مدونة المناهج السعودية

https://eduschool40.blog

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

مادة

الإدارة الاستراتيجية

المستوى السابع ..... [شريفة].....

الإدارة الاستراتيجية / الفصل الثاني

الإداره الاستراتيجيه ← هي تصور الرؤى المستقبليه للمنظمه ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد .

وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعه بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطه بها . ونقاط القوه والضعف المميزه لها.

وذلك بهدف ← اتخاذ القرارات الاستراتيجيه المؤثره على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .

---

* اهمية الاداره الاستراتيجيه لمنظمات الاعمال ؟

١/ وضوح الرؤيه المستقبليه واتخاذ القرارات الاستراتيجيه .
٢/ التفاعل البيئي على المدى البعيد
٣/ تحديد النتائج الاقتصاديه والماليه المرضيه
٤/ تدعيم المركز التنافسي
٥/ القدره على احداث التغيير
٦/ تخفيض الموارد والامكانيات بطريقه فعاله

---

* تفسير الكفاءه ← الى الطريقه الاقتصاديه التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقه بالاهداف

يعبر على الكفاءه من خلال ← النسبه بين المخرجات / المدخلات

---

* تفسير الفعاليه ← الى قدره المنظمه على تحقيق اهدافها بحيث يتم الاهتمام برعايه مصالح كافه الاطراف ذات العلاقه بالمنظمه

يتبع ←

الفرق بين الكفاءه والفاعليه مهم

الكفاءه	الفعاله
- يحل الاشياء بطريقه صحيحه	- يفكر ويحل الاشياء الصحيحه
- يحل المشاكل التي تعترض طريقه	- يبتكر بدائل خلاقه لحل المشاكل
- يحافظ على الموارد والادوات	- يستخدم الموارد المتاحه باقصى مثاليه
- يتبع النظام والمنهج الموضوع	- يحصل على النتائج
- يعمل على تقليل التكاليف	- يعمل على زياده الارباح

(✓ - X)

* الإداره الاستراتيجيه هي الراس المدبر للمنظمات وهي اهمها (✓)

* يمكن ان تكون المنظمات فعاله ولكنها غير كفء او تتمتع بقدر كبير من الكفاءه في حين تكون غير فعاله (✓)

* الفاعليه هي تحقيق الهدف وارضاء جميع الناس بغض النظر عن الطريقه الموصله لهدفه (✓)

التفكير الابتكاري

تعريفه ← هو التوصل الى فكره وممارسه جديده

• هو مزج بين عناصر موجوده بطرق عصريه لمواكبه الاحتياجات الحديثه

من ابسط التعريفات واكثرها شمولاً ..

هو التفكير الابتكاري في قدره الفرد على الانتاج انتاجاً يتميز [باكبر قدر من الطلاقه الفكريه/ والمرونه التلقائيه/ والاصاله/ وبالتداعيات البعيده] كاستجابه لمشكلة او موقف معين

مكونات اساسيه لعمليه الابتكار ..

الطلاقه الفكريه	المرونه التلقائيه	الاصاله	القدره على التداعي البعيد
تتمثل القدره على استدعاء اكبر عدد ممكن من الافكار المناسبه لموقف معين خلال فتره قصيره نسبياً	تشير الى القدره على انتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات	تمثل القدره على انتاج افكار جديده	تتمثل في مدى القدره على انتاج استجابات عميقه الاثر .

من اهم خصائص مديري الاعمال ذوي السمات الابتكاريه والابداعيه .

١/ الاستعداد لتقليل وامتصاص مخاطر مرؤوسيهم
٢/ الاستعداد لتبني الافكار غير المدروسه جيداً
٣/ الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمه
٤/ القدره على اصدار قرارات سريعه
٥/ ارتفاع مهاره الاتصالات الفعال
٦/ عدم تصيد اخطاء المرؤوس او التشهير به
٧/ الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحه العامه

يتميز المدير الابتكاري عند تناوله لتشخيص المشكلات وتحليلها -
العمق -- النظره الثاقبه

التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي الى ..

توافر القدرات والمهارات الضروريه لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجيه وممارسه مهام الادارة الاستراتيجيه ..

من علامات التفكير الاستراتيجي .

١/ فحص وتحليل عناصر البيئه المختلفه

٢/ القيام باجراء التنبؤات المستقبليه الدقيقه

٣/ صياغه الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفه في ظروف التطبيق والقدره على كسب معظم المواقف التنافسيه

٤/ ادراك الابعاد الحرجه والمحوريه في حياة المنظمه والاستفاده من مواردها النادره .

من اهم خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي ..

١/ القدره على بناء الغايات

٢/ البصيره النافذه والفراسه في وزن الامور

٣/ الاستشعار البيئي

٤/ مهاره تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها

٥/ مهاره الاختيار الاستراتيجي

٦/ مهاره تحديد الموارد والإمكانيات المتاحه واستخدامها بكفاءة

٧/ التجاوب الاجتماعي بين المنظمه وبيئتها المحيطه

٨/ مواكبه عولمه الفكر الإداري

٩/ القدره على اتخاذ القرارات الاستراتيجيه .

يتبع بالتفصيل ←

اولاً.. القدره على بناء الغايات والاهداف .

* يتميز الاستراتيجيون بالقدره على تنفيذ هممهم واثاره فكرهم الاستراتيجي بما ينتج عنه وضع غايات بعيده المدى لمنظماتهم .. يمكن ان تشتق منها اهداف - Objectives -

ان وضع الغايات ليس مهمه اي شخص وانما يختص بذلك مفكراً إستراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رساله المنظمه (Mission) وتحليل لابعادها

ثانياً - البصيره النافذه والفراسه في وزن الامور .

* تزداد اهميه البصيره والرؤيه النافذه للمدير كلما اتسع المدى الاستراتيجي (✓)

خامساً .. مهارات الاختيار الاستراتيجي .

* يواجه الاستراتيجيون غالباً العديد من المواقف التي تتطلب إتخاذ قرار باختيار نمط استراتيجي معين دون اخر (✓)

* هناك بدائل استراتيجيه تختلف اهميتها حسب الظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمه (✓)

البدائل الاساسيه للاستراتيجيات ..

١/ استراتيجيه البقاء على الوضع الحالي

٢/ استراتيجيه التوسع

٣/ استراتيجيه الإنكماش

* لكل بديل من الاستراتيجيات العديد من البدائل الفرعيه (✓)

* يجب على المدير الاستراتيجي ان يقوم بحصر الاستراتيجيات البديله لمواجهه الموقف التنظيمي .. ويحدد .. مزاياها .. وعيوبها .. ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختياره لأفضلها . (✓)

ثامناً .. القدره على اتخاذ القرارات الاستراتيجيه

يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات .

بالشمول .. طول المدى

* يجدر بالمفكر الاستراتيجي ان يلم بجميع خصائص كل من القرارات الاستراتيجيه والقرارات التشغيليه (✓)

القرارات الاستراتيجيه :

تتميز بعده سمات ..

١/ المركزيه في المستويات العليا ← عاده مايتم بناء الاستراتيجيه واتخاذ القرارات الاستراتيجيه في اعلى المستويات الاداريه المتمثله في مجلس اداره المنظمه وذلك .. لإلمامهم بامكانات وموارد المنظمه .

