



الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الإدارية / موصل
قسم تقنيات الإدارة الالكترونية

محاضرات الإدارة الالكترونية

المرحلة الثالثة

مدرس المادة
د.م. نضال علي سليمان

2024 / 2023

الادارة الاستراتيجية

تعريف الإدارة الاستراتيجية.

إنَّ الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعد أمراً صعباً المنال، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية، ومن بين التعاريف المتعلقة بمعنى الإدارة الاستراتيجية نذكر ما يأتي:

- 1- هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير وإدارة موارد المؤسسة، من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها، والوصول إلى أهدافها بأعلى فعالية ممكنة¹.
- 2- هي عملية تخطيط طويلة الأجل، تهدف إلى تحديد الأهداف التنظيمية، وإعداد البرامج الشاملة للتصرفات والأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، كما تتضمن تحديد الفرص والتهديدات والإعداد لها².
- 3- هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وليست مجرد مخطط منفصل، بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معاً، وتكون شاملة بحيث تغطي كل أنشطة المؤسسة في تكامل وانسجام³.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف الآتي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية:

"هي عملية تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها، ثم تحديد الاستراتيجيات كسبيل لبلوغ أهدافها المسطرة في بيئة متغيرة، مع تقييم مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات ونتائج المحققة، وهي تختلف عن التخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده، بينما التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها، لأنَّ الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد، وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد معاً، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد".

¹ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص92.

² رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص340.

³ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد، عمان، 2003، ص15.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ فعالية الإدارة الاستراتيجية تتطلب وجود مدراء يتّسمون بالخيال والرؤية المستقبلية والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية.

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات 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 التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل، وعليه فإنّ أهمية الإدارة الاستراتيجية تتضح من خلال تحليل التحديات التالية التي تواجه الإدارة⁴:

- 1- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:** يظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم، وكذا في تطور التكنولوجيا.
- 2- زيادة حدة المنافسة:** لقد أصبحت المنافسة اليوم لا تعرف حدودا مكانية أو زمانية بسبب العولمة الاقتصادية.
- 3- كونية الأعمال:** لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل.
- 4- نقص الموارد:** من الواضح أنّ الموارد الطبيعية في تناقص مستمر، حيث توجد اليوم صناعات معينة تواجه نقص خطير في مدخلات النظام الإنتاجي، لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية.
- 5- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:** أصبحت المعرفة قوة استراتيجية يُمكنها أن تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي ضرورة لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية.

الفرع الثالث: أهداف الإدارة الاستراتيجية.

➤ تهيئة المؤسسة داخلياً من خلال إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي؛

⁴ أحمد محمد عوض، مرجع سابق، ص06.

- اتخاذ الاجراءات والقواعد والأنظمة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- تهدف الإدارة الاستراتيجية من خلال اتساع درجة شموليتها لأقسام المؤسسة، إلى تسهيل عملية الاتصال داخليا، ومساعدة المدراء على اتخاذ القرارات في ظل توحيد الاتجاهات.

الفرع الثالث: مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية.

تتألف الإدارة الاستراتيجية من مرحلتين أساسيتين هما: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها، وكل مرحلة من هذه المراحل تحتوي على عديد الخطوات كما هو واضح من خلال الآتي⁵:

1- صياغة الاستراتيجية: تشمل هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- تحديد رسالة المؤسسة؛
- تقييم بيئة المؤسسة؛
- وضع الأهداف الخاصة؛
- تحديد الاستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف.

2- تنفيذ الاستراتيجية: تشمل الخطوات الآتية:

- تنشيط -تشغيل- الاستراتيجية؛
- تقييم الاستراتيجية؛
- الرقابة الاستراتيجية.

تتضمن عملية التنفيذ تنظيم الوظائف الاستراتيجية وإدارتها وتخصيص الموارد وتطوير السياسات الوظيفية وإدارتها، وبعد ذلك يتم التأكد من أن الاستراتيجية قد أدت إلى بلوغ الرسالة والأهداف الخاصة بالمنظمة ويأتي ذلك من خلال التقويم الاستراتيجي⁶.

⁵ أحمد محمد عوض، نفس المرجع السابق، ص17.

⁶ مسلم السعد، علاوي شيلي، وآخرون، السياسات الادارية المفهوم الصياغة والحالات الدراسية، دار الكتب لجامعة البصرة، بغداد، 1999، ص187.

الاستراتيجية على مستوى المنظمة

تتوافر أمام الادارة العليا بدائل استراتيجية كثيرة، مما يستلزم الامر انتخاب واحد أو أكثر من هذه البدائل بغية اعتمادها في انجاز أنشطة المنظمة واعمالها بنجاح وكفاءة. وتنقسم هذه البدائل الى أربعة استراتيجيات رئيسية هي: استراتيجيات الاستقرار، واستراتيجيات النمو، واستراتيجيات الانكماش، والاستراتيجيات المركبة. وكما مبين في الجدول أدناه:

ت	الاستراتيجية العامة	الاستراتيجية الخاصة (الفرعية)
1	استراتيجيات الاستقرار	• استراتيجية الثبات النسبي. • استراتيجية التركز. • استراتيجية الربح. • استراتيجية التريث. • استراتيجية الحركة البطيئة.
2	استراتيجيات النمو	• استراتيجية التركيز. • استراتيجية النمو الداخلي. • استراتيجية التكامل الأفقي. • استراتيجية التنوع الأفقي المترابط. • استراتيجية التنوع الأفقي غير المترابط. • استراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة. • استراتيجية التكامل العمودي للأنشطة غير المترابطة. • استراتيجية الاندماج. • استراتيجية المشروعات المشتركة.
3	استراتيجيات الانكماش	• استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل. • استراتيجية التجرد. • استراتيجية التحول. • استراتيجية التصفية.
4	الاستراتيجية المركبة	• تضم أكثر من استراتيجية واحدة.

1- استراتيجيات الاستقرار

تسمى احياناً استراتيجيات النمو المحدود، وتعد من أفضل الاستراتيجيات للمنظمة الناجحة، التي تعمل في صناعة مستقرة نسبياً وبيئة خارجية غير مضطربة. تسعى المنظمة وفق هذه الاستراتيجية الاستمرار على نهجها الحالي والتركيز عليه بهدف تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية، والدفاع عن الوضع الحالي، والنجاح الماضي. وتتبع هذه الاستراتيجية في المنظمات ذات النشاط الواحد التي تتميز بصغر حجمها، وكذلك في المنظمات ذات الأنشطة المتعددة والكبيرة الحجم.

**مبررات تبني استراتيجيات الاستقرار

1. تسهم في محافظة المنظمة وتركيزها على جهودها الادارية في مجالات الاعمال الحالية بغية تعزيز موقفها التنافسي في الصناعة.
2. تصور الادارة ان الكلف الاضافية للاعمال الجديدة اكثر من نفقاتها الحالية. ومع مرور الوقت قد تغير المنظمة استراتيجياتها تبعاً للظروف.
3. قناعة اصحاب المنظمات بالارباح المتواضعة والحفاظ عليها.
4. عجز المنظمة عن توفير الموارد لتحقيق النمو.

5. تصبح اتجاهات الاداء غير مرغوبة للمنظمة او لأحد انشطتها لاسيما عندما تمر بمرحلة الشيخوخة.
6. اعتقاد المدراء ان النمو والتوسع يزيد من المخاطرة.

استراتيجية الثبات النسبي: هي الاستراتيجية التي تستمر فيها المنظمة بتقديم منتجاتها وخدماتها بالطريقة الحالية او المتبعة في الماضي، وذلك لقناعتها ان ادائها مرضي.

استراتيجية التمرکز: هي الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة من خلال تجميع انشطتها في توليفة واحدة دون اهمال أي نشاط ناجح، وتتسم هذه الاستراتيجية بالشمول، وترتبط بالمدى البعيد، ماعدا بعض المواقف الاستثنائية.

استراتيجية الربح: هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة بهدف توفير سيولة نقدية. واحيناً تضحي المنظمة بالنمو في المستقبل بغية تحقيق ارباح قصيرة الامد. وقد تلجأ المنظمة الى تخفيض النفقات (مثل نفقات الاعلان والبحث والتطوير) من اجل تخفيض التكاليف وزيادة الارباح، الا ان ذلك قد ينعكس سلباً على الحصة السوقية والربحية في الامد البعيد.

استراتيجية التريث: هي الاستراتيجية التي تخفض فيها المنظمة مستوى اهدافها من استراتيجية النمو السريع الى النمو المحدود او المستقر وذلك من اجل تعزيز جهودها ومواردها لتحقيق الفاعلية والكفاءة.

استراتيجية الحركة البطيئة: هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة نتيجة لحذرهما من الظروف البيئية الخارجية غير الملائمة لاستراتيجية النمو السريع، او بسبب ظهور عوامل بيئية خارجية (سياسية، حكومية، قانونية... الخ) تنذر بضرورة التخلي عن استراتيجية النمو السريع والتحول الى استراتيجية نمو بطيئة وحذرة، تجنباً لخطورة تلك العوامل على اهداف المنظمة.

2- استراتيجيات النمو

- تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجيات من خلال زيادة المبيعات والارباح او الحصة السوقية، حيث تتوقع المنظمة زيادة قيمتها. وتتبنى المنظمة هذه الاستراتيجيات في حالتين هما:
- التوسع في الاعمال من خلال تقديم منتجات او خدمات اضافية و/أو الدخول في اسواق جديدة
 - لزيادة الحصة السوقية والمبيعات ومن ثم الارباح.
 - التركيز في قراراتها الاستراتيجية على زيادة انشطتها وأدائها الوظيفي.

***مبررات تبني استراتيجيات النمو

1. اعتقاد المنظمة ان استراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء في ظروف الصناعات المضطربة (التي تتسم بالسرعة العالية)، حيث تفشل استراتيجيات الاستقرار في تحقيق نمو طويل الأمد.
2. اعتقاد الكثير من المدراء بوجود موائمة بين النمو والفاعلية.
3. اعتقاد البعض باسهام هذه الاستراتيجيات بتقديم منفعة للمجتمع.
4. الاعتقاد بان هذه الاستراتيجيات تقدم دفعةً ادارياً كبيراً.

ويتوقع من هذه الاستراتيجيات زيادة العوائد على المدى البعيد، وفي نفس الوقت زيادة المخاطر. استراتيجية التركيز: هي الاستراتيجية التي تركز فيها المنظمة جميع إمكاناتها في مجال محدد تخصص فيه (مثل تركيز على منتج، أو سوق، أو تكنولوجيا واحدة)، وذلك بهدف تحقيق سمعة جيدة في الأسواق وتفويت الفرصة على المنافسين الذين تتوزع جهودهم في صناعات متنوعة. وتسهم هذه الاستراتيجية في استغلال الوقت والجهد والمال في ابتكارات جديدة وتحقيق دور قيادي في السوق.

استراتيجية النمو الداخلي: هي الاستراتيجية التي تعتمد فيها المنظمة على إمكاناتها الداخلية لتحقيق النمو من خلال زيادة المبيعات أو خطوط الإنتاج، وقوة العمل. وتعتقد المنظمة ان اتباع هذه الاستراتيجية يسهم في زيادة حجم العمليات الحالية والمحافظة على الكفاءة التنظيمية، والدخول بأسواق جديدة بمنتجاتها الحالية، وجذب الزبائن. وقد يكون النمو الداخلي عمودي أو أفقي. يتمثل النمو الداخلي الأفقي في خلق شركات جديدة، اما العمودي فيشير الى تعظيم الاعمال مع منظمات عبر قنوات عمودية للتوزيع وتعزيز العلاقات مع الموردين. وتعد هذه الاستراتيجية قليلة الاستخدام بسبب تعرضها للمخاطرة، بسبب عدم تأكد المنظمة من نجاح المنتج الجديد أو فرص النجاح في دخول أسواق جديدة.

استراتيجية التكامل الأفقي: هي الاستراتيجية التي تقوم فيها المنظمة باضافة وحدات جديدة أو شركات أخرى من نفس نوع النشاط فيما يتعلق بالسلع والخدمات وحجم الإنتاج.

استراتيجية التنوع الأفقي المترابط: هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تحقق اعمال مشابهة لأعمالها خارج نطاق الصناعة التي تعمل فيها حالياً، أو تضم عمليات منظمة أخرى تمارس نفس أعمالها الحالية، مستفيدة من مواردها الذاتية لتحقيق زيادة في مبيعاتها وأرباحها من منتجاتها أو خدماتها الحالية.

استراتيجية التنوع الأفقي غير المترابط: هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تضم اعمالاً غير مترابطة بالصناعة التي تزاو لها. وتعني هذه الاستراتيجية الدخول بمنتجات جديدة لا علاقة لها بالمنتج الحالي، أو التغلغل بأسواق جديدة، أو الاندماج مع منظمة أخرى تزاو انشطة مختلفة. كل ذلك بهدف تعزيز استثمارات المنظمة المالية.

استراتيجية التكامل العمودي للانشطة المترابطة: هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة من خلال التوسع في انشطتها الحالية بالتكامل العمودي الخلفي، الذي يعني التوسع باضافة مراحل سابقة لانشطتها الحالية، مما يمكنها من التحكم بالمواد الخام والتكاليف. أو التكامل العمودي الامامي، من خلال التوجه لمزاولة الاعمال في تسويق المنتجات أو الخدمات أو منافذ التوزيع من اجل التحكم بنوعية المنتج النهائي وتسويقه والرقابة عليه.

استراتيجية التكامل العمودي للانشطة غير المترابطة: هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عبر الاعتماد على إمكانات محددة لتحويل موقع المنظمة الحالي الى موقع تنافسي رئيسي. (مثل شراء احدى الشركات المتخصصة بانتاج عصير الحمضيات لشركة متخصصة بصناعة صناديق البلاستيك). ويتم هذا التكامل عندما تفتح المنظمة منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي.

استراتيجية المشروعات المشتركة: هي الاستراتيجية التي تتفق فيها منطمتين أو أكثر وبشكل مؤقت للقيام بأعمال مشتركة ومحددة. تتسم هذه المشروعات بكيان مستقل عن كيان المنظمة السابقة. تزود هذه الاستراتيجية المنظمة بقوة تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية، وتتيح لها فرصاً لإيجاد خبرات وامكانات لا تتاح لها لو كانت تعمل بشكل منفرد.

3- استراتيجيات الانكماش

يتم اتباع هذه الاستراتيجيات عندما يكون أداء وحدات الأعمال متدنياً، إذ تتلائم هذه الاستراتيجيات مع هذا الواقع المتدني، والذي إذا استمر فسيعرض المنظمة للخطر.

***مبررات تبني استراتيجيات الانكماش

1. انخفاض معدل تحقيق الاهداف.
2. وجود ضرورة لتقليص خطوط الانتاج، او الوظائف، او الاسواق.
3. تركيز القرارات الاستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الانشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل: هي الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة عندما تشعر بضعف وتدهور أداء وحدات أعمالها، فتقوم بتخفيض حجم الأنشطة في تلك الوحدات وتخفيض التكاليف التي لا مبرر لها، وتشذيب الأعمال غير الضرورية، لكي تقوم بإعادة تأهيل انشطتها، وتعزيز حالة الاستقرار، وتحقيق اهدافها.

استراتيجية (التجرد) التخلي: هي الاستراتيجية التي تقوم فيها المنظمة باستبعاد نشاط من انشطتها، رغبة منها في زيادة أداء إحدى وحدات أنشطة الأعمال، أو خطوط الانتاج، وذلك بسبب انخفاض الاداء الكلي لوحدات الأعمال أو خطوط الانتاج.

استراتيجية التحوّل: هي الاستراتيجية التي تقوم فيها المنظمة بتغيير انشطتها الحالية والتحوّل الى مجالات جديدة في العمل، وقد تحتفظ المنظمة ببعض أنشطة أعمالها القديمة، لكن التركيز يكون على أنشطة الأعمال الجديدة.

استراتيجية التصفية: هي الاستراتيجية التي تكون بمثابة البديل الاخير امام المنظمة، في حال فشل تبني بقية الاستراتيجيات الاخرى، إذ تفشل المنظمة في جميع انشطتها، وتمثل هذه الاستراتيجية حالة انقاذ ما يمكن انقاذه. وقد يتم اتباع هذه الاستراتيجية نتيجة خلاف بين المؤسسين، او رغبة احدهم بترك مجال العمل.

4- الاستراتيجية المركبة

هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة من خلال ضم كل من استراتيجيات (استقرار، نمو، انكماش)، أو تعمل على تكوين مزيج يتلائم ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وقد تتبع المنظمة الاستراتيجية المركبة عندما تستدعي الحاجة اجراء تعديلات على الاستراتيجية المنفذة (مثل الانتقال من استراتيجية

الاستقرار الى استراتيجية الانكماش أو بالعكس)، وذلك بما ينسجم مع معطيات الظروف البيئية الخارجية أو الداخلية.

*****مبررات تبني استراتيجيات الانكماش**

1. تنوع أنشطة المنظمة ووحداتها، حيث يتطلب كل نشاط تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية وحدة و نشاط آخر.
2. تأثير تغير الظروف البيئية.
3. اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الاستراتيجي في المنظمة.

الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال

التصنيف الشائع حول البدائل الاستراتيجية العامة للتنافس على مستوى وحدات الاعمال، هو الذي قدمه بورتر Porter ، والذي اشتمل على استراتيجيات (قيادة الكلفة، والتميز، والتركيز). وسميت هذه الاستراتيجيات بالعامة وذلك لإمكانية اتباعها في جميع الاعمال أو الصناعات، سواء كانت المنظمات تصنعية أو خدمية، هادفة للربح أو غير هادفة للربح.

أنواع الاستراتيجيات العامة لوحدة الأعمال				
		التركيز	التميز	قيادة الكلفة
الاختيارات	تميز المنتج	منخفض الى عالٍ (السعر أو التفرد)	مرتفع (أساساً من خلال تقديم منتج جديد)	منخفض (أساساً من خلال السعر)
	سوقية قطاعات	منخفض (قطاع واحد أو عدد محدود من القطاعات السوقية)	مرتفع (قطاعات سوقية عديدة)	منخفض (سوق واسع)
	المؤهلات المتميزة والمهارات	التصنيع وإدارة المواد	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق	أي نوع من المؤهلات والمهارات المتميزة

الشكل (1) الاستراتيجيات العامة للتنافس على مستوى وحدة الاعمال

1- استراتيجية قيادة الكلفة

يتم اتباع هذه الاستراتيجية من أجل تحقيق كلفة أقل للمنتجات والخدمات المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة أو قطاع معين في السوق، وتحقيق الأرباح عبر أسعار أقل من أسعار المنافسين. وتتخذ المنظمات القائمة في التكاليف من السعر ميزة تنافسية ضد المنافسين أو المنتجات البديلة. والدافع وراء اتباع هذه الاستراتيجية يتمثل في: * تحقيق اقتصاديات الحجم * توفير فرص مشجعة لتخفيض الكلف وتحسين الكفاءة * الاستفادة من منحنيات التعلم والخبرة * وجود مناخ سوقي يعرف فيه المشترون معرفة كافية عن السعر.

المزايا التي تحققها المنظمة من اتباع هذه الاستراتيجية

- موقع متميز بين المنافسين فيما يتعلق بالمنافسة على اساس السعر، والحفاظ على مستوى عالٍ من الارباح.
- قدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة.
- وكلا الميزتين تحقق للمنظمة عوائد عالية

الشروط الواجب توافرها لتحقيق استراتيجية قيادة الكلفة

1. وجود طلب مرن للسعر.
2. نمطية المنتج
3. خلق تكامل عمودي خلفي أو امامي.
4. استخدام احادي للسلعة من المشتريين.
5. ضعف الامكانات المالية للمشتري من اجل تب
6. تقديم منتج اساسي من دون كماليات اضافية مكلفة.
7. استخدام مواد اولية رخيصة دون المساس بالجودة.
8. البيع المباشر للمستهلك لتقليل الكلف.
9. استبعاد الانشطة المكلفة.
10. استخدام وسائل ترويج جذابة تكفل تخفيض الكلف وزيادة المبيعات.

مخاطر اتباع استراتيجية قيادة الكلفة

1. قابلية المنافسين على الوصول لطرق انتاج بكلفة أقل.
2. توصل المنافسين لميزة الكلفة من خلال وفرة كلفة العاملين.
3. قدرة المنافسي على تقليد اساليب قادة الكلفة، وهذا يمثل تهديد لهذه الاستراتيجية.
4. انشغال قادة الكلفة بتخفيض الكلف يشغلهم عن رؤية التغيرات التي تحصل في اذواق المستهلكين.

2- استراتيجية التميز

تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج وخدمة فريدة للمستهلك. وتكون المنظمات المتميزة قادرة على اشباع حاجات المستهلك، ومن ثم زيادة حجم المبيعات، وحماية نفسها من المنافسين، وهذا ما يجعل المنظمة تفرض اسعاراً تراها مناسبة وتعزز من ولاء المستهلك لعلامتها.

مجالات استراتيجية التميز لتحقيق الميزة التنافسية

1. تخفيض درجة المخاطرة والكلفة بالنسبة للمستهلك.
2. محاولة تقديم منتج فريد مقارنة بمنتجات المنافسين.
3. التميز على اساس التفوق الفني.
4. التميز في تقديم خدمات كمالية اضافية اكبر للمستهلك.
5. القدرة على تقديم منتج يحقق قيمة اكبر للمستهلك.
6. القدرة على اشباع الحاجات السيكولوجية للفرد (الاحترام، الهيبة، التفاخر، المكانة الاجتماعية...)

المزايا التي تحققها المنظمة من اتباع هذه الاستراتيجية

1. حماية المنظمة من المنافسين بما يخلق ولاء المستهلك تجاه منتجاتها.
2. خلق الاستعداد لدى المستهلك في دفع اسعار أعلى من اسعار المنتجات المماثلة الاخرى.
3. وضع الحواجز امام المنافسين الجدد للدخول الى الصناعة.
4. زيادة قوة المنظمة بغية تطوير مؤهلاتها لمواجهة المنافسين الآخرين.
5. تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلك كما يراها وليست كما تراها المنظمة.
6. تعدد استخدامات المنتج وتوافقه مع حاجات الزبائن.

المشكلات الناجمة عن اتباع هذه الاستراتيجية

1. قدرة المنظمة في المحافظة على مكانتها لدى الزبائن على المدى البعيد.
2. المغالاة في هذه الاستراتيجية يؤدي الى تقديم منتجات لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يبحث عن منتجات ارخص.
3. قدرة المنافسين الجدد على تقليد المنتجات المتميزة بسهولة.
4. احتمال استبعاد مصدر التفرد من خلال التبدلات في الطلبات وأذواق المستهلكين.

3- استراتيجية التركيز

تظهر هذه الاستراتيجية لسببين هما، الأول: خدمة حاجات مجموعة معينة من المستهلكين او جزء من خط المنتجات. والثاني: خدمة قطاع معين في السوق. وتتعامل المنظمة على وفق هذه الاستراتيجية مع مجموعة من المستهلكين في قطاع صغير من السوق، وليس مع السوق بأكمله. او التركيز على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو قطاع محدود من السوق. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال الاستراتيجيتين السابقتين (قيادة الكلفة والتميز).

تهدف هذه الاستراتيجية الى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق بطريقة أفضل من المنافسين الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر في السوق، لذلك تتمكن المنظمة من تحقيق التميز بتقديمها منتج أو خدمة لقطاع من السوق بطريقة كفوءة، ومن ثم تحقيق قيادة الكلفة الاقل من خدمة هذا القطاع. وتحقق المنظمة التي تتبع استراتيجية التركيز ارباحاً أعلى من المتوسط في صناعتها.

المزايا التي تحققها المنظمة من اتباع هذه الاستراتيجية

1. تحقيق ميزة تنافسية من خلال توفير المهارات والمؤهلات المتميزة التي تضمن الحماية من المنافسين، وتقديم منتجات لا يمكن للمنافسين تقديمها.
2. تجنب الدخول الى اسواق يعمل فيها بعض المنافسين من ذوي المركز القوي.
3. تتيح قوة للمنظمة على المستهلك ولذلك لعدم استطاعته الحصول على نفس الاشياء من مكان آخر.
4. تعزيز ولاء الزبون على المدى الطويل، ومن ثم فرض اسعار كلما زاد الولاء.
5. قوة ولاء المستهلك للمنظمة تقلل من تهديدات المنتجات البديلة.

المشكلات التي ترافق اتباع هذه الاستراتيجية

1. خبرات المنتجين المتميزين الكبار في ادارة قطاعات كبيرة في السوق لا يسمح بنجاح هذه الاستراتيجية.
2. التركيز على مجالات صغيرة في المنتج او في قطاع سوق قد لا يحقق ميزة تنافسية بسبب التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا واذواق المستهلكين.
3. استمرار بحوث المتميزين للتنافس مع المنظمات التي تتبع استراتيجية التركيز يستطيع ان يشبع طلبات المستهلكين.

تتطلب كل استراتيجية عامة من المنظمة ان تحقق تطابق بين المكونات الثلاثة لاستراتيجية وحدة الاعمال الناجحة. وان اختيار الاستراتيجية يستلزم اهتمام جدي لجميع عناصر خطة التنافس. وتتطلب الادارة الناجحة التي تتبنى استراتيجية تنافسية مدراء استراتيجيين ذوي معرفة عالية بموقف المنظمة الداخلي، فضلاً عن الدراية بالظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وبيئة التنافس من اجل تمكينها لاختيار الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية.

مفهوم الاستراتيجيات الوظيفية

تناول الكتاب والباحثين الاستراتيجيات الوظيفية على وفق تصنيفات مختلفة، فالبعض قسمها الى وظائف رئيسة ووظائف ثانوية، والبعض قسمها بحسب الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)، في حين قسمها آخرون بحسب الانشطة الرئيسية للمنظمة (التسويق، العمليات، التمويل، والموارد البشرية). وسيتم تناولها في هذا الفصل على اساس الأنشطة الرئيسية المتمثلة بمجالات الشراء وادارة المواد، والانتاج والعمليات، والتمويل، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والتسويق. وسيقتصر تناول هذه الاستراتيجيات على عرض التعريفات الرئيسية. وكما يلي:

أولاً: استراتيجية الشراء وإدارة المواد

تؤدي جميع المنظمات على اختلاف احجامها وظيفة الشراء. وتتميز استراتيجية الشراء بأعتمادها على استراتيجيات وحدات الاعمال واستراتيجيات المنظمة وانسجامها معها. وقد تستخدم المنظمات الصغيرة استراتيجية الكلفة الاقل ذات الحيز الصغير، بينما قد تستخدم المنظمات الكبيرة قيادة الكلفة الاقل من خلال تأكيدها على ضرورة الشراء بأقل كلفة ممكنة، وهي تمتلك قدرة كبيرة على ذلك من خلال فرض خصوم كبيرة لطلباتها. ويراعى في هذه الاستراتيجية المحافظة على جودة المشتريات. وينبغي على المنظمات هنا امتلاك معلومات عن الاسواق وتحفيز الموردين وتقييم عملية الشراء.

ثانياً: استراتيجية ادارة الانتاج / العمليات

تعد ادارة العمليات عملية جوهرية لكل انواع المنظمات، ويتمثل الهدف الرئيس لهذه الادارة بتوفير البيئة المادية والمعنوية وحماية هذه البيئة من اجل تحقيق عملية الانتاج عبر مجموعة من الاستراتيجيات، يتم اختيار أي منها على وفق الظروف التي تحيط بالمنظمة. ومن هذه الاستراتيجيات ما يتعلق بالمنتج، ومنها ما يتعلق بالتشغيل، وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، ومنها استراتيجيات تتعلق بالتخطيط والرقابة وقد تكون كلية او جزئية او مرحلية، ومنها استراتيجيات الصيانة والإحلال وهنا إما ان تكون الصيانة علاجية أو وقائية أما الإحلال فيتمثل بتجديد الآلات والمعدات الرأسمالية.

ثالثاً: استراتيجية التمويل

لا تقتصر وظيفة التمويل على توفير النقدية فقط، وانما تستخدم القرارات المتعلقة باستثمارات رأس المال لكل وحدات اعمال تريد زيادة نقديتها. وتهدف وظيفة التمويل الى تقدير وتوفير الموارد المالية وتوظيفها بما ينسجم ورسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية بشكل عام، وكفاءة في الاداء بشكل خاص، لكي يتسنى للادارة تبني الاستراتيجيات التي تغطي جميع المجالات المتعلقة بالوظيفة التمويلية، والتي تتمثل بتحديد الاموال اللازمة لها واستثماراتها والتخطيط للعمليات المالية ورقابتها، واتخاذ القرارات الخاصة بها. ومن مكونات هذه الاستراتيجية ادراك الاسواق المالية، ومعايير جودة الاستثمار ومعايير الربحية، وسياسة الرقابة المالية.

رابعاً: استراتيجية البحث والتطوير

تعتمد على مكونين لكل من المنتج والخدمة، وتشير عملية البحث والتطوير الى كل الجهود العلمية والبحثية التي تؤدي بالنهاية الى تحسينات وإبداعات في مخرجات المنظمة. وتهدف هذه العملية الى تقليل الكلف وزيادة العوائد بكفاءة اعلى. وينبغي على جميع المنظمات اعتماد استراتيجية البحث والتطوير لأنها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ويمكن تشخيص وتحديد دور البحث والتطوير من خلال قياس نسبة التغيير في المخرجات الى التغيير في المدخلات ونتائج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير.

خامساً: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

الهدف من استخدام هذه الاستراتيجية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتشمل استراتيجيات الموارد البشرية استراتيجيات فرعية منها: استراتيجيات التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، واستراتيجيات ترتبط بالاختيار التعيين، واستراتيجيات التدريب من اجل تطوير مهارات القوى العاملة، واستراتيجيات ذات صلة بالنقل والترقية والمكافآت وتحفيز العاملين، واستراتيجيات متعلقة بتقويم اداء العاملين.

سادساً: استراتيجيات التسويق

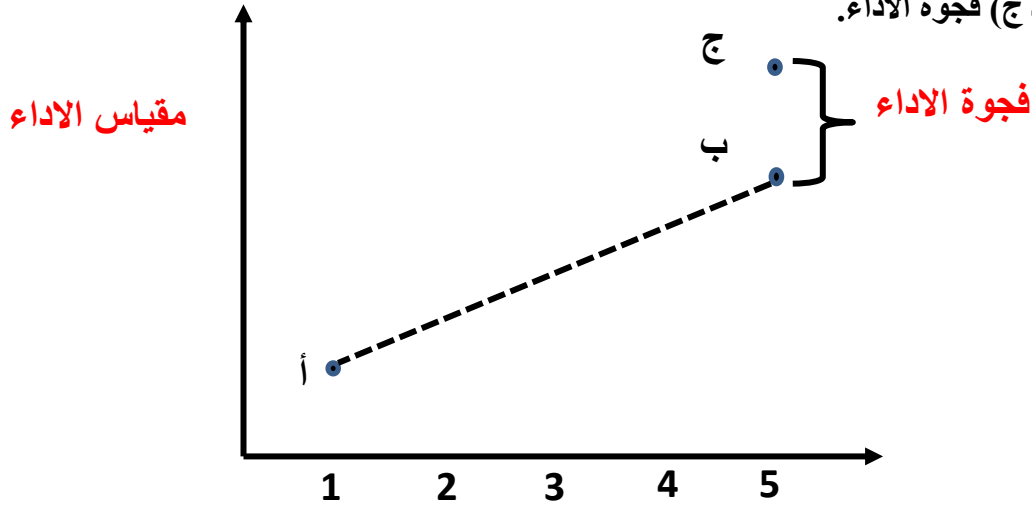
تشتمل وظيفة التسويق على اربعة استراتيجيات فرعية، هي: استراتيجية المنتج، استراتيجية التسعير، استراتيجية منافذ التوزيع، استراتيجية الترويج. وتهدف هذه الاستراتيجيات الى تحقيق الاهداف العامة للمنظمة والاهداف الخاصة لوحدات الاعمال، وتساهم في فهم حاجات المستهلكين وتحويلها الى فرص تسويقية، والسعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق وإمكانيات المنظمة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

الاختيار الاستراتيجي

الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل بأفضل شكل رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية، ويتضمن هذا القرار مجموعة منتخبة من البدائل، وتقويم تلك البدائل على وفق مجموعة من الادوات التي تسهم في اعتماد البديل الأكثر ملاءمة.

فجوة الاداء: تمثل فجوة الاداء الفعلي لمنظمة أو وحدة الاعمال، الفرق بين الاداء المتوقع والاهداف المخططة. ويلاحظ من الشكل

1. المنحنى (أ - ب) يمثل منحنى الاداء في ظل الاستراتيجية الحالية.
2. النقطة (ج) الهدف المتوقع.
3. (ب - ج) فجوة الاداء.



إذ انه لا يوجد اختيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المنظمات أو يصلح لمنظمة واحدة في كل الظروف. فالتغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة تقود الى قيام المنظمة بتعديل أو تغيير في استراتيجيتها الحالية. ويرتبط هذا التغيير بحجم الفجوة. وكما يلي:

- إذا كانت الفجوة صغيرة جداً أو غير مهمة، فإن الاستقرار يكون هو الاختيار الاستراتيجي الأكثر احتمالاً مع امكانية اجراء تغييرات ثانوية، حيث يتم التركيز على تحسين الانتاجية.
- إذا كانت الفجوة كبيرة وواسعة، فالانكماش هو الاستراتيجية الأكثر احتمالاً.
- إذا كانت الفجوة قليلة مع توافر فرص بيئية، فاستراتيجيات النمو والتوسع هي الأكثر احتمالاً. وتتمثل في زيادة المنتجات والخدمات وتحسينها، أو الدخول في اسواق جديدة، أو الدخول بمشاريع مشتركة مع منظمات أخرى، أو الاندماج مع منظمات أخرى.

نماذج تحليل المحفظة :- تمثل الادوات الرئيسية التي تساعد المدراء الاستراتيجيون في الكشف عن نقاط القوة والضعف في اداء المنظمات، وتقويم فيما اذا كانت هذه الاعمال ملائمة لما هو متوقع على المدى الطويل، ومدى ملائمتها في تحقيق هدفي النمو والربحية. ومن هذه النماذج:

1. نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية.
2. نموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال الكترينك.
3. نموذج مصفوفة هوفر.

أولاً: انموذج مجموعة بوسطن الاستشارية: مصفوفة تهدف الى اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بوحدات الاعمال او بمنتج او مجموعة منتجات معينة. وتعتمد هذه المصفوفة على بعدين رئيسيين، المحور الافقي يمثل حصة السوق النسبية، والمحور العمودي يمثل معدل نمو الصناعة (نمو السوق). وتنقسم المصفوفة الى اربعة خلايا تمثل وضع المنتج او الخدمة داخل السوق. وهذه الخلايا هي: النجوم، علامات الاستفهام، ادرار النقديّة، والوضع المضطرب.

حصة السوق النسبية

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{الاستراتيجية الاعمال وحدة حصة الصناعة قيم منافسة شركة لأكبر السوق حصة}}{100} \times$$

فإذا كانت الحصة النسبية للشركة او لوحدة الاعمال الاستراتيجية عالية فإنها ستتيح مجموعة من المزايا منها تقليل الكلف، والبيع بسعر اقل من اسعار المنافسين، ومن ثم زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الارباح، والذي يساهم في تحقيق تدفق نقدي عالي يساعد المنظمة في استخدامه لدعم وحدات الاعمال الاستراتيجية الاخرى. اما اذا كانت الحصة منخفضة فلن تحقق المنظمة مزايا تنافسية بسبب النقص في اقتصاديات الحجم او بسبب ارتفاع التكلفة.

معدل نمو الصناعة

معدل نمو الصناعة يعني تحديد فيما اذا كانت بيئة الصناعة تُظهر فرصاً لوحدات الاعمال الاستراتيجية، إذ يتم تقييم معدل النمو لوحدة الاعمال على وفق سرعة أو بطء معدلات النمو. فالنمو الاسرع من المعدل هو نمو عالي ويمثل قوة، والنمو المنخفض في الصناعة هو أقل من المعدل ويمثل تهديد.

عالي	النجوم  معدل نمو عالٍ/حصة سوقية عالية	علامات الاستفهام  معدل نمو عالٍ/حصة سوقية منخفضة
معدل نمو الصناعة	ادرار النقديّة  معدل نمو منخفض/حصة سوقية عالية	الوضع المضطرب  معدل نمو منخفض/حصة سوقية منخفضة
منخفض	عالية	منخفضة

1. علامات الاستفهام: في هذا المربع تنخفض المبيعات مقارنة بأكبر المنافسين في الصناعة نفسها الامر الذي يؤدي الى انخفاض الارباح، لذلك يختار المدراء الاستراتيجيين احد البدائل الآتية:

- اتباع احدى استراتيجيات النمو لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة أو لوحدة الاعمال من اجل زيادة الحصة السوقية وتحقيق تدفق نقدي. ويتطلب هذا البديل موارد مالية وعناصر مدخلات اخرى. (استراتيجية نمو)
- المحافظة على الحصة السوقية السابقة مع تخفيض معدل النمو. (استراتيجية انكماش)
- الاحتفاظ بمعدل نمو عالٍ، وتعزيز موقف المنظمة من خلال البيع النقدي من اجل تحقيق تدفق نقدي عالي. (استراتيجية استقرار)

2. النجوم: في هذا المربع يرتفع حجم المبيعات بشكل مستمر، وتكون المنتجات ذات مكانة عالية وسمعة طيبة لدى المستهلك، مع تحقيق ارباح كبيرة. ويتطلب المحافظة على النجومية: الاستمرار بالاستثمار، والانفاق على البحث والتطوير، والسعي لتخفيض التكاليف. (استراتيجيات النمو والتوسع)

3. ادرار النقدية: في هذا المربع تكون الحصة السوقية عالية لكن بمعدل نمو بطيء، مع نقدية عالية وربح عالي. والاستراتيجيات المناسبة لوحدات الاعمال هنا هي التي تحقق تدفق نقدي عالي على الامد الطويل. (استراتيجيات النمو)

4. الوضع المضطرب: تعاني المنظمات في هذا المربع من المخاطر المترتبة على اعمالها، وذلك بسبب مركزها التنافسي الضعيف، وبالتالي تحملها كلف عالية. وينخفض هنا حجم المبيعات، وكذلك الارباح، واقبال المستهلكين. وتلجأ المنظمات الى اتباع استراتيجيات الانكماش المتعددة (مثل استراتيجية التجرد، او الحصاد، او التصفية) لانقاذ ما تبقى من تلك الوحدات او الانشطة. (استراتيجيات انكماش)

جوانب القوة في مصفوفة بوسطن

1. تركيزها على الجوانب التي تخلق النقدية لوحدات الاعمال بغية تعظيم قيمة محفظة الاعمال.
2. تحديد حاجة المنظمة لوحدات اعمال او منتجات اخرى تضاف لمحفظتها الحالية.
3. تصنيف وحدات الاعمال او المنتجات من خلال بعدين واربعة مربعات، وبيان مدى مساهمتها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
4. اختيار الاستراتيجية المناسبة في ضوء حصة السوق ومعدلات النمو.

جوانب الضعف في مصفوفة بوسطن

1. اقتصر تركيز المصفوفة على بعدين فقط ولم تؤخذ بنظر الاعتبار عوامل اخرى.
2. اهمال الحصة السوقية ومعدلات النمو المتوسطة.
3. بالرغم من اهمية الحصة السوقية في تحديد المركز التنافسي، الا ان هناك منظمات قادرة على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تميز منتجاتها لخدمة احتياجات قطاعات خاصة.
4. هناك منظمات او وحدات اعمال تمتلك حصة سوقية منخفضة لكنها قادرة على تحقيق ربحية عالية وامتلاك مركز تنافسي قوي في قطاعات مختارة من السوق.

5. الربط بين الحصة السوقية ومزايا التكلفة ليس صحيحاً دائماً. فهناك شركات تمتلك حصة سوقية منخفضة وتستخدم تكنولوجيا غير حديثة لكنها تحقق تكلفة انتاج منخفضة اعلى من الشركات التي تمتلك تكنولوجيا حديثة.
6. عدم قدرة النموذج على تصنيف وحدات الاعمال او المنتجات بشكل دقيق.
7. غرابة المصطلحات المستخدمة في وصف وحدات الاعمال وعدم مقبوليتها.

ثانياً: انموذج مصفوفة مكنزي لشركة جنرال الكتريك

تم تطبيق هذه المصفوفة لأول مرة في شركة جنرال الكتريك وعرفت بمصفوفة (GE)، وكان ظهورها تفادياً لنقاط الضعف التي افرزها نموذج مصفوفة بوسطن. وتتكون مصفوفة مكنزي من تسعة مربعات موزعة على بعدين هما: جاذبية الصناعة وقوة الاعمال/المركز التنافسي لوحدة الاعمال او المنتجات، وهما معيارين للحكم على قوة محفظة اعمال المنظمة او وحدات الاعمال.

جاذبية الصناعة	مرتفع	فائزون	فائزون	علامات استفهام
	متوسط	فائزون	متوسط	خاسرون
	منخفض	منتجي أرباح	خاسرون	خاسرون
		قوي	متوسط	ضعيف

قوة الاعمال / المركز التنافسي

تقويم جاذبية الصناعة

تتم عملية جاذبية الصناعة بأربع خطوات:

1. يُحدد المديرون الاستراتيجيون مجموعة عوامل تمثل جاذبية الصناعة، مثل حجم السوق، ونمو السوق، وشدة المنافسة، والربحية.
2. تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، وتحديد الاهمية النسبية في تحقيق اهداف المنظمة، بحيث يكون المجموع واحد صحيح.
3. يعطي المديرون تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في المحفظة تتراوح بين (1-5) إذ يشير (1) الى جاذبية ضعيفة و(3) متوسطة و(5) مرتفعة جداً.
4. يتم ضرب وزن كل عامل في تقديره لاستخراج الوزن الترجيحي الذي يمثل جاذبية الصناعة ككل او لكل وحدة اعمال استراتيجية.

تقويم قوة الاعمال/المركز التنافسي

- تمر عملية تقويم قوة الاعمال لوحدات الاعمال او المنتجات باربعة مراحل وكما يلي:
1. يحدد المديرون عوامل النجاح الاساسية في كل صناعة لوحدة الاعمال او المنتجات، ومن هذه العوامل حصة السوق، والمعرفة التكنولوجية، ونوعية المنتج...
 2. تحديد وزن كل عامل في المجموعة، مع تحديد الاهمية النسبية في تحقيق اهداف المنظمة، بحيث يكون المجموع واحد صحيح.
 3. يعطي المديرون تقدير لمعدل الجاذبية لقوة الاعمال/المركز التنافسي لكل وحدة اعمال تتراوح بين (1-5) إذ يشير (1) الى مركز تنافسي ضعيف و(3) متوسط و(5) مرتفع جداً.
 4. يتم ضرب وزن كل عامل في تقديره لاستخراج الوزن الترجيحي ثم تجمع النتائج المرجحة للحصول على نتيجة قوة الاعمال/المركز التنافسي.

مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة ماكنزي

تشتمل مصفوفة ماكنزي على الآتي:

- ثلاث وحدات اعمال أو منتجات تقع في ثلاث مربعات تمثل الفائزين نتيجة احتلالهم درجات عالية لكل من بُعديّ جاذبية الصناعة، وقوة الاعمال، أو تلك التي تقع على درجة عالية لأحد البُعدين ومتوسطة على البعد الآخر. في هذه الحالة فإن الاستراتيجيات الملائمة هي استراتيجيات النمو والتوسع.
- ثلاث وحدات اعمال أو منتجات تقع في ثلاث مربعات تمثل الخاسرين نتيجة وقوعهم في مستويات منخفضة في بُعديّ جاذبية الصناعة، وقوة الاعمال، أو حصولهم على مستوى متوسط لأحد الابعاد وضعيف للبعد الآخر. في هذه الحالة فإن الاستراتيجيات الملائمة هي احدى استراتيجيات الانكماش(الحصاد، التصفية التدريجية، التصفية الكلية).
- مربع علامات الاستفهام كما هو الحال في مصفوفة بوسطن ويمثل ضعف في المركز التنافسي في صناعة جذابة جداً. هنا يتم اتباع احدى استراتيجيات النمو (الدخول في استثمارات جديدة او منتجات جديدة) للتحول الى موقع الفائزين. او اختيار استراتيجيات التجرد للاستفادة من العوائد المتحققة نتيجة لذلك.
- مربع يصف وحدة الاعمال او النشاط بمنتجي ارباح وهو يشابه ادرار النقدية في مصفوفة بوسطن. إذ تمتلك المنتجات او وحدات الاعمال في هذا المربع استراتيجية مركز تنافسي قوي في صناعة غير جذابة.
- مربع يمثل وحدة اعمال او منتجات ذات جاذبية صناعية متوسطة، وقوة اعمال متوسطة. وهنا لا يمكن للوحدات او المنتجات توليد القوة لكنها بنفس الوقت ليست ضعيفة.

نقاط القوة في مصفوفة ماكنزي

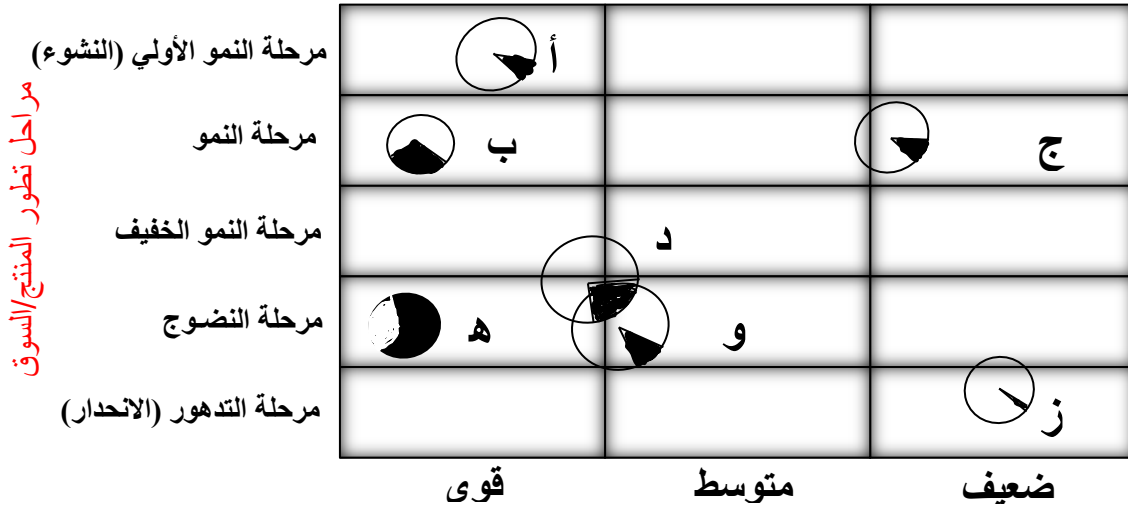
1. ادخال الكثير من العوامل لتحديد مواقع وحدات الاعمال او منتجات الاعمال على محوريّ المصفوفة.
2. تسمح بتحليل اكثر تفصيلاً من مصفوفة بوسطن، لاحتوائها على مربعات اكثر.
3. تتمثل الحصة السوقية لكل وحدة اعمال او منتج بجزء من دائرة تمثل حجم الطلب الكلي للصناعة.

نقاط الضعف في مصفوفة ماكنزي

1. لا توضح طبيعة الاستراتيجية الملائمة لوحدات الاعمال او المنتجات ولا كيفية تطبيقها.
2. وجود اكثر من تسعة مربعات قد يؤدي الى مؤشرات متعددة الابعاد.
3. ان اعطاء وزن نسبي في التقويم هي عملية غير موضوعية كونها تعتمد على تقدير من يقوم بالتقويم.
4. لا تحتوي المصفوفة على المنتجات الجديدة ولا تراعي التغيرات التي تحدث في البيئة اثناء التقويم او في المستقبل.

ثالثاً: انموذج مصفوفة هوفر

وتسمى ايضاً مصفوفة تطور المنتج/السوق، وجاءت لتلافي العيوب التي ظهرت في مصفوفتي بوسطن وماكنزي. تتكون مصفوفة هوفر من (15) مربعاً تعكس مراحل تطور المنتج وتمثل الدوائر داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة او وحدة الاعمال، اما الاجزاء المظلمة داخل الدائرة فتعبر عن حصة المنظمة او وحدة الاعمال من هذه المبيعات. وتحتوي المصفوفة على بعدين هما: المحور العمودي يمثل تطور المنتج/السوق، ويمثل المحور الافقي المركز التنافسي لوحدة الاعمال الاستراتيجية.



المركز التنافسي

مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة هوفر

يلاحظ ان وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ الحرف (أ) ضمن مراحل تطور المنتج/السوق تتمتع بمركز تنافسي قوي. اما ذات الحرف (ب) فانها تتمتع بمركز تنافسي قوي بالرغم من انخفاض نسبي في حصتها السوقية، وتشابه وحدات الاعمال او المنتجات في الحرف (ج) لكنها لا تحتل مركز تنافسي قوي. أما في (د) فهي مرحلة ركود خفيف وتحتل مركز تنافسي مقبول بسبب استحواذها على حصة سوقية جيدة نسبياً. وفي الحرف (هـ) فانها في مركز نضوج الصناعة وتحتل مركز تنافسي قوي نسبياً، وفي الحرف (و) فان لها مركز تنافسي قوي نسبياً. ويلاحظ ان

الوحدات (هـ ، و) تشبه ادرار النقدية في مصفوفة بوسطن. اما الحرف (ز) فان وحدات الاعمال فيه تقع في مرحلة الانحدار، وتحتل مركز تنافسي ضعيف وهي تشبه (الوضع المضطرب) في مصفوفة بوسطن، وموقع الخاسرين في مصفوفة ماكزري.

المضامين الاستراتيجية لمصفوفة هوفر

1. على المديرين الاهتمام بوحدات الاعمال (أ) و(ب) مثل الانفاق في المستقبل. واختيار احدى استراتيجيات النمو لتحقيق اعلى ربحية ممكنة.
2. الوحدات والمنتجات ذات المركز التنافسي الضعيف مثل (ج) لابد من استثمار الاموال بشأنها لتحويلها الى مركز تنافسي قوي.
3. الاستراتيجيات الملائمة لوحدات الاعمال (د) هي النمو المحدد.
4. وحدات الاعمال في (هـ ، و) بحاجة الى استراتيجيات تحولها الى وحدات اعمال تدر نقدية كبيرة، واستغلال الفائض من هذه النقدية للانفاق على (أ) و(ب).
5. وحدات الاعمال في الحرف (ز) امامها استراتيجيتان هما: الاحتفاظ اذا كان متوقع تحقيق ارباح معقول، وبعبكسه يتم اتباع استراتيجية التخلي. او استراتيجية التصفية.

نقاط القوة في مصفوفة هوفر

1. توزيع وحدات الاعمال او المنتجات على وفق مراحل حياة المنتج والمركز التنافسي في (15) مربع.
2. امكانية تنبؤ المنظمة بمحفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل.
3. اعتبار دورة حياة المنتج واحدة من اهم المحددات المهمة للاختيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الاعمال.

نقاط الضعف في مصفوفة هوفر

1. على الرغم من اهمية دورة حياة المنتج الا ان المصفوفة لا تركز على جاذبية الصناعة.
2. وجود عوامل اخرى ذات اثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق.

تنفيذ الاستراتيجية

أولاً: مفهوم وأهمية تنفيذ الاستراتيجية

تنفيذ الاستراتيجية هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية. ويتمثل أحد أهداف هذه العملية في تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات نتائج واضحة. وبغية تحديد أهمية التنفيذ لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الاستراتيجي. وكما يلي:

- مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس من أجل وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وذلك من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات.
- سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي تم إعدادها. ومن هذه الأنشطة (التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام التقويم والرقابة).
- دالة لمجموعة من العوامل منها (الهيكل التنظيمي، أساليب التنفيذ، مدى توافر الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية).

عملية التنفيذ ليست سهلة فهي تؤثر في جميع أجزاء المنظمة، وتتطلب من الإدارة العليا مجموعة أنشطة تتمثل بتحديد الأهداف المنبثقة عن الأهداف الاستراتيجية، وبناء السياسات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، والقيام بتخطيط الموارد، وإعادة النظر بالتركيب التنظيمي، ووضع خطط للحوافز. لذلك يُعد التنفيذ الاستراتيجي الفاعل أفضل مؤشر لقياس كفاءة الإدارة العليا، إذ يجعلها قادرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات البيئية. ولغرض تحديد أهمية التنفيذ الاستراتيجي فإن الأمر يتطلب مقارنتها بصياغة الاستراتيجية التي لا تعني بالضرورة ان يكون التنفيذ ناجحاً.

الصياغة الاستراتيجية	التنفيذ الاستراتيجي
• الاهتمام ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ.	• الاهتمام بالعوامل المؤثرة اثناء العمليات والانتاج، بالتركيز على الفاعلية والكفاءة.
• التركيز على التنبؤ والتوقع المستقبلي.	• يتضمن أنشطة وعمليات فعلية.
• الاعتماد على مهارات وقيادة ميدانية فاعلة تتطلب تنسيقاً وتكاملاً بين عدد كبير من الأفراد.	• تتطلب التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد.
• تُعد الخطوة الاولى للتنفيذ الفاعل.	• يعتمد على الصياغة الفاعلة وليس على الصدفة.

