

الإدارة الاستراتيجية - الجزء الأول

مفهوم الإدارة

- يتم تعريف الإدارة على أنها هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة في بيئة متغيرة
- يرتكز مفهوم الإدارة على التساوالت الآتية
- ماذا ندير ؟
 - لماذا ندير ؟
 - كيف ندير ؟
 - أين ندير ؟
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة : هذه الموارد قد تكون موارد مادية Financial resource Properties
- موارد تكنولوجية Technological resource
- موارد بشرية Human resource
- موارد غير ملموسة مثل الوقت أو العلامات التجارية Intangible resources such as time or brands
- نحن ندير من أجل تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة مما يعني أن الأهداف قد تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل
- من خلال عناصر الإدارة الأساسية
- التخطيط : وضع أهداف ووسائل لتحقيقها
- التنظيم : وضع الخطة في منظومة من خلال الهيكل التنظيمية
- الرقابة : وضع المعايير ومؤشرات قياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية
- نحن ندير في بيئة متغيرة و غير ثابتة يوجد بها العديد من المتغيرات السريعة التي قد تعوق الخطط الموضوعه فلابد أن تكون الخطة مرنة تتغير مع المتغيرات الخارجية والداخلية والفرص التي تتضمنها هذه المتغيرات التي تمكن من الحصول على الفرص وتجنب المخاطر التي قد تهدد الشركة أو المؤسسة

مفهوم الإدارة الاستراتيجية و أهميتها

- ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المجال العسكري بهدف دراسة وسائل النجاح في الحروب والمعارك التي تعومهاها الدول المتطلق ومن وهو خبير عسكري أن "Clausewit" خلال الفكر العسكري يرى مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعتمد على ترابط وتماسك ثلاث عناصر رئيسية: (تركيز القوات، اقتصاد القدرات ، حرية التحرك)
- ويعد انتشار ما يسمى بالحروب الاقتصادية والتقارب والارتباط بين كل من المجالين الاقتصادي والعسكري ومع اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات زاد اهتمام القادمن على إدارة المؤسسات بمفهوم الإدارة الاستراتيجية وكيفية تطبيقه في المجالات الإدارية وأصبحت الاستراتيجيات من الوسائل الهامة والأساسية في نجاح المؤسسات
- يمكن القول أن الاستراتيجية هي مجموعة من الخيارات التي تعمل المؤسسة على تحقيقها خلال مدة زمنية محددة في ظل بيئة غير متغيرة وظروف تنافسية مختلفة بغاية الوصول إلى تحسين وضعها التنافسي من أجل البقاء والاستمرار والنمو و بالرغم من تعدد وتويع مفاهيم الإدارة الاستراتيجية فلا يوجد مفهوم واحد يمكن أن يتصدر أو يفرد بتعريف الإدارة الاستراتيجية و بالرغم من الاختلاف والتعدد لهذه المفاهيم إلا أن كل منها يكمل بعضه البعض

تعريف الإدارة الاستراتيجية

- يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها تصور الروى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد، وتحديد إمكانيات الموارد المتاحة وبنين فعليتها بما ينعهم في بياض الفرص والمخاطر المحيطة بها، وبقافة القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتوجيهها
- ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية
- ضرورة وضوح التصور والروى المستقبلية للمنظمة - 1
- التركيز على أهمية رسالة المنظمة - 2
- أن النجاح للمنظمة ينشأها بعد أمرا مهما - 4
- تتمت الإدارة الاستراتيجية نفسها لأن الإدارة الاستراتيجية تعني إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة التغيرات البيئية في نفس الوقت فهي تتم بالخصائص والمستقبل في الأهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا - 7

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية

- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية هما وجهان لعملة واحدة فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتصور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسع لطاقته وإغناء لإمكانياته فالتخطيط الاستراتيجي عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية ومن الخطأ الكبير اعتباره هو الإدارة الاستراتيجية نفسها لأن الإدارة الاستراتيجية تعني إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة التغيرات البيئية في نفس الوقت فهي تتم بالخصائص والمستقبل في الأهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا - 7
- في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية التنبؤ لفترة طويلة - الأجل وتوقع ما سيحدث في المستقبل وتخصيص الموارد له

أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية
- التفاعل البيئي على المدى البعيد
- تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية المرصدة
- تدعيم المركز التنافسي
- القدرة على إحداث التغيير
- تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة

تحديد رسالة المنظمة

- "Mission" تحديد رسالة المؤسسة
- تعرف رسالة المنظمة بأنها السبيل في وجود المنظمة و الغرض منها، أي مرور مرورها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأشياء و منتجات و مصالح المنظمة و قيمها الأساسية :
- و تحالول رسالة المنظمة الإجابة على التساؤلات التالية
- ما هو مجال نشاط المنظمة ؟
- ما هي الأعمال التي سوف تؤديها مستقبلا ؟
- أشهر السمات للرسالة
- بيان عبودية المنظمة
 - بيان الغرض من المنظمة
 - بيان فلسفة المنظمة
 - بيان معتقدات المنظمة
 - بيان مبادئ العمل
- فوائد صياغة رسالة المنظمة
- تحدد توجهات نظير المديرين
 - التأكيد على الغرض التي التشتت من أجله المنظمة
 - تحديد الأساس التي تبنى عليه خطوات التخطيط الاستراتيجي
 - تحديد التواعد و الأسس التي يبنى عليها الحصول على الموارد
 - خلق مناخ وظيفي موحد
 - تحديد اتجاه المنظمة
- مكونات رسالة المنظمة
- تعد رسالة المنظمة الجالب الموزني والمعن من الخطة الاستراتيجية لذا يجب أن تشمل على المكونات التسمية التالية
 - المعلاء (من هم معلاء المنظمة)
 - المنتجات والخدمات (ما هي المنتجات والخدمات الرئيسية للمنظمة)
 - الأوضاع (ما هي الأوضاع الجغرافية للمنظمة)
 - التكنولوجيا (ما هو مستوى التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة)
 - الفلسفة (ما هي المعتقدات و القيم و الأولويات الأخلاقية للمنظمة)
 - الميزة التنافسية (ما هي المزايا التنافسية للمنظمة)
 - الاهتمام بالصراع نحو البقاء و النمو و الرخبة
 - الاهتمام بالموظفين (هل تتميز المنظمة بالموظفين أم الحصول على منتجها)
 - الاهتمام بالصورة العامة (هل المنظمة مسئلة اجتماعيا عن الحفاظ على البيئة و المجتمع)
- مواصفات رسالة المنظمة
- ذات منظور واسع فلا بد أن لا تشمل أرقام أو نسب مئوية أو أهداف محددة
 - أقل من ٢٠٠ كلمة
 - ملموسة
 - تحتوي على التسع مكونات الرئيسية
- خطوات صياغة الرسالة
- تقوم المنظمة بتوزيع نتائج من الرسالة من منظمات مماثلة من نفس النشاط على جميع المديرين بالمنظمة
 - تطلب المنظمة من المديرين صياغة نموذج رسالة للمنظمة ووجهة نظرها
 - يتم تجميع النماذج و عرضها على لجنة من الإدارة العليا للتقصص
 - ترسل الصياغة المتفق عليها لجميع المديرين لاستطلاع آرائهم و استقبال أى طلبات إضافة أو حذف أو تعديل
 - تقوم اللجنة بتقييم ملاحظات المديرين و إضافة الملامح لها و من ثم إعلانها و شرح و تنفيذ الموظفين عن الرسالة الجديدة
- "Vision" الرؤية
- تعتبر رؤية المؤسسة من أكثر عامة مجردة قريبة من الخلم الإنساني، وتصورها صياغة أفكار و التماثلات فيها، وتتمسك في الغالب بـ "Where we want to be" الغالب طرحها المستقبلي عليها التحدي وتكون فائلة للتنبؤ بمعنى أن تكون واحدة أو ليست مستحيلة
- ومما سبق يمكن تحديد موصافات رؤية المؤسسة كما يلي
- مقصودة (عبارة واحدة أو اثنين)
- تغير عن المستقبل
- تغير الحاضر

نموذج بورتر

- يؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز اهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة
- تمثل قوة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد قوة المنافسة :
- نمو الصناعة - الحبيب من الكثافة التنافسية إلى إجمالي القيمة المضافة للتشاطر- مدى تميز المنتج- التوازن بين المتنافسين
- التدخل الجدد يشكلون معهم طاقات جديدة و رغبة في امتلاك حصة السوق، ويعتمد تحديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات الدخول المتمثل في تميز المنتج والوالة العالمي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتحويل والتطوير، رد فعل المنافست الموجودة في السوق
- حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي خفض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري في صيل للمورد، وتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكاليف أعلى مماثل عندما تشتري مساعدا الأجنبي مانجر بيع تجزئة أو يستلمع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكاليف أعلى مماثل شراء مصالح الأجنبي كصناعة جباغة الجوز
- تعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكاليف أعلى
- تتل قوى المشتري عندما تكون صناعة تنافسية وكثافة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا
- إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بغض النظر البوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المنظمة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المورد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تنافسية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية واستمرار تدفق المواد والبيع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية

- يتميز نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية بوجود بدائل بغض النظر البوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المنظمة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المورد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تنافسية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية واستمرار تدفق المواد والبيع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة

التنمذج السلبية في الإدارة

- الإدارة بالأمل
- الإدارة بالأزمات و ليس لإدارة الأزمات
- الإدارة العنصرية
- الإدارة بالاستقراء

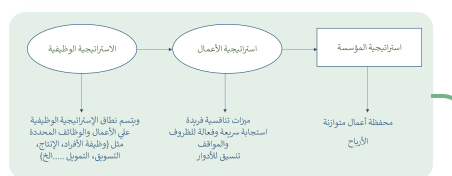
النموذج الأمثل للإدارة : الكفاءة و الفاعلية

الكفاءة	الفاعلية
عمل على طريقة صحيحة Do The Right Things	عمل على الطريقة الصحيحة Do Things Right
نموذج الإدارة	نموذج الإدارة

نموذج الإدارة	نموذج الإدارة
عمل على الطريقة الصحيحة Do The Right Things	عمل على الطريقة الصحيحة Do Things Right
نموذج الإدارة	نموذج الإدارة

مستويات الإدارة الاستراتيجية

- 1- استراتيجية المنظمة
- 2- استراتيجية وحدات الأعمال
- 3- استراتيجية الوظائف



استراتيجية المؤسسة

- وهي تصف توجهات المؤسسة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو البقاء والنمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجها تحقيق التوازن في مروج منتجاتها وتحديد استراتيجية المؤسسة القرارات المتعلقة برفع الأصايل التي يجب أن ترتبط بها المؤسسة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المؤسسة المختلفة وعلاقات المؤسسة مع المجموعات الرئيسية في البيئة المحيطة بها أي أنها تهتم بتحديد وتصميم المحيط الكلي للمؤسسة وتهدف الاستراتيجية تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة من الرؤية والرسالة والأهداف طويلة الأجل

استراتيجية الأعمال

- وهي تطلق عليها أحيانا الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy، وتطلق عليها أحيانا الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي SBU الاستراتيجية لممتلكات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين كما أن القرارات المتخذة على هذا المستوى من الاستراتيجية يجب أن تستجيب إلى المتطلبات السوقية للمؤسسة وكذلك تحقيق أهداف طويلة الأجل للمؤسسة ونمو حصتها السوقية وتعرف كذلك أيضا بما يسمى استراتيجية التنافس "تتضمن مفهوم استراتيجية الأعمال في مجال النشاط الاستراتيجي إلى مجموعة متميزة من السلع أو الخدمات الموجهة إلى أسواق محددة لها منافسين محددين مع إمكانية صياغة استراتيجية خاصة لكل وحدة - من خلال الإجابة على التساؤلات التالية

استراتيجية الوظيفة

- ما هي الموصاف الأساسية للمنتجات أو الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل المؤسسة
- من هم العملاء والمستهلكين لهذه المنتجات؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة؟
- كيف يمكن الوحدة تحقيق الانسجام مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة؟

مراحل الإدارة الاستراتيجية

- The Kickstart المرحلة الأولى : نقطة الانطلاق
- Input Phase المرحلة الثانية : مرحلة التحليل البيني
- المرحلة الثالثة : مرحلة التوافق بين الفرص والتحديات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية
- Decision Phase المرحلة الرابعة : مرحلة الاختيار الاستراتيجي
- المرحلة الخامسة : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية و المراقبة عليها Strategy Implementation & Control

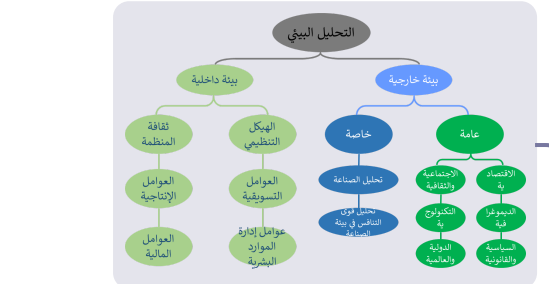
تحديد غايات و أهداف المؤسسة أو الشركة

- هي مفهوم واسع وشامل لما تريد تحقيقه أو النتيجة المرجوة التي تهدف إليها الشركة غالبا ما تكون طويلة المدى ويمكن أن تشمل مجموعة من المجالات
- Objectives الأهداف
- هي أهداف محددة و قابلة للقياس تتابعك على نتيج التقدم نحو تحقيقها

الفرق بين الأهداف و الغايات

الأهداف	الغايات
محددة	غير محددة
قابلة للقياس	غير قابلة للقياس
محددة زمنيا	غير محددة زمنيا
محددة مكانيا	غير محددة مكانيا
محددة كميًا	غير محددة كميًا
محددة نوعيًا	غير محددة نوعيًا

نموذج التحليل البيئي



- يقصد بالتحليل البيئي دراسة وتشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى المتغيرات التي يمكن أن تحدث فيها، وتحديد الفرص والتحديات، وكذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المزايا والضعفات والفرص التنافسية من أجل السيطرة عليها بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة

و يقسم التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية إلى

- تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة- تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة

- البيئة الخارجية العامة : البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها وراقبتها، وتشمل في عوامل البيئة الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية، والموارد الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، وعوامل البيئة الدولية والعالمية

- إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جائبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز لصياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها

المخاطر و التهديدات التي يجب على المنظمات تجنبها أو الحد من إثارها

التهديدات	الفرص
تغير بيئة اقتصادية	تغير بيئة اقتصادية
تغير بيئة تكنولوجية	تغير بيئة تكنولوجية
تغير بيئة سياسية	تغير بيئة سياسية
تغير بيئة اجتماعية	تغير بيئة اجتماعية

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة

- عوامل البيئة الاقتصادية

- تتضمن العوامل الاجتماعية كالتقاليد، والقيم، واتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع لأعمال، الأعراف الاجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة

- عوامل البيئة التكنولوجية

- نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة أصبح أو أما على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة

- العوامل الديموغرافية

- إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير على المنظمات، فزيادة السكان مثلا تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة:عوامل البيئة السياسية والقانونية

- تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الاستراتيجية للمنظمات، فقد تتيج لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديدا لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بالفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرو في بعض الوقت على المنظمات المستوردة

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة

- عوامل البيئة الدولية و العالمية

- تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا هاما ومؤثرا على منظمات الأعمال بصورتها فترتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت، وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية، والتحالفات السياسية الدولية، والحروب والنزاعات الدولية، الفترات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، التطورات التكنولوجية السريعة، من عوامل البيئة الدولية والعالمية

تحليل الصناعة مصفوفة تقييم العوامل الخارجية

العوامل الخارجية	مستوى	تأثير
1. اتجاهات السوق	عالية	عالية
2. اتجاهات الطلب	عالية	عالية
3. اتجاهات العرض	عالية	عالية
4. اتجاهات الأسعار	عالية	عالية
5. اتجاهات التكاليف	عالية	عالية
6. اتجاهات الأرباح	عالية	عالية
7. اتجاهات المنافسة	عالية	عالية
8. اتجاهات التكنولوجيا	عالية	عالية
9. اتجاهات السياسة	عالية	عالية
10. اتجاهات القانون	عالية	عالية
11. اتجاهات الثقافة	عالية	عالية
12. اتجاهات البيئة	عالية	عالية

تحليل المنافسين

- Competitive Intelligence Programs وتعتبر برامج الاستخبارات التنافسية من أهم العمليات التي تساعد في جمع وتقييم المعلومات عن المنافسين وخصوصاً أن العديد من المؤسسات في صناعات كثيرة لا تكثر أي معلومات عن حجم المبيعات والأرباح على مستوى المعلومات المختلفة لاسباب تنافسية
- يتميز تحليل المعلومات حول أنشطة المنافسين واتجاهات الأعمال العامة وذلك لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتبر الاستخبارات التنافسية البديلة في مجال الأعمال التجارية هامة كما هو الحال في المجال العسكري فكما زاد حجم المعلومات عن المنافسين كلما زادت فترة المؤسسة على صياغة استراتيجية فعالة ومؤثرة فعلا فطقت ضعف المنافسين من الممكن أن تمثل فرص خارجية للمؤسسة ونقاط القوة لديهم قد تمثل تهديدات خارجية للمؤسسة ولذلك فإن المؤسسات في ظل المنافسة الشرسة تحتاج إلى برنامج استخبارات تنافسية فعال