٢/ يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً

٣/ تتميز القرارات الاستراتيجيه بعدم التكرار

٤/ قرارات قليله نسبياً في عددها

٥/ قرارات تتعلق بالمدى الطويل

٦/ قرارات تتعلق بالمنظمه ككل

٧/ قرارات تهتم بتنظيم العلاقه بين المنظمه وبيئتها الخارجيه

* ترتبط القرارات الاستراتيجيه بالبيئه الخارجيه ارتباطاً وثيقاً (✓)

القرارات التشغيليه :

* تتميز القرارات التشغيليه بعده خصائص هي في الغالب على نقيض القرارات الاستراتيجيه .. (✓)

اهم خصائص القرارات التشغيليه ..

١/ تتعلق القرارات التشغيليه ببيان التخصيص المناسب للموارد على العمليات والعاملين والالات ..

٢/ توضح القرارات التشغيليه مستويات المخرجات التي تعمل المنظمه على انتاجها ببيان خصائصها وابعادها ومقاساتها ودرجاتها واشكالها التفصيليه .

٣/ تعمل القرارات التشغيليه على ترشيد النفقات والتكاليف

٤/ تتخذ القرارات التشغيليه بصوره لامركزيه

٥/ تتعلق القرارات التشغيليه بالمدى القصير

٦/ تتخذ القرارات التشغيليه بصوره متكرره

هناك العديد من التحديات المتوقع ان تواجه الاداره الاستراتيجيه خاصه في مطلع القرن القادم منها ..

١/ زياده معدلات التغير

٢/ شدة المنافسه

٣/ عولمه الاداره فكراً وتطبيقاً

٤/ التغيرات التكنولوجيه

٥/ تغير طبيعه قوى العمل

٦/ عجز الموارد المتاحه وندرتها

٧/ التحول من الفكر الصناعي تجاه الفكر المجتمعي

---

* ليس هناك اي تحديات تواجه الإداره في الوقت الحالي (X)

مستويات الإداره الاستراتيجيه

مستوى المنظمه ككل
(استراتيجيه المنظمه)

- تمثل الاستراتيجيه الرئيسيه على مستوى المنظمه ككل
- اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمه
- تحديد حصتها التسويقيه بجانب دورها في تقنيه الاستراتيجيات الفرعيه
- تهتم بتحليل وتعريف الفجوه الاستراتيجيه وتحديد الغايات الجوهريه التي تسعى المنظمه نحو تحقيقها وبيان منهج تحديد الموارد بين وحدات الاعمال داخل المنظمه

مستوى الاعمال (القطاعات)
(استراتيجيه وحدات الأعمال)

تركز على بيان سبل المنظمه في التنافس وتحقيق مكانه معينه في احدى مجالات الاعمال المحدده وقطاع معين .. او سوق معين .. او منتجات معينه وهنا نجد ان (نطاق الاستراتيجيه اكثر تركيزاً واقل مدى من استراتيجيه المنظمه ككل) مهم

اهم الاستراتيجيات في هذا الصدد..

- تنميه السوق
- خطط المنتجات والترويج والتمويل والبحوث والتطوير وتصميم نظام العمل .. وتحليل الاوضاع البيئيه لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل ان تواجهها المنظمه

مستوى الوظائف
(استراتيجيه الوظائف)

تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمه مادي او بشري .

ويقل نطاقها الى ما بعد استراتيجيه الاعمال فنجد الاهتمام بتحليل احد عناصر البيئه الداخليه لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف ويزداد التنسيق والتكامل بين الانشطه داخل الوظيفه الواحده .

تمر عملية الادارة الاستراتيجية في اي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل .. هي ..

المرحلة الاولى (صياغة الاستراتيجية)

تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة واهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة . والإستفادة من نقاط القوة وتقليص اثر نقاط الضعف

تشمل مجموعة من الانشطة تتمثل في .

1/ تحديد رسالة المنظمة
2/ تحديد الغايات والاهداف طويلة الاجل
3/ دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر
4/ دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد
5/ عناصر القوة والضعف
6/ تحديد البدائل الاستراتيجية
7/ اختيار الاستراتيجية المناسبة

المرحلة الثانية (تطبيق الاستراتيجية)

تعد عملية التطبيق من اكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية لذا تشمل على الانشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية .. وغيرها

المرحلة الثالثة (مراجعة وتقويم الاستراتيجية)

تتمثل الخطوة الاخيرة من خطوات الادارة الاستراتيجية في مراجعة وتقويم الاستراتيجية

يجب مراعاة ان الاستراتيجية توضع

لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار .

الانشطة التي تقيم الاستراتيجية ..

مراجعة العوامل الداخلية والخارجية قياس الاداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من ان الاداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح .

اتخاذ الاجراءات التصحيحية

يعد مراجعة وتقويم الاستراتيجية ..

امراً جوهرياً

يتوقف النجاح في الفعل على اداء انشطة اليوم

انتهى الفصل الثاني

الإدارة الاستراتيجية / الفصل الثالث

رساله المنظمه ← هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمه دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها واسواقها .

الهدف بيان السبب الجوهري ← لوجود المنظمه وهويتها وعملياتها وممارساتها

تهتم الشركات بتحديد رسالتها لعده اسباب ..

١/ ضمان الاجماع على غايات واغراض واحدة للتنظيم
٢/ الإمداد بأسس ومعايير واحده لتخصيص الموارد التنظيميه
٣/ بناء اسلوب وطابع عام ومناخ تنظيمي موحد
٤/ تحديد القيم والاتجاهات التنظيميه باعتبارها الرساله هي النقطه المحوريه لجهود الافراد
٥/ تسهيل عمليه ترجمه الاهداف الى أعمال تحتوي على مهام وانشطه وتحديد المسؤلين عن كل منها
٦/ تحديد الاغراض التنظيميه وترجمتها الى أهداف وتفصيلات محددة في صوره وقت وتكلفه ومعايير اداء يمكن ان تسهم في عمليات التقييم والرقابه
٧/ الإمداد بالاسس الواضحه والمعايير المحدده لعمليه الاختيار الاستراتيجي

* خصائص الرساله الفعاله ..
* تتسم الرساله الفعاله بعدة سمات

١/ القابليه للتحول الى خطط وسياسات
٢/ الواقعيه والموضوعيه
٣/ التكيف مع البيئه
٤/ التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء
٥/ الوصف العام لكيفيه تحقيق النتائج
٦/ تحقيق التكامل بين اجزاء ومكونات المنظمه
٧/ وضوح ودقه التعبير
٨/ الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمه
٩/ الانسجام مع الغايات والاهداف الاستراتيجيه
١٠/ مراعاه ديناميكيه التنظيم وممارساته المتوقعه مستقبلاً

عناصر رساله المنظمه

العنصر	التساؤلات
١/ العملاء	من هم عملاء المنظمه ؟
٢/ المنتجات	ماهى السلع والخدمات الاساسيه التى تقدمها المنظمه ؟
٣/ الاسواق	اين تتنافس الشركه على منتجاتها ؟
٤/ التكنولوجيا	ماهى اسس التكنولوجيا التى تعتمد عليها الشركه ؟
٥/ البقاء/ النمو/ الربحيه	ماهي التزامات الشركه نحو تحقيق الاهداف الاقتصاديه ؟
٦/ الفلسفه والايدولوجيه	ماهى قيم ومعتقدات الشركه ومناخها واولويات فكرها واهتماماتها ؟
٧/ المفهوم الذاتي	ماهى اهم نواحي قوه الشركه ومزاياها التنافسيه ؟
٨/ الصوره العامه	ماهي الانطباعات العامه لدى الجمهور عن الشركه ؟
٩/ العاملين	ماهي اتجاهات الشركه نحو العاملين بها ؟

انتهى الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية / الفصل الرابع

تعريف الغايات ← هي النتيجه النهائيه للمنظمه

ترتبط الغايات ← بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثله

تبنى الغايات ← على هدى من رساله المنظمه

* تختلف الغايه عن الهدف (✓)
* الغايات هي الاعم والاشمل وتكون بعيده المدى (✓)
* الاهداف هي قصيره المدى ومحدد (✓)
* الغايات والاهداف هي الخطوه المكمله لرساله المنظمه (✓)
* الرساله هي الركيزه التي عليها الغايات والاهداف (✓)

الفرق بين الغايات والاهداف

الغايات	الاهداف
تشير الى الاهداف التي تتميز بالغايات النهائيه الواجب تحقيقها مثل ← هدف تعظيم الربحيه ولهذا توضع هذه الاهداف اخذ صبغه العموميه والشمول والافضليه مثل ← تحقيق اعظم ربحيه	تشير الى الاهداف الوسطى المطلوبه لترجمه مهام المنظمه ورسالتها الى نواحي محدده ومجرده ويمكن قياسها .. بحيث تمثل معلومات عند تطبيق الشركه لرسالتها ومهامها المختاره .. تشمل بالتسلسل .. مهم ١/ الحاله او الوضع المرغوب تحقيقه ٢/ وسيله لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب . ٣/ نتيجه يمكن تحققها (موضوعيه، وقابله للتحقيق) ٤/ اطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجه المنشوده

الاهداف الشامله ← تمثل ما ترمي المنظمه الى تحقيقه على المدى البعيد .. وهي بطبيعتها اهدافاً عامه

الاهداف الفرعيه ← تمثل اهدافاً على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإداره بتحديدها لبيان اكثر تفصيلاً وايضاحاً للأهداف العامه

---

* ترتبط الاهداف الشامله ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيه التي ان تحددها العليا بالمنظمه (✓)

اهميه وضع الاهداف .. ؟

١/ تعد الاهداف من اهم عناصر التخطيط
٢/ تعد الاهداف مرشداً لاتخاذ القرارات
٣/ تساعد الاهداف في المستويات العليا على وضع الاهداف
٤/ يسهم وضع الاهداف في تحديد مراكز المسئوليه
٥/ تسهم الاهداف في تفويض السلطه

---

* مهما تغيرت السلطه يبقى الهدف موجود لايتغير .. (✓)

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الاهداف .. ؟

١/ القابليه للقياس الكمي
٢/ الوضوح والبساطه والقابليه للفهم
٣/ الموضوعيه والواقعيه
٤/ الارتباط بعنصر الزمن
٥/ مشاركه العاملين في وضع الاهداف
٦/ الانسجام والترابط بين الاهداف

تصنيفات الاهداف

الاهداف الرئيسيه والاهداف الفرعيه

تمثل تلك الاهداف التي لاتحتاج الى التدليل على سبب وجودها بل يكتفي بذكرها للتدليل عليها

مثل ..
تحقيق الارباح .

تمثل اهدافاً ذات طبيعه وسيطه ولها اهميه كبيره في سبيل تحقيق الاهداف الرئيسيه

مثل ..
تحقيق كميه مبيعات معينه في الشهر .

الاهداف المعلنه والاهداف الواقعيه

تمثل الاهداف المنشورة للجمهور من خلال التقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوى التأثير الخارجيه

كما تهتم الاداره العليا في علاقتها بالملاك

مثل ..
هدف المسئوليه الاجتماعيه تجاه المجتمع .

تمثل الاهداف التشغيليه والعمليه اللازمه لإداره العمليات داخل المنظمه بما يهم اداره الانتاج والعمليات التشغيليه والشراء والتخزين وما شبه ذلك .

مثل ..
العمل على تشغيل 5 مراكز انتاجيه طاقتها الف وحده يومياً .

الاهداف الفرديه والاهداف التنظيميه

لكل فرد مجموعه فريده من الاهداف المميزه والمحدده ويمكن الاستعانه بنموذج تدرج الحاجات لـ (ماسلو) في التعرف على الاهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها

هناك اختلاف حول تصنيفات الاهداف التي يجب ان تسعى المنظمه الى تحقيقها

* قد يحدث تعارض فيما بين الاهداف وتبدو اهميه التصدى لهذا التعارض كلما ارتبط بالاهداف الاستراتيجيه وبعضها البعض (ـ)

لتجنب التعارض بين الاهداف يجب مراعاه ..

١/ يجب ان يكون هناك تعاون وتناسق بين الاهداف الفرعيه للوصول الى تحقيق الهدف الرئيسي .

٢/ إن التعارض فيما بين الاهداف لا يخدم تحقيق الاستراتيجيه ومن ثم يجب وضع اولويات الأهداف لوضح افضليه كل منها بحيث يكون الترجيح للهدف الاكثر اهميه والاكثر ارتباطاً بالاستراتيجيه الاصليه

٣/ يجب اعاده النظر في الاهداف الاستراتيجيه والتشغيليه وفقاً لما قد يستجد من الظروف .

٤/ يجب ان تشارك كل المستويات داخل المنظمه عند وضع الاهداف

٥/ يجب ان ترتبط الاهداف بالمتطلبات التنظيميه التي تخدم فلسفه المنظمه

انتهى الفصل الرابع

الإدارة الاستراتيجية / الفصل الخامس

المنظمه كنظام مفتوح ...

تتمثل المنظمه بتجمع بشري بهدف ← تحقيق هدف او أهداف معينه وذلك من خلال بعض الاعمال المحدده والتفاعل مع البيئه والظروف المحيطه بها

عناصرها ..

١/ المنظمه كيان اجتماعي يتكون من مجموعه من الافراد

٢/ تهدف المنظمه الى تحقيق اهداف معينه (تنظيميه/فرديه/مجتمعيه)

٣/ تكون المنظمه نظام متكامل ومتناسق.

٤/ تتأثر المنظمه ككيان اجتماعي باحتياجات ودوافع الافراد المكونين لها وعلاقاتهم

- كما يتأثر بمختلف الاطراف الخارجيه ذات الارتباط والتأثير في المنظمه

لابد للمنظمه لتحقق اهدافها من .. التفاعل مع بيئتها الخارجيه مما يتطلب ضروره دراسه العوامل المختلفه لتلك البيئه بصوره مستمره.

* يتوقف نجاح المنظمه الى حد كبير على ← مدى دراستها للعوامل البيئيه المؤثره

تساعد دراسه وتقييم العوامل البيئه الخارجيه في تحديد العديد من النقاط اهمها ...

١/ الاهداف التي يجب تحقيقها : فدراسات البيئه الخارجيه تساعد المنظمه على وضع الاهداف او تعديلها

٢/ الموارد المتاحه : تساعد العوامل المختلفه البيئه في بيان الموارد المتاحه (موارد اوليه / راس مال / الات / تكنولوجيا / افراد) والاستفاده منها

٣/ النطاق والمجال المتاح امام المنظمه : تسهم دراسات البيئه في (تحديد نطاق السوق / وطرق التوزيع / واساليب وشروط الدفع / وتحديد الاسعار / وخصائص المنتجات)

يتبع ←

٤/ انماط القيم والعادات والتقاليد واشكال السلوك سواء الانتاجي او الاستهلاكي او التنافسي : كما تساهم تلك الممارسات في بيان انماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمه مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات واسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها ..

---

* ان الاهتمام بدراسه البيئه الخارجيه امر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجيه المناسبه للمنظمه (س)

تفيد خلاصات نتائج الدراسات في تحديد وبيان ..

- الفرص التي يمكن للمنظمه اقتناصها
- المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمه تجنبها او تحجيمها او علاجها

المداخل لدراسه العوامل البيئيه المؤثره عند اداره الاستراتيجيه بمنظمات الاعمال من اهم هذه المداخل ..

- التحليل الشامل للعوامل البيئيه الخارجيه
- تحليل البيئه الخارجيه الى عوامل مؤثره بصفه عامه وعوامل مؤثره بصفه خاصه .

التحليل الشامل للعوامل البيئيه الخارجيه ..

يمكن اجراء التحليل الشامل للعوامل البيئيه من خلال دراسه وتقييم العناصر الرئيسيه للعوامل البيئيه ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها او تأثرها بأنشطه المنظمه

العوامل الرئيسيه المؤثره ..

١/ النظام الاقتصادي
٢/ النظام السياسي
٣/ المنافسه
٤/ التكنولوجيا
٥/ الثقافه والنظام الاجتماعي
٦/ مزيج المهارات المتاح
٧/ الاستهلاك ومجموعه العملاء

يمكن تقسيم العوامل البيئيه الخارجيه المحيطه بالمنظمه الى نوعين اساسيين

بيئه عامه

هي العوامل التي تؤثر على كافه المنظمات ولا تخضع لسيطره ادارة المنظمه ..

تشمل ← كافه العوامل السياسيه والاقتصاديه والاجتماعيه والثقافيه والقانونيه والتكنولوجيه ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب ..

اهمها ..

١/ تحديد درجه الاستقرار والنمو

٢/ بيان درجه الاستقلال والحريه المتاحه لاداره المنظمه

٣/ السياسات والاجراءات التنظيميه الممكن اتباعها .

بيئه خاصه

هي مجموعه العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمه .. ويختلف تأثيرها من منظمه لاخرى ويمكن المنظمه نسبياً الرقابه عليها والتأثير فيها ..

تضم ..

[العملاء / الموردين / المنافسين / التشريعات / القوانين المتعلقه بنشاط المنظمه / العوامل الاقتصاديه والاجتماعيه الخاصه بالبيئه المحيطه بالمنظمه / تكنولوجيا الصناعه .]

العوامل التي تحكم كفاءه تحليل البيئه الخارجيه . مهم

١/ تغير وثبات العوامل البيئيه ← كلما كانت العوامل سريعه التغير والاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً

٢/ تعدد وتنوع العوامل البيئيه ← كلما زادت درجه التنويع والتعقيد كان التحليل اصعب واحتاج الامر الى طرق واساليب فنيه ورياضيه واحصائيه مستحدثه لاتمام هذا التحليل .

٣/ تكلفه الحصول على المعلومات البيئيه ← تعددت المعلومات ولكن لايمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفه الحصول عليها اولوجود عوائق تحد من الوصول اليها فكثير من المنظمات لاتستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها

٤/ الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات ← كلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبه كلما امكن تحقيق التحليل للعوامل البيئيه

الإدارة الاستراتيجية / الفصل السادس

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافه العوامل الداخليه وذلك لغرض رئيسي يتمثل في ← بيان نقاط القوه والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخليه بما يساعد مع الاستعانه بنتائج تحليل العوامل الخارجيه على اتخاذ قراراتها الاستراتيجيه واختيار البدائل المناسبه لها وبوجه عام.

يمثل تحليل البيئه الداخليه خطوه هامه وضروريه في اختيار الاستراتيجيه المناسبه للمنظمه وذلك لما يلي ..

١/ المساهمه في تقييم القدرات والامكانات الماديه والبشريه والمعنويه المتاحه للمنظمه.

٢/ ايضاح موقف المنظمه بالنسبه لغيرها من المنظمات في الصناعه

٣/ بيان وتحديد نقاط القوه وتعزيزها للاستفاده منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئيه او اغتنام الفرص الموجوده بالبيئه.

٤/ بيان وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها

٥/ ضروره الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوه والضعف) والتحليل الخارجي (بمجالات الفرص والمخاطر)

طريقه السؤال
تجيب المتغير
واحنا نختار العامل

عوامل ومتغيرات البيئه الداخليه الواجب تحليلها

العوامل	المتغيرات
التسويق	نصيب المنظمه من الحصه التسويقيه الحاليه.
الانتاج	حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع المحل المتاحه.
التمويل	هيكل الاصول الحالي التدفق النقدي والسيوله
الافراد	تخطيط القوى العامله (الطلب والعرض على الافراد بالكم والنوع)
الهيكل التنظيمي	مدى مناسبه الهيكل التنظيمي ودراسه علاقته المتشابكه

تحليل SWOT ..

ان اختيار الاستراتيجيه المناسبه ماهو الانتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخليه والخارجيه

درجه الرقابه والتحكم من قبل المنظمه مهم جداً.

بيئه خارجيه ← لا تخضع لرقابه وتحكم المنظمه تخضع لرقابه وتحكم المنظمه ← بيئه داخليه

مرغوبه من قبل المنظمه	نقاط القوه Strenghts	مجالات فرص opportunities
غير مرغوبه من قبل المنظمه	نقاط الضعف Weaknesses	مجالات مخاطر Threats

درجه المرغوبيه

هنالك عده اعتبارات يجب مراعاتها فيما يتعلق بعمليه التقويم الداخلي من اهمها:

١/ ان اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوه او عاملاً من عوامل الضعف انما يتوقف على علاقته بالعناصر الاخرى .. فقد يمثل احد العناصر مصدراً للقوه في احد المنظمات ولا يكون كذلك في منظمه اخرى ..

٢/ ان المنظمه يجب ان توجه عناصر القوه فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص في البيئه

٣/ ان المنظمه يجب ان تشغل نواحي القوه التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها .

٤/ ان المنظمه يمكن ان توجه عناصر القوه فيها تجاه التغلب على اثر المخاطر والمعوقات البيئيه قدر المستطاع .

ان عمليه تحليل البيئه الداخليه عمليه متكامله مع عمليه تحليل البيئه الخارجيه كما يؤكد .. ضروره دراستها بشكل متكامل بما يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبه .

انتهى الفصل ٦

الإدارة الاستراتيجية / الفصل السابع

مهم جداً

من اهم العوامل للمفاضله بين بدائل الاستراتيجيات ..؟

١/ الاهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها
٢/ القيود الخاصه بالفرص والمخاطر البيئيه
٣/ القيود الخاصه بنواحي القوه والضعف المتعلقه بالمنظمه
٤/ قيم الاداره واخلاقياتها والمهارات الاداريه والتنظيميه المتاحه .

العلاقه بين بدائل الاستراتيجيات والاهداف واهم القيود الواجب مراعاتها ..؟

١/ استراتيجيه الابقاء على الوضع الحالي .
٢/ استراتيجيه النمو والتوسع .
٣/ استراتيجيه الانكماش .

اولاً .. استراتيجيه الابقاء على الوضع الحالي ..

تتمثل ← الاستراتيجيه التي تستمر الشركه من خلالها في خدمه عملائها بنفس الاسلوب الذي كان متبعاً في الماضي .

من اهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تنتهج استراتيجيه الابقاء على الوضع الحالي ..

- التغير في الظروف والعوامل الطبيعيه
- تسرب الكفاءات والمهارات البشريه

ثانياً .. استراتيجية النمو والتوسع ..

يساعد النمو على تحقيق مزايا للمنظمه .. اهمها -

١/ قدر اكبر من الارباح
٢/ مكانه اقوى للمنظمه
٣/ مكانه وسمعه افضل للمديرين بالمنظمه

اشكال استراتيجيه النمو والتوسع ..؟

١/ استراتيجيه التركيز
٢/ استراتيجيه التنويع ← التنويع المرتبط وغير المرتبط / التنويع الرأسي والافقي / التنويع الداخلي والخارجي
٣/ استراتيجيه المشاركه

استراتيجيات النمو ..

1 :: استراتيجيه التركيز ::

تشير الى تركيز امكانات المنظمه في مجال محدد تتخصص فيه فتنتج نوع واحد من المنتجات .. او تتخصص في خدمه نوع معين من العملاء او تقدم منتجاتها لسوق معين . وهكذا .

اهم الابعاد الممكنه لاستراتيجيه التركيز ..؟

١/ التركيز على العملاء ← الاعتماد على العملاء الحاليين
٢/ جذب عملاء المنافسين
٣/ جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج
٤/ التركيز على المنتجات
٥/ التركيز على التكنولوجيا

---

2 : استراتيجيه التنويع :

تستخدم من اجل ← زياده واتساع فرص الشركه وذلك عن طريق اضافه اسواق او منتجات او خدمات او مراحل انتاج جديده.

الغرض من التنويع ← السماح الشركه بالتوسع في اعمالها ومنتجاتها وزياده انتشارها

1/ عندما تتوسع الشركه بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحاليه فهي تتبع استراتيجيه ← التنويع المرتبط

اما اذا لم تكن هناك علاقه بين عملياتها الجديده ومشيلتها القديمه فانها تتبع استراتيجيه ← التنويع غير المرتبط

التنويع المرتبط ← يمكن للشركه اتباع هذه الاستراتيجيه عندما تعمل على اضافه انشطه ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحاليه.

التنويع غير المرتبط ← يحدث ذلك عندما تتحول الشركه الي مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحاليه لنشاط الشركه

2/ التنويع الداخلي ← تمثل اعتماد المنظمه على نفسها من خلال الاستعانه بمواردها المتاحه

اشكالها ← ١/ دخول المنظمه اسواق جديده بنفس منتجاتها الحاليه

٢/ جذب عملاء جدد للمنتجات الحاليه

٣/ تسويق منتجات جديده في الاسواق الحاليه

٤/ تسويق منتجات جديده في اسواق جديده

ينتج ←

التنويع الخارجي ←

اشكاله ..

الاندماج	شراء شركه اخرى
* يمثل الاندماج شكلاً جوهرياً من اشكال التنويع الخارجي .. * يتمثل في انضمام شركتان او اكثر ومزج اعمالهما لتكون منظمه واحده ربما باسم جديد او باسم احدهما * عاده ماتكون تلك الشركات ذات حجم صغير	يتمثل الشكل التالي من اشكال التنويع الخارجي في شراء شركه

3/ المشاركه ← تشير هذه الاستراتيجيه الى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين او اكثر وذلك لتحقيق اهداف معينه .

ثالثاً :- استراتيجيه الانكماش .

تعد هذه الاستراتيجيه ← من البدائل الاستراتيجيه المتاحه .. فالشركات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها واعمالها بطريقه معينه

اشكال استراتيجيه الانكماش .. ؟

1/ تخفيض حجم العمليات
2/ الاستلام لشركه اخرى
3/ التحول الكلي لنشاط اخر
4/ التصفيه وبيع الاصول

يتبع بالتفصيل ←

اشكال استراتيجيه الانكماش.

استراتيجيه تخفيض حجم العمليات

تقوم الشركه التي تتبع هذه الاستراتيجيه اما بالغاء بعض الوحدات الانتاجيه او احد من معدلات انتاج الوحدات الحاليه بحيث تعمل بمعدلات اقل

استراتيجيه الاستلام لشركه اخرى

يتم اتباعها عندما تبيع الشركه معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتكون هي من تكاليف انشاء التسويقي اذا يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوه العمل وعاده ما يعطي ذلك للشركه المسيطره ممارسه بعض الوظائف داخل نطاق الشركه المستلمه

استراتيجيه التحول كليه لنشاط اخر

تشير هذه الاستراتيجيه من استراتيجيات الانكماش الى التحول من نوع معين من الاعمال الى نوع اخر مختلف في خصائصه وابعاده عما كانت تمارسه الشركه من عمليات

استراتيجيه التصفيه وبيع الاصول.

تشير الى انتهاء اعمال الشركه بحيث تغلق ابوابها وتصفي اعمالها وتبيع اصولها وعاده ما تعتبر التصفيه هي البديل الاخير امام الشركه.

المبررات الداعيه للجوء الشركات الي هذه الاستراتيجيه الاسباب التاليه..

1/ الخسائر المتتاليه التي لحقت بالشركه

2/ ضعف الاداره وارتباك العمليات التنظيميه بها

مهم: يمكن للمنظمه الاستعانه باكثر من استراتيجيه في نفس الوقت..

مثال..

يمكنها تخفيض حجم العمليات لتصبح اكثر كفاءه ثم تلجاء الى اتباع استراتيجيه التوسع باي شكل من اشكالها..

* يمكن للمنظمه ان تستخدم اكثر من استراتيجيه في نفس الوقت تبعاً لدوره حياه منتجاتها وظروف كل منها على حده. (✓)

ادهم الدصيل

نموذج جماعه بوسطن الاستشاريه .

تعتبر مصفوفه بوسطن واحده من اهم النماذج المقبوله والمتفق عليها

بغرض ← صنع قرار الاختيار الاستراتيجي الذي يتعلق بمنتج او مجموعات معينه من المنتجات

ماهي متغيرات نموذج جماعه بوسطن ..؟

المتغير الاول	المتغير الثاني
المركز التنافسي للشركه اوحصتها في السوق .. ويبدو ذلك على المحور الافقي	معدل النمو في النشاط وذلك فيما يتعلق بالصناعه التي تنتمي اليها الشركه ويظهر ذلك على المحور الراسي

ابعاد ومتغيرات نموذج جماعه بوسطن

مهم

مرتفع	**النجوم** درجه النمو في النشاط عاليه حصه الشركه في السوق عاليه	**علامات الاستفهام** درجه النمو في النشاط عاليه حصه الشركه في السوق منخفضه
منخفض	**البقره الحلوب** حصه الشركه في السوق عاليه درجه النمو في النشاط منخفضه	**الكلاب** حصه الشركه في السوق منخفضه درجه النمو في النشاط منخفضه
	مرتفع	منخفض

معدل النمو في نشاط الصناعه التي تنتمي اليها المنظمه

المربع	اسمه	حصته ودرجاته	الاستراتيجيه المناسبه في هذا الموقف ..
الاول	المنجوم	درجه النمو النشاط عاليه حصه الشركه في السوق عاليه	(استراتيجيه النمو والتوسع) لكي تحافظ على الزياده تعمل على مزيد من الاستثمارات للنمو
الثاني	البقره الحلوب	حصه الشركه في السوق عاليه درجه النمو في النشاط منخفضه	(استراتيجيه التنويع المرتبطه وغير المرتبطه) لضروره البحث عن استثمارات في مجالات متعدده جديده او اخرى مساعده
الثالث	علامات استفهام	درجه النمو في النشاط عاليه حصه الشركه في السوق منخفضه	(استراتيجيه النمو والتوسع) فقد لا تتيح لها امكانياتها الاتباع (استراتيجيه الانكماش) ويمكنها اتباع (استراتيجيه التركيز)
الرابع	الكلاب	حصه الشركه في السوق منخفضه درجه النمو في النشاط منخفضه	تلجاء عاده اتباع (استراتيجيه الانكماش) فقد تلجاء الشركه الي الاستلام لشركه اخرى رائده في مجالها

اهم المعوقات التي تواجه نموذج مجاعه بوسطن ..

١/ استخدام اسلوب بسيط جداً للتعامل مع مواقف معقدة جداً .

٢/ الايجاز والاحكام الظاهري

٣/ تقوم المصفوفه على افتراضين اساسيين هما النموذج التقليدي لدوره حياه المنتج والعوائد التي تتحقق للمنظمه من الحصه التسويقيه وفي حاله عدم تحقيق هذين الافتراضين تكون نتائج المصفوفه غير صحيحه نسبياً

٤/ التركيز على اهميه الحصه السوقيه والعوامل المرتبطه بها في تحديد الاستراتيجيه الملائمه

المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي .

١/ دراسه الخبره الماضيه
- دراسه خبره الافراد
- دراسه خبره المنظمه

٢/ اتجاهات ذوي النفوذ في المنظمه
- دور الاداره العليا
- دور الاداره الوسطى

٣/ مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله
- المخاطر المحدوده
- المخاطر العاليه

٤/ عنصر الزمن (التوقيت المناسب)
- الوقت المتاح للاختيار
- توقيت العوائد
- توقيت استعداد السوق

٥/ الموارد التنظيميه
- الموارد الماليه
- الموارد المادية
- الموارد البشريه

٦/ مركز المنظمه في الصناعه
- المنظمات الرائده
- المنظمات التابعه

انتهى الفصل ٨

الإدارة الاستراتيجية / الفصل التاسع

مهم جداً

* ان نجاح صياغه الاستراتيجيه لايضمن بالضروره النجاح في تطبيقها (س)
* غالباً مايكون التطبيق اكثر صعوبه اذ يحتوي على عمليات وانشطه فعليه (س)

اهميه عمليه تطبيق الاستراتيجيه -؟

١/ أ- ان صياغه الاستراتيجيه تهتم ببيان ودمج مختلف العوامل المؤثره قبل التطبيق
ب- ان تطبيق الاستراتيجيه يهتم بإدارة العوامل المؤثره اثناء العمليات والانتاج

٢/ أ- تركز صياغه الاستراتيجيه على الفعاليه
ب- يركز تطبيق الاستراتيجيه على الكفاءه

٣/ أ- ان اساس صياغه الاستراتيجيه يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي
ب- ان اساس تطبيق الاستراتيجيه يبني على العمليات التشغيليه

٤/ أ- تتطلب صياغه الاستراتيجيه مهارات توقع وتخمين وتحليل حسنه
ب- يتطلب تطبيق الاستراتيجيه مهارات دافعيه وقيادة فعاله

٥/ أ- تتطلب صياغه الاستراتيجيه التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الافراد
ب- يتطلب تطبيق الاستراتيجيه التنسيق والتكامل فيما بين عدد كبير من الافراد

العناصر الإداريه والتنظيميه التي يشير اليها نموذج ماكينزي --

١/ الاستراتيجيه
٢/ الهيكل
٣/ الانظمه
٤/ نمط الإداره
٥/ الهيئه الاداريه
٦/ القيم المشتركه
٧/ المهارات

المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الاستراتيجيه

١/ تحديد الاهداف السنويه

٢/ صياغه السياسات

٣/ توزيع وتخصيص الهيكل التنظيمي

٤/ بناء وتحديث الهيكل التنظيمي المناسب

٥/ الإداره الفعاله للعمليات التنظيميه (العمليات والانشطه الداخليه)

٦/ تكوين وتنميه القدرات والكفاءات الإداريه .

انتهى الفصل ٩

الإدارة الاستراتيجية / الفصل العاشر

مهم

* ان عمليه المراجعه الاستراتيجيه تبدو ذات اهميه بالنسبه لأن.. العوامل والمتغيرات الداخليه والخارجيه (ليست ثابته) على المدى البعيد ..

التغيير ← سمه رئيسيه لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوه والضعف - وكذلك الفرص المخاطر

يترتب على عمليه التقييم العديد من الاجراءات التصحيحيه من اهمها ؟

١/ اعاده تقرير الاهداف وتنقيحها
٢/ ابتكار سياسات جديده تتناسب مع التغير
٣/ زياده رأس مال المنظمه باصدار اسهم جديده
٤/ اضافه او تعديل منتجات
٥/ تنميه قدرات او مهارات العاملين

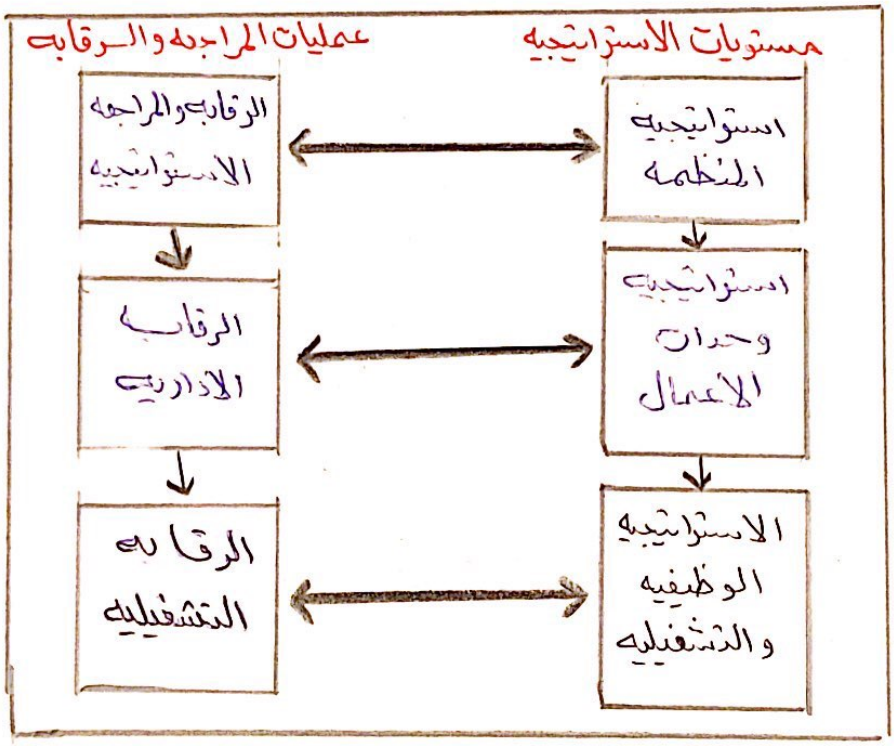
يتم تقييم الاستراتيجيه من خلال التركيز على ..

