

أهمية الإدارة الإستراتيجية من حيث الإطار والمفهوم والمكونات

زينب السيد محمود على المناخلى

الملخص:

إن التحدي الكبير الذي يواجه المنظمات الناجحة هو التغيير، ولذا يجب أن تكون هناك أفكاراً جيدة لدى هذه المنظمات تساعدها في تحديد المنتجات والخدمات التي يجب أن تقدمها، وأيضاً تحديد الأسواق والعملاء الأكثر فاعلية لهذه المنتجات وتلك الخدمات. فتزايد الحاسبات الإلكترونية الشخصية مثلاً أدى إلى انخفاض الطلب على الذين يكتبون على الآلة الكاتبة.

إن التغيير أيضاً يمثل تحدياً كبيراً للمديرين، حيث يجد معظمهم نفسه غير قادر على التكيف مع هذه المتغيرات سواء من حيث المهارات أو الخبرات التي تفرضها البيئات والمنافسات الديناميكية، وأيضاً عدم قدرة بعضهم على تغيير المهارات والخبرات للعمل في منظمات ذات صفات مختلفة وتكنولوجيا متقدمة.

ولذا يمكن القول بأن نمو المنظمات والتخصصات الجديدة وتغير حاجات المستهلكين والتكنولوجيا الجديدة كلها تمثل مواجهات صعبة يجب على المديرين التعامل معها والتكيف لأداء المهام في إطارها.

Abstract:

The great challenge facing successful organizations is a change , so there must be good ideas in these organizations to assist them in identifying products and services that must be provided , as well as identifying markets and customers the most effective for these products and the services. Increased personal electronic computers , for example , led to a decline in demand for those who write on a typewriter .

The change also represents a major challenge for managers, where he finds most of them himself unable to adapt to these changes , both in terms of skills or expertise imposed by the environments and competitions dynamic , and also the inability of some to change the skills and experience to work in organizations with different recipes and advanced technology.

So we can say that the growth of new organizations and disciplines and the changing needs of consumers and new technology are all represented difficult confrontations managers must deal with and adapt to perform tasks in the framework.

مشكلة البحث:

يمكن تلخيصها في أن منظمات الأعمال تتعرض لمنافسة شديدة، وتعاني من جوانب قصور في إدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية، وهو ما أدى إلى تفاوت في إدراك العملاء للخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات لعملائها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أن هذا البحث من شأنه أن يسهم في صياغة إطارا شاملا للإدارة الإستراتيجية لتحسين الأداء في المنظمات، بالإضافة إلى إبراز أهمية هذا المدخل في الواقع العملي المصري.

أهداف البحث:

- ١- التعرف على نموذج الإدارة الإستراتيجية.
- ٢- تحديد مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ٣- تحديد مدى أهمية تقييم العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ٤- التعرف على مصفوفة تقويم العوامل البيئية.

وتم تقسيم البحث إلى أربعة جوانب:

أولاً: عرض نموذج الإدارة الإستراتيجية من حيث (المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية - أهمية الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تواجهها - مفهوم الرؤية - تحديد رسالة المنظمة - تحديد الأهداف التنظيمية)

ثانياً تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

ثالثاً: مصفوفة تقييم العوامل الخارجية والداخلية

رابعاً مصفوفة تقويم العوامل من حيث (الرقابة وتقييم الأداء).

عرض نموذج الإدارة الإستراتيجية

المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية:

مصطلح الإستراتيجية هو الأقدم تاريخياً وكان استخدامه عسكرياً ثم انتقل ذلك إلى الميدان الإداري، وتم تطويره في الستينيات ليتم الحديث عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وفي الثمانينات تم الحديث عن منهج إداري متكامل هو الإدارة الإستراتيجية، وتالياً ماهية هذه

المصطلحات وإضافة كل منها إلى الآخر. (١) (إسماعيل السيد، ١٩٩٠)
 أولاً: الإستراتيجية.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية.

الإستراتيجية^(٢) (أحمد محمد شعبان، ٢٠٠٠): Strategy

(يرى Mintzberg 1987) أنه لا يمكن الاعتماد على مفهوم وحيد للإستراتيجية وأنه يمكن تناول مصطلح الإستراتيجية بالشرح والتحليل من خلال عدة أبعاد أو زوايا مختلفة، وعليه فقد اقترح Mintzberg خمسة تعريفات للإستراتيجية، ويشرح كل منها أحد الجوانب التي يمكن أن تتضمنها الإستراتيجية، وهي:

الإستراتيجية كخطة Strategy as a Plan

الإستراتيجية هي خطة شاملة تتضمن مجموعة من الإجراءات المسبقة المصممة لمواجهة موقف معين.

الإستراتيجية كأسلوب (منهج) Strategy as a pattern

الإستراتيجية هي الأسلوب أو المنهج الذي تنتجه المنشأة ككل بمشاركة كافة العاملين بها للوصول إلى أهدافها المحددة سلفاً.

الإستراتيجية كحيلة Strategy as a play

قد يرى البعض الإستراتيجية على أنها الحيلة التي يمكن بها التغلب على المنافسين وكسب عملاء جدد، ويركز هذا المفهوم على البعد الخارجي للإستراتيجية فقط، والذي يمكن المنشأة من مواجهة الضغوط التنافسية المتزايدة باستمرار.

الإستراتيجية كمكان (موضع) Strategy as a Position

قد ينظر البعض إلى الإستراتيجية على أنها همزة الوصل بين المنشأة والبيئة المحيطة بها.

الإستراتيجية كفكر Strategy as a Perspective

أي أن الإستراتيجية هي ذلك الفكر المشترك الذي يربط بين مجموعات العمل داخل المنشأة الواحدة، ويدفعها إلى تحقيق أهدافها.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط هو أول الوظائف الأساسية للإدارة والتي يمارسها المدير، فمن خلاله يتم تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وتهدف إلى تحقيقها. ومن مراجعة الأدبيات تبين أن هناك العديد من التعريفات في مجال التخطيط الاستراتيجي نعرض بعضاً منها:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات وذلك من أجل مساعدة القادة والمديرين ومديري العموم في استمرار منظماتهم وازدهارها. ويرى المجمع العربي للمحاسبين القانونيين^(٣). (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ٢٠٠١)

أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة خطط إستراتيجية شاملة تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة، كما أنها تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة والفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وبالتالي العمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات.

لذا فالتخطيط الاستراتيجي ليس عملية واسعة، متعددة الأوجه ومتنوعة النظم فحسب، بل هو حزمة من الأنشطة التخطيطية التي تتجاوز النظرة التقليدية للتخطيط^(٤)

(Richardson, Strategic Management, 1995)، والشكل التالي يوضح

المضامين المتنوعة والمتكاملة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

إذن فالتخطيط الاستراتيجي هو التفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة متكاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويسعى إلى وضع مسارات عمل رئيسية للفعل الاستراتيجي^(٥) (Clark E. Crouch,

www.owt.com/plandef_croush..

وبالتالي يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة عن طريق تحديد رسالتها، ودراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد البدائل الإستراتيجية التي تمكن القائمين على إدارة المنظمة من صياغة وتحديد الخطة الإستراتيجية التي تساعد في تحقيق أهدافها وذلك من خلال الرقابة الإستراتيجية على الأداء.

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي، وتوسيعاً لنطاقه وإغناءً لأبعاده، وتفصيلاً في مضمونه وتحليله البيئي^(٦) (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ٢٠٠١، مرجع سابق). وتشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة ككل.

ويمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية تعني: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

وتعد الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي أسلوبان منظمين للتعامل مع المستقبل في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية، إلا أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن التخطيط الإستراتيجي في كون الأخير جزءاً من الإدارة الإستراتيجية وعنصراً مهماً من عناصرها^(٧) (غازي رسمي أبو قاعود، ٢٠٠٦).

ويرى كل من (Bogue and Buffa) ضرورة تحريك المنظمات نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وذلك بتنفيذ الاستراتيجيات، وعدم الاكتفاء بصياغتها أثناء مرحلة التخطيط^(٨) (Marcus C. Bogue).

أهمية الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تواجهها:

إن الإدارة والمديرين في منظمات الأعمال عامة ومنظمات الأعمال الدولية خاصة تواجه مجموعة من التحديات تفرضها سمات وخصائص القرن الحالي (القرن ٢١) ومن أهم هذه التحديات:

- شدة المنافسة العالمية.
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
- تغير التكنولوجيا بمعدلات سريعة ومتلاحقة.

- تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث، وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.

- الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

إن المكاسب المترتبة على تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية هي التي تعكس الأهمية المطلقة له ولقد تناول العديد من الكتاب في حقل الإدارة الإستراتيجية هذه النقطة في الكثير من مؤلفاتهم لذا فإنه يمكن تلخيص مزايا تطبيق هذا المنهج في الآتي^(١) (عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، ٢٠٠٩):

وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية:

١. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
٢. التفاعل البيئي على المدى البعيد.
٣. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
٤. تدعيم المركز التنافسي.
٥. القدرة على إحداث التغيير.
٦. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.
٧. أنها تساعد في إنشاء إطار عام للاتصالات بين جميع مستويات السلطة والمسئولية داخل الوحدة.
٨. إنها منهجاً متكاملأً لقهـر المشاكل والاستفادة من الفرص.
٩. إنها تعطي درجة من الانضباط في إدارة أنشطة الوحدات.

مفهوم الرؤية: Vision

يتوقف نجاح المنظمة في المدى البعيد على وجود رؤية شاملة مشتركة، ولذا فمن الجوهرى التحقق في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتنقة بشكل مشترك. نظراً لأن رسالة وغايات المنظمة سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية، مما يسهم في تركيز

مفهوم وأهمية رسالة المنظمة:

تعكس رسالة المنظمة الهدف العام Overall Goal والذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المنظمة، وبدون رسالة واضحة يكون من غير العملي والواقعي لأي منظمة أن تحدد أهدافها وإستراتيجيتها. والرسالة التنظيمية يجب أن تحدد خط أو خطوط الأعمال، وتحدد المنتجات والخدمات والأسواق الخاصة المطلوب خدمتها حالياً أو خلال فترة من الوقت تتراوح بين ٣ إلى ٥ سنوات والرسالة الفعالة يجب أن تمثل تحدياً فعالاً للمنظمة وفي نفس الوقت قابلة للتحقيق، كما يجب أن تكون الرسالة مكتوبة ومحدداً لها الإطار الزمني لإنجازها. (١)

(سيد جاد الرب، ٢٠٠٥)

تحديد الأهداف التنظيمية:

الهدف Objective عبارة عن قائمة تحدد ما يجب إنجازه، والأهداف تكون محددة في شكل بنود وعلى المستوى المرغوب للإنجاز خلال إطار زمني محدد. والأهداف يجب أن تكون كمية، محددة بوضوح، قابلة للقياس. ويمكن تقسيم الأهداف من حيث زمن إنجازها، فهناك الأهداف طويلة الأجل، متوسطة الأجل، قصيرة الأجل، ويمكن تقسيم الأهداف من حيث نطاق تأثيرها في المنظمة، إلا أنه في العادة يمكن أن تكون الأهداف كما يلي (١٢) (سيد جاد الرب، ٢٠٠٥):

(١) الربحية.

(٢) خدمة العملاء والزبائن ومستقبلي الخدمة بوجه عام.

(٣) المسؤولية الاجتماعية.

أهم مجالات الأهداف التي تسعى الإدارة في منظمات الأعمال إلى تحقيقها:

- الربحية والنمو والابتكار

- هدف الكفاءة الإنتاجية.
- هدف القيادة في السوق أو النصيب في السوق.
- هدف المسؤولية الاجتماعية.
- هدف البقاء والاستمرار.

تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة :

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

تعريف بيئة المنظمة:

هناك العديد من التعاريف لمفهوم البيئة، وقد اختلفت هذه المفاهيم من كاتب لآخر نتيجة تداخل وتعقد مكونات البيئة. يعرفها الدكتور على الشرقاوي بأنها مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمنظمة معا. (١٣) (على الشرقاوي، ١٩٨٦) ويمكن تعريف البيئة على أنها مجموعة من المتغيرات الخارجية والداخلية، تمثل فرصا وتهديدات تختلف من منظمة إلى أخرى، وتؤثر على أداء المنظمة وعلى الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها.

تحليل بيئة المنظمة:

يعتبر تحليل البيئة التي تعمل بها المنظمة أو المسح البيئي عملية مهمة لأنه يساعد المنظمة على صياغة التخطيط الاستراتيجي في ضوء العوامل والمتغيرات التي تتعرض لها المنظمة، وبالتالي يأتي التخطيط الاستراتيجي معبراً عن رسالة المنظمة وأهدافها التي تسعى إلي تحقيقها. وتحليل البيئة هو عملية استكشاف لبيئة المنظمة لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها. (١٤) (Samuel C.Certo and Paul J, 1990)

أهمية دراسة وتحليل المتغيرات البيئية:

إن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها ومن مراجعة بعض الأدبيات التي تناولت أهمية تحليل البيئة يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

١. يساعد تحليل البيئة على زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، لأنه يمكنها من معرفة الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، وبالتالي يجعل المنظمة قادرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية.

٢. يساعد المنظمة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية التي يمكن أن تواجهها مستقبلاً وبالتالي يمكنها من النمو والاستقرار.
٣. سرعة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يعتبر عاملاً هاماً يدفعها إلى ضرورة القيام بتحليل ودراسة البيئة بصفة مستمرة.
٤. لا بد من دراسة البيئة الخارجية للمنظمة لمعرفة القيم والاتجاهات التي لدى العملاء والمستهلكين حتى تكون المنظمة قادرة على تحديد الخدمات والمنتجات التي تقدمها للجمهور.
٥. يساعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية على تحديد خطة المنظمة وإستراتيجيتها لسنوات بعيدة.

خطوات تحليل البيئة الخارجية:

يتم تحليل البيئة الخارجية في ثلاث خطوات^(١٥) (علي السلمي، مرجع سبق ذكره):

١. تحديد القضايا الإستراتيجية والاتجاهات التي تخلق الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة أمام المنظمة.
 ٢. تحليل هذه القضايا والاتجاهات وترجمتها.
 ٣. الوصول إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرار لحل هذه القضايا.
- ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أن هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والديموجرافية، هذه العوامل قد تمثل فرصاً أو تهديدات للمنظمة.
- تحديد وتحليل عناصر البيئة الخارجية:**
- إن مراجعة البيئة الخارجية لا بد وأن تبدأ أولاً باختيار المتغيرات الرئيسية المؤثرة في بيئة المنظمة، وهذه المتغيرات يمكن أن تختلف بدرجة كبيرة من منظمة لأخرى، ومن وقت لآخر لنفس المنظمة حسب موقف وظروف الشركة والصناعة التي تنتمي إليها^(١٦) (محمد المحمدي الماضي، مرجع سبق ذكره).
- وعند فحص البيئة الخارجية يجب على المدير الاستراتيجي أن يكون على دراية بالعديد من المتغيرات سواء الخاصة بالبيئة العامة أو (المجتمعية للمنظمة) (Societal environment) وبيئة المهام للمنظمة (Societal environment) وتأثيرات كل منها^(١٧) (Whellen and Hunger, Op. cit.).

عوامل البيئة العامة (المجتمعية) Societal Environment

- وتتضمن مجموعة من القوى العاملة التي لا تؤثر تأثيراً مباشراً على أنشطة المنظمة في الأجل القصير ولكنها عادة ما يمكنها أن تحدث تأثيراً على قرارات الشركة في الأجل الطويل وتتضمن العناصر التالية:
- القوى الاقتصادية: وهي التبادل المنظم للمواد والأموال والطاقة والمعلومات.
 - القوى التكنولوجية: الخاصة بإيجاد الابتكارات التي تعمل على حل المشكلات.
 - القوى السياسية والقانونية: والتي تحدد القوة وتخصصها وتتيح المحددات والقوانين واللوائح التي تحمي الأنظمة الموجودة في البيئة.
 - القوى الاجتماعية والثقافية: والتي تنظم علاقات مرتبطة بالقيم والأخلاقيات والعادات الاجتماعية.

عوامل بيئة المهام للمنظمة Task Environment

- تتضمن العناصر أو المجموعات التي تؤثر بشكل مباشر على الشركة، كما أنها تتأثر بما يحدث في المنظمة. وتشتمل على عوامل متعلقة بالحكومة، والمجتمع المدني والموردون والمنافسون والعملاء والممولون والنقابات العمالية والجماعات ذات المصالح الخاصة والمشاركة مع المنظمة واتحادات التجارة والصناعة^(١٨). (ابتهاج مصطفى عبدالرحمن، مرجع سبق ذكره). وهناك العديد من المتغيرات الاقتصادية التي تمثل في غالبية الأحيان فرصاً أو تهديدات للمنظمة مثل معدلات التضخم، معدلات الفائدة السائدة، معدلات التخير في أسعار الصرف، إمكانية الحصول على التسهيلات الائتمانية، أيضاً الاحتياجات من المواد الخام، اتجاهات الناتج القومي للدولة والدول الأخرى، مستويات الإنتاجية^(١٩) (محمد المحمدي الماضي، ١٩٩٤)
- تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة^(٢٠): (دعاء عبدالفتاح شحاتة، ٢٠١٢)
- عملية تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة تهدف إلى الوقوف على نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، وكذلك نقاط الضعف التي قد تعيقها عن خلق وتدعيم المزايا التنافسية، وتتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة والخاضعة بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة، ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي:

أ. الهيكل التنظيمي

ب. موارد المنظمة Organization Resources.

ج. الثقافة التنظيمية Organization Culture.^(٢١) (دعاء عبدالفتاح شحاتة، ٢٠١٢، مرجع سابق).

تحليل الإدارة:

تتكون الإدارة من خمسة أنشطة رئيسية وهي (التخطيط – التنظيم – التحفيز – التوظيف – الرقابة).

أ. التخطيط: هو التخطيط الذي يربط بين حاضر المنظمة ومستقبلها، ويعتبر حجر

الزاوية في صياغة الاستراتيجية وهو ضروري في تنفيذ الاستراتيجية وتقديمها.

ب. التنظيم: يهدف التنظيم إلى تحقيق التنسيق بين الجهود وذلك عن طريق تحديد العلاقة بين السلوك والمسئولية.

ج. الدافعية: هي حفز الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة وهي التي توضح لماذا يعمل بعض الأفراد بجدية بينما البعض الآخر لا يعمل.

د. التوظيف: يسمى إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية وتلعب دوراً هاماً في

صياغة الاستراتيجية ولذلك يقع على مديري الموارد البشرية عبء كبير عند صياغة عملية التخطيط وتنفيذها.

ه. الرقابة: هي تهدف إلى التأكد من أن العمليات التي تم تخطيطها قد تمت وتقع مسؤولية الرقابة على كل المديرين في المنظمة.

تحليل الهيكل التنظيمي^(٢٢) (عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، مرجع سابق):

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً هاماً في نجاح الإستراتيجية، فالهيكل التنظيمي الذي

يتميز بالمرونة والتوافق مع الإستراتيجية الموضوعة يعتبر نقطة قوة للمنظمة، وعلى

العكس من ذلك إذا كان الهيكل التنظيمي غير متوافق مع الإستراتيجية فإنه يمثل نقطة ضعف وينتج عن ذلك صعوبة في تنفيذها.

تحليل الأهداف:

ويقصد بها مراجعة الأهداف التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها وتشمل مراجعة

وتحليل الأهداف التساؤلات الآتية:

– ما هي الأهداف العامة للمنظمة؟

– ما هي المستويات المرغوبة للوصول لتلك الأهداف؟

– ما هي معدلات النجاح في تحقيق هذه الأهداف؟

- ما هي درجة الاستقرار في تحقيق معدلات الأهداف العامة مقارنة بالمعدلات المرغوبة؟

- هل هناك تضارب في الأهداف العامة والأهداف الأخرى على مستوى الوحدات؟
 - هل الأهداف السابق تحديدها لا تزال الأنسب للمنظمة؟ وهل مستويات الإنجاز لا تزال هي الأمثل؟ وما هي الأهداف الجديدة التي يجب تبنيها؟^(٢٣) (علي السلمي، مرجع سبق ذكره)

تحليل الموارد البشرية:

من الوظائف الرئيسية لأي منظمة وظيفة الموارد البشرية، ووجود قوى فاعلة ذات جودة عالية يؤدي إلى زيادة كفاءتها وتحسين أدائها. وتعتبر عملية تحليل الوظائف وتقدير الاحتياجات من العمالة، ثم الحفاظ على القوى البشرية وتميئتها هي المهمة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وهي^(٢٤) (إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره):

- هل الأفراد الذين يعملون في المنظمة مؤهلون جيداً؟ وهل تم تأهيل الأفراد عند ترقيةهم للوظائف العليا؟

- هل معدل دوران الأفراد عالٍ؟ وإذا كان كذلك فلماذا؟ هل بسبب الأجر، أم بسبب معاملة العاملين أم أي سبب آخر؟

- هل السياسات الخاصة بالتعامل مع الأفراد واضحة؟

- هل درجة الولاء للمنظمة عالية؟ وهل لدى العاملين ثقة في المنظمة؟

- هل يستطيع الأفراد إشباع أهدافهم في الوقت الذي يعملون فيه على تحقيق أهداف المنظمة.

- هل الممارسات التي تتعلق بالموارد البشرية كالاختبار والتعيين والترقية وغيرها تتماشى مع قوانين العمل؟

- هل يتم تقييم الأداء للأفراد بصورة منتظمة؟ وهل تؤخذ نتائج التقييم كأساس لتحديد الأجر والحوافز والترقية؟

تحليل المعلومات:

تعتبر المعلومات هي الأساس الحيوي للتخطيط الاستراتيجي، وهي التي تحقق تكامل الإدارة وتماسكها، وهي من المقومات الجذرية للتخطيط الاستراتيجي، ويتضمن تحليل المعلومات ما يلي:

- إنتاج المعلومات.

- عرض وتداول المعلومات ويشمل حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات.

بالإضافة إلى النقاط السابقة يضيف Fred David مجموعة من التساؤلات يجب أخذها في الاعتبار عند تحليل المعلومات وهما:

١. هل كل المديرين في المنظمة يستخدمون نظم المعلومات في اتخاذ القرار؟

٢. هل البيانات في نظام المعلومات يتم تحديثها بصفة دورية؟

٣. هل المدبرون في كل الوظائف في المنظمة يساهمون بمدخلات في نظام المعلومات؟

٤. هل القائمون بالتخطيط الاستراتيجي على علم بنظم المعلومات في المنظمات المتنافسة؟

تحليل الثقافة التنظيمية Organizational Culture

إن ثقافة المنظمة يجب أن تؤخذ في الاعتبار كمتغير تنظيمي يزيد من تأثير القوى الخفية داخل المنظمة، ويؤثر على سلوك وأداء الأفراد بشكل يمكن أن يزيد عن تأثير الإجراءات الرسمية والنظم.

يمكن تعريف التسويق على أنه "جميع الأنشطة التي تعمل على انتقال المنتج من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي مع تحقيق الإشباع المتبادل لكلا الطرفين أو "هو عملية تحديد والتنبؤ وإثارة والوفاء بحاجات ورغبات العملاء من السلع والخدمات.

مصفوفة تقييم العوامل الخارجية The External factor

Evaluation Matrix^(٢٥) (محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق):

وهذه الخطوة الأخيرة في مراجعة ودراسة البيئة الخارجية فبعد تحديد واختيار المتغيرات البيئية [خطوة (١)] ثم تحديد مصادر المعلومات البيئية الأساسية [خطوة (٢)] ثم تحليل وتوصيف الملامح البيئية ومحاولة التنبؤ بها [خطوة ٣] ثم بناء مصفوفة الملامح التنافسية [خطوة ٤].

وتتلخص خطوات إعداد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية في خمس خطوات أيضاً

وهي:

أ. تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة.

- ب. تقدير وزن لكل منها يتراوح ما بين صفر (غير مهم على الإطلاق) وواحد صحيح (مهم جداً) ويشير هذا الوزن إلى أهمية العنصر النسبية لنجاح الصناعة ولا يجب أن يزيد مجموع أوزان جميع العناصر عن واحد صحيح.
- ج. تقدير ترتيب لكل عنصر من ١ إلى ٤ حيث يمثل ترتيب (١) تهديداً كبيراً جداً بينما ترتيب (٢) تهديد ثانوي، بينما يمثل ترتيب (٣) فرصة ثانوية بينما يمثل (٤) فرصة مهمة جداً.
- د. الحصول على الدرجة المرجحة لكل عنصر وذلك بضرب الوزن النسبي \times الترتيب الخاص بكل عنصر.
- هـ. الحصول على الدرجة المرجحة الكلية للمنظمة وذلك بجمع العمود الأخير (الدرجات المرجحة لجميع العناصر).
- وبصرف النظر على عدد الفرص أو التهديدات فإن المجموع النهائي للدرجة المرجحة الكلية لا ينبغي أن يزيد عن (٤) ولا يقل عن واحد صحيح. والدرجة المتوسطة هي (٢.٥) وتشير درجة (٤) إلى أن الشركة تنافس في صناعة وأمامها العديد من الفرص الخارجية.
- بينما تشير الدرجة المرجحة الكلية (واحد) إلى أن المنظمة تنافس في صناعة غير جذابة وأمامها العديد من التهديدات الخارجية.
- ويصفة عامة فإن عدد العوامل الأساسية للفرص والتهديدات التي يجب أخذها في الاعتبار، لإعداد هذه المصفوفة يتراوح ما بين خمسة إلى عشرين عنصراً.
- ١٠ - مصفوفة تقويم العوامل الداخلية: ^(٢٦) (محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق)
- إن الخطوة الأخيرة في إجراء مراجعة إدارة الإستراتيجية للعوامل الداخلية هي تكوين مصفوفة تقويم العوامل الداخلية. وتساعد هذه الإدارة التحليلية لصياغة الإستراتيجية في تلخيص وتحليل وتقويم عناصر القوة والضعف الرئيسية في: الإدارة، والتسويق، والتمويل، والإنتاج، والبحوث التطوير.
- ويحتاج إعداد هذه المصفوفة إلى الحكم والتقدير الشخصي وهي مجرد أداة استرشادية ومفيدة في عملية التحليل.
- خطوات إعداد مصفوفة تقويم العوامل الداخلية:**
- هناك خمس خطوات أساسية لإعداد هذه المصفوفة وهي:
١. التعرف على نقاط الضعف والقوة الأساسية للمنظمة.

٢. تحديد الأوزان بحيث يتراوح ما بين صفر (غير مهم) وواحد صحيح (مهم جداً) وذلك لكل عنصر من العناصر، ولا يجب أن يزيد مجموع الأوراق عن الواحد الصحيح.

٣. نحدد أمام كل عنصر درجة من ١ إلى ٤ لتحديد ما إذا كان يمثل نقطة قوة أو ضعف ويعتبر الترتيب (١) نقطة ضعف خطيرة، بينما الترتيب (٢) يعني نقطة ضعف ثانوية، بينما الترتيب (٣) يعني نقطة قوة ثانوية بينما الترتيب (٤) فيعني نقطة قوة أساسية.

٤. الحصول على الدرجة المرجحة لكل عنصر، وذلك بضرب درجة أو رتبة كل عنصر في الوزن النسبي له.

٥. الحصول على الدرجة المرجحة الكلية وذلك بجمع الدرجات المرجحة لجميع العناصر فإن الدرجة المرجحة لا يجب أن تزيد عن (٤)، والمتوسط سوف يكون الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي^(٢٧): (عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، ٢٠٠٩)

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها فيما يتعلق بعملية التقويم الداخلي من أهمها:

١. أن اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى. فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة في أحد المنظمات ولا يكون كذلك في منظمة أخرى، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن.

٢. إن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص في البيئة، فإذا فرضنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق وأن هناك فرصة بيئية تتمثل في وجود عملاء مرتقبين بإحدى المناطق فيمكن للمنظمة أن تستغل كفاءة جهاز بحوث التسويق بها في انتهاز هذه الفرصة التسويقية المتاحة.

٣. أن المنظمة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية قدر المستطاع، فإذا قلنا أن منظمة ما تتمتع بجهاز كفاء في بحوث التسويق وأن هناك مخاطر أو معوقات بيئية تتمثل في الاتجاهات السلبية عن بعض منتجات المنظمة، فيمكن للمنظمة الاستعانة بجهاز بحوث التسويق

٤. للوقوف على الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تكوين الاتجاهات السلبية لدى المستهلكين وبحث مقترحاتهم وآرائهم ومتطلباتهم بما يؤدي للقضاء عليها.

٥. أن المنظمة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها، فإذا ما تمتعت بجهاز قوي في بحوث التسويق، بينما هناك ضعف في كفاءة مندوبي البيع، فيمكن للمنظمة من خلال جهاز بحوث التسويق القيام بالبحوث التي تساعد في الوقوف على نقاط ضعف مندوبي من خلال دراستهم ودراسة آراء العملاء بما يؤدي للتغلب على هذا الضعف ويساعد على زيادة المبيعات.

مصفوفة تقويم العوامل البيئية

عملية الرقابة وتقييم الأداء:

يقول فايول أن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة.

ولذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الإدارية الرئيسية التي يمكن عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة.

وتمر عملية الرقابة بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في :

١. تحديد معايير الأداء.

٢. تجميع البيانات عن الأداء.

٣. تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وتحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات.

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات الإدارية لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة. فهي تمثل الشق الثاني من العملية الرقابية بعد وضع معايير الأداء.^(٢٨) (توفيق محمد عبد المحسن، ١٩٩٧)

مراحل العملية الرقابية:

هناك ثلاث مراحل أو خطوات تمر بها العملية الرقابية وهي:

تحديد المعايير:

المعايير عبارة عن أنماط أو مستويات معينة للأداء يراد الوصول إليها من خلال التنفيذ، ويتم من خلال هذه المعايير قياس وتقييم الأداء والخطة هي أساس الرقابة وبالتالي فإن الأهداف الواردة في الخطة تعتبر معايير للأداء المرغوب فيه.

وتشمل المعايير نوعين هما المعايير الوصفية وهي صعبة معقدة بطبيعتها وهذه أما المعايير الأخرى فهي المعايير الكمية وهذا من السهل وضعها وتحديدتها وبالتالي رقابتها مثل حجم المبيعات المحدد، إجمالي الربح - وتكلفة رأس المال. وتختلف المعايير باختلاف المستويات الإدارية^(٢٩) (سيد محمد جاد الرب، ٢٠٠٩)

(المجلد السادس) (العدد الثاني) ٢٠١٥

الجملة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية

قياس وتقييم الأداء

و عملية قياس الأداء تعني التعرف على مستويات الأداء الفعلية في ضوء المعايير والمؤشرات التي سبق تحديدها مسبقاً، والواقع العملي يثبت في كثير من الأحوال أن هناك انحرافات مسموح بها وأخرى غير مسموح بها ولذلك يجب دراستها والتعرف على أسبابها ومحاولة علاجها.

ووجود نظام للمعلومات والاتصال داخل المنظمة يؤدي إلى تبسيط عملية تقييم الأداء وسرعتها، حيث يتم تجميع المعلومات عن الأنشطة التي تم تنفيذها وبالتالي مقارنتها بالمعايير المحددة ونظام المعلومات والاتصالات هو الذي يوفر المعلومات المطلوبة للقياس وتقييم الأداء.

تصحيح الانحرافات

إن الهدف من النظام الرقابي في أي منظمة هو التأكد من مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات التي يظهرها التقييم والقياس، وفي هذا المجال تؤكد على أن الانحرافات قد تكون موجّهة بمعنى أن يكون الأداء أفضل عما هو مخطط له، أما الانحرافات السالبة وهي التي تكون أقل من الأداء المخطط فهذه المشكلة يجب على الإدارة دراستها وبحثها للتعرف على أسبابها وقد تكون أسباب الانحرافات السالبة كما يلي على سبيل المثال^(٢٠) (سيد جاد الرب، ٢٠٠٩، مرجع سابق):

١. عدم موضوعية ومنطقية المعايير الموضوعية بحيث أنها جاءت بأكثر مما تحتمله طاقات الأفراد والماكينات والمنظمة ككل.
٢. انخفاض كفاءة نظام العمل من حيث عدد ساعات العمل أو نظام الإشراف المباشر.
٣. عدم كفاءة نظام الأجور وعدم كفاءة وعدالة نظام الحوافز والمكافآت.
٤. انخفاض نفسية ومعنوية الأفراد في مستويات التنفيذ لعدم رضائهم عن المنظمة أو أعمالهم أو عن قادتهم.
٥. حدوث تغيرات مفاجئة لم تكن في الحسبان مثل ارتفاع أسعار المواد الخام أو وجود قوة تنافسية ضاربة في مجال إنتاج أو خدمات المنظمة وهذا السبب يكون نتيجة قصور في عملية التنبؤ ودراسة السوق.
٦. التغيير غير المنظم في خطط المنظمة وأهدافها وما يترتب على ذلك من حدوث ارتباك واضطراب في نظام العمل.

ولا تكتمل العملية الرقابية إلا بعد اتخاذ الإجراءات المصحة للأداء، وبشكل سريع وحاسم وموضوعي خاصة الانحرافات السالبة غير المسموح بها، فقد يستدعي الأمر تغيير أو تعديل أي من الأسباب السابق ذكرها مثل:

١. إعادة وضع المعايير مما يتمشى وإمكانيات العمال والمنظمة.
٢. إعادة النظر في وضع نظام فعال للأجور والمكافآت والحوافز.
٣. إعادة برنامج تدريبي فعال لتزويد الأفراد بالمهارات المطلوبة.
٤. إعادة وضع نظام ملائم للعمل والتشغيل.
٥. توقيع جزاءات وعقوبات على المتسبب في الإهمال والتقصير الذي ينتج عنه الانحراف، إذا كان الإهمال والتقصير عن عمد أو سوء قصد.

النتائج:

١. قصور وعدم قدرة النظام الحالي للإدارة على تقويم الأداء على خلق منهج متكامل لقياس وتقويم الأداء
٢. عدم تمكن النظام الحالي للإدارة من تعيين مناطق القوة والضعف في الأداء ومساعدتها في اختيار استراتيجيات العمل المناسبة
٣. الارتباط الوثيق بين متغيرات البيئة الحديثة ونظم قياس الأداء الحديثة.
٤. ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.
٥. اهتمام الإدارة الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

التوصيات:

١. بيان أهمية رؤية ورسالة المنظمة.
٢. التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.
٣. التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً.
٤. اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
٥. تحفيز وتشجيع الإدارة العليا في تحقيق أهدافها الإستراتيجية
٦. الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.
٧. تبني نظام لتقويم الأداء يعتمد على الأبعاد الإستراتيجية في كشف نقاط القوة والضعف عند ممارسة الأنشطة الاقتصادية والمالية والإدارية لهذه المؤسسات

المراجع

- (١) إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، ١٩٩٠، ص ٢.
- (٢) أحمد محمد شعبان، "نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم أداء منشآت المراجعة"، "دراسة تطبيقية"، جامعة القاهرة ص ٥٩ : ٦٣.
- (٣) المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، إدارة وإستراتيجية العمليات، عمان، مطابع الشمس، ٢٠٠١، ص ٤٤ - ص ٤٥.
- (٤) المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، إدارة وإستراتيجية العمليات، مرجع سابق، ٢٠٠١، ص ٥٠.
- (٥) غازي رسمي أبوقاود، " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسى فى المنظمات العامة "، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية الأقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦، ص
- (٦) عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، كلية التجارة بدمياط، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩ ص ٣٩ - ٤٠.
- (٧) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مرجع سابق ، ص ١٣٩ : ١٤٠.
- (٨) سيد جاد الرب، إدارة منظمات الأعمال - إطار متكامل في ضوء المناهج الإدارية المعاصرة، ٢٠٠٥-٢٠٠٦، مطبعة العشرى، ص ١٩٥ : ١٩٧.
- (٩) سيد محمد حاد الرب، إدارة منظمات الأعمال، إطار متكامل في ضوء المناهج الإدارية المعاصرة ، مرجع سابق ، ص ٢٠١.
- (١٠) على الشرفاوي، السياسات الإدارية : تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات في منشآت الأعمال، (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ١٩٨٦) ص ٣٣.
- (١١) علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٠.
- (١٢) محمد المحمدي الماضي، إدارة الاستراتيجية ٢٠٠٩، مرجع سبق ذكره، ص ١٤١.
- (١٣) ابتهاج مصطفى عبدالرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ٨٢.

- (١٤) محمد المحمدي الماضي، إدارة الاستراتيجية: الإعداد والصياغة، (القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٤)، ص ٧٧.
- (١٥) دعاء عبدالفتاح شحاتة، "دور المراجع الداخلي في مراجعة الاستراتيجية وانعكاسه على كفاءة وفعالية الأداء في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة القاهرة ٢٠١٢، ص ٣٠: ٣١.
- (١٦) دعاء عبدالفتاح شحاتة، "دور المراجع الداخلي في مراجعة الاستراتيجية وانعكاسه على كفاءة وفعالية الأداء في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ٣٠: ٣١.
- (١٧) عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص ١١٢.
- (١٨) علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص ١٥٨.
- (١٩) إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٣ - ١٦٨.
- (٢٠) د. محمد المحمدي الماضي، "إدارة الاستراتيجية"، مرجع سابق، ص ١٧٧ - ١٧٨.
- (٢١) د. محمد المحمدي الماضي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ١٧٧: ١٧٨.
- (٢٢) د. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، ٢٠٠٩، ص ١٢٠: ١٢١.
- (٢٣) سيد محمد جاد الرب، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، "مدخل استراتيجي للتحسين المستمر و التميز التنافسي، ٢٠٠٩، ص ١٧: ٣٨.
- (٢٤) سيد محمد جاد الرب " مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء"، مرجع سابق، ص ٢٠-٢٥.
- 25) Richardson, Strategic Management, London: Pitman publishing, 1995, P. 2
- 26) Clark E. Crouch, Strategic Planning Definition, www.owt.com/crouch/plandef
- 27) Marcus C. Bogue III and Elwood S. Buffa, Op. cit, PP. 230 - 231.
- 28) Samuel C. Certo and Paul J. Peter, Strategic Management Focus or Process, New York: McGraw-Hill, Inc, 1990 p. 30.
- 29) Whellen and Hunger, Op. cit., P. 73