



## الفصل الثامن: تنفيذ الاستراتيجية

الصفحة	العنوان
5	<b>1. مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته</b>
	<b>Strategy Implementation: Concept and Importance</b>
6	<b>2. متطلبات تنفيذ الاستراتيجية</b>
	<b>Strategy Implementation Requirements</b>
6	<b>1.2. تحديد الأهداف السنوية:</b>
6	<b>2.2. صياغة السياسات</b>
7	<b>3.2. تقدير حجم التغيير</b>
8	<b>4.2. تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي</b>
9	<b>5.2. تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية:</b>
10	<b>6.2. توزيع وتخصيص الموارد</b>
11	<b>7.2. الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية</b>
12	تكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتمييزها
12	<b>3. الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية</b>
	<b>Managerial Systems Supporting Strategy Implementation</b>
12	<b>1.3. البرامج</b>
13	<b>2.3. الموازنة</b>
13	<b>3.3. الإجراءات</b>
14	<b>4. اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية</b>
	<b>Choosing Strategy Implementation Approach</b>
14	<b>5. مشكلات تنفيذ الاستراتيجية</b>
	<b>Strategy Implementation Problems</b>
14	<b>6. الأسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية</b>
	<b>Causes of Strategy Implementation Failure</b>
15	<b>7. نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية</b>
	<b>Mackenzie Model of Strategy Implementation</b>

16	حالة للمناقشة
15	أسئلة الفصل الثامن
25	هوامش الفصل الثامن

## الفصل الثامن: تنفيذ الاستراتيجية

### عنوان الموضوع:

Implementation of Strategy تنفيذ الاستراتيجية

### كلمات مفتاحية:

تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation، الأهداف السنوية Annual Objectives، السياسات Policies، الهيكل التنظيمي Organizational Structure، الثقافة التنظيمية Organizational Culture، تخصيص الموارد Resources Assignment، الكفاءة القيادية Leadership Competency، البرامج Programs، الموازنة Budget، الإجراءات Procedures، نموذج ماكينزي Mackinsey Model.

### ملخص الفصل:

يختص هذا الفصل بدراسة موضوع تنفيذ الاستراتيجية وتطبيقها، حيث يناقش مفهوم التنفيذ وأهميته، ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجية المتمثلة في تحديد الأهداف السنوية، وصياغة السياسات، وتقدير حجم التغيير، وتحليل وإدارة الهيكل التنظيمي، وتحليل وإدارة الثقافة التنظيمية، وتوزيع وتخصيص الموارد، والإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية، وتكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها. هذا بالإضافة إلى الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية، واختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية، والمشاكل التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية، والأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية، وأخيراً نموذج ماكينزي حول أهمية تنفيذ الاستراتيجية.

### المخرجات والأهداف التعليمية:

- مناقشة مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته
- تعريف متطلبات تنفيذ الاستراتيجية
- التعرف على الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية
- مناقشة فكرة اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية
- التعرف على المشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ
- التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية
- مناقشة نموذج ماكينزي حول أهمية تنفيذ الاستراتيجية

## مخطط الفصل:

- مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته Strategy Implementation: Concept and Importance
- متطلبات تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Requirements
- الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية Managerial Systems Supporting Strategy Implementation
- اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية Choosing Strategy Implementation Approach
- مشكلات تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Problems
- أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية Causes of Strategy Implementation Failure
- نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية Mackenzie Model of Strategy Implementation

## 1. مفهوم تنفيذ الاستراتيجية وأهميته Strategy Implementation Concept and Importance

تمثل عملية التنفيذ المرحلة التالية مباشرة بعد صياغة الاستراتيجية وهي المرحلة الأكثر صعوبة، إذ تبين هذه المرحلة كفاءة الإدارة العليا في تحديد رسالة المنظمة وأهدافها وقدرتها على ممارسة الأنشطة الخاصة بالرقابة الاستراتيجية من جهة، ومدى كفاءة المستويات الإدارية الأخرى وجاهزيتها من جهة ثانية .

وتعرف عملية تنفيذ الاستراتيجية بأنها: " سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات التقديرية والمؤشرات والإجراءات"<sup>1</sup>.

وتشمل هذه الأنشطة الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، ونظام تقويم الأداء والرقابة عليه.

كما تعرف عملية تنفيذ الاستراتيجية أيضاً بأنها: " تهيئة المنظمة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيز على بنية التنظيمات، والإطار العام لتنفيذ الاستراتيجية، والهيكل التنظيمية الداعمة للاستراتيجية، وبناء الهيكل الوظيفي، وتحديد درجة المركزية واللامركزية في المنظمة بالإضافة إلى التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية"<sup>2</sup>.

إن تنفيذ الاستراتيجية هي العملية التي يناط بها تحويل الاستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، ونظم للأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الإدارية والقيادة<sup>3</sup>.

بناءً على ما تقدم، يمكن النظر إلى عملية تنفيذ الاستراتيجية على أنها: "تهيئة المنظمة للقيام بسلسلة من العمليات والإجراءات المترابطة لتحويل الاستراتيجية المكتوبة إلى واقع عملي، من خلال بناء الهياكل التنظيمية ونظم الاتصالات والتنسيق بين الوحدات الادارية، مع تحديد المستلزمات من الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والقيادة الداعمة لها".

**وتتجلى أهمية تنفيذ الاستراتيجية من خلال :**

**1.** الانتقال بالخطط والأفكار والخيارات التي تم إقرارها نظرياً إلى حيز التطبيق وتحويلها إلى نتائج فعلية مستهدفة.

**2.** تسهم عملية التنفيذ في تعظيم مركز المنظمة في السوق من خلال التطلع إلى أهداف جديدة، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وفقاً للاستراتيجية المقررة.

**3.** تساعد على ضبط التزام العاملين بالخطط، وتنمي لديهم المعرفة بطرق العمل الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرجة في الخطة.

**4.** تساعد على بناء التجربة الذاتية للمنظمات من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أمام المنظمة التي يمكن الاعتماد عليها.

**5.** ترفع من قدرات المنظمة في التميز والمنافسة والسعي الدائم للحفاظ على مركزها في السوق، وتعالج الثغرات والانحرافات عند عملية إعادة التخطيط.

## 2. متطلبات تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation

### Requirements

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية الربط بين ما يجب أن تصل إليه والأسلوب الذي ينبغي أن تتبعه للوصول إلى ذلك الهدف. ولكي تستطيع المنظمة أن تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات فإنها تحتاج إلى ما يلي :

#### 1.2 تحديد الأهداف السنوية Identifying Annual Objectives

يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري القطاعات والإدارات والأقسام. وإن عملية المشاركة في وضع الأهداف تقود إلى الرضى والقبول من قبل أفراد التنظيم للأهداف الموضوعية<sup>4</sup>. وتعد الأهداف السنوية عاملاً رئيسياً تأتي في مقدمة المتطلبات لأنها:

- تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع الموارد وتخصيصها.
  - تعد من أهم المعايير الضرورية لتقويم المديرين.
  - تعد محدداً رئيسياً لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
  - تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والأقسام والإدارات.
- وقد تكون الأهداف السنوية على شكل رموز معينة أو مؤشرات (مؤشرات الربحية، النمو، الحصة السوقية.. إلخ).

#### 2.2 صياغة السياسات Policies Formulation

تشير السياسات إلى الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد والأشكال والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية.

وتساعد السياسات المديرين والعاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم. وتمثل أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية وتخفف من الزمن والوقت الذي يقضيه المديرون في اتخاذ القرارات. وحتى تكون السياسات جيدة يجب أن تتصف:

- أن تكون داعمة للاستراتيجيات.
- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.
- الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة من وقت لآخر، حتى لا تفقد فوائدها ودواعي وجودها.
- أن تتصف بالمرونة، أي أن تكون قابلة للتعديل أو التبديل.

### 3.2. تقدير حجم التغيير Change Size Estimation

وهنا يحدد مقدار التغيير الواجب إدخاله على الاستراتيجية لتتجح عملية التنفيذ وهناك استراتيجيات تحتاج إلى تغييرات طفيفة على عملها الحالي، وأخرى تحتاج إلى تغييرات كثيرة ، وبعضها يحتاج إلى تغييرات جذرية<sup>5</sup> .

وهناك خمسة أنواع للتغييرات الاستراتيجية:

1. **الاستراتيجيات المستقرة:** لا يتم التغيير هنا، والاستراتيجية المقررة يمكن تنفيذها على أساس الاستراتيجيات السابقة من خلال مراقبة النشاط بصورة كبيرة .
  2. **التغيير الاستراتيجي الروتيني:** التغيير يكون هنا بسيطاً، والتعديلات تتم بشكل اعتيادي تم التنبؤ بها كجذب الزبائن واستمالة أذواق عملاء جدد على سبيل المثال.
  3. **التغيير الاستراتيجي المحدود:** ويتضمن إضافة تغييرات على الاستراتيجية السابقة، كأن نقوم بإدخال نوع جديد من المنتجات تابع للأنواع المنتجة السابقة.
  4. **التغيير الاستراتيجي المهم (الجذري):** وتضم هذه التغييرات الاندماج أو الاستحواذ ، كأن يتم الاندماج مع شركات أخرى ما يتطلب إعادة تغيير كل البرامج والإجراءات والسياسات المتخذة، والتغييرات التي تتم ضمن الصناعة الواحدة .
  5. **إعادة التوجه التنظيمي:** وهنا التغيير يكون أعمق من سابقه، ويتم التغيير بشكل جذري أيضاً، كأن تنتقل الشركة من صناعة إلى صناعة أخرى. وهذا التغيير يحتاج إلى مهارات وتكنولوجيات كبيرة ومتطورة.
- ومن أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه "كيرت لوين" الذي يرى بأن تغيير الاستراتيجية لابد أن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي<sup>6</sup>:
- مرحلة إذابة الثلوج.
  - مرحلة التغيير.
  - مرحلة إعادة التلج.

**المرحلة الأولى (إذابة الثلوج):** ويقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الاستراتيجية أو السلوك المعمول به حالياً، إذ يجب تغيير الاستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة. ولتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالأداء والتي تظهر سواء في الأداء مثل انخفاض معدل الربح، أو تقليص حصة المنظمة في السوق، فاستخدام تحليل الفجوة الذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية وبين الأداء المستهدف يمكن المنظمة من إقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة التخلص من السلوك الحالي واستخدام استراتيجيات جديدة .

**أما المرحلة الثانية (التغيير):** حيث يكون موضوع هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها ووضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وهي مرحلة تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً، وهناك عدة



أساليب تم تتميتها بواسطة علماء تطوير المنظمات والتي تساعد الإدارة عند إدخالها في تطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة.

أما المرحلة الثالثة (إعادة التلج): وتعنى من خلالها المنظمة ببناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها، وقد تتضمن عملية إعادة التلج محاولة المنظمة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة.

## 4.2. تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي Managing and Analyzing Organizational Structure

يعد الهيكل التنظيمي تابعاً للاستراتيجية لأن الهياكل ساكنة نسبياً، أي تتسم بالثبات والمرونة، بينما الاستراتيجية متحركة فعلياً ومتغيرة باتجاه المستقبل<sup>7</sup>. وبالتالي يجب أن يكون هناك توافق وتكامل بنيوي بين الهياكل والاستراتيجية، باعتبار أن الهيكل المصمم هو بمثابة المجال الحركي الحيوي الذي يجري من خلال تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة.

وفي دراسة أجراها ألفريد تشاندلر في كتابه: "الاستراتيجية والهيكل" أكد أنه من الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي للاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا، لأن بعض الهياكل تناسب استراتيجيات معينة ولا تناسب كل الاستراتيجيات. ويجب الأخذ بعين الاعتبار الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية<sup>8</sup>. تضم الهياكل التنظيمية الرسمية العلاقات والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات كما خططتها الإدارة، أما الهياكل التنظيمية غير الرسمية فتضم العلاقات بين الأفراد التي تنشأ على أساس غير رسمي، وقد يكون الهيكل التنظيمي غير الرسمي أداة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية.

### وحتى يتوافق تصميم الهيكل مع الاستراتيجية يتطلب<sup>9</sup>:

- التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
- إسناد الأنشطة والمهام للأفراد.
- اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن.
- تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة .

### ويتم اختيار أي هيكل تنظيمي جديد وفقاً لعاملين:

- الأول: يتعلق بمدى ملاءمة هذا الهيكل للاستراتيجية وقدرته على تنفيذ كل الأنشطة والفعاليات ذات الصلة بتطبيق الاستراتيجية.
- الثاني: المفاضلة بين مزايا الهياكل التي سيتم اختيارها وعيوبها وتتناسب مع الاستراتيجية المراد تطبيقها.

أما **أبعاد الهيكل التنظيمي** فتتمثل بالمركزية أو اللامركزية، والمستويات الإدارية، ونطاق الإشراف، ودرجة المشاركة في القرار، ومستوى الرسمية وغير الرسمية، وجميعها تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الهيكل التنظيمي.

**فمثلاً :** قد تستهدف الاستراتيجية تخفيضاً في النفقات، ما يتطلب إجراء تغييرات على الهيكل الموجود ذلك من خلال تخفيض عدد من الوظائف وإعادة النظر بنطاق الإشراف وتقليل المصروفات الإدارية، أو من الممكن أن تهدف الاستراتيجية إلى زيادة الربحية من خلال التوسع في خط المنتجات ما يتطلب إضافة وظائف جديدة تحقق الهدف المقرر في ضوء الاستراتيجية المقررة.

**وللهياكل التنظيمية خمسة أنواع، وكل نوع يناسب استراتيجية معينة<sup>10</sup>:**

- 1. الهياكل على أساس الوظائف:** وهو يناسب استراتيجية النشاط المهيمن أو النشاط الوحيد.
  - 2. الهياكل على الأساس الجغرافي أو السلعي:** وهو يناسب استراتيجيات الشركات ذات الحجم الكبير التي تتطلب استراتيجياتها تحقيق التوافق مع حاجات وخصائص معينة لمنطقة جغرافية أو مجموعة من المستهلكين.
  - 3. الهياكل على أساس وحدات النشاط:** ويناسب استراتيجية الشركات ذات الأنشطة المتنوعة والمتعددة والتي تتطلب استراتيجياتها العديد من الأنشطة لإنتاج المنتجات الرئيسية.
  - 4. الهياكل على الأساس القطاعي:** وهو يناسب استراتيجية الشركات التي تقوم بإنتاج عدة منتجات رئيسية غير مرتبطة ببعضها.
  - 5. الهياكل على أساس العلاقات المتشابكة (المصفوفة):** وهو مختلط بين الأنواع السابقة حيث تكون الوظائف الرئيسية فيه مشتركة، وتمارس دورها الوظيفي الأصلي في كل القطاعات المختلفة الموجودة.
- وهذا يتطلب تفويض المزيد من السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير وإنجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسؤولة عن إنجاز مهمات محددة لكل المشاريع. وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسؤولية مدير المشروع المسؤول المباشر عن تطبيق الاستراتيجية. وهو يناسب استراتيجية الشركات ذات المنتجات المتعددة، وغير المترابطة وفي قطاعات مختلفة.

## 5.2. تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي الافتراضات الأساسية التي تقود المنظمة وتحركها، وتتكون ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء، وهي من صنع الانسان. **وأبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في:**

- العادات السلوكية كالاحتفالات والطقوس واللغات المشتركة.
- معايير العمل المشتركة بين أعضاء المنظمة.

- القيم السائدة في المنظمة.
- الفلسفة التي تقود سياسة المنظمة نحو العاملين أو العملاء.
- قواعد اللغة الخاصة بالعمل في المنظمة التي على الفرد الجديد القادم للمنظمة تعلمها.
- المناخ أو المشاعر السائدة في المنظمة أو المنقولة بواسطة العاملين في المنظمة أو عملاء المنظمة.

وتؤثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للإنجاز، أو التفوق في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي يجب المحاولة على تغيير الثقافة التنظيمية عند تنفيذ الاستراتيجية، بما يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية المختارة، لأن الثقافة التنظيمية أداة مهمة من أدوات تنفيذ الاستراتيجية. على سبيل المثال، اشتهر بيل جيتس Bill Gates بمجموعة من القيم التنظيمية التي يؤكد عليها، وهي الريادة، والملكية، والابتكار والإبداع، والأمانة، والصراحة، والاتصالات المفتوحة<sup>11</sup>.

## 6.2. توزيع وتخصيص الموارد

تعد عملية توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا والضرورية من أجل التطبيق الفعال للاستراتيجية المقترحة. وهذه الموارد تشمل:

- **الموارد البشرية:** وتمثل العنصر البشري الموجود في المنظمة، وتتم التغيرات بالعنصر البشري سواء بإضافة المزيد منهم، أو الاستغناء عن جزء منهم أو تطويرهم وتدريبهم.
  - **الموارد المالية:** المتمثلة في الأموال السائلة في البنك أو الصندوق، والخصوم المتداولة وحقوق الملكية.
  - **الموارد المادية:** وتشمل العقارات المنقولة وغير منقولة، ومخزونات المواد الخام ونصف المصنعة.
  - **الموارد التكنولوجية:** وتمثل كل المعارف والمهارات، والأساليب والأدوات التي تمكن المنظمة من الاستمرار في ممارسة نشاطاتها المختارة.
- وإن توزيع الموارد على الإدارات والاقسام المتخصصة لا يعني بالضرورة نجاح عملية تطبيق الاستراتيجية. وهناك عدة أولويات يجب مراعاتها عند توزيع الموارد:
- الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها.
  - مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير.
  - البناء التنظيمي المناسب.
  - مراعاة غموض الاستراتيجية.
  - مراعاة مختلف المخاطر.
  - الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة، ومتى تحتاج إليها.

أي يجب أن تهتم المنظمات بعملية تحليل الموارد Resources Analysis التي تركز على اختلاف حاجات المستويات التنظيمية لهذه الموارد. ويجب أن يهتم تخطيط الموارد تفصيلياً بالتوجه المتكامل

والشمولي لكيفية توزيع الموارد بين مختلف الوظائف والأقسام، أو بين الأعمال والمهام المختلفة والمنفصلة، هذا بالإضافة لوجود توجه تفصيلي لكيفية استخدام هذه الموارد في كل نشاط أو قسم في المنظمة بما يدعم عملية تنفيذ الاستراتيجية<sup>12</sup>.

## 7.2. الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية<sup>13</sup>

حتى يمكن إدارة الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح فإن ذلك يتطلب:

### بناء المعايير لقياس الأداء:

ينبغي ترجمة الاستراتيجية الكلية للمنظمة في صورة خطط وبرامج تفصيلية يمكن الاعتماد عليها كمعايير يتم في ضوءها الحكم على الأداء الفعلي. وتمثل المعايير المستوى الواجب أن تكون عليه العمليات والأنشطة لتحقيق الغرض المقرر، ويجب أن تتسم هذه المعايير بالواقعية والثبات النسبي، والدقة والوضوح، وربط المعايير بالمفاهيم والاعتبارات السلوكية.

### الدافعية ونظام الحوافز:

تؤدي أنظمة الحوافز والمكافآت دوراً مهماً في تنفيذ الاستراتيجية. ويجب أن تتسم أنظمة الحوافز بالدقة والموضوعية والعدالة والشمولية والقدرة على تحقيق حاجات العاملين ليكونوا أكثر اندفاعاً لتنفيذ الاستراتيجية. ويجب وضع نظام للمكافآت والحوافز بحيث يرتبط بمدة الإنجاز والتقدم في تنفيذ الاستراتيجية، وذلك في ضوء ما تسفر عنه نتيجة التقييم.

ورغم بعض الاستراتيجيات طويلة الأجل، إلا أنه يمكن تقويم الآجال الطويلة إلى آجال قصيرة تعطى عليها المكافآت والحوافز وليست بالضرورة أن تعطى على النتائج بل تعطى على الخبرة والجودة والمنافسة والعمر ومستويات المعيشة.

### نظام العقاب والردع:

والهدف منه منع السلوك غير المرغوب فيه أثناء تنفيذ الاستراتيجية.

## 3.2. تكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتمييزها

وذلك من خلال تطوير المهارات الإنسانية والفكرية والفنية.

- فالمهارات الفنية: تتعلق بمبدأ معرفة الفرد أو إتقانه للعمل الذي يؤديه أو سيؤدي.
- أما المهارات الإنسانية: فهي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل والتواصل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

- **المهارات الفكرية:** وتتعلق بمدى المعرفة المتعمقة لدى المديرين التي تمكنه من القدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المنظمة التي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

### 3. الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية Managerial Systems Supporting Strategy Implementation

هناك ثلاثة أنظمة رئيسية داعمة لتنفيذ الاستراتيجية هي<sup>14</sup>:

#### 1.3. البرامج Programs

وهي بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال والهدف من البرنامج وضع استراتيجية تتم عبر مجموعة من الخطوات المحدودة. وهذا البرنامج قد يكون إعادة هيكلة الشركة ، أو تغيير ثقافتها الداخلية ، أو البدء بجهود بحث وتطوير .

**مثال على البرنامج:**

ارتبطت شركة سيسكو بتطوير هيكل مؤسسي جديد لدعم استراتيجية النمو للشركة، وعلى العكس من ذلك، فعندما اختارت شركة زيروكس استراتيجية ارتدادية Turnaround Strategy الاتجاه، قدم المديرون برنامجاً أطلقوا عليه اسم ستة سيجما المرنة Lean Six Sigma لتحديد العملية ذات الأداء الضعيف وتحسينها. وقامت شركة زيروكس بتدريب التنفيذيين في الإدارة العليا على البرنامج، ثم أطلقت ما يقرب 250 فرداً في مشروعات ستة سيجما المرنة في كل أنحاء المؤسسة. وكانت النتيجة مبلغ 6 مليون دولار في مدخرات عام واحد لاحق بل حتى أكثر مما كان متوقعاً في العام التالي<sup>15</sup>.

#### 2.3: الموازنة Budgets

- وهي بيان لتكلفة كل برنامج على حدى، معبر عنه بصورة نقدية. وتتكون الموازنة من عدة أنواع هي
- الموازنة الاستراتيجية (الرئيسية): وتخصص لتغطية متطلبات الإدارة الاستراتيجية التي تتكون من ميزانية رأس المال.
  - الموازنة التشغيلية: تتمثل بمبالغ نفقات كل وحدة أعمال استراتيجية، ولكل قسم من الأقسام الوظيفية في الوحدة يخص الأنشطة الضرورية لإنجاز الخطط والأهداف.
  - الموازنة المالية: وتمثل خارطة بالتدفق المتوقع من الموارد والنفقات خلال فترة الميزانية. كما تتضمن تحديد التغيرات التي تحصل في رأس المال، وفي حجم النقد المطلوب والمتوقع.

#### 3.3. الإجراءات Procedures

وهي مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تحدد كيفية أداء وظيفة ما بالتفصيل. على سبيل المثال، شركة تتبع استراتيجية التمايز التنافسية تدير قوة مبيعاتها بإحكام أكثر مما تفعله الشركات التي تتبع

استراتيجية خفض التكلفة، حيث تتطلب استراتيجية التمايز علاقات طويلة الأجل مع العملاء لخلق تفاعل عن كثب مع قوة المبيعات<sup>16</sup>.

#### 4. اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية Choosing Strategy Implementation Approach

هناك عدة مداخل يتم اختيار أحدها عند تنفيذ الاستراتيجية هي<sup>17</sup>:

1. **المدخل القائد:** وفيه يقوم المدبرون بصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ يقع على عاتق العاملين إذ يقوم المدبرون بالإشراف على تنفيذ الاستراتيجية.
2. **مدخل التغيير التنظيمي:** وهو يقوم على دفع الأفراد في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال التغيير في الهياكل أو العاملين. وفي هذا المدخل تستخدم الأدوات السلوكية. وهو ينفذ استراتيجيات أكثر صعوبة من المدخل القائد.
3. **المدخل التعاوني:** وفيه يلجأ المدبرون إلى جعل العاملين وفريق من المستشارين الاستراتيجيين يقومون بصياغة الاستراتيجية حتى يتم تنفيذها بسهولة دون مقاومة ويلعب المدبرون دور المنسقين والمشرفين .
4. **المدخل الثقافي:** وهو توسيع للمدخل التعاوني، وفيه يقوم المدير بإيصال تصورات حول المهمة بأكملها وعرضها بالمنظمة، والسماح للعاملين بتصميم نشاطات عملهم رغم هذه المهمة.
5. **المدخل التعاظمي (النمو والتوسع):** وفيه يشجع المدبرون الرؤوسيين على تطوير الاستراتيجيات السليمة الخاصة بهم وتأييدها وتنفيذها . وهذا المدخل يتحرك من الأسفل باتجاه الأعلى، إذ لا يركز هذا المدخل على الأداء فقط بل يتعدى إلى الاهتمام بالعاملين أنفسهم .

#### 5. مشكلات تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation Problems

تواجه الإدارة مشاكل كثيرة أثناء تنفيذ الاستراتيجية، وهنا على الإدارة إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه عمليات التنفيذ، ومن هذه المشاكل<sup>18</sup> :

- عدم الملاءمة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المختارة.
- عدم قدرة أنظمة المعلومات والاتصال على إعطاء تغذية عكسية، وتقويم صحيح لجهود التكيف مع التغيير الحاصل أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
- إن تنفيذ الاستراتيجية يحتوي في طياته على إجراء تغييرات، وهذه التغييرات تمثل مخاطر وحالة من عدم التأكد يجب التعامل معها بجدية.
- اعتماد أنظمة المكافآت والتحفيز والتطوير والتدريب على العمل بوتيرة معينة من خلال الاستراتيجيات السابقة، وهذا يمثل مشكلة تعيق تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

- قد تحتاج عمليات التنفيذ إلى وقت أطول مما هو مخطط لها.
- عدم وجود موارد بشرية مؤهلة لأداء الوظائف بالشكل الأمثل كما هو مقرر ضمن تنفيذ الاستراتيجية .

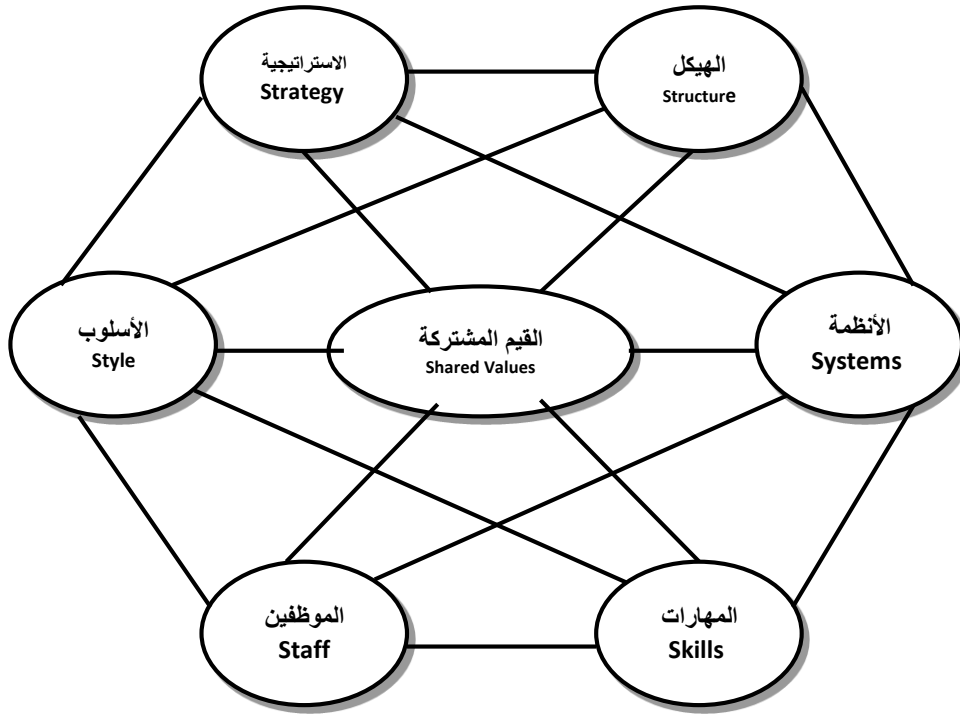
## 6. الأسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية Causes of Strategy Implementation Failure

قد لا تتم عملية تنفيذ الاستراتيجية بالشكل المرغوب الذي يجب أن تكون عليه أو كما تتمناها إدارة المنظمة لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية :

1. عدم وضوح الرؤية والخطط المقررة عند أعضاء الإدارة بالشكل الصحيح.
2. عدم التحديد الدقيق والواضح للأهداف الاستراتيجية.
3. عدم التوافق بين فريق الإدارة العليا حول الرؤية والأهداف الاستراتيجية.
4. ضعف الإدارة في توجيه المستويات التنفيذية وإيصال المعلومات عن عمليات الخطط الاستراتيجية.
5. عدم وجود تغذية عكسية للأداء المتحقق، وهذا ما يحرم الإدارة من امتلاك المعلومات من المتابعة وتصحيح الانحراف.
6. فشل العمليات الإدارية في تقديم الدعم والمساندة لأنشطة عمليات تنفيذ الاستراتيجية.
7. تخصيص غير ملائم للموارد على أنشطة التنفيذ.

## 7. نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية Mackenzie Model of Strategy Implementation

قامت شركة ماكينزي Mackinsey للاستشارات بإعداد رسم شبكي للأنشطة التنظيمية التي يجب تحقيق التكامل بينها حتى نستطيع تحقيق الأهداف المقررة في استراتيجية المنظمة. وأطلق على هذا النموذج بسباعي الأبعاد 7s، لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق فهذا يعني نقصاً في التوافق بين الاستراتيجية، وبين أحد عناصر هذا النموذج <sup>19</sup>. ويوضح الشكل (8 ، 1) نموذج ماكينزي.



الشكل (8 ، 1) نموذج ماكينزي

وفيما يلي شرح لمكونات نموذج ماكينزي <sup>20</sup>:

### • الاستراتيجية Strategy:

هي أسلوب التحرك والعمل لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات مع الأخذ بالاعتبار نقاط الضعف والقوة سعياً لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين الحاليين والمرتبين من التصرفات بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عن المنافسين، وتحسين الموقف إزاء المستهلكين، وتخصيص الموارد.



- **الهيكل Structure**  
ويعبر عن الخريطة التنظيمية والمهام التي توضح عملية تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد، وكيفية ترتيبها، وأيضاً تحقيق التكامل بينها.
- **الأنظمة Systems**  
وتعني العمليات والنظم التي تظهر طرائق سير العمل داخل المنظمة مثل ( نظم المعلومات، نظم الموازنة الرأسمالية، أنظمة التصنيع، أنظمة رقابة الجودة، أنظمة قياس الأداء).
- **الأسلوب Style**  
وهو الطريق الذي تسلكه الإدارة، وتعبر عنه في الشكل والمضمون وتعتقد بأنه السلوك الأمثل الذي يعبر عن الطريقة التي تتصرف بها المنظمة في أداء مهامها.
- **الموظفون Staff**  
ويقصد بهم الأفراد داخل المنظمة، وليس المقصود في شخصيات الأفراد فقط، بل أيضاً ببياناتهم الديموغرافية على مستوى المنظمة ككل، وبالتالي كيفية التأثير عليهم، وتحفيزهم لدفعهم إلى التعاون فيما بينهم وبين الإدارة، وتوظيف ذلك من أجل تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.
- **القيم المشتركة Shared Values**  
وتعبر عن المعتقدات والمبادئ والتطلعات الرئيسية التي غالباً ما تكون غير مكتوبة حيث تذهب لأبعد من العبارات البسيطة لأهداف المنظمة. وهي تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة، بالتعاون والمشاركة من جانب معظم الأفراد.
- **المهارات Skills**  
وهي عبارة عن الإمكانيات أو القدرات أو الكفاءات أو الخصائص التي يتميز بها العاملون بالمنظمة، وما يجعلها تتفوق به على المنظمات الأخرى والمماثلة.

### حالة للمناقشة<sup>21</sup>:

تعد شركة أنظمة سيسكو Cisco إحدى شركات الحواسيب الأكثر نجاحاً في العالم، وتسمح سيطرة الشركة على سوق شبكات العمل بتحقيق هوامش ربح عالية، فهي لا تصنع الأجزاء الصلبة فقط مثل الراوترات Reuters والمحولات Switches لإدارة المرور خلال شبكة عمل الحاسب، ولكنها تقدم أيضاً نظام تشغيل للبرمجيات Software من أجل دعم شبكات العمل والخدمات المؤسسية التي تعمل بالإنترنت لمساعدة العملاء على الحفاظ على شبكات العمل الخاصة بهم. وعند انتهاجها لاستراتيجية النمو بهدف التنويع المركزي، اكتسبت الشركة العشرات من شركات شبكات العمل الأخرى من أجل بناء حقبة أوراقها من المنتجات والخدمات التي تتعلق جميعها بشبكات العمل.

وبينما أخذت حقبة أوراقها في النمو، قامت سيسكو بتنظيم الكثير من أنشطتها في ثلاثة أقسام تقوم على أساس السوق وهي : القائمون على عمليات الاتصال عن بُعد ، والمؤسسات الكبيرة والأعمال التجارية

الصغيرة. وسريعاً أصبح هذا الهيكل غير كفاء، وأهدرت الأقسام الجهود المبذولة عن طريق قيام كل منها ببناء أجهزة التوجيه الخاصة بها، وبالرغم من أن الأجهزة قد كانت متشابهة جداً، ونظراً لاضطرار سيسكو أن تقوم بتخفيض تكاليفها، فقد ركزت عمليات كل قسم، وبالتالي أصبح الموظفون الآن منظمين حول الوظائف بدلاً من أقسام العملاء.

وإدراكاً منها أن الهيكل الوظيفي عادة ما يؤدي إلى منتجات قياسية منمطة التي تتجاهل الاحتياجات المختلفة للسوق، فقد قررت إدارة سيسكو أن تطبق هيكل المصفوفة Matrix Structure إذ طوّرت نظاماً محكماً من مجموعات تتضمن المديرين من الوظائف المختلفة، وكان الهدف الرئيسي من الفرق الوظيفية المتداخلة تلك هو تطوير المنتجات من أجل الأسواق الجديدة. وكانت الوحدات الاستشارية مسؤولة عن الأسواق التي لديها احتمال للوصول إلى 10 مليار دولار من المبيعات، وكانت المجالس مسؤولة عن الأسواق التي لديها احتمال للوصول إلى 1 مليار دولار، وكان يدعم كلا النوعين من الفرق " مجموعات العمل " التي تتعامل مع قضية معينة لمدة محددة من الوقت.

وبحلول عام 2009 كان نحو 750 فرداً يمثلون جزءاً من 50 مجلساً ووحدة استشارية، ولأن العديد من المديرين يتمتعون بقيادة الأدوار في كل من الوظيفة أو المجلس أو الوحدة الاستشارية، فإن المؤسسة أخذت في التقدم، وجعلت الاجتماعات الفعالة الشركة قادرة على تخفيض ميزانية السفر للشركة إلى النصف. وجعل هيكل المصفوفة من السهل على سيسكو تطوير الحلول الكاملة بدلاً من المنتجات المنفردة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة. وحتى هذه النقطة كان العيب الوحيد للهيكل الجديد هو العدد الكبير من الاجتماعات الذي يتطلبه النظام.

نستنتج مما سبق مدى الصعوبة التي تميز عملية تنفيذ الاستراتيجية ، فأن تقول إنك ستفعل شيئاً ما، أسهل من مباشرة فعله، وبالتالي الاستراتيجية سواء كانت على المستوى الشخصي أو على مستوى المنظمات لا تفشل في صياغتها لأنها تكون مجرد تدريب مبدئي على الورق، لكن الفشل في التنفيذ الذي يكون واقعاً تدريبياً وعملياً. ومن هنا يجب الاهتمام بهذه العملية في كافة أنشطتها دون إهمال أي نشاط من أنشطتها، لأن نجاحها يعني نجاح الإدارة الاستراتيجية، وفشلها يعني فشل الإدارة الاستراتيجية بأكملها.

## أسئلة الفصل الثامن

## 1. أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
		1. تأتي عملية تنفيذ الاستراتيجية بعد عملية الصياغة مباشرة
		2. تدل عملية تحويل الاستراتيجية إلى الواقع العملي على عملية التنفيذ
		3. من أهم متطلبات تنفيذ الاستراتيجية تحديد الأهداف السنوية
		4. تعد صياغة السياسات من العناصر الداعمة للأهداف السنوية
		5. تسمى إضافة تغييرات على الاستراتيجية السابقة بالتغيير الاستراتيجي الروتيني
		6. يتجسد التزام الأفراد بالاستراتيجية الجديدة في مرحلة إعادة التثيخ
		7. من متطلبات التوافق بين تصميم الهيكل مع الاستراتيجية التحديد الصحيح للأنشطة
		8. يسمى الهيكل المختلط بالهيكل القطاعي
		9. تعد العادات السلوكية من أبعاد الثقافة التنظيمية
		10. من الأولويات الواجب مراعاتها عند توزيع الموارد ندرتها ووقايتها
		11. البرنامج هو بيان للتكلفة معبراً عنه بصورة نقدية
		12. الموازنة هي بيان للأنشطة والخطوات المطلوبة لتحقيق الخطة
		13. الإجراءات هي مجموعة من الخطوات المتسلسلة لكل عمل
		14. من مشكلات تنفيذ الاستراتيجية المواءمة بين الهيكل والاستراتيجية
		15. من أسباب فشل تنفيذ الاستراتيجية عدم وضوح الرؤية
		16. التخصيص غير الملائم للموارد مع أنشطة التنفيذ من أسباب الفشل في التنفيذ
		17. تعد المعايير من أهم المتغيرات في نموذج ماكينزي

## True/False صح / خطأ

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
صح	1
صح	2
صح	3
خطأ	4
خطأ	5
صح	6
صح	7
خطأ	8
صح	9
صح	10
خطأ	11
خطأ	12
صح	13
خطأ	14
صح	15
صح	16
خطأ	17

**2. أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices**

**1.** تدل عملية تهيئة المنظمة من كافة جوانبها على عملية:

- a.** صياغة الاستراتيجية
- b.** الرؤية الاستراتيجية
- c.** تنفيذ الاستراتيجية
- d.** تقييم الاستراتيجية

**2.** أي من النقاط التالية تؤكد أهمية تنفيذ الاستراتيجية

- a.** نقل الخطة إلى حيز التنفيذ
- b.** تعظيم المركز التنافسي للمنظمة في السوق
- c.** بناء التجربة الذاتية للمنظمات
- d.** كل ما سبق

**3.** من أهم متطلبات تنفيذ الاستراتيجية:

- a.** تحديد الأهداف السنوية
- b.** تجهيز الموارد المادية
- c.** دراسة البيئة الخارجية
- d.** كل ما سبق

**4.** لكي تكون السياسات مصاغة بشكل جيد يجب أن تتصف ب:

- a.** الوضوح
- b.** الاستقرار
- c.** المرونة
- d.** كل ما سبق

**5.** يدل التغيير الجذري على:

- a.** التغيير الاستراتيجي الجذري
- b.** إعادة التوجه التنظيمي
- c.** التغيير الاستراتيجي المحدود
- d.** كل ما سبق

6. في أي مرحلة من مراحل تغيير الاستراتيجية يتم استخدام تحليل الفجوة:

- a. إذابة الثلوج
- b. التغيير
- c. إعادة التثليج
- d. كل ما سبق

7. من عوامل اختيار هيكل تنظيمي جديد :

- a. تغير الظروف البيئية
- b. ملائمة الهيكل للاستراتيجية
- c. تغير الفن الإداري والاستراتيجي
- d. كل ما سبق

8. أي من التالي يعد من الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية:

- a. البرامج
- b. الموازنات
- c. الإجراءات
- d. كل ما سبق

9. من مداخل تنفيذ الاستراتيجية :

- a. المدخل القائد
- b. المدخل التعاوني
- c. المدخل الوقائي
- d. كل ما سبق

10. أي من التالي لا يعد من أبعاد نموذج ماكينزي :

- a. الهيكل
- b. الأنظمة
- c. المعايير
- d. الاستراتيجية

## Multiple Choices إجابات خيارات متعددة

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
c	1
d	2
a	3
d	4
b	5
a	6
b	7
d	8
c	9
c	10

### 3. أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال الأول: عرّف تنفيذ الاستراتيجية، وتحدث عن أهميتها

{توجيه للإجابة: الفقرة 1-8 }

السؤال الثاني: اشرح متطلبات تنفيذ الاستراتيجية

{توجيه للإجابة: الفقرة 2-8 }

السؤال الثالث: تحدث عن الأنظمة الإدارية المساندة لتنفيذ الاستراتيجية

{توجيه للإجابة: الفقرة 3-8 }

السؤال الرابع: اشرح كيفية اختيار مداخل تنفيذ الاستراتيجية

{توجيه للإجابة: الفقرة 4-8 }

السؤال الخامس: ناقش المشاكل التي تواجه عمليات تنفيذ الاستراتيجية

{توجيه للإجابة: الفقرة 5-8 }

السؤال السادس: تحدث عن الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في تنفيذ الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 6-8 }

السؤال السابع: ابحث في نموذج ماكينزي وأبعاده ودوره في تنفيذ الاستراتيجية

{توجيه للإجابة: الفقرة 7-8 }



## هوامش الفصل الثامن

- <sup>1</sup>. الدوري ، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 325
- <sup>2</sup>. حبتور ، عبد العزيز صالح (2007) : الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة، عمان ، ط2 ، ص 324.
- <sup>3</sup>.Johnson, Gerry & et.al ( 2008 ): *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, (<sup>8th ed.</sup>), Pearson Education LTD, Harlow, p. 18
- <sup>4</sup>. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص 213.
- <sup>5</sup>. الدوري ، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 300
- <sup>6</sup>. السيد، اسماعيل (2007): الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث ،الاسكندرية، ص 351
- <sup>7</sup>. الغالبي، طاهر، وائل إدريس (2009): الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، ط2، ص 446.
- <sup>8</sup>. هانجر، جيه دافيد، توماس إل. ويلين (2014): ركائز الإدارة الاستراتيجية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ص 194
- <sup>9</sup>. سليطين ، سوما علي (2007): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع اداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين .
- <sup>10</sup>.Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr. (2009): *Formulation, Implementation, & Control of Competitive Strategy*, (<sup>11th ed.</sup>), Mc Graw – Hill Companies, Inc., New York, pp. 340-347
- <sup>11</sup>. Hill, Charles W.L. & Gareth R. Jones (2010): *Strategic Management Theory: an integrative approach*, (<sup>10th ed.</sup>), South – Western, Australia , p. 394
- <sup>12</sup>. الحسيني، فلاح حسن عداي (2006): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، ط2 ، ص 206
- <sup>13</sup>. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (1999) : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص 221
- <sup>14</sup>. الدوري ، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 305
- <sup>15</sup>. Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2012): *Strategic Management & Business Policy: toward Global Sustainability*, (<sup>13th ed.</sup>), Pearson Education Inc., N.J., p. 274
- <sup>16</sup>. Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2010): *Concepts of Strategic Management & Business Policy*, (<sup>12th ed.</sup>), Pearson Education Inc., Delhi , p.285

<sup>17</sup>. الدوري ، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 302

<sup>18</sup>. الغالبي، طاهر، وائل إدريس (2009): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 442.

<sup>19</sup>. مرسى، نبيل محمد، أحمد عبد السلام سليم (2007): الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص

263

<sup>20</sup>. Rasiel, Ethan M. & Paul N. Friga (2002): *The Mckinsey Mind: understanding and implementing the problem – solving tools and management techniques of the world top strategic consulting firm*, McGraw – Hill Companies, Inc., New York.

<sup>21</sup>. هانجر، جيه دافيد، توماس إل. ويلين (2014): ركائز الإدارة الاستراتيجية، مكتبة لبنان ناشرون،

بيروت، ص 189