

المحاضرة الثانية/ م .احمد محمد جاسم  
مستويات الادارة الاستراتيجية

اولا- إستراتيجية المنظمة :

تتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات ، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها . وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة ، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام ، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح ، المداخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار . وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي :

أ - إستراتيجية الإستقرار : أو مايسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود ، وهي أفضل البدائل

الإستراتيجية لمنظمة ناجحة ، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة

ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال

التركيز على ماتقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية .

ب - إستراتيجية النمو : وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح

أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة .

ج - إستراتيجية النقل أو الإنكماش : وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء

وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً ، ولا بد من إتباع إستراتيجية إنكماشية تتلاءم مع واقع أداء

المنظمات المتدني .

ثانيا - إستراتيجية الأعمال :

إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة ، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من

المتنافسين ورسالة ، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد ، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة

أعمال بسبب كينونتها وأهدافها ، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها

لتحقيق أقصى الأرباح . وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام ،

وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها ، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم .

وتأخذ إستراتيجية الأعمال ، أو ماقد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال ابرزها

إستراتيجية القيادة في التكلفة ، وإستراتيجية التميز ( التنوع ) ، وإستراتيجية التركيز :

أ - إستراتيجية القيادة في التكلفة : تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية

تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على

مستوى الصناعة ككل ، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من

أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح .

وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة :

- (١) - وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة .
- (٢) - نمطية المنتج .
- (٣) - خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي .
- (٤) - إستخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين .
- (٥) - ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري .
- (٦) - تقديم منتج اساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف .
- (٧) - إستخدام مواد أولية زهيدة الثمن لاتؤثر على جودة المنتج .
- (٨) - بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوطاء .
- (٩) - الإستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية .
- (١٠) - إستخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات .

وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة هي :

- (١) - قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل .
- (٢) - إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة .
- (٣) - سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .
- (٤) - تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة .

ب - إستراتيجية التميز : وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير

قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية ، أو مواصفات خاصة مميزة ، أو

خدمات مابعد البيع . وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة ، وتتمي ولاء

المستهلك لعلامتها .

أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز :

- (١) - خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج ، مما يحمي المنظمة من المنافسين .
  - (٢) - سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .
  - (٣) - التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول .
  - (٤) - زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .
  - (٥) - إشباع لرغبات وحاجات المستهلك .
- أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز :
- (١) - صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل .
  - (٢) - إرتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة .
  - (٣) - القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة .
  - (٤) - التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين .

ج - إستراتيجية التركيز : وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم ، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل . وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات ، أو خدمة العملاء .... إلخ بسبب التركيز على التمايز . لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز ، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة ، وإستراتيجية التركيز مع التمايز :

١- التركيز مع خفض الكلفة : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج ، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق ، أو على مجموعة من المشترين ، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل ، وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة .

٢- التركيز مع التمايز : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل ، أو إلى مجموعة من المستهلكين دون غيرهم . وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها .

المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز :

- ✓ تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز .
- ✓ التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين ، وفي التكنولوجيا .
- ✓ البحوث المستمرة للمنافسين لخرق اسواق المنظمة بمنتجات تشيع طلبات المستهلكين.

### ثالثاً - الإستراتيجيات الوظيفية :

يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة و وحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة . مع الإنباه إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض ، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف . ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات : الشراء ،

الإنتاج والعمليات الإنتاجية ، التمويل ، البحث والتطوير ، الموارد البشرية ، التسويق ، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات .

أ - إستراتيجية الشراء وإدارة المواد : تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء ، التسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة . ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن مايلي :

- (١) معلومات تتعلق بالأسواق ، الموردين ، المنافسين ، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء .
- (٢) - علاقات جيدة مع الموردين الذين لهم مواد بجودة عالية واسعار تنافسية وإستمرارية في التوريد.
- (٣) - مؤشرات دوران المخزون ، الكلفة ، أداء الجودة والخدمة .
- (٤) - تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى ، كالتمويل التصنيع ، التسويق ، ... إلخ .

ب - إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات : إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة تعددة من الإستراتيجيات تساهم في إختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ، وأهم هذه الإستراتيجيات مايلي :

(١) - إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل : إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء ، التكامل الأفقي والعمودي ،

إستراتيجية التمركز ، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش

(٢) - إستراتيجيات التشغيل : مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية ، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية .

(٣) - إستراتيجيات التخطيط والرقابة : الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية ، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة .

(٤) - إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد .

إدارة الجودة الشاملة :

تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج ، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها ، ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية :

(١) ضرورة التركيز على طلبات المستهلك .

(٢) التزام القيادة العليا بتأكيد الجودة .

(٣) عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم .

(٤) تكامل الأداء في كل المنظمة .

ج - إستراتيجية التمويل : تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن

إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها .

كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ،

والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال . كما أن إستراتيجية

التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة ، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق

التوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة

أو وحدة الأعمال .

د - إستراتيجية البحث والتطوير : ينبغي على جميع المنظمات إعتداد إستراتيجية البحث والتطوير

لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض

تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة ، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات

وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر .

هـ - إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية : تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي

تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة ، الإختيار ،

والتعيين ، والتدريب ، والنقل ، والترقية ، والحوافز ، وتقييم الأداء وغيرها . وتساهم هذه الإستراتيجيات في

دعم الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة . كما يمكن أن تساهم في ذلك

من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة . وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على

تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية خفض في التكلفة عن طريق إستخدام العمالة

المؤقتة ، كما أنها تهتم أيضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز

التنافسي للمنظمة .

و - إستراتيجية التسويق : يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج ، التسعير ، البيع والتوزيع لهذا المنتج ، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق ، إستراتيجية تنمية المنتج ، إستراتيجية الترويج ، إستراتيجية التسعير .

(١) - إستراتيجية تنمية السوق : تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر ، وتنمية اسواق جديدة للمنتجات الحالية .

(٢) - إستراتيجية تنمية المنتج : يساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة ، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة .

(٣) - إستراتيجية التسعير : تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق ، كما تساعد على مواجهة المنافسين ، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج ، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الإستثمار ، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين .

(٤) - إستراتيجية التوزيع : وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الإعتبار مبدأ الكلفة الأقل / التميز .

(٥) - إستراتيجية الترويج : وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة ، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر اساسية أهمها الإعلان ، الدعاية والنشر ، البيع الشخصي ، تفعيل نشاط المبيعات .

ز - إستراتيجية البحث والتطوير : وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والإبتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية . وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة ، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير .