

وبصورة عامة تلجا المنظمات لإتباع الإستراتيجية المركبة في الحالات الآتية:-
أ. عندما تمارس المنظمة أنشطة متعددة وتظم وحدات نشاط أعمال متنوعة ، وكل نشاط إستراتيجي يتطلب
تبنى إستراتيجية قد تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط إستراتيجي آخر.
ب. تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية الكلية او بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات، في
تبنى الإستراتيجية المركبة.
ج. في حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات النشاط الإستراتيجي في المنظمة.

البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال

المدخل او التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال، هو الذي قدمه بورتز (Porter). الذي أشتمل على إستراتيجيات قيادة الكلفة، والتميز، والتركيز. ويؤكد هذا المدخل على تحقيق ميزة تنافسية (Competitive Advantage). سميت هذه الإستراتيجيات بالعامية نظراً لان جميع الأعمال أو الصناعات يمكن لها اتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في منظمات تهدف إلى الربحية، او منظمات لا تهدف إلى الربحية. تستطيع المنظمات الاختيار من بين ثلاثة بدائل إستراتيجية عامة للتنافس فيما بينها وهذه البدائل هي

إستراتيجية قيادة الكلفة – Cost – Leadership Strategy

تتبع المنظمات و/او وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة اقل في منتجاتها او خدماتها المقدمة في السوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل او لقطاع معين من السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع اقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر اكبر من الأرباح. وتتخذ المنظمة القائمة في التكاليف السعر كميزة تنافسية ضد المتنافسين أو المنتجات البديلة. والدوافع وراء اتباع إستراتيجية قيادة التكاليف تتمثل في تحقيق اقتصاديات الحجم، توفير فرص مشجعة لتخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة، والاستفادة من منحنيات التعليم والخبرة، ووجود مناخ سوقي يتواجد فيه مشترون على دراية كافية بالسعر.

ان اتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمنظمة التي تقدم منتجاً بأقل كلفة وهذه المزايا تتمثل في الآتي:
أ- احتلال المنظمة موقعاً متميزاً بين المتنافسين من حيث المنافسة على اساس السعر والحفاظ على مستوى عال من الأرباح.

ب- الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد او المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين او تلك المنتجات. وان كلا الميزتين تحقق عوائد أعلى من المعدل.

أما المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة الكلفة تكمن في :

- 1) قابلية المتنافسين لايجاد طرق للإنتاج بكلفة اقل. على سبيل المثال ربما تطبق المنظمات الجديدة تكنولوجيا ذات كلفة اقل تعطيها ميزة كلفوية على إستراتيجية قيادة الكلفة .
- 2) قد يجلب المتنافسون ميزة كلفة من خلال وفورات كلفة العمال، على سبيل المثال، المنظمات (الشركات) الأجنبية في الدول النامية تحصل على عمالة ذات كلفة قليلة جداً. فكلية اجر العامل في أمريكا هي أعلى من كلفة اجر العامل في كوريا الجنوبية أو المكسيك مثلاً.
- 3) قابلية المتنافسين في سهولة تقليد الطرق المتبعة من قادة الكلفة حيث تعد تهديد اخر لإستراتيجية قيادة الكلفة.

4) تجلب إستراتيجية قيادة الكلفة مخاطرة لقائد الكلفة من خلال الرغبة في تخفيض كلفة الإنتاج بالأنشطة الحالية، الأمر الذي قد يفقد رؤيتهم بالتغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

- إستراتيجية التميز Differentiation- Strategy

تستهدف الإستراتيجية العامة للتميز تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالمستهلك تتيح له الحصول على منتج وخدمة فريدة. والمنظمات المتميزة هي القادرة على إشباع حاجات المستهلك وجذبه من اجل زيادة حجم المبيعات من ثم تستطيع حماية المنظمة من منافسيها. وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها (11).

أهم مجالات هذه الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في النقاط الآتية:

١. تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.
٢. تحاول المنظمة تقديم منتج فريد في الاداء مقارنة بمنتجات المنافسين.
- ج. التميز على اساس التفوق الفني كما هو الحال لشركة (IBM) للحاسبات.
- د. التميز في تقديم خدمات كمالية إضافية اكبر للمستهلك.
- هـ. القدرة على تقديم منتج يحقق قيمة اكبر للمستهلك (كماركة شركة كوكاكولا . الخ).
- و. القدرة على إشباع الحاجات السيكولوجية للفرد كحاجة الاحترام. الهيبة. التفاخر، المكانة الاجتماعية. كما هو الحال مع شركة (BMW) للسيارات وساعات (ROLEX).

