة البيئية والجودة الشاملة TQM، EMS

٤ - مراقبة وتحسين أداء النظم

وضع نظام للرقابة يمكن من تحديد الآثار البيئية المحتملة ويعمل كنظام إنذار مبكر عند الوصول لمستويات تلوث غير مقبولة. ويمكن أن يأخذ نظام الرقابة صور مختلفة من الرقابة على جودة للمياه والهواء إلى الاختبارات البيئية للآثار المحتملة على المجتمعات المحلية، ويمكن أن ينفذ نظام الرقابة بواسطة أقسام داخل المنظمة أو سلطات خارجية أو منظمة مستقلة أو خليط من جهات مختلفة. ويجب إعداد تقارير عن القياسات التي تمت لمتابعة أداء النظام ومحاولة إجراء تحسين مستمر له.

٥ - التزام ومشاركة العاملين والمشرقيين

يجب التأكد من وعى العاملين بالقضايا البيئية ومعرفتهم بالأخطار المحتملة المؤثرة على الحياة والصحة لعمليات المنظمة، وأن يتم تشجيعهم لاقتراح أى تحسينات يمكن أن تقلل من مستويات التلوث مع وضع نظام للمكافآت والخوافز يرتبط بتلك المقترحات.

ومن جانب آخر يجب أن يقوم المشرفون بملاحظة أى مواطن يمكن أن يتولد عنها مخاطر بيئية وأن يتم وضع نظام للاتصالات يسمح لهم بتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

(٦) الإدارة المالية

يمثل الاستثمار فى تكنولوجيا نظيفة وتعديل المواد المستخدمة التى تسبب مشاكل بيئية اتفاقاً كبيراً قد تحجم عنه بعض المنظمات حيث لايتضح العائد من اتباع تلك الأساليب فى المدى القصير، أما فى المدى الطويل فيمكن تحقيق فوائد تتمثل فى الوفورات المحققة نتيجة إعادة تدوير المخلفات وتلافى الغرامات التى تضعها السلطات المحلية على المنظمات غير المتوافقة مع البيئة

والتي تسبب تلوث أو خسائر بيئية، ومن ناحية أخرى فإن الاستثمار في المشروعات التي تهدف لحل المشاكل البيئية تحقق عائداً اجتماعياً يتمثل في المحافظة على موارد المجتمع والحد من التلوث وآثاره السلبية ويمكن للمنظمة استخدام بعض المقاييس التي يمكن عن طريقها تحديد الفترة المناسبة للتدخل لاستبدال أو إحلال التكنولوجيا الحالية بأخرى أكثر مراعاة للنواحي البيئية.

مقاييس الرقابة البيئية

الخسائر في كمية الإنتاج نتيجة المشاكل البيئية

المخرجات

-٥

-١

الفترة الزمنية

الطاقة المستخدمة

العائد المتوقع للتكنولوجيا النظيفة

المخرجات

-٦

-٢

العائد الفعلي للتكنولوجيا النظيفة

كمية المخلفات

التكاليف المتوقعة للتكنولوجيا النظيفة

المخرجات

-٧

-٣

التكاليف الفعلية للتكنولوجيا النظيفة

المواد المستخدمة

المخرجات

-٤

كمية المياه المستخدمة

(٧) إدارة الأفراد

لإدارة الأفراد دورا هاما وحيويا فى تنفيذ السياسات البيئية للمنظمة ولذا من الواجب إدخال الاعتبارات البيئية فى الوظائف التى تقوم بها إدارة الأفراد، ويبدأ ذلك بتوضيح المسؤولية البيئية للعاملين منذ بداية التعيين بالمنظمة، بالإضافة إلى التأكد من أن رسالة المنظمة البيئية واضحة لكل العاملين وللمساعدة فى تحقيق ذلك يمكن أن يخصص جزء من جريدة المنظمة لنشر الوعي البيئى للعاملين وأسرهم.

الأدوات التى يمكن استخدامها لنشر الوعي البيئى بين العاملين:

- ١- التدريب والتعليم لتغيير الاتجاهات والسلوك البيئى غير المناسب، وخلق سلوك تنظيمى ملائم للقضايا البيئية.
- ٢- المكافأة والتحفيز للأساليب المقترحة لترشيد استخدام الموارد والقضاء على المشاكل البيئية.
- ٣- تحسين بيئة العمل للمساهمة فى تحسين الأداء.
- ٤- تحديد المسؤولية البيئية على أساس غير مركزى يشمل جميع العاملين.
- ٥- تطوير آلية لإشراك العاملين مع الإدارة فى وضع وتنفيذ السياسة البيئية للمنظمة.
- ٦- تشجيع العاملين للمشاركة فى الأنشطة الاجتماعية للمجتمع.

(٨) الأمان والصحة المهنية

يتعرض العاملون فى كثير من الصناعات إلى أخطار تؤثر على الصحة والحياة مثل استخدام المواد الكيميائية أو التعرض إلى مصادر للنظائر المشعة، هذا بالإضافة إلى الحوادث للصناعية التى يمكن أن يمتد تأثيرها ليس فقط على العاملين بل على المجتمعات المحيطة بالمنظمة.

المبادئ الأساسية للأمان والصحة المهنية:

١- مراعاة القوانين والتشريعات الخاصة بالأمان والصحة المهنية
تضع بعض المنظمات معايير أعلى للأمان والصحة المهنية لتوفير الظروف الملائمة للعمل والمحافظة على صحة العاملين أكثر مما تتطلبه القوانين والتشريعات.

٢- الوقاية من المخاطر الصحية
يمكن منع والوقاية من المخاطر الصحية عن طريق اختبار وتحليل نظام العمل وتحديد العلاقة بين العاملين وظروف العمل، ومواطن الخطر والتصرفات غير السليمة التي يمكن أن تسبب حوادث، كما يجب تصميم نظم للرقابة يمكن من اكتشاف أى خلل فى النظام أو فى طريقة التنفيذ بصورة فورية تسمح بإتخاذ إجراء تصحيحي فوري لمنع حدوث أضرار أو حوادث.

٣- الكشف الدورى على العاملين
يجب إجراء كشف دورى على العاملين وبصفة خاصة لهؤلاء المعرضون لظروف عمل تتضمن مخاطر، ومتابعة حالتهم الصحية والنفسية

٤- وضع مقاييس لمستويات التعرض لظروف العمل غير المناسبة
يجب وضع مقاييس للمستويات المسموح بها بعد إجراء الدراسات اللازمة مثل مستوى الضوضاء أو الإشعاع أو الاهتزازات وغيرها، وكذلك تحديد الفترة المسموح بها للعمل تحت تلك الظروف. وتختلف المستويات المسموح بها للتعرض للمخاطر من دولة لأخرى حسب القوانين والتشريعات.

٥- إزالة أو تقليل مستويات التعرض للمخاطر

يمكن تحقيق ذلك عن طريق مايلي:

أ - تجنب أو استبدال أو تقليل أو التحكم فى المخاطر عند المنبع.

ب - عزل مصدر الخطر لمنع امتداده وانتشاره مثل استخدام مرشحات أو نظم معالجة لمنع المواد ذات الخطورة من الانتشار حتى ولو بنسب ضئيلة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

ج - عزل أو حماية الأفراد عن مصادر الخطر مثل ارتداء ملابس واقية أو البقاء في غرف معزولة أو استخدام أساليب للتحكم في العملية عن بعد

Remote Control Operation

٦ - الاستعداد للتعامل مع الحالات الطارئة

يجب أن تقوم المنظمة بوضع نظام للتعامل مع الطوارئ يتضمن مايلي:

- أ - تحديد المعدات والمواد الخطرة.
- ب - جمع المعلومات عن تصميم وتشغيل المعدات وطرق التعامل مع المواد الخطرة.
- ج - تحديد وسائل التحكم في مصادر الحوادث والأضرار وكيفية التشغيل الآمن.
- د - التخطيط للطوارئ مع التحديد الواضح للمسؤوليات والعلاقة مع الخطط الأخرى للمنظمة، وتدريب العاملين على خطط الطوارئ، وأن يتم تحديث تلك الخطط بصفة مستمرة.

الخلاصة

نعرضنا في هذه الوحدة لاستراتيجية إدارة الأعمال البيئية فأوضحنا الإدارة الاستراتيجية للبيئة، ونظم الإدارة البيئية، وكيفية تقييم دورة حياة المنتج، وعلاقة الوظائف الإدارية المختلفة بالمنظمة بالقضايا البيئية.

خامساً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

حدد العبارات (الصحيحة)، و(الخاطئة) مع ذكر السبب:

- ١- يتم استخدام تحليل سويت *SWOT* عند دراسة البيئة الخارجية للمنظمة.
- ٢- يمكن إجراء فحص بيئي لقياس الأداء البيئي للمنظمة على فترات طويلة قد تصل من خمس لعشر سنوات.
- ٣- يتناول البرنامج البيئي الهيكل الإداري المطلوب والمسئوليات الجديدة للإدارة ويمثل إطاراً يساعد في عملية الفحص البيئي.
- ٤- يتناول تقييم دورة حياة المنتج للتأثير البيئي للمنتج من المهد إلى اللحد.
- ٥- الإنتاج النظيف يختص بتطبيق استراتيجية حماية البيئة عن طريق تقليل استخدام المواد الخطرة والمحافظة على الموارد.
- ٦- هناك تشابه قوي في أهداف نظامي الإدارة البيئية وإدارة الجودة الشاملة.
- ٧- استخدام أسلوب إعادة التدوير يمكن أن يحقق للمنظمة وفورات على المدى القصير.
- ٨- تعتبر المراجعة على أساليب الرقابة والتحكم في التلوث من طرق المراجعة الأولية للبيئة.
- ٩- بالرغم من أهمية تطبيق نظم للإدارة البيئية لحماية البيئة إلا أنها لا تحقق للمنظمة مزايا تنافسية.
- ١٠- الصلاحية تعني مراجعة البرامج والنظم البيئية بواسطة جهة خارجية لها صلاحيات للتأكد من مدى ملاءمتها للغرض الذي أنشأت من أجله.

الإجابة:

- | | | | | |
|--------|---------|---------|---------|----------|
| ١- خطأ | ٣- خطأ | ٥- صحيح | ٧- خطأ | ٩- خطأ |
| ٢- خطأ | ٤- صحيح | ٦- صحيح | ٨- صحيح | ١٠- صحيح |

حالة عملية

أدى زيادة الوعي البيئي لدى المستهلكين والرأى العام إلى زيادة الضغوط التي تتعرض لها المنظمات وخاصة الصناعية وضرورة الالتزام البيئي والمحافظة على البيئة وموارد المجتمع، ومن ضمن تلك المنظمات شركة عالمية في مجال صناعة التعبئة والتغليف للمنتجات الاستهلاكية والصناعية.

وتعتبر الشركة من الشركات الناجحة ذات السجل المشرف وكان الهدف الرئيسي للشركة هو الاحتفاظ بالعملاء وزيادة للنصيب السوقي بصفة مستمرة والعمل على التوسع في الأسواق العالمية، وبعد الحرب العالمية الثانية تزايد الطلب على منتجات الشركة من المواد البلاستيكية والنيلون والمعادن الخفيفة، وكلما زاد النشاط الصناعي زاد الطلب على منتجاتها من مواد التعبئة والتغليف وصاحبت هذه الزيادة في الطلب ظهور مشكلة التخلص من النفايات الناتجة من عمليات التصنيع بالإضافة إلى النفايات الناتجة من استخدام المستهلكين وبصفة خاصة النفايات من المواد الصلبة.

وخلال أزمة الطاقة تعرضت الشركة لضغوط بيئية شديدة في ضرورة ترشيد استخدام الطاقة وموارد المجتمع، ومع زيادة الاهتمام العالمي بالبيئة وانتشار الوعي بالقضايا البيئية بدء المستهلكون منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات في مطالبة القضايا البيئية وأظهرت دراسة تفضيل ٧٥% من المستهلكين التعامل مع المنظمات التي تنتج منتجات صديقة للبيئة وغير الملوثة والتي لها جهود ملموسة في ترشيد استخدام موارد المجتمع، ثم ظهرت للقوانين البيئية المتعاقبة، وظهرت أهمية الحصول على شهادات من جهات متعددة تقوم بمراجعة الوضع البيئي بالشركة.

تناول هذه الحالة بالتحليل موضعاً رأيك في كيفية وضع إستراتيجية متكاملة لإدارة البيئة بالشركة.

الوحدة الثامنة

استراتيجية البناء التعليمي للمنظمة

أولاً : مقدمة

ثانياً : ماهية المنظمة المستمرة في التعلم

ثالثاً : بناء إطار لتوجيه التحول التنظيمي للمنظمة

نحو التعلم

رابعاً : العلاقة بين التعلم والابداع

خامساً : التعلم وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة

سادساً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

الأهداف التعليمية الخاصة بالوحدة :

1. التعرف على طبيعة المنظمات المستمرة في التعلم.
2. توضيح كيف يمكن للمنظمة التحول نحو التعلم لبناء قدراتها التنافسية.
3. فهم طبيعة العلاقة بين التعلم والابداع.
4. إعطاء فكرة عن كيف يمكن أن يكون التعلم سلاح استراتيجي تنافسي.
5. التعرف على استراتيجيات التعلم.

المخرجات التعليمية المستهدفة من دراسة الوحدة :

يتوقع أن يكتسب الطالب المهارات التالية بعد دراسة الوحدة :

1. المهارات المعرفية الخاصة بالتعرف على طبيعة عملية التعلم على المستوى الفردي والتنظيمي.
2. المهارات الذهنية المرتبطة بالتحليل والاستنتاج لكيفية تحويل المنظمة والعاملين نحو زيادة القدرات الابداعية.
3. المهارات المهنية والعملية الخاصة بكيفية تعامل الإدارة مع عقبات الابتكار والابداع.

استراتيجية البناء التعليمي للمنظمة

Building A Learning Organization Strategy

أولاً: مقدمة

أصبح تطوير المنظمات تعليمياً بصفة مستمرة وبصورة فعالة من المتطلبات الأساسية لرسم مستقبل مشرق لتلك المنظمات، ويرجع ذلك للتغير السريع والحاد في بيئة الأعمال وضرورة ملاحقة للمنظمات لهذا التغير، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق إتباع أسلوب بناء المنظمة تعليمياً والخوض في دائرة التعلم التي لا تنتهى وبذلك تستطيع المنظمة إكتساب ميزات تنافسية تمكنها من تحقيق النجاح والتفوق.

ولقد إنحدر أداء كثير من المنظمات بسبب عدم إستطاعتها ملاحقة التغير السريع فى الأسواق فنجد اليوم أن دورة الحياة لكثير من المنتجات قد قصرت بشكل حاد، ويمكن تطبيق ذلك على المنظمات فنجد أن هناك منظمات قد ضعفت وإنحدرت بصورة شديدة ببساطة بسبب عدم تفاعلها مع التغير والتحول فى الطلب على منتجاتها ويمكن أن نطلق على هذه الظاهرة "العجز عن التعلم" *Organizational Learning Disability* والذي ينتج من سوء التنظيم، وضعف الإدارة ونظم العمل، والعجز فى التفكير والابتكار والإبداع سواء للإدارة أو العاملين.

وكثيراً ما تحقق المنظمات نتائج أقل من المتوقع إنجازها أو مما يتوقعه المديرون وبعد الدراسة يتضح أن الأسباب فى معظم الأحيان تنتج من الصدام الثقافى بين وحدات المنظمة، وعدم القدرة على إيجاد رؤيا مشتركة، والرسالة غير الواضحة، والتنافس الداخلى غير المرغوب، ونظم الاتصال غير المناسبة، والقيادة غير الملائمة.

ونجد على المستوى الفردي عوامل أخرى، فيحل الصدام في القيم بدلاً من الثقافة الموحدة، والنقص في إيجاد صيغة مشتركة للأهداف المطلوبة للفرد والمنظمة. وبصفة عامة يمكن القول أن عدم تحقيق النتائج المطلوبة يتولد من عدم القدرة على التعلم ومن عدم استخدام ما يتم تعلمه بصورة تحقق تحسسين في الفاعلية والأداء التنظيمي.

ثانياً: ماهية المنظمة المستمرة في التعلم

(١) المقصود بالمنظمة المستمرة في التعلم *Learning Organization*

المنظمة المستمرة في التعلم هي المنظمة التي يقوم الأفراد بها على كافة المستويات بصورة شخصية وجماعية بزيادة قدراتهم التعليمية لتحقيق للنتائج المطلوبة، وبذلك تستطيع المنظمة تشكيل مستقبلها في ظل عالم سريع التغير.

وتتسم المنظمات مستمرة للتعلم بمايلي:

- ١- كل فرد على كافة المستويات مسئول عن المتابعة بذكاء عن كيفية البقاء والنجاح.
- ٢- التساؤل بصفة مستمرة عن التحديات.
- ٣- إعطاء قيمة عالية لما يحدث في العالم الخارجى.
- ٤- التقييم بصفة مستمرة لما يتفق أو يتعارض مع الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة في ضوء المصدقية، والاستمرارية، والقدرة على التطبيق والتي يمكن استخدامها لتطوير رؤيا مستقبلية.
- ٥- الإيمان بأن التغيير حتمى ولا يتوقف وفي بعض الأحيان مرغوب فيه.
- ٦- العلم بمعنى وأين يتم اختيار خوض معركة للبقاء.
- ٧- العلم بأن المنظمة لا تعرف ما لا تعرفه "Doesn't Know What It doesn't Know" ولذلك تبحث وتزيد المصادر التي تساعد على المعرفة سواء من الداخل أو الخارج.

٨- الإيمان بإمكانية تحقيق أداء فوق العادة مع رضا العاملين وتأيدهم.

(٢) أسباب الحاجة إلى المنظمات المستمرة في التعلم

تواجه المنظمات اليوم بزيادة كبيرة في المخاطر تنتج عن عالمية المنافسة المصاحبة بدناميكية شكل ومجالات المنافسة، هذا بالإضافة إلى التقدم السريع في التكنولوجيا، والضغط الاجتماعي والإقتصادي والسياسي، ولذا يجب أن تتنبأ المنظمات بالتغيير المحتمل وأن تتجاوب معه بصورة سريعة وناجحة حتى تضمن لنفسها البقاء. وتعتبر الاستراتيجية والقدرة هما العاملان الأساسيان لإدارة التحول المطلوب بفاعلية وكفاءة.

ففي ظل بيئة دائمة التغيير يجب أن تتسم المنظمات بالقدرة على التعامل السريع مع الاحتياجات الجديدة عن طريق تعديل استراتيجياتها وتكوين قدرات جديدة تتناسب مع متطلبات التحول، ويتطلب ذلك إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والعمليات وأدوات وطرق التطبيق مما يساعد على عملية تغيير الاستراتيجية التنظيمية.

(٣) التعلم كسلاح تنافسي للمنظمات

فكرة استخدام التعلم كسلاح تنافسي يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الإدارة والعاملين، وهنا يجب على أي منظمة الإجابة على السؤالين الآتيين:

- هل معدل التعلم والإبداع المعرفي متنسق مع ديناميكية أسواق المنظمة؟

- هل تحول المنظمة استراتيجياً وتشغيلياً يتم بكفاءة وفاعلية؟

وفي حالة الإجابة "بلا" على أي من السؤالين السابقين يصبح هناك احتمالاً كبيراً في فشل المنظمة.

أن بناء منظمة مستمرة في التعلم يعتبر شرطاً أساسياً وجوياً لتحقيق مزايا وقدرة تنافسية، وحتى يمكن أن يكون البناء التعليمي للمنظمة سلاحاً

استراتيجياً تنافسياً يجب أن يتم التحول عن طريق إنشاء هياكل اجتماعية وتكنولوجية مناسبة وأن يكون هناك إلتزام ومساهمة من جميع الوظائف بالمنظمة.

(٤) أساليب التحول في الثقافة التنظيمية نحو التعلم

هناك أسلوبان للتأثير في الثقافة التنظيمية للمنظمة للمساهمة في عملية التعلم وهما:

١- الأسلوب الاجتماعي *Social Approach*

ويتعامل مع الأفراد لتغيير الاتجاهات وأساليب التطبيق، ويتم هنا استخدام أدوات مثل اللقاءات مع الخبراء والبرامج التدريبية واستخدام نماذج للتدريب لإكتساب المهارات المطلوبة.

٢- الأسلوب التكنولوجي *Technological Approach*

يهدف هذا الأسلوب لتوفير بنية أساسية للاتصالات والتعاون مثل شبكات الاتصالات بواسطة الحاسب لتبادل المعلومات.

ومن اللازم استخدام كلا الأسلوبين لأنه بدون التكنولوجيا يمكن أن يرجع الأفراد إلى التطبيقات غير السليمة، كما أن تقديم التكنولوجيا بدون ثقافة تنظيمية مناسبة وعمل وجهد مكثف لتحويل الثقافة غير المناسبة سيكون أيضاً بغير فائدة، وكذلك فإنه بدون الدمج بينهما وخلق أسلوب جديد لن تستطيع المنظمة تحقيق النتائج المطلوبة والوصول إلى أن تصبح منظمة مستمرة التعلم.

(٥) المنظمات والمجتمع التعليمي *Learning Community*

يحدث كل أنواع التعلم في المستوى الفردي أولاً، ولكن القوة الحقيقية لهذا التعلم تظهر عندما يكون التعليم جماعياً حيث يتفاعل الأفراد مع مجتمعهم بصورة مستمرة كإعكاس لنتائج التعليم مما يؤثر على تصرفاتهم، ولذا يجب أن

يشمل التعلم جميع أجزاء المنظمة مما يشكل تصرفاً جماعياً مناسباً وقوياً لأفرادها يحدث انطلاقة في التحسين ويعطى المنظمة فرصة لرؤية نقاط الضعف أو القوة مما يتيح القدرة على تصميم نظم جديدة للتطبيق.

في المجتمع التعليمي تصبح المنظمة وحدة إجتماعية واحدة متماسكة ومتعاونة ومتكاتفية الأجزاء يعمل أفرادها معاً باهتمام مشترك ومستقبل واحد وتتحدد أهدافهم في رؤيا تضم رسالتهم وقيمهم الأساسية هذه القيم تشمل الثقة والمساندة والاهتمام بالأفراد العاملين وتزوب هوية الفرد في كيان المنظمة، ويصبح هناك إلترام نحو التعليم وبناء أساس للمعرفة، وإحساس قوى بالترابط الداخلي وتطوير فكر موحد وتكوين هياكل تعليمية تساعد وتساند المجتمع التعليمي.

وتظهر فوائد تتضح في معدل منخفض لدوران العمالة ومساهمة أكبر من العاملين في تقدم ونمو المنظمة، وهنا تثار عدة تساؤلات:

- ماهي للقيم التي يجب على قادة المنظمة تأكيدها لخلق فرصة حقيقية للتعلم المستمر؟
- كيف يمكن غرس الإحساس الإجتماعي في المنظمة؟
- ماهي العمليات اللازمة لإتمام التحول المطلوب؟
- كيف يمكن بناء ونشر المعرفة Knowledge ؟
- ماهي الأدوات والأساليب التكنولوجية التي يمكن استخدامها لبناء مجتمع متعلم؟

ثالثاً: بناء إطار لتوجيه التحول التنظيمي للمنظمة نحو التعلم

تنشأ الحاجة لإيجاد إطار جديد لتصميم المنظمة عندما يعجز التصميم الحالي عن تحقيق النتائج المطلوبة، وهنا يجب على الإدارة العليا أن تقوم

بمسئوليتها في قيادة التحول المطلوب عن طريق البحث عن شكل جديد وأن يتم تقييم التصميم الجديد والتأكد من ملاءمته، مع توفير المتطلبات اللازمة للتحول، وأن يتم ذلك بطريقة منظمة ومكثفة لإحداث تغييرات أساسية في الوظائف وطريقة التفكير للعاملين، ولكن تأييد الإدارة العليا لا يكفي وحده، بل يجب إشراك ومساهمة العاملين على كافة المستويات لتولى مسئولية التعليم بالمنظمة والمساعدة في خلق منظمة مستمرة في عملية التعلم ذات بيئة تعليمية تعطي لكل فرد الإطار المنهجي التعليمي المناسب من حيث الأسس والتطبيقات.

(١) مجالات التعلم *Domains of Learning*

كما سبق أن أوضحنا يجب أن يتم التعلم على مستوى الأفراد قبل الانتقال إلى مستوى المنظمة، ومعنى التعلم أن الفرد حصل على معرفة جديدة تمكنه من أداء عمل معين بصورة فعالة نتيجة هذه المعرفة المكتسبة أي أننا يمكن أن نميز المعرفة كخبرة أو تصرف فعال محدد بمقاييس من المجتمع. وتختلف احتياجات الفرد حتى يتم التعلم فنجد بعض الأفراد لا يمكنهم التعلم - على سبيل المثال عند إعداد التخطيط الاستراتيجي - حتى يتم تعليمهم كيفية إعداد خطة إستراتيجية فعلية، وهنا يجب على المنظمة معرفة الاحتياجات التعليمية لكل فرد حسب إمكانياته وقدرته الاستيعابية والعقلية.

ونفس المنطق يمكن تطبيقه على الإدارات أو الأقسام بالمنظمة ولذا يجب أن يكون هناك هيكل للتعلم بالمنظمة يتيح تبادل المعرفة خلالها بشكل طبيعي وتلقائي.

وبصفة عامة هناك ثلاثة مجالات للتعلم يمكن توضيحها فيما يلي:

- ١- مجال معروف ومفهوم للمنظمة وهنا ينصب التعلم على كيفية الأداء.
- ٢- مجال غير معروف ولكن تعلم المنظمة الحاجة لتعلمه، وهنا يتم وضع إطار للمعرفة وإتخاذ الخطوات اللازمة للتعلم.

٢- مجال غير معروف ولا تعلم المنظمة أنه هام لها وهذا يمكن أن يطلق عليه "العمى التنظيمي" Organization Blindness ويعتبر هذا المجال ميداناً غنياً وخصباً للوصول إلى الابتكار والانطلاق في التحسين وتحقيق إنجازات خارقة للمنظمة، وعادة يكون عدم وضوح هذه الرؤيا بسبب عجز الوظيفي في المنظمة ونقص المهارة وغياب لغة الحوار وتبادل المعلومات، وعن طريق فتح هذه المجالات تجنى المنظمة فوائد كبيرة تتمثل في تحسين واضح في الأداء وفهم عميق لاحتياجات السوق والمستهلكين، وبذلك يتحقق ذلك بترك مساحة للمناقشة وتبادل الرأي لتعميق النظرة الداخلية لمجالات الأعمال الحرجة.

(٢) التعرف على الطبيعة النظامية للمنظمة Systemic Nature

يميل الأفراد والمنظمات للعمل بصورة نظامية حسب احتياجات البيئة، فالمنظمة كنظام تعمل على تحقيق توازن مع بيئة دائمة التغير والتطور، والأفراد يسعون إلى تحقيق التوازن داخل المنظمة.

ويجب أن تعمل الطبيعة الاجتماعية للمنظمة مع الطبيعة التكنولوجية بصورة تتناسب ليس فقط مع الاحتياجات البشرية بل أيضاً مع احتياجات العمل ففي ظل بيئة سريعة التغير يجب أن يتسم العمل بالديناميكية والمرونة.

(٣) أهمية إيجاد لغة مشتركة للمنظمة

ينبغي النظر إلى اللغة كمصدر لقوة المنظمة وليس فقط كوسيلة لتبادل المعلومات وفهمها، فمما يوضح القوة التي يمكن أن تمثلها اللغة المشتركة بين العاملين أنه خلال اللغة يمكن تفسير الأحداث وبناء فهم للواقع وقيادة التحول في الفكر التنظيمي وتكوين النماذج والمعتقدات الفكرية.

ولبناء فهم وتفسير مشترك من اللازم لأعضاء المنظمة المشاركة بالأفكار والمعتقدات ويتم ذلك من خلال بناء ثقة وألفة بين العاملين، واستخدام

الأدوات والتكنولوجيا التي يمكن أن تعطى هيكلًا مساندًا للاتصالات.

(٤) أسس التحول في الثقافة التنظيمية لبقاء المنظمة المستمرة في التعلم

يمكن توضيح تلك الأسس فيما يلي:

- الروابط بين الأفراد في المنظمة وبينهم وبين المنظمة والبيئة الخارجية.
- الثقة الوضوح بين العاملين.
- درجة الألفة والصدقة بين أعضاء المنظمة.
- المزايا المشتركة للعاملين.
- هيكل الاتصالات في المنظمة.

كل ماسبق يساعد في بناء فكر وفهم مشترك يساهم في عملية اتخاذ القرارات بصورة ابتكارية خلاقة.

مما لا شك فيه أن العاملين يختلفون في مستوياتهم التعليمية والثقافية وقيمهم وعاداتهم وتقاليدهم هذه الاختلافات يجب فهمها والتعامل معها بحيث تصبح مصدرا للمزايا الفكرية التي يمكن تحقيقها عن طريق التعاون والتنسيق الفعال.

(٥) متطلبات تطوير المنظمة المستمرة في التعلم

يتطلب تطوير المنظمة المستمرة في التعلم التزام قوى من الإدارة وتوفير الطاقة والموارد اللازمة، وإجراء تحول اجتماعي ومالي وسياسي سواء في عملية اتخاذ القرار أو في الهياكل الإدارية الموجودة، مع تشجيع روح المخاطرة التي يمكن أن تحقق إنجازات كبيرة في حالة نجاحها.

ومن اللازم تحسين وزيادة الاتصالات، هذا بالإضافة إلى التعلم من التجارب السابقة سواء كانت نتائجها إيجابية أو سلبية للمنظمة وتحديد العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، وتوضيح كيف يمكن تحسين أداء المنظمة والعاملين

مستقبلاً عند مواجهة تجربة مماثلة أو قريبة، ولكن للأسف عادة ما يتم التقييم لإلقاء اللوم على بعض الأشخاص ومكافأة آخرين أكثر من الاستفادة والتعلم مما حدث.

كما يجب تعديل الهياكل البيروقراطية التي تخنق التدفق السليم للمعلومات والقرارات، والتي تبنى على افتراض أن القرارات تتم من أعلى وتوجه لأسفل فمن اللازم أن تشمل مهارات اتخاذ القرارات جميع المستويات بالمنظمة وعلى جميع الاتجاهات.

ويعتبر التعلم والمخاطرة مكونان هامين لإنشاء منظمة تستطيع تشكيل مستقبلها، وهذا يعنى إن عملية إتخاذ القرارات يجب أن تكون أوسع انتشاراً عن طريق تمكين العاملين الذين من اللازم أن يتوقعوا مشاركتهم فى إتخاذ القرارات فى أى وقت يتطلب ذلك، وأن يتابعوا النتائج ويتعلموا من آثار القرارات التى تم إتخاذها، ولذا من اللازم أن تساعد الهياكل التنظيمية فى إغتنام فرص التعلم غير المحدودة.

وينبغى أن يتم الاتصال بين العاملين فى جميع الاتجاهات وليس فقط من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى، وأن يساهم كل فرد فى عملية التعلم بأن يكون مستعداً للمشاركة فى تعليم غيره من العاملين عند وجود حاجة لذلك، وبذلك تتوافر بيئة صحية للتعلم حيث يلمس الأفراد طرقاً جديدة للعمل تكون أكثر كفاءة وفاعلية.

ولكن من المهم إعطاء الوقت الكافى للعاملين حتى يمكنهم التعلم عن طريق الاستكشاف والابتكار، كما يجب أن يزيد المديرين من الوقت المخصص لإقامة بيئة متعلمة عن طريق الإصغاء للعاملين والتشجيع والتوجيه، هذا بالإضافة إلى العمل على جمع مجالات المعرفة الجديدة وتوصيلها للعاملين.

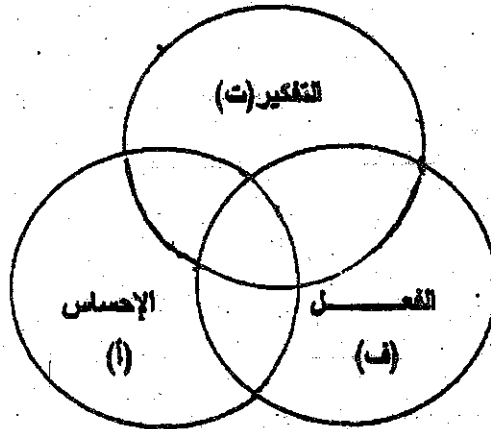
فى الثمانينات طالب نوم بيترز *Tom Peters* المديرين بضرورة ترك مكاتبهم والتفاعل مع العاملين عن طريق الملاحظة والإصغاء وتوجيه الأسئلة وهو ما عرف بالإدارة بالتجوال *Managing By Walking Around*، وفى التسعينات طالب بيترز دكر *Peter Drucker* المديرين بالإدارة عن طريق التجوال الخارجى *Walking Around Outside* ويقصد من ذلك أن المدير يجب ألا يقصر معرفته على القضايا الداخلية بل يجب أن يعرف ويتعلم مما يدور حوله فى البيئة الخارجية للمنظمة وينقل كل تلك الخبرات ويوظفها لصالح المنظمة.

رابعاً: العلاقة بين التعلم والإبداع

قبل توضيح العلاقة بين التعلم والإبداع من اللازم أولاً معرفة العوامل الهامة التى يجب أخذها فى الاعتبار على مستوى الأفراد وعلى مستوى للمنظمات .

١- نطاق الشخصية ونوع الإدارة

هناك ثلاثة مجالات لنطاق الشخصية وهما التفكير (ت)، والفعل (ف)، والاحساس (أ) هذه المجالات الثلاث تؤثر بشكل واضح على اتجاهات الأفراد ونوع الإدارة ويوضح شكل رقم (١) هذه المجالات.



شكل رقم (١) نطاق الشخصية

ولتوضيح العلاقة بين نطاق الشخصية ونوع الإدارة سيتم عمل خايط بين تلك المجالات لنطاق الشخصية، وفي حالة زيادة تأثير إحدى المجالات كتابته بالخط الأسود. وبالتحليل نجد أن هناك سبعة نتائج للتوليفة من المجالات الثلاثة لها اثر ملحوظ على نوع الإدارة يمكن توضيحه في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١) اثر نطاق الشخصية على اتجاهات الأفراد ونوع الإدارة

نطاق الشخصية	اتجاهات الأفراد	نوع الإدارة
ت أ ف	التخيل	المدير المبدع
ت أ ف	نفاذ البصيرة	المدير المنظور
ت أ ف	الرسمية	المدير التحليلي
ت أ ف	العناد	المدير المخاطر
ت أ ف	المرونة	المدير المتأقلم للقادر على التغيير
ت أ ف	الاجتماعية	المدير الاجتماعي (المطاطف)
ت أ ف	التصرف	المدير المنفذ

(٢) أساليب التعلم وعملية الإبداع

تؤدي عملية البناء التعليمي للمنظمة إلى تغيير وظيفة وقواعد الإدارة بحيث تمتد لتشمل التعلم، وهنا يجب أن نفرق بين النطاق الافقي والرأسي للتعلم، فالنطاق الافقي يمكن تطبيقه على وظائف التعلم حيث يساهم كل فرد فيها، أما

النطاق الرأسي فيتناول وظائف أو عمليات التعلم التي تمثل مجال الابتكار والإبداع والجدول رقم (٢) يوضح العلاقة بين عمليات التعلم ونواحي الإبداع المصاحبة لها.

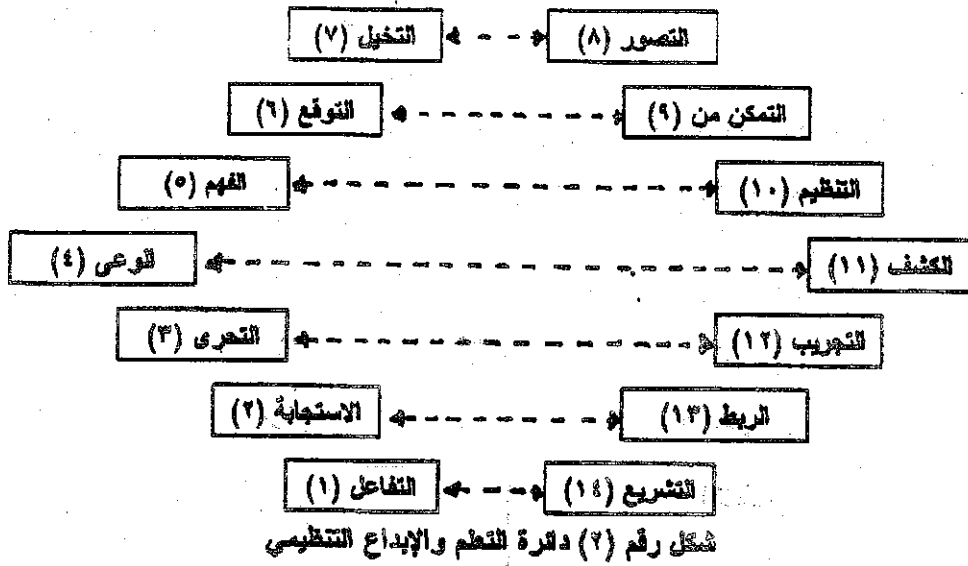
شكل رقم (٢) عمليات التعلم ونواحي الإبداع المصاحبة لها

عملية التعلم	نواحي الإبداع
التخيل	التصور
التوقع	التمكن من
الفهم	التنظيم
الوعي	الكشف
التحرى	التجريب
الاستجابة	الربط
التفاعل	التشريع

على سبيل المثال يمكن للمدير من خلال ممارسة قوة الخيال أن يأخذ الريادة في حمله الإبداع عن طريق التصور لكيفية استخدام وتوظيف قرارات المنظمة والآخرين لتحويل الأفراد والأشياء والمواقف لصالح المنظمة.

(٣) دائرة التعلم والإبداع التنظيمي

يمكن توضيح العلاقة المتبادلة بين التعلم والإبداع التنظيمي في الشكل رقم (٢).



١- مرحلة التفاعل

تبدأ عملية التعلم والإبداع التنظيمي بحدوث حالة من التهديد أو نقطة تحول في بيئة الأعمال للمنظمة، وهنا تبدأ كل أجزاء المنظمة في التفاعل بصورة تلقائية لنفع العوامل المهددة وتوليد روح القتال.

٢- مرحلة الاستجابة

كلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التعلم تستطيع توليد إحساس قوى لدى العاملين لإحداث الاستجابة الاجتماعية المطلوبة وبدلاً من الانغلاق والعزلة تصبح المنظمة أكثر استعداداً للمواجهة وتوظيف الإمكانيات للنضال من أجل البقاء.

٣- مرحلة التحرى

تصبح المنظمة مستعدة للتعلم بصورة تلقائية عن طريق التسليح بالخبرات المتوافرة لديها وبالنظر إلى أبعاد الموقف يصبح من اللازم تطوير مفاهيم جديدة نحو تأكيد المعرفة، ويتم ذلك بصورة مفاجئة تتطلب التخلي عن

القيم غير السليمة وتبنى قيم عامة تُخدم إنشاء مجتمع جديد متعلم يتفاعل فيه
الذكاء البشرى والآلى.

٤- مرحلة الوعي

هذه المرحلة تتطلب شحن امكانيات المنظمة للإنتصار عن طريق كشف
أبعاد الموقف وتحديد المزايا ومجالات القوة التى يمكن بها مواجهة المنافسة،
وهنا يجب إنشاء ثقافة ونظام يشجع ويحفز الأفراد للمشاركة.

٥- مرحلة الفهم

تستطيع المنظمات القادرة على المنافسة القضاء على روح الفردية
وإعداد أفراد يمكنهم التكيف عن طريق التعلم والقضاء على روح الانانية التى
يمكن أن تؤثر تأثيراً ضاراً على عملية التعلم حيث أن التعلم يتأثر سلباً بعدم
رغبة الأفراد فى تبادل والمشاركة فى المعلومات خوفاً من تفوق الآخرين عند
حصولهم على تلك المعلومات ويمثل ذلك تحدياً يواجه المنظمة فى تطوير نظرة
بعيدة المدى لتكوين رؤيا تعليمية ذات بعد جماعى.

٦- مرحلة التوقع

تقوم المنظمات البيروقراطية بعزل نفسها عن التغيرات التكنولوجية، أما
المنظمات التى تتطور حسب احتياجات البيئة فتتميز ببعد النظر وبالقنرة على
توقع اتجاه الأعمال وعن طريق التفاعل مع العالم الخارجى توسع من نطاق
عملياتها لتشمل التغيرات المطلوبة.

٧- مرحلة التخيل والابتكار

التخيل والابتكار التنظيمي يعبر عن مستوى المعرفة بالمنظمة
وامكانياتها وقدراتها ووضعها وما يمكنها أدائه، وتتشكل هذه المرحلة الدمج بين
المراحل السابقة للتعلم وتسلط الضوء على ماضى وحاضر ومستقبل للمنظمة.

٨- مرحلة التصور

تبدأ في هذه المرحلة رحلة الإبداع للتطبيقي حيث يتم تصور ردود أفعال السوق الناتجة عن استخدام المنظمة لتكنولوجيا أو تصميم جديد للمنتج أو الخدمة، وتكون النظرة هنا أكثر شمولاً تتخل فيها النواحي الاقتصادية والبيئية والتكنولوجيا والثقافية للأثار المحتملة على المجتمع ككل.

٩- مرحلة التمكن

يتم عن طريق تمكين المنظمة من تحقيق التحول المطلوب وذلك بتوفير التكنولوجيا والأموال وسد الفجوة بين الواقع والتصور في البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تطوير الأفراد والأشياء والقواعد واستغلال الطاقة البشرية والمادية.

١٠- مرحلة التنظيم

من النادر إيجاد أحد المبدعين الذين يقومون بالمرور عبر الوظيفة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق مما يفقد عملية الإبداع والابتكار جزءاً أساسياً وحيوياً للنجاح في التطبيق ويسبب فقد وتبدد وإسراف في استخدام الموارد، فلابد أن للقواعد والإجراءات والسياسات والبرامج والتخصص الوظيفي أهميتها ودورها الحيوي في تحقيق عملية الإبداع.

١١- مرحلة الكشف

المنظمة التي تصف بالمبادرة تسعى بصفة مستمرة إلى كشف الفرص وإغتنامها. أن التحول من الإدارة التحليلية إلى الإدارة المبادرة تعتبر نقلة أساسية للوصول للإبداع، وأن ثقافة المبادرة هي التي تمكن للمنظمات اليوم من تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من الريادة والتقدم والازدهار، والتي تتمثل في روح المغامرة في الدخول لمجالات الأعمال الحديثة التي يمكن أن تحقق فرص تنافسية ذات عائد ضخم.

١٢- مرحلة التجريب

يجب أن يكون معدل التعلم أعلى من معدل التغيير إذا أرادت المنظمة أن تبقى في دنيا الأعمال فالمنظمة القادرة على التفكير والتأمل تستطيع أن تكيف النظم والطرق التي تستخدمها ولا تتردد في تجربة أي تغيير يمكنها من تحقيق النجاح.

١٣- مرحلة الربط

في هذه المرحلة من تحول المنظمة يجب النظر إلى التأثير المحتمل للتغيير على الأفراد بمعنى ربط التغيير بإعادة تشكيل مجتمع المنظمة وأثر ذلك على الروح المعنوية للعاملين.

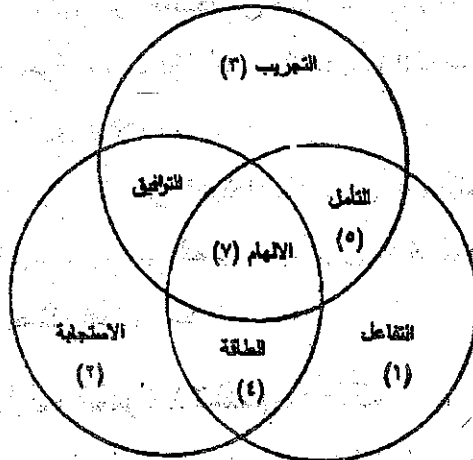
١٤- مرحلة التشريع

تعتبر آخر مرحلة للوصول للإبداع حيث يتم اعتماد التصرف المطلوب للبدء في التنفيذ وتوظيف المعرفة والمهارات التي تحقق للمزايا التنافسية.

(٤) مجالات التعلم التنظيمي

هناك سبع مجالات رئيسية للتعلم التنظيمي يمكن توضيحها في الشكل

رقم (٣):



شكل رقم (٣) مجالات التعلم التنظيمي

- ١- مجال النشاط غير المنظم حيث تولد المهارات عند التعلم عن طريق المغامرة والتعلم التفاعلي.
- ٢- مجال التعاون عندما يحدث تفاعل إجتماعي وهنا يحدث للتعليم عن طريق الاستجابة والتعلم من الأفراد الآخرين.
- ٣- مجال التكيف التنظيمي والاقتصادي والتكنولوجي حيث نكتسب المعرفة الإدارية أو الفنية أو المهنية عن طريق التعلم التجريبي.
- ٤- مجال المبادرة حيث يقوم المديرون بتطبيق مهارات إدارية في التعامل مع المواقف المختلفة مما يمثل وسيلة للتعلم تعطي طاقة في مواجهة التحديات.
- ٥- المجال الوظيفي حيث تمارس المهارات وتطبق المعرفة الإدارية في النواحي التسويقية والمالية والتشغيلية وفي مجال الأفراد والاستراتيجيات والسلوك التنظيمي والمعلومات ويقوم المديرون بالتعلم عن طريق التروى والتأمل في النماذج السابقة.
- ٦- المجال الفردي للتوافق الشخصي والتنظيمي والاجتماعي حيث يتم التركيز على الفوائد المشتركة بين الأفراد والأقسام ومجالات الأعمال وكيفية الموازنة بين تلك الفوائد.
- ٧- مجال التقنية الذي يتمثل في الابتكارات الفردية والتكنولوجية والتنظيمية حيث يحقق الفهم الذاتي مع المعرفة والمهارات المتطورة النمو في التعلم الإلهامي من خلال أفعال مبتكرة.

خامساً: التعلم وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة

استمر التفكير لعدة سنوات في إمكانية تحقيق المزايا التنافسية عن طريق استخدام التكنولوجيا المتقدمة، وتقليل التكاليف، وحماية الاختراعات

وحماية التنظيم، وإحتكار المنتجات، ولكن اختلف ذلك منذ بداية التسعينات وأصبحت قدرة المنظمة على التعلم واكتساب المعرفة مجالاً فريداً وأساسياً لتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

(١) فوائد زيادة قدرة المنظمة على التعلم السريع

Fast Learning Organization

يمكن توضيح تلك الفوائد فيما يلي:

- ١- السرعة في تعليم وتدريب العاملين لتنفيذ التطبيقات والتحسينات الجديدة مما يقلل من معدل الأخطاء ويزيد القدرة على تحديث البرامج والمنتجات والخدمات كما يحقق التفاعل السريع للتغيرات في الأسواق.
- ٢- زيادة قدرة العاملين على التأقلم مع التغيير، والمرونة في التفاعل مع احتياجات التدريب والاستعداد لقبول متطلبات إعادة تعريف الوظائف وإعادة تصميم تدفق العمل واكتساب مهارات جديدة وتعدد المسؤوليات.
- ٣- التعلم من الفشل أو النجاح السابق والعمل على التحسين المستمر في المنتجات والعمليات والخدمات.
- ٤- التكيف السريع مع التغير في احتياجات العملاء وإبتكار المنتجات والخدمات التي تلبي تلك الاحتياجات وتنفيذها في أقصر فترة زمنية.

(٢) استراتيجيات التعلم

يمكن توضيح استراتيجيات التعلم في المنظمات فيما يلي:

- ١- استراتيجية التعلم غير المباشر *Vicarious Learning*: تشمل هذه الاستراتيجية التعلم من خلال دراسة وتحليل الخبرات السابقة لمنظمات تزاوّل نفس النشاط أو نشاط مختلف وسواء كانت تلك الخبرات فردية أو جماعية أو على مستوى المنظمة ككل.

٢- استراتيجيات المحاكاة *Simulation*:

تقوم هذه الاستراتيجيات التعليمية على بناء نماذج تساعد المنظمة على إكتشاف ما يمكن حدوثه عند تنفيذ برنامج جديد، أو استخدام تكنولوجيا متطورة، أو تصميم منتج أو خدمة جديدة.

٣- استراتيجيات استخدام النماذج الأولية *Prototyping*:

يتم في هذه الاستراتيجيات تجربة المنتج أو الخدمة الجديدة أو تنفيذ البرنامج المقترح على نطاق ضيق في بيئة تجريبية، وتعتمد هذه الاستراتيجيات التعليمية للمجال للتسويق عند دراسة الأسواق لتحديد رد الفعل المتوقع من المستهلكين والعملاء.

٤- استراتيجيات التعليم التطبيقي *On-Line Learning*:

هذه الاستراتيجيات تتضمن التعليم أثناء التنفيذ بينما يتم الإنتاج الفعلي للمنتجات أو تأدية الخدمة.

وبالرغم من أهمية الأنواع الأربعة لاستراتيجيات التعلم إلا أن استراتيجيات التعلم غير المباشر يمكن أن تحقق المزايا التالية:

أ - تتطلب استخدام موارد أقل من المصادر الأخرى للمعرفة واكتساب الخبرات.

ب - تعتبر أسلوب سريع للتعلم.

ج - تمكن المنظمة من اكتساب أفضل الأفكار والخبرات.

(٣) خلق الثقافة التنظيمية التي تساعد عملية التعلم السريع

يعتبر تطوير ثقافة تنظيمية مساندة لعملية التعلم والابتكار والإبداع تحدى يواجهه المديرين يستلزم تهيئة البيئة المناسبة وتشكيل الثقافة التنظيمية التي تعتبر نتيجة لاتجاهات الإدارة وسياسات المنظمة والنظم التي يمكن أن تحول

القيم التي توجه سلوك العاملين وتخلق معرفة تنظيمية وسلوك منظم ينقل للأجيال القادمة.

ويمكن توضيح أهم الأساليب التي اتبعتها المنظمات للمساعدة في خلق الثقافة المناسبة لعملية التعلم فيما يلي:

- ١- الاهتمام بعملية التعليم ونقل الأفكار الجيدة من خارج المنظمة للعاملين.
- ٢- إنشاء مكتبات تركز على عرض تجارب المنافسين وأهم النجاحات في مجال استراتيجيات المنظمة.
- ٣- عقد ندوات ولقاءات مع المفكرين.
- ٤- مراجعة إنجازات المنظمات الأخرى، وتبادل الزيارات معهم كلما أمكن ذلك.
- ٥- توضيح الفوائد في المقارنة بالأفضل من المنظمات *Benchmarking* ومحاولة تطبيق أساليبه.
- ٦- إقامة لقاءات منتظمة بين العاملين والإدارة لتبادل وجهات النظر وعرض أهم الإنجازات واكتشاف أفضل التطبيقات.
- ٧- تشجيع تبادل الأفكار والمعلومات.
- ٨- إدخال القدرة على التكيف واستخدام المعلومات والابتكار والإبداع جزءاً أساسياً في تقييم أداء العاملين.
- ٩- إدخال القدرة على مراجعة المنافسين والشركات الرائدة ضمن مسئوليات الوظيفة.
- ١٠- دراسة أفضل التطبيقات في مجال حل المشاكل وبرامج التحسين المستمرة.
- ١١- وضع نظم للمكافآت والحوافز للابتكار والتجديد وتطبيق أساليب المنظمات الرائدة في المجالات المختلفة.
- ١٢- تعيين مسئول عن مهمة توظيف إمكانيات المنظمة التعليمية في تطبيقات فعلية.
- ١٣- اختيار أفضل العاملين في مجال الابتكار والتجديد ومكافأته وإن يتم ذلك بصفة دورية.
- ١٤- إلغاء الضوم على الفضل فحصى النجاح في المنظمة.
- ١٥- السعى بصفة مستمرة إلى تقييم ومراجعة أساليب التطبيق وكشف مواطن الضعف والقوة والعمل على التحسين المستمر.

(٤) المنظمات التقليدية والمنظمات ذات القدرة الابتكارية

يمكن توضيح الخصائص المميزة للمنظمات ذات القدرة الابتكارية بالمقارنة بالمنظمات التقليدية في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) المنظمات التقليدية والمنظمات ذات القدرة الابتكارية

المنظمات ذات القدرة الابتكارية	المنظمات التقليدية
يتم اجراء تعديل فى المهام من خلال التفاعل بين أعضاء المنظمة	تحديد الوظائف وأجزاءها الفرعية بصورة جامدة ونظرة ضيقة
الاحساس بالمسئولية يحل محل السلطة والسعى نحو البحث وراء توسيع الدور التقليدي للوظائف	تحديد ضيق للسلطة مرتبط بالوظائف الفردية
درجة أقل لمستويات السلطة والرقابة، والأوامر تتدفق من خلال الإلتزام والرؤيا الجماعية	مستويات تنظيمية هرمية متعددة وحدود جامدة للسلطة ومستويات للرقابة، والأوامر من أعلى لأسفل
الاتصالات بين جميع المستويات فى جميع الاتجاهات وتأخذ الطابع الاستشارى أكثر من الرئاسي	الاتصالات افقية بين المستويات التنظيمية للرئاسية
التزام عاطفى بإتجاز المهام واعطاء قيمة كبيرة للسعى نحو تكلم المنظمة	تعدد السياسات والقواعد والرضوخ إلى الأوامر من الرؤساء
للبحث عن التجديد والابتكار والإبداع، ويعتبر النمو هو الهدف الاساسي	الفاعلية الاقتصادية تعتبر الهدف الاساسي
الإدارة الاستشارية الافقية واستخدام واسع للفرق العمل والعمل للجماعي	سلوب الإدارة من أسفل لأعلى

٥) عقبات الابتكار وكيفية مواجهة تلك العقبات تنظيمياً

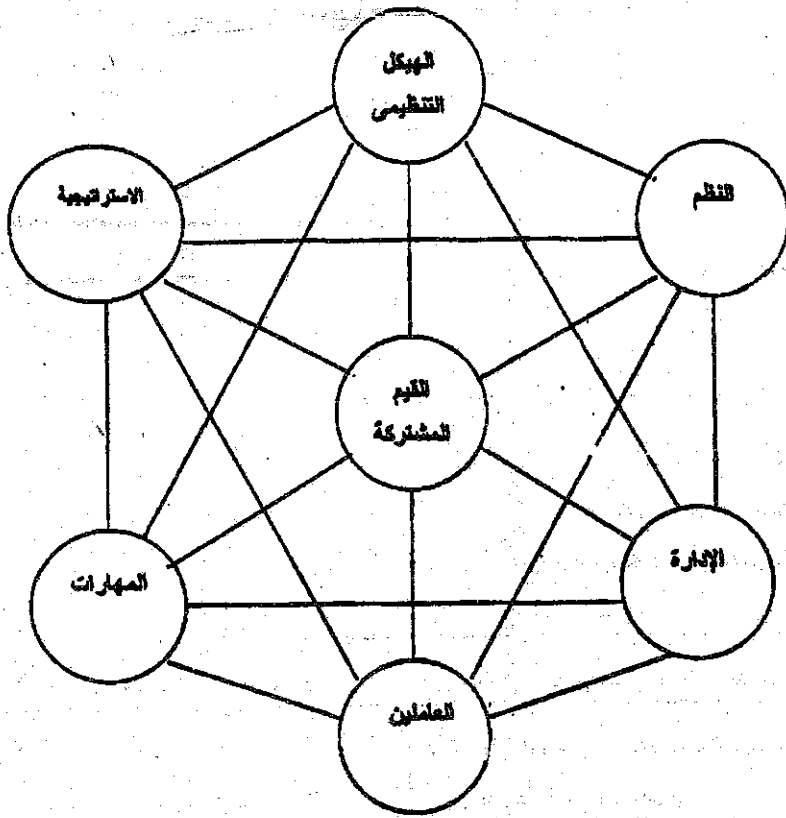
يوضح الجدول رقم (٤) العوامل الحرجة التي يمكن أن تعيق من الابتكار والإبداع في المنظمة، وكيف يمكن أن تتعامل المنظمة مع تلك العقبات.

جدول رقم (٤) عقبات الابتكار والأساليب التنظيمية لمواجهتهم

عقبات الابتكار	المواجهة التنظيمية
تكاليف المرتفعة للسلوك الاجتماعي الغير سنقر	الرضا بقبول التغيير يمكن أن تعدل السلوك وتقضى على عدم الاستقرار
تكاليف الضخمة للبحوث والتطوير	الالتزام طويل المدى بالتقدم التكنولوجي
فترة الطويلة لتوليد الأفكار وتنفيذها	معرفة أن العائد للأفكار المبتكرة يتحقق على المدى الطويل ولكنه يحقق طفرات تساعد على نجاح المنظمة
رجة عالية من مخاطر عدم التأكد	الرضا في تحديد عدم التأكد وقبول المخاطر
سبق الوقت	استشعار الفرص والتهديدات البيئية والحث على سرعة التفاعل معهم
جود خليط من البدائل داخل وخارج المنظمة	الانفتاح على المصادر الداخلية عن طريق تشجيع الاتصال بين الأقسام واكتشاف المواهب والقدرات الموجودة مع إتاحة الفرص للتفاعل الخارجى والاحتكاك بمصادر المعلومات المختلفة

٦- استخدام نموذج ماكينزي في مجال الإبداع McKinsey Model

يوضح ماكينزي المتغيرات التي يمكن للمنظمة استخدامها لتحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء والتي أطلق عليها "7S" حيث تبدأ كلماتها بحرف "S" والشكل رقم (٤) يعرض هذا النموذج.



شكل رقم (٤) نموذج ماكينزي "7S"

وقد تم استخدام نموذج ماكينزي بنجاح في مجال الإبداع، وعن طريق الإجابة عن الأسئلة المطروحة عن كل متغير من المتغيرات السبعة يمكن تحديد مدى تطبيق استراتيجية الإبداع والابتكار بالمنظمة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:-

١- الاستراتيجية Strategy

هل هناك استراتيجية واضحة تحدد المشروعات والموارد اللازمة للتنفيذ في مجال الابتكار والإبداع؟

- ٢ **الإدارة Style**
هل هناك إلتزام وتأييد من جانب الإدارة العليا للبحوث والتطوير؟
- ٣ **القيم المشتركة Shared Values**
هل هناك قدر كافي من الإيمان والحماس والالتزام المشترك لجميع العاملين بأهمية أنشطة الابتكار والإبداع؟
- ٤ **الهيكل التنظيمي Structure**
ما هي خطوط السلطة والمسئولية المستخدمة لأنشطة الابتكار والإبداع؟
- ٥ **العاملين Staff**
إلى أى درجة يتم إشراك وتمكين العاملين عن طريق فرق العمل للمساهمة فى عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير المنتجات والخدمات؟
- ٦ **النظم Systems**
ماهى آليات وإجراءات وأساليب التوجيه والرقابة المستخدمة فى إدارة أنشطة الابتكار والإبداع؟

سادساً : أسئلة للمناقشة وتطبيقات

حدد العبارات (الصحيحة) و(الخاطئة) مع ذكر السبب:

- ١- تتميز المنتجات في العصر الحالي بطول دورة حياتها بالمقارنة بالمنتجات في الماضي.
- ٢- ترتبط ظاهرة "العجز عن التعلم" بعدم قدرة المنظمة على التفاعل والتطوير لملاحقة التغير في الطلب على منتجاتها أو خدماتها.
- ٣- تنادى الإدارة الحديثة بضرورة تفاعل المدير مع العاملين وزيادة الحوار معهم بما عرف بالإدارة بالتجوال.
- ٤- تعتبر استراتيجية المحاكاة من أفضل استراتيجيات التعلم حيث تحقق مزايا تعجز عنها باقي الاستراتيجيات التعليمية.
- ٥- تعتبر للفاعلية الاقتصادية هي الهدف الأساسي في المنظمات ذات القدرة الابتكارية.
- ٦- ينظر لمدى جدوى المشروعات الابتكارية بتحقيقها للعائد على المدى القصير.
- ٧- يتناول نموذج ماكينزي المتغيرات السبعة الأساسية في عملية خلق بيئة تنظيمية مهيئة لأنشطة الابتكار والإبداع.
- ٨- يبدأ التعلم على المستوى الجماعي ثم ينتقل للمستوى الفردي.
- ٩- يطلق مفهوم "العمى التنظيمي" على مجال التعلم غير المعروف ولكن تعلم المنظمة الحاجة لتعلمه.
- ١٠- للمدير المبدع قدر متوازن من المجالات الثلاثة لنطاق الشخصية.

الإجابة:

- | | | | | | | | | | |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|---------|----------|
| ١- خطأ | ٢- صحيح | ٣- خطأ | ٤- صحيح | ٥- خطأ | ٦- صحيح | ٧- خطأ | ٨- صحيح | ٩- خطأ | ١٠- صحيح |
| ٢- صحيح | ٣- خطأ | ٤- خطأ | ٥- خطأ | ٦- خطأ | ٧- خطأ | ٨- خطأ | ٩- خطأ | ١٠- خطأ | ١١- صحيح |

أسئلة

- ١- ما هو المقصود بالمنظمة المستمرة في التعلم؟
- ٢- كيف يمكن استخدام التعلم كسلاح تنافسي للمنظمات؟
- ٣- تكلم عن مجالات التعلم؟ وما هو في رأيك أهم تلك المجالات؟
- ٤- تكلم عن دائرة التعلم والإبداع التنظيمي موضعاً للتفاعل بين مكوناتها؟
- ٥- قارن بين المنظمات التقليدية والمنظمات ذات القدرة الابتكارية؟

المراجع

خطاب، عايدة سيده الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، القاهرة: مكتبة عين

شمس، ١٩٩٧ .

Bogan, Christopher & Michael J. English, *"Benchmarking for Best Practices"*, McGraw-Hill Inc., 1994.

Champy, James, *"Re-engineering Management"* Harper Business, U.S.A., 1995.

Chang, Richard Y., *"Continuous Process Improvement"*, Richard Chang Associates Inc., U.S.A., 1993.

Daft, R.L., *Management*, New York, fourth ed, Dryden, 1997

Denton, D. Keith, *"Enviro-Management: How Smart Companies Turn Environmental Costs Into Profits"*, Prentice-Hall, U.S.A., 1994.

Dixon, J. Robb & Others, *"Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions"*, *Operations Research/Management Science*, July/June; 1995.

Donnelly, J.H, Gibson, & Ivancevich, J.M. *"Fundamentals of Management"*, Boston: Irwin, 1995.

Hammer, Michael & James Champy, *"Re-engineering The Corporation"*, Harper Business, U.S.A.; 1993.

- Harrington, H. James, *"Total Improvement Management: The Next Generation In Performance Improvement"*, McGraw-Hill Inc., U.S.A.; 1995.
- Lessem, Ronnie, *"Total Quality Learning: Building A Learning Organization"*, Blackwell Ltd., UK; 1995.
- Manganelli, Raymond L. & Steven P. Raspa, "Why Reengineering has Failed", *Management Review*, July, 1995.
- McHugh, Patrich & Others, *"Beyond Business Process Re-engineering"*, John Wiley & Sons, U.S.A.; 1995.
- Noori, Hamid & Russell Radford, *"Production and Operations Management: Total Quality and Responsiveness"*, McGraw-Hill, U.S.A., 1995.
- North, Klaus, *"Environmental Business Management: An Introduction"*, *International Labour Office*, Geneva; 1992.
- Ould, Martyn A., *"Business Processes" Modelling and Analysis For Re-engineering and Improvement"*, John Wiley & Sons; 1995.
- Eppel, Richard C. & Conklin E. Jeffrey, *Blending Cultural Transformation and Groupware to Create a Learning Organization*. <http://www.gdss.com/learning.htm>.
- Create and Nurture a Learning Organization*. <http://www.smartbiz.com/sbs/arts/pod2.htm>.

