

ملخص

الادارة الاستراتيجية

انتساب - تعليم عن بعد



محاضر المادة

د. شاكر تركي امين

تم عمل هذا الملخص من عروض المحاضر النهائية المعتمدة في نهاية الفصل الدراسي
تاريخ عمل هذا الملخص 2013/4/26م

نقل وتنسيق
عادل عادل

ملخص محدث نهائي 2013-2012م

الإدارة الاستراتيجية

الفصل الأول

مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

أولاً: تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

البذرة الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل اطلق عليه سياسات الاعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للاعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية).

وقد اصبح يطلق على هذا الحقل بالادارة الاستراتيجية، وتحوّل الاهتمام بمادة الادارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الادارة لتعليم طلبة إدارة الاعمال مفهوم البيئة وانواعها وتأثيرها على منظمات الاعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها.

ثانياً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

اشتقت كلمة الاستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وهي تعني فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى ارض المعركة من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الاعداء.

وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى انها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على العمليات العسكرية بل نجده قد امتد الى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاقتصاد والاجتماع والإدارة).

ثالثاً: تعريف الإستراتيجية

عرف شاندرل الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات.

اما انسوف فقد عرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

اما عن تعريف الإدارة الاستراتيجية

عرف ثومبسون واستركلاند الإدارة الاستراتيجية بأنها تعني "وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية".
وعرف جليك Gluek الإدارة الاستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".
اما ثوماس فقد عرفها على أنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها".

مقومات الإدارة الاستراتيجية

ان تحقيق الإدارة الاستراتيجية الناجحة يتطلب منها توفر عدد من المقومات الرئيسية منها:

1. خطة استراتيجية متكاملة
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
3. أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
4. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.
الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده ،
فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية .
ان الإدارة الإستراتيجية تعنى أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

رابعا: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات :

1- إستراتيجية المنشأة (Corporate Strategy):

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

ملخص محدث نهائي 2012-2013م

2- إستراتيجية الأعمال (Business Strategy):

يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

3- الإستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy):

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة الانتاجية بتجميع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفعالية.

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية :

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح ، يستوجب توفر عدد من العوامل ، والتي من أهمها :

1- توافر التفكير الاستراتيجي :

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية .

أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر .
- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة .
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

2- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية :

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها .

3- توافر نظام الحوافز :

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه .

4- توفر نظام مالي :

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة .

5- توفر التنظيم الإداري السليم :

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله

الفصل الثاني

عمليات الإدارة الإستراتيجية

صياغة رسالة لمنظمة ورؤيتها المستقبلية

رسالة المنظمة :

تعرف رسالة المنظمة بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها، اي مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية . ، وتحاول رسالة المنظمة الاجابة على التساؤلات التالية:

(1) ما هو مجال نشاط المنظمة؟ (2) ما هي الاعمال التي تؤديها سوف مستقبلاً؟

لا بد ان تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، اضافة الى انها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي اهم اعمالها وأنشطتها. ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة .

رؤية المنظمة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة طموحها المستقبلي (ما تطمح للوصول اليه في المستقبل).

الرؤية: هي تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل، أي تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة أي طموحها المستقبلي " الرؤية = الطموح "

رؤية شركة الكهرباء السعودية:

تلتزم الشركة السعودية للكهرباء بتزويد مشتركيها بخدمة كهربائية مأمونة ذات موثوقية عالية مع الاهتمام بموظفيها وتحقيق تطلعات المساهمين من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

رؤية الخطوط السعودية:

أن تكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه.

تحديد الأهداف الإستراتيجية

الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة أو ما نريد تحقيقه للوصول الى تحقيق الرسالة.

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة .

العوامل المؤثرة على صياغة رسالة المنظمة وأهدافها

ان صياغة رسالة المنظمة وأهدافها تتأثر بعدد من العوامل وتختلف هذه العوامل من منظمة لأخرى، وكذلك تختلف المجالات أو الميادين من منظمة لأخرى، ولكن لا بد لأي منظمة ان تحدد الميادين التي تعمل بها والعوامل المؤثرة فيها عند صياغة رسالتها وأهدافها، وقد حدد Druker الميادين التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة وأهدافها وهي:

1. موقع المنظمة في السوق.
2. الربحية، تحديد معدلات الربحية في المنظمة.
3. قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.
4. اهتمام المنظمة بالابتكار والتطوير في تقديم المنتجات.
5. وجود معايير موضوعية محددة مسبقاً للأداء.
6. تقييم الاداء بشكل دوري ومنتظم بناء على المعايير الموضوعية والمحددة مسبقاً.
7. المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في اشباع حاجات المجتمع.

توضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها :

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة
2. كمية ونوعية الموارد المتاحة
3. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة
4. ثقافة وقيم الإدارة العليا
5. علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيات بين افراد التنظيم
6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

الفصل الثالث

تحليل البيئة الخارجية الكلية للمنظمة

تحليل البيئة الخارجية الكلية.

تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الانتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الاهداف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، ومن اهم هذه العوامل:

اولا: عوامل البيئة الاقتصادية:

ان القوى الاقتصادية في البيئة التسويقية تؤثر على قرارات ونشاطات كل من المسوقين والعملاء المستهلكين، وتتكون العوامل الاقتصادية من القوى التالية:

1. دورة الاعمال (الدورة الاقتصادية) *Business / Economic cycle*

تعرف دورة الاعمال بانها نمط من التقلبات الاقتصادية ذات اربع مراحل:

مرحلة الرخاء (الرفاهية) - مرحلة الركود - مرحلة الكساد - مرحلة الانتعاش.

أ. مرحلة الرخاء / الرفاهية. Prosperity Stage

ب. مرحلة الركود Recession Stage

ج. مرحلة الكساد Depression Stage

د. مرحلة الانتعاش Recovery Stage

2. القدرة الشرائية *Buying power*

تعتمد القدرة الشرائية للأشخاص على الاوضاع الاقتصادية وحجم المصادر المتوافرة لديه رأس المال وتوافر السلع والخدمات التي يمكنه مبادلتها من خلال عمليات التبادل التجاري، ومن اهم المصادر المالية التي تتشكل منها القدرة الشرائية:

أ. الدخل: Income

بالنسبة للأشخاص هو مقدار الاموال التي يحصل عليها من خلال الاجور، الايجارات، الاستثمار، الراتب التقاعدي، الاعانات الحكومية خلال فترة معينة، شهر أو سنة.

ب. الدخل المتاح للصرف Disposable Income

وهو الدخل مطروحا منه ضريبة الدخل، والذي يستخدم أو يتوافر للانفاق أو للإدخار. لذا الدخل المتاح للصرف ينشأ من القدرة الشرائية، فزيادة الدخل المتاح للصرف يزيد من القدرة الشرائية، وانخفاض الدخل يؤدي الى انخفاض القدرة الشرائية، والدخل المتاح للصرف يتأثر بمستوى الاجور ، نسبة البطالة، سعر الفائدة ونسب توزيع الارياح، فعندما ترتفع ضريبة الدخل يقل الدخل المتاح للصرف والعكس صحيح. لذا الدخل المتاح للصرف = الدخل مطروحا منه ضريبة الدخل.

ج. الدخل الصافي Discretionary income

وهو الدخل المتاح للصرف مطروحا منه الانفاق على السلع الاساسية من طعام وشراب وملابس والسكن. اذا الدخل الصافي هو الدخل المتبقي بعد شراء الاساسيات وهذا الدخل يذهب للانفاق على السلع الكمالية والتسلية والترفيه والرحلات أو يذهب للإدخار.

$$\text{Discretionary Income} = \text{Total Income} - (\text{Income Tax} + \text{Spending On Basic Necessities}).$$

د. الائتمان (القروض) Credit

يتيح الائتمان للناس لصرف الدخل المستقبلي في الوقت الحاضر أو في المستقبل القريب، لذا فالائتمان يزيد من القدرة الشرائية للناس.

هـ. الثروة: Wealth

وهو تراكم ما تم تحصيله في الماضي من دخل ومصادر طبيعية ومصادر مالية من نقد كاش واوراق مالية، سندات تنموية، حسابات الادخار، المجوهرات، والعقارات.

3. الرغبة في الانفاق:

وهي الميل للشراء من اجل الحصول على الاشباع من المنتجات، وتتأثر الرغبة في الانفاق بالقدرة على الانفاق والعوامل الاقتصادية والنفسية.

ثانيا: عوامل البيئة الثقافية والاجتماعية:

أ. الثقافة

الثقافة: هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد والاعراف والدين واللغة والاخلاق والجمال والفنون الجميلة والتي تشكل ثقافة المجتمع وسلوك الافراد في ذلك المجتمع.

- الثقافة هي سلوك مكتسب يمكن اكتسابه عن طريق التعلم والخبرة.

- الثقافة سلوك مشترك، يشترك فيه كافة افراد المجتمع.

الثقافة الفرعية: كل ثقافة تتضمن عدد من الثقافات الفرعية، فالثقافة الفرعية هي مجموعة من الناس الذين لهم ثقافتهم الخاصة ويعشون في مجتمع وقافة مختلفة.

ب. الطبقات الاجتماعية

- تقسيم المجتمع الى طبقات، بحيث يشترك افراد الطبقة الواحدة بمجموعة من الخصائص العامة، مثلا ذوي الدخل المرتفع، ذوي الدخل المتوسط، ذوي الدخل المحدود.
- وهكذا فان ثقافة المجتمع، أو الطبقة الاجتماعية تحدد حاجات ورغبات كل ثقافة وكل طبقة اجتماعية، مما يتطلب من المسوقين تعديل وتطوير استراتيجياتهم التسويقية بناء ثقافة الاجزاء السوقية المستهدفة أو بناء على الطبقة التي تنتمي اليها الاجزاء السوقية المستهدفة.

ثالثا: عوامل البيئة السياسية والقانونية:

- تكافح منظمات الاعمال من اجل الابقاء على علاقة جيدة مع مع الحكومات والمؤسسات والوزارات الحكومية كون الحكومة هي اكبر مشتري صناعي وهي التي تحدد مع من تتعامل ومن اين تشتري.
- القوانين والتشريعات الحكومية:
- التشريعات الخاصة بحماية المنافسة.

أ. لحماية المنافسة من الممارسات غير القانونية منها:

- سرقة السر التجاري أو سر المهنة Know – How أو حقوق الطبع والنشر Copyrights
- سرقة أو الحصول على المعلومات السرية للمنافسين من العاملين لديهم.

ب. التشريعات الخاصة بحماية العملاء المستهلكين:

- حماية المستهلكين من الازاء الجسدي الذي تسببه بعض المنتجات عن طريق الغش والخداع.
 - حماية الاطفال من الازاء الجسدي الذي تسببه بعض اغلفة المنتجات.
 - تحريم بيع المنتجات الخطرة.
 - التشريعات الخاصة بحماية المستهلكين:
- هنالك العديد من الجمعيات غير الحكومية- جمعيات اهلية ضاغطة، التي يتم انشاؤها لحماية المستهلكين من الازدى الجسدي والنفسي الناتج عن عمليات الغش والخداع أو التضليل الذي يمارس على المستهلكين من خلال الاغلفة الضارة بالاطفال والبيئة.

رابعا: عوامل البيئة التكنولوجية:

ان تطبيقات المعرفة والادوات المستخدمة لحل المشكلات وانجاز الاعمال بكفاءة اكبر.

ملخص محدث نهائي 2012-2013م

أ. تأثير التكنولوجيا:

ان التطور التكنولوجي المتسارع ادى الى تسارع النمو الاقتصادي وزيادة الانتاجية وانتاج منتجات تقنية متطورة.

ب. تبني واستخدام التكنولوجيا:

هنالك العديد من منظمات الاعمال فقدت مركزها القيادي في السوق نتيجة لفشلها في مسايرة التغيرات التكنولوجية، لذا فان البحوث والتطوير R & D ضرورة حتمية لحماية الابتكارات والاختراعات وحماية المنتجات من التقليد.

خامسا: عوامل البيئة الدولية والعالمية:

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا على منظمات الاعمال بسبب قدرتها على اتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وينطوي تحت العوامل الدولية كل من (التحالفات الإستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الازمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة).

الفصل الرابع

تحليل البيئة الخارجية الجزئية والبيئة الداخلية للمنظمة

أ. تحليل البيئة الخارجية الجزئية

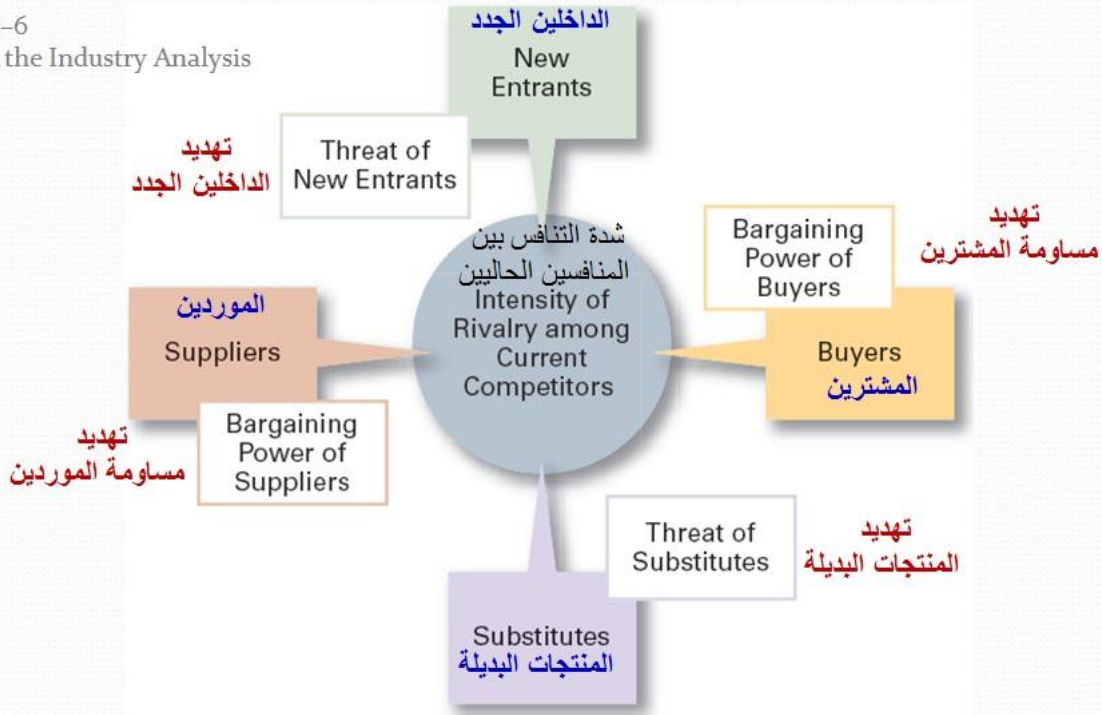
يقصد بالبيئة الخارجية الجزئية التي تعمل في ظلها المنظمة البيئة اللصيقة بالمنظمة وهم اصحاب المصالح وهم من لهم مصلحة مع المنظمة أو ممن يتعاملون مع المنظمة ممن تؤثر بهم المنظمة وتتأثر بهم في نفس الوقت، وتتكون البيئة الخارجية الجزئية للمنظمة من مجموعة من العوامل والمتغيرات ومن أهمها:

القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة

1. قوة تهديد الانداد (المنافسين) العاملين في نفس قطاع الصناعة
2. قوة تهديد الداخلين الجدد لقطاع الصناعة (دخول منافسين جدد لقطاع الصناعة)
3. قوة تهديد مساومة المجهزين (الموردين)
4. قوة تهديد مساومة المشترين (العملاء).
5. قوة تهديد ومنافسة المنتجات البديلة .

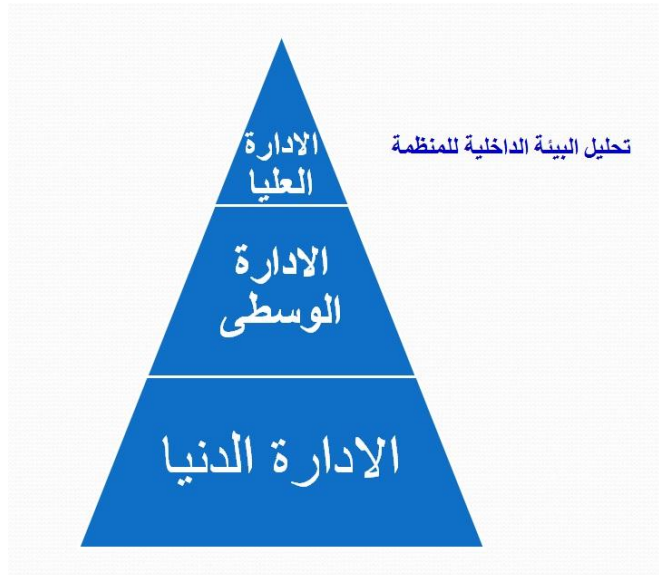
القوى التنافسية الخمسة أو ما يعرف بنموذج مايكل بورتر للمنافسة العامة

Exhibit 8-6
Forces in the Industry Analysis



ب. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة ، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها ، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية



تحليل الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم ، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء .

لذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل وهي التي تحدد السلوك المقبول والسلوك غير المقبول في المنظمة.

يشتمل محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر :

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيم الإبداع التكنولوجي .

الثاني: تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة ، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ، **الثالث:** هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم .

وتتضمن ثقافة المنظمة العناصر التالية:

1. القيم والاعتقادات والاعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة منها:

- كيف يتعامل العاملون مع بعضهم البعض (سلوك العاملين تجاه بعضهم).
- كيف يتعامل العاملون مع العملاء والزبائن (سلوك العاملين مع العملاء).
- كيف ينظر العملاء لعلاقتهم مع اصحاب المصالح والجمهور العام.
- استجابة العاملين للتعليمات والارشادات وانخراط العاملين في المجتمع.
- التزام العاملين بالعمل والدوام والالتزام بأخلاقيات العمل.
- كيف تتعامل المنظمة مع العاملين، وهل تزودهم بالبرامج التدريبية اللازمة والتطوير المهني لهم.

2. رؤية المنظمة: وتتضمن طموحات المنظمة المستقبلية التي تسعى الى تحقيقها.

3. رسالة المنظمة: وهي جملة بسيطة تتضمن وصفا مختصرا لعمل المنظمة وسبب وجودها.

ملخص محدث نهائي 2012-2013م

4. طبيعة الاتصال العامودية والافقية (المركزية واللامركزية).

5. نظام الحوافز والمكافآت، حوافز مادية ومعنوية.

6. القوانين والاجراءات التي تحكم سير العمل.

7. الأعراف التنظيمية: الأعراف بشكل عام عبارة عن أشياء تعارفا عليها الأفراد ومع مرور الزمن أصبحت ملزمة لهم. أما الأعراف التنظيمية، فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار إنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.

8. التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي، والذي يتم بين الموظف والتنظيم، ويمكن أن نضيف هنا أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين، المرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل

9. القصص و الطقوس و الرموز :

ونعني بالقصص ؛ روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، و هذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة التنظيمية و المحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية.



الفصل الخامس

تحديد الموقف الإستراتيجي

إن تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من خلال تحليل مصفوفة SWOT والتي تتضمن تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وتحليل نقاط الفرص والتهديدات في الاسواق الخارجية المستهدفة والهدف منها هو التعرف على الموقف الحقيقي للمنظمة، وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاما مع امكانيات المنظمة الداخلية (نقاط القوة والضعف فيها) والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات.

الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT للتعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات في الاسواق الخارجية.

1. تطبيق تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات)

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل

نقاط القوة	نقاط الضعف
موارد بشرية مؤهلة	نقص الموهبة والخبرة الفنية والإدارية
موقف تنافسي جيد	ضعف الموقف التنافسي
جودة المنتجات	معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
موارد مالية متوافرة ومتاحة	قلة الموارد المالية
تمايز خدمات ما بعد البيع	ضعف خدمات ما بعد البيع
الفرص	التهديدات
وجود اسواق جديدة	احتمالية دخول منافسين جدد
زيادة الطلب على المنتجات المتشابهة	زيادة الضغوط التنافسية
خدمة قطاع سوقي معين غير مخدوم من قبل المنافسين	وجود وزيادة مبيعات المنتجات البديلة
امكانية الاستثمار في تلك الاسواق	تغير القوانين والتشريعات

2. اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات ومن أهم هذه النماذج :

اولا: نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق - المنتج

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج - السوق لتقديم أربعة استراتيجيات هي

1) إستراتيجية اختراق السوق

تسويق المنتجات الحالية (القديمة) الى الاسواق الحالية (القديمة)

تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق .

(2) إستراتيجية تنمية (تطوير) السوق

تسويق المنتجات الحالية (القديمة) الى اسواق جديدة

تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين

(3) إستراتيجية تنمية (تطوير) المنتج

تقديم منتجات جديدة الى الاسواق الحالية التي تخدمها في الوقت الحالي

تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج

(4) استراتيجية التنوع

تقديم منتجات جديدة الى اسواق جديدة

تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع المترابط والتنوع غير المترابط .

أ- التنوع المترابط

يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة ، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة

ب- التنوع الغير مترابط

الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم - الصناعات الكيماوية - منتجات طبية - منتجات التبغ - توزيع الغاز)

ج- التكامل العمودي

يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين .

د- التكامل الأفقي

اكتساب (شراء) جزء أو كل اسهم منظمة من المنظمات العاملة في نفس قطاع الصناعة(المنافسين).

2. Ansoff's Growth Matrix

2. مصفوفة أنسوف للنمو

		السوق MARKET	
		قديم OLD	جديد NEW
المنتج PRODUCT	قديم OLD	PENETRATION التغلغل في السوق	MARKET DEVELOPMENT تطوير الاسواق
	جديد NEW	PRODUCT DEVELOPMENT تطوير المنتج	DIVERSIFICATION التنوع

ثانيا: نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة

يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي

(1) إستراتيجية القيادة في التكاليف

وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد .

(2) إستراتيجية التميز

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع

(3) إستراتيجية التركيز

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة .

4. أنواع أخرى من الاستراتيجيات

(1) إستراتيجية الاستقرار

في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع ، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نموا معقولا ولكنه بطيء ،

وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها :

- (أ) عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر
- (ب) عندما تكون انجازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس الوقت لا تريد الإدارة تحمل المخاطر ، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى .
- (ت) تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر .
- (ث) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل .

(2) الاستراتيجيات الدفاعية

تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من اجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال ، هذه الإستراتيجية تمثل حلولا وقتية قصيرة الأجل ، وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من :

(أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة)

حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية ، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين.

(ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول)

تستهدف هذه الإستراتيجية تغيير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال ، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمال الجديدة . وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن

أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي .

(ج) إستراتيجية التصفية

وهي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية ، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها .

(5) الاستراتيجيات المختلطة

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية . وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود ، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت .

(6) إستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة .ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل . ان القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختلف إشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال .

الفصل السادس

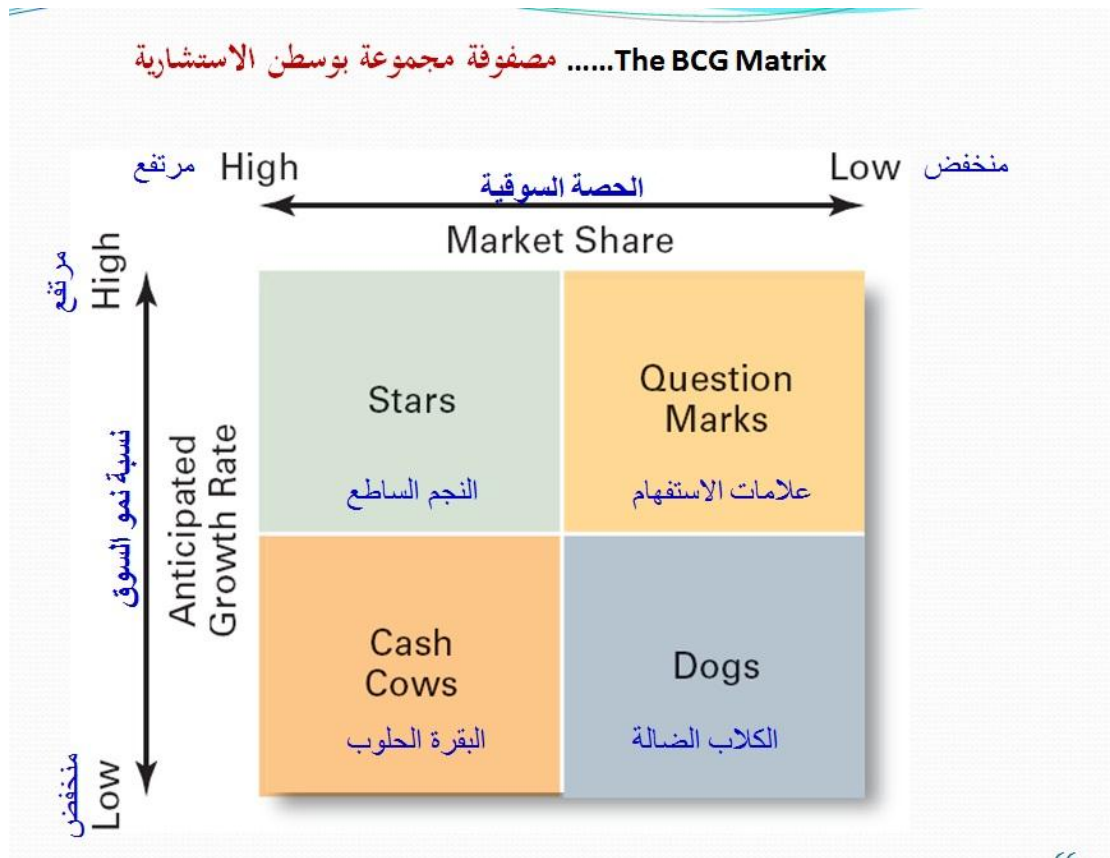
تطبيق نماذج تحليل حقيبة الأعمال لصياغة إستراتيجية المنظمة

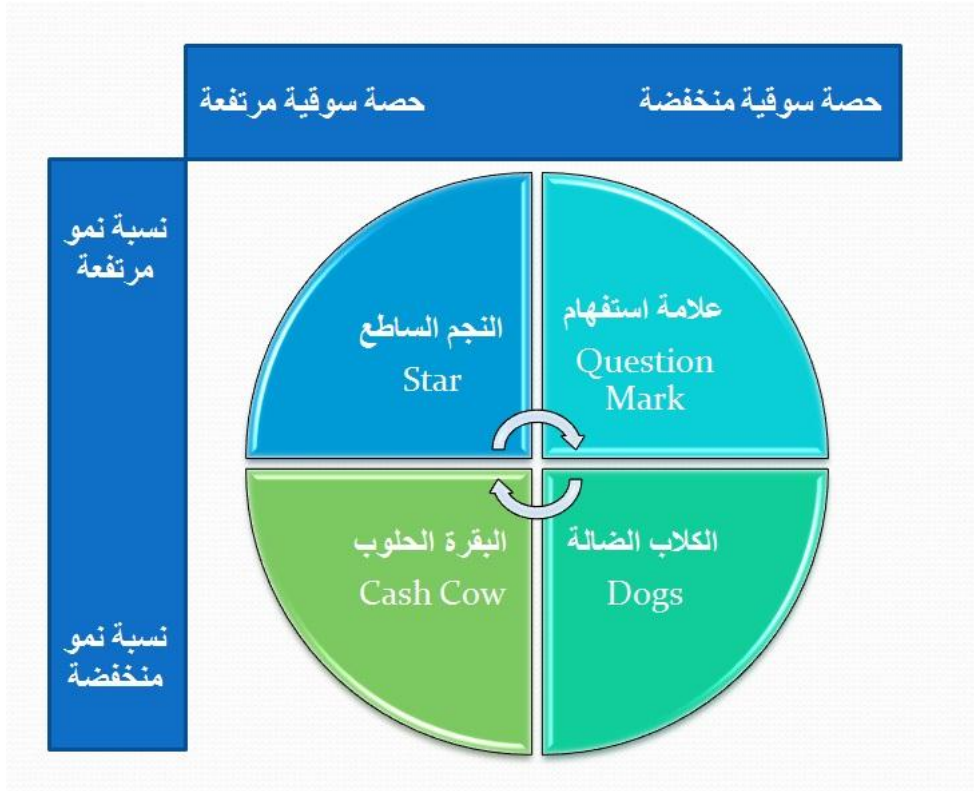
نماذج حقيبة الأعمال هي أدوات تحليلية لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق ولحشد وتوجيه وإدارة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية،

ومن النماذج المستخدمة:

1- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم ، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوما على حصة أكبر منافس في السوق





وتتكون مصفوفة بوسطن من أربعة أقسام هي :

1. المنتجات الساطعة Star: نسبة نمو مرتفعة وحصة سوقية مرتفعة.

هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال ، المنظمات التي تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين . هذه المنتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو ، وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية أحيانا للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق .

2. البقرة الحلوب المدرة للأرباح Cash Cow : منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ونمو منخفض

في السوق ، هذه المنتجات تقدم للمنظمة عائد على الاستثمار لان السوق يكون عادة اقل تنافسا كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية ، إن التدفق النقدي الذي قدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة .

3.المنتجات التي عليها علامة استفهام Question Mark : وهي المنتجات التي تتصف بنسبة نمو

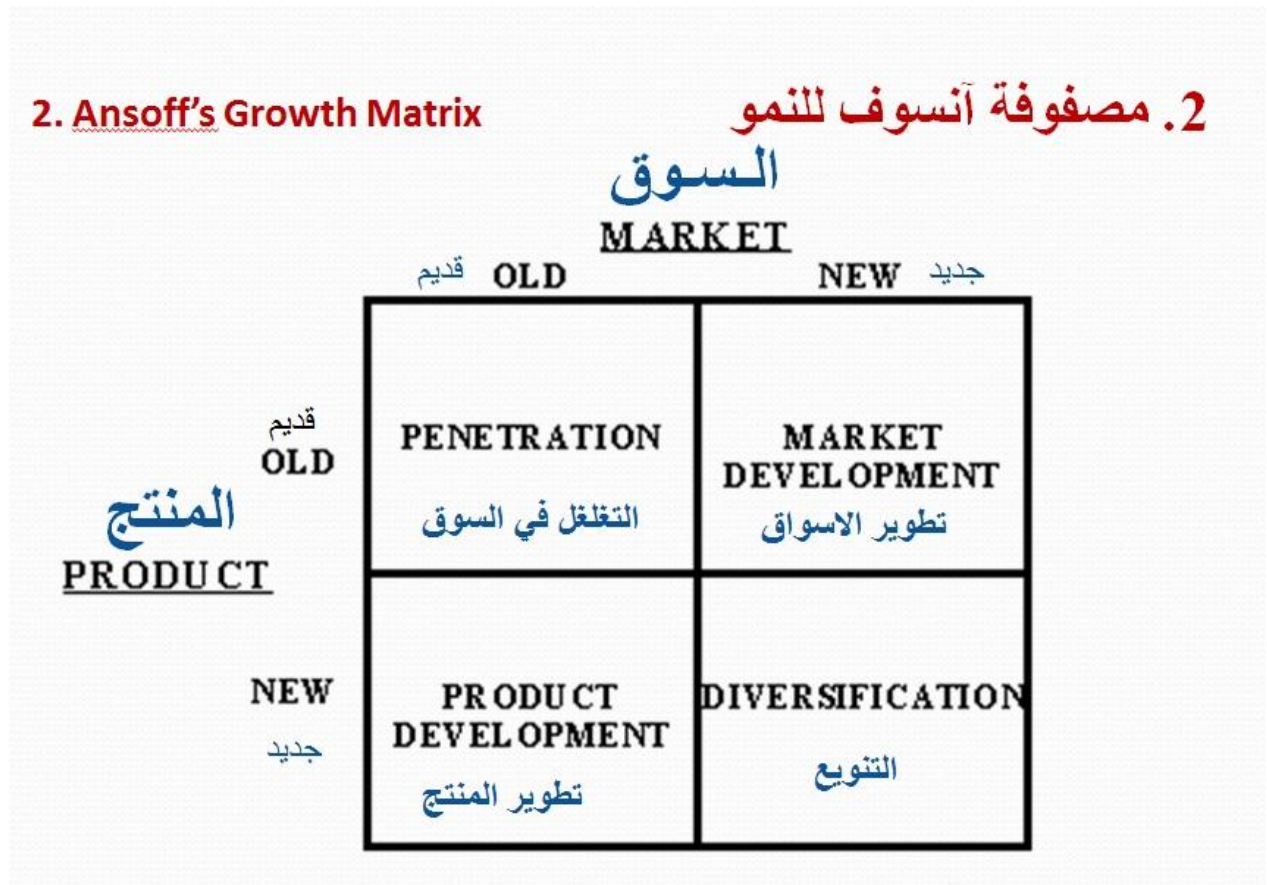
مرتفعة وحصة سوقية منخفضة.

وتمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة ، هنا يلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق لم تتبدد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع في نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل .

4. المنتجات التي تحقق خسائر Dogs وهي المنتجات التي تتصف بنسبة نمو منخفضة وحصة سوقية منخفضة.

نتيجة لانخفاض نسبة النمو وانخفاض الحصة السوقية لهذه المنتجات فأنها تبدأ بتحقيق خسائر للمنظمة، وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية والتخلص من المنتجات التي تحقق خسائر والغاء خطوطها الانتاجية.

2- مصفوفة انسوف للنمو Ansoff's Growth Matrix



الفصل السابع

عمليات الرقابة وتقييم إستراتيجية المنظمة

الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة .

لذا يمكن القول بأن الرقابة بجميع انواعها تهتم بالاداء الفعلي المتحقق مقارنة بالاداء المتوقع والمخطط له ضمن الاهداف العامة للمنظم

أولاً : الرقابة التقليدية

تصنف الرقابة التنظيمية تقليدياً إلى عدة مستويات منها:

الرقابة التكتيكية: تعني عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعية لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

الرقابة الروتينية : هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفاً على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة .

مدخل الرقابة التقليدية

يقوم مدخل الادارة التقليدية على الاسس التالية:

1- تأسيس معايير الانجاز

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي . تصميم المعايير هي الخطوط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج . والمعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة ، حجم الإنتاج ، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج ، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة .

2- قياس الانجاز الفعلي

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية .

3- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة .

4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات

يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية

ثانيا : الرقابة الإستراتيجية

تعنى الرقابة الاستراتيجية بالرقابة المرحلية على كل مرحلة من مراحل الانجاز ومتابعة المشروع خطوة بخطوة من اجل التأكد من تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفؤة وفعالة لاكتشاف الفجوات ولانحرافات حال حدوثها ومن اجل معالجتها وعد الانتظار وصول المشروع لمرحلة النهائية، وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية .

ثالثا : تقييم إستراتيجية المنظمة بشكل عام

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها .

توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومن هذه المداخل : مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة ، نسب الأرباح ، نسب النشاط ، نسب الديون إلى رأس المال .

وهناك مقياس لتقييم الأداء تركز على القيمة المضافة ، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية أما العائد على القيمة المضافة فهي نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة .

الفصل الثامن

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو النشاط الهادف من قبل القيادة العليا في الدولة والمجتمع (المنشأة) من أجل تجسيد القرارات الإستراتيجية بالشكل المفصل وحسب أولويات وإمكانيات تنفيذ هذه القرارات على أساس المعطيات الأولية المحددة التي تعكس الحالة الجغرافية السياسية والإستراتيجية والاقتصادية ودرجة تحضير البنى التحتية للدولة (المنشأة) وطبيعة المواقف السياسية المحلية والدولية.

2- أنواع الخطط الإستراتيجية:

أ- الخطة الإستراتيجية، ب- خطط تكتيكية متوسطة الأجل، ج- خطط تكتيكية قصيرة الأجل

أ- الخطة الإستراتيجية:

الخطة الإستراتيجية: هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فكرة بناء المنشأة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف. وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة المرجع الرئيس التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل_ تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية،... الخ.

ب- الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:

يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنشأة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل

تتراوح ما بين 3 - 5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محدداً بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل. وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبياً مقارنة مع الخطط الإستراتيجية.

ج- الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:

تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية. وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج.. الخ.

العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تلخيصها بالتالي:

- عدم توفر الالتزام الكافي لدي الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المنشأة وعن البيئة المحيطة بها.
- الاعتقاد الخاطيء بأن مجرد تحديد الأهداف والغايات كفيلاً بتحقيقها.
- عدم توفير التمويل الكافي لوضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ.
- عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية.
- عدم توفر تحديد دقيق للمهام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية.
- عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقويم الأداء والرقابة على تطبيق الإستراتيجية

السياسات العامة:

عرفت السياسات العامة بأنها: إحدى الآليات المتاحة للإدارة العليا في المنشأة لوضع توجهات عامة تهتدي بها المستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمديرين، وفي التصرف اليومي بالنسبة للعاملين في مجال التشغيل، وتساعد على تفويض السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة.

الفرق بين الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي:

أولاً : فريق يرى أنهما وجهان لعملة واحدة، ويطلقون الإدارة الاستراتيجية ويقصدون بها التخطيط الاستراتيجي، عندما يتحدثون عن الإدارة الاستراتيجية يضعون بين القوسين التخطيط الاستراتيجي مما يدل على أنهم يقصدون به شيء واحد.

ثانياً: فريق يرى الاختلاف بينهما : إذ قال: التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية: (تحديد مجال عمل المنظمة، وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محدودة، إعداد إستراتيجية تحقق الأهداف

الإستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعليه فإن تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء (الرقابة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي.

أهداف الإدارة الإستراتيجية (رسالة المنشأة):

تعتبر **رسالة المنشأة** بمثابة إعلان للغرض الذي وجدت المنشأة من أجله، فهي تحدد بدقة الأهداف الأساسية للمنشأة بعيدة عن العموميات وتذكر بوضوح الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنشأة لتحقيقه والخدمات التي تقدمها أو المنتجات التي تنتجها ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات، ويمكن القول إن رسالة المنشأة (هدفها) هي الفلسفة التي يبني عليها القرار الإداري الإستراتيجي وتهدف رسالة المنشأة إلى:

1. إرساء الأسس والقواعد والتعديلات النازمة والمعايير الموضوعية للكفاءة لعمل المنشأة لزيادة قدرتها على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية.
2. تحديد أولويات العمل في المنشأة والمراحل المتعاقبة وتخصيص الموارد والإمكانات لها للوصول إلى تحقيق الأهداف.
3. تحديد كيفية وأصول وأساليب تجميع المعلومات والبيانات عن نقاط القوة والضعف في المنشأة وفي المنشآت المنافسة وكذلك التهديدات المحلية والخارجية التي قد تؤثر على سير ونجاح العمل في المنشأة.
4. تحديد التوجهات العامة لمحتويات القرار الإستراتيجي للمنشأة والتركيز على المواضيع الأكثر أهمية فيها.

تحليل وتقييم البيئة:

ويتم تحليل وتقييم:

أ- البيئة الخارجية الكلية: Macro Environment

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها وتشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

ب- البيئة الخارجية الجزئية: Micro Environment

تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة، الاتحادات التجارية، البيئة التجارية والصناعية 'التنافسية'

ج. البيئة الداخلية للمنظمة: Micro Environment

تحليل وتقييم البيئة الداخلية:

يتم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ويشمل ذلك التحليل نقاط القوة والضعف فيها إضافة الى ثقافة المنظمة وطبيعة الاتصال فيها ويشمل التحليل:

- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه حسب الهيكل التنظيمي للمنشأة.
- **الثقافة:** وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.
- **الموارد:** وتشمل الأصول المادية والمهارات والقدرات البشرية والمواهب الإدارية.
- **نقاط القوة:** عندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمنشأة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عملياً لتنفيذ ذلك.
- **نقاط الضعف لدى المنشأة** والتي يمكن أن تؤثر سلباً على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.

الفصل التاسع

مراحل الإدارة الاستراتيجية

أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي : صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - وتقويمها.

أولاً: تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

أ. البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة وهي : المتغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، التكنولوجية . وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة .

ب. البيئة الداخلية:

الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي : الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية السائدة ، والموارد والإمكانات المتاحة لديها

تحديد البدائل الاستراتيجية :

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة ، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة .

تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية :

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة .

ثانياً: مرحلة صياغة الاستراتيجية :

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة ، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة ، وأهدافها الاستراتيجية ، والسياسات ، والخطط الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وتحديد البدائل الاستراتيجية ، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية

تحديد رسالة المنظمة : وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي

تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية .
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية .
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

الأهداف الاستراتيجية : تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل .

السياسات : وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة ، والتي

يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف " .

الخطط الاستراتيجية : وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها "

ثالثاً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية ينتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعية ، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل ، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب (الدوري ، 2005م : 295) . فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها .

ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية ، وضع البرامج الزمنية ، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية

ملخص محدث نهائي 2012-2013م

رابعاً: مرحلة تقويم الاستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية ، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية ، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية :

وضع معايير للأداء : أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية ، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها .

مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية .

اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

تم عمل هذا الملخص
من عروض المحاضر النهائية التي اعتمدها في نهاية الفصل الدراسي
تاريخ عمل هذا الملخص
2013/4/26م



نقل وتنسيق
عادل عادل

لاتنسونا من دعائكم

الملخص النهائي للفصل الثاني 2012-2013م

انتساب - تعليم عن بعد