وابرز المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيق إستراتيجية التميز هي كالاتي:

١. قابلية المنظمة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكون.
٢. الاستمرار والتمادي في اتباع إستراتيجية التميز من قبل المنظمات يجعلها تقدم منتجاً متميزاً ذو مواصفات دقيقة جداً وتكاليف باهضة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.
- ج . قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة، ولقد لاحظنا في السنوات العشرة الأخيرة كيف تحرك المنافسون بسرعة للتقليد والاستنساخ لكل شي متميز وبنجاح. وهذا الأمر شمل صناعات عديدة.
- د. تهديد التميز حيث ان مصدر التفرد للمنظمة ربما يستبعد من خلال التبدلات في الطلبات وذوق المستهلك.

٣- إستراتيجية التركيز Focus Strategy

الإستراتيجية العامة الثالثة هي، إستراتيجية التركيز التي تظهر من خلال سببين: الاول نحو خدمة حاجات مجموعة معينة من المستهلكين او جزء من خط المنتجات، والثاني خدمة قطاع معين من السوق (12). وتأخذ إستراتيجية التركيز احد الإستراتيجيات السابقة في قطاع معين من السوق. معنى ذلك ان المنظمة وفقاً لهذه الإستراتيجية تتعامل مع مجموعة من المستهلكين في قطاع صغير من السوق وليس مع السوق بأكمله كما تركز المنظمة على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين او جزء من خط المنتجات او حيز محدود لقطاع من السوق على سبيل المثال، تركيز بعض المنظمات على تقديم الأغذية النباتية، التي تخدم مجموعة معينة من المستهلكين وتنتج بخط واحد من خطوط الإنتاج . وتأخذ حيزاً صغيراً لقطاع معين من السوق . تنفيذ إستراتيجية التركيز من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة الأقل او إستراتيجية التميز. وقد تركز بعض المنظمات من خلال قدرتها العالية على اتباع كلا الإستراتيجيتين قيادة الكلفة والتميز. وربما يعود السبب إلى كون تلك المنظمات صغيرة الحجم.

تستهدف إستراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق موقع افضل في السوق. وتتحقق

الميزة التنافسية عبر تعاملها مع مجموعة معينة من المشتريين وفي جزء من قطاع معين في السوق بطريقة اكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات اكبر في السوق ونتيجة لذلك تتمكن المنظمة من تحقيق التميز بتقديمها منتج او خدمة لقطاع من السوق بطريقة اكفاً وبالتالي يمكنها تحقيق قيادة الكلفة الأقل من خدمة هذا القطاع. وبالتالي قد تحقق المنظمة التي تتبنى إستراتيجية التركيز أرباحاً أعلى من المتوسط في صناعتها. تستطيع المنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنيها من وراء تطبيقها لهذه الإستراتيجية، وهذه المزايا هي :

١. تركيز المنظمات على خلق ميزة تنافسية من خلال توفيرها للمهارات والمؤهلات المتميزة القادرة على حمايتها من المزامحة بين المنافسين للتوسع والتي تستطيع تزويد المستهلك بمنتج او خدمة لا يستطيع هؤلاء المنافسين من تقديمها .
 ٢. تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق .
 - ج . إستراتيجية التركيز تعطي قوة للمنظمة على المستهلك بسبب عدم استطاعته الحصول على نفس الاشياء من مكان اخر.
 - د . تنمية ولاء المستهلك نحو المنظمة يزيد من قدرته على تلافى أو تقليل التأثير من عدم الميزة الناتج بسبب قوة المجهز عليها وخصوصاً على المدى الطويل، وإن المنظمة تستطيع فرض الأسعار كلما ازداد ولاء المستهلك لها .
 - هـ . إن قوة ولاء المستهلك للمنظمة قد تقلل من تهديدات المنتجات البديلة.
- اما المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز هي :
- (أ) ان خبرات المتميزين الكبار في بعض الأوقات في إدارة عدد كبير لقطاعات سوقية بكفاءة لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز
 - (ب) تركيز المنظمة على مجالات صغيرة في منتجاتها اوفي قطاع سوقي معين لا تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية بسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا أو بسبب التغيرات التي تحصل في ادواق المستهلكون
 - (ج) البحوث المستمرة من قبل المتميزين للتنافس مع المنظمات التي تتبع إستراتيجية التركيز عبر تقديمها منتجا يستطيع إشباع طلبات المستهلكين لتلك الأعمال ذات التركيز العالي.

التنفيذ الاستراتيجي

أولاً- مفهوم وأهمية تنفيذ الإستراتيجية

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية. وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الإستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالات واضحة. ولغرض تحديد أهمية التنفيذ لابد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الإستراتيجي، إذ يعرف التنفيذ بأنه مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات.

كما يعرف تنفيذ الإستراتيجية، بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة، التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات، والأفراد، والقيادة، ونظام المكافآت والتعويض، ونظام الاتصالات، ونظام التخطيط ونظام التقييم والرقابة. كما يرى البعض الى ان تنفيذ الإستراتيجية هو دالة لمجموعة من العوامل منها، الهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية. أشار البعض أن عملية التنفيذ الإستراتيجي تتمحور حول خلق هياكل تنظيمية جديدة والقيام بعمليات جديدة، وتقديم منتجات او خدمات جديدة تتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة

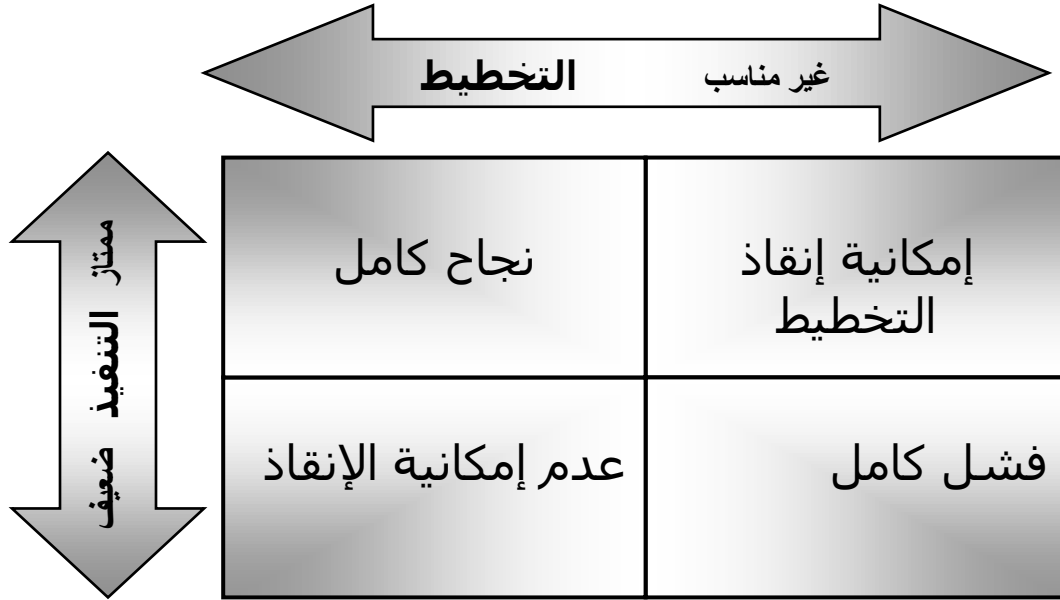
ولغرض تحديد أهمية عملية تنفيذ الإستراتيجية فأن مقارنتها بعملية الصياغة التي لا تعني بالضرورة ضمان نجاح التنفيذ. يكون التنفيذ، غالباً، أكثر صعوبة لكونه يتضمن أنشطة وعمليات فعلية، في حين أن الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ، كما نجد أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج، وأنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مركزاً على الفاعلية والكفاءة، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي. ويعتمد التنفيذ، أيضاً، على مهارات دافعية وقيادة ميدانية فعالة وتتطلب التنسيق والتكامل بين عدد كبير من الأفراد، في حين ان الصياغة تستلزم التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد. وأخيراً يمكننا القول ان صياغة الإستراتيجية بشكل جيد تعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال، إذ ان ذلك يعني عدم ترك التنفيذ الإستراتيجي رهين الحظ أو الصدفة .

إن نجاح عملية التنفيذ يعتمد بشكل كبير على وضع إجابات تفصيلية على هذه الأسئلة. وتعتبر مرحلة التنفيذ أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، والشكل ادناه يوضح ذلك، حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي الى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي الى التعويض عن التخطيط غير المناسب. ويعتمد التنفيذ الناجح على مجموعة من المحددات الهامة والتي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمنظمة. وقد أشار بعض الباحثين إليها بوصفها عناصر او عوامل تعتمد للتنفيذ الفعال فيما إذ تم تحديدها بالشكل الآتي:

١. إدارة التغيير .
٢. إدارة الهيكل .
٣. إدارة الثقافة التنظيمية .

كما أشار إليها آخرون بأنها تتضمن :

١. البناء التنظيمي المناسب.
٢. التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة للنشاطات التنفيذية المختلفة.
٣. وجود نظام ملائم للتحفيز.
٤. وجود أنظمة فعالة للمعلومات الإدارية.
٥. وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.



مصنوفة العلاقة التكاملية بين التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي

ثالثاً: المتغيرات المنظمة ذات الصلة بالتنفيذ

يعتمد التنفيذ الفعال للإستراتيجية على ثلاث متغيرات وثيقة الصلة بالتنفيذ هي:-

١. إدارة التغيير .

٢. إدارة الهيكل .

٣. إدارة الثقافة التنظيمية .

إذا كانت صياغة الإستراتيجية قد تمت بوضوح مع فريق الإدارة وشارك في هذه العملية من يحتاج الى المهارات المعرفية والتحليلية والفنية وجرى اختبار مستوى فهمهم وتم التأكد من ان الإستراتيجية هي أساس ما يحدث في المنظمة، فعند ذلك تصبح حقيقة واقعة تنتظر التنفيذ يعتمد على المهارات القيادية والإدارية للمدير التنفيذي. وعليه لابد من ان يأخذ التنفيذ مراحل متسلسلة تبدأ ب :

١- تقدير حجم التغيير

ان بعض المنظمات تحتاج الى تغييرات طفيفة فقط في الطريقة التي تنفذ بها المنظمة عملها الحالي في حين ان بعض المنظمات تحتاج الى تغيير شامل ومن خلال تقدير حجم التغيير تتوقع المنظمة المشاكل (بدقة اكثر) التي تميل الى الظهور عند تنفيذ الإستراتيجية، ويصبح التنفيذ اكثر تعقيداً عندما تتحول المنظمة من الإستراتيجية المستقرة إلى إستراتيجية التوجيه التنظيمي ثانية نظراً لزيادة عدد الوحدات المستحدثة والأفراد والمهارات التنظيمية المطلوبة.

وهناك خمسة مراحل من التغيير الإستراتيجي للتنفيذ هي:

أ- الإستراتيجية المستقرة: تنطلق الإستراتيجية المستقرة من فترة التخطيط السابقة والتنفيذ الناجح هنا هو مسألة مراقبة للنشاطات بصورة كبيرة لضمان أدائها على أساس جدولة سابقة، نظراً لعدم تضمن هذا الخيار مهارات جديدة او مهام غير مطروقة، كما تبرز لدينا هنا فاعلية منحى التعلم للاستفادة من الخبرات السابقة كعامل مساعد على جعل التنفيذ اكثر فاعلية.

ب- التغيير الإستراتيجي الروتيني: وتحصل هنا تعديلات اعتيادية تنبأ بها لجذب الزبائن مثلاً.

ج- التغيير الإستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام، ففي حالة إنتاج منتج جديد فان ذلك لا يتطلب طرق إنتاج او تسويق مختلفة وتغيير جذري وإنما يتطلب أحداث تغيير محدود.

د- التغيير الراديكالي (الجذري): وهذا النوع من التغيير يحتاج الى تحولات رئيسه في المنظمة وهو تغيير ضروري لإكمال الاندماجات بين الشركات بنفس الصناعة الأساسية، وتبرز هنا الكثير من المشاكل والتعقيدات بين الشركة الدامجة والمندمجة وقد تواجه مشاكل قانونية او نزاعات بين الثقافات التنظيمية او بيع فروع او تسريح العاملين. وقد يتطور التغيير الراديكالي إلى توجه تنظيمي كلي ثانية.

هـ- التوجه التنظيمي: يعتمد هذا النوع من التغيير على حجم الاختلاف في الصناعات وكم ستكون مركزية الإدارة الإستراتيجية للشركة الجديدة، إذ إن التوجه سيكون ليس بنفس الصناعة الأساسية، وهذا يحتاج الى تغييرات في مهمة الشركة كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتكنولوجيات.

٢- تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي

يعد وجود نوعين من الهياكل التنظيمية حقيقة لا بد ان يعترف بها جميع المدراء تتمثل في الهياكل التنظيمية الرسمية والهياكل التنظيمية غير الرسمية. وتمثل الثانية مجمل العلاقات بين الأفراد التي تنشأ على أساس غير رسمي، في حين تتمثل الأولى بمجمل العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في الوظائف كما صممتها الإدارة ونقلتها في مخطط المنظمة.

أن المدراء عند تنفيذهم الإستراتيجية عليهم ان يأخذوا بنظر الاعتبار الهياكل بنوعها للأسباب

آلاتية:-

أ. من المحتمل ان يكون الهيكل التنظيمي الحالي داعم او غير داعم بصورة ملائمة للتنفيذ الناجح او قد

يحتاج التنفيذ الفاعل الى تغييرات في الهيكل التنظيمي الرسمي.

- ب. يحتاج التنفيذ الى تعيين المهمات لمستويات إدارية محددة وأفراد محددین داخل المنظمة.
- ج. يمكن ان يصبح التنظيم غير الرسمي اداة قيمة لتسهيل التنفيذ الناجح .

٣- تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعمهم للإنجاز أو التفوق على الأهداف التنظيمية. ويفرض المدراء التنفيذيون وقادة المنظمة الآخرون، الحاليون والسابقون، تأثيراً أساسياً على الثقافة التنظيمية، كما تتأثر الثقافات بالقادة في كثير من الأحيان.

وتستطيع المنظمات ان تدعم ثقافتها بطرق شتى، إذ أن هناك خمسة آليات أولية وخمسة آليات ثانوية في هذا المجال هي:-

أ- الآليات الأولية هي :-

- (١) إلى ماذا ينتبه القادة وقيسون ويسيطرون.
- (٢) ردود فعل القادة للحوادث الحرجة والأزمات التنظيمية.
- (٣) نمذجة الدور المقصود ، وتعليمه وتدريبه.
- (٤) معايير تخصيص المكافآت والمكانة.
- (٥) معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والتقاعد.

ب- الآليات الثانوية

- (١) تصميم وهيكل المنظمة .
- (٢) الأنظمة والإجراءات التنظيمية .
- (٣) تصميم المكان والواجهات والمباني المادية .
- (٤) القصص ، الأساطير ، الحكايات حول الأحداث والناس المهمين .
- (٥) العبارات الرسمية للفلسفة التنظيمية او المعتقدات والمواثيق الرسمية .

4- اختيار مدخل التنفيذ

يجب ان يختار المدير المدخل الكلي لتنفيذ الإستراتيجية المعتمد على تقييم التغير والهيكل ومتغيرات الثقافة بعد تقييم تأثير الثقافة على تنفيذ الإستراتيجية. وتوجد خمسة مداخل هي :

أ- المدخل القائد :

وهو مدخل يفضله الشباب لأنه يسمح لهم بالتركيز على الأوجه الكمية والموضوعية للحالة بدلاً من التعليمات السلوكية النوعية والذاتية، وهو مدخل يدفع المدراء الطموحين الى الشعور بأنهم أقوياء من حيث تأثيرهم وتفكيرهم في صنع القرار على كم كبير من العاملين. ويركز المدير من خلال هذا المدخل على صياغة الإستراتيجية وتطبيق المنطق والتحليل للقوانين. والمدير أما أن يطور الإستراتيجية حسب أو يشرف على فريق الإستراتيجيين. ومن عيوب هذا المدخل انه يقلل دافعية العاملين لشعورهم بالتابعة وان ليس لديهم كلمه في صياغة الإستراتيجية .

ب- مدخل التغيير التنظيمي :

يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء المنظمة ينفذون الإستراتيجية. ويرى المدراء من خلال هذا المدخل ان مهمتهم هي دفع الشركة الى التحرك صوب الأهداف الجديدة، وتعتمد الأدوات السلوكية لإنجاز المهمة للتركيز على أسبقيات المنظمة مثل تغيير الهيكل التنظيمي، والعاملين.

وهذا المدخل اكثر فاعلية من المدخل القيادي، إذ ان بوسعه ان ينفذ إستراتيجيات اكثر صعوبة نظراً لاستعماله الأدوات السلوكية ولكنه يعاني من تحديات عديدة تقيد استعماله في المنظمة الصغيرة وفي الصناعات المستقرة ولا يتعامل بصورة جيدة مع السياسات وجداول الأعمال الشخصية التي لا تشجع الموضوعية بين الإستراتيجيين. ويتسم بنفس مشاكل المدخل القيادي لأنه يدعو إلى فرض إستراتيجية من الأعلى إلى الأدنى.

وهذا المدخل يعطي نتائج عكسية في ظروف عدم التأكد والسريعة ويضحي المدير بالمرونة الإستراتيجية المهمة من خلال معالجة أنظمة وهياكل المنظمة التي تدعم إستراتيجية معينة.

ج- المدخل التعاوني :

يدعو المدير المسؤول عن الإستراتيجية في المدخل التعاوني بقية فريق الإدارة للبدء بصياغة الإستراتيجية وتعبويات التنفيذ ويعمل كمنسق مستعملاً فهمه لديناميكية الجماعة لضمان مناقشة وبحث كل الأفكار الجديدة. ويتميز عن المداخل السابقة بكونه يحقق إحرار المعلومات التي ساهم بها المدراء القريبون من العمليات ومن خلال عرضها في الاجتماع الجماعي الذي يعبر عن وجهات نظر متعددة كما انه يزيد من نوعية أنية المعلومات المبرمجة.

د- المدخل الثقافي :

ان هذا المدخل هو توسيع للمدخل التعاوني اذ تدخل المستويات الدنيا من المنظمة وفي هذا المدخل يحاول المدير إيصال وعرض تصوراتهِ حول المهمة بأكملها للمنظمة والسماح بعد ذلك للعاملين بتصميم نشاطات عملهم لدعم هذه المهمة، وحالما تصاغ الإستراتيجية فأن المدير يؤدي دور المدرب مقدماً التوجيهات العامة ومشجعاً أيضاً لصنع القرار الفردي حول التفاصيل العملية لتنفيذ الإستراتيجية.

هـ- المدخل التعاطفي :

يشخص المدير من خلال هذا المدخل صياغة وتنفيذ الإستراتيجية بصورة تلقائية إذ تعني كلمة (Crevice) الزيادة او النمو ومع هذا فانه لا يركز على أداء هذه المهمات بل على تشجيع المرؤوسين على

تطوير وتأييد وتنفيذ الإستراتيجيات السليمة الخاصة بهم ويختلف هذا المدخل بكونه يتحرك من الأسفل إلى الأعلى وان الإستراتيجية تصبح حاصل لكل المقترحات الفردية التي تظهر طوال السنة وان دور المدير التنفيذي او المدير المسؤول عن الإستراتيجية كدور القاضي الذي يقيم المقترحات وليس كإستراتيجي رئيسي.

5- تقييم مهارات التنفيذ

عند هذه المرحلة يكون لدى المدراء صورة واضحة حول مستوى التغيير الإستراتيجي المطلوب تنفيذه فضلاً عن ظهور تحليل هيكل المنظمة وثقافتها وفهم العوامل داخل المنظمة التي تصل او تعيق التنفيذ.

ان التنفيذ الناجح يتطلب جملة من المهارات التي ينبغي توفرها في المديرين وهي :

١ . المهارات التفاعلية.

٢ . المهارات التخصصية.

ج . مهارات المراقبة.

٨ . مهارات التنظيم.

رابعاً: الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية

أن البرامج والموازنات والإجراءات يتم إعدادها من قبل مديرو الأقسام والقطاعات بالاشتراك مع غيرهم من المديرين وهذه مجملها تعد من الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الإستراتيجية، التي يمكن إيجازها كما يأتي:

1- البرامج

البرنامج هو بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال. والهدف من البرنامج هو جعل الإستراتيجية محددة الخطوات، فمثلاً قد تنطوي إستراتيجية القسم على شراء أحد منافذ التجزئة الموجودة بدلاً من إنشاء منافذ توزيع جديدة خاصة بالقسم. وهذا يتطلب وضع برامج مختلفة كبرنامج للإعلان، ومثال ذلك ما قامت به شركة (Ajax continental) عندما باعت منفذاً توزيعياً من منافذها الى شركة (Jones-surplus)، التي فرضت بعد ذلك أسعاراً اقل واختياراً افضل كما تحتاج المنظمة إلى برنامجاً للتدريب او برنامجاً للتحديث أو برنامجاً خاصة لدمج الفروع والأقسام الجديدة ضمن النظام المحاسبي للمنظمة. وبعدها تنفذ هذه البرامج تبدأ عملية الموازنة.

2- الموازنة

هي بيان لبرامج المنظمة معبراً عنها بصورة نقدية، أي أنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة .

يعتبر موضوع تخطيط الميزانية اخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الإستراتيجية المختارة . وقد يتضح بعد إعداد التكاليف التفصيلية لتنفيذ برامج معينه ان الإستراتيجية غير عملية . اذا حاولت أمريكا سنة ١٩٨١ تنفيذ إستراتيجية خفض الضرائب وزيادة نفقات الدفاع وموازنة الميزانية الفيدرالية بدون الأضرار بمصالح المسنين والفقراء ، وقد وافق الجميع نظرياً لكن ظهر التعارض في التطبيق العملي فلم يصوت عضو واحد في الكونجرس لاعلان رغبته في تخفيض الضمان الاجتماعي او برامج التغذية المدرسية او أي من البرامج الاجتماعية الأخرى .

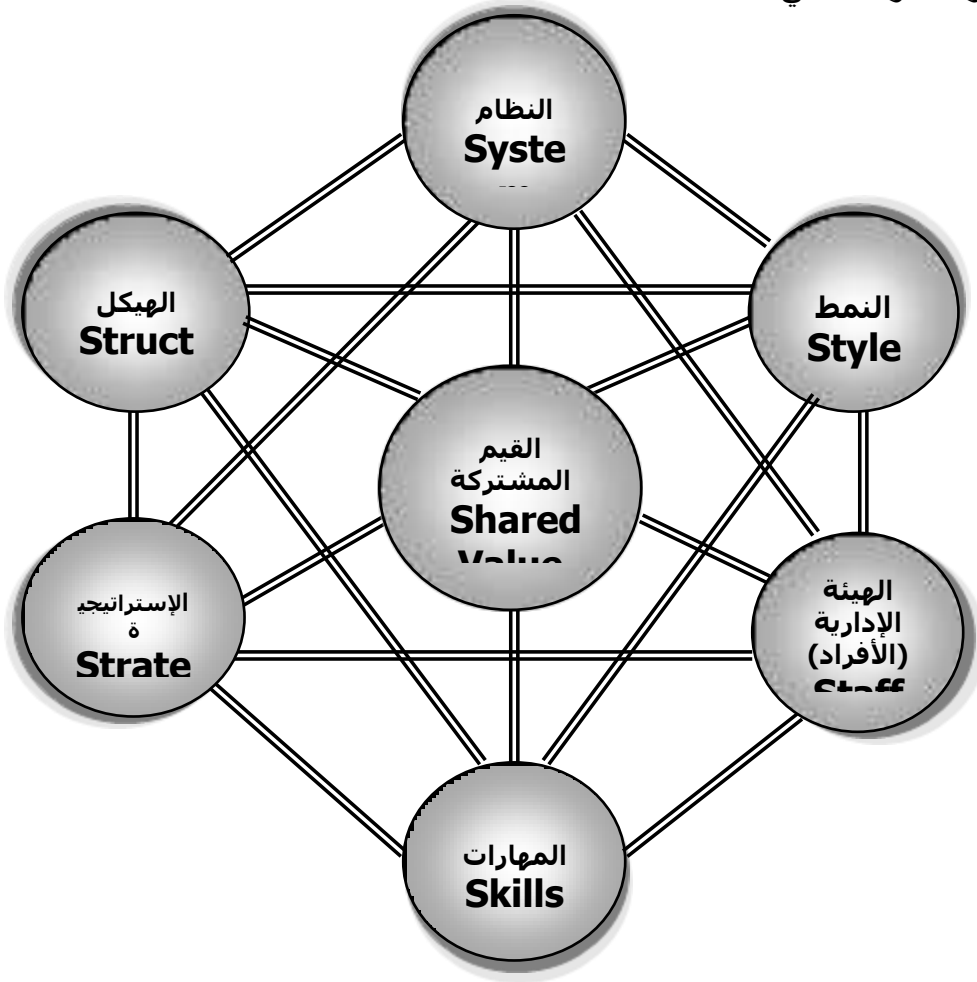
3- الإجراءات

نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة. لقد حققت سلسلة مطاعم شركة ماكدونالد، على سبيل المثال، نجاحاً كبيراً في أعداد إجراءات غاية في التفصيل تم التأكد من اتباعها حرفياً في كل مطعم من مطاعم الوجبات السريعة التابعة لها.

خامساً: نموذج ماكنزي في تنفيذ الإستراتيجية

لا تختلف مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية كثيراً بين الشركات الكبيرة والصغيرة كذلك الحال فيما بين المنظمات التي تستهدف الربحية و التي لا تستهدف الربحية. في حين ان تطبيق الإستراتيجية يختلف كلياً مع اختلاف الأحجام، ونمط الشركات (من حيث الحجم او الربحية او الدولية ... الخ).

فسيشمل تطبيق الإستراتيجية العديد من المجالات والأنشطة التي تتعلق بالتطبيق حصراً وهذه المجالات والأنشطة نراها تختلف فيما بينها عندما تطبق في منظمات الأعمال او في المنظمات الحكومية، وقدمت مجموعة ماكنزي الاستشارية (Consulting firm Mckinsy and company) نموذجاً أطلقت عليه الـ (7S) اذ يوضح هذا الأنموذج العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية وكما موضحه في الشكل ادناه.



أنموذج ماكنزي لتنفيذ الإستراتيجية

وتتمثل هذه العناصر الإدارية والتنظيمية بما يأتي :

1- الإستراتيجية (Strategy)

هي مجموعة متكاملة من الممارسات التي تستهدف التفوق على المنافسين وتحسين صورة المنظمة أمام الزبائن باستخدام اقل ما يمكن من الموارد.

2- الهيكل (Structure)

مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة على وفق مستويات إدارية تبين التخصصات والسلطات الدالة على حجم القوة ومناطق تمركزها وتأثيراتها من خلال حالة من التكامل المنظمي المنسق.

3- الأنظمة (Systems)

هي عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل أولاً بأول لمختلف الأنشطة المنظمة والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والحوافر والجذب والاستقطاب ونظم قياس الأداء وتقويم العمل.

4- نمط الإدارة (Style)

يمثل نمط الإدارة. فلسفة الإدارة التنظيمية وتوجهها الفكري لإدارة المنظمة اذ تنعكس من خلال هذه الفلسفة وهذا التوجه مجموعة القيم والمعتقدات والنظم القيمية والتي من خلالها تجرى المفاضلة بين الأهم والمهم من الأسبقيات بغية تعزيزه بالموارد المادية والبشرية من اجل تحويله إلى سلوك وتصرف.

5- الهيئة الإدارية (Staff)

يؤلف الموظفون العاملون في المنظمة ما يسمى بالهيئة الإدارية وتأتي مسؤولية الإدارة بشكل واضح في تحديد المعايير التي يتم في ضوءها انتقاء العاملين ليس فيما يخص كونهم أفراداً بمواصفات فنية او مهارية معينة بل في كل ما يتعلق بالجانب الديموغرافي من اجل ضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

6. القيم المشتركة (Shared Value)

ان كل ما يتطلع إليه العاملون في المنظمة من قيم وطموحات قد لا تكون ظاهرة ضمن الأهداف المعلنة. ولكنها تهدف وتعبّر بنفس الوقت عن التوجه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبة الإدارة العليا والذي ترغب الإدارة نشره داخل المنظمة.

7-المهارات (skills)

مجموعة القدرات والقابليات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على أداء أدوارهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف الى واقع عملي، وغالباً ما تتطلع المنظمات الطموحة الى اجتذاب المهارات التي تحقق لها ميزة تنافسية لايمكن تقليدها.