

محاضرة رقم 1 ماهية الإدارة الإستراتيجية

اولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

قبل الحديث عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ربما يكون من المناسب التعرف على مفهوم كلمة الإستراتيجية.

1- معنى الإستراتيجية:

مصطلح الاستراتيجية يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب.

الاستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عال المستوى، فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، تعني الطريق أو الاستراتيجية، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة في شتى مناح الحياة العامة،

يعود أصل الكلمة إلى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة مثل استراتيجيات العمل استراتيجيات التسويق... الخ.

2_ تعريف الإدارة الإستراتيجية:

- لا يوجد تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية بل هناك عدة تعاريف فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل ثم
- اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ لذلك تعددت التعاريف ومنها:
1. تعريف شاندرلر: ((هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات))
 2. تعريف انسوف: ((هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من وراء تحقيق غاياتها وأهدافها))
 3. تعريف ثومبسون واستركلاند: ((أنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية))
 4. تعريف ثوماس: ((تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفاءة))
 5. تعريف جوش وجلوبيك: ((الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة))

6. تعريف كوين: ((الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ومتابعة أنشطته للتأكد من تحقيق الترابط التام))

7. تعريف دركر: ((هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال))

8. تعريف منتز برج: ((هي أكثر من كونها دعوات أو خطط المنظمة للعمل وهي كذلك أي أنها الأنموذج في مجرى القرارات الهامة))

ثانيا: مبادئ أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

1- مبادئ الادارة الاستراتيجية

وتتمثل في :

- مبدأ القوة

على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة و نقاط الضعف) تقوم بإعداد الإستراتيجية المناسبة (الهجوم-الدفاع), ولا شك أن هادين الإستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها : (التخصص-الشراكة-التفاهم).

- مبدأ التركيز

من المستحيل إن تكون المؤسسة دائما في وضعية الزائد في جميع المجالات, الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه ميزات تنافسية اكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.

- مبدأ اقتصاد القوى

إن تتوفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها و تبذيرها, و إما أخذ بمبدأ الحيطة و الحذر و ذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

- مبدأ التنسيق

إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق و الانسجام بين مختلف الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها .

- مبدأ الأمان

إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر, الأمر الذي يتطلب منها إن تضع إمكانياتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة اقل.

- مبدأ الفرص

يفهم من ذلك, إن على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة, أي نحسن المراهنة على الحصان المربح و ذلك يبنينا الاستراتيجيات التسويقية الملائمة :

- ❖ إستراتيجية التوسع السوقي
- ❖ إستراتيجية تطوير السلعة
- ❖ إستراتيجية التنوع

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي :

- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- تمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً بما فيه من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف.
- تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة، ويقلل الفجوة بين الأفراد والأنشطة حيث تساعد المشاركة على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينهما.
- القدرة على إحداث التغيير كما تنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.
- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
- تدعيم الأداء و تحقيق النتائج المالية المرضية .

ثالثاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

كما هو معروف، فإن مؤسسات الأعمال تشتمل على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، و هي :

- **مستوى الإدارة العليا:** الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و الطاقم العامل في المستويات العليا في المؤسسة، و يسمى هؤلاء بالمدراء الإستراتيجيون.
- **مستوى الإدارة الوسطى:** الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات، كالمالية و التسويق....

▪ **مستوى الإدارة الدنيا:** الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، كالعمال و الفنيين و الأجهزة....

و على كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه، كما يلي:

❖ **مستوى الإستراتيجية العليا:** يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، و يتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات و الإتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات و ممارسات إدارية و إنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، و منتجاتها و أسواقها القائمة و المستقبلية و مستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية و إليها، و علاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

كما أن هناك إجماع على أن دراسة الإدارة الإستراتيجية تركز على وظيفة الإدارة العليا.

❖ **مستوى الإستراتيجية الوسطى:** يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، و تسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، و ينصب الإهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

❖ **مستوى الإدارة الدنيا:** يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الإستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا و الآلات و الموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، و تهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا.

رابعاً: أنواع الإستراتيجيات

1- الإستراتيجيات على مستوى المنظمة :

تمثل هذه الإستراتيجيات مدخلاً لتوجيه تصرفات المنظمة وهي:

- إستراتيجية النمو المتمركز :
يقصد بها التركيز على منتج واحد مربح .
- إستراتيجية تنمية السوق :
ويقصد بها إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من خلال عمليات الفروع ومثال على ذلك هو حق الامتياز .
- إستراتيجية تنمية المنتج :
ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة ،ويمكن بيعها في الأسواق الحالية مثال على ذلك (الشاشات البلازما) .
- إستراتيجية الابتكار :
ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عنالمنتجات الحالية المتقدمة .
- إستراتيجية التكامل الأفقي :
ويقصد بها زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية في نفس مجال النشاط الحالي من خلال إنشاء وحدات فيالشركة .
- إستراتيجية التكامل الرأسي :
ويقصد بها إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها وكذلكإنشاء الشركة لنظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين .
- إستراتيجية المشروعات المشتركة :
وتعنى تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع شركة اخرى .
- إستراتيجية التنوع المترابط :
يقصدبها دخول الشركة في مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال الإستثمار الرئيسي من حيث التكنولوجيا والأسواق أو المنتجات .
- إستراتيجية التنوع غير المترابط :

يقصد بها الاستحواذ أو الإندماج مع شركة أخرى مختلفة تماماً منحيت نوعية الأعمال .

- إستراتيجية تقليص النشاط :

يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال متنوعة لتخفيض التكلفة .

- إستراتيجية التخلص :

ويقصد بها إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة .

- إستراتيجية التصفية :

يقصد بها بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها .

2- استراتيجيات الإستثمار :

وهي مجموعة من الإستراتيجيات التي تشير الى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي يجب استثمارها حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية ،وتقسم تلك الإستراتيجيات على النحو التالي :

- استراتيجيات مرحلة النمو الأولى :

تستهدف الشركات من وراء تبني هذه الإستراتيجية إلى بناء حصة في السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة .

- استراتيجيات مرحلة النمو :

وهي إستراتيجية تتبع لتمكين الشركة من تحسين موقفها التنافسي النسبي في سوق يتسم بالنمو السريع .

- استراتيجيات مرحلة الركود :

وهي إستراتيجية تهدف إلى زيادة حصة الشركة السوقية وتتبع هذا الإستراتيجية في مرحلة الركود الطفيف والتي تتميز بالزيادة البطيئة في الطلب .

- استراتيجيات مرحلة التشبع :

تتسم مرحلة التشبع في دورة حياة الصناعة بانخفاض معدل نمو السوق ولذلك تتبنى الشركات استراتيجياتي التمييز والقيادة في التكلفة .

- استراتيجيات مرحلة التدهور :

في مرحلة تدهور الصناعة يكون الطلب يكون منخفضاً وتتبع المنظمات إحدى الإستراتيجيات التالية :

- (1) إستراتيجية تمركز السوق .
- (2) إستراتيجية التصويب .
- (3) إستراتيجية تخفيض الأصول .
- (4) إستراتيجية التصفية .

3- إستراتيجيات دخول الأسواق العالمية:

- إستراتيجية التصدير .

- إستراتيجية التراخيص .

- إستراتيجية الأنواع المشتركة .

- التحالفات الإستراتيجية .

4- الإستراتيجيات العامة للتنافس :

تعرف إستراتيجية التنافس على إنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين . ومن أمثلة تلك الإستراتيجيات :

- إستراتيجية القيادة في التكلفة :

تهدف هذه الإستراتيجية الى تحقيقتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين .

وذلك لتحقيق بعض المزايا وهي :

- الموقع الأفضل بين المنافسين .
- الحصانة ضد العملاء الأقوياء (أن تصبح المنظمة في مأمن من الموردين الأقوياء)
- احتلال مركزاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من منافسة المنافسين الجدد .

- إستراتيجية التمييز :

وهي إستراتيجية تبنى على أساس التفوق في المجالات التالية :

- التفوق الفني .
- الجودة .
- تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك .

- استراتيجيات التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع تنافسي أفضل في السوق من خلال:

- إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين .
- أو بواسطة التركيز على سوق جغرافيمحدد .
- أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج .

واستراتيجيات التركيز عادة ما تتبع في اوضاع التدهور او بدايات التراجع داخل الصناعة التي تعمل في إيطارها الشركة أو المنظمة .

خطوات الإدارة الاستراتيجية

مرحلة الاولى: تحديد الاهداف

تعني وضع تحديدات لغايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة ووضع وتحديد رسالة المؤسسة.

1 - صياغة الرؤية الاستراتيجية:

تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. ويعرف البعض الرؤية الاستراتيجية على أنها "هي ما تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا وهو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة. وبالتالي فإن الانطلاقة الناجحة للإدارة الاستراتيجية تبدأ بوضع رؤية استراتيجية واضحة ذلك أن هذه الأخيرة تشكل مرجعا أساسيا للمراحل التي تليها (الرسالة، تحديد الأهداف، وضع الاستراتيجية...الخ).

2- تحديد الرسالة:

عرفت رسالة المؤسسة على أنها "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، عملاتها وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهري لوجودها وهويتها، عملياتها وممارساتها. بحيث يجب على المؤسسة ان تحدد لنفسها فكرا ومفهوما محددات لتمييزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها. ولكل مؤسسة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها.

3- الاهداف:

أي مؤسسة في حاجة إلى تحديد أهداف تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية. وتعتبر عملية تحديد الأهداف في المؤسسة أمرا مهما ومصيري باعتبارها هي الموجه والمقيم لسلوك ونتائج المؤسسة، من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحصلة. وتعرف الأهداف بأنها: " نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية.

4- الغايات:

تعرف الغاية بانها نتائج النهائية للمؤسسة التي ترتبط بتحديد الغرض التي يميزها عن غيرها في المؤسسات المماثلة ان الغايات تعد بمثابة اهداف عامة وشاملة تعكس ماترمي اليه المؤسسة لتحقيقه في المدى البعيد.

المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجية

اولا: تحليل البيئة الخارجية

عملية تحليل البيئة الخارجية :

هي عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية والثقافية وقوى المنافسة ، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات .

مراحل تحليل البيئة الخارجية هي مرحلتان :

1- تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة (العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية والثقافية) .

2- تحليل عوامل البيئة الخارجية المباشرة (تحليل قوى التنافس) .

الخطوة الأولى : تقسيم البيئة الخارجية (العامة) الى ستة مجموعات من العوامل البيئية وهي :
(1) الإقتصادية (2) السياسية (3) الثقافية (4) الديموغرافية (5) التقنية (6) العالمية .

الخطوة الثانية : تقسيم بيئة الأعمال (الخاصة او التنافسية) الى ثلاثة مستويات وهي :
المستوى الدولي (2) المستوى القومي (3) مستوى الصناعة .

البيئة الخارجية العامة (الكلية) :

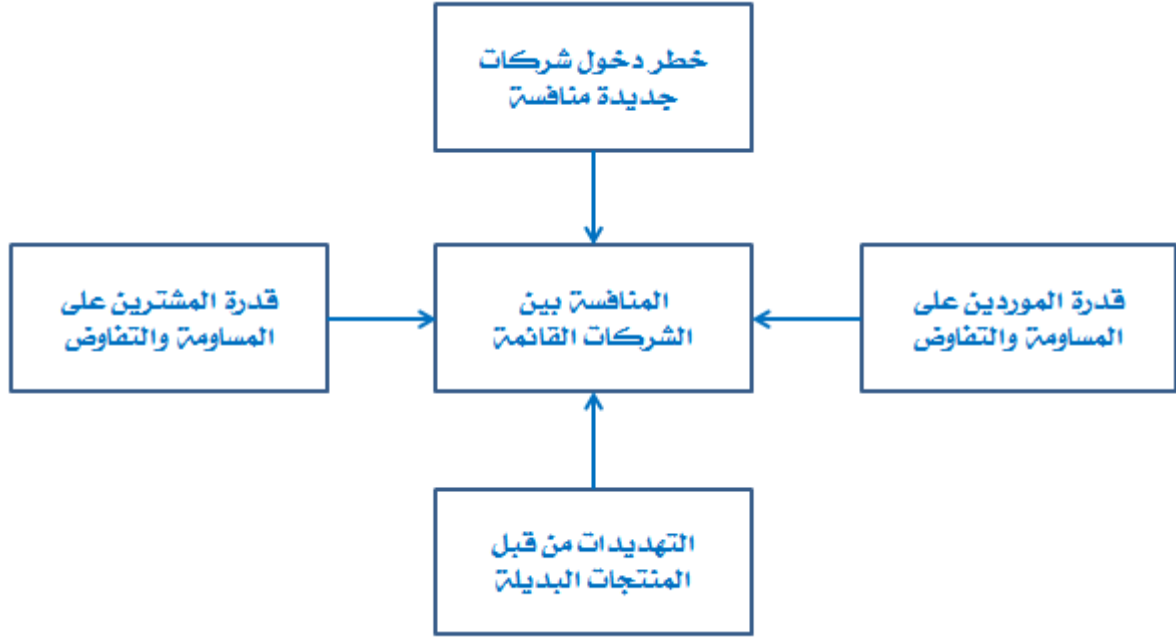


1- نماذج تحليل الصناعة والتنافس

لعل من اهم الجوانب المهمة عند تحليل البيئة الخارجية التعرف على العناصر ذات العلاقة بالتنافس والصناعة ، حيث اشار العديد من الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية الى أهمية هذا الجانب ، وكذلك ظهرت العديد من النماذج التي ساهمت في تطوير الفكر الإستراتيجي في مجال تحليل البيئة الخارجية المباشرة ، والتي قدمت العديد من الأفكار في توضيح أهمية ذلك على الشركات .

نموذج بورتر للقوى الخمس (في الدول المتقدمة):

يعتمد نموذج بورتر على قاعدة أن إستراتيجية المنظمة ينبغي أن تواجه الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة ، وبصفة خاصة فهم هيكل الصناعة وكيفية حدوث التغييرات التي تطرأ عليه ، وبناءً على ذلك طور بورتر نموذجاً للقوى التي تشكل المنافسة داخل الصناعة أطلق عليه (نموذج القوى الخمس)



نموذج أوستن لتحليل الصناعة والتنافس (في الدول النامية) :

■ تحدثنا عن النموذج الاول وهو نموذج مايكل بورتر لتحليل التنافس والصناعة في الدول المتقدمة .

■ الان سنتحدث عن نموذج أوستن لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة في الدول النامية .

قدم أوستن نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية .

إذن هذا النموذج تطوير لنموذج مايكل بورتر لقوى التنافس الخمس لكي يتلاءم مع طبيعة الشركات في الدول النامية , وذكر أن :

- (1) تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق .
- (2) قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة .
- (3) قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة .
- (4) تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة .
- (5) المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها .

- ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة .

- وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية .

لهذا فإن

- (1) الربحية .
- (2) وتكلفة الصنع .
- (3) والإنتاجية .
- (4) والحصة من السوق .

تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة وفقاً لنموذج أوستن لتحليل الصناعة والتنافس في الدول النامية ..

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية

ما المقصود بتحليل البيئة الداخلية ؟

هي عملية تستهدف تحديد جوانب القوة ونقاط الضعف بغرض إعداد المنظمة لإختيار الإستراتيجيات التي تتناسب مع الموقف الإستراتيجي الذي تتطلبه المؤسسة لمواجهة ظروف التنافس والأوضاع الخاصة بالصناعة ، وتعتمد على ثلاثة محاور **الهيكل التنظيمي**: ويتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي و الشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى من الاتصالات ، السلطة، وسلسلة القيادة يتم وصفه في الخريطة التنظيمية. **الثقافة التنظيمية**: وتشمل النعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين اعضاء المؤسسة.

الموارد: وتشمل اصول الشركة من اصول مادية ومهارت وقدرات بشرية ومواهب ادارية، وادوات تكنولوجية وعلاقات.

نماذج وعناصر تحليل الأنشطة الوظيفية :

تحدد تلك العناصر وفقاً لمدخل تحقيق الميزة التنافسية وتقسّم الى :

1. أنشطة أساسية (أولية) :

تنقسم الى أربع وظائف :

- 1) **البحوث والتطوير** . (تصميم المنتجات وعمليات الإنتاج)
- 2) **الإنتاج** . (خلق واستحداث سلعة أو خدمة , ويمكن ان يخلق قيمة)
- 3) **التسويق والبيع** . (خلق القيمة)
- 4) **الخدمة** . (خدمة ما بعد البيع وخدمات الدعم , ويمكن ان تساعد على خلق مفهوم القيمة المتفوقة لدى المستهلكين)

2. وأنشطة داعمة أو مساندة

- 1) **إدارة المواد** . (مسؤولة عن التحكم في نقل الخامات الأولية خلال سلسلة القيمة)
- 2) **الموارد البشرية** . (تساعد على خلق القيمة , وتضمن للشركة امتلاك المزيح الصحيح من الافراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة بشكل فعال)
- 3) **البنية الأساسية للشركة** . (البيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة)

من أمثلتها :

- أنشطة التسويق .
 - وأنشطة الإنتاج
 - أنشطة البحوث والتطوير .
 - أنشطة الموارد البشرية .
- وتتبع نماذج محدد للقيام بعمليات التحليل .

ومن المهم ادراك حقيقة اساسية وهي البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية والتي تعتمد على تحديد العوامل الاستراتيجية والبيئة الداخلية والخارجية

ويعتبر تحليل SWOT من الاساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف الى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية

يهدف التحليل الداخلي الى :

- الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية .
- كيفية إستغلال المنظمة لمواردها .
- استثمار المنظمة لكفاءاتها .

أسس بناء الميزة التنافسية في المنظمة :

- 1) البحوث والتطوير .
- 2) تطوير الكفاءة الإنتاجية .
- 3) تحديد متطلبات وظائف المنظمة في تحقيق الكفاءة المتفوقة .
- 4) تحقيق الجودة والاعتمادية المتفوقة .
- 5) تطوير القدرات البشرية .
- 6) إشباع حاجات العملاء أو المستفيدين .

أصحاب المصلحة

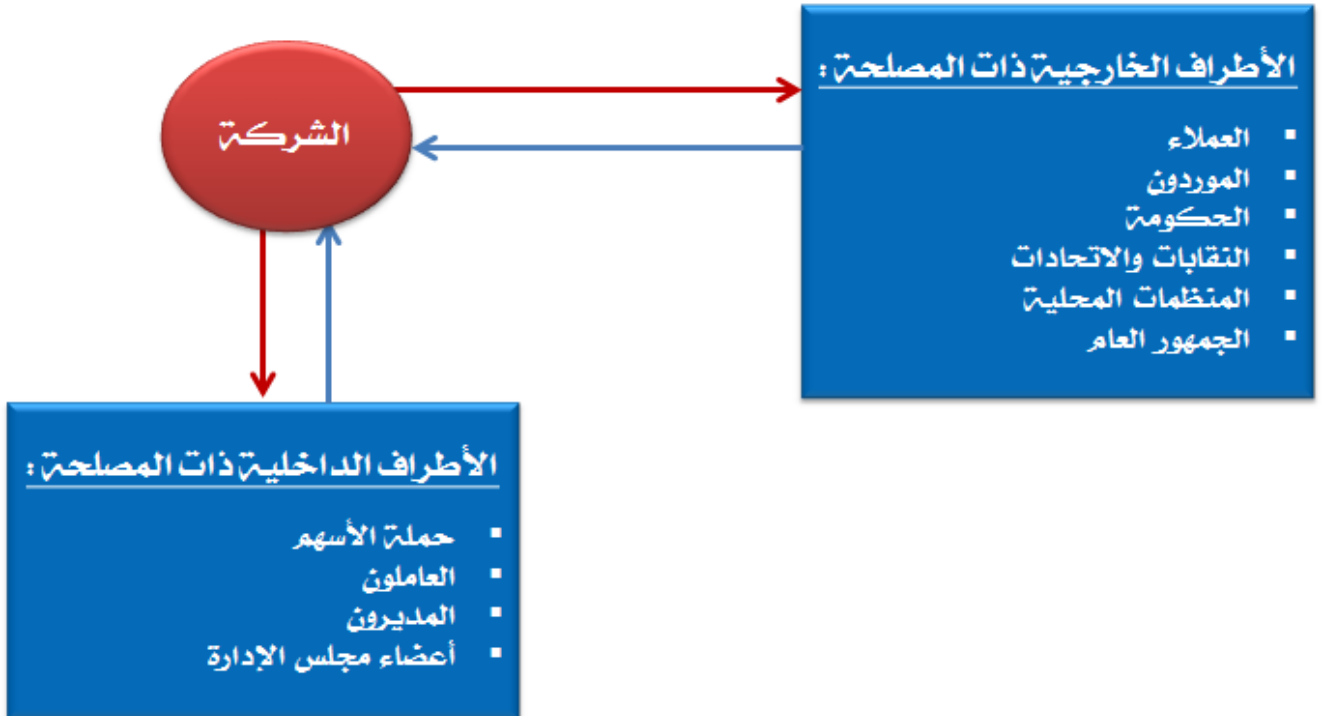
- أولاً : من هم اصحاب المصالح
- ثانياً : تحليل اصحاب المصلحة
- ثالثاً : مراحل تحليل أصحاب المصالح

مقدمة :

إن منظمات الأعمال ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها ، تصادفها بعض المجاميع من الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة ، وفي صيغ وأشكال مختلفة ، ويطلق على تلك المجاميع أصحاب المصلحة ، وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة .

أولاً : من هم اصحاب المصالح :

- 1 - المستثمرون .
- 2 - العملاء .
- 3 - المجتمع المحلي .
- 4 - العاملون .
- 5 - الجمعيات المهنية .
- 6 - الموردون .
- 7 - الحكومات .



ثانياً : تحليل اصحاب المصلحة :

يهدف تحليل أصحاب المصالح إلى :

- 1) إستكشاف موقف مُختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة من القرارات التي تكون المؤسسة قادمة على اتخاذها .
- 2) التعرف على توزيع الأدوار والأهمية لكل طرف .
- 3) التعرف على الإختلافات بين مختلف الأطراف .

س . لماذا يجب إستكشاف مُختلف الاطراف في تحليل أصحاب المصلحة ؟

ج . يعود ذلك الى التالي :

- لان جميع الأطراف تحمل اهداف متباينة وتوجهات متباينة .
- إضافة الى انها تتحو نحو تحقيق فوائد ربما تكون متعارضة في أحيان كثيرة .

ولذلك يجب أن يتناول التحليل:

- إستكشاف موقف كل طرف من الاطراف للوصول الى إتخاذ قرارات أكثر توازناً فيما يتعلق بأصحاب المصالح المختلفة .
- بالإضافة الى التعرف على توزيع الادوار والاهمية لكل طرف من الاطراف
- ثم التعرف على الاختلافات بين مختلف الاطراف .

ثالثاً : مراحل تحليل أصحاب المصالح :

- 1) تحديد هدف وإجراءات التحليل .
- 2) حصر أهم أصحاب المصالح (ليس بالضرورة أن يكون جميع أصحاب المصالح بنفس درجة الاهمية بالنسبة للشركات) .
- 3) استكشاف مصالح وخصائص كل أصحاب المصالح (يجب التعرف على مصالح كل فئة من أصحاب المصالح على حدة) .
- 4) تحديد نماذج التفاعل بين أصحاب المصالح :
وهو دور هام جداً للإدارة الاستراتيجية والادارة الإستراتيجية غالباً ما تقدم نماذج لتفاعل بين مختلف الاشياء .
مثل :
- نماذج للتفاعل بين الفرص والتهديدات .
- نماذج للتفاعل بين الإدارة والعاملين .
- نماذج للتفاعل بين أصحاب المصالح أنفسهم (أي بين المستثمرين والعاملين , بين المستثمرين والمجتمع المحلي , بين مختلف الاطراف التي تكون منظومة أصحاب المصالح بالنسبة للمنظمة المعنية) .
- 5) تقييم السلطة والأدوار الممكنة لأصحاب المصالح .
- 6) تقييم الاختيارات واستعمال النتائج .

مرحلة الثالثة تحديد والاختيار الإستراتيجي

اولاً : بناء الإستراتيجيات

ثانياً : التحليل الرباعي SWOT لإختيار الإستراتيجية

مقدمة

يعتبر محور اهتمام الإدارة الإستراتيجية هو إختيار إستراتيجية تستطيع المنظمة من خلالها ارتياد النجاح في الوصول الى الرؤيا التي تم تبنيها ، ولتحقيق الميزة التنافسية فعادة ما يتم تطبيق العديد من النماذج والأفكار التي تساعد المنظمات على تحديد البدائل والأنواع المختلفة من الإستراتيجيات التي تتعامل مع مختلف المواقف .

اولاً : بناء الإستراتيجيات (الاختيار الاستراتيجي):

تعريف الاختيار الإستراتيجي :

هو تحديد اتجاه مؤسسة ما في المرحلة المقبلة وعلى ضوء ذلك يتم إختيار أحد البدائل التي تتعامل مع موقف محدد مع وضع الاعتبار للتالي :

- 1) مقدرة البديل (الإستراتيجية) على التعامل مع العوامل التي يحددها تحليل الفرص / التهديدات – جوانب الضعف / القوة
- 2) مقدرة البديل (الإستراتيجية) على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية .

ثانياً : التحليل الرباعي SWOT لإختيار الإستراتيجية :

التحليل الرباعي (القوة / الضعف – الفرص / التهديدات)

Strengths : S نقاط القوة

Weaknesses : W نقاط الضعف

Opportunities : O الفرص

Threats : T التهديدات

يشير هذا التحليل الى وجود اربع استراتيجيات بديلة مستقلة عن بعضها وقد تتداخل هذه الإستراتيجيات وقد تتابع في نفس الوقت .

وحسب تحليل swot (التحليل الرباعي) تنقسم البدائل الإستراتيجية الى اربعة بدائل :

1. البديل الاول : نقاط القوة / الفرص :

- التركيز على متابعة وتحقيق الفرص الخارجية , والتركيز في الازواح التي تساعد على الاستمرار في النمو .
 - وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستفادة من نقاط القوة في السعي لتحقيق الفرص الخارجية الممكنة .
 - تكمن أهمية هذه الاستراتيجيات في السعي لتحقيق الفرص قصيرة المدى .
- ✍️ **الاستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية هجومية** للحصول على اكبر حصة من السوق .

2. البديل الثاني : نقاط القوة / التهديدات :

- التركيز على التخلص من التهديدات التي تواجه المؤسسة .
 - وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استخدام نقاط القوة للتخلص أو التقليل من التهديدات التي تواجه المؤسسة .
- ✍️ **الاستراتيجية المناسبة هي الإستراتيجية الدفاعية** .

3. البديل الثالث : نقاط الضعف / الفرص :

- التركيز على مجالات التطوير والتحسين .
 - وضع الاستراتيجيات التي تساعد على فتح فرص جديدة من خلال العمل على تقليل بعض نقاط الضعف (أو زيادة نقاط القوة).
 - تساعد هذه الاستراتيجيات على إعداد خطة طويلة المدى للتطوير .
- ✍️ **الاستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية الانتظار** وهنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص..

4. البديل الرابع : نقاط الضعف / التهديدات :

- هنا تكون الشركة في أسوأ حالاتها ولذلك عادة ما يفكر في تصفية الشركة أو ادماجها في شركة اخرى أو التقليل من حجمها لخلق بعض من نقاط القوة التي تضمن لها الاستمرارية .
 - التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها .
 - وضع الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب والتخفيف من أثر التهديدات التي قد تنتج عن نقاط الضعف .
 - يتم تحقيق ذلك من خلال تطوير :
- (1) استراتيجيات للتخلص من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة .
 - (2) استراتيجيات وقائية للتقليل من احتمالية حدوث التهديد أو شدة .
- ✍️ **الاستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية إعادة تموقع** .

من خلال تحليل SWOT تتحقق الجوانب التالية :

- (1) نحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية .
- (2) نحدد التهديدات والمخاوف في البيئة الخارجية .
- (3) نحدد نقاط القوة المتوفرة لدى المؤسسة (مزاي تنافسية) .
- (4) نحدد نقاط الضعف الموجودة لدى المؤسسة .

الاختيار الإستراتيجي "مصفوفة بوسطن"

لاختيار الإستراتيجية الملائمة بالنسبة لمنتج أو مجموعة من المنتجات لا بد من الربط بين تقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية وبين بدائل الإستراتيجيات المتاحة أمام متخذ القرار، وسيتم هذا الربط من خلال بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الإستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفية التي تواجه المنظمة وتعتبر مصفوفة بوسطن واحدة من تلك النماذج .

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية :

■ أهم وأكثر النماذج قبولاً واتفاقاً .

يتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما :

1. **البعد الأول هو المحور الأفقي :** ويعبر عن حصة السوق النسبية .

2. **البعد الثاني أو المحور العمودي** فهو نمو السوق .

وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي :

1 - علامة الإستفهام. 2 - النجوم . 3 - إدرار النقدية (البقرة) . 4 - خلية الوضع المضطرب (الكلب)

٢٠	Stars النجوم	Question Marks علامات الإستفهام
١٨		
١٦	<u>معدل نمو عال / حصة سوقية عالية</u>	<u>معدل نمو عال / حصة سوقية منخفضة</u>
١٤		
١٢		
١٠	Cash Cows إدرار النقدية	Dogs الوضع المضطرب
٨	<u>معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية مرتفعة</u>	<u>معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية منخفضة</u>
٦		
٤		
٢		
	١٠ ٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠,٨ ٠,٧ ٠,٦ ٠,٥ ٠,٤ ٠,٣ ٠,٢ ٠,١	

1. المربع الأول : علامات الإستفهام ؟

وهي وحدات أعمال أو منتجات تنصف

- بدرجة نمو عالية في الصناعة .
- حصة سوقية منخفضة .
- تمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها .

✓ وعلى المدراء الاستراتيجيون إتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التالية :

■ **إحدى إستراتيجيات النمو :** لتعزيز المركز التنافسي وزيادة الحصة السوقية .

- **إحدى استراتيجيات الانكماش :** أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.
- **إحدى استراتيجيات الاستقرار النسبي :** أي الاحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

2. المربع الثاني : النجوم *

- و هي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع :
 - بإرتفاع معدل النمو .
 - إرتفاع في الحصة السوقية .
- ✓ وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع :
 - **إحدى استراتيجيات النمو والتوسع :** لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الإستثمارات والنمو .

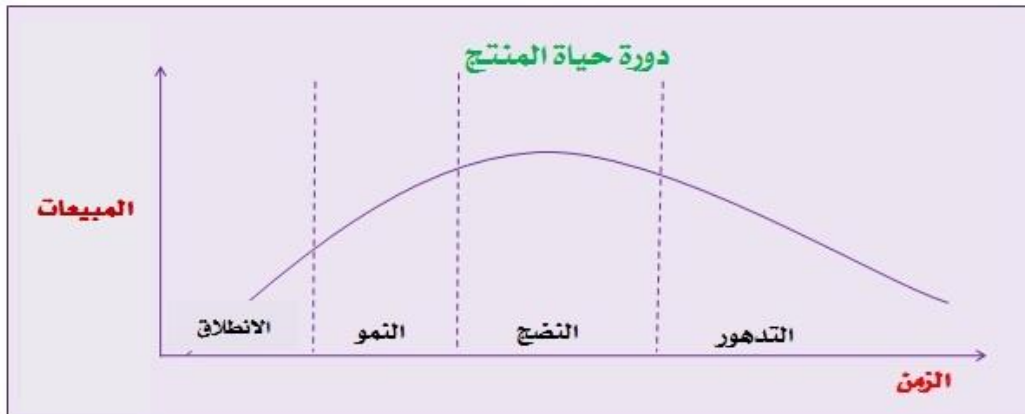
3. المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة الحلوب)

- و هي وحدات الأعمال او المنتجات التي تتمتع :
 - بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية .
 - تتمتع بمركز تنافسي قوي وإنخفاض في الإنفاق والتكاليف .
 - تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو أخذاً بالتدهور .
- ✓ والاستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالة هي :
 - التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة
 - أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الإستفهام أو النجومية .

4. المربع الرابع : الوضع المضطرب (الكلب) وهو أخطر مربع

- تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع :
 - بحصة سوقية منخفضة .
 - معدل نمو صناعي منخفض في السوق .
 - انخفاض كبير في حجم المبيعات و إنخفاض الأرباح . وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة .
- ✓ وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع :
 - **إحدى استراتيجيات الانكماش المتعددة** مثل إستراتيجية الحصاد أو إستراتيجية التصفية أو إستراتيجية الهندرة .

العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج



تمر أي سلعة بعدة مراحل في حياتها هي:

1. المرحلة الاولى (الانطلاق) :

- مبيعات منخفضة طلب ضعيف .
- حصة تسويقية (مركز تنافسي) منخفضة .
- معدل نمو في المبيعات بصفة عامة .

تقع في المربع الاول من نموذج جماعة بوسطن وهو علامات الإستفهام :

لان هناك الكثير من التساؤلات التي تثار حول السوق في هذه المرحلة باعتبار ان المنتج لم يستق تماماً في الاسواق وهو في المرحلة التعريفية بالنسبة للمستهلكين ولذلك يوضع في مربع علامات الاستفهام .

2. المرحلة الثانية (النمو) :

- طلب متنامي .
- ترتفع الحصة السوقية وتكون الحصة السوقية عالية (يقوى المركز التنافسي)
- معدل نمو عالي .

تنتقل الى المربع الثاني من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع النجوم :
وذلك راجع لانتشار منتجات المنظمة ومعرفة المستهلكين بها .

3. المرحلة الثالثة (النضج) :

- أوائل هذي المرحلة يوجد نمو في المبيعات والارباح " بسبب تأثرها من المرحلة السابقة النمو "
 - يبدأ معدل نمو المبيعات بالانخفاض .
 - يعقب ذلك استقرار في المبيعات عن حدود معينة .
- في نهاية هذه المرحلة إما أن تحقق الشركة ارباحا وتحافظ على قيادتها للسوق وتتمتع بالتدفق النقدي المستمر إذا هي حافظت على تطوير منتجاتها، وإذا لم تستطع فإنها تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها مرحلة الهبوط. وعادة ما يطلق على هذه المرحلة تطوير المنتجات للحفاظ على وضع الشركة في الاسواق .

تقع في المربع الثالث من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع البقرة الحلوب .

4. المرحلة الرابعة (التدهور) :

- انخفاض المبيعات " انخفاض حصة الشركة "
- تدهور المركز التنافسي .
- انخفاض معدل النمو .

تقع في المربع الرابع من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع الكلاب :
وبذلك يتحتم على الشركة اتباع استراتيجية معينة من استراتيجيات الانكماش .

<u>مراحل دورة الحياة : (مهم جداً)</u>	
<p><u>1. المرحلة الاولى (الانطلاق) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ طلب ضعيف ▪ احتياجات مالية كبيرة ▪ حجم التكاليف ▪ انعدام اقتصاديات الحجم 	<p><u>2. المرحلة الثانية (النمو) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ طلب متنامي ▪ تحسن الايرادات ▪ استرجاع تكاليف البحث ▪ عدم الحاجة الى الاستثمارات الثقيلة ▪ اشتداد المنافسة
<p><u>3. المرحلة الثالثة (النضج) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ استقرار المبيعات ▪ ضعف النمو ▪ استقرار المنافسة ▪ عائدات مالية وفيرة 	<p><u>4. المرحلة الرابعة (التدهور) :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تراجع المبيعات ▪ بدء توجه المنافسين الى منتجات اخرى ▪ معدل النمو سالب ▪ ضعف الايرادات

خطوات تطبيق مصفوفة بوسطن

1. تحديد القطاعات السوقية :

التي من خلالها تسوق المنظمة منتجاتها، حتى يمكن أن تعرف المنظمة مركزها بين المنافسين في كل قطاع.

2. تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي :

أي تحديد كل من:

- معدل النمو في مبيعات المنتج في كل قطاع سوقي .

▪ الحصة السوقية للمنظمة في كل قطاع من القطاعات .

3. تحديد موقع المنظمة في كل قطاع سوقى على المصفوفة :

وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة.

4. اختيار الإستراتيجية الملائمة .

5. لقيام بمراجعة مستمرة للإستراتيجيات المختارة.

مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجى والتصرف (SPACE)

مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجى والتصرف عبارة عن إطار مكون من أربعة أجزاء يشير الى أربعة استراتيجيات تتبعها المنظمة وفقاً لموقعها في المصفوفة وهى :

1. الإستراتيجيات الهجومية .
2. الإستراتيجيات المتحفظة .
3. الإستراتيجيات الدفاعية .
4. الإستراتيجيات التنافسية .

مكونات المصفوفة

تتكون الإستراتيجية من أربعة أبعاد :

1. المركز المالى .

2. الميزة التنافسية :

هي مجموع الموارد والكفاءات والعمليات والانشطة التي تحقق للمنظمة خصائص تميزها عن بقية الشركات .

3. الاستقرار البيئى :

التوازن بين معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في التعامل مع المواقف الاستراتيجية .

4. قوة أو مركز الصناعة :

هو أوضاع المنتجات التي تنتجها الصناعة في الاسواق .

خطوات إعداد المصفوفة

1. إختيار مجموعة من المتغيرات لتحديد المركز ، الميزة التنافسية ، الاستقرار البيئى ،مركز الصناعة .
2. تخصيص قيم رقمية لكل بعد من ابعاد المصفوفة الأربعة حسب الأهمية .
3. حساب درجة متوسطة لكل من الأبعاد الأربعة .
4. رصد الدرجات المعطاة لكل بعد من الأبعاد الأربعة .
5. تحديد الموقف الإستراتيجى للمنظمة تمهيداً لتحديد نوع الإستراتيجيات المناسبة .

الشكل العام للمصفوفة :



تحديد الموقف الإستراتيجي بناء على المصفوفة :

تتكون المصفوفة من أربعة محاور :

1. الوضع المتحفظ :

يتحقق الموقف المتحفظ عندما تكون المنظمة :

- ذات موقف قوى .
- ليس لديها ميزة تنافسية ملموسة أو ملحوظة على منافسيها .
- تعمل في ظل بيئة مستقرة .
- تتمتع بمركز ضعيف داخل الصناعة .

2. الوضع الهجومي :

يتحقق الموقف الهجومي عندما تكون المنظمة :

- ذات مركز مالي قوى .
- تعمل في صناعة قوية وفي ظل بيئة خارجية مستقرة .
- تتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها .

3. الوضع التنافسي :

يتحقق الموقف التنافسي عندما تعمل المنظمة :

- داخل صناعة جذابة وبيئة غير مستقرة .
- لديها من ميزة تنافسية .
- يمكن ان يكون لها نقطة ضعف في مركزها المالي .

4. الوضع الدفاعي :

- يمثل موقفاً سلبياً .
- مركز مالي ضعيف .
- تعمل داخل صناعة ضعيفة وبيئة خارجية غير مستقرة .
- تتصف بوجود ميزة تنافسية محدودة مقارنة بمنافسيها .

البدائل الإستراتيجية داخل مصفوفة SPACE :

1. الوضع المتحفظ :

في ظل هذا الوضع يتم المحافظة على إستراتيجية التركيز من خلال :

- بقاء الوضع على ما هو عليه .
- أو التنويع الى أسواق جديدة .
- إتباع إستراتيجية التنويع المجمع .

2. الوضع الدفاعي :

في ظل هذا الوضع فإنه :

- تحافظ المنظمة على قدرتها على التنافس بعيداً عن المزامين .
- إتباع إستراتيجية التركيز .

3. الوضع التنافسي :

في ظل هذا الوضع يمكن للمنظمة إتباع الآتي :

- الاندماج في مجموعة أعمال كبرى أو توليد رأس مال كاف داخلياً .
- زيادة كفاءة إستغلال الموارد وزيادة قدرتها التنافسية .
- يجب توفير التمويل المطلوب للحفاظ على الموقف التنافسي .

4. الوضع الدفاعي :

في ظل هذا الوضع يمكن للمنظمة إتباع الآتي :

- إستغلال المزيد من الموارد .
 - إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية :
- (1) التخفيض .
 - (2) التصفية .
 - (3) التخلص بالبيع .

مصفوفة جنرال اليكتريك/ماكينزي

مصفوفة جنرال اليكتريك/ماكينزي هي تطوير لفكرة محفظة الأعمال وقد قامت مجموعة ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال اليكتريك بتطوير نموذج محفظة الأعمال وذلك لتفادي الضعف في نموذج بوسطن

تعريف محفظة الأعمال

تشير محفظة الأعمال الى مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة التي تخدم كل منها سوق ومنتج معين .

مفهوم السوق الذي يتم خدمته :

يشير الى القطاعات السوقية المستهدفة من قبل وحدة الأعمال .

يعبر عن محفظة الأعمال في شكل مصفوفة أم شبكة :

بحيث توزع وحدات الأعمال داخل خلايا المصفوفة وفقا لمحورين :

- (1) محور رأسي : مدى جاذبية الصناعة .
- (2) محور أفقي : الوضع التنافسي .

مصفوفة محفظة الأعمال :

الوضع التنافسي

		مرتفع	منخفض
مدى جاذبية الصناعة	منخفضة		
	مرتفعة		

تعريف وحدة الأعمال الإستراتيجية :

تشير وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى قطاع الأعمال وخط الإنتاج أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج أو تسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين .

مصفوفة جنرال اليكتريك/ماكينزي :

تعتبر هذه المصفوفة عن نموذج يتكون من تسع خلايا ويعتمد على محورين أفقي وعمودي كما في الشكل التالي :

الوضع التنافسي

		قوي	متوسط	ضعيف
مدى جاذبية الصناعة	مرتفعة			
	متوسطة			
	منخفضة			

مرحلة الرابعة: التنفيذ الإستراتيجي

تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من أهم المراحل التي تمر بها إدارة استراتيجيات المنظمة لأنها تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية من ترتيب للهياكل تنظيمية وتحديد لأدوار قيادات الاستراتيجية في المنظمة وغيرها من الجوانب بالإضافة الى السياسات والإجراءات واللوائح ونظم الحوافز التي ستتبع في تنفيذ الاستراتيجية .

تعريف التنفيذ الإستراتيجي

مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات .

خطوات التنفيذ الإستراتيجي

هناك ثلاثة عشر خطوة متتابعة لتنفيذ الإستراتيجية هي :

1. تحديد الإستراتيجية :

لا يعني تحديد الاستراتيجية هنا إختيار أو صياغة الاستراتيجية بل المقصود من تحديد الاستراتيجية هو المعالم والمهام والخطوات التي ستقود الى تنزيل الاستراتيجية الى أرض الواقع أو الى مرحلة التطبيق والتنفيذ .

2. تحديد المهام الإدارية :

من سيقومون بالإعداد للبرامج الاستراتيجية ومن سيقومون بتنفيذ الأنشطة المخططة ومن سيقومون بتحديد التطورات التي تحدث في مجال اداء الأنشطة التي تحقق اهداف الاستراتيجية الموضوعه .

3. تخصيص المهام لمختلف أجزاء المنظمة (إعادة الهيكلة) :

شئ ملازم لكل استراتيجية جديدة تقوم بتنفيذها المنظمة .
أعادة الهيكلة : عبارة عن إعادة ترتيب للهياكل التنظيمية وترتيب للأنشطة وكذلك ترتيب للمجموعات والفرق والأفراد في سبيل تحقيق أهداف الاستراتيجية والوصول الى الاداء الاستراتيجي الأفضل .

4. فرض علاقات السلطة .

5. تخصيص الموارد لوحدة الأعمال والإدارات الوظيفية :

وهو شئ هام جداً لأن لكل استراتيجية موازنات توجه الى برامج محددة ومن خلال هذه الموازنات والبرامج يمكن تخصيص الموارد لوحدة الأعمال والإدارات التنفيذية .
✓ وهذه الخطوة تعتبر الخطوة الأساسية التي تقود الى التحقق من كفاءة تنفيذ المهام الإدارية المختلفة .

6. وضع السياسات المسترشد بها :

ويقصد بها وضع ادلة خاصة بموجهات عامة لتنفيذ الاستراتيجية .

7. توضيح الأهداف لمختلف المديرين :

تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الهامة جداً , فيوضع لكل مدير أهداف من خلالها يستطيع توجيه المرؤوسين أو المنسوبين في الإدارات المختلفة الى وضع توجهات خاصة بوظائفهم .

8. وضع طرق لعملية قياس الإستراتيجية :

أي وضع مقاييس ومؤشرات محددة من خلالها يقاس نسب تنفيذ الاهداف الاستراتيجية .

9. بناء نظام إدارة معلومات .

10. وضع نظام للحوافز .

11. العمل على تطوير وتنمية المواهب الإدارية :

وهي من الأشياء الهامة جداً , فكل استراتيجية يصاحبها عدد من البرامج التطويرية والتأهيلية في سبيل تطوير وتنمية القدرات البشرية والإدارية وإظهار جوانب الإبداع الإداري والإبداع التنظيمي والإبداع البشري وهو ما يعتبر الأساس لتنفيذ أي استراتيجية , وكذلك يعتبر المنطلق الذي تنطلق منه فكرة تحقيق الميزة التنافسية من خلال ادارة استراتيجية المنظمة وهو المدخل الذي نتبعه في دراسة هذا المنهج .

12. التأكد من وضوح آليات الرقابة :

تلعب آليات الرقابة دور هام في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية لأنها تتابع خطوات وتتأكد من عدم حدوث انحرافات اثناء عمليات التنفيذ وكذلك تقوم بتقويم عمليات التنفيذ المختلفة .

13. تقديم النتائج وتقدير الفجوات وتقديم المعلومات المرتدة :

هنا يتم مراجعة عملية التنفيذ وتحديد الفجوات (Gaps) لتحديد جوانب القوة والضعف في عمليات التنفيذ المختلفة للاستراتيجية , ثم اخيراً تقديم المعلومات المرتدة لما تم من تنفيذه وبصوة سنوية لكي نتأكد من مدى تحقق أهداف الاستراتيجية ومن مدى كفاءة وفعالية إدارة الاستراتيجية في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي .

نموذج ماكينزي لتنفيذ الإستراتيجية :

قدمت مجموعة ماكينزي للدراسات نموذج يتكون من سبع خطوات أشارت المجموعة الى أنها ضرورية لتنفيذ الإستراتيجية .
فاذا قمنا بمراجعة التفوق والتطور الذي أحدثته العديد من المؤسسات العالمية نجد انها اتبعت هذه الخطوات ومن أمثلة هذه المؤسسات :

- شركة تويوتا للسيارات .
- جامعة هارفرد في الولايات المتحدة .
- جامعة غرب متشغن .

وغيرها من المؤسسات التي أحدثت تفوقاً في الوصول الى ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات في العالم

مرحلة الرقابة الإستراتيجية

- الرقابة هي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الإستراتيجية .

- أي بها تختتم كل العمليات الخاصة بتقييم ومراجعة وتحديد قياسات لأداء الاستراتيجية في كل عام وفي كل مرحلة من مراحل الاستراتيجية , وتحديد الفجوات وتحديد الانحرافات لوضع مقترحات خاصة لتحسين الاداء في المراحل المقبلة .
- أي كل مرحلة رقابة تبدأ من المرحلة السابقة والهدف الوصول الى المرحلة اللاحقة .
- الغرض من هذه المرحلة التحقق من إنجاز استراتيجيات المنظمة للأهداف والغايات ورسالة ورؤية المنظمة .
- هذه المرحلة ليست كسابقتها مرحلة التنفيذ الاستراتيجي .
- فهي أكثر ارتباطاً بالاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الفرعية والأهداف العامة والأهداف المخططة والغايات والرسالة ورؤية المنظمة .
- لذلك هي أكثر المراحل حساسية وأكثر المراحل ارتباطاً بالعمليات الخاصة بتطوير تنمية الاستراتيجية المنظمة .

أدوات الرقابة الإستراتيجية :

1. نظم الرقابة الإستراتيجية .
- إذا لم توجد نظم للرقابة الإستراتيجية فإننا لا نستطيع أن نتحدث عن أن المنظمة تنفذ استراتيجية .
2. آليات الرقابة الإستراتيجية .
3. مراجعة الإستراتيجية .
4. مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية .
5. المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي .
6. القياس المقارن لأداء العمليات .

نظم الرقابة الإستراتيجية :

يتصف نظام الرقابة الإستراتيجية الفعال بثلاث خصائص وهي :

1. المرونة .
2. تقديم المعلومات الصحيحة .
3. إمداد المديرين بالمعلومات .

خطوات الرقابة الإستراتيجية :

1. تحديد مستويات الأداء المستهدف :

ونقصد به أن هناك مؤشر محدد يوضع لقياس الاداء المستهدف , فهل عمليات التنفيذ وصلت وفق المؤشر للمستوى المطلوب من هذا الاداء ؟ ام لم تصل ؟ هل كان مستوى الاداء ضعيف في سبيل الوصول الى تنفيذ الاهداف الاستراتيجية ام متوسط ام مرتفع ؟ كل هذه الجوانب تؤثر الى الفجوات التي تحدث في جوانب الضعف في تنفيذ الاستراتيجية ونقاط القوة في تنفيذ الأنشطة المختلفة التي تؤودا من اجل الوصول الى تحقيق الاستراتيجية .

2. إعداد نظم القياس والضبط :

يلزم كل استراتيجية وضع عدد من الخطوات والمؤشرات الخاصة بالأداء الاستراتيجي , وهنا في هذه الخطوة يتم اعداد نظم للقياس والضبط .

3. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة :

وهي خطوة هامة جداً يقارن فيها الاداء الفعلي بمستويات الاداء المستهدفة وذلك لإستكشاف الفجوات في الاداء الفعلي في سبيل إيجاد المعالجات والحلول لمعالجة جوانب الضعف في المرحلة اللاحقة من مراحل تنفيذ الاستراتيجية أي في الاعوام المقبلة .

4. تقييم النتائج وإتخاذ التصرف الملائم .

الخطوات الرئيسية لإعداد استراتيجية وحدة الأعمال :

