

الأهداف بعيدة المدى والاستراتيجيات
العامة

**Long-Term Objectives
and Generic Strategies**

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

□ مقدمة الفصل

□ الأهداف بعيدة المدى

- الربحية
- الانتاجية
- الوضعية التنافسية
- تنمية العاملين
- العلاقات بين العاملين
- القيادة التقانية
- المسؤولية العامة

□ خصائص الأهداف بعيدة المدى

- المرونة
- قابلية القياس عبر الزمن
- التحفيز
- متجانسة
- قابلة للفهم
- منهجية بطاقة الأداء المتوازن

□ الإستراتيجيات العامة generic strategies

- قيادة التكلفة المنخفضة
- التمايز
- التركيز

□ متطلبات الإستراتيجيات العامة

1

2

3

الإدارة الإستراتيجية ، الفصل السادس- المحاضرة السادسة

مقدمة الفصل

- قبل البدء بمعرفة كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من الهام التعرف إلى المكونين الرئيسيين لأي خيار استراتيجي : الأهداف بعيدة المدى، والاستراتيجيات العامة.
- تعرّف الأهداف بعيدة المدى بأنها : **“النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل”**.
- يحدّد هذا المستقبل عادة بفترة زمنية لا تتجاوز خمس سنوات.
- سبعة أهداف مشتركة بعيدة المدى يمكن التعرف إليها ومناقشتها هي: الربحية، الإنتاجية، الوضعية التنافسية، تطوير العاملين، علاقات العاملين، القيادة التقانية، والمسؤولية العامة.
- يفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمؤسسة كالأهداف قصيرة المدى.
- كما يجب أن تكون هذه الأهداف: مرنة، محفّزة، متجانسة، وقابلة للفهم من الجميع.

مقدمة الفصل

• أما الاستراتيجيات العامة **Generic strategies** ، فتعرّف بأنها ”مقاربة متكاملة تقود معظم الأفعال المرسومة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

• تقوم الإستراتيجيات العامة أو الإستراتيجيات بعيدة المدى على فكرة أساسية ألا وهي **كيف تستطيع المؤسسة المنافسة في الأسواق؟**

• تتشكل الإستراتيجيات العامة من ثلاث استراتيجيات فرعية هي:

• قيادة التكلفة المنخفضة،

• التمايز،

• والتركيز.

الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

يعترف القادة الإستراتيجيون بأن أعظمة الربح قصير المدى ليس أفضل المقاربات التي تحقق نمو المؤسسة وربحيتها المستدامة.

1- الربحية Profitability

إن قدرة عمل المؤسسة على المدى الطويل يتوقف على درجة تحقيق مستوى مقبول من الربح

2- الانتاجية Productivity

- الإستراتيجيون يحاولون باستمرار رفع انتاجية منظوماتهم
- المؤسسة التي تستطيع تحسين العلاقة بين المدخلات والمخرجات بإمكانها رفع ربحيتها
- معظم المؤسسات تنص من بين أهدافها على هدف الإنتاجية
- غالباً ما ينظر إلى الإنتاجية كعدد الوحدات المنتجة أو عدد الخدمات المقدمة لكل وحدة مدخلات.

الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

3- الوضعية التنافسية Competitive Position

- أحد مقاييس نجاح المؤسسة هو **الهيمنة النسبية في الأسواق**
- المؤسسات الكبرى عادة ما تضع أهدافاً تتعلق بالوضعية التنافسية وتتبنى في أغلب الأحوال **المبيعات الكلية أو حصة السوق كمقاييس للوضعية التنافسية**
- شركة **Gulf oil** وضعت لنفسها هدف الانتقال، خلال خمس سنوات، **من الصف الثالث إلى الثاني** كمنتج لمادة البوليبروبيلين عالية الكثافة. وحددت حجم المبيعات كوحدة للقياس.

4- تنمية العاملين Employee Development

- **التعليم والتدريب** يقودان إلى **زيادة تعويضات الموظفين** وضمانة استمرار وظائفهم
- تطوير العاملين يعطي **الفرصة لزيادة الإنتاجية**
- إن صانعي القرار غالباً ما يتبنوا هدف تطوير العاملين في **خطتهم بعيدة المدى**.

الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

5- العلاقات بين العاملين Employee Relations

- تسعى المؤسسات إلى **توطيد أفضل العلاقات** بين العاملين
- المراحل **الإستباقية في تقدير احتياجات العاملين** وتأمينها أصبحت من خصائص القادة الإستراتيجيين
- يؤمن القادة الإستراتيجيون بأن **الإنتاجية مرتبطة بولاء العامل** من جهة، وعلى مدى **سعي القيادي الإداري إلى تأمين رفاه العامل** من جهة ثانية.

6- القيادة التكنولوجية Technological Leadership

- يجب على المؤسسات أن تقرر أن تكون قيادية (رائدة) أو تابعة في الأسواق
- كلا الخيارين صحيح، ولكن **لكل منهما استراتيجيات مختلفة** عن الآخر
- بعض المؤسسات تضع هدفاً له علاقة بالقيادة التكنولوجية.

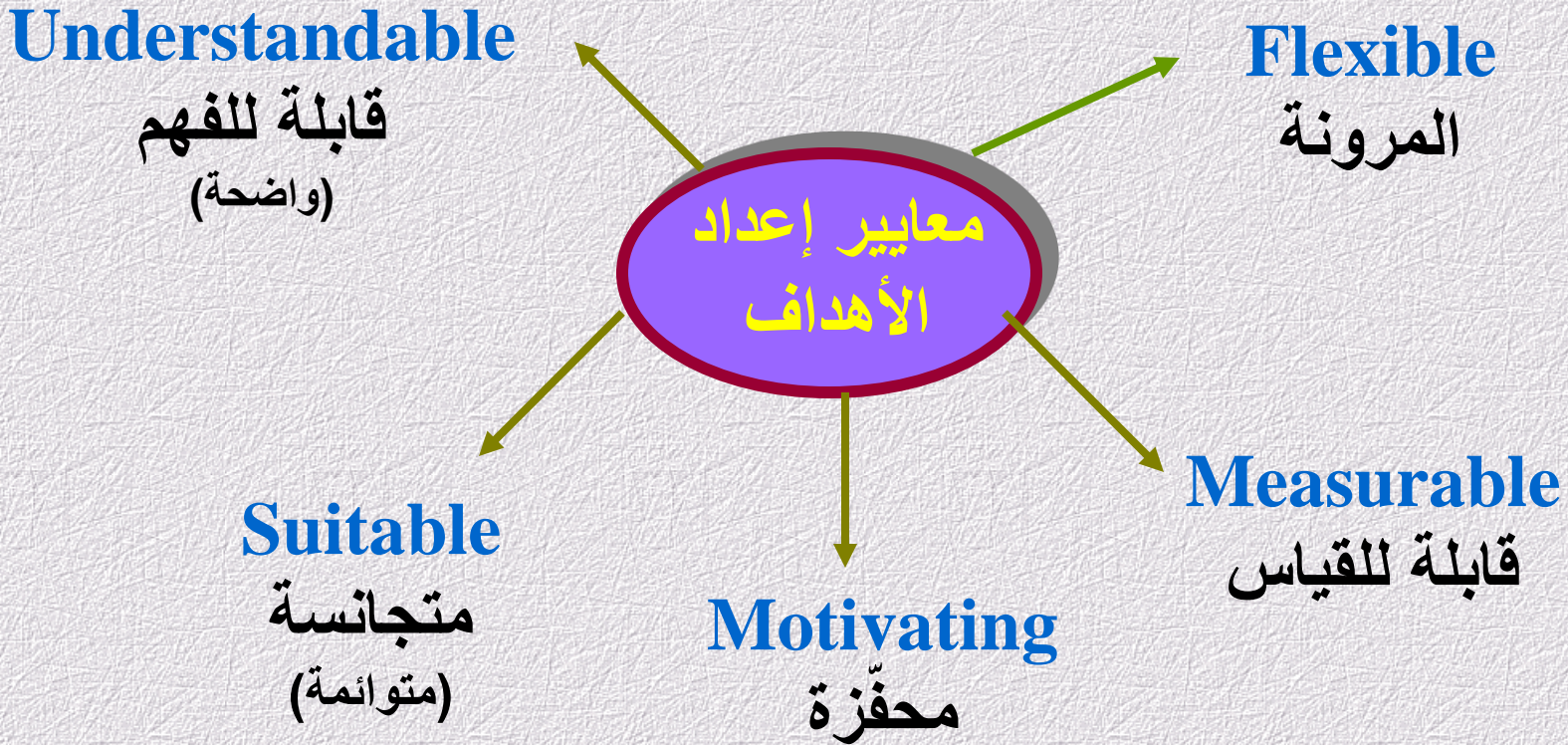
الأهداف بعيدة المدى Long-Term Objectives

7- المسؤولية العامة Public Responsibility

- يعترف القادة بمسؤوليتهم تجاه مستهلكيهم بشكل خاص، والمجتمع بشكل عام
- العديد من المؤسسات تبحث عن العطاء أكثر مما تطلبه الدولة منها.

خصائص الأهداف بعيدة المدى

خمسة معايير يجب تبنيتها عند إعداد الأهداف بعيدة المدى



خصائص الأهداف بعيدة المدى

Qualities of Long-Term Objectives

خمسة معايير يجب استخدامها عند تحديد الأهداف بعيدة المدى: المرونة، وقابلية القياس عبر الزمن، والتحفيز، والتجانس أو المواعمة، وقابلية الفهم.

1- المرونة Flexible

- يجب أن تتمتع الأهداف **بالمرونة الكافية للتصدي للمفاجآت** أو التغييرات التنافسية الطارئة أو للتكيف مع التنبؤات المحيطة بالمؤسسة.
- عادة ما **تنمو المرونة على حساب الجودة**.
- الحل الوحيد لتخفيف سلبيات آثار خفض الجودة، هو السماح في تصحيح المستوى وليس في طبيعة الأهداف.

خصائص الأهداف بعيدة المدى

Qualities of Long-Term Objectives

2- قابلة للقياس Measurable

- يجب ان تحدد بشكل واضح كيفية تحقيق الأهداف والمدة الزمنية اللازمة لذلك
- بالتالي يجب ان تكون الأهداف خاضعة للقياس.

3- محفزة Motivating

- **تزداد انتاجية العاملين عندما تكون الأهداف محفزة:** لأن تكون صعبة المنال أو سهلة جداً بشكل يضعف التحديات
- **تكن المشكلة في اختلاف درجة إدراك الأفراد والمجموعات لمدى صعوبة الأهداف أو ضعفها**
- **يمكن أن يشكل أحد الأهداف تحدياً كبيراً لمجموعة ما واحباطاً لمجموعة ثانية وعدم اكتراث لمجموعة ثالثة.**
- **إحدى التوصيات تقضي بتفصيل الأهداف على مجموعات محددة؛ ولكن تطوير مثل هذه الأهداف، يتطلب وقتاً وجهداً، مع أنها تكون عادة أكثر تحفيزاً من غيرها.**
- **يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق.**

خصائص الأهداف بعيدة المدى

Qualities of Long-Term Objectives

4- متجانسة وقابلة للمواءمة Suitable

- يجب أن تكون الأهداف متجانسة وقابلة للمواءمة مع الأهداف العريضة للمؤسسة
- يجب أن يكون كل هدف مرحلة في تحقيق جميع الأهداف
- إن الأهداف غير المتجانسة مع رسالة المؤسسة تشكل ضعفاً لتطلعاتها.

5- قابلة للفهم Understandable

- يجب أن يدرك القادة الإستراتيجيين على كافة مستوياتهم ما المنتظر تحقيقه
- يجب أيضاً أن يدركوا المعايير الرئيسية التي يقيم على أساسها أداءهم
- يجب أن تكون الأهداف موضوعة بشكل يسهل فهمها من المتلقي والعاملين.

منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

□ تعريف بطاقة الأداء المتوازن

منهجية بطاقة الأداء المتوازن: هي مجموعة من الإجراءات المرتبطة بشكل مباشر بإستراتيجية المؤسسة؛ وتوجهها لربط إستراتيجيتها بعيدة المدى بالأهداف وإجراءات التنفيذ.

□ وظائف بطاقة الأداء المتوازن :

يقود تطبيق هذا المنهج إلى:

- توازن بين الإجراءات المالية وغير المالية
- توازن بين الإجراءات القصيرة وبعيدة المدى
- التركيز الاستراتيجي والتنظيم التعاوني.

منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

□ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

إن التوجه القيادي للمقاييس غير المالية ليس مدخلاً جديداً لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة. لكن **Balanced Scorecard** هو أول من وضع هذا التصور في الطرق القياسية من خلال ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن

يقوم هذا المنهج على الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير والرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على التطور المستقبلي للمؤسسة.

كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاثة وهي: الماضي ، والحاضر ، والمستقبل. وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة؛ بمعنى آخر رصد العمليات اليومية للمنظمة ولكن على شكل مقاييس ومعايير إرشادية لتحقيق أفضل نتائج الأداء الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

- يتيح هذا المنهج للقياديين طريقة لترجمة الإستراتيجية إلى عمليات قابلة للتنفيذ وذلك استناداً إلى أربعة محاور هي:
 - الأداء المالي (المعايير المالية والاستثمارية)
 - معرفة المستهلك (رضا العميل ومدى تحقيق متطلباته)
 - عمليات الأعمال الداخلية (نظام جودة العمليات الداخلية)
 - التعلم والنمو والبناء والتقدم الاستراتيجي.

منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

إن التوازن والتكامل بين محاور البطاقة يحتاج أن تخضع تلك المحاور لعدد من التساؤلات في كل محور وهي:

- 1- **لكي ننجح مالياً**، ماهي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع حملة الأسهم؟
 - 2- إذا أردنا أن **ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية**، ما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟
 - 3- **لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء**، ماهي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها؟.
 - 4- **حتى ننجح في العمل والبناء الادائي الفعال**، ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟ .
- بعد الإجابة على التساؤلات المختلفة لكل محور، تنتقل البطاقة إلى مرحلة الربط في صياغة الأهداف، والمقاييس الإستراتيجية، وخطط العمل، وطرق الاتصالات، والربط الديناميكي لعمل البطاقة على شكل دائرة متحركة.

منهجية بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

يمكن تقسيم الأهداف المتوازنة لقياس الأداء لكل إدارة وقسم على النحو التالي:

1- أهداف متوازنة على مستوى الوحدة المالية

2- أهداف متوازنة على مستوى رغبات وطلبات العملاء

3- أهداف متوازنة على مستوى العمليات والتشغيل

4- أهداف متوازنة على المستوى العام للتعليم والابتكار والتطوير

5- أهداف متوازنة على مستوى البناء الثقافي والجودة

6- أهداف متوازنة على مستوى إدارة التغيير وإعادة البناء الهندسي للعمل.

7- أهداف متوازنة على مستوى التدريب والتطوير للعاملين وتفويض المسؤوليات.

الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

• يعتقد العديد من الخبراء بأن الفلسفة العامة لأنشطة الأعمال المعلنة في رسالة المؤسسة، يجب تحويلها إلى توجهات استراتيجية اجمالية قبل تحديدها باستراتيجيات متوسطة المدى؛

• بمعنى آخر، تدور الإستراتيجية العامة أو الإستراتيجية بعيدة المدى حول فكرة أساسية ألا وهي **كيف تستطيع المؤسسة المنافسة في الأسواق؟**

• التعبير الشائع لهذه الفكرة الأساسية هي الإستراتيجية العامة **generic strategy**

• انطلاقا من الخطة التي طوّرها **Michael Porter**، يعتقد العديد من المخططين أن أية خطة استراتيجية بعيدة المدى يجب أن تشتق من محاولة المؤسسة البحث عن الميزة التنافسية المبنية على واحدة من الإستراتيجيات العامة الآتية:

الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

(1) إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة

وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، انطلاقاً من الاستثمار الأمثل للموارد .

(2) إستراتيجية التمايز

إستراتيجية البحث **عن التميز أو الأفراد بخصائص استثنائية** في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

(3) إستراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار **مجال تنافسي محدود** في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على **جزء معين من السوق** وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة .

Generic Strategies الاستراتيجية العامة

الميزة التنافسية

التفرد الذي يستشعره المستهلك

وضعية التكلفة المنخفضة

استراتيجية
التمايز
differentiation

استراتيجية قيادة
التكلفة المنخفضة
low-cost leadership

الصناعة
(أسواق عريضة)

استراتيجية
التركيز
Focus

مجموعة خاصة من
المستهلكين
(أسواق ضيقة)

الهدف الاستراتيجي

Generic Strategies الاستراتيجية العامة

1- استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة *low-cost leadership*

- السعي إلى تخفيض التكلفة والكفاية
 - خفض الأسعار أو تحقيق هامش ربحي مرتفع
 - الاستفادة من اقتصاد الكم *economies of scale*
 - مهاجمة المنافسين من حيث السعر
- مؤسسات تتبع هذه الإستراتيجية:

McDonalds

Wal-Mart

Generic Strategies الاستراتيجية العامة

2- استراتيجية التمايز *differentiation*

- توليد وتسويق **منتجات فريدة** من نوعها لمجموعات (الزمر) من المستهلكين
- كسب **ولاء المستهلك** من خلال منتج متفوق بجودته
- ترجمة الجودة العالية إلى **رفع السعر**

Generic Strategies الاستراتيجية العامة

يأخذ التمايز Differentiation أشكالاً مختلفة:

- الهبة والمقام وصورة العلامة التجارية
Prestige or brand image
- التقنية Technology
- الابتكار Innovation
- خدمة المستهلك Customer service
- شبكة الموزع Dealer network

Generic Strategies الاستراتيجيات العامة

أمثلة على أشكال التمايز:

- المذاق الفريد: *Unique taste – Dr. Pepper*
- أشكال متعددة: *Multiple features – Microsoft Windows and Office*
- خيارات واسعة ومكان واحد للتسوق: *Wide selection and one-stop shopping – Home Depot, Amazon.com*
- خدمة عالية: *Superior service -- FedEx, Ritz-Carlton*
- توافر قطع التبدیل: *Spare parts availability – Caterpillar*
- تصميم هندسي واداء: *Engineering design and performance – Mercedes, BMW*

Generic Strategies الاستراتيجية العامة

أمثلة على أشكال التمايز (يتبع):

- هبة (مقام): **Prestige – Rolex**
- موثوقية المنتج: **Product reliability – Johnson & Johnson**
- جودة التصنيع **Quality manufacture – Michelin, Toyota**
- القيادة التقانية **Technological leadership – 3M Corporation**
- صورة المنتج رفيع المستوى **Top-of-line image – Ralph Lauren, Starbucks, Chanel**

الاستراتيجيات العامة Generic Strategies

3- استراتيجية التركيز Focus

- محاولة الوصول إلى **جزئية من الأسواق** عادة ما تكون مهمة من المسوقين الكبار
- التوجه إلى مجموعة أو أكثر من المستهلكين أو مشتريين من الصناعة
- التركيز على **التكلفة أو التمايز**.
- خدمة **مناطق معزولة جغرافياً**
- ارضاء احتياجات المستهلك الذي لديه **مصاعب خاصة** مالية أو خدماتية أو توريدية.
- اختيار المؤسسة مجموعة أو جزئية من الأسواق وتعدّ استراتيجيتها لخدمتها.
- المثال الكلاسيكي في الغرب هو **كابيل التلفزيون**. حيث استفادت بعض المؤسسات من المناطق الريفية النائية المهمة من خدمات المؤسسات الكبيرة لتكسب هذه الأسواق.

متطلبات الإستراتيجيات العامة

المتطلبات التنظيمية	متطلبات المهارات والموارد	الإستراتيجية العامة
<ul style="list-style-type: none">• تحكم صارم بالتكلفة• تقارير دورية ومفصلة• بنية تنظيمية محكمة• محفزات مرتبطة بالأهداف الكمية	<ul style="list-style-type: none">● استثمارات رأسمالية مستدامة● سهولة الحصول على رأس المال● مهارات هندسية للعمليات● رقابة مكثفة على العاملين● تصميم منتجات سهلة التصنيع● منظومة توزيع الكلفة المنخفضة	<ul style="list-style-type: none">● قيادة التكلفة المنخفضة

متطلبات الإستراتيجيات العامة

المتطلبات التنظيمية	متطلبات المهارات والموارد	الإستراتيجية العامة
<ul style="list-style-type: none"> ● تنسيق كبير بين وظائف البحث والتطوير وتطوير المنتج والتسويق ● معايير قياس ذاتية وحوافز غير مبنية على الكم ● مغريات لاستقطاب أصحاب العمالة الماهرة والعلميين والمبدعين 	<ul style="list-style-type: none"> ● هندسة المنتج ● الإبداع ● قدرات كبيرة في البحث الأساسي ● سمعة المؤسسة من حيث الجودة أو القيادة التقنية ● التفرد في مزج المهارات ● تعاون كبير في خطوط الإنتاج ● براعة كبيرة في التسويق 	<ul style="list-style-type: none"> ● التمايز
<ul style="list-style-type: none"> مزيج من السياسات المذكورة أعلاه والموجهة نحو أهداف إستراتيجية خاصة 	<ul style="list-style-type: none"> مزيج من السياسات المذكورة أعلاه والموجهة نحو أهداف إستراتيجية خاصة 	<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز