



## The impact of strategic management at the ceramic tiles industry in Egypt

**Name: Fathy Abdel Wahab Osman**

**Job title: Assistant Professor at ceramic Department, the Faculty of Applied Arts,**

### **ABSTRACT**

The concept of a strategic management defines that strategic management as a set of decisions and administrative systems, which sets out the vision and mission of the organization Vision & Mission in the long term in light of the competitive advantages and it seeks to implementation through the study, follow-up and evaluation of environmental opportunities and threats, and organizational weaknesses and strengths And to achieve a balance between the interests of the various parties (Stakeholders). The essence of strategic management in long-term planning, which aims to allocate resources to reach certain goals. Research addresses and clarify the difference between strategic management, strategic planning and the work of an analytical study on the ceramic tiles industry in Egypt through the concept of strategic management to increase competitiveness.

### **Keywords:**

**Strategic Management – Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats**

### **INTRODUCTION**

It could be said that the strategic planning and management have a vital role in the life cycle of the organization, as they effectively contribute in setting its perceptions and visions, as well as help establishing its future. In order to identify the relation between the strategic planning and the strategic management, we have to review the concept of strategic management through the fields of study in the management science, as they are concerned with making decisions and determining the main acts that have a substantial impact on the future of the organization in long term. These decisions and acts are concerned with the formation (or preparation), the execution (or applying), and the evaluation (or monitoring) of the necessary strategies to achieve the organization's objectives. There is a difference between strategic management and strategic planning, which is specified in view of recognizing the components of the strategic management operation, which consists of two distinguished and - at the same time - related stages; preparing and executing the strategy.

The importance of this research lies in highlighting the importance of the strategic management in the quality and the marketing of ceramic tiles; in order to compete nationally and internationally, by setting a perception of the factors that affects the concept of strategic management, through activating the strategic management that leads to the prosperity of the ceramic tiles industry in Egypt and to achieving high international rating.



The practical aspect of the research will be applied on the ceramic tiles industry in Egypt through visits and interviews at some ceramic tiles factories, to learn the importance of strategic management and its impact on the quality of ceramic tiles. It is known that the ceramic tiles industry has flourished lately in the Arab region in general; and in Egypt in specific, it has become a strategic industry in a short amount of time, and has put Egypt among the major countries in this filed, whether in designing or production, such as Italy and Spain, besides the quality and specifications of which the local product has sometimes outweighed the international product. The volume of investments in the ceramic tiles industry is estimated about 10 billion Egyptian Pounds. The problem of the research lies in how can the strategic management interact with the system of the ceramic tiles industry in Egypt to achieve the required quality in the ceramic tiles.

(Esam Badawy / 2010, internet reference 19), (Hosam Elzorkany / 2013, internet reference 21)

### 1.1 What

Find the problem lies in how the management of strategic interaction with the ceramic tiles industry system in Egypt to achieve quality ceramic tiles.

### REFERENCES

C.kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités » édition maxima ,paris 2002.

R.A Thiéart , »la stratégie d'entreprise « , 2ème édition MCGRAWHILL 1991.

<http://abouzied2010.mam9.com/t15-topic>

<http://islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2009/05/14/81975.html>

<http://www.khayma.com/madina/m3-files/manag-str.htm>

### ملخص البحث

## أثر الإدارة الإستراتيجية على صناعة البلاطات الخزفية في مصر

### The impact of strategic management at the ceramic tiles industry in Egypt

يعرف مفهوم الإدارة الإستراتيجية أنه الإدارة الاستراتيجية 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 . ويكمن جوهر الإدارة الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة . ويتناول البحث توضيح الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وعمل دراسة تحليلية على صناعة البلاطات الخزفية في مصر من خلال مفهوم الإدارة الأستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية .



## مقدمة :

شهد العقد الأخير من القرن العشرين، تسارعاً وديناميكياً في المتغيرات البيئية سواء على صعيد التكنولوجيا أو في السياسة والاقتصاد والتعليم، وبرز مفهوم المنافسة بين المؤسسات الحاضنة لهذه المجالات. ويمكننا القول أن للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في حياة المنظمات، كونها تسهم بدور فاعل في وضع التصورات والرؤى ورسم معالم المستقبل، ولتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية نستعرض لمفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال مجالات الدراسة في علم الإدارة حيث يختص هذا المجال باتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنشأة في الأجل الطويل و تتعلق هذه القرارات والتصرفات بتكوين (أو إعداد) وتنفيذ (أو تطبيق) وتقييم (أو رقابة) الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف المنشأة ويوجد فرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يتحدد في ضوء معرفة مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية التي تتكون من مرحلتين متميزتين ومتراپطين في ذات الوقت وهما مرحلة إعداد و تنفيذ الاستراتيجية. يمكن حصر هذه المسؤولية ضمن ثلاث جهات رئيسية هي : الإدارة العليا/الصف الثاني لها ½ الخبراء الذين يعملون بصفة دائمة والاستشاريين الذين يمكن الاستعانة بخدماتهم من خارج المنظمة. وفي الغالب تكون الإدارة العليا هي المسؤولة مسؤولية كاملة عن القيام بالإدارة الاستراتيجية وغالباً ما يتمثل ذلك في مجلس ادارة الشركة ورئيسها أو في المدير العام أو في العضو المنتدب وعندما يكون للمنظمة عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فإن نواب الرئيس كرجال الصف الثاني للإدارة العليا عادة مايقومون بهذه الإدارة.

وسوف يتم التطبيق للجانب العملي على صناعة البلاطات الخزفية في مصر ، حيث نجد أن صناعة السيراميك إزدهرت خلال الأونة الأخيرة في المنطقة العربية بوجه عام وفي مصر بوجه خاص ، حيث أصبحت في وقت قصير صناعة إستراتيجية وضعت مصر على مصاف الدول الكبرى التي تشتهر في هذا المجال ، مثل إيطاليا وإسبانيا سواء في مجال التصميم أو الإنتاج ، إضافة إلى الجودة ومواصفات التي في بعض الأحيان تفوق فيها المنتج المحلي على العالمي. ويقدر حجم الإستثمارات في صناعة السيراميك في مصر بحوالي ١٠ مليار جنيه مصري. (عصام بدوي/٢٠١٠ ، نت مرجع ١٩) ، (حسام الزرقاني/٢٠١٣ ، نت مرجع ٢١)

## مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية التفاعل مع منظومة صناعة البلاطات الخزفية في مصر لتحقيق جودة البلاطات الخزفية .

## اهمية البحث :

تتركز أهمية البحث في أظهار أهمية الإدارة الاستراتيجية في جودة وتسويق البلاطات الخزفية للمنافسة محليا وعالميا من خلال وضع تصور للعوامل التي تؤثر على مفهوم الإدارة الاستراتيجية

## اهداف البحث :

الهدف الرئيسي للبحث هو الكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية في صناعة البلاطات الخزفية في مصر .

## فروض البحث :

- تفعيل الإدارة الاستراتيجية قد يؤدي إلى ازدهار صناعة البلاطات الخزفية في مصر وتحقق تصنيف عالمي متقدم



- تطبيق الإدارة الاستراتيجية في منظومة صناعة البلاطات الخزفية في مصر ممكن إلى حد ما .
- من المحتمل عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية تحدث مشاكل في بعض المصانع .

#### منهج البحث :

يتبع البحث المنهج الوصفي - التحليلي : يشمل عرض وتحليل للمعلومات والمفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية التي سوف تؤدي الي وضع استراتيجيات لصناعة البلاطات الخزفية . ويمكن استخدام المنهج الإستقصائي من خلال تناول كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بعض المصانع المنتجة للبلاطات الخزفية في مصر .

#### مصطلحات البحث :

الإدارة الإستراتيجية Strategic Management — القوى Strengths - الضعف Weaknesses —  
الفرص Opportunities - التهديدات Threats

#### الاطار النظري للبحث :

- دراسة المفاهيم والتعريفات الخاصة بالإدارة الإستراتيجي.
- دراسة العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية.
- دراسة مهام وأهمية الإدارة الاستراتيجية
- التعرف علي مهام وأهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال عمل مقابلات وزيارات للمصانع .

#### اجراءات البحث :

عمل زيارات و مقابلات للمصانع انتاج البلاطات الخزفية للوقوف علي أهمية الإدارة الاستراتيجية وأثره على جودة البلاطات الخزفية .

#### مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يمكن توضيح مفهوم الإدارة الإستراتيجية من خلال تجزئة المصطلح إلى عناصره الأساسية ، فالإدارة Management بمعناها البسيط تعني وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتعني أيضاً عملية حشد الموارد و عناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة ( منتجات أو خدمات ) من خلال وظائف التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التشكيل ، الرقابة واتخاذ القرارات. ( هشام صبرى / ص ٢٦ )

أما الإستراتيجية Strategia فمن المعروف أن جذور المصطلح تعود إلى الأصل الإغريقي استراتيجوس Strategos " فن قيادة الحرب من قبل الجنرالات " ، فالتعريف المبسط يعني فن الإدارة والقيادة.

قدم Mintzberg تعريفه في سنة ١٩٤٤ إن الإستراتيجية تعرف باستخدام واحد أو أكثر من المصطلحات التالية: خطة plan نمط pattern موقف position ومنظور perspective . بينما عرف شاندلر الإستراتيجية بأنها: تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيقها. أما أنسوف Ansoff فعرف الإستراتيجية على أنها: تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها . ( أنسوف إتش).



أما كينيث أندرو Kenneth Andrews فقد عرف الإستراتيجية بأنها نمط من القرارات داخل المنظمة التي تقرر وتوضح أهداف المنظمة ورؤيتها وغايتها، وينتج عن هذه القرارات السياسات والخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . يوضح هذا التعريف بطريقة بسيطة أن الغاية من الإستراتيجية هي وضع السياسات والخطط اللازمة للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي تحقيق هذه الأهداف. وهناك مستويات ثلاثة للإستراتيجية :

- (١) **إستراتيجية المنظمة** : وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها.
- (٢) **إستراتيجية الأعمال** : يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقى معين .
- (٣) **الإستراتيجية الوظيفية** : تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الإستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها فكراً دأرباً جديداً وتوليفة جديدة ومتنوعة من التقنيات والنماذج العملية في الإدارة الحديثة ومنهج علمي واضح وديناميكي في عملية واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. وعلى حد تعبير Glueck إن الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة متواصلة من القرارات والأفعال المحكمة التي تؤدي بالنتيجة إلى بناء وتطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة .

و يقول Higgins أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها . كما عرفها " chandler: هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف .

وتعرف على أنها مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار مسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف . "نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة. ( R.A Thiétart, 1991 )

وتعرف بأنها " -مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة.

على السلمي : " هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها

وعرف العالمان ثومبسون و سترايكلاند Strickland & Thompson الإدارة الإستراتيجية بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية .

ويعرفها David بأنها:- " صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ." وعرفها كل من ( Jauch, Glueck ) بأنها:- " الخطة الموجودة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة." ( نت / مرجع ١٨ )

ف نجد الإدارة الإستراتيجية هي علم وفن يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة. يكمن جوهر الإدارة الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولاً إلى أهداف معينة . ( العارف ٢٠٠١ ص ٦ / نت مرجع ٢٠ )



وتعرف بأنها : " عملية مستمرة غير منتهية تهدف إلى الحفاظ على المؤسسة ككل على نحو ملائم، من أجل تعزيز قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة. " ويتطرق هذا التعريف إلى جانب مهم للإدارة وهو الرقابة والمتابعة والتطوير المستمر الذي يأتي نتاجاً لعمليات التقويم وفقاً لرؤية واضحة وقدرة فائقة للإدارة العليا على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة، وهذا يعطي إشارة واضحة إلى أن هناك تشابهاً كبيراً بين مفهومي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالمحتوى، حيث كلاهما يشتمل على إعداد الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها، ولكن الاختلاف في تباين الاستخدام لكلا المفهومين بين المنظمات والشركات.

ويقول حسب علي عبد الله: "هي إتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو إختفاءها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية هي التفكير في كيفية إستعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المراد تحقيقها. (د.علي عبد الوهاب / ص ٣٦ )

إن الإدارة الإستراتيجية ضمن هذا السياق هي منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات البيئية عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة للمنظمة. وأيضاً تهتم بمتابعة وتقويم الأداء الكلي للمنظمة من حيث كون المنظمة عبارة عن حزمة متكاملة ومتفاعلة من النظم الوظيفية الفرعية التي تحتوي عناصر قوة وضعف كما تهتم بأداء كل نظام وظيفي وكل وحدة أعمال إستراتيجية وتحديد أدوارها في خلق قيمة متميزة واستثنائية لمنتجات وخدمات المنظمة.

ونجد أن الإدارة الإستراتيجية في مقدمة وظائف ومهام الإدارة العليا في كل المؤسسات والمنظمات الحديثة وذلك من أجل صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وتحليل الخيارات أو المسارات الإستراتيجية المتاحة والمفاضلة فيما بينها في ضوء تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وبالتالي اختبار وتطبيق ومراقبة تنفيذ الإستراتيجية الملائمة للمنظمة. وبالتالي تتكون معرفة حقيقية عميقة بأنشطة الأعمال الرئيسية التي تستطيع المنظمة تنفيذها باقتدار ، وتحديد الأنشطة التي يجب القيام بها من خلال تنمية وتطوير علاقة المنظمة مع بيئتها ، وإدارة لعبة المنافسة بكفاءة وفعالية وبطريقة تحقق للمنظمة الميزة التنافسية المؤكدة والمستمرة.

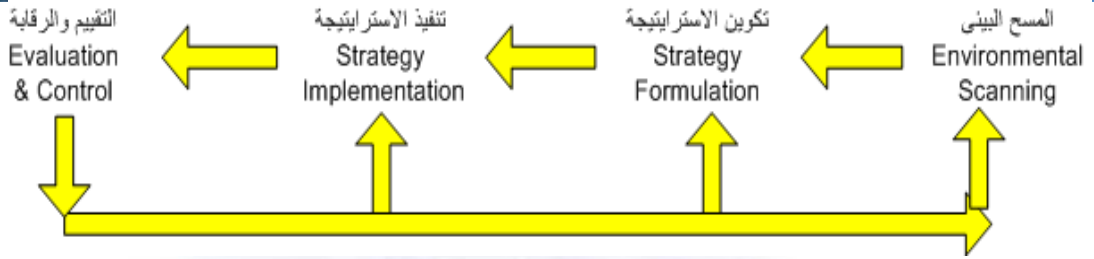
**وبالتالي نستخلص أن :** الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة Stakeholders . حيث تركز على : الأهمية ، الشمولية والنظرة المستقبلية.

**يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي:**

- طريقة جديدة في التفكير الإداري
- أسلوب جديد في الإدارة
- منهجية جديدة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية

### **العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية :**

وتتكون من أربعة عناصر وهي المسح البيئي وتكوين وتنفيذ الاستراتيجية ثم التقييم والرقابة كما بالشكل رقم ( ١ )



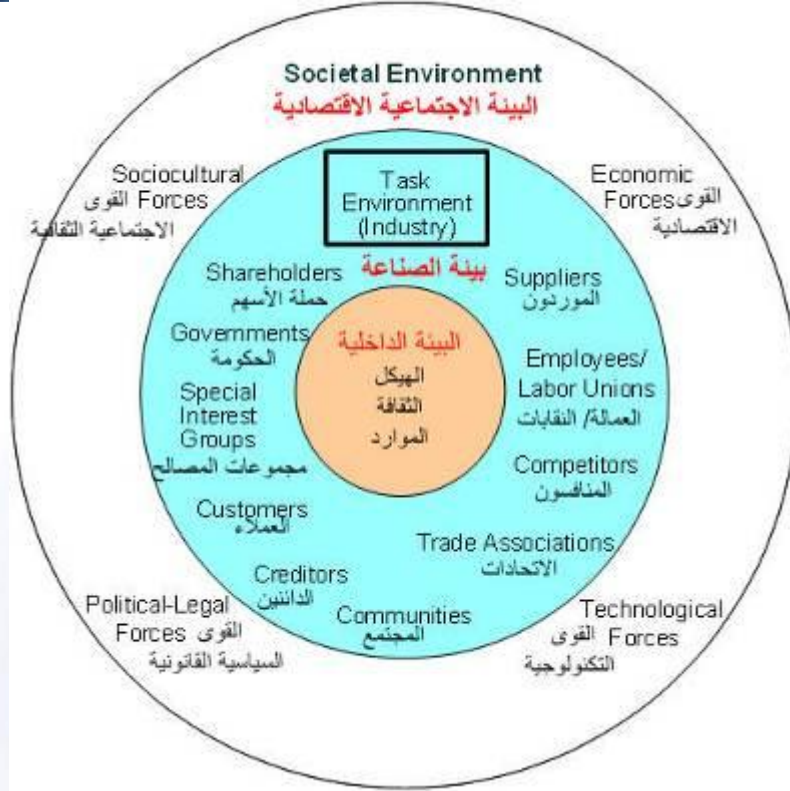
شكل رقم ( ١ ) يوضح العناصر الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية .

(١) **المسح البيئي** : يتم المسح البيئي لكل من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات وكذلك البيئة الداخلية لتحديد نواحي القوى والضعف في المنظمة ( المتغيرات البيئية) Environmental Variable يتم تحديد العوامل التي تعد أكثر أهمية لمستقبل المنظمة يطلق عليها عوامل استراتيجية Strategic Factors . وتعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها- أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، 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 كما بالشكل رقم ( ٢ )

**أولا البيئة الخارجية** : تحتوي على متغيرات (الفرص والتهديدات) وتنقسم إلى جزئين أولهما البيئة العامة التي تتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية. بينما الجزء الثاني 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.

**ثانياً: تحليل البيئة الداخلية** : تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير و تشمل البيئة الداخلية كل من:

- الهيكل التنظيمي Structure: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في 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 . (نت/ مرجع ١٦ )



شكل رقم ( ٢ ) يوضح المسح البيئي للمؤسسة .

ومن خلال المسح البيئي يظهر مصطلح التكيف الاستراتيجي الذي يعتبر أي 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".

(٢) **تكوين الاستراتيجية:** وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال.

(٣) **تنفيذ الاستراتيجية:** وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغييرات داخل الثقافة التنظيمية، والهيكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل

(٤) **التقييم والرقابة:** هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أداؤها 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. (أسامة زين العابدين نت / مرجع (١٨)، (محمد سمير / ٢٠٠٩)

### مهام الإدارة الاستراتيجية:

استخلص كل من "Pearce" و"Robinson" تسعة مهام رئيسية للإدارة الاستراتيجية الخاصة بأي منظمة أو مؤسسة، وهي:

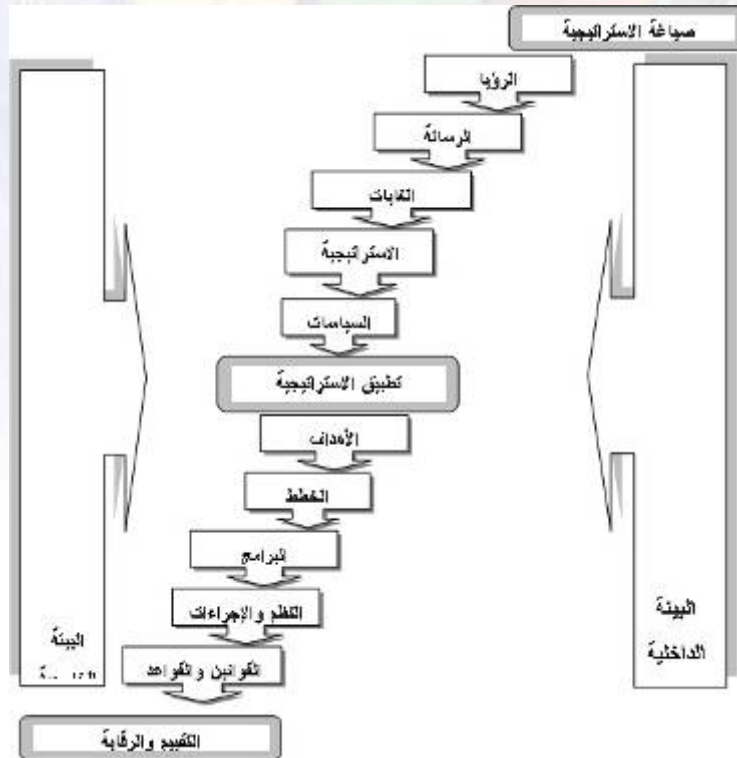
١. صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.





٢. تنمية صورة للمنظمة والتي تُظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
٣. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
٤. تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
٥. تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
٦. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
٧. تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
٨. تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل والتكنولوجيا.
٩. تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات

وتستطيع الإدارة الإستراتيجية أن تحقق نوع من الديناميكية المخططة أو نمط ما من اللولبية الموجبة التي تدفع مدراء الإدارات العليا وصناع القرار الإستراتيجي في المنظمة على امتلاك قدرات ومهارات التفكير الإستراتيجية ورؤية المستقبل من خلال إدراك الواقع والتنبؤ بمتغيرات السوق والاستجابة السريعة المرنة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بسلوكه في المستقبل والشكل رقم (٣) يوضح نموذج الإدارة الاستراتيجية. (نت / مرجع ١٧)



شكل رقم (٣) نموذج الإدارة الاستراتيجية



## أهمية الإدارة الاستراتيجية:

١. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات: فالإدارة التي تقوم بتلك النظرية الاستراتيجية، لا بد أنها تمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها، وكذلك تتمكن من التعامل الفوري مع المشكلات الواقعة، وتحديد مكنم الخلل في النظام الإداري بشقيه التخطيطي والتنفيذي للشركة أو المؤسسة.
٢. اتخاذ القرارات الصائبة: خاصة إن كانت عملية الإدارة الاستراتيجية تستند إلى عمل جماعي، والذي يتولد عنه عديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة والتي تحسن وتزيد من فرص الاختيار الاستراتيجي الفعال.
٣. الحد من مقاومة التغيير: حيث تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات، وفي نفس الوقت تتمكن تلك الإدارة من توقع مواطن الخلل في استراتيجيتها التغييرية، والأفراد أو الأقسام التي قد تمثل عامل مقاومة لموجة التغيير، ومن ثم تستطيع تحويل ثقافة مقاومة التغيير باعتباره معوقاً ومستنفذاً للوقت والجهد، إلى ثقافة تستشعر أهمية التغيير وتنظر إليه باعتباره أمراً مرغوباً فيه.
٤. وضوح الرؤية المستقبلية: فمن أجل صياغة تلك الاستراتيجية، لا بد من نظرة مستقبلية وقدر كبير من توقع الأحداث، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة، ومن خلال وضوح تلك الرؤية ومشاركة العاملين فيها، فسيكون تحرك الجميع نحو تنفيذها وتحقيق الأهداف المنتبقة عنها، وكل ذلك من شأنه تحقيق النجاح والتميز للمنظمة.
٥. تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، سواء كانت تلك الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية... إلخ، إلا أنه يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال تلك القرارات الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
٦. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة: حيث تنجح المنظمات من خلال رؤيتها وإدارتها الاستراتيجية الناجحة في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها العميق لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتميبتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
٧. التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: حيث تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه موارد المنظمة للتوجيه الصحيح في المدى البعيد، وتمكنها من استخدام تلك الموارد والإمكانات بطريقة فعالة؛ بما يمكنها من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
٨. تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: نجد أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الاستراتيجية تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة على الأداء، معبراً عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم. (نت / مرجع ١٧)

## الجانب التطبيقي :

تعتبر صناعة السيراميك واحدة من أهم الصناعات في مصر ، و نلاحظ أن قطاع صناعة السيراميك والمواد المقاومة للحرارة يمثل واحد من أهم الصناعات في السوق المصري . ويمثل هذا القطاع ٧ % من قيمة الإنتاج في قطاع الصناعات المصرية . ( بهاء بدر الدين محمود ، ص ١٨٤ / مرجع ٢٣ )

وقد أسهمت الإدارة الواعية التي تقود الشركات العاملة في هذه الصناعة في نجاح صناعة البلاط الخزفية في مصر ، فقد استطاعت في زمن قياسي إجتياز السوق المحلية والوصول للسوق الخارجي ، وإحتلال مكانة متزايدة في صناعة البلاط الخزفي على المستوى العالمي . كذلك انتشرت صناعة البلاط الخزفية المصرية محلياً على مدى الأعوام القليلة الماضية (كبديل لمنتجات أخرى مثل البلاط الأسمنتي) ، من خلال الشركات الصناعية المصرية ، والتي كان لها الفضل في جذب أنظار المستثمرين إلى هذه الصناعة .

نجد أن الدراسات التحليلية للسوق المحلي والعالمي لازمة لتحديد الإستراتيجية المناسبة لتطوير الصناعة ، والتي بدورها ستحدد نوعية وكم وطريقة الإنتاج المثلى . ولأن أي قطاع صناعي يواجه بشكل كبير السوق الحر والعولمة ، ومن خلال الدراسات يتضح الإحتياجات والمنافسين على المستويين المحلي والدولي . وبالتالي دراسة العناصر الأساسية التي تجعل من المؤسسة الصناعية قادرة على تحقيق و الحفاظ على مزايا تنافسية . (وزارة التجارة والصناعة والإستثمار ص ٢ ، ٩ ) .



نجد أن الإدارة الإستراتيجية نادرة في مصر ، رغم وجودها في المصانع الكبيرة والتي فيها رؤية مستقبلية ، حيث تبدأ المصانع في التجديد ويحدد ما هو مطلوب ( رؤية ) بعد ٥ سنوات للوصول إلى مرحلة معينة ، ولديه فريق عمل يساعده ويدير ذلك بكفاءة أو يلجأ لشركات متخصصة في ذلك . (مجدي أبدير/٢٠١٣)

حيث أن متوسط حجم الصادرات المصرية من السيراميك يتراوح ما بين ٣٠ ← ٤٠% من حجم الإنتاج المحلي ، وأن حجم الصادرات يختلف من مصنع إلى آخر و معظم هذه الصادرات تذهب إلى الأسواق العربية المختلفة مثل ليبيا والسعودية واليمن وعمان وسوريا ولبنان والسودان وغيرها بالإضافة إلى بعض الدول الأخرى في أوروبا وآسيا وأفريقيا. حيث وصل عدد المصانع في مصر حتى نهاية عام ٢٠١٤ إلى حوالي ٢٨ مصنعاً منتجاً للبلات السيراميك ، بالإضافة إلى بعض المصانع الأخرى تحت الإنشاء . (جهاز شؤون البيئة/ص٢-٣)

**نلاحظ من خلال زيارات للمصانع وملاحظة عملية الصناعة للبلات الخزفية في مصر والاسئلة للمسؤولين على هذه الصناعة كل ما يلي :**

§ نجد أن معظم شركات البلاطات الخزفية الموجودة في مصر تعتبر شركات متوسطة الحجم والبعض منها كبير نوعاً ما ، وبالتالي في مثل هذا الحجم يوجد نوع من الإدارة والهيكل الإداري والهيكل الوظيفي ، ويكون ذلك في شكل رئيس مجلس إدارة ينبثق منه مديري المصانع ثم مديري الأقسام وموظفين ومشرفين الأقسام ، ويتم من خلالهم تحديد الأهداف الخاصة بالمنشأة والتي تشمل الكم والكيف (كمية منتج وجودة ونسبة فرز) ، ويتم وضع البرنامج الخاص بتنفيذها على مستويات ، وإعادة تقييم المنشأة من حيث اضافة والاستبعاد لأشياء لم تحقق نجاح وهذا ما نسميه التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأعمال أو إدارة المنشآت وهكذا يتضح رؤية وهدف الصناعة كمنشأة إستثمارية . وهذا النوع من الشركات لديه رؤية إستراتيجية وتوجد بها مستويات في الإدارة إستراتيجية، تكتيكية وتنفيذية . ( أحمد فهمي / ص ٢٩ : ٤٠ )

§ المستوى الإستراتيجي (أو الإدارة الإستراتيجية) يعتمد على وضع الخطط المستقبلية التي تحدد ما يجب أن تكون عليه المنشأة بعد خمس سنوات حتى عشرة سنوات (أي على المدى الطويل) ، ولا يمكن فصل المستويات عن بعضها بل تجتمع مع بعضها في إدارة واحدة تسمى "إدارة المنشأة" أو "إدارة المؤسسة" ويقوم هذا المستوى بالتعامل مع المشاكل أو الحوادث الطارئة التي تحدث على المستوى العالمي أو المحلي بطريقة تقلل الخسائر قدر الإمكان ، والعمل أيضاً على تعظيم المكاسب بقدر الإمكان ( سحر عبدالعال / ١٩٩٣ / ص ٣٢ )

§ أما مستوى الإدارة التكتيكية فهي تختص بتنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعة من أجل الوصول إلى الهدف المراد حسب الخطة ، ويدخل في نطاق هذه الإدارة المدير العام ومدراء المصانع الفرعية ومدراء الأقسام الداخلية ، ويتعامل هذا المستوى مع كل ما يطرأ ويحدث على المستوى المحلي أو العالمي لتعظيم المكاسب قدر الإمكان وتقليل الخسائر ، وتعمل أيضاً على توفير الرؤى اللازمة عند الحاجة إلى تعديل الخطط الإستراتيجية . ويتم أيضاً في هذا المستوى تحديد الأسلوب الذي سينفذ به الخطط الإستراتيجية الموضوعة ، مثل الكميات اللازمة من المعدات والمواد الخام للوصول إلى الهدف المراد حسب الخطة (وذلك من خلال موارد التصميم (الإنسانية ، المادية ، الداخلية ، الخارجية... إلخ) ، مهارات التصميم ، التدريب على التصميم ، إدارة التصميم ، قسم التصميم . ( حسين التهامي / ٢٠٠٩ / ص ١١ )

§ بينما مستوى الإدارة التنفيذية فيشترك فيها جميع العاملين بالمنشأة من أجل تنفيذ القرارات التي تؤخذ من الإدارات في المستوى الأعلى . والتي تعتمد على طبيعة العملية والمشاريع ، إقتراحات مشاريع التصميم ، إختيار المصممين ، الإرتباط بين الإدارة وفريق المشروع ، تنفيذ حلول التصميم تقييم مشاريع . ( نهال فريد وجلال العيد / ص ٣٠٦ )

§ هذه الصناعة أقسامها مرتبطة ببعضها البعض لأنها عبارة عن مجموعة من العمليات المتتابعة (المتتالية) ، وهي ليست مثل بعض الصناعات التي تتم بالتوازي ، وإنما هي عبارة عن سلسلة من الإجراءات تتابع ، ولذلك ينبغي الإهتمام بأن تتم العمليات تحت مراقبة جودة وذلك تلبية لطلبات العملاء . ويقوم قسم الجودة بالإشراف على جميع الأقسام للتحكم في كل العمليات الإنتاجية حسب المواصفات الموضوعة ، وأن أي تقصير قد يطرأ في أي مرحلة يتم العمل على حله وتقادي أية مشاكل قد تظهر ويمكن اتباع نظام جودة المراحل حيث أن لكل شيء جودة خاصة به حتى المنتج النهائي .

§ صناعة البلاطات الخزفية تجمع بين تخصصات مختلفة (كيميائيين وجيولوجيين وفنيين ومصممين وميكانيكا وكهرباء... إلخ) وتحتاج إلى التكاتف بين الجميع والعمل سوياً . فالربط يكون بشكل ديناميكي منذ إنشاء المصنع ، حيث يتم تبادل الآراء ما بين الجميع وتساعد إدارة التخطيط والمتابعة في الربط بين الأقسام بالإضافة إلى عمل



الأقسام مع بعضها من خلال التكامل فيما بينها عبر مراحل الإنتاج المتنوعة والشكل رقم ( ) يوضح مفهوم الإدارة الناجحة في مصانع البلاط الخزفي بمصر . ( هشام الحداد / ص ٧٦ )



شكل رقم ( ٤ ) يوضح مفهوم الإدارة الناجحة في مصانع البلاط الخزفي بمصر .

#### وتتأثر الإدارة الاستراتيجية بكل من :

§ بخطة الدولة تجاه صناعة ما وهل مقومات هذه الصناعة موجودة من خامات وطاقة وسوق محلي يحتاجها وسوق للتصدير متاح وصديقة للبيئة...إلخ . فجميع مقومات هذه الصناعة متحققة في مصر في ماعدا التأكيد على الصداقة للبيئة "بشكل كامل"، والتي تحتاج لإجراءات تكنولوجية متنوعة ووسائل تنقية لتقليل التلوث الحراري والغبار والضوضاء ، وبالتالي قامت الدولة بتوزيع هذه الصناعة في أكثر من مكان بخلاف أوروبا التي عندها نظام قوي في حماية البيئة . وحالياً تم توزيع تراخيص وتم الأكتفاء بالمصانع في الإسكندرية والقاهرة الكبرى والدلتا ، وبالتالي الإتجاه يكون للصعيد ( المنيا ) ، وهذا هو توجه الدولة لمواجهة أن تكون هذه الصناعة غير صديقة للبيئة ، بالإضافة إلى المساهمة في تنمية الصعيد .

§ الدولة تضع لوائح لتنفيذ أي مشروع ، وهذه المصانع حتى تنشأ لها الآن حوالي تسع موافقات ينبغي أخذها في البداية حتى ينشأ المصنع ، ومنها تصاريح ليس لها علاقة بالصناعة والتكنولوجيا مثل أخذ تصريح ( الجيش ، الآثار ، الدفاع المدني ، القوى العاملة، مزاولة النشاط نفسه ، الغاز ، الكهرباء ، المياه ) .

§ فكر صاحب المصنع ، حيث أصحاب رأس مال ( أفراد ) ليس لهم إتصال بالصناعة ولا ينتمون للمجال وقاموا بإنشاء أكثر من مصنع ، وهؤلاء يعملوا بفكر التجار الذين لا يهتمون بأي شيء سوى المكسب فقط . وعلى الجانب الآخر يوجد أصحاب رأس المال الحريصين على أن تكون مصانعهم تعمل بكفاءة عالية ، من خلال التطوير و اللجوء إلى الخبراء والإستشاريين اللازمين لذلك وعمل دورات تدريبية للعاملين في المصنع لرفع مستواهم من حين لآخر ، وتشجيع العاملين لديه على عمل دراسات عليا ( دبلوم ، ماجستير ، دكتوراه ) وهذا شيء هام وهناك من لديه هذا الفكر الجيد .

§ وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمر

§ امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف لوحدهم وذلك لاعتماد على خبرتهم .

§ ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.

§ قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

§ التخطيط الفعال يحتاج الى وقت وتكلفة.



## النتائج

- § يوجد مستويات ثلاثة للإدارة حيث أنها تجتمع وتتداخل مع بعضها من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنشأة ، وتعمل كل إدارة منها على تغذية الإدارة الأخرى لتكون في النهاية إدارة واحدة تسمى "إدارة المنشأة" . وبالتالي يتضح أن الربط بين الأقسام يكون أشبه بالحلقات حيث أن كل حلقة تتقاطع مع أخرى في جزء مشترك فيما بينهما .
- § لا يوجد مركزية في الإدارة مع الإلتزام الصارم بالتعليمات والإجراءات والعمليات المطلوبة (أي يجب الإلتزام بتنفيذ ما يُطلب من إجراءات موضوعة وأن إدارة المصنع هي المسؤولة عن النتائج.
- § يضع مدير المصنع هدف لكل قسم ينبغي تحقيقه ، وهدف عام للمصنع يعمل الجميع على تحقيقه ويكون قابل للتحقيق ويراجع باستمرار ويفصل بين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل ، من خلال الحرص على أن تكون مدخلاته جيدة لتكون مخرجاته جيدة ، جعل العاملين يشعرون بالإنتماء إلى المكان. ، وربط المصانع بالمراكز البحثية .

## تحليل النتائج :

أثبتت البحوث التي أجريت على مؤسسات بالخارج ان المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عال جداً في المبيعات والأموال حيث ارتفعت في مؤشرات المبيعات ومعدل العائد على رأس المال المملوك والعائد على الأسهم والعائد على رأس المال المستثمر. بينما في صناعة البلاط الخزفي في مصر فإن شركات تتوجه إلى القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات الى الإدارة المتوسطة الإشرافية، اعتماد مبدأ شركة بلاحدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الانتاجية وبذلك أصبحت هذه الشركات قادرة على المنافسة محليا وعالميا .

## التوصيات :

- § تفعيل أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال توعية ومشاركة العاملين في المؤسسة من أجل الارتقاء بها .
- § أهمية الربط والتواصل بين الجهات البحثية والأكاديمية والمصانع المنتجة .
- § أهمية توفير مصادر الطاقة وأقامة صناعات مغذية ومتنوعة وإزالة عقبات التراخيص بالنسبة للشركات الجديدة .
- § تدريب العمالة بشكل مستمر .
- § يجب السعى لعمل رابطة ومجلة متخصصة لصناعة البلاطات الخزفية لتبادل الخبرات وتنمية المعلومات .

## المراجع

- (١) أحمد فهمي جلال " أصول الإدارة والتنظيم " بدون ناشر / ٢٠١٤ .
- (٢) أنسوف إتش " الاستراتيجية الجديدة للشركات "
- (٣) حسن التهامي " الإدارة العامة ، دار الكتب والوثائق القومية ، القاهرة ، ٢٠٠٩ .
- (٤) علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية." ( بدون تاريخ )
- (٥) علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي " القاهرة المكتبية عين الشمس ١٩٧٤ م .
- (٦) محمد سمير احمد "الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية " : ٢٠٠٩
- (٧) نهال فريد وجمال العبد "إدارة اللوجستيات ، دار الجامعية ، الأسكندرية - ٢٠٠٥ .
- (٨) هشام صبرى البحيري " أصول الإدارة " دار الكتب المصرية / ٢٠٠٨

## الرسائل العلمية

- (٩) سحر عبدالعال عوض " العوامل المؤثرة على مستوى التشغيل الأمثل للطاقة الإنتاجية في المنظمات الخدمية " ماجستير - جامعة القاهرة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ، القاهرة ، ١٩٩٣ .



(١٠) هشام محمد محمد الحداد — رسالة دكتوراة " إدارة تصميم البلاط الخزفي في مصر " كلية الفنون التطبيقية — جامعة حلوان — ٢٠١٤ .

#### أبحاث غير منشورة مؤلفات لجهات حكومية

- (١١) علي عبد الله مقياس - محاضرات "تسيير الموارد البشرية " سنة ١٩٩٨ .  
(١٢) جهاز شؤون البيئة - دليل التفثيش على صناعة السيراميك/٢٠٠٢/ص٢-٣ .  
(١٣) وزارة التجارة والصناعة والإستثمار - قطاع نقطة التجارة الدولية المصرية/٢٠٠٣ .

#### المراجع باللغة الأجنبية

- 14) C.kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités « édition maxima ,paris 2002.  
15) R.A Thiéart , »la stratégie d'entreprise « , 2ème édition MCGRAWHILL 1991.

#### مراجع الأنترنت

- 16) <http://abouziied2010.mam9.com/t15-topic>  
17) <http://islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2009/05/14/81975.html>  
18) <http://www.khayma.com/madina/m3-files/manag-str.htm>  
19) <http://www.sst5.com>  
20) <http://labumooaz.arabblogs.com>  
21) <https://ar.wikipedia.org>  
22) [www.aimalnews.com](http://www.aimalnews.com)  
23) <http://technolabelbahaagp.googoolz.com>

#### المصانع والمقابلات التي تم اجراء الجانب التطبيقي من خلالها :

- (٢٤) سيراميك رويال ، كليوباترا ، فينوس ، الشركة مصر الدولية للسيراميك ، ألفا ، أراسمكو ، الجوهرة و آرت  
(٢٥) مجدي أبادير - جامعة القاهرة أستاذ متفرغ بكلية الهندسة - تخصص الصناعات غير العضوية  
(٢٦) أكمل نور الدين - خبير في صناعة السيراميك .