يضيف منتزبرج Mintzberg بخصوص عملية التنفيذ، انه يمكن ان تُصاغ الاستراتيجية وتُنفذ ثانيةً وتُحدد جزئياً لرسملة الفرص الاستراتيجية بشكل سريع موصفاً هذه العملية بالبراعة الفنية. لذلك غالباً ما يتحرك المدراء الكفاء الى الخلف والى الامام بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، إذ ان الكثير من المنظمات لا تخطط كل جانب من جوانب الاستراتيجية بالتفصيل، وإنما تنطلق بتنفيذها من جدول عمل محدد مسبقاً.

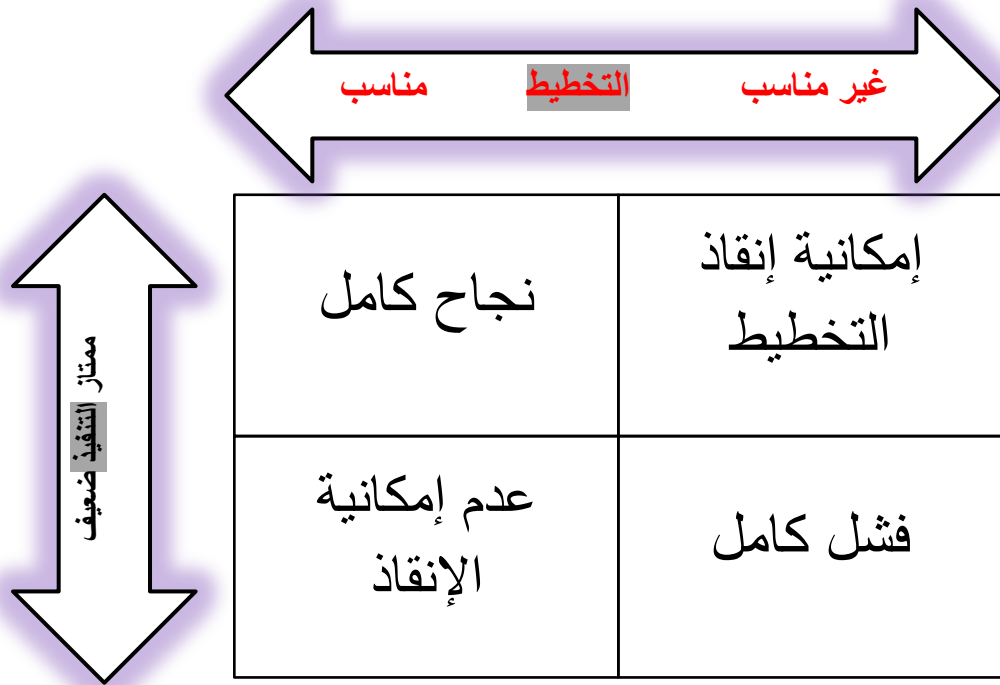
ثانياً: محددات التنفيذ الاستراتيجي ومستلزماته

يستلزم فهم محددات التنفيذ ومتطلباته الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل تتوافر آليات هيكلية وتترابط مع بعضها البعض بشكل يتناسب مع الاستراتيجية الموضوعة ؟
2. هل تم حل التعارضات الموجودة بين المجالات الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية ؟
3. هل تم إيصال الاستراتيجية الى جميع الاطراف بشكل سليم ؟
4. هل تلتزم قيادة المنظمة بالاستراتيجية وتؤيدها ؟ أو هل يتلائم نمط الادارة او القيادة مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية ؟
5. هل هناك نظام رقابة يوفر تغذية عكسية ملائمة ؟
6. هل تم تحديد حلول المشكلات والصعوبات الخاصة بالمجالات الوظيفية المختلفة ؟
7. هل يساعد التحفيز المادي على تدعيم السلوك والانجاز بشكل ملائم ؟ او ما هو النظام الملائم لتنفيذ الاستراتيجية وتحفيز الافراد بشكل جيد ؟

يعتمد نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية على وضع الاجابات التفصيلية لهذه الاسئلة. وتُعد

مرحلة التنفيذ اهم مراحل الادارة الاستراتيجية. وكما موضح في الشكل:



الشكل (1) يبين مصفوفة العلاقة التكاملية بين التخطيط

ان التنفيذ غير الفاعل للخطط والسياسات يؤدي الى الفشل، بينما التنفيذ الناجح يؤدي الى التعويض عن التخطيط غير المناسب. ويعتمد التنفيذ الناجح على مجموعة من المحددات الهامة ضمن البيئة الداخلية للمنظمة. وقد أشار مجموعة من الباحثين الى عدد من العناصر يعتمد عليها التنفيذ الفاعل، ومن هذه العوامل:

1. إدارة التغيير.
2. إدارة الهيكل.
3. إدارة الثقافة التنظيمية.

وهناك مجموعة أبعاد تتمحور حولها مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، وتشكل هذه الأبعاد الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- من سيقوم بعملية التنفيذ ؟
- ما الذي يجب عمله ؟
- كيف سينفذ البديل الاستراتيجي ؟

1. من سيقوم بعملية التنفيذ؟ يقوم مدراء الادارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي، بينما يتولى المدراء الآخرين التنفيذ كل من موقعه. حيث يتم وضع البرامج التنفيذية من قبل مدراء الاقسام والعاملين معهم كل في مجال اختصاصه. معظم العاملين في المنظمة هم العنصر الاساسي في نجاح تطبيق الاستراتيجية سواء شاركوا في عملية الصياغة أم لا، وبالتالي قد يكونوا على غير علم كافٍ بحجم المعلومات والعمل الذي تتطلبه صياغة الاستراتيجية، ومن ثم يؤدي ذلك الى ظهور الكثير من المقاومة والتعطيل، في حال عدم إيصال معلومات واضحة وكافية بخصوص أي تغييرات في اهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة، ومدى أهمية هذه التغييرات للمديرين التنفيذيين.
 2. ما الذي يجب عمله؟ يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد النشاطات المطلوبة لانجاز كل خطوة، والهدف من هذه البرامج هو وضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ، ثم توضع بعد ذلك الموازنات المالية التي توضح الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي، وبعد الانتهاء من وضع الموازنات يتم إعداد الاجراءات التي توجه النشاطات نحو الوجهة الصحيحة.
 3. كيف سينفذ البديل الاستراتيجي؟ يتوجب على الادارة التأكد ان المنظمة تم تنظيمها بالشكل المناسب، وان الخطط قد أعدت من اجل تهيئة الامكانيات البشرية والمادية، وان النشاطات قد وُجهت بالشكل الصحيح تجاه تحقيق الاهداف، وفي أدناه ما يجب عمله من اجراءات للوصول للغايات المنشودة.
- أ. التنظيم.

ب. ادارة الموارد البشرية.

ج. وظيفة التوجيه والقيادة.

د. الادارة بالاهداف.

أ. التنظيم: يجب وضع هيكل تنظيمي مناسب يتوافق مع الاستراتيجية، إذ ان الهيكل يتبع الاستراتيجية. وغالباً ما تؤدي الاستراتيجيات الجديدة الى تغيير في هيكل المنظمة بالشكل الذي يجعله اكثر توافقاً مع هذه الاستراتيجية. ففي المنظمة التي لا تواجه منافسة قوية ليس من الضروري ان يحصل ذلك التغيير. وإذا ما حدث التغيير فإنه يحدث على وفق مراحل متسلسلة، هي:

(1) رسم استراتيجية جديدة.

(2) ظهور مشكلات ادارية جديدة.

(3) تدني أداء المنظمة.

(4) اكتشاف هيكل تنظيمي جديد اكثر ملائمة.

(5) عودة الارباح الى معدلها السابق.

ب. ادارة الموارد البشرية : ينبغي ايجاد الموارد البشرية اللازمة وتطويرها لإدارة البديل الاستراتيجي فالتغير في نوعية وحجم القوى البشرية امرأ ضرورياً لعملية التنفيذ. واستقطاب ذوي المهارات امر اساسي لانجاز الخطط والسياسات الجديدة، لذلك لابد من وضع معايير دقيقة لاستقطاب واختيار القوى البشرية.

ج. وظيفة التوجيه والقيادة : يتطلب انجاز البرامج التنفيذية تخويل قدر كافٍ من الصلاحيات للمدراء التنفيذيين من اجل أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، ويستلزم الامر ايضاً تحفيز العاملين، ويتطلب ايضاً نشاطات تنسيقية. إذ يواجه المدراء التنفيذيون مشكلات ومعوقات تتطلب امتلاك أدوات لتجاوزها، لذلك فان من متطلبات العمل الاداري هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدام أنظمة متطورة لتوجيه جهود الافراد نحو تحقيق الاهداف، وايضاً تدعيم الثقافة التنظيمية السائدة للاستراتيجية.

د. الادارة بالاهداف : وهي احد المداخل التي تضمن تحقيق الاهداف بشكل ناجح، إذ لابد من وضع اهداف المنظمة والاهداف الفردية وبلوغها من اجل تحقيق اهداف المنظمة ومراجعة الاداء بشكل دوري ومطابقته مع الاهداف. وتوفر الادارة بالأهداف فرصة لربط اهداف الفرد في مستوى معين مع اهداف الافراد في المستوى الاعلى منه، الامر الذي يسهم في تحقيق اهداف المنظمة ككل. كما توفر الادارة بالأهداف اسلوباً للتكامل بين خطط المنظمة في مجالات الموارد المالية والبشرية وبين الاهداف التي يتوقع الفرد تحقيقها.

ثالثاً: المتغيرات المنظمة ذات الصلة بالتنفيذ

يعتمد تنفيذ الاستراتيجية على ثلاث متغيرات، هي: (ادارة الهيكل، وادارة التغيير، وادارة الثقافة التنظيمية). فعندما تتم عملية صياغة الاستراتيجية بنجاح مع توافر المهارات اللازمة، عندئذٍ تصبح حقيقة واقعة تنتظر التنفيذ اعتماداً على المهارات القيادية والادارية للمدير. لذلك لابد ان تؤخذ المتغيرات بنظر الاعتبار وكما يلي:

1. تقدير حجم التغيير: تحتاج بعض المنظمات الى تغيير بسيط في تنفيذ عملها الحالي، بينما تحتاج منظمات اخرى الى تغيير شامل، وبذلك فإن حجم التغيير هو الذي يحدد درجة تعقيد عملية التنفيذ، مثلاً

يزداد تعقيد التنفيذ عندما تتحول المنظمة من استراتيجية الاستقرار الى استراتيجية التوجيه التنظيمي ثانيةً وذلك بسبب زيادة عدد الوحدات المستحدثة والافراد والمهارات التنظيمية.

هناك خمسة مراحل من التغيير الاستراتيجي للتنفيذ هي:

(1) الاستراتيجية المستقرة: تنطلق هذه الاستراتيجية من فترة التخطيط السابق، وهنا فإن التنفيذ الناجح هو مسألة مراقبة للنشاطات بصورة كبيرة لضمان أدائها على وفق جدولة سابقة وذلك لعدم تضمن هذا الخيار مهارات او مهام جديدة، وتوضح هنا فاعلية منحى التعلم للاستفادة من الخبرات السابقة كعامل مساعد في جعل التنفيذ كثر فاعلية.

(2) التغيير الاستراتيجي الروتيني: تحصل هنا تعديلات اعتيادية يتم التنبؤ بها لجذب الزبائن مثلاً.

(3) التغيير الاستراتيجي المحدود: يتضمن عرض منتجات جديدة للاسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام، ففي حالة انتاج منتج جديد فان الامر لا يتطلب تغيير جذري، وإنما إحداث تغيير محدود.

(4) التغيير الراديكالي (الجذري): يحتاج الى تحولات رئيسة في المنظمة وهو ضروري لإكمال الاندماجات بين الشركات بنفس الصناعة الاساسية، وتظهر هنا مشكلات وتعقيدات بين الشركتين الدامجة والمندمجة تتمثل بمشكلات قانونية ونزاعات بين الثقافات التنظيمية، أو بيع فروع، أو تسريح عاملين، وقد يتحول هذا التغيير الجذري الى توجه تنظيمي كلي ثانيةً.

(5) التوجه التنظيمي: يعتمد هذا التغيير على حجم الاختلاف في الصناعات وكم هي درجة مركزية الادارة الاستراتيجية للشركة الجديدة، إذ سيكون التوجه ليس بنفس الصناعة الاساسية، وهذا يحتاج الى تغييرات في مهام الشركة، ويتطلب تطوير مجموعة جديدة من المهارات والتقنيات.

2. تحليل وادارة الهيكل التنظيمي: هناك نوعان من الهياكل التنظيمية (رسمية، وغير رسمية) تمثل الهياكل الرسمية مجمل العلاقات التي تصممها الادارة وتنقلها في مخطط المنظمة، بينما تمثل الهياكل غير الرسمية مجمل العلاقات بين الافراد التي تنشأ على اساس غير رسمي. وينبغي على المدراء أخذ هذه الهياكل بنظر الاعتبار للأسباب أدناه:

(1) قد يكون الهيكل الحالي داعم او غير داعم لتنفيذ الاستراتيجية، وقد يحتاج التنفيذ الى تغيير في الهيكل التنظيمي الرسمي.

(2) يحتاج التنفيذ الى تحديد المهام لمستويات ادارية محددة وافراد محددين داخل المنظمة.

(3) قد يكون التنظيم غير الرسمي أداة ذات قيمة لتسهيل التنفيذ الاستراتيجي الناجح.

3. تحليل وادارة الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة التنظيمية على التنفيذ الاستراتيجي من خلال تأثيرها على

سلوك العاملين ودفعهم لإنجاز اهداف المنظمة. ويفرض المدراء بكل تصنيفاتهم السابقون والحاليون تأثيراً على الثقافة التنظيمية، كما تتأثر الثقافة التنظيمية بالقادة. ويمكن ان تدعم المنظمات ثقافتها من

خلال خمس آليات أولية وخمسة ثانوية، وكما يلي:

الآليات الأولية	الآليات الثانوية
1. ما الذي ينتبه القادة اليه وقيسوه ويسيطرون عليه. 2. ردود فعل القادة تجاه الاحداث الحرجة والازمات التنظيمية. 3. نمذجة الدور المعني وتعليمه والتدريب بشأنه. 4. معايير تخصيص المكافاة والمكانة. 5. معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والتقاعد.	1. تصميم المنظمة وهيكلها. 2. الانظمة والاجراءات. 3. تصميم المكان والواجهات والمباني. 4. القصص والاساطير والحكايات حول الاحداث حول الناس المهمين. 5. العبارات الرسمية للفلسفة التنظيمية والمعتقدات والمواثيق الرسمية.

4. **اختيار مدخل التنفيذ:** ينبغي ان يختار المدير مدخل تنفيذ الاستراتيجية على وفق تقييم (التغيير والهيكل والثقافة). وتوجد خمسة مداخل بهذا الصدد، هي: (المدخل القائد، ومدخل التغيير التنظيمي، والمدخل التعاوني، والمدخل الثقافي، والمدخل التعاطفي) وكما يلي:

(1) **المدخل القائد:** هذا المدخل مفضل من قبل الشباب كونه يركز على الجوانب الكمية والموضوعية بدلاً من من التعليمات النوعية والذاتية. ويدفع هذا المدخل المدراء الى الشعور بالطموح وكونهم اقوياء بتأثيرهم على كم كبير من العاملين فيما يتعلق بصنع القرار. ويركز المدير في هذا المدخل على صياغة الاستراتيجية وتطبيق المنطق والتحليل للقوانين. وهنا يُعد المدير الاستراتيجية او يشرف على فريق الاستراتيجيين. ومن عيوب هذا المدخل هو تقليل الدافعية لدى العاملين وشعورهم بانهم تابعين ولا دور لهم في صياغة الاستراتيجية.

(2) **مدخل التغيير التنظيمي:** يهتم هذا المدخل بكيفية تنفيذ الاستراتيجية من قبل اعضاء المنظمة، ويرى المدراء ان هذا المدخل يدفع الشركة للتحرك نحو الاهداف الجديدة، ويتم الاعتماد هنا على اسبقيات مثل تغيير الهيكل التنظيمي والعاملين. ويُعد هذا المدخل اكثر فاعلية من المدخل القيادي كونه ينفذ استراتيجيات اكثر صعوبة لأنه يستعمل ادوات سلوكية إلا انه يعاني من تحديات كثيرة تقيد استعماله في المنظمات الصغيرة والصناعات المستقرة، ولا يتعامل بصورة جيدة مع السياسات وجداول الاعمال الشخصية التي لا تشجع الموضوعية بين الاستراتيجيين. ويتسم هذا المدخل بنفس مشكلات المدخل القائد، كونه يدعو لفرض استراتيجية من الاعلى الى الادنى. ويعطي هذا المدخل نتائج عكسية في ظروف عدم التأكد فضلاً عن تضحية المدراء بالمرونة الاستراتيجية.

(3) **المدخل التعاوني:** في هذا المدخل يدعو المدير المسؤول عن الاستراتيجية فريق الادارة للبدء بصياغة الاستراتيجية وجوانب التنفيذ ويعمل كمنسق بين الجماعة لضمان مناقشة كل الافكار الجديدة. ويتميز هذا المدخل بأحراز معلومات من قبل المدراء القريبون من العمليات.

(4) **المدخل الثقافي** : وهو توسيع للمدخل التعاوني حيث تدخل المستويات الدنيا ويحاول المدير ايجاد تصورات للمهمة الى المنظمة بأكملها والسماح للعاملين بتصميم نشاطات عملهم لدعم هذه المهمة. وعندما تصاغ الاستراتيجية يؤدي المدير دور المدرب والموجه والمشجع لصنع القرار بشأن تفاصيل التنفيذ.

(5) **المدخل التعاطفي** : يشخص المدير هنا صياغة وتنفيذ الاستراتيجية بشكل تلقائي، وهو يركز على تشجيع المروسين على تأييد لاستراتيجية وتطويرها. ويختلف هذا المدخل عن المداخل الاخرى كونه يتحرك من الاسفل الى الاعلى، وتكون الاستراتيجية حاصل لكل المقترحات الفردية طوال السنة، ويكون دور المدير بوصفه قاضياً يقيم المقترحات وليس بوصفه استراتيجي رئيسي.

5. **تقييم مهارات التنفيذ**: تتضح هنا الصورة الواضحة لدى المدراء حول مستوى التغيير الاستراتيجي اضافة الى تحليل الهيكل والثقافة. ويتطلب التنفيذ الناجح مجموعة من المهارات اللازمة لتوافرها لدى المدراء، وهي:

أ. **المهارات التفاعلية.**

ب. **المهارات الشخصية**

ج. **مهارات المراقبة**

د. **مهارات التنظيم**

رابعاً: الانظمة الادارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية

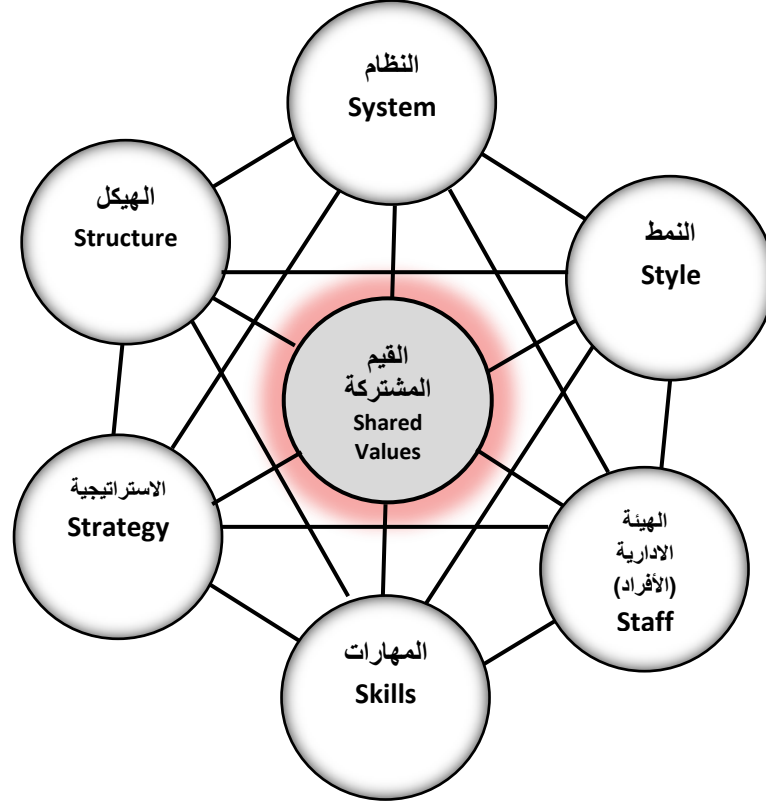
تشمل هذه الانظمة كل من البرامج والموازنات والاجراءات التي تُعد من قبل مختلف المدراء لمساندة تنفيذ الاستراتيجية، وكما يلي:

1. **البرامج** : البرنامج هو بيان بالأنشطة المطلوبة لتحقيق خطة مفردة. والهدف منه جعل الاستراتيجية محددة الخطوات، مثل شراء احد منافذ التجزئة بدلاً من انشاء منفذ جديد خاص بالقسم، فانشاء منفذ جديد يحتاج برامج مختلفة مثل برنامج الاعلان.

2. **الموازنات**: الموازنة هي بيان لبرامج المنظمة معبراً عنها بصورة نقدية، فهي توضيح لتكاليف تفصيلية للبرنامج. ويُعد تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقويم الاستراتيجية المختارة، إذ قد يتضح بعد اعداد التكاليف التفصيلية لتنفيذ برامج معينة ان الاستراتيجية غير عملية.

3. **الاجراءات** : هي نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة معينة، وتصف الأنشطة التي ينبغي أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

4. خامساً: نموذج ماكنزي في تنفيذ الاستراتيجية
لا تختلف أدوات صياغة الاستراتيجية كثيراً باختلاف أحجام تلك الشركات، ولا باختلاف طبيعتها سواء كانت هادفة للربح أم لا، بينما تطبيق الاستراتيجية يختلف مع اختلاف أنشطة ومجالات المنظمات، فمثلاً يختلف التطبيق في منظمات الاعمال عما هو عليه في المنظمات الحكومية. وقد قدمت **مجموعة ماكنزي الاستشارية** نموذجاً أسمه (7s)، إذ يوضح هذا النموذج العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية.



الشكل (2) يبين أنموذج ما كنزي لتنفيذ الاستراتيجية

1. **الاستراتيجية:** مجموعة متكاملة من الممارسات تستهدف التفوق على المنافسين، وتحسين صورة المنظمة امام الزبائن وذلك باستخدام اقل الموارد.
2. **الهيكل:** علاقات ومهام تنظيمية مرتبة على وفق مستويات ادارية توضح السلطة التي تعكس حجم القوة ومناطق تمركزها وتأثيرها عبر تكامل منظمي منسق.
3. **الانظمة:** عمليات تُبين تدفقات ومراحل العمل لمختلف الأنشطة بما فيها انظمة المعلومات والرقابة والحوافز والاستقطاب وقياس الاداء وتقويم العمل.

4. **نمط الإدارة:** هو فلسفة الإدارة وتوجيهها الفكري لإدارة المنظمة، والتي تتضح بر مجموعة قيم ومعتقدات يتم من خلالها المفاضلة بين المهم والاهم من الاسبقيات بغية تعزيزها بالموارد لتحويلها الى سلوك.
5. **الهيئة الادارية:** هم الموظفون العاملون في المنظمة، وتتمثل مسؤولية الإدارة في انتقاء العاملين ليس على اساس المهارات فحسب، بل على اساس ديموغرافي من اجل ضمان تنفيذ الاستراتيجية.
6. **القيم المشتركة:** هي ما يتطلع اليه العاملون من قيم وطموحات قد لا تكون ظاهرة لكنها تعبر عن توجه مستقبلي يتوافق مع رغبة الإدارة في نشره داخل المنظمة.
7. **المهارات:** مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على اداء ادوارهم بنجاح عبر تحويل المعلومات الى واقع عملي، وتتطلع المنظمات غالباً الى اجتذاب ذوي المهارات كونهم يحققون ميزة تنافسية.

اصحاب المصالح

أولاً: تعريف اصحاب المصالح

صاحب المصلحة هو فرد أو كيان له مصلحة في عمل لأن قراراته تؤثر عليهم ، مثلاً الموظف هو أحد أصحاب المصلحة لأن أجورهم تعتمد على مدى نجاح الشركة إذا كان أداء الشركة جيداً ، فقد يحصلون على زيادة في الراتب أو مكافأة ومع ذلك ، إذا كان يخسر فقد تكون وظيفتهم على المحك.

صاحب المصلحة له مصلحة في نجاح أو فشل الأعمال التجارية حيث سيكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليها ، ويمكن أن يأتي هذا في شكل أصحاب المصلحة الداخليين أولئك الذين يخضعون لسيطرة الشركة ، وأصحاب المصلحة الخارجيين أولئك الذين لا يعملون أو يمتلكون الشركة.

يشمل أصحاب المصلحة الداخليون الموظفين والمالكين والمساهمين والمديرين هم ببساطة أي شخص داخل المنظمة ، على النقيض من ذلك يشمل أصحاب المصلحة الخارجيون الموردون والحكومات والعملاء والنقابات والدائنين هؤلاء هم الأشخاص والمؤسسات خارج العمل ، هؤلاء الأشخاص لديهم

-أهدافهم وغاياتهم الخاصة

-اتخذ قرارات مهمة قد تؤثر على المؤسسة

- وجود حياة قد تتأثر بالقرارات

-تتحسن أو تسوء ماليًا أو جسديًا عندما تتغير الأشياء

- مرتبطون بشبكة أوسع من الأشخاص الذين يتأثرون بدورهم بأي تغييرات وقرارات

ثانياً: انواع اصحاب المصالح

هناك نوعان رئيسيان من أصحاب المصلحة (داخليون وخارجيون)

- 1- أصحاب المصلحة الداخليون: يشير إلى أولئك الذين لديهم مشاركة مباشرة في الشركة. قد يكون هذا من خلال التوظيف أو الملكية
- 2- أصحاب المصلحة الخارجيون :- هم أولئك الذين لديهم مشاركة غير مباشرة مع الشركة ، وقد يكون هذا من خلال اتفاقية عمل ، أو مصلحة في المنتجات ، أو مصلحة في تأثيرها على المجتمع الأوسع.

امثلة على أصحاب المصلحة الداخليين

1 - الموظفين

يهتم الموظفون بشكل مباشر بكيفية أداء العمل لأن له تأثيرًا تبعيًا عليهم مثلاً إذا كان العمل سيئاً ، فقد يتعرض الموظفون لخطر فقدان وظائفهم عندما يكون العمل جيداً ، فقد يتماشون مع زيادة رواتب لطيفة أو مكافأة

2- المالكين

للمالكين اهتمامات كثيرة لكن الأولوية هي الربح ، بعد كل شيء بدون ربح ، لن تكون الشركة قادرة على المنافسة ، في المقابل للمالك مصلحة في العوامل التي تساهم في الربح ، مثلاً معنويات الموظفين وإنتاجيتهم وخطة العمل طويلة الأجل و استثمار الأعمال في المجالات الصحيحة ، وخفض التكاليف ، وتحسين هوامش الربح

3- المديرين

تمتلك إدارة الشركة في شكل المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة حوافز مختلفة تماماً عن كل من المالكين والموظفين ، إنهم لا يحصلون على رواتب فحسب ، بل يتلقون بشكل متكرر خيارات الأسهم أو منح الأسهم وهذا يعني أن الحوافز لا تتوافق بالضرورة مع حوافز أصحاب المصلحة الآخرين بدلاً من ذلك هناك حافز لزيادة سعر أسهم الشركة الأجل لتعزيز سعر السهم لتحقيق مكاسب مالية ، ويمكن أن يؤدي هذا إلى قرارات الاستدامة على المدى الطويل .

أمثلة على أصحاب المصلحة الخارجيين

1 - العملاء

العملاء هم أصحاب المصلحة بمعنى أنهم يتأثرون بقرارات العمل مثلاً قد تقرر الشركة خفض التكاليف واستخدام مواد منخفضة الجودة مما يؤثر على المنتج النهائي الذي يحصل عليه المستهلكون ، وصاحب المصلحة هو طرف له مصلحة في العمل ، لذا فإن أي شيء تفعله الشركة يؤثر على سعر أو كمية أو جودة الشهرة يؤثر عليهم

2 - الدائنون

والأصدقاء إلى بنوك وول ستريت الكبرى ، لديهم جميعاً العائلة قد يتراوح الدائنون من مصلحة في العمل لأنه إذا فشل ، فمن غير المرجح أن يستردوا استثماراتهم

3- الحكومة

الحكومة لها مصلحة في كل الأعمال تقريباً ، لأنه يوفر فرص عمل للسكان ، وأيضاً لأنه يوفر مصادر دخل جديدة من خلال التوظيف وكذلك ضرائب الشركات

4- المجتمعات المحلية

قد تخلق بعض الأعمال تأثيرات غير مباشرة على المجتمع المحلي قد يأتي هذا في شكل نفسه ، يهتم المجتمع المحلي بالآثار الوقت تلوث أو حركة مرور أو جمالياً ، وفي الإيجابية غير المباشرة مثل فرص العمل ومكان جديد للتسوق

5 -الموردين

مصالح الموردين مالية بحتة ، إذا كان العمل الذي يعملون معه لا يعمل بشكل جيد ، وسيكون لها Apple مورد لشركة Foxconn فسيكون لذلك تأثير على مبيعاتهم مثلاً الجديد ، والمزيد من iPhone مصلحة مباشرة في عدد المبيعات التي يحصل عليها المبيعات يعني المزيد من الطلبات وهذا يعني المزيد من الربح

ثالثاً: الفرق بين أصحاب المصلحة والمساهمين

أصحاب المصلحة هم أشخاص أو كيانات لها مصلحة في الشركة ومدى جودة أدائها ، للمساهمين أيضاً مصلحة في الشركة ، لكنهم نوع من أصحاب المصلحة ، ويمتلك المساهم جزءاً من الشركة ، في حين أن المساهم قد لا يعمل حتى في الشركة ، وقد تكون خارجية في شكل عملاء ودائنين وموردين أو داخلية في شكل موظفين ومديرين ومالكين في الواقع ، المساهمون هم أصحاب مصلحة داخليون داخل الشركة

رابعاً: أهمية أصحاب المصلحة

لأصحاب المصلحة أهمية كبيرة لذلك إذا كان بإمكانك إشراك معظم (أو كل) أصحاب المصلحة لديك ، فيمكن أن يفيد ذلك بشكل كبير مؤسستك والأشخاص الذين تؤثر عليهم ، على وجه التحديد ، يمكن أن تساعد مشاركة أصحاب المصلحة في تمكين الناس .إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار مستدام: تساعد الجهات المعنية المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الدعم الذي تحتاجه .خلق تغيير لتحقيق الاستدامة طويلة الأجل

قم بإنشاء علاقات متبادلة المنفعة ، أو قم بالبناء على العلاقات القائمة أو تعزيز :
بناء العلاقات.علاقات جديدة

بناء منظمة أفضل يمكن أن يؤدي التعامل مع أصحاب المصلحة إلى تسليط الضوء :
على القضايا المهمة وتشجيع مؤسستك على تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات

النجاح : إن إشراك المجموعات المؤثرة (التي قد تعيقك بطريقة أخرى) **زيادة**

وتحويلها إلى مؤيدين ومدافعين يمكن أن يعزز فرصك في النجاح

التثقيف :يمكن أن يكون أصحاب المصلحة مصدراً قيماً للمعلومات لمؤسستك ، وقد يتعلمون منك شيئاً أيضاً

ويمكن أن تساعد مشاركة أصحاب المصلحة مؤسستك (والأشخاص المحيطين بها) في
أو الاتصال أو المشاركة أو الربح تحقيق نتائج