

الاتجاهات الحديثة

في الإدارة الاستراتيجية الرياضية

أ. نعمان عبد الغني د. حمروش أحمد رضا



مخبر التطبيقات النفسية والتربوية

جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

عنوان الكتاب: **الاتجاهات الحديثة**
في الإدارة الاستراتيجية الرياضية

اسم المؤلف: أ. نعمان عبد الغني / د. حمروش أحمد رضا

الحجم: 16 x 24

عدد الصفحات: 256

ردمك: 978 - 9947 - 0 - 4957 - 0

الإيداع القانوني: السادس الثاني ، 2017

ملاحظة: لا يتحمل المخبر تبعات ما ينشر من مقالات
وكتب لتبقى المسؤولية على أصحابها.

تم الطبع بمطابع:

دار الهدى

للطباعة والنشر والتوزيع

المنطقة الصناعية ص ب 193 عين ميليلة - الجزائر

الهاتف: 032. 50. 63. 59 // 032. 50. 63. 60

الفاكس: 032. 50. 63. 61

web: www.elhouda.com

e-mail: darelhouda@yahoo.fr

الفهرس

فهرس المحتويات..... 5

الفصل الأول

مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية

مقدمة..... 13

1- مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية..... 14

1-1- تطور الفكر والتخطيط الاستراتيجي..... 14

1-2- التخطيط الاستراتيجي..... 15

1-3- التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى..... 18

1-4- التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية..... 19

1-5- الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي..... 19

1-6- مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي..... 25

الفصل الثاني

الهيكل التنظيمي

1-2- الهيكل التنظيمي..... 35

2-2- العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي..... 35

2-3- أنواع الهياكل التنظيمية..... 37

2-4- علاقة الاستراتيجية بالهيكل..... 40

2-5- الهيكل التابع للاستراتيجية..... 40

2-6- عوائق التغيير في مراحل الهيكل التنظيمية..... 42

الفصل الثالث

التخطيط الإستراتيجي

- 1-3- التخطيط الإستراتيجي.....45
- 2-3- فوائد التخطيط الاستراتيجي.....47
- 3-3- نشأة الإدارة الإستراتيجية.....47
- 4-3- تعريف الإدارة الإستراتيجية.....51
- 5-3- مهام الإدارة الإستراتيجية.....52
- 6-3- العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الإستراتيجية.....54
- 7-3- الحقل الاستراتيجي (القوى التنافسية).....63
- 8-3- أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات.....66
- 9-3- الرؤية الإستراتيجية.....68
- 10-3- تحليل بيئة العمل.....71
- 11-3- التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس.....71
- 12-3- تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة.....72
- 13-3- التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية.....76
- 15-3- تحليل سلسلة القيمة.....78
- 16-3- الوضعية الإستراتيجية علي مستوى النشاطات الفردية.....93
- 17-3- تحديد الموقف الإستراتيجي.....96
- 18-3- الاختيار الإستراتيجي.....99
- 19-3- العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الإستراتيجية.....107
- 20-3- صياغة الإستراتيجية.....117

الفَصْلُ الْإِثْنَانِ

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- 1-4- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....117
- 2-4- إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.....119
- 3-4- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة.....124
- 4-4- إستراتيجية التسويق.....128
- 5-4- إستراتيجية البحث والتطوير.....138
- 6-4- التنفيذ الاستراتيجي.....143
- 7-4- التقييم والرقابة الإستراتيجية.....144
- 8-4- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة.....165
- 9-4- إستراتيجية تغيير قبل كل شيء.....165
- 10-4- أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة.....168

الفَصْلُ الْخَامِسُ

من أجل خطة إستراتيجية رياضية

- 1-5- من أجل خطة إستراتيجية رياضية.....173
- 2-5- إستراتيجية تمويل.....175
- 3-5- بناء إستراتيجية إعلامية رياضية.....178
- 4-5- خطوات بناء إستراتيجية إعلامية.....179
- 5-5- إستراتيجية التدريب.....183
- 6-5- وسائل وأدوات وتقنيات التدريب.....186
- 7-5- التقنيات الحديثة في تدريب الأفراد.....187

188.....	8-5 أهداف التدريب
189.....	9-5 أساليب التدريب
191.....	10-5 إستراتيجية إدارة وتسيير الرياضي
193.....	11-5 تعريف القيادة
194.....	12-5 قيادة النادي
194.....	13-5 قيادة الفريق
196.....	14-5 أبعاد سلوك القيادة
197.....	15-5 القيادة الإدارية
199.....	16-5 أقسام الوظائف الإدارية

الفَصْلُ السَّادِسُ

المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية

203.....	1-6 المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية
208.....	2-6 مستويات الإدارة
210.....	3-6 المسير وخصائصه
211.....	4-6 مدارس التسيير
213.....	5-6 العملية الإدارية
225.....	6-6 استراتيجية تكنولوجيا معلومات
232.....	7-6 استراتيجية القيادة في المجال الرياضي
235.....	8-6 أنماط القيادة قيادة النادي

الفَصْلُ السَّابِعُ

استراتيجية تسويق رياضي

241.....	1-7- استراتيجية تسويق رياضي
241.....	2-7- مفهوم التسويق الرياضي
243.....	3-7- الاسباب والدوافع لاستخدام المفهوم التسويقي
245.....	4-7- مجالات التسويق الرياضي
247.....	5-7- استراتيجيات التسويق الرياضي
247.....	6-7- التخطيط الاستراتيجي
253.....	المصادر والمراجع



الفصل الأول

مفهوم وأهمية

الإدارة الاستراتيجية



مَقَالَتِي

تعتبر الاستراتيجية من المهام الرئيسية بالنسبة للمؤسسة والتي تعتبر من مهام المدير أو المدير العام أو مجلس الإدارة أو صاحب المؤسسة بصفة عامة، حسب حجم المؤسسة. إلا أن وضع الاستراتيجية، كما ، يتوقف على العديد من الأمور والمتمثلة في الأساس على معرفة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وتوفير الامكانيات المادية والبشرية، حتى يمكننا رسم الاستراتيجية الملائمة لها مع التطلع والترصد لما ما يمكن حدوثه مستقبلاً.

إن وضع الاستراتيجية هذه، يجب أن يصاحبه إعادة النظر في هيكلية المؤسسة بما يتماشى ومتطلباتها من تغير في بعض ورشاتها ومصالحها الإدارية وغير ذلك.

وعلى هذا الأساس، جاء هذا الكتاب والذي سنتطرق من خلاله إلى بعض الاتجاهات الحديثة في استراتيجية الادارة بصفة عامة واستراتيجية الادارة الرياضية بصفة خاصة، وكذلك الهيكلية والتنظيم وفي الأخير محاولة ايجاد العلاقة بينهما لمدى تأثير عملية الهيكلية على الاستراتيجية المرسومة للمنظمة أو المؤسسة الرياضية.

1- مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

1-1- تطور الفكر والنخطيط الاستراتيجي

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية.

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الادارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والاستراتيجية المعتمدة.

وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبر وتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقةً من تشخيص التغير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف.

ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالابداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثة المترابطة.

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الاداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ماسمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا- ماكدونالد- كانون- فولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

1-2- التخطيط الاستراتيجي:

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

يعرف ستينر (Steiner 1979) التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

1- مستقبلية القرارات:

حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديدًا للوسائل المؤدية إليه.

2- التخطيط كعملية:

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة. وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وتحدد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3- التخطيط كفلسفة:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4- التخطيط كبناء:

يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

أما تريجو وزيمرمان (Tregoe & Zimmerman 1980) فتناولان التخطيط الاستراتيجي من حيث دوره فيعرفانه بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا وكيف؟ ومن ثم فالتخطيط الاتراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل، ويوفر هذا التخطيط إطاراً من شأنه توجيه الخيارات التي تحدد مستقبل واتجاه تنظيم معين.

ويرى مارتن بترسن (M. Petreson 1980) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها. والمستهدف من التخطيط الاستراتيجي التعليمي هنا هو تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تتميز بطابع التغير، وذلك من خلال تطوير نموذج قابل للتعديل، يمكن تطبيقه بغية تحقيق مستقبل المؤسسة التعليمية وكذلك وضع استراتيجيات تسهل تحقيق ذلك التكيف والانسجام.

أما وارن جروف (Warren Groff 19883) فيعرف التخطيط الاستراتيجي التعليمي بأنه عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة، بحيث تساعد هذه العملية المؤسسة على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر.

وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون استراتيجياً يعني أن تكون

أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعياً للبيئة الديناميكية. فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف.

كما يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة لأنه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المؤسسة. وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا نفعل ذلك؟ وكيف نفعل ذلك؟

وحيث إننا لا يمكن أن نفعل كل شيء نريده، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن أن بعض القرارات والإجراءات أكثر أهمية من الأخرى وجانب كبير من الاستراتيجية يقع في إطار صنع القرارات حول ما هي القرارات والإجراءات الأكثر أهمية لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

والتخطيط الاستراتيجي هو جهد عقلي منظم يهدف إلى استثمار كل الطرق والأساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف أو غايات المؤسسة، وبناء الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتطوير مجموعة من الخطط الشاملة لدمج وتنسيق الأنشطة. إنه يهتم بالنواتج (ما الذي يجب فعله؟) والوسائل (كيف يمكن فعله؟).

3-1- التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنها يختلفان في تأكيدها على البيئة "المفترضة". فالتخطيط بعيد المدى يعني بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة (المعلومات) الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. فعلى

سبيل المثال في أواخر الخمسينات وبداية الستينات كان الاقتصاد الأمريكي ثابتاً نسبياً وبالتالي يمكن التنبؤ به، لذلك كان التخطيط بعيد المدى مفيداً.

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى). وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

4-1- التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية :

يكون التفكير الاستراتيجي مفيداً فقط عندما يدعم التفكير الاستراتيجي ويقود إلى الإدارة الاستراتيجية "الأساس للمؤسسة الفعالة". ويعنى التفكير الاستراتيجي بالسؤال: "هل نفع الشئ الصحيح؟" وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية: غرض محدد، وفهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الغرض وكذلك الإبداع في تطوير استجابات فعالة لتلك القوى والمعوقات. أما الإدارة الاستراتيجية فهي تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً.

1 - 5- الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

أولاً: الجاهزية

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى "الصورة الكبرى". أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة على وشك الرحيل، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي. إن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون قادرة على:

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الأدوار (من يعمل ماذا؟....)
- تشكيل لجنة للتخطيط.
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانياً: إعداد الرؤية والرسالة

رسالة المؤسسة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أن يذهب الكاتب وهي توضح بان الكاتب يعرف إلى أين يذهب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماماً من خلال:

- 1- الغرض: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.
 - 2- العمل: ويعني الطريقة أو النشاط الرئيس الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.
 - 3- القيم: وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.
- كتابة الرسالة: تعني الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المؤسسة للعملاء والجمهور، والعناصر التالية ضرورية في تعريف ماهية المؤسسة.
- بيان الغرض: حيث يوضح غرض المؤسسة ماذا تسعى المؤسسة لتحقيقه: لماذا وجدت المؤسسة؟ ما هي النتيجة القصوى لعمل المؤسسة؟ وفي تحديد الغرض من الضروري التركيز على المخرجات والنواتج وليس على الطريقة.
- مثال يوضح غرض مؤسسة للإرشاد الصحي والعقلي
- مثال ضعيف: "تقديم الخدمات الإرشادية" (يصف الطريقة وليس النتيجة)

• مثال قوي: "تحسين جودة الحياة" (يصف النتيجة النهائية)

بيان العمل: وهو يجل العمل والأعمال (الأنشطة/ البرامج) التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق غرضها. والرسائل غالباً تتضمن الفعل "يقدم" أو تربط الغرض بالأعمال.

مثال تحسين جودة الحياة من خلال تقديم الخدمات الارشادية

القيم: وهي المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون لتطبيقها، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم.
بالإضافة إلى العناصر الثلاثة السابقة، يمكن معالجة الأسئلة التالية خلال تطوير رسالة المؤسسة:

• ما المشكلة أو الحاجة التي تحاول المؤسسة معالجتها؟

• ما الذي يجعل مؤسستك فريدة؟

• من المستفيد من عملك؟

رؤية المؤسسة:

أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه.

ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة، وطموحه، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل. إنها يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

خلاصة الخطوة الثانية: إعداد المؤسسة لرسالتها ورؤيتها.

ثالثاً: تقييم الوضع الحالي للمؤسسة.

ويقصد بذلك الوعي بالمصادر المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية.

إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خططها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا. الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها.

وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

تحليل SWOT

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام المؤسسة، والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرهما والاستعداد لمواجهةها حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد

في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها.

تحليل STEEP

ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية:

- العوامل الاجتماعية (Social) S

- العوامل الفنية (Technical) T

- العوامل الاقتصادية (Economic) E

- العوامل التربوية (Educational) E

- العوامل السياسية (political) P

خلاصة الخطوات الثلاثة: قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من المؤسسة.

رابعاً: تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة:

بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية فإن الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك. أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ (الاستراتيجيات) والتناجات العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة).

إن ذلك قد يأتي من خلال إلهامات فردية ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها. ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة.

إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.

خلاصة الخطوة الرابعة: تحديد الخطوط العريضة التي توضح اتجاهات المؤسسة الاستراتيجية، أي الاستراتيجيات العامة والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة التي تستجيب للقضايا الملحة.

خامساً: إكمال الخطة المكتوبة

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسؤولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المفتاحية والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية.

إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة. فبالخلاف إن كان خطيراً قد يقوض فعالية التوجهات الاستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط.

خلاصة الخطوة الخامسة: الخطة الاستراتيجية.

1-6- مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

ظهور وتطور مفهوم الإستراتيجية

الإستراتيجية هي مصطلح قديم وهي كلمة يونانية بمفهوم "استراتيجوس" كان يقصد بها فن الحرب. من هذا المنطلق يمكن القول أن أصل كلمة الإستراتيجية هي كلمة مرتبطة بالحروب والغزوات بمعنى أن القائد من خلالها يريد أن يحصل على خطة تساعد على عملية النصر العسكري، هذا المفهوم قد طوره فيما بعد نابليون في حروبه، وامتد إلى العديد من المجالات الأخرى: سياسية واقتصادية... إلخ، والتي تكون في خدمة الخطة العسكرية، كذلك يمكن التمييز بين الإستراتيجية والتكتيك وهي كلمة يونانية أيضا مشتقة من كلمة "تاسين" والتي تعني وضع خطة معينة من أجل النصر في معركة ما، أو طريقة تنفيذ حملة عسكرية وإدارتها.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن مصطلح الإستراتيجية مشتق من فن الحرب والذي معناه التخطيط والتنفيذ لسياسات وطنية أو لتحالفات معينة، وذلك باستخدام كل الموارد المتاحة.

وعلى هذا الأساس، استخدم هذا المفهوم بصفة عامة بالنسبة للمسائل والأمور الكبيرة والطويلة الأمد، كما تم إدخال هذا المصطلح في تسيير الأعمال ليأخذ فيما بعد معنى ما يسمى سابقا بالسياسة أو السياسة التجارية في الوقت الحالي. انتقل هذا المصطلح إلى إدارة الأعمال في بداية عشرينيات الستينات من قبل U.S.A، وقد أخذ به تحت مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين 1961-1965 تحت حكم الرئيس ليندن جونسون والذي أعطى توجيهات من أجل تطبيقه في كل الولايات الفدرالية. من هنا وكما هو معلوم لدينا، أن الأبحاث الأولى في هذا المجال قد انطلقت من الو.م.أ، وعليه فقد انتقل هذا المفهوم مرة أخرى ليصدر خارج و.م.أ، وذلك خلال نهاية الستينات، إلى الدول الأوروبية كمرحلة أولى ثم إلى دول العالم الثالث. كما تم

توسيع استخدام هذا المصطلح في العديد من المجالات الاقتصادية منها والغير اقتصادية، وعليه فالطروحات السابقة كانت صحيحة بالرجوع إلى الوضعية التي ارتبطت في منتصف السبعينات حيث كانت وضعية تنافسية ضعيفة بالمقارنة على ما هي عليه اليوم. فالمشاكل الأساسية للنشاط المنظم قبل وبعد الحرب العالمية الثانية قد مست الإدارات التي تحتوي على أعداد كبيرة من الأفراد ورؤوس الأموال والموارد

والموازنة. وعلى هذا الأساس وضعت أنظمة للإعدادات ومن ثم تطبيق التقنيات العملية أو الأمثلة من أجل إيجاد الوسيلة الأكثر فعالية من أجل عمل شيء ما.

2- مفهوم الاستراتيجية:

تعتبر الاستراتيجية من المهام الرئيسية بالنسبة للمؤسسة والتي تعتبر من مهام المدير أو المدير العام أو مجلس الإدارة أو صاحب المؤسسة بصفة عامة، حسب حجم المؤسسة. إلا أن وضع الاستراتيجية، كما مر معنا في فصول سابقة، يتوقف على العديد من الأمور والمتمثلة في الأساس في؛ معرفة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وتوفير الامكانيات المادية والبشرية، حتى يمكننا رسم الاستراتيجية الملائمة لها مع التطلع والترصد لما ما يمكن حدوثه مستقبلاً.

إن وضع الاستراتيجية هذه، يجب أن يصاحبه إعادة النظر في هيكلية المؤسسة بما يتماشى ومتطلباتها من تغير في بعض ورشاتها ومصالحها الإدارية وغير ذلك.

وعلى هذا الأساس، جاء هذا الفصل والذي سنتطرق من خلاله إلى بعض المفاهيم الاستراتيجية، وكذلك الهيكلية وفي الأخير محاولة إيجاد العلاقة بينهما لمدى تأثير عملية الهيكلية على الاستراتيجية المرسومة للمنظمة أو المؤسسة.

I- التعريف الاصطلاحي للاستراتيجية:

إن مصطلح الاستراتيجية هذا قد تعرضنا له في الفصل الأول من هذه المحاضرات وكذلك في الفصل السابق (الفصل الثامن) من خلال مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد للإدارة الاستراتيجية، وكذلك صياغة الاستراتيجية وتنفيذها على التوالي. إلا أنه، من الممكن التطرق هنا إلى كل من ماهية الاستراتيجية ومكوناتها.

I-1- تعريف الاستراتيجية وأنواعها

I-1-1- تعريف الاستراتيجية

تطرق العديد من المفكرين في إعطاء تعريف لمفهوم الاستراتيجية كل حسب وجهة نظره، وعليه، زيادة على ما ورد في الفصل الأول في هذا الشأن، يجدر بنا في هذا المقام التعرض لبعض التعاريف حسب التسلسل الزمني خلال العقود السابقة من القرن العشرين.

فالتعريف الذي جاء قبل الحرب العالمية الثانية تمحور حول كون الاستراتيجية هي فمن استخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق أهداف أساسية. وقد عرفتها الموسوعة البريطانية l'Encyclopedia Brittanica على أنها فن استخدام كافة الموارد لتحقيق أهداف الحرب.

وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال إدارة الأعمال، بعد الحرب العالمية الثانية، ليتمحور حول كون الاستراتيجية خطة متكاملة يتم وضعها لتحقيق الأهداف الأساسية، وفي هذا السياق يمكن التعرض لبعض التعاريف كما يلي:

عرّف دريكر (P. Drucker) في الخمسينيات من القرن الماضي هو المصطلح الذي يتمثل في: "تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا ما تطلب الأمر، بما في ذلك تحديد ما هية وكمية الموارد".

كما عرفها شندلر (Chandler) في الستينات على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرائق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق

تلك الأهداف". وقد ركّز هذا الأخير على العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة، كما قام بالربط بين تحديد الأهداف طويلة الأمد لها مع اختيار طرائق التصرف اللازمة لذلك.

كما عرفها كانون (Cannon) في نهاية الستينات على أنها: "القرارات الموجبة لتصرف والتي تحتاجها المنظمة تنافسا، لتحقيق أغراضها".

أما في حقبة الثمانينات، فيمكن سرد التعريف الذي جاء به برانت (Brant) والذي يرى بأنها: "بيان ملخص لكيفية السعي نحو الأهداف. أما غليك (Glueck) فيعرفها على أنها: "خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنشأة ومع تحديات البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنشأة". وهنا يبرز التركيز على مزايا المنشأة والبيئة المتغيرة المواجهة لها ودور واضعوا الاستراتيجية في التوفيق بينها.

أما جواد والمؤمن، في مطلع التسعينات، فيعرفانها على أنها: "الاتجاه العام الذي تسعى المنظمة إلى بلورته واقعا". وأنها "الخط العام الذي ينتهج في ضوء خطط المنافسين واعتمادا على فلسفة المنظمة العامة، وبما يضمن بقاءها وديمومتها واستمرار عملها".

فمن خلال التعاريف السابقة، وما تتعرض له المؤسسة من منافسة حادة وتغيرات بيئية متسارعة، يتوجب عليها البحث عن استراتيجية تمكنها من التكيف مع هذه المنافسة والعوامل البيئية هذه باستمرار ضمن ما تسمح به امكانياتها ومواردها.

I-2- أنواع الاستراتيجية:

إن المصادر والامكانيات والمهارات التي بحوزة المؤسسة، والتي تكمن في مكانتها في السوق، الضغوط التنافسية الواقعة عليها، والتوجهات العامة للنشاط التجاري...، هي التي تسمح للمؤسسة باعتماد أفضل استراتيجية لها.

فحسب سلاينر وآل Sleiner et Al، لا يوجد تصنيف مقبول للاستراتيجيات، بشكل عام، إلا أن هناك محاولات بذلت لتكوين مجاميع للاستراتيجيات لتوضح أبعادها وهي:

1- التصنيف المعتمد على مجال الاستراتيجية وهو:

- الاستراتيجيات الكبرى.
- استراتيجيات البرامج.
- الاستراتيجيات التفصيلية.

2- التصنيف المعتمد على المستوى التنظيمي وهو:

- استراتيجية المؤسسة أو المنظمة (المقر الرئيسي).
- استراتيجية الأقسام.

3- التصنيف وفق الغرض والوظيفة وهو:

- الاستراتيجيات التنافسية.
- استراتيجيات (منتوج/ سوق)
- الاستراتيجيات المالية.

4- التصنيف وفق الاستراتيجيات الشخصية للمدراء وهو:

- الاستراتيجيات الجزئية aggressive.
- الاستراتيجيات الهادئة mild.

2-I- العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية

إن هناك عوامل عديدة تؤثر في صياغة الاستراتيجية وهي:

1-2-I- البعد الزمني:

وهي الفترة المطلوبة للاستراتيجية لتحقيق آثارها وهي:

1- الفترة قصيرة الأمد: وهي القرارات قصيرة الأمد والتي تقل عادة عن سنة (والتي يمكن قياس تأثيرها بالساعات، أيام، أسابيع...)، فهي قرارات تشغيلية تتعلق بالشراء، الأفراد، الإنتاج، الصيانة وسياسات السيطرة على النوعية.

2- الفترة المتوسطة: وهي القرارات التي يمكن قياس تأثيرها بالأسابيع والشهور، وهي تتعلق بالتشغيل متوسط الأمد، وتشمل التنبؤ بالطلب، قرارات التخطيط، تحديد حجم قوة العمل، والقرارات التي تخص توزيع السلع، ووضع مستويات التخزين والخدمات.

3- الفترة طويلة الأمد: وهي القرارات الاستراتيجية طويلة الأمد، وتمثل في اختيار توقيت وموقع وحجم تشييد المرافق الإنتاجية الجديدة. وهذه القرارات يمكن قياس تأثيرها بسنة أو أكثر، ويتطلب اتخاذ مثل هذه القرارات معلومات حول التنبؤ بالمنتجات الجديدة والقائمة والخصائص المتغيرة للسوق، وتغيرات التكاليف وتوفير الموارد.

2-2-1- التخصيص:

تشير العديد من الدراسات بأن المؤسسات المتخصصة غالباً ما تكون أكثر نجاحاً، حيث أوضحت دراسات كل من هايس وويلرايت (Hayes & Wheelwright) أن المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات أقل تكون غالباً أكبر ربحاً.

ويعزى ذلك إلى أن المؤسسات المتخصصة تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها؛ طرق الإنتاج، طلب السوق، النوعية، السيطرة... الخ. أما المؤسسات التي تنتهج سياسة التنوع، فإن تتأثر بالخصائص السابقة، وبالتالي عدم قدرتها في السيطرة على المشاكل التي تعترضها من حين لآخر.

3-2-1- التقسيم:

ويتم تقسيم هذا الأخير على ثلاث أسس وهي:

1- التكلفة: تعتبر التكلفة المنتج الجاهز للاستهلاك، والتي يتحدد في ضوءها سعر البيع في السوق، الوسيلة الرئيسية لتقييم الاستراتيجية. وبسبب صعوبة التأكد

من مدّة الاستفادة من الطرق الجديدة، تكون التكاليف الثابتة لها هي الأكثر صعوبة في التقييم.

2- النوعية: ووفقا لهذا البعد، يتم تقييم الاستراتيجية، بحيث تكون نوعية المنتج المحدد الرئيسي لنجاحه في السوق. وتعتبر نوعية المنتج هي الوسيلة الأولى لتقييم أداء الإنتاج في الدول المتقدمة، ومنها اليابان، حيث تصل أهمية النوعية، حسب التصريح الذي أدلى به نائب رئيس شركة تويوتا (TOYOTA) السابق "تايشي أونو" مهما يعتقد المدير ما هو مقدار خسارته بسبب النوعية الرديئة، فإن الخسارة في الواقع هي ست أضعاف ما يعتقد (Taguchi & Clausing).

3- الربحية: تعد هذه الأخيرة خط للمنتج المحدد لنجاح الاستراتيجية، إلا أن معظم الأرباح في الأمد القصير، قد تكون استراتيجية ضعيفة للمؤسسة، إذا ما تطلب تخفيض في الاستثمار، في طاقة وتكنولوجيا جديدة، أي لا تكن الاستراتيجية التي تحقق ربحا قصير الأمد بالضرورة أفضل لمصلحة المؤسسة في المدى الطويل (Nahmias).

4-2-I- التوازن (الإنسان)

قد تضحي الاستراتيجية خليط كافة سياسات المؤسسة التي تؤثر على الإنتاج، فقد يتم تصميم سياسات الأفراد والأجور لتشجيع الكلفة وتحسين الإنتاجية، وتوجه الرقابة والسيطرة على المخزون والجدولة وخطط الإنتاج نحو تقليل تكاليف الإنتاج وتحسين المعايير، ويوجه تصميم طريقة العمل نحو إنتاج منتجات ذات نوعية عالية، وكل من هذه السياسات تعظم هدف معين مختلف.

وتجدر الإشارة، إلى أن هناك مجموعة أسباب قد تدفع المؤسسات إلى عدم انتهاج التوافق في صياغة استراتيجيات تتناسب مع مهماتها ورسالتها ومنها:

1- الحرفية: يتأثر رسم استراتيجية المؤسسة بمدى تطابق أو اختلاف أهداف ووجهات نظر مدراء التنفيذ بين المختصين كمدراء؛ الإنتاج، المبيعات، المالية

والأفراد. فهؤلاء لا يقومون بتحقيق نفس الأهداف، إذ يحاول بعضهم تقليل التكاليف، ويسعى آخرون لتحسين نوعية محيط وظروف العمل، فيما يرغب غيرهم في تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة.

2- التنوع: قد تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات جديدة في المعامل أو الورشات القديمة، وهذا بهدف تقليل الاستثمار في الطاقة الجديدة. فمن وجهة نظر الإدارة، فإن هذا الاجراء يخفض التكاليف الثابتة، إلا أنه قد يؤثر سلبا على نوعية المنتج.

3- التغير في المهام الإنتاجية: قد يتم اتخاذ قرار بإضافة طاقة إنتاجية على ضوء الطلب المتوقع في السوق، إلا أن السوق في تغير مستمر، وبالتالي يمكن أن تتغير وظيفة المعمل أو الورشات، وبعد هذا التغير، فإن الأهداف التي كانت تعد معقولة عند انشاء المعمل، تصبح قد لا تعني شيئا.

4- الأهداف الصريحة: يجب على الإدارة أن تستوعب كيفية ملائمة أهداف الإنتاج مع استراتيجية المؤسسة ككل، وذلك حتى تكون هناك سيابة ثابتة. فليس باستطاعة أقسام المالية، التسويق والإنتاج تطوير استراتيجية ثابتة معنى بصورة معينة، ما لم تكن هنالك استراتيجية واضحة على مستوى المنشأة ككل (Nahmias).

وعليه، يمكن تصور العوامل المؤثرة في صياغة الاستراتيجية بالأبعاد الأربع السابقة، حيث أن كل منها يؤثر تأثيرا مباشرا في صياغة الاستراتيجية، كما أن هناك عوامل فرعية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تلك العوامل الرئيسية عند صياغة استراتيجية المؤسسة.



مَقَالَةٌ

2-1 الـهيكلة التنظيمية:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الاطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

ليس هناك مثال يكون صالح للتطبيق لأي مؤسسة، لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف هذه الأخيرة، طبيعة عملها وظروفها المحلية. فمن خلال الدراسات والتجارب الميدانية، أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة. هذه العوامل هي: حجم المؤسسة، مدة حياتها، مكان عملها، درجة التخصص اللازمة لها، القدرات الإنسانية التي تحتاجها، نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل بها (غنايم والشرقاوي).

2-2 العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي

2-2-1 حجم المؤسسة

إن من بين أكثر العوامل تحديدا الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو حجمها، فعندما يكون حجم المؤسسة صغيرا، من الصعب عادة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها. كما أن القدرات الانسانية المطلوبة للتعامل مع المشاكل العملية متنوعة، ويصعب اسناد المهام إلى شخص متخصص لأن التكلفة الاقتصادية تكون معتبرة (غير مبررة). أما في حالة كون المؤسسة كبيرة الحجم، فإن الأنشطة تكون أكثر تنوعا واتساعا في مجالاتها بحيث يصبح التخصص أمرا واقعا ومبررا، كما تزداد الحاجة إلى التنسيق والرقابة.

2-2-2- رورة حياة المؤسسة

إن المؤسسة لها مدة حياة معينة كالكائن الحي، فهي تمر من مرحلة الإنشاء، مرحلة النمو، مرحلة النضج ثم مرحلة الشيخوخة والهرم، وهذه المرحلة تستدعي إعادة التنظيم وإلا فمصيرها الزوال. وعليه فإن عامل الزمن يلعب دورًا كبيرًا في عملية التأثير على الهيكل التنظيمي وذلك من خلال:

- مدة صلاحية المؤسسة والذي يعتمد على هيكل بسيط، ويحتاج إلى خبراء خارجيين في تنظيم شؤونها.
- عمل المؤسسة لعدة ورديات، فكلما كانت هناك ورديات في العمل يؤدي إلى تعقد في الهيكل التنظيمي.
- حالة الطوارئ التي تستدعيها أنشطة المؤسسة، والذي يتم من خلاله تقليص الاتصالات التقليدية، كما هو الحال في مؤسسات الطيران أو المستشفيات.

2-2-3- مكان عمل المؤسسة

إن مكان تواجد المؤسسة يؤثر على نوعية الهيكل التنظيمي، فكلما كان مكان المؤسسة في مكان واحد أو متقارب فهذا بدون شك يتطلب هيكلًا تنظيميًا يختلف عن ذلك الذي يكون بالنسبة للمؤسسة التي تكون متواجدة بأكثر من مكان كمؤسسة BCR ومؤسسة ENPEC بسطيف. وهنا من الممكن ظهور مشاكل الاشراف والتنسيق، وعليه يجب تفويض السلطات لتوفير الفعالية لأداء الوحدات.

2-2-4- التخصص

إن عملية التخصص هذه، تؤثر لا محالة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فكلما كانت درجة التخصص محدودة، كلما كان الهيكل المعتمد بسيطًا، والعكس صحيح أي بمعنى إذا كانت المؤسسة تقوم بإنتاج عدد من المنتجات المتشابهة يختلف الأمر عما إذا كانت المؤسسة تنتج عدد من المنتجات المتنوعة والمختلفة.

2-2-5- القدرات الانسانية

إن القدرات الانسانية ونوعيتها، تؤثر لا محالة على اختيار الهيكل التنظيمي الذي تحتاجه المؤسسة. فكلما كانت القدرات الانسانية عالية فهذا يؤدي إلى تعقيد في الهيكل التنظيمي، في حين إذا كانت هذه الأخيرة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص فهذا يؤدي إلى استخدام هيكل تنظيمي بسيط.

2-2-6- التكنولوجيا

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف. فكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة، كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2-2-7- تأثير البيئة

إن هذه الأخيرة تؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك حسب استقرار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، فكلما كانت هذه البيئة أكثر استقرارا وتجانسا، كلما قلّ تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح (Hodge & Anthony). وهذه البيئة عادة تكمن في عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية.

2-3- أنواع الهياكل التنظيمية

إن الهيكل التنظيمي بالنسبة للمنظمة أو المؤسسة يعتبر من الأمور المهمة بالنسبة لهذه الأخيرة، والذي على أساسه، كما هو معلوم، يتم توزيع الوظائف والمهام على مختلف المستويات بالنسبة للمؤسسة، سواء كانت تشغيلية أو وظيفية.

وعليه فالمؤسسات تتبع الهيكل التنظيمي المناسب لها والذي يتفق والمرحلة التي تمر بها. بمعنى آخر، ليس هناك نموذج لهيكل تنظيمي موحد ودائم في جميع مراحل حياتها. وعلى العموم، فالمؤسسات الناجحة تمر بثلاث مراحل من تطورها من حيث الهيكل التنظيمي. حيث الهيكل البسيط في بداية حياة المؤسسة، والذي من خلاله يقوم

الفرد بكل شئ داخل المؤسسة. ثم كمرحلة ثانية يأتي الهيكل التنظيمي الذي يعتمد على خطوط السلطة لتعدد الوظائف مثل المالية والوارد البشرية والإنتاج والتسويق وما إلى ذلك. وكمرحلة ثالثة وأخيرة، تتجه المؤسسة الناجحة إلى إضافة خطوط إنتاج متنوعة، وبالتالي فهي تتجه إلى تنظيم أنشطتها من جديد في شكل فروع أو وحدات أعمال متصلة ببعضها البعض. وهناك العديد من الاختلافات بين مرحلة وأخرى بالنسبة لهذه الهياكل المتبعة من قبل المؤسسات الناجحة من أجل تطويرها من حيث المشكلات الخاصة لكل من الأهداف، الاستراتيجيات، نظم المكافآت أو الأجور وغيرها من الخصائص الأخرى.

وفيما يلي يمكن التطرق إلى كل نوع من أنواع هذه الهياكل:

2-3-1- الهيكل البسيط la Structure Simple:

إن هذا النوع من الهيكل يتحدد عادة من قبل المالك أو صاحب رأس المال نفسه والذي قام بإنشاء المؤسسة من أجل نشاط معين. وبالتالي فإن صاحب المؤسسة يقوم باتخاذ جميع القرارات الهامة ويشرك في كافة التفاصيل والمراحل الخاصة بالمؤسسة. وعليه فالهيكل التنظيمي البسيط لهذه الأخيرة، يسمح لصاحبها القيام بالاشراف على الأنشطة الخاصة بجميع العاملين. فمن هذه الحالة يكون التخطيط عادة قصير الأجل، كما يتم ممارسة وظائف الإدارة الأساسية في أضيق الحدود. ومن مزايا (قوتها) هذا النوع من الهيكل هو؛ المرونة والبساطة، وأن دافعية المالك تعتبر المحرك الأساس لها. أما مساوئها (ضعفها)، فهي تتمثل في اعتمادها التام على صاحب المؤسسة لتقرير الاستراتيجية العامة والاجراءات التفصيلية للعمل. وبالتالي فإن غياب هذا الأخير، لسبب أو لآخر، فإنه سيعرض المؤسسة إلى أزمة القيادة (la crise du Leadership).

2-3-2- الهيكل الوظيفي la Structure Fonctionnel:

تتبع المؤسسة هذا النوع من الهيكل لما يعوض المدير المالك بعدد من المديرين الوظيفيين. وعليه فإن اتباع هذا النوع من الهيكل يتطلب تغيير واسع في النمط الإداري

للقيادة العليا. فيكون هناك ميل لعملية تفويض للسلطة والاعتماد على التخصص وتقسيم العمل. ومن بين المزايا أو نقاط القوة لهذا النوع من الهيكل هو ما يتعلق بالتركيز والتخصص في صناعة واحدة. أمّا من أهم مساوئها أو ضعفها فهو يتمثل في المخاطر، بحيث يتم وضع كل البيض في سلة واحدة. وكمثال على ذلك شركة Oracle المتخصصة في البرامج الجاهزة للحاسوب الآلي، والتي اتبعت سياسة متخصصة. وعليه بمجرد تحول المؤسسة من نشاطها الأساسي المتخصص، إلى إتباع سياسة التنوع، فإن هذا الهيكل سرعان ما يتلاشى وينشأ ما يعرف بأزمة استقلالية ('la crise d'autonomie). حيث يكون هناك مزيد من الأفراد المسؤولين عن إدارة خطوط المنتجات المتنوعة، والذين يحتاجون إلى مزيد من الحرية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الإدارة العليا لجزء من سلطاتهم لديهم. وبالتالي في مثل هذه الحالة، فعلى المؤسسة التحول إلى النوع الثالث من الهيكل التنظيمي.

2-3-3- الهيكلية بالأقسام la Structure Divisionnelle:

إن هذا النوع من الهياكل والذي يمثل المرحلة الثالثة من حياة المؤسسة، حيث في هذه المرحلة تتمتع المؤسسة الناجحة بخطوط إنتاج متنوعة ومختلفة، وبالتالي فالهيكل التنظيمي لهذه المرحلة يعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات. ففي هذه المرحلة تتميز المؤسسة بنوع من النمو والتوسع الشيء الذي يسمح لها بتغطية مناطق جغرافية أوسع. وعلى هذا الأساس فهي تعتمد على هذه الهيكلية مع المحافظة على مركزية سلطة الإدارة العليا (Head office) ولا مركزية القرار على مستوى الوحدات والفروع، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة ENPEC ومؤسسة BCR. إن الميزة الأساسية أو نقطة القوة بالنسبة لهذا النوع من الهياكل هو كونه يتميز بنوع من اللامركزية بالنسبة للوحدات وموارده غير المحدودة مع مركزية في الإدارة الأم. إلا أن نقطة الضعف أو عيبه هو أنه عادة ما يكون واسع جدًا ومعقدًا لدرجة أنه من الممكن أن يصبح عديم المرونة.

4-2 علاقة الاستراتيجية بالهيكل:

إن عملية تنفيذ الاستراتيجية أن يكون هناك هيكل تنظيمي يتواءم معها، أي مع الاستراتيجية المختارة. وفي هذا الصدد، فإن الدراسات التي قام بها كل من Chandler، Child، Allen أثبت أن الفاعلية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية وأن هذه الأخيرة تسبق الهيكل التنظيمي.

وفي دراسة للمنظمات السويدية، وجد أن كثيرا من المشكلات التنظيمية تنتج من عدم القدرة على تحقيق تكيف التنظيم بعد ادخال الاستراتيجية.

قبل أن تؤدي الاستراتيجيات إلى أداء فعلي أو نتائج، فإن المنظمة مطالبة بإعادة تنظيم نفسها بشكل مناسب، وتوفير المديرين والعاملين على النحو الكافي للبرامج المطلوب تنفيذها. وتوجيه الأنشطة نحو الأهداف المرغوب تحقيقها. وبالطبع، فإن أي تغيير في استراتيجية المنظمة، يتطلب غالبا نوعا من التغيير في الهيكل التنظيمي الخاص بها، وفي المهارات المطلوبة في وظائف معينة. لذلك فإنه يجب على المديرين بالمنظمة دراسة الأسلوب المناسب لإعادة هيكلة تنظيمها، وإحداث التغيرات المطلوب القيام بها.

5-2 الهيكل التابع للاستراتيجية:

يقصد بالهيكل التنظيمي الذي يتبع استراتيجية المنظمة أن التغيرات التي تحدث في استراتيجية هذه الأخيرة، تؤدي إلى تغيرات في الهيكل التنظيمي، ففي دراسة مبكرة لعدد من الشركات الأمريكية الكبرى والشهرة مثل General Motors، وغيرها، توصل Chandler إلى أن ما حدث من تغيرات وتعديلات في استراتيجيات هذه الشركات أدى بدوره إلى تغيرات وتعديلات في استراتيجيات هذه الشركات والذي أدى بدوره إلى تعديلات في هياكلها التنظيمية. كما توصل أيضا إلى أن المنظمات تتبع نموذج من التطوير للهيكل التنظيمي يتناسب في كل مرحلة يطرأ عليها من توسعات. إن هذه التغيرات في الهياكل التنظيمية تتم نظرا

لتقادم وعدم كفاءة الهياكل التنظيمية الحالية أو القديمة. لذلك فقد اقترح Chandler أن التسلسل الذي يتم عادة بالنسبة لعلاقة الاستراتيجية بالهياكل التنظيمية هي:

- يتم تنمية الاستراتيجية الجديدة؛
- ظهور مشكلات إدارية جديدة؛
- حدوث تدهور في الأداء الاقتصادي للمنظمة؛
- يتم البحث عن هيكل تنظيمي مناسب جديد؛
- يعود مستوى الربحية إلى مستواه السابق.

وفي هذا السياق، تبين لشندلر (Chandler) أن المنظمات تلجأ إلى الهياكل التنظيمية الوظيفية المركزية وذلك خلال السنوات الأولى من حياتها. حيث تكون هذه الأخيرة متناسبة مع طبيعة المرحلة، والتي تتصف بحجم محدود من الإنتاج والتسويق. إلا أن هذه الهيكلية تصبح نوعاً ما معقدة، لما المؤسسة تقوم بعملية التوسع في حجم وعدد منتجاتها وما تتبعها في توسع في الأنشطة أو الوظائف الأخرى على إثر ذلك التوسع. وعليه، فإن المؤسسة تتجه نحو الهياكل اللامركزية بما يتماشى ووضعها الجديد لبقاءها وديمومتها.

إن الدراسات التي جاءت ما بعد شندلر Chandler، تؤيد النتيجة التي توصل إليها هذا الأخير، وذلك من حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية، كما ذكر أعلاه، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي يؤثر على الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس، فالاستراتيجية والهيكل التنظيمي والبيئة يجب أن يكونوا متوافقين وإلا سيؤثر ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة. وكمثال على ذلك، فإن المؤسسة التي تتبع استراتيجية التمايز، فإنها يجب أن تتمتع بنوع من اللامركزية في الهيكل التنظيمي بعكس المؤسسة التي تسعى إلى تخفيض التكاليف.

إذن فالشيء المتفق عليه من قبل الباحثين هو أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتغير بتغير الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتي تؤثر بدورها على استراتيجية هذه الأخيرة، إلا أنه ليس هناك اتفاق حول نوع الهيكل التنظيمي المتبع والأمثل لكل نوع من الاستراتيجيات. فعلى سبيل المثال، فالهيكل التنظيمي الذي اتبع من قبل شركة Dupont أو شركة General Motors، في عام 1920 ليس بالضرورة أن يناسبها اليوم.

2-6 عوائق التغيير في مراحل الهيكل التنظيمية:

كثيرا ما تجد المؤسسات نفسها في وضعية عدم مواكبة المشكلة التنظيمية مع التغيرات الحاصلة لها وبالتالي عدم انتقالها للمرحلة الثالثة واتباع الهيكل التنظيمي الخاص بها. إن سبب ذلك في الحقيقة يرجع إلى عوائق داخلية وأخرى خارجية. فمن العوائق الداخلية نجد على سبيل المثال النقص المسجل في الموارد، أو افتقار القدرة، أو رفض الإدارة العليا للقيام بتفويض سلطة اتخاذ القرارات للآخرين. أما العوائق الخارجية فهي تكمن، على سبيل المثال، في الظروف الاقتصادية، أو نقص العمالة في سوق العمل، أو افتقار النوم في الأسواق.

إن الصعوبة في الانتقال إلى مرحلة جديدة تتفق مع نزعة مؤسس المنظمة أو المؤسسة إلى المناورة حول الحاجة إلى التفويض للسلطة من خلال الحذر في التعيين والتدريب والتشكيل لفريق إدارته. كما أن فريق الإدارة يميل إلى المحافظة على تأثير المؤسس الأول أو مدير المنظمة في جميع أنحائها، ولفترة طويلة حتى بعد رحيله، وهذا الشيء ينطبق على المؤسسات الخاصة فقط، في حين أن المؤسسات العمومية غير ذلك. وعلى سبيل المثال يمكن ذكر شركة Walt Disney Productions والتي استمرت العائلة في استخدام سيايات Walt's وخططه لفترة طويلة وذلك حتى بعد وفاته. فإن كانت هذه السياسة تعتبر كورقة رابحة وأنها نقطة قوة للمنظمة، إلا أنه يمثل في نفس الوقت إحدى مجالات الضعف. وهذا يتوقف على مدى دعم الثقافة التنظيمية للتغيير أو عاقته.



الفصل الثالث

التخطيط الإستراتيجي



3-1 التخطيط الإستراتيجي

هذا المفهوم في الثقافات التكنوقراطية حسب "BENGT KARLOF" يركز على اتخاذ القرارات والسلطة الإدارية. فالمجهودات الاستراتيجية تركز على التغيرات الرادكالية أين كبار الأخصائيين في التسيير وبالأخص في قيادات الأركان يكونوا قد دخلوا فيها. أن الحركات الاستراتيجية كانت تركز في غالب الأحيان على التوقعات والاتجاهات المحتملة في المستقبل على أساس تشكيل الأهداف الاقتصادية. وعلى هذا الأساس فإن تسلسل الاستراتيجية كانت تتمثل في الهدف الاستراتيجي أو الطرق للوصول إلى الهدف وذلك باستخدام الوسائل اللازمة.

أما التخطيط الاستراتيجي حسب ROBERT H. HAYES فقد أصبح أكثر توجه لاختيار الطريق نحو الهدف كالبوصلة بالنسبة للبحار للحفاظ على اتجاه مكان ما في الأوضاع الغير يقينية". إن فكرة ما كتبه هذا الأخير حول هذا المفهوم هو: "منذ بداية دراسي للصناعة الأمريكية والتي قاربت 30 سنة، كانت هناك ثورة في العلوم والممارسة الإدارية)، (أي التسيير) ويمكن ذكر أن هناك مسيرين أذكاء مزودون بتجربة مهنية قد اهتموا بالتخطيط الاستراتيجي).

فمن خلال ما سبق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط طويل الأمد بالنسبة لمجموعة من السياسات التي تريد المؤسسة تنفيذها آخذة بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية للوصول إلى الهدف المنشود.

كما يمكن التمييز بين استراتيجية حقيقية الأوراق واستراتيجية الأعمال، فالأولى تسعى إلى تحقيق ما يلي:

- الحصول على مناصب شغل جديدة (مهن جديدة)،
- تدعيم وحدات الأعمال الموجودة والتي تم الحصول عليها،
- تنظيم كيفية الخروج من بعض الأنشطة التي لسنا بحاجة إليها،
- بيع وحدات الأعمال التي من الممكن أن تجد هياكل أكثر قبولا في جهات أخرى.

- كراء وتأجير الموارد في شكل رؤوس الأموال لتخفيض التكاليف،
- التأكد من أن وحدات الأعمال كانت موجودة بطريقة استراتيجية،
- الاستفادة من التعاون بين وحدات الأعمال لحقبة الأوراق.

أما استراتيجية الأعمال: فهي تسعى لتكتسب الصيغة التنافسية التي تتصف بالديمومة والتي توكل إليها مردودية جيدة، فهي تسعى للوصول إلى الأهداف المسطرة.

والتخطيط الاستراتيجي: هو العملية الإدارية التي تقوم بالتنمية والحفاظ على الوضع الاستراتيجي للمنظمة والذي يتلاءم وأهدافها ومواردها، وبين الفرص المتغيرة في السوق. ويلاحظ أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو تشكيل أو إعادة تشكيل وحدات الأعمال للمنظمة ومنتجاتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق كل من الأرباح المرصية والنمو المرجو.

وينبغي ملاحظة انه لا توجد استراتيجية مثلي لكل المنظمات، فعلى كل منظمة أن تحدد خطة اللعب التي تحسن من موقفها أو موقعها وفرصها وأهدافها ومواردها، فهذه المهمة الصعبة في اختيار الاستراتيجية العامة للمنظمة لتحقيق أهداف البقاء والنمو تسمى بالتخطيط الاستراتيجي. فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمي استراتيجيات طويلة الأجل لمقابلة ولمواجهة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعاتها. فأي منظمة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع إلى العديد من التغيرات وهذه الأخيرة، قد تتيح للمنظمة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب تفاديها. وبناء على ذلك، فإن دراسة البيئة وما يتبعها من تغيرات يحتم على المنظمة على أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجين وتنمية إستراتيجية طويلة الأجل لمواجهة تلك العوامل والظروف المتغيرة.

3-2 فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- 1- يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
- 2- يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
- 3- يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
- 4- يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
- 5- يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
- 6- تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
- 7- زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
- 8- المساعدة في إدارة الأزمات.

3-3 - نشأة الإدارة الاستراتيجية:

3-3-1 - نشأة وتطور علم الإدارة الاستراتيجية:

تعود نشأة الإدارة الاستراتيجية كعلم إلى خمسينات وستينات القرن العشرين، حيث بدأ رجال الأعمال والباحثون بإيلاء هذا المفهوم إهتماماً متزايداً، وكان من أهم من كتب في هذا المجال في تلك الأيام ألفرد شاندلر Alfred D. Chandler وفيليب سيلزنيك Philip Selznick وإيجور أنسوف Igor Ansoff وبيتر دركر Peter Drucker، الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وقد كان يطلق عليه اسم سياسات الأعمال Business Policies، حيث اتضح من خلال الممارسة العملية أن الإدارة الاستراتيجية توفر للمنظمة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لإتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع.

فقد تنبه ألفرد شاندلر إلى أهمية تنسيق مختلف جوانب الإدارة في إطار إستراتيجية واحدة شاملة، حيث كانت الوظائف الإدارية - حتى تلك الأيام -

تتسم بعدم التنسيق فيما بينها وتفتقر للإستراتيجية الموحدة للمنظمة ككل، كما شدد شاندلر على ضرورة الإعتماد على الرؤية البعيدة المعتمدة على التخطيط طويل الأجل وذلك عند النظر إلى المستقبل.

وقد أكد شاندلر في كتابه الإستراتيجية والهيكل Strategy and Structure والذي صدر عام 1962 أن الإستراتيجية المتناسقة طويلة الأجل ضرورية لإعطاء المنظمة الهيكل الخاص بها والتوجهات والأهداف الواجب التركيز عليها، حيث كان يقول: "الهيكل يتبع الإستراتيجية".

ومن ثم جاء تشستر بارنارد Chester Barnard وهو موظف كبير في شركة الهاتف والتلغراف الأمريكية، الذي إستطاع أن يكمل دائرة الأبحاث التي قدمها شاندلر، فالتجربة العملية التي إستقاها بارنار من العمل تمازجت مع الأسلوب العلمي المنهجي للأستاذ الجامعي تشاندلر، وبالتالي كانت إنطلاقة الإدارة الإستراتيجية، واتفقا على نقطة البدء التي جعلت تلك الإنطلاقة ممكنة، فقالا:

"إن الإدارة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي والعقلية الشاملة الإستراتيجية تشكل جميعها القطب المركزي في الإدارة الناجحة".
وقد ركز برنارد في أعماله على أهمية رسالة المنظمة، حيث قال:

"إذا عجز المدراء في الإدارة العليا أن يوضحوا لماذا منظمتهم قائمة؟ وما هي رسالتها؟ فإنهم لن يستطيعوا التعامل بفاعلية مع القضايا الهامة التي تواجههم داخلياً وخارجياً".

ويضيف أن الفشل في تقديم فكرة واضحة عن سبب وجود المنظمة وعن دورها في المجتمع سيؤدي إلى عجز عن تقديم إجابة على السؤال الهام الذي يطرحه العاملون فيها وهو: إلى ماذا ستفضي جهودهم؟ وماذا بالتحديد سيتحقق نتيجة لتلك الجهود في المستقبل؟

ومن ثم تتالت وتتابع الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية، ففي عام 1957 قدم فيليب سيلزنيك فكرة مطابقة العوامل الداخلية للمنظمة مع ظروف البيئة الخارجية، وقد تطورت هذه الفكرة لتصبح فيما بعد ما يعرف بتحليل سوت SWOT Anlysis، حيث يتم تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنظمة من خلال الفرص والتهديدات من بيئتها التجارية.

قام وإيجور أنسوف بمتابعة ما بدء به شاندلر، فقام بإضافة مجموعة من المفاهيم الإستراتيجية، بالإضافة إلى إختراعه لمفردات جديدة في هذا المجال، كما قام بتطوير شبكة إستراتيجية يتم من خلالها مقارنة إستراتيجيات السوق وإستراتيجيات تطوير المنتجات وإستراتيجيات التكامل العمودي والأفقي، وقال أنه يمكن للإدارة إستخدام هذه الإستراتيجيات لإعداد منهجية لمواجهة فرص وتحديات المستقبل.

وفي كتابه إستراتيجيات المؤسسات الذي صدر عام 1965، طور مفهوم "تحليل الفجوة" Gap Analysis والذي مازال يستخدم حتى يومنا هذا، حيث يوضح هذا التحليل الفجوة ما بين "أين نحن الآن" و "أين نرغب أن نكون"، ومن ثم وضع ما أسماه "إجراءات الحد من الفجوة". Gap reducing actions

وقد ساهم بيتر دركر بشكل كبير في الإدارة الإستراتيجية، فله عشرات الكتب في مجال الإدارة، بالإضافة إلى إمتلاكه خبرة تمتد على خمسة عقود، وكانت أهم إسهاماته في نقطتين:

التشديد على أهمية الأهداف، حيث قال أن منظمة بدون أهداف واضحة مثل السفينة بدون دفة، حيث طور عام 1954 نظرية الإدارة على أساس الأهداف Management Based on Objectives، ويقول دركر في هذا الصدد أن إجراءات تحديد الأهداف للمنظمة ومراقبة التقدم بإتجاههم يجب أن يتخلل كامل المنظمة.

التنبؤ بأهمية رأس المال الفكري Intellectual Capital، وقد أطلق عليه وقتها اسم العامل الفكري Knowledge Worker

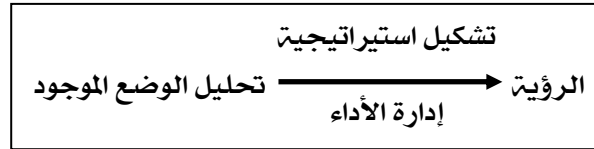
ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان، حيث كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الإستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الإستراتيجي إنطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف، حيث يؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والإبتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) لينثي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ماسمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز إستمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية حالياً من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في مختلف المجالات الحيوية ذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات المتنوعة والمتعددة التي واجهتها منظمات الأعمال في المراحل المتعاقبة، فمصطلح الإستراتيجية يستمد جذوره من الكلمة اليونانية Strategos التي إرتبط مفهومها بالخطط المستعملة في إدارة المعارك وفنون المواجه الحربية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجالات الفكر، التخطيط والتنظيم الإداري فإكتسبت طابع الأولوية للإستخدام لدى جميع مؤسسات الأعمال والهيئات والاجهزة العامة والخاصة الأخرى المهمة بتحليل المدخلات Inputs الأساسية والعمليات Operations المناسبة لضمان جودة المخرجات Outputs وفق بيئتها وفضاءاتها لتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها الحيوي، ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية بداع التغيير السريع والمتطور في منتصف القرن الماضي في مجالات الأعمال بسبب تحولها من

وسط أعمال مستقرة إلى محيط أعمال سريع التطور، نظراً لنشأة المنافسة العالمية الرفيعة المستوى في أساليب وطرق ومنهجيات الأعمال بالإضافة للظروف الغير ثابتة المتميزة بالتحوّل المتنامي والمفاجئ، وبسبب ضرورة الإستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المؤسسات ومختلف الهيئات زيادة عن تحليل الفرص والإستجابة للمتطلبات الخارجية، وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الرؤية، الرسالة، الأهداف والغايات الرئيسية في المؤسسة، من ثم الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات المخاطر والازمات الخارجية أو الداخلية المحتملة، فقد أدى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية، الفنية، التشريعية وغيرها في إدارة المؤسسة إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشرًا في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه اليوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية بما تشمل من المنهجية الاستراتيجية أو الخريطة الاستراتيجية نظراً لشموليته الدورية التي تكون عموماً ثلاثية، رباعية أو خماسية مع القدرة على تمكين المؤسسات الارتقاء جهة الانجازات النوعية وتحقيق الأهداف بإحترافية وجودة عالية في إدارة المال وفق مؤشرات الاداء المعيارية.



3-4 تعريف الإدارة الإستراتيجية

قدم العديد من المؤلفين والباحثين المختصين تعريفاً للإدارة الإستراتيجية حيث يعرفها أنصوف Ansoff أحد رواد الفكر الإداري أنها "تصوّر المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصوّر نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحقّقها" أما Strickland & Thompson فهي "رسم الإتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية

ومتابعتها وتقييمها" كما عرف كل من جوش وجلويك Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها "الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة" أما كوين Quinn فقد عرفها "النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام" في حين دركر Drucker يعرف الإستراتيجية "كعملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، توفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال" هي مجموعة من القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders.

3-5 مهام الإدارة الإستراتيجية:

من التعاريف السابقة يتبين أن البعض قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط الاستراتيجي بينما عرفها الطرف الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، بمعنى ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة، فمن التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تشمل على تسع مهام رئيسية:

- صياغة رسالة المؤسسة بعبارات عامة تعكس رؤيته الرئيسية، الرسالة، المبادرة الغايات وأهدافها.
- تنمية صورة المؤسسة التي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الذاتية أو الداخلية.
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية.
- إختيار مجموعة من الأهداف طويلة المدى والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة المدى التي تتسق مع الأهداف طويلة المدى والإستراتيجيات العامة
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز
- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة
- فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية بعد المراجعة وتطوير المنهجية.

Strategic Management Model

نموذج الإدارة الاستراتيجية

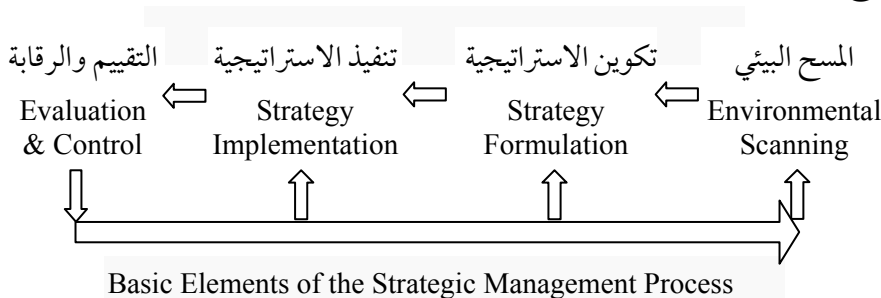
التقييم والرقابة		تنفيذ الاستراتيجية			تكوين الاستراتيجية			
		Strategy Implementation			Strategy Forulation			
								الرسالة
								الأهداف
								الاستراتيجيات
								السياسات
				البرامج				
			السياسات					
	الإجراءات							
الأداء								

يتم المسح البيئي لكل من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية لتحديد نواحي القوى والضعف في المنظمة (المتغيرات البيئية Environmental Variables).

- يتم تحديد العوامل التي تعد أكثر أهمية لمستقبل المنظمة يطلق عليها عوامل استراتيجية Strategic Factors.
 - تلخص العوامل الاستراتيجية فيما يعرف بمصطلح SWOT والتي تعنى القوى Strengths والضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats.
 - بناء على تقييم التفاعلات بين هذه العوامل يتم تحديد الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة.
 - فى ضوء الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة يمكن تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التنظيمية.
 - تقوم المنظمة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات والسياسات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات.
 - وأخيراً يتم تقييم الأداء والتأكد من الرقابة الملائمة على الأنشطة التنظيمية.
- 3-6 - العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية:

1. Environmental scanning	1- المسح البيئي
2. Strategy formulation	2- تكوين الاستراتيجية
3. Strategy implementation	3- تنفيذ الاستراتيجية
4. Evaluation and control	4- التقييم والرقابة

وهذه العناصر الأربعة السابقة متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض وذلك كما يتضح من الشكل التالى:



1. Environmental Scanning

1. المسح البيئي

External Environment

أولاً: تحليل البيئة الخارجية

تحتوى البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهى تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا فى الأجل القصير، وتحتوى البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهى:

Societal Environment

أ- البيئة العامة

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

The Task Environment

ب- البيئة الخاصة أو بيئة العمل

وتشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية.

External Environment

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا فى الأجل القصير وتشمل البيئة الداخلية كل من:

الهيكل التنظيمى: Structure ويتضمن الاتصالات، لسلطة، سلسلة القيادة والذي يتم وصفه فى الخريطة التنظيمية

الثقافة: Culture وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة

الموارد: Resources وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

2. Strategy Formulation

2. تكوين الاستراتيجية

وهى تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية فى مقابل القوى والضعف التنظيمى، ولذا فهى تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التى يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

3. Strategy Implementation

3. تنفيذ الاستراتيجية

وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل.

الاستراتيجية

Strategy

		In E fficient غير فعالة	Effective فعالة
Management الإدارة	In E fficient غير كفئة	Die Slowly الموت البطيء	Survive البقاء على قيد الحياة
	E fficient كفئة	Die Quickly الموت السريع	Thrive ازدهار

4. Evaluation and Control

4. التقييم والرقابة

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرين في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية.

ويلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط.

Strategy Levels

المستويات الثلاثة للاستراتيجية

Corporate Strategy

1- استراتيجية المنظمة

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. واستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

Business Strategy

2- استراتيجية الأعمال

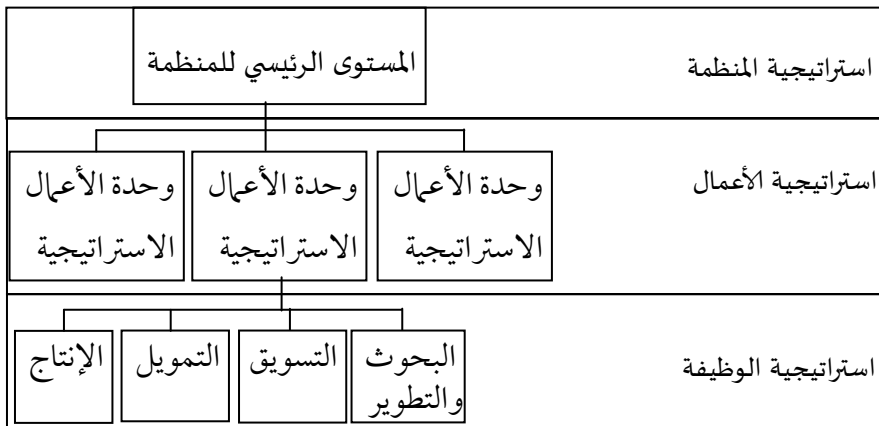
يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية Strategy Competitive وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقى معين.

Functional Strategy

3- الاستراتيجية الوظيفية

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

تدريج الاستراتيجية



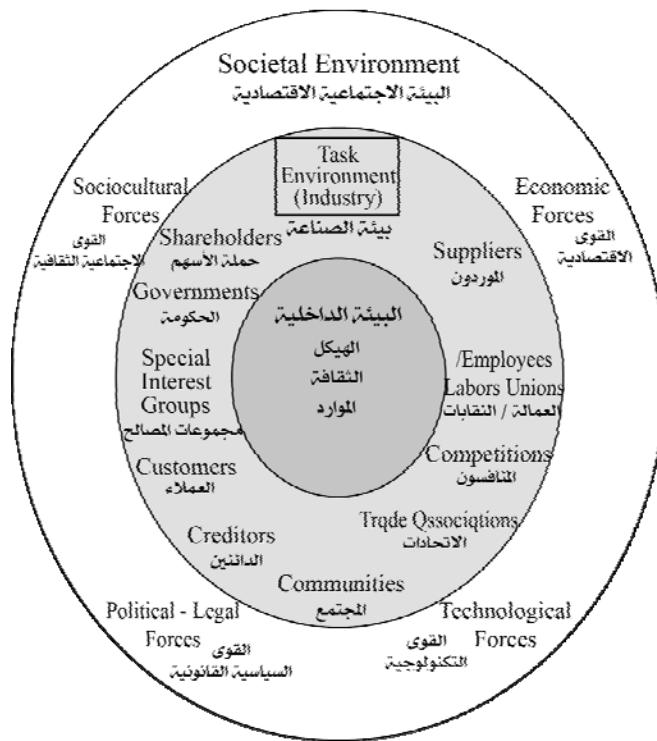
Strategic Adaptation

التكيف الاستراتيجي

أى منظمة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وذلك ضماناً لنموه وبقائه تتعامل بعض المنظمات مع البيئة ومن خلالها لتحقيق أهدافها

دون محاولة منها لتغيير هذه البيئة، وتعرف المنظمات بأنها منظمات "متفاعلة" Reactive Organization تحاول بعض المنظمات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المنظمات "منظمات فعالة" Organization Proactive في تعاملها مع البيئة المنظمات الفعالة أكثر نجاحاً من المنظمات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمنظمة تأخذ شكلاً تبادلياً

البيئة والمتغيرات البيئية Environment & Environmental Variables



Environment Definition

تعريف البيئة

تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها - أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجة، والمؤثرة (أو التي

يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً.

الخواص العامة للبيئة Environment General Characteristics

- 1- إن كل ما يقع خارج حدود التنظيم أو داخله يدخل في مفهوم وإطار البيئة.
- 2- إن البيئة ذات عوامل ومتغيرات متعددة منها ما يمكن قياسه ومنها ما لا يمكن قياسه.
- 3- إن تلك البيئة بعواملها ومتغيراتها تؤثر على مدى تحقيق المنظمات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة بها وتكاليها.
- 4- إن الإدارة قد تدرك هذه المتغيرات البيئية أو لا تدركها، ولذا فدور وفعالية كل إدارة تختلف من تنظيم لآخر.
- 5- إنه يمكن النظر للبيئة من وجهة نظر ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات

التقسيمات المختلفة للبيئة Environment Classification

1. البيئة الكلية (البيئة العامة) Environment Classification

تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة، تؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، وهذه البيئة واحدة لجميع المنظمات في المجتمع، والقوى المؤثرة في هذه البيئة وتشمل:

أ. البيئة الطبيعية Physical Structure

وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة

ب. البيئة الاقتصادية Economic Structure

ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وأيضاً الأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات فائدة.

Technological Structure

ج. البيئة التكنولوجية

ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم والتجديد التكنولوجية والعلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها

Social Structure

د. البيئة الاجتماعية

وتعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المنظمات الاجتماعية وتطوراتها.

Cultural Structure

هـ. البيئة الثقافية

وتضم القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم.

Legal Structure

و. الهيكل القانوني

ويضم الاعتبارات والنظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها.

Political Structure

ز. الهيكل السياسي

ويضم المناخ السياسى للمجتمع ومركزية ولا مركزية السلطة السياسية فى المجتمع.

Demographic Structure

ح. الهيكل الديموغرافى

ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.

Educational Structure

ط. الهيكل التعليمى

ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم فى النظام التعليمى وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.

Relevant Environment or Task Environment

2. البيئة المرتبطة (بيئة العمل)

وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة وتعرف أيضاً بأنها العناصر من البيئة الخارجية للمنظمة المرتبطة أو المحتمل ارتباطها بوضع الأهداف والوصول إليها.

وهي تشمل المنافسين والمستهلكين وترتبط البيئة الخاصة بأنشطة الأداء داخل المنظمة ارتباطاً مباشراً كالعملاء والموردين والمنافسين والموردين والمنظمات التي تمارس رقابة على المنظمة والاتحادات المختلفة، والحكومة وأيضاً ما تمارسه المنظمات القابضة أو الشركة الأم من تأثير على المنظمة.

مما دعى إلى تسميتها أحياناً بالمجموعة التنظيمية set Organizational وأحياناً أخرى بالبيئة التشغيلية Environment Operating وأحياناً ثالثة بيئة العمل Task Environment، فهذه البيئة تمارس تأثيرات متفاوتة على المنظمات المختلفة، ومن ثم فهي أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة بل وأيضاً سبل تحقيقها والوصول إليها. ويلاحظ أن هناك علاقات فيما بين البيئة الكلية والبيئة المرتبطة، وأن هناك تفاعلات تحدث بين التنظيم وأى عنصر فى البيئة الكلية، وأن العنصر على حسب درجة تأثيره على التنظيم، فإنه يتحرك من البيئة الكلية إلى البيئة المرتبطة التى تختلف من منظمة إلى أخرى على حسب طبيعة منتجاتها، فنجد على سبيل المثال أن البيئة المرتبطة للمستشفى تختلف عن البيئة المرتبطة للمصنع.

ونظراً لديناميكية وتنوع عناصر البيئة المرتبطة فإن تحديدها يتطلب ما يلي:

أ- تصنيف المجموعات الرئيسية من العناصر فى البيئة المرتبطة.

ب- تحديد الخصائص المميزة لعناصر البيئة المرتبطة.

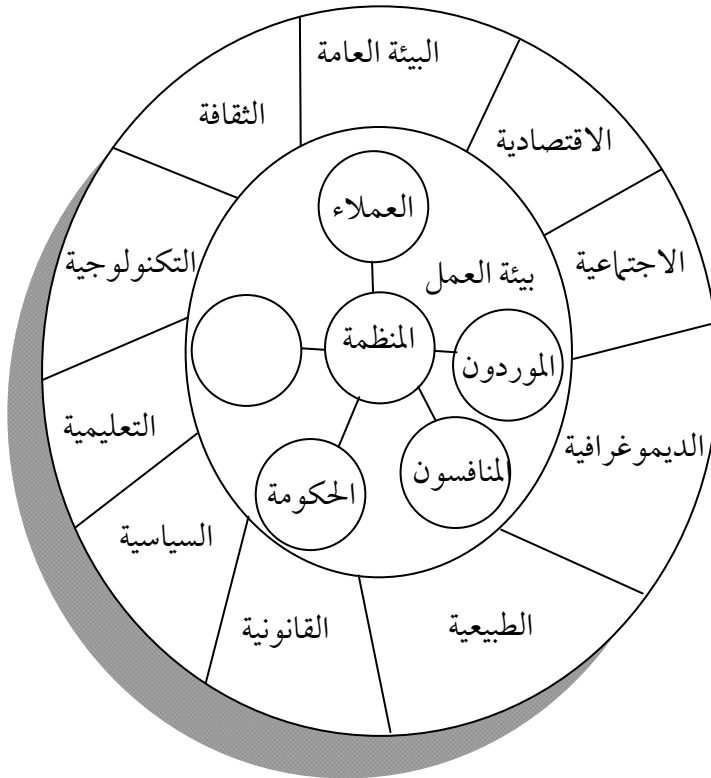
ويلاحظ أن تحديد البيئة المرتبطة يتم من خلال تحديد المجال التنظيمي Domain Organizational والذي يعرف بأنه "تلك الأعمال أو الأنشطة التى يحددها التنظيم نفسه من بين العديد من الأعمال أو الأنشطة الممكنة".

Internal Environment

3- البيئة الداخلية

ويشير للبيئة الداخلية بأنها "القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته" مثال أهداف الشركة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصالات داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها.

وقد يتم التعبير عن البيئة الداخلية بأنها، "إدراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونمط وأسلوب إدارته" ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً لمفهوم "المناخ التنظيمي" والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم. ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم وتوضح العلاقة بين الثلاث بيئات السابقة في الشكل التالي:



3_7 المحلل الاستراتيجي (القوى التنافسية)

الحقل الإستراتيجي. هذه القوى التنافسية تنحصر أساسا في النقاط التالية: المنافسين المباشرين، دخول منافسين جدد، الزبائن والموردين والمنتجات، الإحلالية. وقبل ذلك يجدر بنا إعطاء فكرة حول ظهور وتطور هذا النموذج le modèle

I. نموذج SWOT

هذه النقاط التي جاء بها M. Porter، قد سبق في ذلك مجموعة من المفكرين. فمع بداية الستينات يمكن الحديث عن التعليم والبحث الحقيقي بجامعة هارفرد Harvard مع صدور أول كتاب Manuel بالنصوص والحالات. والذي يعود إلى كل من Lerner, Christensen, Andrews et Guth (LCAG) والذي سمي بالحروف الأولى لإسمها، فقد مثل هذا الكتاب في جزئه الأول مرحلة تشكيل الإستراتيجية وفي مرحلة ثانية تنفيذها، فإن كان هذا النموذج يبدو اليوم نوعا ما بسيطا، فهو يركز حول أهمية التشخيص الإستراتيجي وهو يعتبر دائما موضوع الساعة (مثال الطبيب مع مريضه).

إن مبدأ هذا التشخيص يستنبط، وبطريقة شبه مباشرة، من بعض التقاربات Von Clausewitz والذي يدعم الإثبات تمييز أو تفرقة dichotomique من أجل التفرقة أو التمييز الحسن بين الحسن أو السيئ للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى بين ما هو لها أو في صالحها أو ما هو خارج عنها أو ما يسمى بالفرص والتهديدات.

وفيما بعد، اقترح Weihrich وسيلة أكثر تطور من هذه المبادئ وذلك ببناءه لمصفوفة موجهة لتعريف identified التوجيهات الإستراتيجية. هذه المصفوفة عرفت مصفوف (Strengths) Weaknesses Opportunities Threats SWOT فهي توافق البعد الخارجي (طموحات والتهديدات للمحيط) والبعد الداخلي (القوى والضعف لنشاط المؤسسة) لنموذج LCAG. وعليه فهناك أربع توجيهات إستراتيجية تجرى في التحليل.

استراتيجية استقلال القوى لجلب جزء من الطمحات	استراتيجية البحث عن الحلول التي تتكيف مع الطمحات
استراتيجية لتركيز على لقوى لتحقيق التهديدات	استراتيجية البحث لتخفيض في نفس الوقت لتأثيرات الداخلية والخارجية

الضعف

القوى

مصفوفة SWOT

فإذا كانت المصفوفة تستدعي التفكير حول إستراتيجية منتظمة، فهي تمثل أو تقدم عدة نقاط ضعف والتي يمكن ذكر البعض منها: فرصة إعلامية تامة بحثه بعض الغموض بين المؤسسة والنشاط وغياب وسائل القرار.

هذا التحليل اكتمل فيما بعد من قبل ANSOFF بأعمال في مجال التخطيط الاستراتيجي وعليه، فرغم الطابع المصغر لهذا التقديم، يمكن اعتباره مرحلة تشخيص استراتيجية أكثر بعدا والذي يطرح في النهاية ثلاث أسئلة أساسية: ابن كريدا لمؤسسة الذهاب؟ هل بإمكانها الذهاب؟ كيف يمكن ذلك؟ فالسؤال الأول يرجع لتسأل حول مهمة الانشغال الاستراتيجي وكذلك حول الاهداف الموجودة على مستوى كل جزء إستراتيجي.

هل يمكنها الذهاب؟ يمكن في هذا السؤال تحليل نموذج SWOT وإنجاز سلم الكفاءات ويأخذ كل أهمية ضمن هذا المنظور لولحظ تطور أخيرا وهي تقنية le benchmarking التي يمكن ترجمتها بـ (étalonnage concurrentiel). هذه الاخيرة التي ظهرت في نهاية الثمانيات، قد عرفت بعض التطور. فالأخر يتعلق في البداية بمقارنة النجاحات ووظيفة المنتج بالنسبة لمنتجات تعرض نفس الخدمات. وفي الحالة الثانية المقارنة المحمولة بالطبع حول سيدة اصل المنتج، ثم في مرحلة ثانية في الأمر يتعلق بإنشاء تقاربات لسيرة المؤسسات خارج الصناعة المعبرة.

وفي النهاية، فإن le benchmarking الإستراتيجي يشمل هذا التدرج ويصبو لفهم السيرورات وأمثلة تنظيم الإستراتيجيات الفعالة في الصناعة وخارج الصناعة. هذا النوع من الإجراء يرتكز بالطبع على نظام تنافس قديم مكيف بشكل جيد.

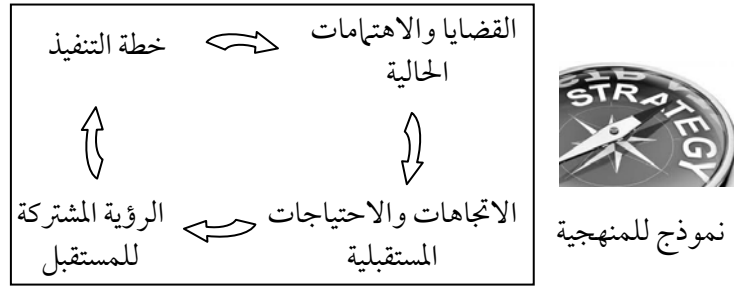
كيف يمكن للمؤسسة الذهاب؟ فالأمر هذا يتعلق بتقييم، في مرحلة أولى، المصلحة التدريجية للحركات الإستراتيجية فيما يخص: المواجهة التهرب أو التعاون، ثم في مرحلة ثانية للنماذج التي يجب أن توضع للتنفيذ في شكل نحو داخل أو خارجي أو متقاسم وبالطبع التخلي.

3-8 أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات:

إن هدف أي مؤسسة من الهيئات والمنظمات هو البقاء، الإستقرار، الإستمرار، التطور والنمو وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المتطلبات، فقد كان لتوجه المؤسسات الرائدة نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاحها، حيث إتضح أن المنظمات التي تبنت العمل بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك التي لم تعتمد على هذه الأساليب والمناهج، حيث توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون منهم أنسوف، هارولد وبرت، إيستلر ماكدونالد وآخرين إلى أن المؤسسات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل مؤسسات الأعمال في بيئة متغيرة، وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأخر، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم الفعلي لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها مثل:

- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية خصوصا في عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي
- تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة حيث يتم إستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم وإحتياجات المنظمة

- زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للقادة، المدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل الواعد جهة القمة
- توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المؤسسة والهيئة
- المساهمة في التوجه للإهتمام بالعلم والمعرفة كقوة إستراتيجية
- مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات وإنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمؤسسة.



الاستراتيجية

العامة

9-3 الرؤية الإستراتيجية:

1- رسالة المؤسسة:

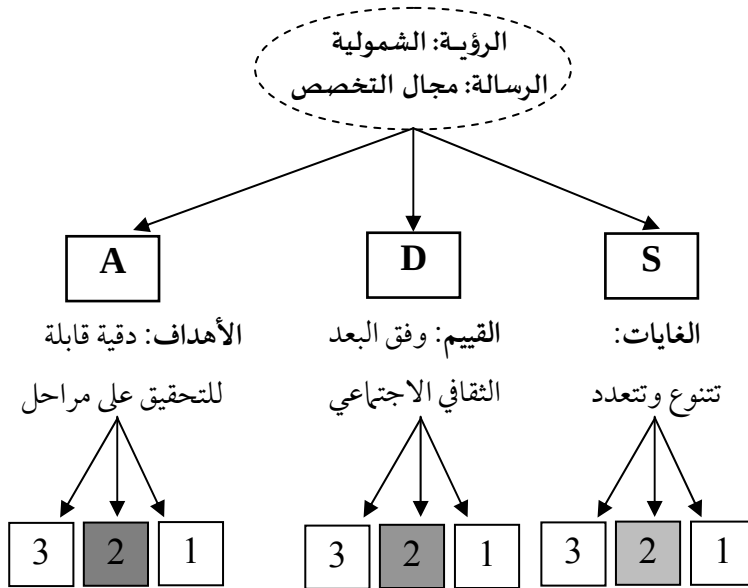
تحمل رسالة المؤسسة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض من إنشائها وتحاول رسالة الهيئة الإجابة عن التساؤلات الجوهرية المتملة في ماهو مجال عمل المؤسسة..؟ وماهي الأعمال واللغايات التي ستؤديها مستقبلاً..؟ فلا بد أن تتسم تلك الرؤية بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدالة، الوجيزة والواضحة المعالم، كما تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المؤسسة وأهدافها وأعمالها وأنشطتها، بالإضافة يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والشركاء مع الهيئة، فرسالة إحدى شركات الاتصالات على سبيل المثال هي "حياة أسهل" تتضمن الهدف من وجود هذه الشركة المتمثل في تسهيل الحياة على المتعاملين معها حيث أنها توفر لهم الإتصال بجميع مناطق العالم بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق الدولة، كما نجد رسالة مجلس دبي

الرياضي في دولة الامارات العربية المتحدة تنص على "بناء قطاع رياضي متطور يجعل من إمارة دبي العلامة الرائدة في عالم الرياضة من خلال الاستثمار الامثل للموارد والقدرات" التي إنبثقت من رؤية شمولية هي بناء مجتمع رياضي متميز.

2- تحديد الأهداف:

الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة المهام والأنشطة المخططة مع إتباع مراحل المنهجيات الإستراتيجية، حيث تحدد الأهداف بصورة مألوفة والذي يجب إنجازه ميدانياً أو فعلياً متى؟ وما هو المقدار؟ والتكلفة (الموازنة)؟ كما تختلف الأهداف عن الغايات، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب الهيئة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً، فقد تكون الغاية هي العائد الاقتصادي المالي والمعنوي، الكفاءة، النمو، التميز، الصدارة، الابداع والاشهار.. الخ

أما الأهداف فهي أكثر تحديد ودقة ملموسة مجسدة وفق النموذج البنائي الموالي:



الهيكل التخطيطي يوضح جلياً بأن الرؤية هي الجوهر الملموس للمبادرات الفكرية الابداعية التي تمهد للتفكير الإستراتيجي في حين الرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه الهيئة للمستقبل والتي في ضوءها يمكن القيام ببناء الغايات التي تسعى

لتحقيقها إنسجماً ونتائج تحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات والعوامل الداخلية المتمثلة بموازين القوة والضعف مع الحفاظ على القيم الأساسية للمجتمع.

3- سمات الرسالة الناجحة:

- تعبّر عن رؤية المؤسسة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً
- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها
- تنسجم مع إستراتيجيات وسياسات المؤسسة
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة
- تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها
- منسجمة ومتكاملة
- موضوعية تحقق أهداف المتعاملين والشركاء
- تتضمن الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية
- تتلاءم مع القيم والمعتقدات السائدة في المجتمع
- تسعى لتحقيق التميز بالاحترافية التنافسية
- تتطلع إلى المستقبل بناء على الخبرات السابقة.

3-10 تحليل بيئة العمل.

1- مفهوم التحليل الإستراتيجي:

التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة لتحديد الفرص، التهديدات والمخاطر، مع تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للهيئة، لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة.

2 التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية (الفرص والتهديدات):

البيئة الخارجية للهيئة هي التي تقع خارج حدودها وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية وعوامل البيئة التكنولوجية، الديموغرافية، لسياسية والقانونية والبيئة الدولية والعالمية.

فدراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعدّ أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة هما:

- الفرص التي يمكن للمنظمة إستغلالها
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

3- العوامل البيئة الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على جميع الهيئات ومنظمات الأعمال، وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة أو العائد الاقتصادي، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة.

4 - العوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:

تتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد، القيم، إتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، التقاليد والأعراف الاجتماعية، الثقافة، التعليم، التدريب والخبرات، وأنماط السلوك الإنساني.

5- العوامل البيئة التكنولوجية:

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاماً على جميع الهيئات والمنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بمجال إختصاصات المنظمة، وإن

الرغبات المتغيرة للمتعاملين والشركاء وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم مخرجات جديدة بتقنيات حديثة، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة والتراجع بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية، مما قد يعرضها للفشل والخروج من المنافسة.

6- العوامل الديموغرافية:

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المؤسسات، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب عليها، وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن، أو تغير مستوى الدخل، أو تغير التركيبة العمرية للسكان يفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بمجالاتها.

7- العوامل البيئة السياسية والقانونية:

تؤثر القرارات الحكومية في الإختيارات الإستراتيجية للهيئات والمؤسسات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل والتوظيف، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى، ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المؤسسات الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المؤسسات المستوردة فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض منظمات الاعمال والادارت، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمؤسسات أخرى، وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المؤسسة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية.

8- عوامل البيئة الدولية والعالمية:

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال والهيئات بتفاوت درجاتها ومستوياتها بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت وتعتبر التكتلات الإقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الإقتصادية الدولية،

الكوارث الطبيعية، الأزمات الإقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية.

3-11 التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية):

تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المؤسسات، إن مهمة المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية للمؤسسة تتلاءم وتلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها، وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة، ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي:

1 البيئة الساكنة (الستاتيكية) البسيطة: أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية، كما أن ثبات وإستقرار البيئة يتطلب الإستمرار بالعمل بالإستراتيجية العمل الحالية، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

2 البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة: تتسم مثل هذه البيئة بالتغير المستمر والتعقيد، كما أن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لاتصلح لمدة أطول نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل.

3-12 تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة:

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية، ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والمخاطر التي تواجه المؤسسة في بيئة

الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها، ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة حيث إقترح نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو ما يسمى أيضاً بمحددات .

الربحية في الصناعة، حيث يؤكد بورتر على أنه يجب على المؤسسات أن تركز إهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المؤسسة وهذه القوى هي:

➤ المنافسة بين الشركات القائمة

➤ التهديد بدخول منافسين جدد

➤ التهديد بالمنتجات البديلة

➤ قوة التفاوض عند المشتريين

➤ قوة التفاوض عند المجهزين

3- 13 التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية :

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المؤسسة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة، كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي، حيث أن إجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي، وإن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، العوامل التسويقية، العوامل الإنتاجية، عوامل إدارة الموارد البشرية والعوامل المالية.

1- الهيكل التنظيمي: التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية، وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي:

- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية؟
- هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية؟ وماهي أسباب ذلك؟
- هل تناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟
- هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات ال في المنظمة؟ وهل يتفق مع إحتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة؟
- ماهي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؟
- هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟
- هل هناك ضعف في الإتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة؟
- إلى أي مدى يتم الإستفادة من تفويض السلطة؟

- هل يستطيع الهيكل التنظيمي إفراز مدراء إستراتيجيين ناجحين؟

2- ثقافة المنظمة: تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المؤسسة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والشركاء، أي أن ثقافة المؤسسة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المؤسسة التي نشأت بمرور الزمن، وأهم التساؤلات التي يجب طرحها لمعرفة ثقافة المنظمة وتحليلها هي:

- هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط؟ وماهي أولويات أهداف المنظمة؟
- إذا كانت الأهداف مالية فهل هي العائد على الإستثمار؟ أم نسبة الديون إلى حق الملكية؟ أم ماذا؟
- هل تتوافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية؟
- هل تتجه معتقدات المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة؟
- هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟
- هل تملك المنظمة معتقدات إدراك التغيير والقدرة على إكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية؟
- ما مدى إنتشار اواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة؟
- 3- **العوامل التسويقية:** تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها تكمن في:
 - تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المؤسسة.
 - إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لإحتياجات ورغبات المتعامل والشريك.
 - الإهتمام بنتائج المزيج التسويقي.
 - مدى فعالية أساليب الإتصال مع المستهلكين.
 - القدرة على التنبؤ برغبات المتعاملين المستقبلية.
 - مدى كفاءة رجال الادارات الموجودة.
 - القدرة على التنبؤ برد فعل المتعامل والشريك للعمليات الجديدة

4- العوامل الإنتاجية: تتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية بإختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المؤسسة اللازمة للإنتاج أو الخدمات، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية، ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة؟
 - هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج؟
 - هل أن مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة؟
 - هل مواقع الإنتاج قريبة من الأسواق ومن طرق المواصلات؟
 - هل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة؟ هل المباني ملائمة للصناعة؟
 - هل التغذية العكسية للمعلومات فعالة؟
 - هل العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق والمالية وغيرها من باقي الوحدات الإدارية المتخصصة جيدة؟
 - هل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل المنظور؟
 - هل عمليات الصيانة والأمن الصناعي فعالة ومستدامة؟
- 5- عوامل إدارة الموارد البشرية: تستطيع المؤسسة التي تتمتع بموارد بشرية كفوءة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل مايلي:

- هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة ؟
- هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة؟
- هل سياسات الإختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة؟

– هل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا المقبولة؟ وهل نسبة الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة؟

– هل لدى العاملين معرفة بسياسات وأنظمة الموارد البشرية؟

6- **العوامل المالية:** يساهم تحليل العوامل المالية والموازنة في المؤسسة بتحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي ومن أبرز الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي:

– القدرة على زيادة رأس المال (قصير المدى، طويل المدى، القروض، حق الملكية)

– مستوى الموارد ومدى تعددها

– تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين.

– العلاقة مع المستثمرين، المقرضين، حملة الأسهم.

– مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة.

– حجم الموارد المالية.

– كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسبية.

– الإيرادات والتدفقات النقدية

– رأس المال العامل، المرونة والمكونات

– جودة الرقابة على المخزون.

3-15 تحليل سلسلة القيمة:

يهدف إلى التعرف على الأوضاع السائدة في المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية والتميز (بأقل التكاليف، وتميز في الاداء، الإنتاج والتركيز) ويعتبر نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر هو أحد الأساليب الحديثة كأداة لذلك:

الأنشطة البنية الأساسية للشركة هامش الربح المساعدة إدارة الموارد البشرية والداعمة التطور التكنولوجي المشتريات الأنشطة الرئيسية الإمدادات العمليات الإمدادات التسويق الخدمات (الأولية) الداخلية الخارجية والمبيعات .

3-15-1 تقييم نقاط الضعف والقوة في المنظمة:

تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحد الباحثين مع خمسين مديراً في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم نواحي الضعف والقوة في المنظمة إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين. وذلك مثل المستوى التنظيمي، طبيعة العمل، نوعية الخبرات الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها،.... على سبيل المثال، كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد إهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد، وقل إهتمامه بالإعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم. علاوة على ذلك، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى .

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الإعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم. وهناك عدة طرق للتقييم، منها: أسلوب عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المنظمات الأخرى في الصناعة.

1 - عقد الاجتماعات الدورية: يتم في هذه الاجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المنظمة وتقويم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المنظمات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة .

2- أسلوب المراجعة الإدارية : وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية، التمويلية، إلخ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها .

3- أسلوب تحليل النسب: أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين . والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل : التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية، ... إلخ .

4- أسلوب تقييم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة : وهو أسلوب تتمكن فيه المنظمة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المنظمات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة.

16.3 - الوضعية الاستراتيجية علي مستوى النشاطات الفردية

إن النماذج الإستراتيجية تعتبر حديثة بالمقارنة مع النظريات التي ظهرت في مجال التيسير. فالنماذج التحليلية الأولى قد جيء بها من الولايات المتحدة الأمريكية (USA) في بداية الستينيات. إن هذه النماذج يمكن تقسيمها إلى نوعين: فالأولى منها تهتم بالنشاطات الفردية، في حين أن الثانية تهتم بحافظة الأوراق. وبالتالي فإن دراستها لهذا الفصل تنصب على النوع الأول من هذه النماذج وهي: دورة حياة المنتج، أثر التجربة، استراتيجية بناء النصيب في السوق (PIMS)، سلسلة القيمة وأخيرا التجزئة. أما بالنسبة للنوع الآخر (نشاطات حقبة الأعمال)،

قبل التطرق إلى النماذج المذكورة أعلاه، يجدر بنا أن نذكر بدورة حياة المؤسسة في حد ذاتها على أساس أنها هي التي تقوم باتباع نموذج دون آخر خلال مرحلة من مراحل حياتها.

إن دورة حياة هذه الأخيرة ترجع إلى مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة منذ ميلادها (نشأتها) حتى زوالها أو انسحابها. هذه المراحل تتعرض من حين لآخر إلى قيود وأزمات والتي تعمل المؤسسة على مجابهتها وتحديدها.

إن حياة المؤسسة تركز حول ما يسمى بـ Analogie biologique فالمؤسسة مشابهة للكائن الحي.

لقد طور هنا النموذج من قبل الإقتصادي الإنجليزي Alfred MARSHALL في نهاية القرن التاسع عشر (1890)، وهذا النموذج يقسم حياة المؤسسة إلى أربع مراحل:

- مرحلة الإنشاء والإقلاع، Lancement،
- مرحلة المراهقة والنمو، croissance،
- مرحلة النضج أو الكهولة، maturité،
- مرحلة الشيخوخة أو الانحدار، déclin.

I- دورة حياة المنتج، le cycle de vie du produit

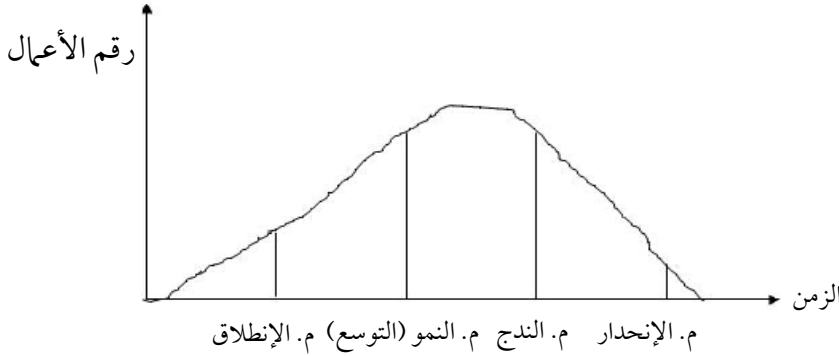
إن هذا النموذج إقترح خلال الخمسينات من قبل الأمريكي (Leavitt) وقد حلل حياة المنتج إلى ستة مراحل، في حين يقسمها البعض إلى أربع مراحل. وعلى العموم، فإن هذه المراحل هي:

- دراسة ومفهوم Etude et concept،
- بعث (إطلاق) المنتج le lancement du produit.
- التوسيع (النمو) l'extension.
- النضج la Maturité.
- الشيخوخة le vieillissement.
- التخلي le désengagement.

ولكل مرحلة من هذه المراحل صفاتها الخاصة، والمتعلقة بطريقة الإنتاج، طبيعة الطلب، معدل المردودية، أهمية كل وظيفة وحجم المنافسين. وكذلك فإنه عند إنطلاق المنتج، فإن هذا الأخير يتطلب إتمادات مالية مهمة أكثر مما يحتاجه في مراحل أخرى.

إلا أنه، وعلى العكس من ذلك، فإن الأرباح ستكون مهمة في مرحلة النمو. أما في مرحلة النضج، فإن هذه الأخيرة تبقى معتبرة إلا أنها تبدأ في التناقص، لتذهب للزوال تاركة مكانها للخسائر وذلك في مرحلة الانحدار (le déclin)، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (05): دورة حياة المنتج



ويفيد مفهوم دورة حياة المنتج في تحديد درجة ملائمة الأداء في مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين في لحظة زمنية معينة. وتتوقف طول دورة حياة المنتج على عدد من العوامل أهمها مايلي:

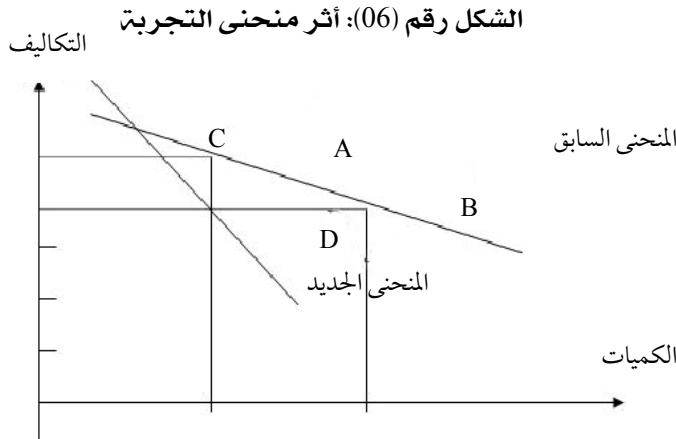
- معدل التطور التكنولوجي،
- سهولة الدخول إلى الأسواق بواسطة المنظمات،
- درجة توافر بعض المنتجات البديلة،
- درجة قبول السوق للمنتج الجديد.

وبصفة عامة، يمكن القول بأن معدل التغير السريع في التكنولوجيات وسهولة دخول المنافسين إلى الأسواق الخاصة بالمنتج يؤدي إلى سرعة انتقال المنتج إلى المراحل المختلفة من دورة حياته.

II- دراسة منحنى الخبرة (أثر التجربة) la courbe d'expérience

فهو يتمثل في العلاقة بين حجم الإنتاج والتكاليف. فكل زيادة في الإنتاج يتبعها انخفاضاً في التكاليف. نقول أن منتج ما يمثل منحنى بـ 80% أي أن تكلف الوحدة تنخفض من 100 إلى 80% لما حجم الإنتاج المتراكم يتضاعف.

فهذه الظاهرة يمكن أن تفسر على أساس الاقتصاديات السليمة (les économies d'échelle) أو المنظمات الكبيرة الحجم والتي يمكن أن تنتج بأقل التكاليف، كذلك فإن عملية التحكم أكثر (le savoir-faire) من خلال التجربة المكتسبة ومن خلال العملية الانتاجية والتي تسمح بإدخال تحسينات وبالتالي تخفيض التكاليف. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.



فإذا كانت الفرضية السابقة صحيحة، فإن هناك عوامل أخرى لا يستهان بها، وبإمكانها أن تخفض في التكاليف، ومن بينها التكنولوجيا والتي تساهم في تخفيض التكاليف بدون الرفع في الإنتاج. وعليه فإن المختصين متفقون اليوم، وبشكل نظامي، على أن الابتكارات تلغي التجربة المكتسبة.

وقد لوحظ أن تأثير عامل الخبرة هذا على صناعات كثيرة كالسيارات والبتروكيماويات، الاتصالات الهاتفية بين المدن، والنقل الجوي، والتأمين على الحياة... إلخ.

وقد بينت الجماعة الإستشارية لبوسطن (B.C.G) أنه في كل مرة يتراكم فيه الإنتاج ويتضاعف، فإن التكاليف الإدارية والتسويقية والتصنيع تتناقص بنسبة ثابتة يمكن التنبؤ بها.

إن منحى التجربة هذا، والذي يرجع أو يعود بالأساس إلى عام 1926، قد طبق أساسا في عمليات الانتاج أو التصنيع. فهو يعتبر كلاسيكي بالموازاة مع ما يشكله من روح لفلسفة الاقتصاديات السلميه والذي سيطر، ولفترة طويلة، على تنمية وتطوير الاستراتيجية.

III- أثر الاستراتيجية التسويقية على الربح:

L' Impact de la stratégie du marketing sur le profit

خلال السبعينات من القرن الماضي، فإن المؤسسة الأمريكية General Electric ، بالتعاون مع مدرسة الأعمال هارفرد (H.B.S) Harvard Business School، قامت بإنجاز بحث احتوى على معلومات ووثائق جد مهمة سعى من ورائها لتسجيل عوامل النجاح أو الفشل للعديد من المنتجات. هذا المشروع سمي ب (P.I.M.S) Profit Impact on Market Stratégie.

والذي سمح بظهور النصيب في السوق كعنصر من العناصر الأكثر تحديدا للمردودية.

فالتائج لهذا البحث سمحت بوضع تسع (09) براميرات والتي كانت نحو الخلف ب 80% للنجاحات أو الفشل وهي:

- الكثافة الرأسمالية، - الابتكار.

- الإنتاجية، - التكامل العمودي حسب نضج النشاط الاستراتيجي DAS،

- نمو السوق، - الضغط على التكاليف، - الوضعية في السوق،

- مرحلة بناء الوضعية ثم جني الأرباح. -نوعية المنتجات،

ويغطي اليوم أكثر من 4000 من النشاطات المختلفة، وهو مسير من قبل (S.P.I) (Stratégie Planning Institut) معهد التخطيط الاستراتيجي. فهذه المؤسسة، حسب البحث، لها طابع غير ربحي، فالهدف الأساسي منها هو اكتشاف المتغيرات الاستراتيجية التي تؤثر على نجاح أو فشل المنتجات المعدة من قبل General Electric ويساهم في هذا المشروع اليوم العديد من المؤسسات والتي تزوده بالعديد من المعلومات حول نشاطاتها، تكاليفها والمنافسة (1).

وقد تبين من خلال هذه الدراسة المعدة من قبل (P.I.M.S) وآخرين أن هناك علاقة بين الربحية والنصيب في السوق، وأن معظم المنظمات ذات النصيب المرتفع في السوق تتمتع بهامش من الربح وربحية فوق المستوى المتوسط، وذلك بالمقارنة مع المنظمات ذات النصيب المنخفض.

وطبقا لجمعية (H.B.S) الاستشارية، فإنه في مجالات المنتجات التي تتمتع بمنحنى خبرة ومعروفة، يكون من الأفضل استخدام استراتيجيات تعظيم النصيب في السوق بدلا من تعظيم الربح.

وعلى العموم، يفيد البرنامج هذا في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجوانب التالية:

1- تقييم أداء المنظمات والوحدات الانتاجية التابعة لها على ضوء ما تحققه من تدفق نقدي، وعائد على رأس المال المستثمر بما يساعد في تحديد ما ماهية رسالة المنظمة وأهدافها.

2- يساعد في تحديد العوامل الأساسية أو الحرجة في تحقيق النجاح.

3- يساعد في التحديد الكمي للعوامل الاستراتيجية التي تؤدي إلى إحداث التغيرات الاستراتيجية.

4- يساعد في إحداث بعض التغيرات في بعض المقاييس الوظيفية مثل نسبة مصاريف التسويق إلى المبيعات، ونسبة مصاريف الأبحاث والتطوير إلى المبيعات.

5- تحديد مجالات التغيير التي تساعد في تحسين وضع المنظمة الاستراتيجي.

6- يساعد في تقييم الموقف التنافسي من حيث المقارنة بين المنظمة وبين أكبر ثلاثة منافسين في مجالات (النصيب في السوق، الجودة بالنسبة للمنتجات، الأسعار النسبية، والمجهودات التسويقية). ولكن من الصعب عمل تحليل التحركات لكل منافس على حدى نظرا لصعوبة الحصول على البيانات التي تساعد في ذلك.

7- يمد الإدارة بأسلوب كمي يساعد على دراسة النتائج المالية الإستراتيجية، أي دراسة أثر كل من البدائل الإستراتيجية على التدفقات النقدية، العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الصافي.

ورغم فائدة هذا البرنامج في مساعدة الإدارة في تقييم الإستراتيجيات الحالية للسوق الحالي، إلا أنه لا يساعد الإدارة في تقييم أثر التغيرات المستقبلية في السوق. كما تبين من بعض الأبحاث أيضا أن هناك بعض القصور في بعض الجوانب الإحصائية مثل درجة الصدق، والأخطاء.

III-1- تقارير برنامج PIMS.

يستقبل المشتركون في هذا البرنامج من الشركات والوحدات الإقتصادية ثلاثة أنواع من التقارير:

1- النوع الأول: ويبين المعدل الذي يجب أن يكون عليه العائد على رأس المال المستثمر في ضوء المعطيات الخاصة بجاذبية السوق، المركز التنافسي، درجة الاختلاف عن المنافسين، وهيكل الإنتاج.

2- النوع الثاني: التقرير الإستراتيجي والذي يجيب عن التساؤلات التالية:

- إذا استمرت المنظمة في استخدام الإستراتيجيات الحالية ما الذي ستكون عليه نتائج أعمالها؟

- ماهي التغيرات التي يجب إجراؤها في لنصيب العالي في السوق، كثافة الاستثمار، التكامل الرأسى لتحقيق نتائج أفضل؟

3- النوع الثالث: تقرير التوليفة، ويجب على التساؤلات التالية:

- هل تحسن المركز الإستراتيجي للتوليفة خلال السنوات السابقة؟

- هل تعتبر التوليفة في صالح المنظمة أم أنها تضعها في مركز سيئ؟

- هل الخطة المقترحة تعمل على تقوية التوليفة؟ وإلى أي مدى؟

- ماهي المنظمات أو الوحدات الإنتاجية التي سيتم تصفيتهما؟

III-2- وحدة التحليل في استخدام الأدوات المختلفة في التحليل لإستراتيجي

يمكن أن يتم التحليل الخاص بدراسة الفرصة التسويقية الحالية والمستقبلية على عدة مستويات. فقد يشمل ذلك مستوى المنتج، أو خط المنتج أو الجزء من السوق، أو الوحدة الإنتاجية، أو قسم من الأقسام. فقد تسأل الإدارة العليا عن مدى جاذبية الإستثمار في إحدى الوحدات الإنتاجية، ثم يسأل مدير الوحدات الإنتاجية ومدير البرامج عن دراسة الفرصة الإستثمارية بالنسبة للمنتجات الرئيسية أو الأجزاء الرئيسية من السوق وهكذا.

IV- التجزئة la segmentation

هو نوع آخر مما يطلق عليه بالنشاطات الفردية للوضعية الاستراتيجية. فالمؤسسة على العموم، تأخذ الطابع الشمولي بمعنى أنها تقوم بإنتاج منتج أو مجموعة منتجات، مجموعة وظائف، دوائر، أقسام، إلخ. فتنظيم المؤسسة، بإمكانه تجميع بصورة اصطناعية عدة مجالات لأنشطة مختلفة. كما يمكنه، على العكس من ذلك، تقسيم أو فصل نفس suidé مجال نشاط إلى عدة مراكز قرارات مستقلة. و أمام هذا التنوع، فهناك عمل صعب أو قاسي (ardu) للتجزئة الاستراتيجية وأن الكشف عنها يصبح ضروري.

إن تجزئة أنشطة المؤسسة المهدف منه تحديد هذه الوحدة بالطريقة الأكثر ملائمة والممكنة بالنسبة للإختيارات الاستراتيجية التي يمكن القيام بها. وانطلاقاً من هذه العملية، فإن التجزئة الاستراتيجية هي مجال نشاط يتميز بتوليفة وحيدة لعوامل محددة (clé) للنجاح، والتي تعتمد على قدرات للمعرفة (des savoir-faire) خاصة تلك التي تعتمد عليها المؤسسة من خلال تجربتها المتراكمة، والمحددة أو المقيدة بحدود جغرافية ملائمة. فهناك العديد من الأجزاء الاستراتيجية على ضوء وجود توليفات (combinaison). فالتجزئة الاستراتيجية تمثل إذن فضاء كفاح تنافسي خاص ومحاط بحواجز.

1-VI- التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية :

Seg. Strat. Et Seg. Marketing

إن النوع الأول هذا (التجزئة الاستراتيجية) قد تعرضنا له من خلال المقدمة أعلاه. أما بالنسبة للنوع الثاني، والذي يركز عليه عادة، (التجزئة التسويقية)، فهو يركز على معاينة لسوق عادة يكون متجانس، والذي يتشكل من مجموع أو جمع من الزبائن أو المشترين لإقتناء حاجياتهم، بطرق (modes) متميزة وبسلوكات مختلفة.

فعلى سبيل المثال، فإن تشكيلة منتوج السيارات الخاصة يمكن تقسيمها إلى عدة أجزاء تسويقية: سيارات صغيرة، متوسطة أو كبيرة، قصيرة أو طويلة coupé،break .

فالتجزئة التسويقية تركز إذن حول جملة من المعارف التجارية (de savoir-faire) commerciaux وتهمل العوامل الأخرى المحددة clés لنجاح النشاط وعلى الأخص العوامل التكنولوجية. فهي تدخل ضمن إطار قصير الأجل ولا تأخذ أو تمس بصلة الأسس الأساسية للمنافسة على المدى المتوسط والطويل. فتركيزها على تجزئة منتوج/سوق (produit / marché) فهي تجهل جزء من المنافسين، ولا تدخل في الحسبان إلا المنتجين لنفس المنتج. (مثال السيارات السابق)

ومن خلال ما سبق، يمكن التمييز بين كل من التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية كما هو مبين أسفله.

التجزئة الاستراتيجية	التجزئة التسويقية
- تهتم بأنشطة المؤسسة المعتبرة في مجملها. - تصبو إلى تقسيم هذه الأنشطة إلى أفواج ومجموعات متجانسة والتي لها: * نفس الأسواق * نفس المنافسين * طموحات - تسمح بإظهار أو كشف: * طموحات خلق أو الحصول على نشاطات جديدة. * ضرورات التنمية أو التخلي عن التأنشظة الحالية. - إثارة تغيرات عليا المدى المتوسط الطويل	- تهتم بقطاع معين في المؤسسة - تصبو إلى تقسيم المشتارين إلى أفواج والذين يتميزون بأن لهم نفس الاحتياجات، نفس العادات، نفس سلوكات الشراء. - تسمح بتكييف المنتجات للمستهلكين من أجل الاختيارات المفضلة، لتحديد التسويق المختلط (marketing mix) - تثير (provoque) تغيرات على المدى القصير أو المتوسط.

تسمح بـ احتياجات جيدة أو رديئة تلبي المنتجات أو الخدمات الحالية التجزئة التسويقية والتجزئة الاستراتيجية

VI-2- الهدف من التجزئة الاستراتيجية l'objet de la Segmentation Stratégique

إن العمل بالتجزئة الاستراتيجية لنشاطات المؤسسة الهدف الأساسي منه هو تزويد المسؤول بتمثيل لحقل معركة، على مستوى التخصص لغرض معين.

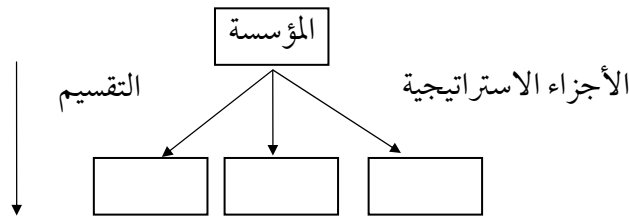
فهي تركز على تحليل القدرات المكتسبة حتى تكون منافسة في جزء معين. إن الاختيارات الموجهة للإستشارات، الأفراد، أو حتى المقرات، فهي تركز على تصور

أنشطة المؤسسة التي يجب أن تأخذ على مستوى عال، والتي تخفض من المؤامرات و الصراعات Les conflits.

la segmentation. par découpage et regroupement : 3-VI التجزئة بالتقسيم والتجميع :

إن عملية التقسيم تكمن في اعتبار المؤسسة كوحدة شاملة وتبحث عن مختلف الأجزاء الاستراتيجية التي تشكل نشاطها، كما هو موضح على الشكل التالي:

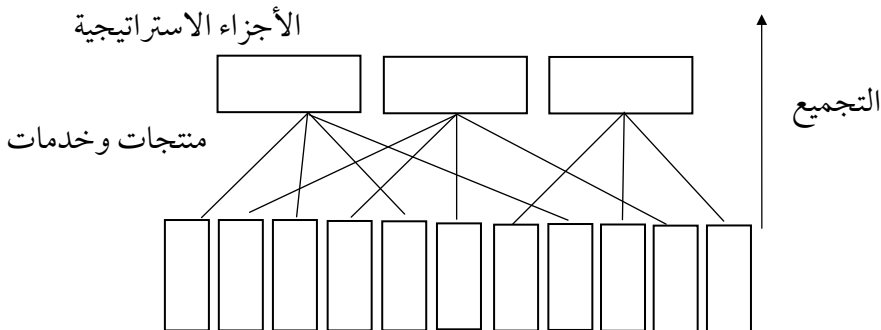
الشكل رقم (07): التجزئة بالتقسيم



هذه الطريقة من الصعب تنفيذها، لأنه عادة من الصعب إيجاد المعلومات الضرورية. إلا أنه على العموم فإن التقارب الوحيد يكون عندما يتعلق الأمر بمؤسسة ذات منتج واحد (mono produit)

في حين أن عملية التجميع تتكون إنطلاقاً من المنتجات أو الخدمات المسوقة من قبل المؤسسة من أجل تجميعها في أجزاء استراتيجية، كما هو موضح على الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): التجزئة بالتجميع



فبانتباههم إلى نفس التجربة الاستراتيجية للمنتجات والخدمات التي توضع (enjeu) لنفس الكفاءات، والتي تتميز بنفس التوليفة لعوامل النجاح، والتي لها نفس المنافسين. فالتقسيم يستخلص من تحليل الاختلافات، أما التجميع فهو يركز على التكوينات les analogie المتشابهة.

فعلى ضوء هاتين المرحلتين المتتاليتين، يمكن التأكد بأن التقسيم و التجميع يصلان إلى نفس النتيجة.

4-VI- معايير التقسيم: les critères de découpage

فبواسطة مجموعة من المعايير المخصصة appropriées، يمكن تحديد الاختلافات الموجودة بين كل الأنشطة المختبرة. فلو أن هناك نشاطين يمثلان نفس الخصائص تجاه كل المعايير المواجهة، فهما ينتميان إلى نفس التجزئة الاستراتيجية، أما في الحالة العكسية، فهما يشكلان تجزئتين استراتيجيتين مختلفتين. إن المعايير الأكبر استعمالاً تكمن في النقاط التالية:

- _ نوع الزبائن المعنيين؛
- _ المنافسة؛
- _ وظيفة الاستعمال؛
- _ التكنولوجيا؛
- _ دوران التوزيع؛
- _ هيكله التكاليف.

5-VI- معايير التجميع: Les critères de regroupement

إن عملية تجميع المواد أو الخدمات في نفس التجزئة الاستراتيجية يرجع إلى اعتبار أنه لا يمكن أن تكون هناك اختلافات تذكر على مجموع معايير التقسيم التي مرت معنا قبل قليل. إلا أنه في نهاية المطاف، لو أن منتوجين ينتميان إلى نفس التجزئة الاستراتيجية، هذا معناه بأنها يليان أو يستجيبان للشرطين اللذين يشكلان معايير أكثر شمولية للتجميع.

VI-6- السوق الملائم le marché pertinent

إن كل جزء استراتيجي يشكل حقل كفاح تنافسي له حدوده الجغرافية الخاصة. فهناك أجزاء ذات طابع محلي، وأخرى محددة على مستوى جهوي، كما يمكن أن تكون على مستوى وطني، في حين أن البعض الآخر يكون على مستوى دولي.

هذا البعد الجغرافي للتجزئة الاستراتيجية هو في بعض الأحيان مجهول، وفي بعض الأحيان مبالغ فيه. فإهماله أو جهله يقود المؤسسات إلى عدم تقدير المجهودات التي يجب القيام بها من أجل التمرکز في سوق جديد، وعلى الخصوص من أجل التصدير. فبمجرد تغيير المنطقة، فهذا يشكل عادة بالنسبة لمؤسسة صغيرة محلية تحدي استراتيجي عام الذي يكون أقل تقسيم.

وعلى العكس من ذلك، فإن الإفراط فيه، يقود إلى اعتبار بأن كل فضاء جغرافي، على الأخص كل بلد، يشكل تجزئة استراتيجية مختلفة.

وعليه فإننا نهتم إذن بنصيب السوق الوطني، ولا نهتم بالسوق القاري أو العالمي، وكذلك لا نهتم إلا بالمنافسين الوطنيين، وباختصار فإننا نعاني من قصر النظر الاستراتيجي.

VI-7- التحليل الديناميكي l'analyse dynamique

إن التجزئة الاستراتيجية تصل إلى تصوير أنشطة المؤسسة، وهذا من خلال تحليل دقيق لخصائصها. فهي على العموم واضحة في مرحلة محددة، وموافقة لمرحلة مهمة في تنمية المؤسسة. إلا أنه لا يمكن أن نتصور بأن التجزئة لها طابع ثابت أو ستاتيكي. إن التجزئات الاستراتيجية كل منها بحوزتها خصائص و حدود التي تكون خاصة بها في مرحلة معينة. إلا أنها يمكن أن تتغير مع الزمن.

إن هذه التغيرات بإمكانها أن تأتي من التحولات التي تحصل في الطلب أو العرض. فيما يخص الشراء أو في دورات التوزيع والتي ستصبح susceptible بإعادة النظر في التجزئة الموجودة. إن التحولات في العرض والتي عادة ما تكون أكثر تطرف تكمن في دخول

تكنولوجيات جديدة التي تغير المنتج أو سيرورة إنتاجية تكون مولدة ب
génératrices بصورة معمقة بتغيير chamboulement لهيكله التكاليف.

V - سلسلة القيمة لبورتر M. Porter

يتوقف نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير على مدى قدرة
إدارة المؤسسة على فهم المتغيرات الاستراتيجية الداخلية، فما من شك أن هذه
المتغيرات يمكن أن تؤدي إلى دفع الخطة الاستراتيجية أو إلى العكس من ذلك،
وتتمثل أهم هذه المتغيرات البيئية الداخلية في العناصر التالية:

أولاً: الهيكل التنظيمي:

والغرض هنا هو الوقوف على مدى توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع
الاستراتيجية المتبعة، وللتذكير هنا فقد توصل A. Chandler إلى أن الاستراتيجية تسبق
الهيكل التنظيمي، فهذا الأخير يعتبر عاملاً متغيراً وذلك وفقاً لمتطلبات الاستراتيجية.

ثانياً: الثقافة التنظيمية:

تُعرّف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات السائدة بين أفراد
المؤسسة والتي تحظى بالقبول العام، وعليه فهي تشكل معايير لتوجيه السلوك
داخل المؤسسة"، والعامل المهم في هذا السياق هو مراعاة التوافق بين الثقافة
التنظيمية والاستراتيجية، فهذه الأخيرة، تتصف عموماً بالثبات النسبي بينما الثقافة
التنظيمية تعتبر عامل متغير، يتم إحداث التغير فيها لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات
الاستراتيجية التي يتم اعتمادها؛ حيث يتوقف نجاح الاستراتيجية... إلى حد كبير
على مدى توافقها وتلاؤمها مع ثقافة المؤسسة.

ثالثاً: الموارد المتاحة:

حيث يعد إيجاد التوازن ما بين الامكانيات المتاحة والخطط الاستراتيجية، ومن
أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي، وفي هذا المجال فقد اقترح "بورتر M.
Porter" نموذج "سلسلة القيمة - La Chaîne de valeur" لتحليل البيئة الداخلية؛

حيث يرى أن نشاط المؤسسة يمكن تحليله بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة، فهذا الأسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة الأساسية في المؤسسة، وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومن ثم معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية الحالية والمستقبلية أيضاً، مع الإشارة إلى أن هذا التحليل يبقى غير مكتمل إذا كان مقتصرًا على المؤسسة فقط؛ فكما أن لهذه الأخيرة سلسلتها من القيمة، فإن هذه السلسلة ترتبط من جهة بسلسلة الموردين، ومن جهة أخرى بتلك الخاصة بالعملاء، وينتج عن هذا ارتباط الميزة التنافسية للمؤسسة بامتداداتها الأمامية والخلفية؛ أي بسلسلة القيمة للموردين (امتداد خلفي)، وتلك الخاصة بالعملاء (امتداد أمامي)، ويميز نموذج سلسلة القيمة بين نوعين من الأنشطة داخل المؤسسة، وهو ما يوضحه المخطط التالي:

فحسب النموذج أعلاه، فقد قسم "بورتر" أنشطة المؤسسة إلى قسمين:

1- الأنشطة الأساسية:

وهي تلك التي تعطي للعميل منفعة مباشرة، فهي قادرة في حد ذاتها على خلق قيمة يراها العميل ذات منفعة له، وتمثل هذه الأنشطة في الآتي:

أ- الامدادات الداخلية: وتتضمن عمليات النقل، الاستلام، التخزين، ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للعملية الإنتاجية، ويتم تحليل هذه الأنشطة الفرعية للتعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف فيها؛

ب- العمليات: وتتضمن كل الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات (المواد الأولية... الخ) إلى مخرجات وتشمل أنشطة: التصميم، التجميع، التعبئة والتغليف... الخ.

ج- الامدادات الخارجية: وتضم تلك الأنشطة ذات العلاقة بالنقل، توزيع، تخزين وتسليم المخرجات.

د- التسويق والمبيعات: وتتعلق بكل أنشطة إدارة التسويق.

هـ- الخدمات: وتشمل تلك الأنشطة المتعلقة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى رضا الزبون، وتضم خاصة أنشطة الإصلاح. الصيانة، توفير قطع الغيار وتقديم الاستشارة الفنية... الخ.

2- الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي تلك التي ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظر العملاء، ولكنها ضرورية بالنسبة للأنشطة الأساسية، وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

أ- البنية التنظيمية للمؤسسة: وتتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بالشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة... الخ.

ب- إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار، التدريب، التوظيف والترقية، وهي تتعلق بكل الوظائف في المؤسسة وقد تمثل عامل قوة أو ضعف.

ج- التطوير والتكنولوجيا: وتمثل تلك الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء أنشطة المؤسسة وتحسين المنتج... الخ.

د- المشتريات: وهي تلك الأنشطة التي تختص بالحصول على المدخلات من مواد أولية وتجهيزات ويد عاملة.

فالهدف الأساسي من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على جوانب القوة Strengths وجوانب الضعف Weaknesses، ويكون التركيز الأساسي في هذه المرحلة على مصادر "الميزة التنافسية" التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في مواجهة المنافسين، وللإشارة يجب التذكير بالمبدأ القائل "إذا لم تمتلك ميزة تنافسية فلا تنافس".

3-17 تحديد الموقف الاستراتيجي

يقع على الإدارة الاستراتيجية مهمة تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات).

ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT .

نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
(2) معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)	(1) إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	الفرص ----- ----- -----
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات الكماشة)	(3) إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	التهديدات ----- ----- -----

17-3-1- تحليل الفرص والمخاطر SWOT :

- اختصار لـ Strength, Weakness, Opportunities & Threats، ويعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج حيث يأخذ تحليل نقاط القوة والضعف بالاعتبار العوامل الداخلية للمنظمة، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها ..

كما يهتم تحليل الفرص والمخاطر SWOT بالبيئة الخارجية للمنظمة في محاولة للتركيز على اتجاهها في المستقبل.

نستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن فهو يسمح ببناء قوة المنظمة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من

الزبائن وهو مهم أيضاً لأخذ المخاطر بعين الاعتبار مثل الـ "Feed-back" التي تأتي من البيئة الخارجية. ويجابوب على كثير من الأسئلة حول ما هي المخاطر الكبرى التي سوف تواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام الخمس القادمة؟ وهنا نعرف أننا يجب مراقبة هذه المخاطر التي سوف تواجهها المنظمة بشكل مستمر للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها .

إن إختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة SWOT، وإن المنظمة التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بعين الإعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر .

3-17-2- تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية:

أ - القوة: هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، مثل الموارد المالية، الكفاءات الإدارية، إنخفاض تكاليف الإنتاج،
 ب - الضعف: هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية، ضعف شبكة التوزيع، معدل الدوران العالي للعاملين،

3-17-3- تعريف الفرص والتحديات الخارجية :

أ - الفرص: هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن إستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، وكثير من الفرص قد لا تتكرر بحكم الإرتباط بالعامل الزمني أو المكاني .

ب - التهديدات: هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل، والتي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلباً على أداء المنظمة، مثل دخول منافسين جدد، أو نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو الموردين، ومثل تغير أذواق المستهلكين، ...

3-17-4- تحليل مصفوفة SWOT:

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف)، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها.

يمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي:

- أ - إستراتيجيات هجومية: وتهدف لإستغلال الفرص، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.
- ب - إستراتيجيات علاجية: وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن إستغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة .
- ج - إستراتيجيات دفاعية: وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة .
- د - إستراتيجيات إنكماشية: وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية .

3-18- الإختيار الإستراتيجي:

الإختيار الإستراتيجي هو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في إعتداد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة. وتستلزم عملية الإختيار نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل، وتقليص الخيارات أمام المدراء لإتخاذ البديل المناسب.

لموضوع الاختيار الاستراتيجي اهمية خاصة للعديد من المفكرين في الادارة العامة وادارة الاعمال وعلم الاستراتيجية بشكل خاص بغية اثرائه وتعميقه من خلال عرض نماذج مدروسة. وهو يجسد اسلوب نشاط المنظمة وعملية اتخاذ قراراتها الاستراتيجية. وقد عبر عنه خلال ستينات القرن الماضي بأستراتيجية التنوع والتكامل، وبرز اثره في تحقيق منظمات الاعمال للميزة التنافسية في بيئتها، اذ ان دورة حياة المنظمة عبارة عن اختياراتها الاستراتيجية المتعاقبة.

وقد عرف بأنه ميل المدير لتنفيذ التغير التركيبي داخل مدى محدد في كل من البيئة والحجم والتكنولوجيا. واشير لاحقا الى انه ميل المدير لاستخدام تركيب معدل لحل مشكلات تظهر في مواقف توجه وحدات المنظمة. ويقول آخرون بأن صنع اختيارات استراتيجية يحدد الكيفية التي توجد عليها المنظمة داخل محيطها الخاص. والخيار الاستراتيجي كما يذكر غلويك Glueck هو قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق افضل توافق لاهداف المنظمة من بين عدد من البدائل على المستوى العام أو على مستوى الاعمال أو على مستوى الوظيفة. يذكر سيرتو Certo إن الخيار الاستراتيجي هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل، ويعتبر افضل طريق لتحقيق اهداف المنظمة.

ويتمثل الاهتمام الاساسي لاستراتيجية المنظمة أو الشركة في تحديد مجالات العمل التي يتعين على المنظمة ان تشارك فيها من اجل تعظيم القيمة على المدى الطويل. وفي معرض اختيارها لمجالات العمل التي سوف تنافس فيها، يكون امام المنظمة او الشركة خيارات متعددة، فيمكن ان تركز على نشاط واحد، او يمكن لها ان تنتهج سياسة تنويع النشاط فبعد وضع الاهداف الاستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة، وما شخص من عوامل بيئية خارجية وداخلية وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، لابد من القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب. والبديل الاستراتيجي هو حصيلة تفاعل عوامل خارجية الفرص والتهديدات والعوامل الداخلية نقاط القوة والضعف، لذا تسعى الادارة

العليا وفقا لذلك الى خلق الموازنة بين البدائل واختيار البديل الافضل. وتتضمن عملية الاختيار مرحلة تكوين البديل او البدائل التي تساعد في سد الفجوة الاستراتيجية، من خلال تشخيص الفرص والتهديدات وعوامل القوة والضعف وتحديد ملامح الميزة التنافسية كما تتضمن مرحلة تقويم البدائل الاستراتيجية، لتحديد مدى ملاءمة كل بديل مع موقف المنظمة الاستراتيجي. اذ تخضع عملية التقويم لبدائل الاستراتيجية لمعايير عدة منها، التوافق، اذ لابد ان يكون البديل متوافقا مع عناصر البيئة الخارجية الكلية والصناعية وقوى التنافس، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المنظمة وفلسفة الادارة، ونمطها القيادي، وهيكلها التنظيمي والانشطة الرئيسة.. وكذلك تحقيق المنفعة سواء كانت مادية او مالية او بشرية. مع ضرورة ان يحظى البديل بقبول معظم الاطراف المتعاملة مع المنظمة، والادارة العليا والعاملين. . اضافة الى اهمية ان يحق الميزة التنافسية، والتطابق مع رسالة واهداف المنظمة بعد ذلك تأتي مرحلة الاختيار الاستراتيجي، ومن خلالها تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الافضل من عدة بدائل امامها، مما يجعل محور عملها تجاه البدائل هو الاجابة عن تساؤلات اساسية كما يحددها بوسمان Boseman وهي:

- 1- ما اعمالنا الحالية التي نقوم بها؟
- 2- هل علينا أن نستمر في اعمالنا الحالية بنفس المستوى من الجهود وكما كانت في الماضي؟ (استراتيجية الاستقرار).
- 3- هل نخطط للنمو من خلال اضافة اعمال جديدة لمحفظة اعمالنا، او تطوير مستويات جهودنا في اعمالنا الحالية؟ (استراتيجية النمو)
- 4- هل نسعى الى تقليص النشاط او المغادرة التامة لاعمالنا؟ (استراتيجية الانكماش).
- 5- هل نخطط لتنفيذ استراتيجيات جيات بالتزامن ام بالتتابع اعتمادا على العمل أو الانتاج ذي الصلة (استراتيجية المركبة)؟

3- 19 العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية:

لم يتم الاتفاق على تصنيف موحد للعوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية. فمنهم من يقول انها العوامل البيئية الخارجية وبيئة الصناعة والبيئة الداخلية. ومنهم من قال انها العوامل التنظيمية متمثلة بالهيكل التنظيمي، النمط القيادي، دورة حياة المنتج، الانشطة الداخلية، ومعايير الاداء. فيما اشار آخرون الى انها العوامل الشخصية للمدير الاستراتيجي كالمهارات ونمط القيادة والاتجاهات والنفوذ والشخصية. وذهب آخرون الى العوامل السلوكية . وبالرغم من هذا التباين في الاراء فان هناك اتفاق على الاطار العام الذي يشمل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمة . والعوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية . والعوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف . والعوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة، كنمط ادارتها وهيكلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية والثقافية السائدة فيها، والعوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات وميول العاملين.

البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

ان مناقشة هذه البدائل المتاحة على المستوى الكلي للمنظمة يساعد على اختيار البديل الافضل. إذ تتوفر امام المنظمة بدائل استراتيجية عموما، الأمر الذي يفرض انتخاب واحد أو أكثر منها. وهذه البدائل تنقسم إلى اربع استراتيجيات رئيسة، هي استراتيجيات الاستقرار، واستراتيجيات النمو، واستراتيجيات الانكماش، والاستراتيجيات المركبة أو المختلطة. أولا: استراتيجيات الاستقرار وتسمى أيضا بـ استراتيجيات النمو المحدود. وهي افضل البدائل لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة خارجية غير مضطربة. ووفقا لها، تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها واساليبها المتبعة حاليا، من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية. وقد تقود للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح، عبر خيارات تقليل التنافس. وتستخدم في منظمات النشاط الواحد، أو المنظمات الصغيرة، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الانشطة المتعددة والمتنوعة وتضم استراتيجيات

فرعية، هي استراتيجية الثبات النسبي، واستراتيجية التمرکز، واستراتيجية الربح، واستراتيجية، واستراتيجية الحركة البطيئة. مبررات تبنيها: المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في الاعمال الحالية.

• وجود تصور بأن الكلف الاضافية للاعمال الجديدة أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية القناعة بنسب أرباح متواضعة والرغبة في الحفاظ عليها عند تلك المستويات.

• عدم القدرة على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق النمو عندما تكون المنظمة في مرحلة الشيخوخة فان اتجاهات الاداء تصبح غير مرغوبة.

• توقي المخاطر الناجمة بسبب التوسع.

ثانيا: استراتيجيات النمو (التوسع) ويتم تبنيها عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق. وتتبع عندما تحاول المنظمة التوسع في أعمالها. والتركيز في قراراتها الاستراتيجية على زيادة انشطتها وأدائها الوظيفي. وتضم استراتيجيات فرعية منها، استراتيجية النمو الداخلي، واستراتيجية، التركيز، واستراتيجية الاندماج، واستراتيجية المشروعات المشتركة، استراتيجية التنويع المتصل/ غير المتصل، استراتيجية التنويع الداخلي / الخارجي، استراتيجية التنويع العمودي/ الافقي.

وأهم المبررات أو الأسباب الداعية لها اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية التي لا يستمر نجاح الاستراتيجيات المستقرة خلالها، لذا فإن استراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء:

• وجود مواءمة بين التوسع والفاعلية

• تسهم في تقديم فائدة للمجتمع

• تحقق دفعا اداريا كبيرا.

ثالثا - استراتيجيات الانكماش: عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنيا فلا بد من اتباع استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني

الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة. وتتضمن اشكالا متعددة من أهمها استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل، واستراتيجية التجرد أو التخلي، واستراتيجية التحول، واستراتيجية التصفية. وتتبع للأسباب الآتية:

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف. ضرورة تقليل خطوط الإنتاج، وتقليص الأسواق أو الوظائف.
- التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

رابعاً: الاستراتيجية المركبة: عندما تكون المنظمات صغيرة فمن الطبيعي ان تجد نفسها امام موقف لا تحسد عليه، حيث تكون البدائل الاستراتيجية امامها محددة، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة، وبالتالي فإن اتخاذ قراراتها بشأن البديل الاستراتيجي قد يكون اضطراراً اكثر من كونه خياراً. عكس المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة التي تحتل مركزاً تنافسياً قوياً في السوق، تتنوع البدائل والخيارات المتاحة امامها، وتكون مساحة التحرك كبيرة، مما يتيح فرصة اختيار البديل الأكثر ملاءمة مع رسالتها وأهدافها وإمكاناتها وظروفها البيئية ونمط قيادتها وطبيعة هيكلها التنظيمي وثقافتها. وقد تستطيع اتباع استراتيجية مركبة تضم أكثر من استراتيجية. أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلائم ورسالة وأهداف المنظمة وتلجأ المنظمات لاتباعها في الحالات الآتية:

- عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة، وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر.
- تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني استراتيجية مركبة
- في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

يطلق على أدوات تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال، وتساعد هذه النماذج في تقييم مستوى الأداء وإعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب.

نماذج تحليل محفظة الأعمال :

1 - نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية: وهو أهم وأكثر النماذج قبولاً وإتفاقاً، ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما:

- البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية ، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق . وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي: النجوم، علامة الإستفهام، إدرار النقدية (البقرة)، خلية الوضع المضطرب (الكلب)

20	Stars	النجوم	علامات الاستفهام Question Marks
18			
16			
14	معدل نمو عال / حصة سوقية عالية		معدل نمو عال / حصة سوقية منخفضة
12			
10			
8	Cash Cows	إدرار النقدية	Dogs
6			الوضع المضطرب
4	معدل نمو منخفض في الصناعة /		معدل نمو منخفض في الصناعة /
2	حصة سوقية مرتفعة		حصة سوقية منخفضة

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0.8 0.7 0.6 0.5 0.4 0.3 0.2 0.0

إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الإستشارية يمثل معدل نمو السوق والهدف من تقييم معدل النمو هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة

الصناعة تملك الفرص للنمو، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال، وإن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل تهديد.

أ - المربع الأول : علامات الإستفهام؟

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

- 1- إحدى إستراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي. وزيادة الحصة السوقية.
- 2- إتباع إحدى إستراتيجيات الإنكماش، أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.
- 3- إتباع إحدى إستراتيجيات الإستقرار النسبي، أي الإحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

ب - المربع الثاني: النجوم

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

ج - المربع الثالث: إدارار النقدية (البقرة)

وهي وحدات الأعمال او المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي، وإنخفاض في الإنفاق والتكاليف، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو أخذ بالتدهور. والإستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالة هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في

مجالات عمل جديدة ومتعددة، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الإستفهام أو النجومية .

د - المربع الرابع: الوضع المضطرب (الكلب)

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

193-1 المصنفات الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية :

تهدف مصفوفة محفظة جماعة بوسطن إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة أو وحدات الأعمال في ضوءها الحصول على موارد نقدية من أجل إستخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمنظمات في المستقبل.

جوانب القوة في مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية:

- 1- الإهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية.
- 2- تساهم في معرفة المنظمة فيما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكملية.
- 3- القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية ومقسمة إلى أربعة مربعات.
- 4- تساعد في إختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو.

نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية:

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

3- 19- 2 نموذج مصفوفة ماكنتري لشركة جنرال إلكتريك:

وهي نموذج محفظة أعمال طورتها ماكنتري للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن. وتتألف مصفوفة ماكنتري من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة. ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة اعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.

علامات استفهام	فائزون	فائزون
خاسرون	متوسط	فائزون
خاسرون	خاسرون	منتجي أرباح

مرتفع

متوسط

منخفض

قوي

متوسط

ضعيف

ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي: قوية، ومتوسط، وضعيفة.

3-19-3 نموذج مصفوفة هوفر:

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن، وماكنزي. وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج/ السوق) من 15 مربعا، تعكس مراحل تطور المنتج/ السوق. وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/ السوق.

مرحلة النمو الأولي (النشوء)			
مرحلة النمو	○		○
مرحلة الركود الخفيف		○	
مرحلة النضوج	○		
مرحلة التدهور (الإنحدار)			○
	قوي	متوسط	ضعيف

(المركز التنافسي)

4 - تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال:

أ - إيجابيات نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي:

1- وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها.

2- وسيلة مرئية.

- 3- تساعد على تخصيص الموارد بطريقة أفضل.
- 4- تساعد على تصميم إستراتيجيات فاعلة وملائمة للموقف.

ب - سلبيات نماذج تحليل محفظة الأعمال:

- 1- تعتمد إلى إفتراضات تحتاج للتدقيق، وذات طابع خاص.
- 2- تعتمد على التقدير الشخصي عند تقييم النمو أو المركز التنافسي.
- 3- تأثيراتها تشمل جميع الوظائف.
- 4- لاتأخذ بعين الإعتبار التحالفات بين المنظمات.
- 5- لاتهتم بالعوامل الإدارية في المنظمة.

3- 4-19 العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الإختيار الإستراتيجي:

إن إختيار الإستراتيجية الملائمة يتحدد بعد تقويم البدائل الإستراتيجية عبر إستخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل إستراتيجي.

ولغرض نجاح عملية الإختيار الإستراتيجي، لابد للإدارة الإستراتيجية في المنظمة من مراعاة عدد من العوامل المحددة للنجاح، من بينها تمسك المنظمة بتنفيذ الإستراتيجية السابقة أو الحالية، وإتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة، إضافة إلى عوامل الوقت، والموارد المتاحة في المنظمة إن كانت مادية أو بشرية.

3- 20- صياغة الإستراتيجية:

تعريف الإستراتيجية:

الإستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء، وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية، وتحقيق أهدافها التنظيمية.

والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها، ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه وإستقراره في الأجل الطويل.

وتعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية، وتمتلك المنظمات الكبيرة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية، وهي: إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية الأعمال، وإستراتيجية الوظيفة أو النشاط.

1- إستراتيجية المنظمة:

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها . وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، المداخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار . وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي:

أ - إستراتيجية الإستقرار: أو ما يسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود، وهي أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ماتقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية.

ب - إستراتيجية النمو: وهي الإستراتيجية التي تبني النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة.

ج - إستراتيجية التقلص أو الإنكماش: وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً، ولا بد من إتباع إستراتيجية إنكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني.

2- إستراتيجية الأعمال:

إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المنافسين ورسالة، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح. وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم.

وتأخذ إستراتيجية الأعمال، أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال ابرزها إستراتيجية القيادة في التكلفة، وإستراتيجية التميز (التنوع)، وإستراتيجية التركيز:

أ - إستراتيجية القيادة في التكلفة: تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح.

وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

- (1)- وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة .
- (2)- نمطية المنتج.
- (3)- خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي .
- (4)- إستخدام أحادي للسلعة من قبل المشتري.
- (5)- ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.
- (6)- تقديم منتج اساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
- (7)- إستخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.

- (8)- بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.
- (9)- الإستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.
- (10)- إستخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة هي:

- 1- قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل.
- 2- إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة.
- 3- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.
- 4- تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

ب - إستراتيجية التميز: وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات مابعد البيع. وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها.

أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز:

- 1- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المنظمة من المنافسين.
- 2- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.
- 3- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.
- 4- زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين.
- 5- إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز:

- 1- صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل.

2- إرتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة .

3- القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة.

4- التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

ج - إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل. وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء.... إلخ بسبب التركيز على التمايز. لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وإستراتيجية التركيز مع التمايز:

1- التركيز مع خفض الكلفة: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

2- التركيز مع التمايز: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المستهلكين دون غيرهم . وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجات المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز:

أ) - تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز.

ب) - التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، وفي التكنولوجيا.

(ج) - البحوث المستمرة للمنافسين لخرق اسواق المنظمة بمنتجات تشيع طلبات المستهلكين .

3- الإستراتيجيات الوظيفية: يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة . مع الإنباه إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف .

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات: الشراء، الإنتاج والعمليات الإنتاجية، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات .

أ- إستراتيجية الشراء وإدارة المواد: تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة اساسية مع المواد الخام

والأجزاء، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة.

ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن مايلي :

1- معلومات تتعلق بالأسواق، الموردين، المنافسين، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء.

2- علاقات جيدة مع الموردين الذين ليهم مواد بجودة عالية واسعار تنافسية وإستمراية في التوريد.

3- مؤشرات دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة والخدمة .

4- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتنويل، التصنيع، التسويق، ... إلخ .

ب - إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات: إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في إختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهم هذه الإستراتيجيات مايلي:

- (1)- إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل: إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء، التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمرکز، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش.
 - (2)- إستراتيجيات التشغيل: مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية.
 - (3)- إستراتيجيات التخطيط والرقابة: الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة.
 - (4)- إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد .
- إدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها، ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية:

- 1- ضرورة التركيز على طلبات المستهلك .
- 2- إلتزام القيادة العليا بتأكيد الجودة .
- 3- عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم .
- 4- تكامل الأداء في كل المنظمة.

ج - إستراتيجية التمويل: تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها

كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال. كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيقا لوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال.

د - إستراتيجية البحث والتطوير: ينبغي على جميع المنظمات إعتداد إستراتيجية البحث والتطوير

لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

هـ - إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة، الإختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية، والحوافز، وتقييم الأداء وغيرها. وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة. كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة. وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية الخفض في التكلفة عن طريق استخدام العمالة المؤقتة، كما أنها تهتم أيضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة.



الفصل الرابع

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



4-1 تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"

أما إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية فهي "تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي":

❖ الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

❖ الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.

❖ الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

❖ السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .

❖ الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

❖ معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

"ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الإختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة"، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كمايلي:

* إستراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية: والتي تهدف إلى إستقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم وإستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الإقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.

* إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

* إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

* إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الإستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

* إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الإعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد

البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

4-2- إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ"، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها".

* تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها" كما يقول أيضا "أنها متتوج تاريخها وليس متتوج آني" وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد "يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لايمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها".

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

1- تحليل المناخ الخارجي: يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة الشيطانية لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة

والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية". فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الإتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2- تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقدر تقوي أو تضعف وتحدد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :

- ❖ الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
 - ❖ مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
 - ❖ المعدات والتجهيزات والأموال .
 - ❖ الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
 - ❖ المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
 - ❖ العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.
- "ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الإعتماد عليها فعلا".
- إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية".

- ❖ أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- ❖ إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).

- ❖ البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.
- ❖ تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.

❖ تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة"

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".

5- صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام مالدتها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها وإستخدامها الإستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

6- تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد

المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقاً للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على إلزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ماتفرضه الإستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

7- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

1- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

2- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

3- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

4-3- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:

1- إستراتيجية تغيير قبل كل شيء: تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء وإستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الإهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول إهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر وإستثمار إنجازات الماضي إلى الإنطلاق للمستقبل وإبتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

❖ **العولمة:** "التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والإتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان "الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في إبتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

❖ **التحدي:** حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد إحتتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

❖ **الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حوله وذلك في مختلف المجالات الإقتصادية، والإجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

❖ **دورة الحياة:** وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الإنطلاق، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

❖ **المحركات:** تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

❖ **التكلفة:** فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.

❖ **السوق:** مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الإعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الإستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني".

❖ **المنافسة:** حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والإحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

❖ **قرارات وتوجهات الدولة:** إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي:

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.

- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
 - الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها.
 - الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
 - الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد آثارها.
- 2- أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة: يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.
- كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى إتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات وإتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود إختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.
- 1- الإستراتيجية الهجومية: هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة إنطلاق "إستراتيجية إنطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب من أجل إختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدتها في مرحلة النمو "إستراتيجية النمو" من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

2- الإستراتيجية الدفاعية: "والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة"

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3- الإستراتيجية الإنهزامية: نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4- الإستراتيجية الوسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

4-4 - إستراتيجية التسويق:

يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج، التسعير، البيع والتوزيع لهذا المنتج، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق، إستراتيجية تنمية المنتج، إستراتيجية الترويج، إستراتيجية التسعير.

وتعرف الوظيفة التسويقية:

بأنها "مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المنشأة لتسهيل عمليات التبادل، وفي سبيل ذلك فإن إدارة التسويق في المنشأة تقوم بوظيفتين أساسيتين.

- 1- خلق الطلب على منتجات المنشأة، وذلك بتحديد الفرص التسويقية والبحوث وتخطيط المنتجات والإعلان، والبيع الشخصي وترويج المبيعات والتسعير والتميز.
- 2- خدمة الطلب وذلك من خلال التحقق الفعلي لعملية التبادل يتم ذلك عن طريق وظائف التخزين والنقل، وتنفيذ الطلبات والتبادل، الخدمة الفنية، والضمان ومنافذ التوزيع، واختيار قطاعات العملاء، وتمويل التسويق، والتصدير.

تعريف التسويق الحديث:

يعرف التسويق الحديث بأنه (الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار إداري واجتماعي معين للحصول على حاجاتهم ورغباتهم من خلال إيجاد وتبادل المنتجات والقيم مع الآخرين) ويشير هذا التعريف إلى أن التسويق هو مزيج من عدة عناصر هي:

1- الحاجات والرغبات (Wants & Needs):

يقصد بالحاجات Needs عموماً تلك المتطلبات الأساسية التي يشعر الفرد بضرورة إشباعها على نحو مستمر وتعتبر الحاجات الإنسانية نقطة البداية لدراسة النشاط التسويقي، ومن أمثلة الحاجات التي يطلبها الإنسان: الطعام والملبس والمأوى والأمان والشعور بالانتماء والاحترام، ويختلف إشباع هذه الحاجات وفقاً

لطبيعة المجتمع وتقدمه. أما الرغبات Wants فهي وسائل إشباع هذه الحاجات لذا فإن رجل التسويق يقوم بإشباع الرغبات وتوجيهها، والتأثير في القرارات الخاصة باختيار السلع والخدمات اللازمة لهذا الإشباع.

2- المنتجات (Products):

تشير كلمة منتج Product إلى أي خدمة أو نشاط، أو شخص، أو مكان، أو منظمة أو فكرة، ويؤثر على نوعية المنتج عدة مؤثرات كالمال والتوقيت وعادات العملاء والمنافسة والتكنولوجيا. في إيجاد طلب على منتج جديد وتغيير عادات المستهلك الشرائية يعد ضرباً من المستحيل، وإدخال تكنولوجيا جديدة من شأنه أن يتسبب في زيادة التكلفة.

3- التبادل (Exchange):

التبادل هو الشكل الطبيعي لإشباع الرغبات فالتبادل هو لب العملية التسويقية ويتم التبادل من خلال العمليات التسويقية والتي تبنى على متاجرة بين طرفين وتتضمن شيئين ذاتا قيمة، وقد تكن العملية نقدية أي يتم تبادل سلع وخدمات بوحدة نقدية في عملية بيع وشراء عادية، وقد تتم العملية في شكل مقايضة حيث تتم مبادلة بين منتجات بمنتجات أخرى.

- المعاملات التجارية (Transactions):

إذا كان التبادل هو جوهر النظام التسويقي فإن المعاملات التجارية تمثل وحدة قياس لهذا النظام، وتتطلب عملية المعاملات التجارية عدة عوامل قابلة للقياس هي:

1- وجود شيئين على الأقل لهما قيمة. 2- حالة يتم الاتفاق عليها.

3- وقت للاتفاق. 4- مكان للاتفاق.

5- الأسواق (Markets):

الأسواق هي الأماكن التي تمكن البائعين والمشتريين لسلعة معينة من الاتصال الدائم ببعضهم البعض والإحاطة بجميع المعلومات المتعلقة بهذه السلعة. وبتقدم

وسائل الاتصال وتعددتها اتسعت الأسواق وقويت الروابط بينها. ويمكن أن يكون السوق في مكان ما، أي منطقة جغرافية معينة أو يكون مجموعة من الأفراد أو الشركات أو الدول متصلة ببعضها فعلياً أو إلكترونياً.

ويختلف حجم السوق وفقاً لمجموعة من الاعتبارات فمقدمتها السعر المعروض به السلعة أو الخدمة، وكذلك عدد الأشخاص الذين لهم اهتمامات بالسلعة وتحقق لهم منفعة ولديهم الرغبة في اقتنائها والقدرة على ذلك.

مما سبق يتضح أن التسويق هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة والتي تقوم على توجيه انسياب السلع والخدمات الأفكار، وذلك في حدود تأثيرات البيئة المحيطة.

أهمية التسويق:

تساهم أنشطة التسويق في تقديم السلعة أو الخدمة للعملاء وبذلك يعتبر التسويق من المؤثرات الرئيسية المحددة لقدرات المشروع على الحياة والاستمرار، وعلى وجه العموم تساعد أنشطة التسويق على زيادة الحركة الاقتصادية في المجتمع وتنعكس أهمية الوظيفة التسويقية في المجالات التالية:

1- إنشاء منافع:

تقوم الوظيفة التسويقية بإنشاء منافع زمنية ومكانية، بالإضافة إلى منفعة التملك والمنفعة الشكلية، والشكل التوضيحي رقم (1) يوضح الوظائف التسويقية والمنافع الناشئة عنها.

الوظائف التسويقية ومنافعها

1- تدعيم التخصص:

تتوقف درجة التخصص على مدى المجتمعات فكلما تقدم المجتمع زادت درجة التخصص، ومع تقدم الزمن بدأ التخصص في الإنتاج، وكان نتيجة لهذا التخصص زيادة حجم الإنتاج الكلي للمجتمع والتركيز على درجة إتقان وتطوير ما ينتجه، ومع زيادة مستوى المعيشة في المجتمعات المختلفة وظهور المنتجين الذين

يقومون بإنتاج كميات ضخمة من السلع والخدمات، أصبح من الصعوبة بيع هذه السلع بشكل مباشر إلى المستهلك النهائي، وكان من الضروري بعد التخصص في الإنتاج أن تكون هناك منشآت متخصصة في التوزيع والبيع ... إلخ. للعمل كوسطاء بين المنتجين والمستهلكين ومن ثم نشأت المراكز والتجمعات التجارية.

3- تطوير مستوى المعيشة:

التسويق يمكن من إشباع حاجات الإنسان ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع، وذلك من خلال تقديم المنتجات المطلوبة من سلع وخدمات وأفكار بقصد إشباع الحاجات الحالية والمرتبقة للمستهلك كما يعمل التسويق على التعرف على الاحتياجات والرغبات الكامنة ومواءمة هذه الحاجات مع استخدام ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة في توفير سلع وخدمات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بما يساعد على رفع مستوى معيشة الأفراد.

أهداف نظام التسويق:

- 1- تعظيم الاستهلاك.
- 2- تعظيم رضا المستهلكين.
- 3- تعظيم فرص الاختيار.
- 4- تعظيم وتحسين جودة الحياة.

ثانياً: تحليل السوق :

تحليل السوق من العمليات المهمة جداً في العملية التسويقية، حيث إنه المرشد لعمليات البيع والتوزيع الصحيحة، ونقصد بتحليل السوق هو دراسة دقيقة لتحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة سواء المرتبطة بالقطاعات السوقية أو الهدف التسويقي.

وهناك خطوات ثلاثة عند تحليل القطاعات السوقية:

نبدأ بعينة صغيرة من المستهلكين لكي نكتشف فيها بعض الخصائص التي تصلح أساساً للتقسيم.

نتقدم قليلاً إلى العينات الأكبر، وهنا يجب تحذير الإدارة أن النتائج الأولية ليست نهائية.

نستخدم معايير عديدة لتجميع البيانات على أسس التقسيم الممكنة، ويستحسن ألا نسبق الحوادث بفروض معينة عن أحسن الأسس التي تقوم عليها هذه القطاعات.

الاستراتيجيات المرتبطة بالقطاعات السوقية:

1- الخصائص المميزة في السلعة:

يحاول رجل التسويق ترويج الخصائص المميزة في سلعته والتي تفتقر إليها السلع المنافسة.

ومن الاستراتيجيات المهمة عند تطبيق هذه السياسة هي: الإعلان، التغليف، البيع، وتقسيم السوق إلى قطاعات تعرف، وتحدد مقدماً طلب المستهلكين ثم تطور السلعة بما يتمشى مع هذا الطلب. ويعتمد هذا المدخل على وجود اختلاف حقيقي لخصائص فريدة في السلعة. وعلى الرغم من أن سياسة تمييز السلعة بخصائص تنفرد بها وسياسة القطاعات السوقية تبدو مداخل عكسية، إلا أنه يمكن استخدام أيهما في نفس الوقت.

فإذا اعتمدنا على القطاعات الموجودة لكي نسوق سلعة معينة فقد نصل إلى قطاعات صغيرة من السوق، مما يدفع رجل التسويق إلى البحث عن خصائص، تنفرد بها سلعته فتصبح مرغوبة ومطلوبة أكثر من السلع المنافسة.

2- مركز السوق:

من خلال هذه الاستراتيجية تقوم الشركة بدراسة السوق لكي تبحث عن قطاع يكون فيه مركز المنافسين ضعيفاً ثم تسعى الشركة إلى إنتاج سلعة يمكن أن تباع في مثل هذا القطاع بسهولة.

3- تكامل السوق:

تكامل السوق هو عكس قطاعية السوق. وبينما تهدف طريقة تقسيم السوق إلى قطاعات والمستهلكين إلى جماعات وأيضاً إشباع حاجات المستهلكين المختلفة، يهدف تكامل السوق إلى توسيع السوق حتى تستطيع السلعة أن تنافس بقية السلع داخل هذا السوق الكبير.

4- التنسيق بين القطاعات:

إذا أرادت الشركة أن تروج لسلعتها بين أكثر من جماعة من جماعات المستهلكين فيجب عليها أن تحقق تنسيقاً بين تلك القطاعات.

استراتيجية الهدف السوقي:

إستراتيجية تسويقية موحدة: بمعنى استخدام المزيج التسويقي وتطبيقه على السوق كله.

استراتيجية تسويقية مختلفة: بمعنى استخدام مزيج تسويقي مختلف لكل قطاع.

استراتيجية تسويقية مركزة: بمعنى توجيه الجهود التسويقية على قطاع واحد.

اختيار الاستراتيجية:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في اختيار الاستراتيجية التسويقية التي تتبعها المنشأة ومن هذه العوامل: الموارد المالية، تجانس السلعة، دورة حياة السلعة، تجانس السوق، استراتيجيات التسوق المنافسة.

الموارد المالية:

تعكس إمكانية الشركة في اتباع استراتيجية معينة، فإذا كانت الموارد المالية ضخمة فتكون الاستراتيجية موحدة أو مختلفة، وإذا كانت الموارد محدودة فتكون الاستراتيجية المرآزة أفضل.

تجانس السلعة:

اتباع استراتيجية تسويقية موحدة تكون أنسب في حالة السلع المتجانسة والاستراتيجية الأخرى تكون أفضل في حالة السلع غير المتجانسة.

مكان السلعة داخل دورة حياتها:

سيؤثر بالتأكيد في الاستراتيجية المتبعة، فعندما تكون السلعة في مرحلة تقديمها إلى الأسواق يصلح لها [موحدة مركزية] خلق طلب جديد عليها ولكن إذا وصلت السلعة إلى مرحلة النضوج وكانت السوق مشبعة تكون السياسة المثلى [غير الموحدة].

فإذا كانت جميع الحاجات والرغبات متساوية، يكون تقسيم السوق إلى قطاعات، هو ضرب من الإسراف، ويكون من الأنسب اتباع الاستراتيجية الموحدة.

ثالثاً: نموذج خطة التسويق:

الخطة التالية هي خطة تسويق مشروع (اذكر اسم مشروعك).

1- تحليل السوق:

أ- السوق المستهدف:

(السوق المستهدف هو الذي ترغب في الوصول إليه) - من هم العملاء الذين ترغب في كسبهم؟

1- سيكون هدفنا الرئيسي البيع (ضع علامة على كل من هو هدفك الرئيسي) النسبة المتوقعة من إجمالي نسبة البيع

2- سيتم تحديد العملاء المستهدفين حسب:

أ) نوع المنتج أو الخدمة خط الإنتاج / الخدمات. سيتم اختيار خطوط إنتاج معينة هي

- ب) المنطقة الجغرافية؟ ما هي المناطق الجغرافية؟
- ج) حجم المبيعات؟ سيكون هدفنا حجم مبيعات قدره) الصناعة؟ الصناعة المستهدفة لدينا ستكون هي صناعة مجالات أخرى؟ حدد ما هي؟
- 3- كم تتوقع أن يبلغ حجم إنفاق السوق الذي نستهدفه على نوع السلع أو الخدمات التي ننتجها خلال العام القادم؟ .
- 1- إستراتيجية تنمية السوق: تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر، وتنمية اسواق جديدة للمنتجات الحالية .
- 2- إستراتيجية تنمية المنتج: يساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة .
- 3- إستراتيجية التسعير: تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الإستثمار، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين .
- 4- إستراتيجية التوزيع: وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الإعتبار مبدأ الكلفة الأقل / التميز .
- 5- إستراتيجية الترويج: وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر اساسية أهمها الإعلان، الدعاية والنشر، البيع الشخصي، تفعيل نشاط المبيعات .
- إن عملية التسويق بحاجة ماسة إلى الترويج أي إلى مزيج من الأنشطة الترويجية. إذ يتألف الترويج من العناصر التالية:

1.1 الإعلان

يتميز الإعلان عن غيره من أوجه النشاط الترويجي بخصائص هي:

- أنه جهود غير شخصية، الاتصال بين المعلن والجمهور يتم بطريقة غير مباشرة بوسائل الإعلان مثل الصحف والمجلات والراديو والتلفزيون؛
- الإعلان يختلف عن البيع الشخصي الذي يتم بواسطة مندوبي البيع الذين يتصلون شخصيا بالجمهور لبيع السلع والخدمات؛
- لا يقتصر على عرض السلع وترويجها فقط؛⁽¹⁾.
- يفصح فيها عن شخصية المعلن بينما الدعاية لا يحدد فيها مصدر المعلومات في كثير من الأحيان.
- للإعلان مجموعة من الميزات يتسم بها وهي:
- بالانتشار الجغرافي للإعلان عن طريق وسائل الاتصال غير الشخصية يصل الإعلان إلى عدد كبير من المستهلكين؛
- يمكن تكرار الرسالة الإعلانية لعدد من المرات وتدعيمها من خلال عدد من الوسائل الإعلانية؛
- إن تكلفة الرسالة الإعلانية الواحدة لكل مستهلك تعتبر منخفضة.

2. البيع الشخصي

هو عبارة عن اتصال شخصي ومباشر بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل، وتقوم الشركة أو المنتج بالبيع الشخصي من خلال القوى البيعية التي تعمل لديها، ويلعب رجال البيع دورا بارزا في الترويج عن منتجات أي شركة. وقد يتم اتصال رجال البيع مباشرة بالمستهلك كما هو الحال في السلع الصناعية وبعض السلع الاستهلاكية أو من خلال الإتصال بالوسطاء (تجار الجملة أو تجار التجزئة) وذلك في معظم السلع الاستهلاكية وبصفة خاصة السلع الميسرة.

(1)- علي فلاح الزعبي، إدارة الترويج والاتصالات التسويقية (مدخل تطبيقي واستراتيجي)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2009، ص49.

يتميز البيع الشخصي بارتفاع تكلفته من حيث العدد والكفاءة وذلك حسب حجم المؤسسة؛ كما لا يحقق الانتشار الذي يحققه الإعلان؛ وفي البيع الشخصي يتم توجيه الرسالة إلى فرد معين أو مجموعة أفراد في لحظة زمنية واحدة.

3. ترويج المبيعات

غالباً ما يكون الإعلان والبيع الشخصي معززين لأداة ترويجية أخرى ألا وهي ترويج المبيعات، وترويج المبيعات هي عبارة عن محفزات قصيرة الأجل هدفها تشجيع شراء أو بيع منتج أو خدمة، وإذا كان كل من الإعلان والبيع الشخصي يقدمان أسباباً لشراء منتج أو خدمة فإن ترويج المبيعات يقدم الأسباب التي تؤدي إلى الشراء الفوري.

و تتمثل أهداف تنشيط المبيعات فيما يلي:

- استقطاب وجذب مشترين جدد تسهيل عملية فتح أسواق جديدة؛
- الصمود بوجه المنافسة؛
- زيادة المبيعات للمنتجات الراكدة؛
- الترغيب في تكرار الشراء؛
- المحافظة على العملاء؛
- دفع وتحفيز العملاء لاتخاذ قرار الشراء من خلال تجربة منتج جديد.

4. العلاقات العامة

يعرف قاموس (Webster's New Collegiate Dictionary) العلاقات العامة بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من أجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة، التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه.

4-5 - إستراتيجية البحث والتطوير :

وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والإبتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية . وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير.

1- مفهوم البحث والتطوير:

يعد نشاط البحث والتطوير، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، ولفهم معنى البحث والتطوير سوف نعرف كل كلمة إلى حدى، ثم نعطي تعريف شامل للبحث والتطوير.

وكلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير، مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها، ومؤشرات تقييمها صعبة التحديد، ونتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال، والتنقل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير.

البحث: ويتضمن ما يلي:

أ- البحث الأساسي

يتمثل في "الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحياة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمال خاص".

ب- البحث التطبيقي:

يتمثل في "الأعمال الأصلية المنجزة لخصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد

سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها".

2- التطوير:

يتعلق هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية:

- 1- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.
- 2- فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.
- 3- الصيغ، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.

ويعد التطوير نتاجا لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إيداعات مبرأة مهما تكن الأهمية، الاستعمال، أو الشكل. ويمكن قياس أثر البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين، تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي، والذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج. أما الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماما.

وبالاستناد إلى "التحقيق السنوي Mcgrwhill" الخاص بالولايات المتحدة الأمريكية لسنة 1977، أن نصيب الإبداع في المنتجات الجديدة كان 87٪، وضمن هذه النسبة الأخيرة هناك 28٪ تخص المنتجات الجديدة، و59٪ تخص التحسينات في المنتجات".

3- البحث والتطوير:

يقصد بهما كل الجهودات المنظمة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية.

تباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.

4 - أساليب تسيير عمال البحث والتطوير:

يمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين في تسيير عمال البحث والتطوير، هما: أسلوب الإشراف المباشر أو الحازم، وأسلوب الإشراف اللين؛

أ- أسلوب الإشراف اللين:

يتم في هذا الأسلوب إعطاء أوامر صارمة، والمتابعة المستمرة للقائمين بنشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة، وحجتهم في ذلك راجع لندرة الموارد من جهة، ومن جهة أخرى احتمال وقوع تهاون من طرف هؤلاء المستخدمين، كما أن تطبيق مثل هذه الأسلوب لا يليق إلا في بعض الحالات النادرة مثل الحرب، كما تنقص فعاليته عندما تقل الموارد المادية والوسائل.

ب- أسلوب الإشراف اللين:

عكس الأسلوب الأول، فإن الأسلوب اللين يمتاز بأكثر إنسانية وموضوعية وأكثر حرية، وحتى الوقوع في الخطأ، مع إسناد المسؤولية في نفس الوقت لعمال البحث والتطوير والإبداع.

5- رفع فعالية البحث والتطوير:

لرفع من فعالية نشاطات البحث والتطوير، يستلزم توفر شروط أو ميزات يتصف بها مدير البحث والتطوير من جهة، وتوفر الكفاءة الفنية لعمال الوظيفة، وأخيراً الدقة في اختيار مشاريع البحث والتطوير، لأكثر تفصيل سوف نتطرق لكل نقطة على حدى؛

أ- ميزات مدير البحث والتطوير:

غالباً ما يكون لدى المؤسسات الكبيرة مستخدمين مهمتهم البحث والتطوير، ينتظمون في هيكل عضوي رسمي مرتبط بحجم المؤسسة، وعلى رأس كل هيكل

يوجد مسؤول يدعى مدير البحث والتطوير، ومن الخصائص التي تدعم فعاليته وتأدية مهامه ما يلي:

-التكوين والإلمام بشؤون التسيير، وبذل جهود معتبرة في التنظيم والتنسيق، التوجيه والمراقبة.

-الإشراف على المشروع بكيفية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، من خلال المراقبة والمتابعة للأعمال.

-الإشراف على الباحثين والأعوان بعناية وحزم في آن واحد، نظراً لأن نشاطات البحث والتطوير تختلف عن النشاطات الأخرى، لاعتمادها على الجهد الفكري بدرجة أكبر.

وعليه فإن توفر هذه الميزات والخصائص في مدير وظيفة البحث والتطوير، دافع ومدعم لنجاح مشاريعها، وتحفز وتشجع لتهيئة ظروف مؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين لتنمية وتأكيد القدرات الذاتية للتطوير والإبداع.

ب- الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير:

إذا لم تتوفر الكفاءة الفنية الجيدة في المستخدمين المعنيين بمشاريع البحث والتطوير، فإن النتيجة ستكون سلبية لا محالة، ومن أهم الصفات التي يجب أن تتوفر فيهم هي:

- أن يكتسبوا معارف تقنية عالية؛

- أن تكون لديهم مهارات علمية جيدة؛

- أن يكونوا قادرين على فهم وكذلك تفسير النتائج المخبرية؛

- أن يتمكنوا من الاستعمال الأمثل للمجالات المتخصصة كمصادر هامة للمعلومات.

كما يتطلب التسيير الفعال، أن يقوم مدير البحث والتطوير بمعرفة القدرات الفردية وتشجيعها والمحافظة عليها بكل الوسائل الممكنة.

ج- اختيار مشاريع البحث والتطوير:

إن الدقة في اختيار المشاريع عنصر أساسي لنجاح برامج البحث والتطوير، وتتوقف هذه الدقة على إشراك جميع مسؤولي وموظفي وظائف المؤسسة، من وظيفة البحث والتطوير، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة المحاسبة والمالية، والغرض من ذلك الوقوف على الإمكانيات والقدرات والطاقات المتاحة لدى المؤسسة، وجميع المعلومات المتعلقة بالمواد الأولية، بتغيير الأسعار، حجم السوق المتوقع، شدة المنافسة، المدة الزمنية، وبالمبالغ اللازمة لإنجاز المشروع.

كما يجب التمييز بين المشاريع قصيرة المدى، والطويلة المدى، فالأولى تصلح عادة لإجراء التحسينات الطفيفة، بينما تعد الأخرى للقيام بتعديلات كبرى، والإثنان يختلفان من حيث الوقت والتمويل، ومستوى الأخطار.

موازنة البحث والتطوير:

غالباً ما يتم تخصيص جزء من رقم الأعمال لتمويل نشاطات البحث والتطوير، كما تحدد هذه النسبة بناءً على: "معطيات وإحصائيات من تقارير النشاط السنوية للمنافسين، والمعايير أو المقاييس المطبقة في مختلف القطاعات، وفروع الصناعة المتعلقة بالبحث والتطوير".

فهي تمثل قاعدة من خلالها تستطيع المؤسسة تحديد النسبة المخصصة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، ومن ثم إعداد جدول مفصل نسجل فيه تقديرات التكاليف وأعباء المشروع البحث والتطوير، وهذا ما يسمى بالموازنة، ومن بين النقاط التي يجب ملاحظتها في الموازنة هي: تحديد التقديرات بكل عناية، وباستشارة الأطراف المعنية؛

تحضير موازنات تفصيلية خاصة بالأقسام، حسب عددها، وعلى أسس زمنية مختلفة (شهرية، فصلية) مراعاة اعتماد الموازنات حسب التقسيم الموجود (في حالة وجود عدة منتجات، أو مشاريع جزئية مرتبطة ببعضها البعض)؛

إظهار النفقات الفعلية والنفقات المعيارية عند كل مرحلة من المراحل، لغرض استخراج الفروقات أو الانحرافات.

وعليه، يمكن القول أن الهدف الأساسي من تحديد النفقات هو الوصول إلى نتائج إيجابية، وتحقيق تسيير فعال، قائم على الانضباط والدقة، والكفاءة العالية، وبالتالي تحقيق الربحية.

4-6 - التنفيذ الإستراتيجي

بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف، وكذلك بعد إختيار البديل الإستراتيجي المناسب، فإنه يكون منطقياً أن توضع الإستراتيجية في موضع التنفيذ . وتعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية .

ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات . وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام التقويم والرقابة .

إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على:

- أ - البناء التنظيمي المناسب . حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية .
- ب - التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات .
- ج - وجود نظام تحفيز ملائم . للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم
- د - وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة . مثل البرامج والموازنة، والإجراءات .
- هـ - وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل .

التخطيط		غير مناسب	مناسب
		غير مناسب	مناسب
ممتاز	إمكانية إنقاذ التخطيط	إعادة صياغة التخطيط طبقاً للأهداف	نجاح كامل التنفيذ
	فشل كامل	عدم إمكانية الإنقاذ	ضعيف

إعادة تقييم وتقويم التخطيط طبقاً لمعايير التخطيط

4-7 - التقييم والرقابة الإستراتيجية

حتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لا بد أن تشتمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ماتم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه إستراتيجياً.

يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك.

تعد عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية ضرورية لكل أحجام وأنواع المنظمات، حيث يترتب عليها تساؤلات من قبل المديرين عن طبيعة التوقعات والافتراضات كما أنها ينبغي أن تدفعهم لمراجعة الأهداف والقيم، وينبغي أيضاً أن تتسم أنشطة تقييم الإستراتيجية بالاستمرارية وألا تحدث في نهاية فترة محددة فقط أو بمجرد ظهور المشاكل، فالانتظار حتى نهاية العام مثلاً قد يترتب عليه فوات الأوان

يتيح تقييم الإستراتيجية بشكل مستمر بدل من دورى وضع علامات للتقدم ومتابعتها بفاعلية، ويستغرق تنفيذ بعض الإستراتيجيات سنوات مما يترتب عليه أن

نتائجها لا تظهر قبل سنوات، وينبغي أن يتصف الإستراتيجيون الناجحون بالصبر والرغبة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة عن الضرورة

وقد قامت أحد الدراسات بمحاولة لتحديد التوقيت الملائم للتقييم والرقابة الإستراتيجية في العديد من المنظمات، وقد افترض الباحثان وجود علاقة طردية بين عدد مرات التقييم والرقابة الإستراتيجية وزيادة تعقد البيئة وعدم استقرارها، وقد كشف الباحثان عن علاقة عكسية بين عدد مرات مراجعة الخطة والبيئة التنظيمية، فالمديرين في المستويات العليا يعملون في بيئة ديناميكية يقومون بأنشطة تقييم الإستراتيجية بدرجة أقل من هؤلاء العاملين في بيئة مستقرة، ولقد توصل الباحثان إلى أن التنبؤ يزداد صعوبة في ظل بيئة معقدة وغير مستقرة مما يترتب عليه شعور الإستراتيجيين بأن التقييم والرقابة المتكررة للخطط طويلة الأجل ليست ضرورية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذا ينطبق على الشركات الكبيرة بدرجة أكبر من الشركات الصغيرة.

تعد الرقابة الإستراتيجية هامة جدا وخاصة وأن المنظمات تواجه حاليا بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة سواء كانت هذه البيئة بيئة داخلية أو خارجية، ولا يعد نجاح المنظمات في الوقت الحالى هو الضامن للنجاح في المستقبل وهذا ما يؤدي إلى صعوبة الرقابة والتقييم الإستراتيجي في هذه الأيام.

ولا يعنى تنفيذ الإستراتيجية المعدة مسبقا أنها قد تمت بنجاح، ف دائما ما يترتب على تغير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تقادم الإستراتيجيات بغض النظر عن جودتها وتميزها كما أنه قد ينتج عن عملية الإدارة الإستراتيجية قرارات قد تكون لها عواقب واضحة على المدى الطويل فقد تؤدي القرارات الخاطئة منها إلى حدوث أخطاء كبيرة لا يمكن تصحيحها وتغيرها، لذا فإنه من الضروري على الإستراتيجيين أن يقوموا بمراجعة وتقييم الإستراتيجية والرقابة على تنفيذها بصورة دورية ومستمرة وليس فقط في نهاية العام أو بشكل نصف سنوى لأن عملية الإدارة الإستراتيجية ذاتها لا تتوقف أبدا، وهذا بالنسبة للشركات التى لها استراتيجية واضحة المعالم ومحددة وليست عشوائية.

أما بالنسبة للشركات التى لا يكون لديها استراتيجيات محددة (عشوائية) غير رسمية، فإن هذا لا يعنى عدم تطبيق الرقابة الإستراتيجية بها حيث أنه على الرغم من أن الإستراتيجيات المطبقة بها غير رسمية إلا أنها تصل إلى أهدافها وتحقيق رسالتها أياً كان طريق الوصول إلى ذلك، لذا فإن تطبيق الرقابة الإستراتيجية فى هذه الشركات يكون له نفس الأهمية إن لم يكن أكبر من الشركات التى تطبق الإستراتيجية بصورة رسمية وسليمة، حيث أن دور الرقابة الإستراتيجية هنا يكون بمثابة تصحيح للأخطاء الكثيرة التى تتعرض لها هذه الشركات فى الوقت المناسب وتقديم طرق العلاج وتحديد واستغلال نقاط القوة المتوفرة فى المنظمة والفرص المتاحة أمامها وتجنب نقاط الضعف والتهديدات التى تواجه هذه المنظمات.

على أن تقييم الإستراتيجية ليست عملية تتبع التنفيذ آلياً وإنما هى ملازمة للصياغة والتنفيذ أولاً بأول حيث تحمل فى طياتها الكثير لعملية صياغة الإستراتيجية القادمة وعن طريق تحديد أسباب ونواحي القصور تضع الإدارة العليا يدها على اللمسات الأولية للإستراتيجية الجديدة كما أنه ستزيد من قوة الإدارة فى الآتى:

- 1- معرفة ما سيقدمه المستقبل ودراسة مكونات البيئة الخارجية.
- 2- تحديد الحوادث التى قد تكون غابت عن بال الإدارة العليا والتى تؤدى إلى حدوث هذه الأحداث.
- 3- زيادة الخبرة فى تحليل البيئة الداخلية ومعرفة مكان الضعف التى لم يتم الانتباه إليها سابقاً.
- 4- التعرف على كيفية التنفيذ واتجاهاته ومراحل وطرق إيصاله إلى المنفذين.
- 5- المعايير المستخدمة وأساليب القياس التى تستخدمها الإدارة وكيفية مقارنتها بالمعايير الموضوعة.

وخلاصة القول فإن التقييم والرقابة الإستراتيجية هي العملية الفاحصة للإستراتيجية برمتها، وتختلف أساليب التقييم والرقابة الإستراتيجية باختلاف البيئة التي تعمل فيها الإدارة الإستراتيجية، فإذا كانت البيئة مستقرة نسبياً أو قابلة للتنبؤ فإن تقييم الإستراتيجية يصمم بشكل أساسى للمحافظة على الاتجاه الذى تسير به هذه الإدارة ومقدار الحركة، أما إذا كانت البيئة تتغير باتجاه مختلف جذريا عن الإستراتيجيات المصممة أو أن الافتراضات التى بنيت عليها الإستراتيجيات أصبحت غير صالحة فتظهر الحاجة عندئذ بشكل أكبر إلى أساليب القفز الإستراتيجى.

وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي:

1 - مرحلة تحديد ما يجب قياسه:

يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة .

2 - مرحلة وضع معايير الأداء:

وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين ، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة . كما يجب أن تكون المعير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة، وهناك عدة أنواع من المعايير :

أ - معايير كمية: مثل حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح

ب - معايير نوعية: مثل نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، معدلات شكاوى العملاء، درجة ولاء المستهلكين،... إلخ .

ج - معايير زمنية: مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة .

د - معايير التكلفة: مثل استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين، تكلفة الخدمات البريدية، تكلفة نظام الحاسب الآلي، شروط المعيار الجيد:

- أ - الواقعية: معايير مناسبة للواقع، لا مبالغة فيها .
 - ب - الارتباط بالنشاط: المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة .
 - ج - الدقة: محدد بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة.
 - د - المرونة: يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف .
 - هـ - عدم المغالاة في عدد المعايير: حتى لا تتعقد العملية الرقابية .
- خطوات التقييم والرقابة الإستراتيجية:

يقترح (strickland&thompson:26:1988) ست خطوات لتقييم الإستراتيجية والرقابة عليها:

- 1- مراجعة سبب اختيار الإستراتيجية الحالية
 - 2- تحديد العوامل الخارجية والداخلية التي قد تدعو إلى تغيير الإستراتيجية
 - 3- إعادة تقييم الفرص والتهديدات الخارجية
 - 4- إعادة تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية
 - 5- الأخذ بنظر الاعتبار جوانب المخاطرة/ العائد وصعوبات الحصول على الموارد
 - 6- تقدير كيفية تنفيذ الإستراتيجية في الظروف الحالية والمتوقعة.
- أما (glueck & jauch:35:1989) فقد حددا عملية الرقابة بأنها:

- 1- تحديد أهداف الأداء.
- 2- وضع المعايير والحدود المسموح بها لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات وإنجاز الخطط.

3- قياس المركز الفعلي في علاقته بالأهداف والإستراتيجيات المخططة في زمن معين واكتشاف الانحرافات التي حدثت في الأداء وتحليلها.

4- قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات وطرح كل من (Steiner Al. 1986: 242،et.) نموذجهم لعناصر تقييم الإستراتيجية الذي يتألف من:

1- وضع معايير الأداء التي ستستخدم في التقييم والرقابة الإستراتيجية.

2- القيام بقياس الأداء.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها في المرحلة الأولى.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويرى د. كاظم نزار الركابي أن مفردات التقييم والرقابة الإستراتيجية تتضمن الخطوات الثماني المترابطة الآتية:

1- تقويم نتائج أداء المنظمة الحالي من منطلق العائد على الاستثمار، الأرباح، الإنتاج، الخ والرسالة الحالية والأهداف والإستراتيجيات والسياسات.

2- فحص وتقويم الإستراتيجيين (مجلس الإدارة والإدارة العليا).

3- مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الإستراتيجية.

4- مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات

5- تحليل العوامل الإستراتيجية لتحديد مجالات أو مناطق المشكلات ومراجعة وتعديل رسالة المنظمة والأهداف حسب الضرورة.

6- إيجاد وتقويم واختيار أفضل استراتيجية بديلة في ضوء التحليل الذي تم في ضوء الخطوة الخامسة.

7- تطبيق الإستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.

8- تقويم الإستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم مجاوزة الحد الأدنى من الانحراف المخطط.

ولكى يكون نظام التقييم والرقابة الإستراتيجية فعالا فى المجالات التى تختارها المنظمة وموضوعا للمتابعة المستمرة فلا بد أن يكون:

1- قادرا على اكتشاف الانحرافات المهمة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات.

2- أن يكون نظاما اقتصاديا ويزود من يحتاج إليه بالمعلومات وينفع فى عملية تصحيح الأداء.

3- شاملا بحيث يغطى جميع جوانب النشاط الحيوية والمهمة للمنظمة.

4- أن يتسم بالتوازن فى حجم الرقابة على الأنشطة المتخلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم فى بعض المجالات وقل من اللازم فى مجالات أخرى.

ويعد نظام المعلومات الكفاء العمود الفقري لنظام الرقابة، لأنه يزود من يحتاج إلى المعلومات بالكمية والنوعية وبالوقت المناسب، وإلا ما فائدة نظام التقييم والرقابة الإستراتيجية إذا لم يزود من يحتاج إليه فى وقت حدوث الانحراف أو قبله من أجل تلافى أو تصحيح هذه الانحرافات، ومن أجل مزيد من الدقة ينشأ نظام فرعى داخل نظام المعلومات يطلق عليه (نظام المعلومات بالاستثناء)، حيث توضع المعلومات فى خدمة الإدارة العليا من أجل الرقابة الإستراتيجية، وينبغى أن تقتصر تلك المعلومات التى تعبر عن ضوء أحمر فى بعض مجالات الأداء، والذى يعنى وجود بعض المشكلات فى أداء هذه المجالات، كذلك فإنه ينبغى تلخيص المعلومات بطريقة لا تشوه معناها ويقوم افتراض أهمية المعلومات الملخصة عن الأداء فى المجالات الحيوية والمهمة على افتراض آخر مهم وهو أن الإدارى عندما يواجه مشكلة ما ويعمل على حلها فإنه قد يطلب مزيدا من المعلومات عن هذه المشكلة، إذا ما احتاج إليها.

وقد قدم رومالت قواعد أربع يمكن استخدامها فى التقييم والرقابة الإستراتيجية هى:

1- التجانس: consistency

يجب أن تمثل الإستراتيجيات أهداف وسياسات متجانسة فكثيرا ما يعكس الصراع التنظيمى المشاكل بين الإدارات أو أعراض مشاكل إدارية، كما أنه قد يشير إلى عدم تجانس إستراتيجى وهناك ثلاثة مؤشرات يمكن الاستعانة بها لتحديد ما إذا كانت المشاكل التنظيمية ترجع إلى عدم تجانس فى الإستراتيجية:

أ- إذا استمرت المشاكل الإدارية بالرغم من تغير فى الأفراد وإذا كانت تقوم على أساس القضايا وليس الأفراد، عندئذ فإن الإستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

ب- إذا كان نجاح احد الإدارات يعنى فشل إدارة أخرى، فإن الإستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

ج- إذا استمرت ظاهرة رفع المشاكل والقضايا إلى قمة التنظيم لحلها فإن الإستراتيجيات قد تكون غير متجانسة.

2- التوافق: consonance

يشير التوافق إلى حاجة الإستراتيجية لدراسة مجموعات الاتجاهات بالإضافة إلى الاتجاهات الفردية عند تقييم الإستراتيجيات ويجب أن تمثل الإستراتيجية استجابة للبيئة الخارجية تستجيب لها وللمتغيرات الحرجة التى تحدث بداخلها، وتكمن أحد الصعوبات عند محاولة توفيق القوى الداخلية مع الخارجية عند وضع الإستراتيجية فى أن معظم الاتجاهات ناتجة عن التفاعل بين الاتجاهات الأخرى.

3- الجدوى: feasibility

ينبغى ألا تستنزف الإستراتيجية الموارد المتاحة وألا تخلق مشاكل يتعذر حلها، يتمثل الاختبار النهائى للإستراتيجية يتمثل فى جدواها: أى هل يمكن تنفيذ الإستراتيجية على أساس الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة فى المنظمة؟ يسهل قياس الموارد المالية فى المنشأة وهى تمثل القيد الأول الذى يتم تقييم الإستراتيجية على أساسه، فأحيانا يسهو البعض عن إمكانية توفير مصادر مستحدثة للتمويل، ومن القيود الأخرى غير

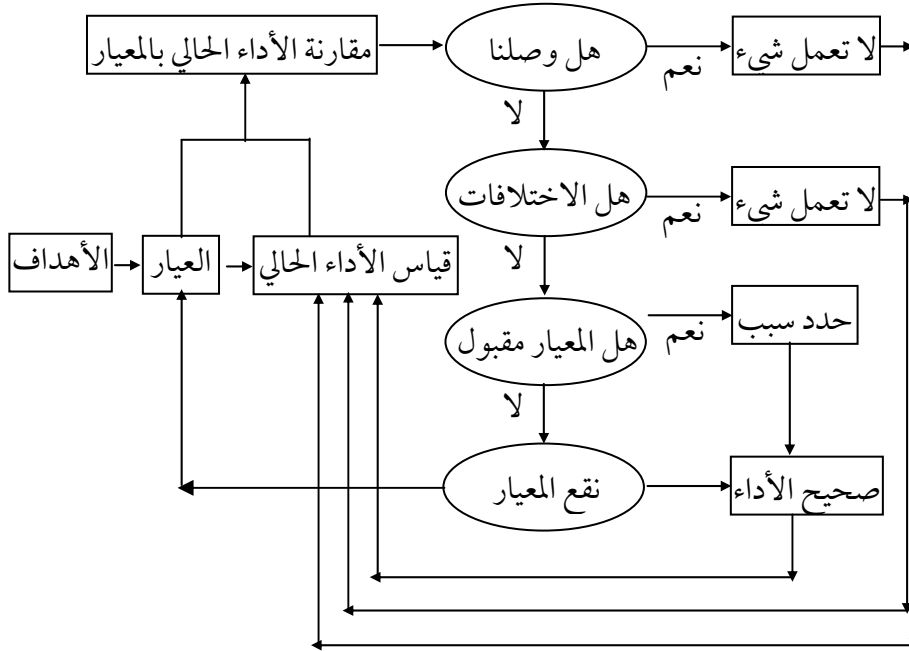
الكمية إلى حد ما التي ما زالت تمثل قيد أكثر جهودا على الاختيار الإستراتيجي: (الأفراد، الإمكانيات التنظيمية)، ومن الأهمية بمكان عند تقييم الإستراتيجية مراجعة إمكانيات المنظمة من واقع الماضي على تنفيذ الإستراتيجية وهل تملك الإمكانيات والقدرات والمهارات والمواهب المطلوبة لتنفيذ استراتيجية معينة.

4-الميزة: advantage

يجب أن توفر الإستراتيجية فرصة خلق ميزة تنافسية في مجال نشاط مختار والمحافظة عليها، عادة ما تنتج المزايا التنافسية عن تفوق في مجال من ثلاثة: الموارد، المهارات، المركز، وقد يترتب على فكرة وضع الموارد في أماكن معينة مزايا استراتيجية تتبع أساسا فكر العسكريين والسياسيين كما يلعب المركز دورا حيويا في استراتيجية المنظمة وعندما تكسب المنشأة مركز قوى وجيد فإن المنافسين يترددون في الهجوم عليه وقد يلجأون عندئذ لمناورات جانبية، ويظل التميز الناجم عن المركز قائم طالما أن الظروف والعوامل الداخلية والخارجية مستقرة ولم تتغير، ولذا فإن الشركات المستقرة يصعب زعزعة مركزها حتى إذا كان مستوى المهارات بها متوسط فقط، وبالرغم من أن المزايا المرتبطة بالمركز لا يشترط ارتباطا بحجم المنشأة إلا أن الواقع يشير إلى أن المنشأة الضخمة تعمل في أسواق وتستخدم إجراءات تحول حجمها إلى ميزة، بينما الشركات الصغيرة الحجم تتجه نحو مراكز منتج/ سوق التي تمكنها من استغلال مزاياها الأخرى، وتتمثل الخاصية الرئيسية لمركز جيد في انه تمكن الشركة من الاستفادة من سياسات قد لا تفيد المنافسين الذين لا يحتلون نفس المركز بنفس الدرجة، لذا عند تقييم الإستراتيجية ينبغي أن تدرس المنشأة طبيعة المزايا المرتبطة بالمركز في ظل استراتيجية محددة.

أساليب الرقابة الإستراتيجية:

عملية الرقابة



بصفة عامة هناك عدة وسائل للرقابة يمكن تقديمها كما يلي:

أولاً: الرقابة التي تعتمد على الموازنات والأساليب المالية والمحاسبية:

مثل: أساليب التحليل المالي، تحليل المصادر والاستخدامات المالية، تحليل التعادل، أساليب قياس الكفاءة والفعالية

ثانياً: الرقابة التي لا تعتمد على الموازنات:

مثل: التقارير الخاصة والإحصائية (كتحليل الانحدار والارتباط ومقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية) ومراجعة العمليات وأساليب المحاسبة والمراجعة الإدارية والاجتماعية والملاحظة الشخصية وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج والعمليات pert والمسار الحرج critical path.

ثالثا: المعايير الكمية :

وهي التى تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية التى تستند إلى عامل الكمية مثل: (حجم الإنتاج - حجم الإيرادات - حجم المبيعات - حجم الأرباح).

رابعا: استخدام التجسس المباشر والغير مباشر:

وهنا يمكن استخدام القياس المقارن سواء على مستوى الصناعة أو وحدات النشاط للكشف عن مدى تحقيق الإستراتيجية المخططة من عدمه ويجب أن تتوافر عدة شروط فى وسائل الرقابة مثل:

1- مراعاة الموقف (فمثلا يجب أن يكون لنظم الرقابة الإستراتيجية نظرة مستقبلية وتاريخية فى نفس الوقت وهذا يحتاج إلى بناء خطط استراتيجية موقفية بمعنى تصميم عدة بدائل مقدما لسيناريوهات أو ظروف مستقبلية يمكن تبنيها بسهولة ويسر فى ضوء المواقف الفعلية).

2- التناسب مع الخطط والمواقع التنظيمية والمستويات الإدارية وشخصيات المديرين والمسؤولين والهيكل التنظيمى وإظهار الاستثناءات فى النقاط الحرجة والموضوعية والدقة والمرونة.

3- أن يكون العائد من الرقابة أكبر من تكلفتها.

4- مراعاة أن عائد وأثر الإستراتيجية يحتاج فى تحديده إلى وقت طويل نسبيا.

5- مراعاة أن أغلب القرارات الإستراتيجية يصعب إلغاؤها أو تعديلها بمجرد البدء فى التنفيذ أو أثناء التنفيذ.

أما بالنسبة إلى وسائل الرقابة الإستراتيجية فيمكن أن تعتمد على تقييم الفعالية المستقبلية للاستراتيجية الحالية من خلال:

1- تقييم درجة استقرار الأهداف ومدى ملائمة الإستراتيجية الحالية لتحقيق تلك الأهداف.

2- تقييم نظام التخطيط الإستراتيجي لتحديد مدى شموله ومصادقته وحساسيته للظروف المتغيرة.

3- تقييم مدى ملائمة أساليب التنبؤ والقدرات التنظيمية المختلفة لنجاح تنفيذ الإستراتيجية.

4- تقييم مدى الحاجة إلى تحديث الإستراتيجية وتعديلها في ضوء الظروف المستجدة.

5- تقييم علمية تنفيذ الإستراتيجية لمعرفة مدى قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية في ظل الأوضاع الحالية للمنظمة وتحديد مدى الحاجة إلى إحداث تغيير في ظروف وإمكانيات التنفيذ.

ورغم إمكانية استخدام الأساليب التقليدية للرقابة مثل أساليب التحليل المالي والأساليب الإحصائية والملاحظة الشخصية والتقارير الخاصة وأساليب مراجعة العمليات الإدارية في عمليات الرقابة الإستراتيجية أيضا إلا أنه توجد أساليب متعددة تختص بالرقابة الإستراتيجية يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: المقارنة بين السيناريوهات البيئية المخططة أو التي على أساسها تم القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي بمكوناته المختلفة وبين السيناريوهات البيئية التي تحدث فعلاً أثناء مرحلة التنفيذ ثم القيام بتعديل وترشيد السلوك الإستراتيجي ومكونات الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة في ضوء ما يحدث فعلاً وتحديث تلك السيناريوهات.

ثانياً: المقارنة بين النتائج المخططة لمكونات هرم السلوك الإستراتيجي الذي تم تخطيطه والذي يحتوي على الرؤية (الغرض والمهمة) والأهداف الإستراتيجية والإستراتيجية والمزيج الإستراتيجي للأنشطة والمخرجات والنتائج الفعلية واكتشاف الانحراف الإستراتيجي المتعلق بها وتصحيحه في الوقت المناسب.

ثالثاً: استخدام المزيج الإستراتيجي للأنشطة والمخرجات في الرقابة من خلال رسم الخريطة الإستراتيجية للمزيج الإستراتيجي في مرحلة التخطيط لتوضيح

خطة المزيج الإستراتيجي ثم رسم الخريطة الفعلية للمزيج الإستراتيجي المقارنة بينهما واكتشاف الانحراف الإستراتيجي وتصحيحه في الوقت المناسب.

رابعاً: استخدام أسلوب تحليل أثر الإستراتيجية التسويقية على الربحية وهنا يمكن المقارنة بين أثر عدة استراتيجيات تسويقية بديلة على الربحية ثم اختيار أفضلها عند تخطيط الإستراتيجية ومقارنة الآثار المخططة مع الآثار الفعلية للإستراتيجية التسويقية بعد تنفيذها.

خامساً: المقارنة بين مكونات القدرة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب.

سادساً: المقارنة بين مكونات الثقافة التنظيمية المخططة وما تواجد منها فعلاً في مرحلة التنفيذ ثم اكتشاف الفجوات بينهما وتحليلها واتخاذ ما يلزم لسد تلك الفجوات في الوقت المناسب وتحليل مدى إعاقة تلك الفجوات الثقافية لعمليات تنفيذ السلوك الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وتصحيح ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات.

سابعاً: الرقابة الإستراتيجية على التوازن والمواءمة والاتساق بين مكونات المجموعة الأربعة للإدارة الإستراتيجية وبعضها البعض أثناء مرحلة التنفيذ بما يضمن عدم وجود تناقض بين هذه المكونات الأربعة ثم اتخاذ ما يلزم نحو تصحيح المسار الخاص بهذه المتغيرات.

ويمكن اكتشاف الفجوات ومدى الملائمة بين هذه المتغيرات كما يلي:

1- مدى الموازنة والاتساق بين المجموعات الأربع للمتغيرات ككل:

أ- مجموعة متغيرات الاضطراب البيئي

(محلية وقومية وإقليمية ودولية وعالمية - اقتصادية واجتماعية وقانونية وسياسية).

ب- مجموعة متغيرات السلوك الإستراتيجي

الرؤية (الغرض والمهمة) - الأهداف الإستراتيجية - الإستراتيجية - المزيج الإستراتيجي للأنشطة وللمخرجات.

ج- مجموعة متغيرات القدرة التنظيمية :

ك قدرات المجال الوظيفي (مثل البحوث والتنمية والموارد البشرية والإنتاج) - قدرات الإدارة العليا - المناخ التنظيمي - طاقة المنظمة - درجة الثقة

د- مجموعة متغيرات الثقافة

الثقافة القومية العامة - الثقافة التنظيمية - الثقافة الفرعية مثل (ثقافة المجالات الوظيفية والثقافات الفنية).

2- مدى التوازن والمواءمة بين مجموعة متغيرات الاضطراب البيئي (محلية وقومية وإقليمية ودولية وعالمية - اقتصادية واجتماعية وقانونية وتكنولوجية وسياسية) ومجموعة متغيرات السلوك الإستراتيجي (الرؤية (الغرض والمهمة) - الأهداف الإستراتيجية - الإستراتيجية - المزيج الإستراتيجي للأنشطة وللمخرجات

3- مدى الموازنة والاتساق بين مجموعة متغيرات الاضطراب البيئي (محلية وقومية وإقليمية ودولية وعالمية - اقتصادية واجتماعية وقانونية وتكنولوجية وسياسية) ومجموعة متغيرات القدرة التنظيمية ك قدرات المجال الوظيفي (مثل البحوث والتنمية والموارد البشرية والإنتاج) - قدرات الإدارة العليا - المناخ التنظيمي - طاقة المنظمة - درجة الثقة

4- مدى الموازنة والاتساق بين مجموعة متغيرات الاضطراب البيئي (محلية وقومية وإقليمية ودولية وعالمية - اقتصادية واجتماعية وقانونية وتكنولوجية وسياسية) ومجموعة متغيرات الثقافة مثل الثقافة القومية العامة - الثقافة التنظيمية - الثقافة الفرعية مثل (ثقافة المجالات الوظيفية والثقافات الفنية)

5-مدى الموازنة والاتساق بين مجموعة متغيرات السلوك الإستراتيجي: الرؤية(الغرض والمهمة)- الأهداف الإستراتيجية- الإستراتيجية- المزيج الإستراتيجي للأنشطة وللمخرجات ومجموعة متغيرات القدرة التنظيمية كقدرات المجال الوظيفي (مثل البحوث والتنمية والموارد البشرية والإنتاج)- قدرات الإدارة العليا- المناخ التنظيمي - طاقة المنظمة- درجة الثقة

6- مدى الموازنة والاتساق بين مجموعة متغيرات السلوك الإستراتيجي: الرؤية(الغرض والمهمة) - الأهداف الإستراتيجية - الإستراتيجية - المزيج الإستراتيجي للأنشطة وللمخرجات ومجموعة متغيرات الثقافة.

3 - مرحلة التقييم (القياس والمقارنة):

وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الانحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.

وللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية يمكن إستخدام الأداتين التاليتين لتحقيق هذا الغرض:

أ - **الملاحظة الشخصية:** وتتم بتواجد المدير أو المسؤول عن النشاط بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير العمليات.

ب - **التقارير الرقابية:** مثل :

1- تقرير الميزانية العمومية.

2- التقرير الشهري لحساب العميل.

3- تقارير المراجعين الداخليين.

4- التقرير السنوي عن حالة دوران العمل:

4 - مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، وهي عملية أساسية وفعالة، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها . وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الانحرافات، ثم إختيار أنسب الطرق لعلاجها.

أ - تحديد أسباب الانحراف: وتحدث بسبب إختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير. والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة أو التي تجاوزت الحد المسموح به، والتركيز على النقاط الإستراتيجية.

ب - عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة إنحراف معين، يقيم كل بديل ويتم إختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة.

الأسئلة :

س1: ما أهمية الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال؟

ج1: تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرية وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

س2: عرف المصطلحات التالية:

أ - رسالة المنظمة .

ب - غايات المنظمة.

ج - أهداف المنظمة.

ج 2:

1 - رسالة المنظمة: هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارساتها

2 - غايات المنظمة: غايات المنظمة هي النتائج النهائية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، أي أن الغايات تعد أهدافاً عامة وشاملة تعكس ماترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح والنمو، أو التوسع والمسؤولية الاجتماعية. ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية، ويحيى أن يتم تحديدها تبعاً لذلك بواسطة الإدارة العليا. فالغاية مثلاً من إنشاء مصنع للحديد والصلب إنما تتمثل في تلبية إحتياجات السوق المحلي في مجالات التشييد والبناء والمساهمة في التطوير الصناعي.

3 - أهداف المنظمة: يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي. أي يقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة. وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. من أمثلة الأهداف: مثلاً زيادة معدل المبيعات بنسبة 10٪ خلال 6 أشهر.

س 3: حدد بورتر خمسة قوى هيكل الصناعة وبيئة التنافس، وضح نموذج بورتر.

ج 3: يؤكد بورتر على أن المنظمات يجب أن تركز إهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية، ودرجة شدة التنافس في الصناعة، وهذه القوى خمسة وهي:

أ - شدة المنافسة بين الشركات القائمة .

ب - التهديد بدخول منافسين جدد .

ج - التهديد بالمنتجات البديلة .

د - قوة التفاوض عند المشتريين .

هـ - قوة التفاوض عند المجهزين .

ويشير بورتر إلى أن إزدياد كل من هذه القوى يؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، وتزيد الفرص عنها تنخفض قوة تأثير هذه القوى الخمسة على المنظمة.

س 4: يعتبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مرحلة مهمة من مراحل التحليل الإستراتيجي. وضح الأهمية النسبية لتلك المرحلة، وما هو دورها في التحليل الإستراتيجي؟

جـ 4: إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنب المؤسسة للمخاطر والتهديدات المتوقعة.

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي، حيث أن إجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي.

س 5: يعتبر تحليل (SWOT) المرحلة النهائية للتحليل الإستراتيجية، وضح الأهمية النسبية لتحليل (SWOT) ودوره في تحليل الموقف الإستراتيجي للمنظمة؟

ج 5: يساعد تحليل مصفوفة (SWOT) بمعرفة الموقف الحقيقي للمنظمة، ومعرفة عوامل القوة الداخلية وعوامل الضعف الداخلي، كما تساعد بمعرفة الفرص الموجودة لإستثمارها في صالح المؤسسة، ومعرفة التهديدات الخارجية لأخذ الحيلة منها وإجتنابها . ويساعد هذا الأمر في الوصول إلى الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها وتطبيقها في المنظمة.

س 6: الإدارة العليا ليست مطلقة الحرية في الإختيار الإستراتيجي . علق على هذه العبارة في ضوء دراستك للإدارة الإستراتيجية؟.

ج 6: يعهد العديد من المنظمات بعملية إعداد الإستراتيجية إلى فريق من المديرين، وكذلك بعض الأفراد من ذوي الخبرة في هذا المجال، وذلك نظراً لأن العديد من القضايا الإستراتيجية تتجاوز الخطوط والفواصل الوظيفية التقليدية، وكذلك لتعظيم الإستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة في المنظمة، إضافة إلى تدعيم روح الإلتزام وضمان التأييد الكافي من كافة مواقع المسؤولية عند تنفيذ الإستراتيجية.

كما قد يشمل فريق التخطيط الإستراتيجي ممثلين عن العملاء والموردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية.

لقد أصبح من الشائع بالنسبة للعديد من المنظمات تكوين فرق من الأفراد الداخليين والخارجيين للتعامل مع القضايا والمواقف الإستراتيجية المعقدة ودعم عمليات البحث عن حلول تتوافق مع حاجات العملاء ومتغيرات السوق وظروف البيئة الخارجية.

إن الفكرة السائدة بأن صناع الإستراتيجية هم أولئك الذين يحتلون مواقع الصدارة في التنظيم يحتاج إلى إعادة نظر، حيث أنه في أحوال كثيرة تتبع المبادرات الإستراتيجية والخيارات الجيدة من المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا .

س 7: بين معنى الإستراتيجيات التالية:

- إستراتيجيات الإستقرار. - إستراتيجية النمو (التوسع).
- إستراتيجية الإنكماش.

ج 7:

1 - إستراتيجيات الإستقرار: أو ما يسمى بإستراتيجية النمو المحدود، ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تسعى للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ماتقدمه بهدف تعزيز وتحسين صورتها التنافسية. وتضم عدة إستراتيجيات مثل إستراتيجية الثبات النسبي وإستراتيجية التمرکز، وإستراتيجية الربح، وإستراتيجية التريث، وإستراتيجية الحركة البطيئة.

2 - إستراتيجيات النمو: إستراتيجيات النمو هي الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لزيادة المبيعات والأرباح أو زيادة حصة السوق، وأهم إستراتيجيات النمو هي: إستراتيجيات التركيز، إستراتيجيات النمو الداخلي، إستراتيجيات التكامل الأفقي، إستراتيجيات التنوع الأفقي المترابط، إستراتيجية التنوع الأفقي غير المترابط، وإستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة، وإستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة، وإستراتيجية الاندماج، وغستراتيجية المشروعات المشتركة.

3 - إستراتيجيات الإنكماش: وهي الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة عندما يكون أداء المنظمة أو وحدات الأعمال متدنياً، والذي إذا ما إستمر فإنه قد يعرض المنظمة للمخاطر. وتتضمن إستراتيجيات الإنكماش 'دة أنواع منها: إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل، إستراتيجية التخلي، إستراتيجية التحول، إستراتيجية التصفية.

س 8: حدد أهم الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الصغيرة؟.

إشرعها بإيجاز؟

ج8: هناك ثلاثة إستراتيجيات عامة تتناسب و وحدات الأعمال الصغيرة وهي:

أ - إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة: أي إستراتيجية تخفيض التكاليف الإجمالية أثناء خدمة شريحة محددة من السوق.

ب - إستراتيجية الحيز الصغير للتمييز: أي إستراتيجية إشباع حاجات محددة لشريحة معينة من السوق أو شريحة صغيرة من الزبائن.

ج - إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة / التمييز: أي إستراتيجية تقديم منتجات أو سلع متميزة بشكل عال جداً، وقادرة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة منتخبة من الزبائن في حيز محدد من السوق.

س 9: ماذا نقصد بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟ وماهي الإستراتيجيات التشغيلية المكونة لها؟

ج 9: تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، مثل تخطيط العمالة والإختيار والتدريب والنقل والترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها.

الإستراتيجيات التشغيلية المكونة لها هي:

- إستراتيجية التخطيط لإحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط.

- الإستراتيجيات المتعلقة بالإختيار والتعيين.

- إستراتيجية التدريب.

- إستراتيجية النقل والترقية والأجور والمكافآت للأفراد والعاملين.

- إستراتيجية تقييم الأداء للعاملين.

س 10: عدد محددات تنفيذ الإستراتيجية بصورة صحيحة؟.

ج 10: محددات التنفيذ ومستلزماته: إن فهم مستلزمات التنفيذ يستلزم الإجابة عن التساؤلات التالية:

أ - هل تتوفر الهيكل التنظيمي الملائم؟

ب - هل يوجد تنسيق كافى بين الأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟

ج - هل تم إدراك الإستراتيجية بصورة سليمة وواضحة من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة؟

د - هل الإدارة العليا والقيادات ملتزمة بتنفيذ الإستراتيجية؟

هـ - هل يوجد نظام مراقبة ومعلومات مرتدة مناسب للتأكد من حسن التطبيق؟

و - هل نظام التحفيز يساعد على حسن تطبيق الإستراتيجية؟

إن نجاح عملية التنفيذ يعتمد على وضع إجابات تفصيلية لكل الأسئلة السابقة.

4-8 إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:

4-9- إستراتيجية تغيير قبل كل شئ:

تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء وإستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الإهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول إهتمام

هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر وإستثمار إنجازات الماضي إلى الإنطلاق للمستقبل وإبتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

❖ **العولمة:** "التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والإتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان "الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في إبتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

❖ **التحدي:** حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد إحتتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

❖ **الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الإقتصادية، والإجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

❖ **دورة الحياة:** وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الإنطلاق، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

❖ **المحركات:** تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

❖ **التكلفة:** فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.

❖ **السوق:** مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الإعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الإستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني".

❖ **المنافسة:** حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والإحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

❖ **قرارات وتوجهات الدولة:** إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي:

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

4-10- ألهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة :

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى إتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات وإتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود إختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

1- الإستراتيجية الهجومية: هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة إنطلاق "إستراتيجية إنطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب من أجل إختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدتها في مرحلة النمو "إستراتيجية النمو" من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

2- الإستراتيجية الدفاعية: " والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة"

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3- الإستراتيجية الإنهزامية: نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4- الإستراتيجية الوسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

الخاتمة:

إن التغير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة إستمرارية نشاطها وبقائها، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.



الفصل الخامس

من أجل خطة استراتيجية رياضية



5- 1- من أجل خطة استراتيجية رياضية:

تتركز الخطة الاستراتيجية لتطوير الرياضة على وضع رؤية وخطط عمل وتخصيص موارد لتحقيق أهداف التربية البدنية والرياضية؛ للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز في حدود ما تؤهلنا إليه إمكانياتنا الحالية، بما تهدف إلى المساهمة في تحسين مخرجات التعليم، وتعزيز السلوكيات الصحية، واستخدام الرياضة كأداة أساسية للترفيه والترويح عن النفس، والارتقاء بالأداء الرياضي في المنافسات المحلية والعالمية، وتهيئة بيئة رياضية مناسبة لتقديم نظام الرياضة على مستويات عالمية.

أن الخطة الاستراتيجية لتطوير الرياضة تأتي للنهوض بالتربية البدنية والرياضية، من خلال وضع نطاق عمل ينبع من متطلبات المجتمع، وفي إطار رعاية المواطن وتنميته والحفاظ عليه، بتحديد رسالة التربية البدنية والرياضية التي تسعى إلى تحقيقها في المجتمع، وذلك من خلال تحقيق عدد من الأهداف، تتمثل في زيادة الوعي بالتربية البدنية والرياضية وتعزيز النشاط البدني الرياضي بين افراد المجتمع بشكل عام.

لا يختلف اثنان على أن التخطيط الاستراتيجي من الأمور الهامة والملحة في مجتمعنا وعلى كافة الأصعدة والإدارات الرياضية الناجحة هي التي تزيد من الاهتمام بمثل هذه الأساليب الإدارية لأنه وبكل تأكيد سيؤثر وبشكل فعال على نوعية القرارات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي الرياضي هو وباختصار نشاط قائم على تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر ولبناء شيء في المستقبل وهو أيضا اختيار بين بدائل متعلقة بأهداف والسياسات والخطط والبرامج لتحقيق هذه الأهداف بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشي غير محدد المعالم.

إن أهمية وجود خطط استراتيجية للأندية الرياضية تطبق على أرض الواقع، لضمان استمرارية الاندية وتقديم خدماتها لمتسبيها، وتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمثابة الاساس السليم لبناء نادي قوى.

ضرورة اعتماد خطط استراتيجية لها خلال المرحلة المقبلة في ظل تزايد عدد الاندية والذي بذروة سيضمن استمرار النادي وفرقة الرياضية.

نعم هناك جملة من المعوقات التي قد تواجه الاندية ولعل ابرزها العامل المادي المرتبط بشكل رئيسي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، بالإضافة للمورد البشري القادر على تنفيذها. ايماننا بأهمية بناء الكادر البشري ليكون قادر على مواصلة المشوار.

هنا نؤكد الى ضرورة اهتمام الباحثين بكيفية بناء الخطط الاستراتيجية للاندية والعمل على وضع حلول للعقبات التي قد تواجه الاندية أثناء تنفيذها، متمنيا التوفيق للاندية في تحقيق رسالتها التي تساهم في بناء المجتمع ورفقه.

ان ضرورة الاهتمام بوجود خطط استراتيجية للاندية الرياضية، التي تصب في تطوير الأداء الرياضي للمجالس الإدارية، وخاصة في ظل فكر احترافي وليس هاوي الأمر الذي يعني أن تكون الإدارة تفكر في احترافية من حيث الأمور الأخرى المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي "كالتسويق، والتمويل، والبنية التحتية، ومدارس الناشئين" وغيرها

أن الإدارات الناجحة هي التي تقوم بتحديد الأهداف كخطوة أولى ومن ثم تحديد الموقف الحالي، وتحديد العوامل المساعدة والمعوقة للوصول إلى التصرف المناسب الذي سيساهم بشكل كبير في تطوير الأداء على كافة النواحي الإدارية، وعلى ضرورة تبني الاندية مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه اذا ما ارادت الرقي وتطبيق الاحتراف لتكون قادرة على خوض معترك المنافسة المحلية والعربية والدولية.

أن الاندية الرياضية لضمان نجاحها واستمرارها لابد من وجود خطط استراتيجية محكمة قائمة على المعلومات والتفكير السليم.

إن التخطيط الاستراتيجي على مستوى الالعب والاندية هو مفتاح النجاح والاستمرارية في ظل المنافسة الشديدة، ادراكا الى ارتباط التخطيط الاستراتيجي باستقرار الاندية ومقدرتها على توفير الدعم المالي.

وأؤكد هنا على ضرورة تبني ادارات الاندية تطبيق الخطط الاستراتيجية التي تشمل تحديد الاهداف التي ستسعى لتحقيقها، مطالبا في الاخير بضرورة عقد الدورات وورشات العمل الخاصة بكيفية وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية واليات التغلب على المعوقات التي قد تطرأ اثناء التنفيذ.

5-2- استراتيجية تمويل



تشتكي العديد من الأندية من العجز المالي بشكل دائم بل أصبحت المبرر، التي تعلق عليها النتائج السيئة التي تحصدتها فما السبيل للخروج من هذا المأزق؟

أن الرياضة ظلت ولفترة طويلة خارج اهتمامات الاقتصاد، لكن الشواهد الحديثة أثبتت انه إلى جانب الترفيه، فاتصالها وثيق بالقيم الاستهلاكية. الصحة والإنتاج فهي تدخل في إطار الدورة الاقتصادية سواء باعتبارها منتجا أو شريكا للإنتاج أو كقيمة مضافة، وهناك دراسات فرنسية مهمة بالميدان، أثبتت أن الرياضة ما فتئت تمارس من قبل قاعدة عريضة، بل في أحيان كثيرة، أصبح يخصص لها جزء هام من الدخل الفردي، حيث أن الاستثمار في المجال الرياضي، أصبح يعرف نموا يقدر بعشرين في المائة سنويا، كما أن تسعين في المائة من الميزانية العائلية المخصصة للرياضة في أوروبا توجه نحو شراء الملابس والمجلات وحضور المباريات الرياضية وإغفال هذا الجانب من طرف الفاعلين في الميدان الرياضي خصوصا بالعالم الثالث، يشكل خطرا لا على السير الطبيعي للأندية بل على مقاومتها للمتطلبات الاقتصادية لأنديتهم، فان لم تكن هناك موازنة بين المداخل والمصاريف بمختلف أنواعها بما فيها مستحقات اللاعبين، يجعل العجز الدائم هو القاعدة، وان تراكمه يؤدي إلى

غياب النادي أو مجموعة أندية على الساحة الرياضية فالأزمة بالنسبة لأندية العالم الثالث أصبحت هي القاعدة في حين أن تحقيق أي توازن مادي، يبقى ضرباً من الخيال وحلماً صعب المنال، إن لم نقل سرا با يستحيل إدراكه لكن ما سر تجاوز هذه الأزمة من طرف أندية العالم المتقدم؟

دراسات فرنسية مهمة بالميدان، أثبتت أن الرياضة ما فتئت تمارس من قبل قاعدة عريضة، بل في أحيان كثيرة، أصبح يخصص لها جزء هام من الدخل الفردي، حيث أن الاستثمار في المجال الرياضي، أصبح يعرف نموا يقدر بعشرين في المائة سنوياً، أن المسألة لا تتعدى كون الأندية الرياضية في العالم المتقدم، تعمل كمؤسسات اقتصادية على رعاية مصالحها التجارية، وتهدف قبل كل شيء إلى جعل الرياضة مصدراً للربح، ووسيلة دعائية ناجحة خصوصاً، وإن العصر الحديث يشهد ارتباطات كبيرة بين الرياضة والمصالح التجارية، لما في ذلك من منافع متبادلة، فلا عجب إذا علمنا أن العديد من أندية كرة السلة والهوكي على الجليد والأمثلة كثيرة، تتداول أسهمها في بورصة وول ستريت والأمر للوهلة الأولى يبدو غريباً، لكن الحقيقة أن هذه الأندية مؤسسات منتجة، وهنا يمكن أن نتساءل ماذا بإمكان نادي رياضي أن ينتج؟

الإجابة البديهية هي الفرجة وتبعاتها من إشهار بطرق مباشرة أو غير مباشرة، مما يدعو إلى الإقرار أن العلاقة بين الرياضة والاقتصاد تتصل برعاية المصالح التجارية والاستهلاكية أو بمفهوم آخر، تبقى ذلك الجسر الخفي الذي تمرر من خلاله الشركات خطاباتها إلى ابنائها الحقيقيين والمحتملين آخذين بعين الاعتبار عدد المشاهدين والنتائج المحصل عليها من طرف الأندية، ولهذا السبب فالمنافسة تكون على أشدها بل أحياناً شرسة بين المعلنين للظفر بحق نشر إعلاناتهم خلال المباريات الحارقة، مما ينعكس إيجابياً على خزينة الأندية، وإذا خرجنا من إطار الأندية إلى الدوريات فلولان غاروس مثلاً، تتنافس عن احتضانه أزيد من سبعين شركة بل التنافس، يمتد إلى الرؤساء والمدراء العامين للشركات قصد حجز مائتان

وخمسون مقصورة ذات أربع أماكن لحضور نهائيات الدوري رفقة الشخصيات الهامة أو ما يعبر عنه الخزينة، تملأ بشتى أنواع الطرق بإضافة إلى الإعلانات، وما يدور في فلكها والسلع التي تحمل شعارات الأندية، وما لها من مستحقات عن ذلك، فإن هناك أيضا مقصورات خاصة برجال المال والأعمال تقدم خلالها خدمات كتقديم المشروبات والمكسرات ووجبات حسب الرغبة، حيث تصبح الملاعب الرياضية في هذه الحالة أندية خاصة لخلق علاقات مهنية، إن لم نقل نفعية بين هذا النوع الخاص من محبي الرياضة وللعلم، فإن هذه المقصورات تحجز طيلة الموسم الرياضي بأثمان باهضة، مما يجعل العجز المادي آخر اهتمامات الأندية في العالم المتقدم، هنا يمكن طرح السؤال من هم أصحاب هذه الرؤى التي تجعل مدا خيل الأندية لا تعرف توقفا؟

الجواب يبقى أن المسيرين والإداريين يقومون بالتدبير المالي والتسويق بطريقة علمية خارجة عن إطار الارتجالية، فمعاملة النادي على أنه مقالة رياضية، يجعل رؤية المتبعين للأندية، تتغير فمثلا تصبح ممتلكات النادي رأسمالا واللاعبون استثمارا، لا يمكن الاستغناء عنه، ويتضح ذلك في قيمة الانتقالات، التي تشكل خمسة وعشرون في المائة من مدا خيل الأندية الأوروبية، فالفرجة في هذه الحالة، تصبح هي المنتج والتتائج هي الجودة، وأي خلل في هذه العناصر، يمكن أن يعكر السير الطبيعي للمقالة الرياضية، وينعكس سلبا عن المداخيل بمختلف أصنافها فالتسيير العلمي، أصبح القاعدة المتبعة في العالم المتقدم في وقت مازالت الارتجالية طاغية في هذا المجال لدى أندية العالم الثالث.

لهذا يبقى السؤال الملح، متى ستعامل أنديةنا بهذا المفهوم الجديد مع واقعها الاقتصادي، فتسير بطريقة علمية للخروج من مأزق الخصائص المادي، الذي أصبح اسطوانة قديمة أعيد تكرارها في أكثر من مناسبة".

5-3 - بناء استراتيجية إعلامية رياضية

• وسائل الإعلام الجماهيرية (مثل الصحف والراديو والتلفزيون والإنترنت) وسيلة أساسية يمكن إيصال الرسائل عبرها إلى مجموعات كبيرة ومتنوعة من الناس. وتقدم وسائل الإعلام للرياضة وسيلة أساسية لنقل المعلومات لجمهور يشمل الجميع ابتداء من العامة إلى صناع القرار في الحكومة:

وتحتاج الرياضة أن تكون استراتيجية لدى محاولتها إسماع صوتها. عادة ما تكون الوسائل الإعلامية شركات كبيرة وبيروقراطية تتوقع أن يتم التواصل معها بطريقة محددة. وكنتيجة لذلك فمن أجل زيادة فرصك في الحصول على تغطية إعلامية، تحتاج إلى تأطير رسالتك بطريقة تتوافق مع الكيفية التي تصوغ بها وسائل الإعلام موضوعاتها.

الطريقة الأكثر فعالية للقيام بذلك هي تطوير استراتيجية إعلامية رياضية.

الاستراتيجية الإعلامية الرياضية هي الخطة التي ترشد هيئتكم الرياضية للتفاعل مع الإعلام. كما أنها تساعدك على ضمان أن رسائلكم متماسكة ومنظمة ومستهدفة. إعداد استراتيجية يعني أن هيئتكم الرياضية لن تتعامل بآلية رد الفعل - وهو الملحوظ في الإعلام عندما يحتم الحدث أو الظروف ضرورة التعليق من جانبها. وباستخدام استراتيجية إعلامية يمكنكم بدلا من ذلك بناء رسالتكم وصورتكم العامة وعلاقاتكم مع الإعلام وفقا لرغباتكم، لذا عندما تريد إطلاق حملة أو الاستجابة لموقف، سيكون لديك قاعدة اجتماعية تبني عليها.

الاستراتيجية الإعلامية الخاصة بالحملات عادة ما تكون مرتبطة باستراتيجيتكم الإعلامية العامة، وهي خطة عن كيفية التفاعل مع الإعلام لإيصال رسالتكم عن حملة بعينها. وقد تكون مثل هذه الاستراتيجية أسهل إذا كان لديك بالفعل علاقات مع الإعلام من خلال استراتيجية إعلامية عامة: إلا أن الاستراتيجية العامة ليست مطلبا حتميا لبناء استراتيجية إعلامية خاصة بحملة محددة.

5-4 - خطوات بناء استراتيجية إعلامية :

1- حدد الهدف العام أو المهمة الخاصة بهيئتك الرياضية أو حملتك:

تكون جهود التواصل أكثر نجاحا وتركيزا عندما تبنى على الهدف العام لهيئتك الرياضية ويتم تطويرها بناء على الأهداف الجزئية ومع وضع التحديات في الحسبان. كنتيجة لذلك من المهم البدء بتكوين فكرة واضحة عن حملتك أو هيئتك الرياضية وما الذي تحاول أن تفعله أو تحققه على المدى القريب والمتوسط والبعيد. لذا يمكن أن تعكس الآليات والتكتيكات التي توظفها في الاستراتيجية الإعلامية هذه الأهداف وتكملها. يمكنك أيضا الاطلاع على كيف تبنى استراتيجية حملة.

2. حدد الشركاء الأساسيين لتطوير استراتيجيتك الإعلامية:

من الذي ينبغي أن يحضر على الطاولة حين تطور استراتيجيتك الإعلامية؟ حدد قائمة بالأشخاص الأساسيين - داخل منظمتك وخارجها- الذين يجب أن يكون لهم صوت في عملية تحديد كيف سيتم تقديم الهيئة الرياضية أو الحملة للجمهور العام) مثلا: ضم المتأثرين بالموقف الذي تشن حملة من أجله). ضع في اعتبارك ما إذا كان للهيئة الرياضية موارد بشرية لإعداد وتطبيق الاستراتيجية الإعلامية بنفسها، أو ما إذا كنت ستحضر مستشارا إعلاميا لتسهيل وتقديم إرشادات حول هذه العملية.

3. حدد الأهداف الجزئية لاستراتيجيتك الإعلامية :

بمجرد تحديد الأهداف العامة لحملتك والمشاركين الأساسيين لاستراتيجيتك الإعلامية، الخطوة التالية هي تقديم المشاركين سويا والتفكير في لماذا وكيف يمكن أن يكون إشراك الإعلام مفيدا للوصول إلى أهدافك. على سبيل المثال، هل هناك متخذ قرار محدد أو شريحة من الرأي العام ترغب في التأثير عليها؟ هناك طريقة جيدة للقيام بذلك وهي تحديد مجموعة من النتائج التي ترغب في رؤيتها بعد تعاونك مع الإعلام. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية

ومرتبطة بتوقعيات محددة. على سبيل المثال، زيادة زوار الموقع بنسبة 20٪ هذا العام، أو حشد 1000 شخص في تظاهرة رياضية أو إرسال 500 خطاب للحكومة بحلول تاريخ محدد، الحصول على تغطية إعلامية للحملة في الإعلام. يمكن أيضا الاطلاع على تحديد أهداف الحملات.

4. حدد جمهورك المستهدفك الشخص أو الأشخاص الذين ترغب في التأثير على سلوكهم من أجل تحقيق أهدافك

هل يمكن للجمهور العام أن يحقق الهدف؟ هل تحتاج للوصول إلى سياسي بعينه؟ هل تبحث عن استجابة أو رد فعل من منظمة أو مجموعة محددة؟ هل سيكون الأمر أكثر فاعلية للتعاون مع شخصيات أساسية أو مجموعات مباشرة؟ أم سيكون الأكثر فاعلية هو خلق رأي عام داعم حول القضية والضغط بتلك الطريقة؟ هل هذا الجمهور المستهدف مستعد لسماع رسالتك التي تود إيصالها؟ ما هي بعض العوائق أو المخاوف التي قد تسبب في مشكلات في الوصول لهذا الجمهور؟

5. مع وضع الجمهور المستهدف في الاعتبار، حدد القضايا الرئيسية لاستراتيجيتك الإعلامية:

ما الصورة العامة التي تريد إيصالها؟ ما الرسائل الأساسية التي سيكون لها تأثير على الجمهور؟ إحدى الطرق الجيدة للوصول إلى الإجابات هي بناء رسائلك على اهتماماتهم الأساسية وأن تبدو كمحاولة لتحقيقها، وليس فرض شيء ما. كما يجب أن تحدد العوائق التي يمكن أن تحول دون الوصول للأهداف

6. حدد الطريقة الأفضل للوصول إلى الجمهور المستهدف

بعض التساؤلات التي ينبغي طرحه: من أين تستمد هذه المجموعة من الناس الأخبار والمعلومات؟

واضعاً ذلك في الاعتبار اطرح السؤال: ما هو التكتيك الأنسب لنشر حملتك
ورسالتك؟

من الذي سينقل الرسالة بمصداقية أمام الجمهور المستهدف؟

هل هذا الشخص / المجموعة داخل أم خارج منظمتك؟
أي وسائل الإعلام ستستخدمها في نقل رسائلك، بهدف التأثير على سلوك الجمهور المستهدف؟

بعد استكمال الخطوات السابقة، سيكون توجيه هذه التساؤلات مفيدا في تحديد ما إذا كان الاختيار الأمثل لتركيز استراتيجيتك الإعلامية سينصب على وسائل الإعلام الرئيسية أو التقليدية مثل الصحف والتلفزيون والراديو أم الإنترنت ووسائل الإعلام الاجتماعية، أم الإعلانات مدفوعة الأجر أو خليط من الجميع. على سبيل المثال، إذا كنت تستهدف جمهورا ليس متعلما بقدر كبير، فالإعلام المسموع والمرئي مثل التلفزيون والراديو سيكون الأنسب. لكن مع الوضع في الحسبان أن الوصول للتلفزيون محدود، يمكن أن يكون الراديو هو الاختيار الأساسي. وبالعكس، إذا كان جمهورك المستهدف مدني ومن الطبقة الوسطى ويعرف بالكمبيوتر جيدا، فمزيج من الصحف والتلفزيون والراديو ووسائل الإعلام الاجتماعية سيكون الأكثر فعالية. سيعطيك الإجابة على تلك التساؤلات أيضا فكرة عن أي وسيلة إعلامية يمكنك مراقبتها لمتابعة الموضوعات المتعلقة بحملتك، لذا يمكنك القيام برد فعل أو تقديم محتوى يتعلق بالقضايا المرتبطة بحملتك، وبالتالي يمكنك زيادة فرصك في النجاح.

بمجرد تحديد نوع الوسيلة الإعلامية التي ستركز عليها، يمكنك البدء في النظر إلى تكتيكات أكثر تحديدا للتفاعل مع هذه الوسيلة. ويقدم هذا القسم موردا أولية لمساعدتك في البدء تشمل:

- كيف يمكن عقد مؤتمر صحفي.
- كيفية كتابة بيانات صحافية فعالة.
- كيف يمكن تجميع دليلًا صحافيا.

7. كيف ستقيم مدى تقدم حملتك؟

قياس التقدم هام جدا لتقييم النجاح وبناء استراتيجية فعالة طويلة المدى. وعلى الرغم من ذلك يجب التركيز على العملية والنتائج في الوقت نفسه، باعتبار أن لكل منهما دروسا هامة يمكن الاستفادة منها. انظر التقييم والمتابعة.

8. بناء قائمة اتصال إعلامية:

إذا كانت منظمتك تعد استراتيجية علامة للمرة الأولى، فلا بد وأن تبدأ ببناء قائمة اتصال إعلامية فالإعلام يقوم بالأساس على المصادر والعلاقات. إرسال البيانات الصحفية لوسائل الإعلام بشكل عام يمكن أن تنفع، لكنها ليست فعالة كما هو الحال لدى استهداف أشخاص يعرفون منظمتك ويعجبون بها ويدعمونها. يمكن البدء بالتالي:

- تأكد من التوجه للأشخاص المناسبين داخل الوسيلة الإعلامية (محرر منوعات لن يكون الشخص الذي يغطي حملة حقوقية (تواصل مع شخصيات إعلامية وقدم نفسك وتجاذب أطراف الحديث بشكل عام حتى يعرفونك وبالتالي يكون الأمر أسهل حين يكون لديك قضية هامة أو حملة تريد تغطيتها).
- تعرف على الإيقاع اليومي للمؤسسة الإعلامية إذا لم تكن على علم بذلك ما الموعد النهائي لإصدار بيان صحفي كي يتم نشره في عدد اليوم التالي؟ كم من الوقت يحتاج الإعلاميون لحضور مؤتمر صحفي؟ كم من الوقت ينبغي إتاحته للوسيلة الإعلامية منذ إبلاغهم كي يتمكنوا من إرسال كاميرا ومراسل في موقع حدث ما؟
- دائما، احرص على المتابعة، الإعلاميون يتلقون الكثير من المعلومات والموضوعات لتغطيتها، كل يوم. تأكد من الاتصال لتذكيرهم.
- ابق حريصا على استمرار التواصل مع الإعلاميين الذين تتحدث معهم.

• أشرك إعلاميين في عمل منظمتك. حرية التعبير قضية تؤثر على الصحفيين والإعلاميين بشكل مباشر. وبالتالي هم حلفاء طبيعيين لحملة حرية التعبير. من خلال دعوة صحفيين أو إعلاميين بارزين للانضمام إلى مجلس إدارة أو مجلس استشاري لمنظمتك، يمكنك الحصول على المزيد من المشاركة والمساعدة من الأشخاص الذين قد يقدمون خبراتهم لتطوير استراتيجياتك الإعلامية ويدعمون تغطية القضية التي تثيرها من خلال مؤسستهم الإعلامية.

5-5 - استراتيجية التدريب

إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض. ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري.. كما أطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية أما الإداريون فقد سمو الإنسان برأس المال الذكي أو رأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي. وفي إطار هذه التعظييات لقدرات الإنسان، فإن التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت - بدون جدال - الثروة الحقيقية لكل الدول والشعوب وأصبح التدريب - تبعاً لذلك - في قلب التنمية الحقيقية الشاملة، سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام أو القطاع الحكومي أو قطاع المنظمات غير الحكومية. NGOs. نعرف جميعاً أن الثورة الصناعية في القرن الماضي أفرزت ما كان يعرف باسم العملية الإدارية التي تمخضت عنها طبقة جديدة في الإدارة وهي طبقة المديرين، إلا أننا في نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات، وأصبح التركيز على الإنسان الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو «التغيير وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغيير وصولاً

إلى إدارة الجودة الشاملة TQM. إن القضية أكبر بكثير من مسألة ترقيع المشاكل القائمة بأسلوب الدورات التدريبية التقليدية، وإنما بلغ من التعقيد بحيث يحتاج إلى معالجة علمية وموضوعية تتمشى مع متطلبات المرحلة التي نهىء أنفسنا للدخول فيها على قدم المساواة مع المؤسسات التي أخذت بمتطلبات الجودة الشاملة. وتعتمد هذه المنهجية الجديدة لإدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري وتنميته وتطويره بصفة مستمرة، وتبعاً لذلك تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المدير القائد، وأخيراً المدير ذي الكفاءة العالية في التأثير على عناصر البيئة التي يتعامل معها High Value Manager، وتحولت القيادة الإدارية إلى القيادة الاستراتيجية.. وتحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه.. ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية. إن منظمات الأمس التي ستبقى اليوم وغداً لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس. وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات ومؤسسات المال والأعمال في دول العالم الثالث. وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات. ولذلك يحتل التدريب مكانة بارزة في خطط التنمية التي تصممها الحكومة. ورغم أن التدريب أصبح له مفهوم واضح في الدول المتقدمة.. إلا أن مفهوم التدريب في دول العالم الثالث يحتاج إلى كثير من الإيضاح والتحديد. فكلنا نتفق على أن التدريب مهم، ولكن لم نقل، ما هو التدريب الذي نريده والذي نقصده!! هذا الكلام يرتبط بعدد من الأسئلة الهامة: هل القطاع الخاص هو المسؤول؟ هل الحكومة هي المسؤولة؟ هل كل هؤلاء مسؤولون عن التدريب؟! نحن للأسف ندور في فلك كل هذه الأسئلة، ولم نحسمها لأن الشك مازال يساورنا حتى الآن في أن التدريب هو العلاج الحقيقي لمشاكلنا. والسؤال الآن: هل هذه الجهات تستطيع أن تخرج قوافل من المدربين القادرين على لجم الصيحات المتعالية التي تنهم التدريب بأنه المشكلة الحقيقية وراء عدم وجود كفاءات وكوادر ماهرة تستطيع أن تقوم بالعمل والأعمال بكفاءة؟ وهل نحتاج إلى مزيد من الوقت لجني

ثمار التدريب، أم أن هناك أسباباً أخرى غير التدريب تلعب دوراً في عدم وجود كوادرات فاعلة؟ ويجب أن نعترف بأن عملية تنمية مؤسسات المال والأعمال ليست مجرد عملية تدريب أو تغيير في أداء فرد أو مجموعة أفراد من مستوى معين إلى مستوى آخر، ولكن تنمية المنظمة عملية إحداث تغيير مقصود شامل لجميع العاملين في المنظمة وعلى مختلف مستوياتهم في اتجاه محدد نحو زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة في مواجهة مشاكل اليوم والغد. إن التدريب في دول النمر الآسيوية حقق شوطاً بعيداً من الفاعلية، ولقد بدأ التدريب يظهر في هذه الدول من خلال الحكومات، من خلال قيام القطاع الخاص بتوجيه جزء من استثماراته في إنشاء معاهد متخصصة للتدريب، من خلال قيام الغرف التجارية في المساهمة في إزالة اللبس حول مفهوم التدريب. ليس هذا فقط هو الحل، ولكن الأهم من ذلك هو أن مراكز ومعاهد التدريب في دول النمر الآسيوية أخذت تكمل بعضها البعض، بعد أن اتفقت على الخطوط العريضة للتدريب الذي تحتاج إليه. والمفهوم الذي نقصده ليس التعريف الأكاديمي للتدريب، فالتعريف الأكاديمي هو التعريف النظري الذي يقول إن التدريب هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل. ولكن عملياً فإننا نحتاج إلى مفهوم يتحرك في الواقع، يتحرك فوق المشكلة ويجهز عليها، وهو الإشكالية التي مازالت تفرض علينا البحث عن حل لها. المشكلة الآن هي عدم توافر الكفاءة في المتدرب، بمعنى أن الهدف الأول والأساس من التدريب لم يتحقق. ولقد أسفر غياب عدم وجود مفهوم عام للتدريب عن أن برامج التدريب في مراكز التدريب القائمة غير فعالة.. مثلاً مراكز التدريب المهني لا تخرج كوادرات مدربة تدريباً جيداً سواء في الطباعة أو التصوير أو الميكانيكا أو الكهرباء. إن خريجها لا يعرفون جيداً تخصصاتهم لأنهم لم يتدربوا على مكائن حديثة. المؤسسات الصحفية - على سبيل المثال - لديها مكائن متقدمة، ولكن المراكز المهنية لديها مكائن قديمة، فكيف يستطيع المتدرب المتخرج في مراكز التدريب المهني أن يفيد المؤسسات الصحفية؟! إن بعض مراكز التدريب تهتم بالمظهر ولا تهتم بالجوهر، فترصد عناوين كبيرة لدورات تستغرق ثلاثة أيام، علماً بأن هذه العناوين تحتاج إلى سلسلة من الدورات التي تستغرق شهوراً وليس مجرد أيام ثلاثة.

5-6 - وسائل وأدوات وتقنيات التدريب

في السنوات الأخيرة شهدت تقنيات التدريب نمواً وتطوراً مطرداً، واتضح ذلك في مجالات ونماذج عديدة ساهمت وتسهم في رقي العملية التدريبية وإيصالها بالطريقة المثلى للمتدرب، وتحقيق هذه التقنيات وتلك الوسائل مجموعة من التسهيلات للمدرب مما يساعد في تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة ومن أبرزها:

1- تعمل وسائل ومساعدات التدريب على جلب انتباه الطلاب وزيادة اهتمامهم بموضوع التدريب .

2- تزيد وسائل ومساعدات التدريب من الاستعداد للتدريب عندما يشاهد الطلاب هذه الوسائل موجودة أمامهم.

3- توفر وسائل ومساعدات التدريب الخبرات الحسية التي تعطي معنى ومدلولاً للعبارات التي تصدر من المدرب، بمعنى أنها تسهل إدراك المعاني من خلال تجسيد الأفكار بوسائل ومساعدات تدريب محسوسة، فتساعد على تكوين صور مرئية في الأذهان.

4- تؤدي وسائل ومساعدات التدريب إلى زيادة مشاركة الطلاب بصورة نشطة وإيجابية في التدريب.

5- تجعل وسائل ومساعدات التدريب التعلم أكثر أثراً وأقل نسياناً حيث تؤدي إلى ترسيخ ما يتعلمه الطالب بعكس التعلم اللفظي فقط دون استخدام مساعدات التدريب.

6- تعمل وسائل ومساعدات التدريب على تيسير تدريب موضوعات معينة قد يصعب بدونها تدريبها بذات الكفاءة والفاعلية.

7- تساعد الوسائل التدريبية على تنوع أساليب التدريب الموجه لمواجهة الفروق الفردية بين الطلاب، فمن المعروف أن المتدربين (الطلاب) يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم العقلية، فمنهم من يحقق مستوى عالياً من الاستماع للشرح النظري للمدرب، ومنهم من يزداد تعلمه عن طريق الخبرات البصرية، مثل مشاهدة (الأفلام والشرائح) ومنهم من يحتاج إلى تنوع الوسائل لتكوين المفاهيم الصحيحة لديه.

8- تسهم وسائل ومساعدات التدريب في تنمية مهارات المتدرب وتنوع مصادر المعرفة لديه.

5-7 - التقنيات الحديثة في تدريب الأفراد:

أولاً تقنية التدريب باستخدام الحاسب الآلي:

الحاسب الآلي من التقنيات التي باتت اليوم تمثل أنموذجاً رائعاً للتعليم والتدريب، بما تملكه هذه التقنية من أساليب وطرق متعددة ومتنوعة وجذابة لإيصال المعلومة، وقد ذكرت مجموعة من الدراسات العلمية أن استخدام الحاسوب مع مجموعة كبيرة من الطلاب مع وجود المعلم ساهم في إنماء هؤلاء الطلاب نحوه، وأن ذلك يسهم في تنمية المهارات لدى الطالب وتحقيق الأهداف التعليمية والتدريبية بسرعة ومهارة عالية.

وقد ظهرت إحدى التقنيات المعتمدة على الحاسب الآلي قريباً اطلعت عليها ووجدتها تحقق أهدافاً في العملية التدريبية لم يكن يمكن الحصول عليها بهذه السرعة مع فقد مثل هذه التقنيات وهي ما يسمى بـ (السبورة الذكية) وهي:

عبارة عن سبورة بيضاء نشطة مع شاشة تعمل باللمس. وببساطة يقوم المدرس (المدرّب) بلمس السبورة ليتحكم في جميع تطبيقات الحاسوب، مثال لذلك الربط مع صفحة أخرى في الإنترنت، كما يمكنه تدوين الملاحظات، رسم الأشكال، توضيح الأفكار وإظهار المعلومات المفتاحية بواسطة الأحبار الإلكترونية إلى جانب حفظ وطباعة البريد الإلكتروني.

ثانياً تقنية الألعاب التدريبية:

يقصد بالألعاب التدريبية أية لعبة مسلية أو طريفة أو مثيرة لها علاقة بموضوع ما أو فكرة محددة، يستخدمها المدرّب لغرس مفهوم أو مهارة معينة في المتدرب ويمكن من خلال هذه الألعاب التدريبية مساعدة المدرّب على التالي:

1- تأصيل المفاهيم التي يريد المدرّب إيصالها للطلاب المتدرب.

2- إثارة نشاط الطالب المدرب، وتساهم مباشرة في طرد الملل الذي قد يعتري العملية التدريبية.

3- تعتبر الألعاب التدريبية طريقة علمية صحيحة في التعلم تستند على مجموعة من الأبحاث والدراسات المعتمدة دولياً.

وتتنوع هذه الألعاب فمنها الفردي ومنها الجماعي ومنها ما يعتمد على القدرات العقلية أو القدرات العضلية والحركية، وقد يحتاج بعضها إلى مواد وأدوات مساندة وبعضها لا يحتاج إلى شيء من ذلك.

إن الألعاب التدريبية المتاحة للاستخدام في السوق العربي قليلة بالنسبة للألعاب المتوفرة في السوق الدولي لكن يمكن تصنيع كثير من الألعاب محلياً، كما يمكن الاستفادة من الفكرة وتحويلها إلى لعبة تدريبية مبتكرة.

ثالثاً تقنية الأفلام التدريبية

والمقصود بالأفلام التدريبية: مجموع عروض تدريبية وتربوية مسجلة تعرض من خلال أجهزة خاصة . ويستخدم لعرض الأفلام التعليمية:

- 1- التلفاز.
- 2- شاشة العرض.
- 3- الحاسب الآلي.
- 4- جهاز الفيديو بأنواعه.

5- 8 . أهداف التدريب:

تشمل أهداف التدريب ولا تقتصر على الآتي:

- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.

- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.

5-9- أساليب التدريب

يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية.

العوامل التي تحدد أسلوب التدريب:

- المتدربين: يجب مراعاة أعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين.
- ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين.
- موضوع التدريب.
- الميزات النسبية للمدرب.

وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع:

- أساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العلمي / الإيضاحي.
- أساليب المشاركة: المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والقصة غير الكاملة

- الأنشطة خارج قاعة التدريب: التكاليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية/ الرحلات.
- أولاً أساليب العرض:

من الأساليب الشائعة في كل الدورات التدريبية والتي يتم من خلالها نقل المعارف والمعلومات للمتدربين، تقديم أهداف الدورة وبرنامجها هو أحد الأمثلة العامة لذلك، تدريس كيفية اختيار العينات البحثية هو نمط آخر. أساليب العرض هي موعظة في معظم أجزائها وهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب. وهي اقتصادية من حيث المساحة والوقت باعتبار قدرتها على تقديم قدر كبير من المحتوى المعرفي إلى عدد كبير من الحضور في فترة زمنية قصيرة. وعيوب أساليب العرض يتمثل في طبيعة أسلوبها السلبي ومحدودية نجاحها في جذب انتباه المتدربين واستمرار تركيزهم لتحقيق معدل مرضي من التذكر والاسترجاع.

• المحاضرة

• العرض الإيضاحي

ثانياً أساليب المشاركة:

أساليب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات نظرهم وتشجعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب. هذا بالإضافة إلى أنه بينما تقتصر أساليب العرض على مشاركة المتدرب بالسماع كما هو في المحاضرة أو بالرؤية كما هو بالعرض الإيضاحي، فإن أساليب المشاركة تؤدي إلى اشتراك المتدربين بشكل نشط في عملية التعليم.

1- المناقشات. 2- دراسة الحالة

3- لعب الأدوار. 4- العصف الذهني

الخلاصة والتعليق

يعد التدريب أحد الموضوعات المهمة في الفترة الحالية وذلك نظرا لإفتقار العملية التعليمية الجانب التدريبي والمهاري بها، ولذلك فيعتبر التدريب هو الجزء الذي يحصل عليه الفرد بعض إنهائه لدراسته ويظل معه التدريب مستمرا طالما انه يعمل فلا بد له من تنمية مهاراته الميدانية من خلال العملية التدريبية.

تعددت أشكال وطرق العملية التدريبية بداية من الطراز الكلاسيكي (نظام المحاضرات) إلى ان وصلت للشكل الحديث التفاعلي مع الأفراد الذين يتم تدريبهم إلى أن وصل مفهوم التدريب إلى ان المتدربين تشاركوا التدريب مع المدرب أى ان العملية التدريبية قائمة على أساس التفاعل بين المدرب والمتدرب خلال المحاضرة التدريبية.

بالإضافة لوجود مدخلات حديثة على التدريب كوسائل العرض ووسائل تنفيذ الأنشطة التدريبية وتغير مفهوم التدريب الكلاسيكي ونمو مفهوم التدريب التفاعلي عن بعد بالإضافة لإستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العملية التدريبية.

5- 10 - استراتيجيات إدارة وتسيير الرياضي

أدى التطور السريع الذي حدث في السنوات الأخيرة إلى تحقيق نجاحات فعالة في مجالات التسيير الإداري حتى وصل الأمر إلى أن أصبح لإدارة الأفراد دور حيوي في الوقت الحاضر، نتيجة لنمو كبير في حجم المنظمات، وتنوع أنشطتها وتعقدتها مما يستدعي بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة واحتياجات ومتطلبات العمل نشير هنا إلى أن إدارة الأفراد موجودة في كل المنظمات أي كان حجمها ولكن التفاوت يكمن فيمن يمارس هذه الوظيفة، ففي المنظمات الصغيرة قد تمارس بواسطة المدير، وبذلك تعتبر هذه الوظيفة جزء من مهام المدير، ومع كبر حجم المنظمة وتجاوز أعباء لطاقة المدير يبدأ في إسناد هذه الوظيفة إلى فرد أو أكثر، وبذلك نجد في المنظمات الكبيرة الحجم إدارة ووظيفة متخصصة لإدارة الأفراد.

وقد أشار كل من "ديزنس كلي ولورتون وبيتل desensi, kelly, blarton, beitel 1990 بأن الإدارة الرياضية هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ما له صلة

بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتمويل والتوجيه والقيادة والتقويم داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة بالتربية البدنية والرياضية، كما تم تعريف الإدارة الرياضية بأنها تنسيق الموارد وجهود الأفراد بالاستفادة من التقنيات وتوجيهها بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف بدقة في اقصر وقت وبأقل تكلفة.

و بهذا فإن أهمية التسيير الإداري للأندية الرياضية يتضح من خلال اهتمام هذه الأندية بتطوير النظم الإدارية والعمل على تخطيط ادارة المنشآت الرياضية وتنمية قدرات برامج التدريب الرياضي وفق المتطلبات والمقاييس العالمية، و بذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الإنسان.

وعلى خلاف جميع الميادين حققت الرياضة تطور نوعي كبير عرفت من خلالها تغييرا في طرق ومنهجيات التدريب وهذا بفضل السياسات الرياضية المتبعة والإمكانات الكبيرة المستخرجة لها من طرف الأندية والدول وهو ما يتجلى من خلال المستوى الجيد الذي أظهرته هذه اللعبة في كثير من دول العالم.

أما في الجزائر فقد أولت الدولة اهتماما كبيرا لتطور هذه الرياضة حتى تتماشى مع تطورات هذا العصر الرياضي حيث عرفت هذه الرياضة مراحل متباعدة بداتها بفترة متواضعة في سنوات الستينات (1960) والسبعينات (1970) تلاها بعد ذلك مستوى لائق في فترة الثمانينات وبداية التسعينات نلمس هذا من خلال الألقاب والميداليات الإفريقية والعربية والمشاركات العالمية المحصل عليها (1982).

وهذا راجع إلى الدعم الذي منحتة الدولة للأندية من انجاز العديد من المنشآت الرياضية هذه الأخيرة تتطلب صيانة وتسيير إداري رياضي محكم.

وفي السنوات الأخيرة وتماشيا مع نظام الخصوصية برزت عدة أندية عالمية ذات مستوى جيد ويرجع هذا إلى وجود تسيير إداري منسق، يسهر عليه مسيرون ومؤطرون ذوي كفاءة عالية هذا الذي تفقده الأندية في بلادنا حيث تعتمد في تسييرها على أشخاص ليس لديهم كفاءة ولا تكوين خاص في التسيير الإداري الرياضي للأندية.

وبهذا فإن أهمية القيادة والتسيير الإداري للأندية الرياضية يتضح من خلال اهتمام هذه الأندية بتطوير النظم الإدارية والعمل على تخطيط ادارة المنشآت الرياضية وتنمية قدرات برامج التدريب الرياضي وفق المتطلبات والمقاييس العالمية، وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الإنسان.

وهذا راجع إلى الدعم الذي منحتة الدولة للأندية من انجاز العديد من المنشآت الرياضية هذه الأخيرة تتطلب صيانة وتسيير إداري رياضي محكم

وفي السنوات الأخيرة وتماشيا مع نظام الخصوصية برزت عدة أندية عالمية ذات مستوى جيد ويرجع هذا إلى وجود تسيير إداري منسق، يسهر عليه مسيرون ومؤطرون ذوي كفاءة عالية هذا الذي تفقده الأندية في بلادنا حيث تعتمد في تسييرها على أشخاص ليس لديهم كفاءة ولا تكوين خاص في التسيير الإداري الرياضي للأندية.

ولذلك ارتأينا إلى أن نخوض في مجال من مجالات الإدارة الرياضية إلا وهو القيادة الإدارية.

تعتبر القيادة جزءا هاما من العمليات الإدارية التي تساعد في سير العمل وتحقيق الأهداف، فنجد القائد يخطط وينظم بالإضافة إلى عمله في توجيه الأفراد وتحفيزهم وجذبهم، ونجد القادة المتميزون في المنشأة يهتمون بأنماط السلوك التي تظهر في تصرفات الفرد ولا تكون مكتسبة، فنجد القائد يتصرف في الأوقات المناسبة ويتدخل بأسلوب فعال وذلك في الوقت المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة.

5-11. تعريف القيادة:

يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة واحد من أهم الأدوار المرتبطة بمركز بناء الجماعة في مجال الصناعة وتعتمد فاعلية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تأزر وتوجيه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف والذي نادرا ما يحدث إذ لم يكن فرد ما في الجماعة يقوم بدور التوجيه ومن المحاولات الأولى في دراسة القيادة

التأكيد على خصائص الفرد والتي أدت إلى النظرية المسماة في القيادة والتي تميز القادة الناجحين عن غيرهم واختيارهم للقيادة على أساس هذه السمات من التعاريف الأساسية للقيادة ما يلي:

- تعريف فيدلر "FIEDLER":

هي أفعال يزاوها القائد من توجيه وتأزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل.

- القيادة: هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد واللازم القيام بوظائف القيادة وهي عبارة عن توجيه وضبط إثارة الملوك واتجاهات أخرى. نوع العلاقات التي تقوم بينهم أما أهداف الجماعة في ظل هذا النمط فلا تكون وأضحت كما يقلل من فرص الاتصال بينهم.

5- 12 - قيادة الناري:

وهو نمط يهتم أساسا بالعمل وتقوية العلاقات الجيدة بينهم وعلى حل الصراعات وخلق جو تنظيمي مريح دون الاهتمام كثيرا بالعمل وإنتاج القائد مطالب بعدم الضغط على أعضاء جماعته باتجاه الإنتاج وإنما ينتظر منهم أن يعملوا على تفادي الوقوع في المشاكل ويكون جهدهم تعبيرا منهم على ولائه لهم.

وهو نمط لا يهتم كثيرا بالعمل والعمال فالقائد يرى أن تحقيق مستوى مقبول في الإنتاج يكاد يكون أمرا مستحيلا لأنه يعتقد بأن أعضاء جماعته بطبيعتهم كسلاء خاملين وغير مباليين وكتيجة لهذا يبدو له أن محاولة تكوين علاقات جيدة مع هؤلاء تبدو صعبة وتكاد تكون مستحيلة فالصراع هو الذي يميز موقف هذه الجماعات.

5- 12 - قيادة الفريوس:

وهو النمط الذي يهتم اهتماما بإلغاء العمل والعمال في نفس الوقت ونفس الدرجة للإنتاج بالنسبة للقائد هو في نهاية الأمر نتاج للاندماج الكلي والكامل بين متطلبات المهمة وشخصية الفرد في آن واحد فالقائد يسعى دائما إلى تبليغ خصائص محيط العمل وضغوطاته للعمال وإشراكهم في مرحلة لاحقة في وضع إستراتيجية

ومناهج تنظيم العمل كما يسعى إلى الوصول إلى أحسن الحلول وأكثرها فعالية رغبة في الوصول إلى مستوى عال في الإنتاج وفق حاجات الفرد، فالقائد الذي يتصف بهذا النمط يهدف إلى تحسين وتنمية المنظمة لاعتبارها نسقا كليا وشاملا ويعتبر بلاك وموتون قيادي الفريق كأحسن نمط للقيادة والتسيير الذي يمكن أن تسعى إليه كل منظمة لكونه يجمع بين الاهتمام بالعمل والإنتاج من جهة وضمان النجاح والرضا والصحة الحتمية والنفسية والعقلية للعمال من جهة أخرى.

يلاحظ على القائد في هذا الاتجاه اهتمامه وتأكيد على أهمية العلاقات الجيدة بين أعضاء الجماعة والحاجات النفسية للأجزاء ويظهر هذا الاتجاه من خلال نمطين متميزين الأول إيجابي والثاني سلبي.

يتميز النمط الأول بالتشجيع الذي يقدمه القائد دوما لأعضاء جماعته وتحفيزهم على التطور المستمر في ميدان العمل معتمدا في ذلك على كل ماسمحت هل الظروف والمواقف التنظيمية على أسلوب التفويض، أما النمط الثاني فيتميز بعدم اهتمام القائد بالنشاط أو المهنة لأفراد العاملين معه بتوجيه اهتمام أساسا إلى العلاقات الإنسانية وبقائه متصلا في عملية تكوين وتطوير القدرات التنظيمية لأتباعه.

الأمر والقضايا التنظيمية وابتعاده قدر الإمكان عن المواجهة والتردد المستمر في اتخاذ القرار.

1- الرضا للتابعين.

* القيادة الموجهة:

القائد يعطي توجيهات محددة فيها يجب عمله وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة وهو يركب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع المعايير محددة للإنجاز ثم يطلب من الأتباع التقيد بالقوانين والتعليمات والأنظمة، إذا القائد هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ما هو متوقع منهم فعلة عن طريق التوجيهات حيث وجد أن هنالك علاقة ايجابية بين رضا التابعين وبين توجيه القائد خاصة المهام الغامضة عكس المهام الواضحة.

* القيادة الدائمة:

تتميز القادة في هذا النمط بأن القائد يكون بعمل صغير لكي يجعل جو العمل بشكل عام ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، نظرية الطريق إلى الهدف أفترضه هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي على رضا الإبتاع الذين يعملون تحت ضغوط واحباطات وينفذون مهام لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية.

* القيادة بالمشاركة:

القائد هنا يستشير الخاضعين ويخضع لاقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قرارا ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي على قيادة والمشاركة وقدم metchel عدة دراسات حديثة في هذا المجال وكلها تؤكد أن هنالك علاقة بين نموذج قيادة المشاركة سلوك التابعين وتكثيفهم في مجال بما يتلاءم مع مميزاته الشخصية.

5- 14 . أبعاد سلوك القيادة:

يرى عبد الوهاب علي 1980 أنه لكي يستطيع القائد الإمام بالعملية القيادية ينبغي أن يراعي الأبعاد السلوكية التالية:

1- بعد الكفاءة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها عارفا بمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل.

2- بعد تأثير في المدروسين:

ويقصد به القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم لان معرفتهم بأبعاد السلوك الإنسانية تمكنه من فهم نفسه أولا والتابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

3- بعد اللوائح التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطوطها ويحدد أعمال السلطة وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات والتوجيهات وتنسيق الجهود ويدرك جميع الأنظمة واللوائح وسياسات التوضيح والتعيين والنقل والترقية وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازه

4- بعد التقدير:

وهو أن يتمتع القائد بالتقدير من طرف مرؤوسيه بعبارة أخرى هذا السلوك يدل على قبول المرؤوسين بهذا البعد القيادي.

5- 15 - القيادة الإدارية:

تعريف القيادة الإدارية بأنها:

1- تختص القيادة الإدارية بالتأثير الفعال على النشاط وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف.

2- التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.

3- التنسيق بين الأفراد والجماعات وحثهم للبلوغ إلى غاية منشودة.

4- توجيه العنصر البشري العامل في الإجابة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق الأهداف على أفضل نحو ممكن.

5- 15 - 1- ماهية القيادة الإدارية:

توصلت الدراسات التي أجريت على الجماعات مع الاستعانة بطريقة التحليل النفسي إلى وجود بعض عناصر عامة للقيادة، فالقائد في حاجة لأن يتمتع بمرونة ثقافية تمكنه من تنسيق العمل بنجاح بين أفراد الجماعة المختلفين من تؤدي مصالحهم المتعارضة عادة إلى ميول انفصالية قوية والقائد مسئول عن تحديد بؤرة

واضحة يتركز حولها نشاط الجماعة وهذا يتطلب من قائد قدرة عالية على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة تمارسها فدور القائد إذا يدعوه لأن يعمل كمنسق ومخطط وممثل للجماعة.

5-15-2- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

يمارس القائد أعمال السياسة تعتبر من الأسباب الهامة التي يتوقف عليها نجاحه القيادي منها:

- رسم السياسات التي تناسب المنظمة التي يعمل فيها ووضع الخطط حتى تتم عمليات تنفيذ السياسة بعلم ووعي كاملين.
- تحمل مسؤوليات العمل والسير لتحقيق الأهداف بأقل تكاليف وجهد وفي أقصى وقت.
- اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
- توزيع السلطات والمسؤوليات وإتباع الأحوال الإدارية السليمة، والاهتمام باستخدام وسائل الاتصال المناسبة وتبادل الرأي
- العمل على معالجة الصعوبات التي تصادف الجماعات والأفراد لرفع روحهم المعنوية.
- تقدير الكفاءات في الجماعات مع تقويم الضعفاء وتدريبهم من أجل رفع مستوى الكفاءة بين الجماعة التي يقودها.

5-15-3- الصلاحية الإدارية:

القائد الإداري هو صانع العمل فهو منفذ سياسة ومنفذ للخطط ومحقق للأهداف وهو واضعها.

ومن اعتبارات صلاحيات القيادة:

• تفهمه لأهداف العامة للدولة.

• الإيمان بالهدف.

- المراقبة الصارمة وتحمل المسؤولية.
 - حسن التصرف على مستوى الإنسانية
 - القيادة في اتجاه الإصلاح الإداري.
- 4- 15- 5- القَوَمَاتُ الأساسية للقيادة الإدارية الناجحة:

1- طبيعة القائد الإداري:

تلعب شخصية القائد الإداري أو المشرف دورا هاما في نجاح القيادة، فهو يجب أن يكون حسن المعاملة جديرا باحترامهم، عادلا غير متغير قادرا على تنمية المعلومات والمهارات الشخصية وعلى اتخاذ القرارات السليمة في الظروف المعينة والاتصال في الوقت المناسب والسير نحو تحقيق الأهداف يكون على علم بكفاية خلق العلاقات المثمرة وإشباع الحاجيات الإنسانية عند المرؤوسين بقدر المستطاع.

5- 16 - -أقسام الوظائف الإدارية:

5- 16 - -1قسم الوظائف العليا بالمؤسسة:

أي تلك المتعلقة بوضع السياسة العامة وإعداد مشروع القوانين اللوائح والقرارات وإصدار المنشورات والتعليمات الخاصة بكيفية تنفيذ الأعمال الإدارية وشاغلوا هذه الوظائف يمارسون ثلاثة أنواع من المهام هي:

- وضع الخطط العامة وإصدار القرارات.

- تنظيم العمل الإداري.

- رئاسة الموظفين.

بما أن هذه المهام تقع في قمة الهيكل التنظيمي، فإن القائمين به هم نواب المدير ورؤساء المصالح الذين يشترط فيهم أن يكونوا على درجة عالية من الكفاءة الإدارية.

5- 16- 2 قسم القيادات الإدارية:

أي تلك المتعلقة بتفسير السياسات وتكييف اللوائح والقرارات والمنشورات والتعليمات وفق الظروف الفعلية القائمة.

5- 16- 3 قسم الإدارات الإشرافية:

أي تلك المتعلقة بتنفيذ السياسات واللوائح والقرارات والمنشورات والتعليمات وفق الظروف الفعلية القائمة.

5- 16- 4 قسم الموظفين:

يخص هذا القسم الطبقة التنفيذية التي تشمل الموظفين والعمال التابعين للقيادات السابقة الذكر.



الفصل السادس

المبادئ الأساسية لإدارة

المؤسسة الرياضية



6-1 - المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية:

- من أهم مبادئ ادارة المؤسسة الرياضية ما يلي:
 - استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيه محل الطرق الإدارية العميقة لرفع مستوى الأداء
 - إتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القيايين وإعدادهم للتدريب والتعليم والتحسين المستمر.
 - تشجيع التخصص في المهنة وتحقيق التعاون التام بين أفراد المستقرين داخل المؤسسات الرياضية حتى يمكن انجاز أهدافا لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية لتحفيز الطاقات وتحقيق الأهداف.
 - أهم تطبيق مبدأ تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات على حساب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.
 - تنمية القيادة الديمقراطية الايجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة.
- 6-1-1 - صفات المدير الناجح في التسيير:

إنه كثيرا ما يثار جدل حول حقيقة وجود صفات محددة ثابتة عامة تميز المديرين الناجحين في عملية تسيير المنظمات لكن واقع الأمر ينفي وجود مثل هذا، فصفات المدير الناجح لغرفة العمليات تختلف عن تلك اللازمة لمدير مصنع لإنتاج السيارات، وعليه فالذي يحدد الصفات اللازمة للمدير الفعال هو خصائص أعضاء الجماعة التي عليه أن يديرها من جانب، وبيعة عملها وظروفها من جانب آخر.

ونظرا للقيمة الكبيرة للإدارة الديمقراطية فقد حاول البعض ذكر أهم المهارات العامة اللازمة لنجاح المدير الديمقراطي وهذا يفيدنا كأساس سواء في عمليات اختيار هؤلاء المديرين أو تدريبهم على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

وعن فرج عبد القادر طه يرى نورمان ما ير أنه لنجاح المدير في عمله لابد من توفر بعض المهارات الجوهرية كالقدرة على عرض المشكلة على نحو لا يجعل الجماعة تتخذ منها موقفا دافعا، ولكنه يؤدي بها إلى أن تتجه إليها اتجاها بناء، وينبغي أن لا يقدم إليهم حلول متعددة ليختاروا من بينها أو يصدر عنهما ما يشير إلى إثارة حل بعينه أو يوجه النقد إلى ما يقدمه الموظفون إليه من اقتراحات، وكذا القدرة على تقديم الحقائق الجوهرية وعلى إفراح مجال الحرية، دون اقتراح حل ما، وأكثر الأخطاء انتشارا عند القيام بتدريب المديرين على المناقشة ما يلاحظ من نزوعهم إلى تقديم المشكلات في خطب طويلة والقدرة على تبيينه لأفراد الجماعة، بحيث يشتركون جميعا في المناقشة وتقتضي هذه القدرة مديرون يستطيعون:

- أ- قبول المساهمة من الغير.
- ب- مساعدة أعضاء المحجمين على الشعور، بأن آرائهم مرغوب فيها وتحتاج إليها.
- ج- منع الثرائين من السيطرة على المواقف ولكن دون صدهم.
- د- إبقاء اتجاه الحركة في المناقشة إلى الأمام دائما.
- هـ- قبول مشاعر المشتركين جميعا واتجاهاتهم كنقاط صحيحة.
- و- وقاية الأعضاء الذين قد يتعرضون إلى هجمات كلامية من غيرهم.
- ق- قبول الصراع داخل الجماعة كأمر حسن وجوهري لحل المشكلة.
- ز- القدرة على إعادة عرض الآراء والمشاعر التي يمكن التعبير عنها بدقة، وفي ضوء صورة أكثر إيجازا وتحديدا واضحا من الصورة التي قدمت بواسطة الأعضاء.
- م- القدرة على توجيه الأسئلة المناسبة تنبه السلوك لحل المشكلات وتعبّر هذه المهارة على أكبر قدر من الأهمية لتوجيه المناقشات لغرض حل المشكلات المعقدة.
- ن- القدرة على التخليص ما بدت الحاجة إلى ذلك.

6-1-2 . نظريات في فعالية الإشراف:

لقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع حول مهارات الإشراف وسمات المدراء والمشرفين وأثرها في فعالية سير المنظمات إلى حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين.

إحداهما: معايير شخصية، تدور حول السمات الشخصية للرئيس

ثانيهما: معايير موضوعية، مرتبطة بالمركز القيادي للرئيس وعلاقة الرئيس أو المدير بالمرؤوسين وقد تبلورت هذه الجهود في أربعة مداخل هي:

1- تعاريف الإدارة

إن الأصل اللاتيني للكلمة هو administration: أي أن الكلمة تعني to serve خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة أداء الخدمة، وهذا هو المدلول اللفظي لأصل الكلمة، أما الإدارة بمعناها العام فمعناها العام فتعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة، العامل من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة.

وهي عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع ما، ويطبق هذا المصطلح في الوقت نفسه على المنظومين في التسلسل الهرمي والمنفذين لعملية الإدارة ذاتها، الذين يقومون بأداء هذه المهام والوظائف.

وقدم "باول هارسي" "وكينث بلانكارد Kenneth H. BLANKARD وHERSEY ET "PAUL تعريفًا للإدارة أشار فيه إلى أنها: عملية تقوم على أساس العمل مع و بين الأفراد والجماعات والموارد الأخرى لإنجاز الأهداف التنظيمية.

وكذلك هي تلك العملية التي بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظة على التنظيمات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونة.

وكذلك هي المعرفة الدقيقة لما يجب على الرجال أن يعلموه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها، كما عرفها هنري فايول على أنها: إن تقوم بالإدارة معناه تنبأ، أو تخطط أو تنظم، وإن تصدر الأوامر، أو تنسق أو تراقب.

كما قد عرفت بأنها الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين، وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وعرفها دونالد كلو، DONALD J. CLOUTH بأنها "فن قيادة توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك".

وعرفت بأنها "فن، والفن هنا يشير إلى الأساس المهارات للممارسة، أي المهارات المكتسبة وتتوفر لدى شخص، بحيث يستخدمها بتطبيق العلم، بحيث يؤدي هذا التطبيق لتحقيق أفضل النتائج، وبأسلوب الذي يرضي احتياجات من هم موضع التطبيق.

كما يميل البعض إلى أخذ تعريف الإدارة في مهمة المدير نفسه فالدور الذي يؤديه الإداري في منظمته يفرض عليه التوفيق بين غايتين:

1- أن يتعامل مع كل فرد بها كوحدة بشرية مستقلة قائمة بذاتها عن غيرها من الوحدات المكونة لهذا المجتمع البشري لنشأته وتربيته.

2- تفرض على الإداري أن يتعامل مع المنظمة ككل أو ككيان وتنظيم موحد محاولاً أن ينطلق بهذا الكيان الضخم والتجمع البشري العظيم بكل طاقاته وإمكاناته في اتجاه الهدف المرجو. وأياً كان اتجاهه في النظر إلى مفهوم الإدارة، فالمؤكد أن

العملية الإدارية لها طرفان هاما هما الإداري والجماعة، والإداري هو الذي يقوم بالتنسيق بين جهود الأفراد والجماعة وتوجيه هذه الجهود وتحفيزها من أجل الوصول إلى الهدف.

ونحن إذ نحاول وضع تعريف مبسط للإدارة فنقول أنها تعني توجيه جهد جماعي مشترك في منظمة ما، قصد تحقيق أهداف محددة ومرسومة.

وهناك عدة تعريفات لكلمة الإدارة سردها كثير من الباحثين والكتاب، وقبل ذلك نود أن نلقي الضوء على التعريف اللفظي لهذه الكلمة:

والإدارة "يدير manage" تعني:

"يخطط وينظم نشاطات أو عمال الناس الذين تجمعهم مهنة معينة"

الإدارة هي: management فن وعلم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة. وقد تبارى المختصون في وضع التعريفات الجامعة والشاملة لمعنى الإدارة، نسوق منها:

ماري باركر M. PARKER في انجاز الأعمال بواسطة الناس

فايول تابلور "FAYOL يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. ويمكن تعريف الإدارة على أنها العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه، وتعرف الإدارة أيضا من الناحية الإنسانية بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من المجهود الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، كما أن اتحاد هؤلاء الأفراد الذين يبذلون سويا هذا المجهود في أي مروع من المشروعات يعرف بإدارة المشروع.

وذكر أبلي عبارة في مجلة الأفراد التي تصدرها جمعية الإدارة الأمريكية أكد فيها على أهمية العلاقات الإنسانية كعامل رئيسي في الإدارة حيث قال:

أن الإدارة قد عرفت بألفاظ بسيطة جدا على أنها تنفيذ الأعمال عن طريق جهودات أشخاص آخرين، وإن هذه الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية، الأولى هي التخطيط وهي الرقابة.

ذكر الدكتور علي عبد المجيد في كتابه الأصول العملية للإدارة والتنظيم أن: الإدارة هي عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه، وتنمية الأفراد، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

6-2- مستويات الإدارة:

ويمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

- الإدارية العليا أو مستوى التخطيط.
- إدارة المؤسسة أو الإدارة التنفيذية.
- الإدارة المباشرة أو طبقة المشرفين.

والواقع أن الإدارة في هذه المستويات لا تختلف من ناحية الأعمال، فكلها تشترك في وضع السياسات والتنظيم والتنفيذ والرقابة، غير أن الأعمال تختلف من مستوى إلى آخر، فالإدارة العليا تختص في أعمال التخطيط منها تتولى الإدارة الوسطى التنفيذ عن طريق الإدارة المباشرة لطبقة المشرفين.

مفهوم المدير:

إن كلمة مدير لا يوجد لها نظير في اللغة الألمانية أو الفرنسية أو الإسبانية أو الإيطالية أو الروسية، ومع ذلك فالكلمات المناظرة لها في هذه اللغات غير دقيقة ومحيرة تماما.

وكان المدير يعرف في باكورة تاريخ الإدارة بأنه الفرد المسئول عن عمل الأفراد الآخرين، إن هذا التعريف كان مناسباً لزمانه، فقد قام بتمييز وظيفة المدير عن وظيفة المالك صاحب العمل.

وقد قيل من الضروري والعاجل التفكير في التعريف الحقيقي للمدير، وقد تمت حسب أول محاولة لذلك في مطلع الخمسينيات، والتالي أضافت الخاص بالمدير تعريفاً جديداً وهو محترف له إسهامات فردية في الإدارة مع وجود فرص متاحة للتعريفين.

أم المدير هو الشخص الذي يمتلك على القدرة على التأثير، ويستخدم وسائل وطرق متعددة مع المسئولين لشحذ هممهم وطاقاتهم باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة فهو يستخدم الأساليب التعزيزية عن طريق المكافآت "RAWARDS" المادية والمعنوية تقديراً لنشاطاتهم بما يحقق ذاتهم ويشبع حاجاتهم، وقد يسلك المدير طريق الإكراه والإجبار "CORSIVE" وكل ذلك يعتمد على عوامل واعتبارات كثيرة من المرؤوسين وحاجاتهم وثقافتهم وميولهم واتجاهاتهم ومستوياتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتي تقرر بطريقة أو بأخرى أساليب التعزيز "RIENFORCEMENT" للسلوك ونظام التحفيز الواجب إتباعه من قبل المدير.

إن المدير هو عضو المنظمة الذي يمارس سلطة التوجيه وتنسيق العمل الذي يبذله الأفراد المرؤوسين له.

وقد عرف المدير بالشخص الذي يقوم بإتمام الأعمال بواسطة آخرين، فكل من يقوم بالنشاطات الإدارية "التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة" فهو مدير إدارة.

ومنهم من يرى أن المدير هو أبسط الكلمات عبارة وهو الشخص المسئول عن الإشراف عن الآخرين، أي يعملون تحت إشرافه ويتلقون التوجيهات منه ويخضعون لرقابته.

وعرف كذلك بأن المدير هو الذي يطبق المهارات والمعلومات على الوظائف الإدارية إلى تحقيق أهداف المنظمات

والإدارة نشاط ومن يقوم بهذا النشاط هم المديرون، وهم الذين يتولون القيام بعملية تحويل الموارد غير المنظمة لتحقيق أهداف مفيدة وفعالة، وهذا يأتي عن طريق استخدام الموارد المادية بفعالية مع دفع الأفراد وحفزهم بغرض الحصول على كامل قدراتهم وطاقاتهم لتحويل أحلامهم لواقع أفضل

وإذا أردنا أن نعرف المدير الفعال فهو كما يعرفه محي الدين الأزهري لأنه الذي يجمع بين القدرة الإدارية والقدرة الفنية (القدرة الفنية في المهارة المهنية أو الوظيفية) غير أن أهمية ونصيب وحيز القدرة الإدارية يزداد كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعكس صحيح، ومن ناحية أخرى قد يختلف مدى نسبة أهمية أو توافر كل من القدرة الإدارية والقدرة الفنية باختلاف نوع العمل الذي يشرف عليه المدير، وبطبيعة أعمال المؤسسة كلها، وإن كانت القدرة الإدارية دائماً يزداد نصيبها وتزداد الحاجة إليها كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي.

6-3-3- المسير وخصائصه:

6-3-1- عمل المسير:

يتضمن عمل المسير الجهود الآتية:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولية/ الرقابة على النتائج المطلوبة./ الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر العامل والتعليمات./ تفسير السياسات وتبليغها./ تنسيق جميع الجهود المختلفة./ - تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري

- تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يساهمون بها في التنظيم، إضافة إلى العناصر السابقة فإن الإداري مسئول عن أن يؤدي واجباته في حدود ما بين يديه من الإعتمادات وذلك يتطلب منه أن يحسن التصرف مع تلك الاعتمادات وأن يحدد بدقة أوجه صرفها.

6-3-2 صفات المسير الناجع:

هناك صفات يجب توفرها في المسير حتى يكون قادرا ناجحا ونذكر من بين الصفات:

- القدرة على التجريب والتنظيم والتنظير.
- الذكاء. / - الرأي السديد. / - القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المشاكل.
- قدرات عقلية وجسدية عالية. / - المثابرة والاستمرار. / - الإحساس بشعور الآخرين - النضج. / - القدرة على التكيف والمواجهة.

6-4- مدارس التسيير:

1- المدرسة الرأسمالية:

من رواد هذه المدرسة "ماري، فولي، باركار" التي تطرقت للاعتبارات النفسية للإنسان واعتبارها تلعب دورا أساسيا ومن أهم أفكارها:

- عندما يشعر الرؤوسين بقوة رؤسائهم، ويشعرون بأن هناك من يوجه لهم الطريقة التعسفية يؤدي ذلك إلى ردود فعل سيئة وبالتالي تجعلهم يكون العداء لرؤسائهم.

- إن تنسيق العمل لابد أن يكون عن طريق الأشخاص الذين يعملون ببعضهم البعض ولا يجوز أن يأتي هذا التنسيق عن طريق أوامر تقرر من قبل الجهات العليا لتفرض على العمال.

- تطرقت للمسؤولية وأعطتها مفهوم جديد يختلف عن المفاهيم السائدة إذ ترى أن المسؤولية هي مسؤولية كل فرد يمكن لا يمكن فصلها عن مسؤولية الأفراد

الآخرين على أساس أن عمل كل شخص يكمل الآخرين والتالي لا يمكن فصلها عن البعض.

داخل التنظيم وانعكاسات ذلك على العناصر المادية كذلك أبرزت تلك النظريات الإنسانية أهمية التنظيم غير الرسمي.

2 المدرسة التaylorية:

ركزت الإدارة العلمية للمدرسة التaylorية على الصفات والخصائص التالية للتسيير: العمل - التخصص - تقسيم العمل - الرشد في العمال والإدارة - هيكل التسيير والتسلسل الرئيسي - استخدام الحوافز الرئيسية لتشجيع العمال.

واعتبرت المدرسة التaylorية الفرد وحدة يتعين أن يكون سلوكه ونشاطه على درجة عالية من الرشد والتعقل، الأمر الذي يحقق أكبر قدرة من الإنتاج في أقصر وقت وبأقل مجهود وبأدنى حد من التكلفة.

وظائف الإدارة: إن تحليل وظائف الإدارة يجيب على السؤال التالي ماذا تفعل الإدارة؟

وهذا التحليل في نفس الوقت يمدّها بالأساس الأول لوضع تعريف دقيق لكلمة الإدارة إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، وهذه العملية يمكن تحديد ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، وهنا القيام بهذا العمل فمن الضروري النظر إلى هذه الوظائف باعتبارها منفصلة، وهذا الفصل وإن كان يسهل مهمة الدراسة إلا أنه غير موجود في الحياة العملية، حيث يمارس المدير مجموعة الوظائف المتداخلة مع بعضها البعض وهي وظائف وتسمى بالعملية الإدارية.

6-5 العملية الإدارية:

وتشمل كل من التخطيط، التنظيم، الاتصال، التحفيز، الرقابة:

6-5-1 التخطيط:

عند النظر إلى الإدارة باعتبارها عملية، فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى الواجب إدخالها فيعيد تحديد الأهداف فإن للوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف توضع في شكل خطط، وعلى ذلك فغن خطط المنظمة تحدد بطريقة إنجاز الأهداف، كما يمدنا أساسا لتقييم درجة النجاح المحتمل تحقيقه وعادة ما تعد الخطط من الأنشطة تتطلب سنوات عديدة لإنجازها كما تعد خطط أخرى لمشروعات قصيرة الأجل ومن أمثلة التخطيط طويلة الأجل برامج التنمية وتطوير المنتجات وأيضا خطط تمويل نشاط المشروع، إما تخطيط قصير الأجل فمن الأمثلة الخطط التي يضعها مشرف العمال للرقابة على مستوى الإنتاج اليومي والأسبوعي المحقق، وكل النوعين من التخطيط الطويل والقصير يعتبر لازما لانجاز أهداف المشروع.

6-5-2 مفهوم التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى، لأنها الإطار الذي بموجبه تنفيذ الوظائف الأخرى فخطه العمل تحدد مسبقا الأهداف الفرعية للدوائر المختلفة ومحاولة تحقيقها لأفراد التنظيم بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى في تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة، فهو ينطوي على اختيار بين البدائل في سبل العمل والتصرف وكذلك للمنشآت ككل وأيضا لكل إدارة، وكل قسم وكل شخص، فالتخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه أعمدة حيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى فالتخطيط هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل التحضير المنظمة لمواجهة المستقبل، والتأكد من القرارات الخاصة

لاشتغال الأفراد الموارد والوسائل، وتساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وعرفه هنري فايول بقوله التخطيط يشتمل في الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل.

5-6 - 3 أهمية ومزايا التخطيط:

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره، وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط:

- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد وعند تنفيذ الأعمال، وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.
- يبين مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما ونوعا، ويمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلقيها قبل حدوثها، مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.
- يمكن بواسطة التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من حيث العمال والأموال والمواد.
- يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.
- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى إن الأمور التي تهمهم قد حسب حسابها وعدت عدتها.

3- مراحل التخطيط:

تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل التي يمكن إجمالها فيما يلي:

1- تحديد الهدف من المشروع أو العمل.

- 2- جمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل
 - 3- تبويب هذه المعلومات في أبواب متجانسة.
 - 4- تحليل هذه المعلومات.
 - 5- وضع بعض الفروض اللازمة لتحقيق الأهداف وصياغتها في خطة عمل.
 - 6- وضع عدد من الخطط البديلة والتي يمكن لدورها أن تحقق العمل.
 - 7- دراسة هذه الخطط كلها ثم اختيار ما يبدو الأنسب منها.
 - 8- وضع برامج التنفيذ من الناحية الأولية في التنفيذ والترتيب الزمني.
- 6-5 4 مبادئ التخطيط :

- هناك عدد من المبادئ التي يجب أن يقوم بها التخطيط الناجح نذكر منها:
- يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح جميع الأفراد بالمنظمة.
- يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة.
- يجب أن يقوم التخطيط على أساس من الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي.
- يجب أن يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب المتعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد.
- يتوقف نجاح التخطيط على القدرة على التفكير قبل أداء الأعمال والتصرف على ضوء الحقائق لا على أساس التخمين.
- وفي المجال الرياضي فإن تحديد الفترة الزمنية التي تعطيها الخطة يعتبر أمرا حيويا ومن هذه الزاوية ينقسم المدى الزمني إلى ثلاثة أنواع هي:

1- تخطيط طويل الأجل

2- تخطيط متوسط الأجل.

3- تخطيط قصير الأجل.

- 1- تخطيط طويل الأجل: مدته تتراوح ما بين 15-20 سنة مثلاً: إعداد برامج وناشئين للوصول إلى المنتخب في أي لعبة.
 - 2- تخطيط متوسط الأجل: مدته تتراوح ما بين 04-07 سنوات.
 - 3- تخطيط قصير الأجل: يقصد بها الخطط السنوية وهي في الأصل مجرد شريحة من خطة متوسطة الأجل.
- 6-5-5- صعوبات التخطيط:

يواجه المخطط لأي عمل صعوبات كثيرة منها، ما يعود إلى العاملين للتخطيط نفسه أو المطبقين لهذه الخطة ن ومنها ما يعود إلى تعقيدات في الخطة نفسها، ويمكن؛ إجمال صعوبات التخطيط فيما يلي:

- 1- عدم توفر الخدمة والنظرة الثابتة عند الكثير عند المخططين وواضعي السياسات والبرامج والأهداف.
 - 2- عدم توفر المعلومات الدقيقة والكاملة، مما قد يؤدي إلى عدم التنبؤ الصحيح وهذا بدوره يؤدي إلى الانحراف على مسار الخطة.
 - 3- عدم توفر الإمكانيات المالية لدى الكثير من المؤسسات لإجراء الدراسات الكاملة والوفائية في هذا المجال.
 - 4- عدم الالتزام بالتخطيط والخطط الموضوعية، يعزى هذا السبب إلى عدم التزام المدراء بمختلف المستويات الإدارية نظراً لانشغالهم بالقضايا والأعمال اليومية، وسبب آخر يعود إلى عدم اهتمام الكثير من العاملين بالمؤسسة لعدم فهمهم للخطة أو عدم إقناعهم بها.
- 6-5-6- التنظيم:

لغرض تنفيذ الخطط التي تم إعدادها فمن الضروري خلق وإنشاء التنظيم اللازم كذلك والتنظيم كوظيفة إدارية تتمثل في تحديد نوع نمط التنظيم المطلوب لتنفيذ الخطط الموضوعية، وهذا النمط يحدد إلى درجة كبيرة إمكان تنفيذ تلك

الخطط أو عدم تنفيذها، وعلى ذلك فإن أهداف المشروع أو الخطط الموضوعية لانجازها يؤثران بطريقة فعالة على هياكل وخصائص التنظيم وهذا يعني أن التنظيم المطلوب لشركة أخرى تعمل في صناعة أنابيب البترول.

إن التنظيم هو عبارة عن توزيع الأعمال على الأفراد والعاملين بالمؤسسة من حيث:

- 1- توزيع الاختصاصات.
- 2- توزيع الواجبات.
- 3- توزيع المسؤوليات عند تحقيق أي هدف من أهداف المؤسسة وهو أيضا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وربط الأشياء بالأشخاص حتى يمكن تحقيق الهدف المطلوب.

6-5-7 مبادئ التنظيم:

تتلخص هذه المبادئ فيما يلي:

- مبدأ وحدة الهدف: لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي، وعلى أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف
- مبدأ الفعالية: يعتبر التنظيم فعالا إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة، وتقاس الفعالية بمعيار الكفاية الإنتاجية التي تقاس بنسبة المدخلات أو المخرجات وأيضا لا بد أن يسهم التنظيم في تحقيق الرضا للأفراد والجماعات ويساهم في خدمة المجتمع.
- مبدأ الشرعية: يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة بحيث لا تتعارض والقوانين والتشريعات والعادات والأعراف المعمول بها وإن تمشي مع ظروف البيئة.

- مبدأ الثبات: بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو قسم وتتظافر بالتالي الجهود لتحقيقها ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة وصعب تعديلها، ولكن هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقا للظروف
- مبدأ تقسيم العمل: إن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة.
- مبدأ التعامل بين السلطة والمسؤولية: حيث يجب التشاور بين السلطة كحق المسؤولية كواجب، لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.
- مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة: بمعنى أن يتلقى الفرد أو امره وتعليماته من الرئيس الإداري الواحد وإليه يرفع تقاريره، ويؤدي هذا إلى منع الاحتكاك.
- مبدأ نقاط الإشراف الإداري: يختص هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، ويعني تحديد النطاق الملائم المساعدة في إنجاز أهداف دون إرهاق الإدارة.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم وتعديله بما يؤدي إلى نموه.

6-5-8 أهمية العنصر البشري في العملية الإدارية:

يعتبر العنصر البشري أهم مكونات الوظيفة التنظيمية ويقصد بالعنصر الإنساني جميع العاملين في المنشأة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

6-5-9 أهمية التنظيم:

تعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة بصورة مباشرة أو غير المباشرة على توضيح ما يلي:

- 1- تقسيم العمل على الإدارات والأقسام أو مجموعات تسهل إدارته.
- 2- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة في النادي.

- 3- تحديد التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي المسؤولين المرتبطة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.
 - 4- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
 - 5- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء هذه الوحدة الإدارية
 - 6- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هو في حاجة إليه من أسباب معروفة بما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم.
- الرقابة:

إن الجانب الآخر من العملية الإدارية يتمثل في وظيفة الرقابة وهذه الوظيفة تتمثل في قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة في الأداء والسابق تحديدها، إن وظيفة الرقابة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة وبالرغم من أن اتصال هذه الوظيفة بوظيفتي التنظيم والتخطيط إلا أن اتصالها الأكبر يكون عادة بوظيفة الاتصال وعادة ما يتضمن الإجراء التصحيحي للرقابة إدخال تعديلات على الخطط الموضوعية، ونتيجة لهذه الحقيقة ينظر الكثيرون من دارسي الإدارة لوظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكامل تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة قم التخطيط وهكذا.

1- مفهوم الرقابة في الإدارة الرياضية:

نعني بالرقابة المتابعة:

- التأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا.
- الرقابة المتابعة ما هي إلا عملية تقويم، الذي يعني ما هو موجود بما يجب أن يكون.

- كما تعني التحقق من فعالية العمل تسير وفقا للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات السياسية الموضوعة، وفي ذلك الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها.

والإجراءات السياسية الموضوعة وفي نفس الوقت تهدف إلى التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها وعدم تكرارها.

كما تعني تقويم النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بأهداف الخطط أو معايير الإنجاز، ومن ثم التعرف على أسباب انخراط النتائج الفعلية عن النتائج المطلوب تحقيقها مع اتخاذ إجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

من خلال المفاهيم السابقة فإنه يمكن تعريف الرقابة بأنها ” جهد منظم لتحديد معايير الأداء للأهداف المخططة مسبقا وتصميم نظم التغذية الرجعية للمعلومات ومقارنة الأداء الفعلي بتلك المعايير المحددة مسبقا وتحديد الانحرافات والإخفاقات وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوب.

2- فوائد الرقابة للإدارة الرياضية:

- تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي أقل زمن
- حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم
- تحليل أسباب الخطأ والإخفاق والتعرف على وسائل التصحيح.
- تكشف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها.
- التعرف على معوقات العمل ومشكلات التي قد تعوق العمليات الإدارية.

3- خطوات الرقابة:

لتحقيق رقابة ومتابعة فعالة يجب إتباع الخطوات التالية:

* وضع المعايير الرقابية

* تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه هل هو فعال.

* تحديد ما إذا كان هناك انحرافاً وتحديد درجته، وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.

* تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.

* تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقاً للخطة.

التحفيز:

1- ماهية التحفيز:

يذكر زكي محمد هاشم أن الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء دراسات التي أصفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز يحفز على ذلك فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بأداء الأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وبحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال التحفيز

ويذكر السيد الهواري أن عملية التحفيز ليست عملية سهلة ذلك لأن الاختلافات الفردية لا حصرها ولأن دوافع الفرد في أي لحظة قد تختلف عنها في لحظة أخرى.

إن دراسة أنواع الشخصيات ضرورية لأن طريقة التحفيز كل فرد تختلف باختلاف نمط الفرد وحوافزه والافتراضات التي يتبناها المدير عند طبيعة الإنسان الفرد.

3- أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة على مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

أ - إشباع حاجات اللاعبين المادية مثل الأكل واللباس والسكن والمعنوية مثل الشعور بالمكانة داخل الجماعة.

ب - ضمان الارتياح النفسي للاعبين وهذا ما يقودهم إلى التعاون الفعال بدلا من التنافس الهادم.

ج - زرع روح العدالة بين اللاعبين ورسم صورة حسنة أمام المجتمع.

د - خلق الرغبة لدى اللاعب في العمل فإذا كان اللاعب قادرا على العمل فهذا مهم، ولكن الأهم من ذلك أن يكون متحمسا لأدائه وراغبا فيه.

هـ - توجيه سلوك اللاعبين نحو الوجهة الصحيحة لتجنب العداء تجاه المشرفين على الفريق، وتختلف أهمية الحافز باختلاف حاجات اللاعبين وكلما ازداد شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من الفريق، وازداد وعيهم بأهدافها كان من الممكن زيادة ما يبذلونه من جهد.

ولهذا فإن قدرة الحافز المادي على تحريك الدافع الداخلي للاعب تختلف من لاعب لآخر وذلك متوقف على الحاجة التي يشعر بها، فالحافز المالي تكون لديه قوة دفع كبيرة لمن يعاني نقصا في موارده المالية، بينما الذي يكون مرتبه كبيرا ويشعر بالاكتماء المالي فإن هذا الحافز لا يحرك فيه ذلك الدافع فهو لا يحتاج لحوافز معنوية مثل التقدير الشخصي، احترام زملائه، التشهير.

4- التحفيز المادي والمعنوي:

يهدف الفرد من جراء قيامه بعمل أو مجهود هو مقابل أو تعويض عن أتعاب وذلك لإشباع حاجات الفرد وتجديد لطاقاته ومنه تحقيق الكفاءة الأحسن للأفراد وقد تعددت أشكال المكافئة والتحفيز بحيث تضم أعضاء المقابل للفرد أي الأجر والعلاوات وغيرها من العوامل التي تدخل في المكافئات والتحفيز.

الاتصال:

1- مفهوم وأهمية الاتصالات:

يذكر أحمد رشيد أن كلمة اتصال تعني اتصالا بين فرد ما أو أكثر لغرض التفاهم فهي كلمة تتضمن فكرة الكلمات والعلاقات البشرية، كما أن لها معاني في

النظم الإدارية كافة من الإعلان والدعاية والعلاقات الخاصة بالأفراد والعلاقات العامة، وفي محيط التسويق والإنتاج والمالية، فإن الأفراد يعيشون في مجتمعات وهم في تغيير وتطور ونمو مستمر ولكي يثبتوا وجودهم وهم يتفاهموا ويؤثر ويتأثر ببعضهم البعض فلا بد من إجراء اتصالات فيما بينهم، لذا فالاتصالات تعتبر القاعدة الأساسية للعلاقات والصلات البشرية وهذه العلاقات والصلات بين أفراد المجتمع تأخذ صوراً شتى منها الأدوات الاجتماعية والرموز ومن أهم هذه الأدوات الأفعال والأقوال والمحادثات والمخاطبة الشفوية، وهو ما يعبر عنه بالاتصال النفسي والروحي وهي التي تجعل المؤسسة ذات طبيعة خاصة بالجماعات العمل.

2 - وسائل الاتصال الرسمي:

اتفق كل من جميل أحمد توفيق، وإبراهيم عصمت مطاوع وأمينه أحمد حسن وسيد الهواري على أن وسائل الاتصال الرسمي تتم داخل الجهاز الإداري وباقي الأجهزة في المؤسسة بعدت وسائل وهي:

3 - الوسائل الشفوية:

حيث تتم نقل المعلومات فيها عن طريق علاقة مباشرة سواء كانت من المكتب أو في الميدان مثل المقابلات الشخصية، الاجتماعات والمؤتمرات المكالمات التليفونية.

4 - الوسائل الكتابية:

ويكون الاتصال في هذا الحال على شكل وثيقة مكتوبة وبطريقة مباشرة والذي يقوم بتحضيرها المصالح المعنية، بالإعلام مثل استعمال الإعلانات منشورات مصلحيه، إعلانات ورسائل وتوجيهات للمستخدمين، وهناك رسائل أخرى وتكون عن طريق أسئلة موجهة للمسؤولين مثل "أسئلة المؤسسة إلى المدير حول استشار للإجابة عنها، علبة أفكار للمستخدمين للإدلاء بآرائهم حول مختلف المواضيع، جريدة المؤسسة، ووثائق أخرى كالسجل الاقتراحات والجريدة التي تقوم بتقديم مقالات حول المؤسسة وهذه الاتصالات تتسم بالطابع الرسمي.

اتخاذ القرارات:

إن القرار يتوفر في كل عناصر الإدارة الرياضية، فعليه التخطيط بعناصر المختلفة هو مجموعة متصل من القرارات، فالأهداف تتحدد بالقرارات السياسية هي مجموعة القرارات والبرامج ما هي إلا عدد من القرارات. وهكذا نجد القرار يدخل في كل عناصر العملية بدءا بالتخطيط إلى غاية المتابعة والتقويم وعليه فإن وظائف الإدارة في حقيقتها سلسلة متصلة من القرارات تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وحل الكثير من المشكلات في إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لذلك فإن اتخاذ القرارات هو لب العملية الإدارية ومن الوظائف الأساسية لأي مسئول أيا كان موقعه بداخل الهيئات الرياضية وغيرها.

كثيرا ما تفرض ضغوط على متخذ القرار لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء دراسة وبحث للموقف مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف المنشود.

1- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

لا يمكننا أن نتجاهل المواقف المرتبطة بالسلوك البشري والتي ترتبط بالدوافع والاتجاهات والانفعالات، فهناك صانع القرار الجريء الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والوصول إلى البديل وهناك المدير الجامد الذي يخشى المسؤولية.

إن الإدارة الرياضية هي عماد تقدم كافة الأنشطة الإنسانية اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو إنسانية، وبدونها كان من الصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا اليوم.

والرياضة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبت بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها، يعكس تقدم الدول في

الرياضة مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.

كما أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال إحداث تغيير في أسلوب الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار من عناصر الإدارة أو عملياتها بهدف تحقيق المصلحة العليا للبلاد.

6-6 - استراتيجيات تكنولوجيا معلومات

1 - الأهداف: تهدف الى تحديد اهداف الادارة الرياضية التي نستخدم فيها تكنولوجيا المعلومات وتلك الاهداف هي:

أولاً، مقدار ما يمكن ان تقدمه أدوات اليوم (تكنولوجيا المعلومات) إلى الإدارة الرياضية.

ثانياً، كم تساهم هذه التكنولوجيا في وظائف الادارة المتخصصة مثل التدريب والتسويق.

ثالثاً، كيف تساهم التجارة الالكترونية في جعل المشاركات الرياضية أكثر حضوراً واستخداماً وبأدوات أقل تكلفة.

2 - الرؤيا: يمكننا ان نقدم رؤيا مستقبلية لتطوير الإدارة الرياضية من خلال استخدام المحاور الآتية:

أولاً، استخدام ثورة التقنية الرقمية تكنولوجيا المعلومات أو (تكنولوجيا الحاسوب):

أ. - استخدام قواعد البيانات: وهي مجموعة منظمة من السجلات المشتركة يمكن من خلالها (البحث عن المعلومات، ادخال المعلومات، تعديل المعلومات). وهي واسعة الانتشار إذ تدخل ضمن بامج المكتب القياسية وحزم البرامج

الجاهزة، ويمكن اضافته الى برامج معالجة الكلمات (Word)، وتطبيقات العرض والتقديم (Power Point)، وبرنامج معالجة الجداول (Excel).

ب. - استخدام قواعد البيانات الترابطية: وهي نظام ادارة البيانات التي يتم تخزينها على شكل سلسلة من الجداول على شكل صفوف او اعمدة مترابطة فيما بينها اضافة الى الجداول ايضا تكون مترابطة.

ثانياً، استخدام الانترنت: استخدامات البريد الالكتروني، والتصفح الالكتروني على شبكة الانترنت، برامج المحادثة، مجموعة برامج الاخبار، وغيرها الكثير، التي يمكن ان تفيد في الادارة الرياضية.

ثالثاً، التجارة الالكترونية: استخدام التسويق الرياضي الالكتروني، وتسويق البرامج الرياضية، والمسابقات.

وعلى هذا الاساس وعلى ما ورد من أهداف ورؤيا مستقبلية في اعلاه يمكننا ان نضع الامثلة التطبيقية الآتية في تطبيقات استخدام تكنولوجيا المعلومات التي قد تساهم في تطوير الادارة الرياضية:

أولاً، استخدام ثورة التقنية الرقمية لتكنولوجيا المعلومات أو (تكنولوجيا الحاسوب):

- اصبحت تكنولوجيا المعلومات هي المحرك الرئيس الذي يقود كل قطاعات الاقتصاد والصناعة في المجالات الحكومية والتعليم بالاضافة الى الالعاب الرياضية.

- الجهاز الأكثر أهمية الذي يدخل في معالجة تقنية تكنولوجيا المعلومات هو الحاسوب، والبرامجيات التي تعمل فيه، فهو الجهاز الذي يسمح للمدير الرياضي الاستفادة القصوى من المصادر النادرة سواء اكانت افراد او مؤسسات أو اجهزة وموارد مالية، كذلك ربط الرياضة والبرامج الرياضية الترفيهية بعدد كبير من المشاركين والاستفادة منها بشكل واسع.

- تطوير وصيانة قواعد البيانات التي سبق وان ادخلت الى اجهزة الحاسوب تعد مصدر القوة في المجتمع المثالي الجديد.
- يمكننا توضيح اهمية قواعد البيانات والبيانات الترابطية وهناك برامج تدعى ببرامج ادارة المسابقات المماثلة (Similar Event Management Software) من خلال المثال الاتي:

المثال: تم تكليف فرد بمتابعة المشاركة في احدى المنافسات الرياضية، وبعض تفاصيل تلك المنافسة ذات العلاقة سبق وادخلت الى قاعدة بيانات ترابطية، وتلك البيانات يمكننا ان نضعها بجدول واحد بمجرد تحديد ذلك الحدث او المنافسة، اذ قد يحتوي على عدد واسماء الحكام المؤهلين لتحكيم تلك المنافسة، بالاضافة الى احتوائها على جدول ثالث يحتوي على الاداريين الذين يمكن ان توكل اليهم مهمة ادارة واجباتهم في المكان والوقت المعين، وغيرها من الجداول التي تكون مدججة بقاعدة بيانات ترابطية وتحتوي الى جداول باعداد كبيرة تأخذ ساعات من المعالجة اليدوية في السجلات الورقية ولكن يمكن ان تنجز في جزء من ذلك الوقت من خلال السجلات الرقمية.

- هناك امثلة اخرى كثيرة على استخدام تقنية تكنولوجيا المعلومات في الادارة الرياضية فمثلا يمكننا تنظيم معلومات لرياضيين متخصصين، مثل قوائم واسماء باعداد الفريق التي تتضمن القياسات الانثروبومترية مثل الاسم، الجنس، العمر، طريقة الاتصال بهم وقياسات الملابس للفريق، وبنفس قاعدة البيانات تلك يمكن ان تحتوي الى تفاصيل الحالة الصحية وتواريخ انجازاتهم الرياضية ومشاركاتهم وغيرها.

- من الامثلة الاخرى، هي تتبع المتبرعين أو المتبرعين المحتملين، حيث يعد المال والحصول عليه في ادارة الرياضة معضلة في هذه الأيام، ويمكننا الحصول على قاعدة بيانات التي يمكن من خلالها تتبع ما يمكن ان يقدمه المتبرعين ومعرفة مصادر دخلهم أو انتسابهم والمعدل الذي تمكن أن يتبرعوا به.

- قواعد البيانات مهمة أيضا وضرورية للمعلومات الادارية، مثل سجل العمل والمحاسبة، وسجلات الاجور، وموجودات الاجهزة وسجلات الصيانة وغيرها، وهناك نظام يدعى (نظام المعلومات التسويقي الاداري) الذي يعد نموذجا لبرنامج قاعدة البيانات ففيه يتعقب التقرير المالي السنوي، وايصالات المدخولات وقوائم المبيعات، وبرامج المحاسبة المالية.
- ولكي تكون قواعد البيانات فعالة وذات جدوى فيجب ان تتجدد بانتظام وتسجل التغييرات كافة.
- تأتي قوة وعظمة قواعد البيانات في ادارة البرامج الرياضية الترابطية، حيث تكون تقنية المعلومات التي تربط الحاسبات الفردية سوية فيما بينها بوسط يسمى الشبكة. وشبكة الحاسوب هي الاجهزة والبرامج المطلوبة لايصال اثنان او اكثر من الاجهزة سوية وذلك للسماح لاشتراك البيانات والمصادر الاخرى.
- ان جانب المشاركة في الشبكة، يمكن ان تشترك في مصادر اخرى، والمقصود هو ان تشترك مجموعة من الحواسيب في طباعة ممتازة واحدة وبدلا من استعمال عدد من الطابعات، يمكن استعمال طباعة مرتبطة بخادم جبار يرتبط فيه عدد كبير من الحاسبات الطرفية، وهنا يطبق مبدأ تكنولوجيا المعلومات.
- اولاً (واخيراً) وقبل كل شيء عند القرار بتنفيذ تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، فإنه لا بد من تحديد جدول انماط ملاك الموظفين والتي تحتاج الى تغيير كبير، والجديد في النظام هو ان يبدأ بتنظيم التركيب الوظيفي الهرمي، وان استراتيجية بناء تكنولوجيا المعلومات تعني البدء بتدريب شامل للموظفين كافة.

ثانياً: استخدام الانترنت:

- ان شبكة الانترنت هي شبكة كبيرة وواسعة لا تتحدد بموقع محدد أو وسيلة واحدة، وهي وسط رقمي يقدم المعلومات على شكل نص أو رسوم أو تسجيل صوتي بلغة

بسيطة تقدم على شكل نص مقروء من قبل المتصفح. واصبح الان أكثر من 15 مليون عنوان وموقع الكتروني تحتوي على المئات من الصفحات الفردية على تلك المواقع. بالإضافة إلى الآف التطبيقات الجديدة تضاف إلى الانترنت.

- من المهم ملاحظة امكانية ربط مدراء الإدارة الرياضية معا ومن كافة انحاء العالم، على سبيل المثال يمكن ربط المكاتب الاقليمية لاتحاد كرة القدم بغض النظر عن موقع الممثلات المرتبطة معه جغرافياً، حيث بإمكان المشاركون جميعاً المشاركة في ادارة وبرمجة المعلومات والاتصال فيما بينهم بسعر رخيص وبكفاءة عالية من خلال البريد الالكتروني.

- يكفي القول بأن الانترنت اصبح وسطا مهما في الاتصال والتعليم والتجارة وسيتواصل هذا التطور والنمو مستقبلا، فمن ناحية الاتصال على سبيل المثال اصبحت صحيفة USA Today في امريكا يتصفحها في اليوم أكثر من 3 ملايين زائر على الانترنت، (60%) منهم يتصفحون صفحاتها الرياضية.

- أما من ناحية التعليم فهناك اسلوب التعليم الموزع أو الدراسة الخارجية، وهناك في الاكاديمية الامريكية الرياضية نجد نفس الامكانيات في المستوى الجامعي حيث يمكن الانخراط في فصل دراسي في العلوم الرياضية من خلال الانترنت دون ترك منازلهم وهي نفس الامكانيات الموجودة في المستوى الجامعي.

ثالثاً: التجارة الالكترونية:

- النقطة المهمة في الاتصال وتكنولوجيا المعلومات هي تطبيقات التجارة والتسويق الالكتروني، فهناك ترابط عملي بين الالعاب الرياضية للمحترفين وتسويق النشاطات الرياضية والمسابقات من خلال البيع والاعلام عن مبيعات وبضاعة بالإضافة الى حقول النقل وغيرها.

- يستعمل الانترنت بشكل واسع في هذا المجال من قبل اللاعبين المحترفين حيث ارتباطهم مع معجبيهم ومتابعة المباريات، وبلغات مختلفة نجدها متوافرة على

شبكة الانترنت، بمجرد فتح موقع ذلك الفريق أو اللاعب فاننا قد نجد هناك ارتباط مباشر، بالإضافة إلى استخدام البريد الالكتروني وتشجيع الرياضيين على امتلاك كل واحد منهم بريدا الكترونيا خاص به.

- من خلال الامثلة الواردة تبين لنا كم هو تأثير الانترنت في الألعاب الرياضية مستقبلا، وذلك من خلال تغيير الطريق الذي تسير فيه الألعاب الرياضية واستهلاك المنتجات الرياضية، حيث ان التسويق يمتد ويتطور جنبا الى جنب مع تطور الألعاب الرياضية وتصبح اللعبة اليوم تتطور من خلال مواقع الانترنت لتسويقها الى اكبر عدد ممكن من الزبائن.

- هذه التطورات لو قارناها بالكلفة العالية اذا ما وضعناها بجانب وسائل تقليدية اخرى مثل الاذاعة أو التلفزيون فأن كلفة الانترنت من البث تكون أقل بكثير منه على ما ورد، كذلك تجلب عدد أكبر من المشجعين والمتابعين للألعاب الرياضية.

- الخلاصة:

من خلال ماورد انفا من توضيحات هامة في إدارة الرياضة واستخدام تكنولوجيا المعلومات نستخلص من ذلك بعض الملاحظات والتوصيات املين الاستفادة منها مستقبلا في مشاريعنا الرياضية المستقبلية:

- انشاء قاعدة بيانات رياضية واسعة تعتمد في عملها على تقنية تكنولوجيا المعلومات باستخدام البرامج المتاحة وتوضع ضمن قاعدة عريضة، الغرض منها الاستفادة في سرعة استدعاء واستخدام المعلومات الموجودة فيها في ادارة المسابقات الرياضية، بالاضافة الى امتلاكنا لقاعدة بيانات حول الرياضيين الممارسين في قطرنا.

- ربط قاعدة البيانات فيما بعضها البعض عن طريق شبكة محلية (مجموعة حواسيب) بحيث يمتلك كل مدير مجموعة عمل تمثل مسؤولياته ويكون مسؤول عن تغذيتها بكل ما هو جديد ومفيد، واذا ما اردنا الحصول على معلومة ما لغرض ادارة او الاعداد لبطولة ما فإنه تصبح العملية ايسر واسهل في جمع المعلومات من مصادرها، ونقترح بأن نمتلك قاعدة بيانات عن الرياضيين في الالعب المختلفة من خلال ربط الاتحادات بقاعدة بيانات كبيرة وواسعة.

- ان ربط مجموعات العمل وإداراتها عن طريق الشبكة هي طريقة سريعة وبكلفة أقل في استخدام الجداول والمعلومات الورقية وتحويل ذلك الى نظام عمل رقمي يتبادل من خلاله المعلومات عن طريق الحواسيب المرتبطة بطريقة الشبكة (المستخدم - الخادم).

- ان للانترنت أهمية كبيرة من خلال انشاء موقع للانترنت يحوي معلومات وافية عن الاتحادات الرياضية وقاعدة بيانات واسعة حول رياضيينا ومشاركاتهم المستقبلية، واهم نتائجهم وغيرها من المعلومات.

- بالاضافة الى موقع الانترنت فإنه لابد من امتلاك جميع الملاكات الرياضية بما فيها اللاعبين الى بريد الكتروني يسهل عملية الاتصال بالافراد المعنيين بتقنية اتصال رخيصة وسريعة.

- تسويق المشاركات والمنافسات الرياضية الكترونيا من خلال ربط التسويق الرياضي بموقع الانترنت الخاص بالمؤسسة الرياضية، ووضع مواد تساهم في زيادة اقبال المتبرعين والراغبين بالتجارة الالكترونية الرياضية.
- انشاء صحيفة الكترونية من خلال الموقع الالكتروني تجذب المشجعين والزوار اليها عن طريق رفدها وتحديثها باستمرار من خلال اعلام الكتروني جيد ومتطور، بالاضافة الى امكانية بث المباريات الرياضية والمنافسات الرياضية ذات الاحداث المهمة على تلك الصحيفة بالاضافة الى المقابلات الشخصية للرياضيين المشهورين والمحترفين.
- تطوير الملاكات العاملة في الوسط الرياضي وضرورة اتقانهم لمهارات الحاسوب واستيعابهم لتكنولوجيا الحاسوب، وثورة تقنية المعلومات ومواكبة الجديد في هذا المجال.

6-7 . استراتيجيّة القيادة في المجال الرياضي

أدى التطور السريع الذي حدث في السنوات الأخيرة إلى تحقيق نجاحات فعالة في مجالات التسيير والقيادة الرياضية حتى وصل الأمر إلى أن أصبح لقيادة وتسيير الأفراد دور حيوي في الوقت الحاضر، نتيجة لنمو كبير في حجم المؤسسات، وتنوع أنشطتها وتعقدها مما يستدعي بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة واحتياجات ومتطلبات العمل وقد أشار كل من "ديزنس كلي ولورتون وبيتل 1990" بأن الإدارة الرياضية هي مجموعة المهارات التي تشمل كل ما له صلة بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والتمويل والتوجيه والقيادة والتقييم داخل أي منظمة أو إدارة تقدم خدمات متصلة بالتربية البدنية والرياضية، كما تم تعريف الإدارة الرياضية بأنها تنسيق الموارد وجهود الأفراد بالاستفادة من التقنيات وتوجيهها بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف بدقة في اقصر وقت وبأقل تكلفة. وبهذا فإن أهمية التسيير الإداري للأندية الرياضية يتضح من خلال اهتمام هذه الأندية بتطوير النظم الإدارية والعمل على تخطيط إدارة المنشآت الرياضية وتنمية قدرات

برامج التدريب الرياضي وفق المتطلبات والمقاييس العالمية، وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الإنسان. وعلى خلاف جميع الميادين حققت الرياضة تطور نوعي كبير عرفت من خلالها تغييرا في طرق ومنهجيات التدريب وهذا بفضل السياسات الرياضية المتبعة والإمكانيات الكبيرة المستخرة لها من طرف الأندية والدول وهو ما يتجلى من خلال المستوى الجيد الذي أظهرته هذه اللعبة في كثير من دول العالم. أما في الجزائر فقد أولت الدولة اهتماما كبيرا لتطور هذه الرياضة حتى تتماشى مع تطورات هذا العصر الرياضي حيث عرفت هذه الرياضة مراحل متباعدة بدأها بفترة متواضعة في سنوات الستينات (1960) والسبعينات (1970) تلاها بعد ذلك مستوى لائق في فترة الثمانينات وبداية التسعينات نلمس هذا من خلال الألقاب والميداليات الإفريقية والعربية والمشاركات العالمية المحصل عليها (1982) وهذا راجع إلى الدعم الذي منحه الدولة للأندية من انجاز العديد من المنشآت الرياضية هذه الأخيرة تتطلب صيانة وتسيير إداري رياضي محكم. وفي السنوات الأخيرة وتماشيا مع نظام الخصوصية برزت عدة أندية عالمية ذات مستوى جيد ويرجع هذا إلى وجود تسيير إداري منسق، يسهر عليه مسيرون ومؤطرون ذوي كفاءة عالية هذا الذي تفقده الأندية في بلادنا حيث تعتمد في تسييرها على أشخاص ليس لديهم كفاءة ولا تكوين خاص في التسيير الإداري الرياضي للأندية. وبهذا فإن أهمية القيادة والتسيير الإداري للأندية الرياضية يتضح من خلال اهتمام هذه الأندية بتطوير النظم الإدارية والعمل على تخطيط إدارة المنشآت الرياضية وتنمية قدرات برامج التدريب الرياضي وفق المتطلبات والمقاييس العالمية، وبذلك فهي تجسد مفاهيم تحسن وتطور الإنسان. وهذا راجع إلى الدعم الذي منحه الدولة للأندية من انجاز العديد من المنشآت الرياضية هذه الأخيرة تتطلب صيانة وتسيير إداري رياضي محكم. وفي السنوات الأخيرة وتماشيا مع نظام الخصوصية برزت عدة أندية عالمية ذات مستوى جيد ويرجع هذا إلى وجود تسيير إداري منسق، يسهر عليه مسيرون ومؤطرون ذوي كفاءة عالية هذا الذي تفقده الأندية في بلادنا حيث تعتمد في تسييرها على أشخاص ليس لديهم كفاءة ولا تكوين

خاص في التسيير الإداري الرياضي للأندية. ولذلك ارتأينا إلى أن نخوض في مجال من مجالات الإدارة الرياضية إلا وهو القيادة الإدارية تعتبر القيادة جزءاً هاماً من العمليات الإدارية التي يخطط وينظم بالإضافة إلى عمله في توجيه الأفراد وتحفيزهم وجذبهم، ونجد القادة المتميزون في المنشأة يهتمون بأنماط السلوك التي تظهر في تصرفات الفرد ولا تكون مكتسبة، فنجد القائد يتصرف في الأوقات المناسبة ويتدخل بأسلوب فعال وذلك في الوقت المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة. تعريف القيادة يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة واحد من أهم الأدوار المرتبطة بمركز بناء الجماعة في مجال الصناعة وتعتمد فاعلية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تآزر وتوجيه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف والذي نادراً ما يحدث إذ لم يكن فرد ما في الجماعة يقوم بدور التوجيه ومن المحاولات الأولى في دراسة القيادة التأكيد على خصائص الفرد والتي أدت إلى النظرية المسماة في القيادة والتي تميز القادة الناجحين عن غيرهم واختيارهم للقيادة على أساس هذه السمات من التعاريف الأساسية للقيادة ما يلي: تعريف فيدلر: هي أفعال يزاوها القائد من توجيه وتآزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل.

- القيادة: هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد واللازم القيام بوظائف القيادة وهي عبارة عن توجيه وضبط إثارة الملوك واتجاهات أخرى. نوع العلاقات التي تقوم بينهم أما أهداف الجماعة في ظل هذا النمط فلا تكون وأضحى كما يقلل من فرص الاتصال بينهم. القيادة الرياضية هناك من يسمي هذه الوظيفة بالتوجيه الرياضي القائم على الإرشاد والتحفيز للعاملين بغية تحقيق الأهداف المسطرة، ولكن كلمة قيادة اشمل من ذلك حيث يكمن جوهرها بالإضافة إلى حث الرؤوسين وتحميسهم وإشراكهم في عملية التسيير هناك عنصر التواصل فالقيادة الرياضية تنتظر من الرؤوس أن يدرك بوضوح ما يريده منه مسؤوله، الشيء الذي يلزم الإدارة الرياضية توفير القنوات الاتصالية الملائمة والتأكد من وصول رسالة القائد إلى رؤوسيه. تجدر الإشارة إلى أن

الوظائف الأربع يجب تأديتها من خلال مستويات الإدارة المختلفة ووفقا للأصول الإدارية المعروفة والتي أرساها العالم الفرنسي فايول (1841-1925) تطبق في مستوياتها والمتمثلة في:

1- تقسيم العمل القائم على التخصص وتحديد المهام .

2- السلطة وممارسة الصلاحيات .

3- الفهم .

4- وحدة مصدر الأوامر

5- يد واحدة وخطة عمل واحدة .

6- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة .

7- مكافآت الموظفين

8- الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية .

9- قنوات الاتصال .

10- الأوامر لتفادي الخسائر .

11- العدالة .

12- استقرار الموظفين وعدم نقلهم من عمل الى آخر .

13- روح المبادرة .

إضفاء روح المرح للمجموعة

6 - 8 - أنماط القيادة قيادة الناري :

وهو نمط يهتم أساسا بالعمل وتقوية العلاقات الجيدة بينهم وعلى حل الصراعات وخلق جو تنظيمي مريح دون الاهتمام كثيرا بالعمل وإنتاج فالقائد مطالب بعدم الضغط على أعضاء جماعته باتجاه الإنتاج وإنما ينتظر منهم أن يعملوا على تفادي الوقوع في المشاكل ويكون جهدهم تعبيرا منهم على ولائه لهم . وهو نمط

لا يهتم كثيرا بالعمل والعمال فالقائد يرى أن تحقيق مستوى مقبول في الإنتاج يكاد يكون أمرا مستحيلا لأنه يعتقد بأن أعضاء جماعته بطبيعتهم كسلاء خاملين وغير مبالين وكتيجة لهذا يبدوا له أن محاولة تكوين علاقات جيدة مع هؤلاء تبدوا صعبة وتكاد تكون مستحيلة فالصراع هو الذي يميز موقف هذه الجماعات. قيادة الفريق: وهو النمط الذي يهتم اهتماما بإلغاء العمل والعمال في نفس الوقت ونفس الدرجة فالإنتاج بالنسبة للقائد هو في نهاية الأمر نتاج للاندماج الكلي والكامل بين متطلبات المهمة وشخصية الفرد في آن واحد فالقائد يسعى دائما إلى تبليغ خصائص محيط العمل وضغوطاته للعمال وإشراكهم في مرحلة لاحقة في وضع إستراتيجية ومناهج تنظيم العمل كما يسعى إلى الوصول إلى أحسن الحلول وأكثرها فعالية رغبة في الوصول إلى مستوى عال في الإنتاج وفق حاجات الفرد، فالقائد الذي يتصف بهذا النمط يهدف إلى تحسين وتنمية المنظمة لاعتبارها نسقا كليا وشاملا ويعتبر بلاك وموتون قيادي الفريق كأحسن نمط للقيادة والتسيير الذي يمكن أن تسعى إليه كل منظمة لكونه يجمع بين الاهتمام بالعمل والإنتاج من جهة وضمان النجاح والرضا والصحة الحتمية والنفسية والعقلية للعمال من جهة أخرى. يلاحظ على القائد في هذا الاتجاه اهتمامه وتأكيد على أهمية العلاقات الجيدة بين أعضاء الجماعة والحاجات النفسية للأجزاء ويظهر هذا الاتجاه من خلال نمطين متميزين الأول إيجابي والثاني سلبي. يتميز النمط الأول بالتشجيع الذي يقدمه الرائد دوما لأعضاء جماعته وتحفيزهم على التطور المستمر في ميدان العمل معتمدا في ذلك على كل ماسمحت هل الظروف والمواقف التنظيمية على أسلوب التفويض، أما النمط الثاني فيتميز بعدم اهتمام القائد بالنشاط أو المهنة لأفراد العاملين معه بتوجيه اهتمام أساسا إلى العلاقات الإنسانية وبقائه متصلا في عملية تكوين وتطوير القدرات التنظيمية لأتباعه. الأمور والقضايا التنظيمية وابتعاده قدر الإمكان عن المواجهة والتردد المستمر في اتخاذ القرار. الرضا للتابعين.

*** القيادة الموجهة:** القائد يعطي توجيهات محددة فيها يجب عمله وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة وهو يركب العمل حسب الأولوية والأهمية ويضع المعايير محددة للانجاز ثم يطلب من الأتباع التقيد بالقوانين والتعليمات

والأنظمة، إذا القائد هو الذي يسمح للتابعين بأن يعرفوا ماهو متوقع منهم فعله عن طريق التوجيهات حيث وجد أن هنالك علاقة ايجابية بين رضا التابعين وبين توجيه القائد خاصة المهام الغامضة عكس المهام الواضحة.

*** القيادة الدائمة:** تتميز القادة في هذا النمط بأن القائد يكون بعمل صغير لكي يجعل جو العمل بشكل عام ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، نظرية الطريق إلى الهدف أفترضه هذا النوع من القيادة له تأثير إيجابي على رضا الإبتاع الذين يعملون تحت ضغوط واحباطات وينفذون مهام لا تؤدي إلى القناعة والرضا والراحة النفسية.

*** القيادة بالمشاركة:** القائد هنا يستشير الخاضعين ويخضع لاقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قرارا ويجب مناقشة المميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي على قيادة والمشاركة وقدم metchel عدة دراسات حديثة في هذا المجال وكلها تؤكد أن هنالك علاقة بين نموذج قيادة المشاركة سلوك التابعين وتكثيفهم في مجال بما يتلاءم مع مميزاته الشخصية. أبعاد سلوك القيادة يرى عبد الوهاب علي 1980 أنه لكي يستطيع القائد الإلمام بالعملية القيادية ينبغي أن يراعي الأبعاد السلوكية التالية:

1- **بعد الكفاءة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤذونها عارفا بمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل.

2- **بعد تأثير في المدروسين:** ويقصد به القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم لان معرفتهم بأبعاد السلوك الإنسانية تمكنه من فهم نفسه أولا والتابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

3- بعد اللوائح التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطوطها ويحدد أعمال السلطة وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات التوجيهات وتنسيق الجهود ويدرك جميع الأنظمة واللوائح وسياسات التوضيح والتعيين والنقل والترقية وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وانجازه.

4- بعد التقدير: وهو أن يتمتع القائد بالتقدير من طرف مرؤوسيه بعبارة أخرى هذا السلوك يدل على قبول المرؤوسين بهذا البعد القيادي. خاتمة إن الوصول المستوي العالي من التقدم والتطور وتحقيق أفضل النتائج مرهون بمدى نجاح الإدارة الرياضية من خلال التسيير الجيد والقيادة المثالية للمؤسسة الرياضية ويمكن القول أن النجاحات والتفوقات التي تظهر في المستوي العالي للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات والأندية الرياضية بصفة خاصة كانت نتيجة التسيير الجيد والقيادة المثالية داخل هذه المؤسسات ولهذا وجب علينا معرفة التسيير والقيادة وما معناهما وكذا شروطهما وأنواعهما بغية العمل وفق المبادئ الأساسية لها واحترام شروطهما فمن ناحية التسيير يجب وضع خطة وتحديد الأهداف وتحديد الإمكانيات التي تتماشى مع ظروف المؤسسة الرياضية ومن ناحية وبالنسبة للقيادة علي المسؤول الأول قيادة المؤسسة بصفة جيدة من خلال الاحترام والتقدير وتنفيذ المهام علي أكمل وجه لان هذا يعود بالمنفعة العامة علي المؤسسة ولا يكمن هذا إلا باحترام آراء الآخرين واحترام العاملين فيما بينهم واحترام الرئيس للموظفين واللاعبين بصفة خاصة فهذه الأشياء تخلق أجواء الروح الرياضية وحب المسؤولية والارتقاء بالعلاقات الاجتماعية مثل التعاون واحترام . ونخلص إلي إن التسيير والقيادة في المؤسسة الرياضية من الأشياء الضرورية لتحقيق التقدم والوصول إلي المستوى العالي. بحث : القيادة في المجال الرياضي.

الفصل السابع

استراتيجية تسويق رياضي

7-1 - استراتيجية تسويق رياضي :



الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية كانت ومازالت تعكس التطور والرفي والقيم في المجتمعات وتعد من أبرز دعائم التنمية الشاملة فيها لأنها تعنى باهم عناصرها وهو الانسان فكراً وجسداً.

واذا كان ممارسي الرياضة من الهواة يستطيعون تحمل تكاليف ممارسة رياضة فردية فإن تنظيم الأنشطة الرياضية على المستوى المحلي والدولي يتطلب الكثير من المال، لذا جاءت فكرة التسويق في المجال الرياضي.

7-2 - مفهوم التسويق الرياضي :

التسويق هو احد الأنشطة الرئيسة والمهمة لاية هيئة سواء اكانت رياضية ام غير رياضية وان خطة التسويق الرئيسة هي اولى الخطط التي يجب ان تبدأ بها المنشآت التي في ظلها يمكن تخطيط باقي أنشطة الهيئة ومن ثم تصبح الحاجة ضرورية إلى قيام هذا النشاط على اسس وقواعد علمية وفنية سليمة وعلى معرفة باحوال الادارة السليمة.

ويعرف التسويق بانه:

- مجموعة من الجهود والانشطة المستمرة والمتكاملة التي تسهل وتضاهب انتقال السلع والخدمات والافكار من مصادر انتاجها إلى مشتريها وبما يؤدي إلى تحقيق الاهداف والمنافع الاقتصادية والاجتماعية للمستهلك والمنتج والمجتمع.
- كذلك يعرف بانه النشاط الذي يقوم على تخطيط وتقديم المزيج المتكامل الذي يشبع حاجات ورغبات المستهلكين، محاولاً المواءمة بين اهداف المشتري واهداف الهيئة وقدراتها في ظل الظروف البيئية المحيطة.

سمات التسويق:

- 1- يقوم على دراسات حاجات ورغبات الناس.
 - 2- يقوم على دراسة الظروف والمتغيرات المحيطة قبل وضع الاستراتيجيات والسياسات التسويقية المناسبة.
 - 3- انه محاولة جادة للمواءمة بين طرفين رئيسيين هما المنتج والمستهلك واهداف كل منهما ودون الاضرار بالمصلحة العامة.
 - 4- التسويق وظيفة مستمرة قبل واثناء وبعد الانتاج والبيع.
 - 5- ان التسويق يعتمد على التخطيط والتنفيذ الجيدين.
- وهنا يجب ان نشير إلى وجود نوعين من الهيئات هما:
- هيئات تعمل من اجل تحقيق الربح فقط.
 - هيئات تعمل من غير هدف تحقيق الارباح بل تسعى اساساً إلى تقديم الخدمات بجانب تحقيق هامش الربح الذي لا يتعارض مع اهداف تلك الهيئات.

وقد تكون تلك الهيئات عامة أي تملكها الدولة أو منظمات خاصة يملكها فرد أو مجموعة من الافراد أو قد تكون جمعية أو هيئة اهلية.

7-3 - الاسباب والدوافع للاستخدام المفروض التسويقي:

1- انخفاض معدلات المساهمات المالية أو صعوبة توفيرها وهذه تمثل المصدر التمويلي الرئيس للمنظمة أو الهيئة وذلك بسبب ارتفاع المصروفات بجانب عدم ثبات وانحسار مصادر الأموال.

2- انخفاض معدلات الأقدام من جانب الأفراد على تقديم المساهمات الخدمية التطوعية لأسباب قد تكون اجتماعية أو معيشية أو غيرها.

3- إدراك القائمين على ادارة هذه المنشآت أن الكفاءة التسويقية إذا توافرت لديهم فإنهم سوف تساعدهم كثيراً على تحقيق أهدافهم.

4- إدراك القائمين على إدارة تلك الهيئات أنها أصبحت تقابلها عدد من المشاكل ومن ثم تتطلب حلولاً لضمان نموها واستقرارها.

5- زيادة أهمية تلك الهيئات ودورها في المجتمع وأنها تعد من الأركان الأساسية لقيام مجتمعات قوية هادفة.

إن التسويق في المجال الرياضي احد الوسائل أو الطرائق التي يجب أن تساهم في حل بعض المعوقات وخاصة المادية التي تتعرض لها الهيئات الرياضية وتخفيف العبء المادي الذي تقدمه السلطات الرسمية لتلك الهيئات.

وإذا امكن ادخال التسويق الرياضي للهيئات الرياضية واستخدام امكانياتها فانه يمكن للدولة ان تعيد تنظيم خريطة الدعم المادي لتلك الهيئات مما يكون له أثر كبير في اعادة التوازنات بين تلك الهيئات يحقق ذلك المساهمة في تحقيق تلك الهيئات لأهدافها المرجوة.

وعليه يجب أن لا يكون المفهوم التسويقي بالهيئات الرياضية عشوائياً وبدون استخدام الوسائل العلمية حتى لا يفقد الهدف من السعي لادخاله في هذا المجال، وعليه يجب ان يخضع للنقاط الآتية:

- 1- يجب ان نفهم المدخل والمفهوم التسويقي الحديث بعناصره إذا اردنا اقبالاً وتقبلاً على ما نقدمه حتى نحقق اهدافنا الحيوية السامية.
- 2- تفهم ومراجعة مكونات الاطار التسويقي الذي يقوم على تحديد استراتيجية الهيئة وخاصة بما يتعلق :
 - بتحديد الاهداف الاساسية للهيئة الرياضية.
 - تحديد مجال فرص النمو الذي تتجه نحوه.
- 3- ان يقوم بدراسة واضحة لخصائص مفردات السوق من ناحية حاجاتها ورغباتها من ناحية اخرى.
- 4- تحديد شكل واساليب المنافسة الشريفة في تقديم الخدمات مع بقية الهيئات الأخرى.

إن نجاح مجال التسويق الرياضي في الهيئات الرياضية في إطار التغيرات السياسية والاقتصادية التي يمر بها العالم وعلى وجه التحديد ما يحدث في مجال الاقتصاد من خصخصة الشركات والمؤسسات والبنوك وغيرها.

إن مجال العمل الرياضي مجال مهم وحيوي والدولة توليه رعاية تامة ومتميزة ولكن في إطار ما يتاح من امكانيات وهذه هي نقطة البداية وهو ان ما هو متاح من امكانيات لا يفي بالمتطلبات في اطار الاهداف المطروحة والطموحة. إلا أن أساليب ورعاية وتسويق الأنشطة الرياضية قد تطورت كثيراً في وقتنا هذا فبدأت مثلاً باستثمار حقوق الدعاية والإعلان والبث التلفزيوني والأحداث الرياضية تجارياً على نطاق واسع وهذا احد المجالات للتسويق الرياضي. واصبح التسويق علماً يستند إلى أسس وقواعد علمية وان التسويق الرياضي هو أحد الأنشطة المصممة لمقابلة احتياجات ورغبات المستهلك الرياضي من خلال عمليات المشاركة.

وفي هذا الاطار ظهرت مفردات وموضوعات لها علاقة بهذا الخصوص ومنها ما هو أساس للتسويق الرياضي لكي يتحقق النجاح وقد تمثلت في قيام تجارة

الرياضة على أساس وجود سوق رئيسية أيضاً. وأن نظرية التسويق الرياضي وبحوث السوق وأنظمة المعلومات والهدف التسويقي من صناعة الرياضة واستراتيجيات التسعير وسياسات التوزيع وعمليات النهوض بالصناعة الرياضية وكذلك المناهج المتقدمة في الرياضة وعلاقات ووسائل الإعلام الرياضية واستخدام التصاريح ورخص الصناعة الرياضية كلها مثلت العمل التسويقي في المجال الرياضي، كما يجب ان لا نغفل العنصر المهم والأساس في عمليات التسويق الرياضي وهو المستهلك فاستراتيجيات التخطيط للتسويق الرياضي يجب أن تقوم على اساس جعل المستهلكين يعطون أفكارهم الخاصة لتتيح للعاملين في هذا المجال الوصول إلى افضل الحلول والاستفادة من من هذا المجال.

7-4 - مجالات التسويق الرياضي:

تتمثل مصادر التمويل في الرياضة بما يأتي:

- الترخيص باستخدام العلاقات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- الإعلان على ملابس وادوات اللاعبين.
- الإعلان على المنشآت الرياضية.
- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.
- عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.
- الإعانات والتبرعات والهبات.
- عائدات انتقال اللاعبين.
- اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان.

- حقوق البث الاذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.
 - الاعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.
- إن ما ورد أعلاه هو شكل أو أسلوب لتنمية الموارد الذاتية بعيداً عن الصناعة الرياضية، فالصناعة تبحث عن منتج يمكن تسويقه وعرضه على المستهلك والهيئة الرياضية يمكن ان تلجأ إلى استخدام الأساليب جميعها وادناه بعض مجالات صناعة الرياضة ومنها على سبيل المثال:
- 1- تسويق اللاعبين (صناعة البطل) الاحتراف أصبح أساسي لدى الأندية إذ نرى أن توقيع العقود (الاحتراف) لقاء مبالغ اصبحت خيالية في بعض الأحيان واصبح اللاعبين المحترفين بورصة عالمية.
 - 2- تسويق برامج الاعداد والتدريب الرياضي فمن المتعارف عليه أن التدريب الرياضي يبنى على أسس علمية وقواعد تربوية هادفة وإن مجال اعداد برامج الاعداد والتدريب الرياضي مجالاً هاماً لتحقيق أهدافها.
 - 3- التسويق في مجال التغذية الرياضية وهو اتجاه متميز في عالم التسويق الرياضي وخصوصاً فيما يتعلق بطعام وشراب الرياضي.
 - 4- تسويق تكنولوجيا المعدات الرياضية وهذا مجال يعتبر من اخصب المجالات التي ينبغي ان تحوز على كثير من الهيئات لاستخدام التكنولوجيا للمعدات الرياضية.
 - 5- تسويق اماكن ممارسة الرياضة وهو من المتطلبات الاساسية للممارسة الرياضية.

7-5. استراتيجيات التسويق الرياضي:

أولاً: إدارة التسويق:

تعتبر إدارة التسويق إحدى الإدارات الموجودة داخل أي منظمة رياضية والمسؤولة عن تنظيم جميع أنشطة المنظمة داخل السوق.

تعريف إدارة التسويق:

"هي عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمنظمات"

الاستراتيجية التسويقية:

هي استراتيجية خاصة بإدارة التسويق داخل المنظمة وتستمد من الاستراتيجية العامة للمنظمة.

تعريف استراتيجيات التسويق:

"نظام تم تصميمه لمساعدة المؤسسات على اتخاذ القرارات التسويقية التي تخلق الاتفاق بين الأهداف التسويقية للمؤسسة والأهداف العامة والفرص المتغيرة في السوق الرياضي"

7-6 - التخطيط الاستراتيجي

هو عملية قصدية لتحديد أهداف المنظمة لاختيار المستقبل المنشود، وتحديد المسار اللازم لتحقيق هذه الأهداف، ويشمل تحديد الرؤيا والرسالة والأهداف والخطة والسياسات للمؤسسة.

خطوات استراتيجيات التسويق

أولاً: تحديد المهمة والرسالة:

الرؤية:

وهي الحالة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها مستقبلاً. وتمثل الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، بحيث تقودها للنجاح ممثلة في إسهاماتها في المجتمع. وبالتالي فهي خطة استراتيجية متخيلة لعمل المنظمة، وتتعلق الرؤية بسؤال ما مدى نجاح المنظمة؟ حيث يجب أن تتسق الرؤيا مع القيم التنظيمية

الرسالة:

هي وصف لجوهر وجود المنظمة ما هي؟ ولماذا هي موجودة؟ وماذا تفعل؟ ولماذا تقوم بما تقوم به؟ وماذا تنوي أن تحقق؟ وهذا الوصف يجمع عليه الجميع داخل المنظمة والقطاعات التي تقدم لهم الخدمات. وغالباً ما تشمل معنى التغير في الوضع الراهن مثل "زيادة، خفض، منع، مكافحة،.. الخ" وتحديد مشكلة أو وضع بحاجة إلى تغيير.

ثانياً: تحديد الاهداف:

عندما يقوم طاقم أفراد الإدارة بتحديد مهمة المنظمة واستكمالها تبرز الحاجة إلى وضع الأهداف التسويقية ويجب أن تتوافق أهداف المنظمات الرياضية مع مهمتها المعلنة. والأهداف هي الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتوجه جميع الوظائف الإدارية بما فيها التخطيط، وترتبط عادة بطموحات المسؤولين فيها، وتضع الأهداف العامة على مستوى المؤسسة ككل، بحيث توضع الأهداف الجزئية على مستوى الإدارات والأقسام. ولا بد من أن ترتبط الأهداف الجزئية مع الأهداف العامة، ولا تتناقض معها.

معايير وضع الاهداف التسويقية:

- 1- تتطابق مع اهداف المنظمة.
- 2- ذات جدوي وفائدة.
- 3- تكون وثيقة الصلة بالسياسة العامة للمؤسسة.
- 4- تكون مرنة ويمكن تطويعها مع تغير البيئة والمواقف.
- 5- واضحة وموجزة.
- 6- مثيرة ومشوقة.
- 7- الإبداع.
- 8- أن يشارك بها كل من بداخل المنظمة.
- 9- الترابط بين الأهداف.

ثالثا : تحليل السوق والمؤسسة:

حتى يستطيع رجل التسويق تقديم قرار تسويقي ناجح لابد من فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة والمكان الذي تقع فيه المؤسسة والتعرف علي جمهور المنظمة وتطوير نظم المعلومات التسويقية.

وتمر عملية التحليل بثلاث مراحل رئيسية:

- 1- مرحلة جمع المعلومات
- 2- مرحلة تفسير المعلومات
- 3- مرحلة تحديد كل من نقاط القوي والضعف والفرص والتهديدات.

العوامل المؤثرة في القرارات التسويق الرياضي:

1- المستهلك:

يحتاج رجل التسويق الي فهم ومعرفة المستهلكين الذين يستخدمون منتج شركته.

معرفتك بعملائك سيقودك ويقود عميلك التجاري الرياضي علي صنع القرارات الهامة عن منتجاتك واسعارها وتوزيعها والترويج لها.

ويتم دراسة المستهلك من خلال:

- المتغيرات الديموجرافية (دراسة السكانية).

- المتغيرات النفسية.

- نمط الحياة.

- سلوك الشخص.

2- المنافس (تحليل المنافس).

- تشمل دراسة المنافس دراسة عن قرب مع المنافسين الاخرين وماذا يصنع.

- يجب تحليل المعلومات التي يتم جمعها عن المنافسين حيث يقوم بتحليل:

- نقاط القوي والضعف

- وضع المنافس في السوق

- المزيج التسويقي.

- اتجاهاته.

- الصناعة.

- نصيب السوق.

3- تحليل المنظمة

ويتم تحليل البيئة المنظمة من خلال

- المهمة والاهداف.

- التمويل.

- الوضع في السوق.

- نصيب السوق.

- استراتيجيات مزيج التسويق.

- نقاط القوي والضعف.

4- تحليل المناخ:

المناخ يشير الى البيئة المحيطة او الجو السائد كمأثر للعوامل والمتغيرات التي قد تؤثر في النشاط الاقتصادي للرياضة.

يشمل المناخ علي:

المناخ الاقتصادي:

يمكن ان يؤثر في عمل المنظمات الرياضية ويجب علي رجل التسويق ان يحلل الموقف الاقتصادي القائم ويحدد اثرة علي منظمة ربال كانت هناك فرص للنجاح ومن العوامل الاقتصادية المهمة هي فوائد القروض - معدل النمو الاقتصادي - اشكال التمويل.

المناخ الاجتماعي:

يمكن للعادات والسلوكيات الاجتماعية ان تؤثر على المؤسسه لذا يجب علي رجل التسويق ادراك هذه العادات والسلوكيات وتحليلها وتحديد اثرها علي المنظمات.

المتغيرات الديموجرافية:

وتشمل علي السن والجنس والحالة الاجتماعية واسلوب الحياة والمهنة والدخل والاطلاع علي النسب المئوية الخاصة بالمجموعات السكنية.

المناخ القانوني:

عندما تتعرض المنظمات لمشكلة مع طرف اخر فانه يمكنها القيام بدعوي قضائية واللجوء للقضاء

فالمنظمات تعمل في اطار مجموعة من القوانين التي تحكم وتنظم علاقة المنظمات الرياضية بعضها ببعض سواء علي المستوى القومي او علي المستوى المحلي. يجب علي رجل التسويق ان يكون علي دراية تامة بالقوانين التي تحكم العلاقة بين المنظمات المختلفة حتي يستطيع الكشف عن الفرص والتهديدات في اقتصاديات الرياضة.

رابعاً: صياغة الاستراتيجية التسويقية:

1- صياغة خطط المزيج التسويقي المتكامل:

المنتج السعر المكان الترويج

2- وضع البرامج التنفيذية.

خامساً: تنفيذ الخطط ومراقبتها ومتابعتها.

سادساً: تقييم الخطط



قائمة المصادر والمراجع

بالعربية الكتب:

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيخا: الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 2- الجاسم جعفر: تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 3- دانيال ريغ: معجم عربي فرنسي، مكتبة لاروس، القاهرة، 1983-4.
- 4- رأفت رضوان: الإدارة الالكترونية، مركز دعم المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، 2011.
- 5- لطيفة شرف الدين ونعمان عبد الغني: الإدارة الرياضية، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين، 2010.
- 6- محمد الفيومي محمد وسمير كامل: الحاسب الآلي في المجال التجاري، د. م. ب. ن، 1999.
- 7- مروان عبد المجيد إبراهيم: إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، دار النشر، عمان، 2002.
- 8- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية البدنية و الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 9- نبيل علي: العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، الكويت، 2010. المؤتمرات:
- 10- حسن محمد العفسي، مها أحمد غنيم: شبكة الانترنت العالمية واستخداماتها في المكتبات ومراكز المعلومات، وقائع المؤتمر العربي الثامن للمعلومات (منشور)، القاهرة، 4 - 1 نوفمبر 1999

باللغة الأجنبية

- 11- Emmanuel Pateyron, *La veille stratégique, Economica, Paris, France, 1998.*
- 12- Derek Anderson and Michel Greenhalgh, *Computing for non – scientific applications, Leicester university press, without place, and town, 1987.*