١/ تقييم ما اذا كانت الاهداف التي اعدت الاستراتيجيه لتحقيقها متمشيه مع الاهداف التي توصلنا اليها ام لا ؟
٢/ تقييم مدى جوده التحاليل والعمليات التنظيميه المستخدمه في تنميه وتطوير الاستراتيجيه
٣/ تقييم مخرجات الاستراتيجيه
٤/ تقييم قدره المنظمه على تطبيق الاستراتيجيه
٥/ تقييم الاداء الناجم عن اتباع الاستراتيجيه

العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة

مهم

- في المستوى الاول - (الاستراتيجية الكلية للمنظمة) تحتاج المنظمة الى مراجعة ورقابة الاستراتيجية
- في المستوى استراتيجية وحدات الاعمال .. تجري عمليات الرقابة الادارية
- في المستوى الادنى (الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية) تحتاج الى رقابة تشغيلية



(لوقالت تقييم X)

الإطار العام لخطوات تقويم الاستراتيجية .. ؟

ضروري بالترتيب

١/ مراجعة الاسس التي بنيت عليها الاستراتيجية

٢/ قياس الاداء التنظيمي

٣/ اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية .

خصائص المعلومات المطلوبه لتحقيق الرقابه في مستويات الاستراتيجيه

مهم جداً

شرح الجدول

مستويات الرقابه / خصائص المعلومات	الرقابه الاستراتيجيه	الرقابه الاداريه	الرقابه التشغيليه
مصدر المعلومات	داخليه وخارجيه	داخليه بعضها خارجي	داخليه بدرجه كبيره
مجال المعلومات	عامه ورئيسيه	عامه بشكل محدد	محدوده و دقيقه
مستوى الاجمال	اجماليه	اجماليه وبعضها تفصيلي	تفصيليه
افاق الوقت	مستقبليه وتاريخيه	تاريخيه	تاريخيه
تكرارات الاستخدامات	عرضي ولكن مع زياده الاستخدام	دوريه ومتكرره على فتره منتظمه	متكرره جداً ومستمره في استخدامها

١- مصدر معلومات الرقابه الاستراتيجيه داخليه وخارجيه عامه ورئيسيه المعلومات يجب ان تكون اجماليه مستقبليه وتاريخيه استخدامها عرضي وقد يتكرر مع زياده الاستخدام

٢- مصدر المعلومات الرقابه الاداريه داخليه وبعضها خارجيه عامه بشكل محدد اجماليه وبعضها تفصيليه وتاريخيه تتكرر بشكل دوري على فترات منتظمه

٣- مصدر معلومات الرقابه التشغيليه داخليه بدرجه كبيره محدوده ودقيقه تفصيليه وتاريخيه متكرره جداً ومستمره في استخدامها

استمعي المنهج بالتوفيق

الفصل الأول : مصطلحات أساسية في الإدارة الاستراتيجية :

- أصل كلمة استراتيجية يوناني وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك
- ويعرف (ريسيتر) الاستراتيجية بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية .
- ويعرف (المورد) الاستراتيجية بأنها فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية .
- ويعرف (أكسفورد) الاستراتيجية بأنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية .

المصطلح	تعريفه
استراتيجية الإدارة	تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم .
القرارات الاستراتيجية	هي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية . وهي طويلة المدى .
القرارات الإدارية	تفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي وتهتم بتدفق البيانات والمعلومات .
القرارات التشغيلية	تخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الانتاج . وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية
التخطيط الاستراتيجي	التخطيط بتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات المستقبل وكلما المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين
صياغة الاستراتيجية	إيضاح وتمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها . واختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة .
تطبيق الاستراتيجية	حشد الموارد والمصادر المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالاً وأنشطة منتجة . (وهي المرحلة العملية والتنفيذية)
المراجعة الاستراتيجية	تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الاستراتيجية وتعد من الأمور الحيوية اذ ان النجاح في الغد يترتب على دقة متابعة أعمال اليوم .
السياسات التنظيمية	هي توجيهات وإرشادات تضعها الإدارة العليا وغالباً ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة .

- ثلاثة أنشطة رئيسية في عملية تنفيذ الاستراتيجية هي :

١) وضع الأهداف الدورية ٢) وضع السياسات ٣) توزيع وتخصيص الموارد المتاحة .

- الأفراد الذين يصنعون الاستراتيجية ويحددون كيفية تطبيقها وطرق تقييمها وهم :
(مديرو العموم - الرؤساء - الملاك - المستشارون - مجلس الإدارة)
- واضعي الاستراتيجية يختلفون بأختلاف أنواع المنظمات ويختلفون في اتجاهاتهم وقيمهم ومدى تقبلهم المخاطر ومدى اهتمامهم بالأجل الطويل ونمط القيادة .

الفرص والمخاطر الخارجية :-

- من امثلتها (ثورة الحاسبات الآلية - التكنولوجيا - التحولات السكانية - تغير القيم حدة المنافسة مع الشركات الخارجية) ← (نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية)

القوة والضعف الداخلي :-

- هي نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي الى نمو جيد أو سيئ.
- ومن امثلتها : (التنظيم الأداري ومجالات التسوق - مشكلات الانتاج - انشطة البحوث)

البيئة الداخلية :-

- هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها.
- من امثلتها (امكانات التنظيم ومواردها المالية - الموارد البشرية والمعنوية)

البيئة الخارجية :-

- مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها او السيطرة عليها.
- ومن امثلتها (العوامل الاقتصادية - الاجتماعية - الثقافية - السياسة - التكنولوجيا متغيرات المنافسة - العملاء - الموردين)

✓ وتنقسم الى قسمين ١) بيئة عامة ٢) بيئة خاصة

البيئة العامة :-

- العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة (عامة) ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة.
- ومن امثلتها (الظروف الاقتصادية السائدة - المناخ السياسي - بعض المتغيرات الاجتماعية والثقافية)
- ان تأثير هذه العوامل (عام) على جميع المنظمات بأختلاف نشاطها وحجمها ومكانها داخل الدولة.

البيئة الخاصة :-

- العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل (خاص) على منظمات معينة نظراً للارتباط المباشر بتلك المنظمات.
- ومن امثلتها (العملاء - الموردين - تكنولوجيا الصناعة - المنافسين)
- تبدأ التأثير (متبادل) بين الطرفين.

* خطوات ادارة الاستراتيجية *

١- تخطيط : اعادة تنظيم المستوى - تحليل البيئة - الرؤية الشاملة - تدعيم الاتجاه التنويعي - التكنولوجيا
٢- صياغة : ايضاح وتمهيد الطريق - ترسم وتحدد السياسة - اختيار البديل المناسب
٣- تطبيق : حشد كل الموارد - وضع الأهداف الدورية - وضع السياسات - توزيع وتخصيص الموارد الاولويات
٤- مراجعة : قياس الأداء - اتخاذ الاجراءات التصحيحية

الفصل الثاني :- مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية :-

- هنتجر وفنيز : العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة فالإدارة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا .
- قوماسن : الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد .
- جلبيوك : اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق .
- تومبسون : رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد .
- روبرت : اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة .
- أنسوف : تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها .
- شاندلر : تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة .

الإدارة الاستراتيجية .

هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها .

ومن التعريف يمكننا الوقوف على المفاهيم التالية :-

- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة
- بيان أهمية رسالة المنظمة . التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف . التمام المنظمة ببيئتها .
- اهتمام بتحديد وتخصيص الموارد . اتخاذ القرارات على المدى البعيد . الاهتمام بتصرفات الإدارة العليا

مراحل تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية :-

المرحلة الأولى : التوجه بالتخطيط طويل المدى

المرحلة الثانية :- التوجه الاستراتيجي المحدود ← الفترة المسيرة

المرحلة الثالثة :- التوجه البيئي ← الفترة الراهنة

المرحلة الرابعة :- التوجه الاستراتيجي المتكامل ← الفترة الساطعة

المراحل الفرعية التي يشملها التوجه البيئي :-

١- مرحلة الستينات (الاستقرار) ٢- مرحلة السبعينات (التوجه المالي)

٣- مرحلة الثمانينات (التوجه التنافسي) ٤- مرحلة التسعينات (التغيير الموسع)

نقاط مهمة لمراحل تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية :-

- يطلق على مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى (الفترة الخافتة) لعدم وضوح معالمها
- فيها ظهور ما يسمى استراتيجية الإدارة (التوجه الاستراتيجي المحدود) .
- يطلق على هذه المرحلة (الفترة الراهنة) التوجه البيئي .
- تعد من أعقد المراحل وتمثل المرحلة (المعاصرة) ويطلق عليها (الفترة الساطعة) هي التوجه الاستراتيجي المتكامل .

أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :-

١) وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات ٣) تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية
٢) التفاعل البيئي على المدى البعيد ٤) تدعيم المركز التنافسي ٥) القدرة على أحداث التغيير
٦) تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة

الكفاءة والفعالية وعلاقتها بالإستراتيجية :-

الكفاءة : الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ويعبر عنها

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

الفعالية :- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ويطلق عليها (Consitiuncies)
مثل (الملاك - العاملين - الإدارة - المتعاملين - الموردين)

الكفء	الفعال
يعمل الأشياء بطريقة صحيحة	يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة
يحل المشاكل	يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل
يحافظ على الموارد والأدوات	يستخدم الموارد المتاحة بأقصى فعالية
يتبع النظام والمنهج الموضوع	يحصل على النتائج
يعمل على تقليل التكاليف	يعمل على زيادة الأرباح .

- ان التحديد الواضح والدقيق للإستراتيجية يعد أمراً هاماً ويساعد في الوصول الى تحسين فعالية المنظمة .

التفكير الابتكاري ودوره في البناء الإستراتيجي :-

تعريف التفكير الابتكاري :-

- التوصل الى فكرة وممارسة جديدة أو مزج بين عناصر موجودة ولكن بطريقة عصرية .
- قدرة الفرد على انتاج انتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة .

المكونات الأساسية لعملية الابتكار :-

١- الطلاقة الفكرية : أستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة قصيرة نسبياً .

٢- المرونة التلقائية : القدرة على انتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات و امكانية التحول من اتجاه الى آخر .

٣- الأصالة : القدرة على انتاج افكار جديدة عن ما هو معتاد ومألوف من الأفكار .

٤- القدرة على التداعي البعيد :
مدى القدرة على انتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي اليها المفكر .

خصائص مديري الأعمال ذوي السمات الابتكارية :-

١- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر مرؤوسيهم.
٢- الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيداً.
٣- الاستعداد لتحاول سياسات المنظمة
٤- القدرة على أصدار قرارات سريعة
٥- ارتفاع مهارة الانفعالات العقال ٦- عدم تصيد الأخطاء ٧- الابتعاد عن الحقد

الأبعاد الأساسية لعمليات الأدارة الاستراتيجية :-

١) التفكير الأستراتيجي	٢) التخطيط الأستراتيجي	٣) التطبيق الأستراتيجي
توافر القدرات والمهارات لقيام الفرد بالتصرفات الأستراتيجية	صياغة ورسم رسالة المنظمة ؛ ضوء رؤيتها الجوهرية	
خصائص الفرد ذو التفكير الاستراتيجي	مراحل التخطيط الأستراتيجي	متطلبات تطبيق الاستراتيجية
١- القدرة على بناء الغايات والأهداف	١- رسم رؤية المنظمة	١- الأهداف السنوية
٢- البصيرة النافذة والفراسة	٢- تحديد رسالة وغايات المنظمة	٢- صياغة السياسات
٣- الأستشعار البيئي	٣- تحديد الخصائص والسمات للمنشأة	٣- توزيع وتخصيص الموارد
٤- مهارات تحليل البيانات	٤- تحليل البيئة الخارجية والمحلية	٤- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي
٥- مهارة الأختيار الاستراتيجي	٥- القيام بمراجعة العوامل الداخلية	٥- الأدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية
٦- مهارة تحديد الموارد والأمكانيات	٦- تنمية الأستراتيجيات البديلة	٦- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الأدارية والقيادية.
٧- التجاوب الأجتماعي	٧- تقييم وأختيار الاستراتيجيات	
٨- مواكبة عولمة الفكر الأداري	٨- أختيار مدى الأتساق	
٩- القدرة على اتخاذ القرار	٩- اعداد الخطة المرحلية او البديلة	

مكونات سلسلة أغراض المنظمة :-

١) الرؤية ٢) الرسالة ٣) الغايات ٤) الأهداف

البدائل الأساسية للأستراتيجيات :-

١) البقاء على الوضع الحالي ٢) التوسع ٣) الانكماش.

أبعاد عولمة الفكر الأداري :-

١- انتاج الفكر الأداري ٢- تكوين حلقات الجودة بالمنظمات الكبيرة
٣- ابرام الاتفاقات الدولية المتعلقة بتنظيم عمليات الانتاج والتسويق والتمويل.

أنواع القرارات :-

١- القرارات الأستراتيجية : تخطيط اكبر
٢- القرارات التشغيلية : تخطيط أقل

سمات القرارات الاستراتيجية والتشغيلية :-

القرارات الاستراتيجية	القرارات التشغيلية
المركزية في المستويات العليا	تتعلق ببيان التخصيص المناسب للموارد
بعد القرار حتمياً	تؤثر مستويات المخرجات على انتاجها
عدم التكرار	ترشيد النفقات والتكاليف
قليلة في عددها	لا مركزية
تتعلق بالمدى الطويل	بالمدى القصير
تتعلق بالمنظمة ككل	بصورة متكررة
تهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية	

المعضلات التي تواجه المنشآت وتؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي :-

١- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر يجعل التخطيط متعاوماً .
٢- وجود العديد من المديرين الذين يترددون في وضع أهداف لهم
٣- وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يؤدي الى انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين .
٤- قصور الموارد المتاحة ٥- التخطيط الاستراتيجي الفعال يحتاج تكلفة عالية ووقت كبير
٦- خطوات التخطيط قد لا تكون مفهومة ٧- الأطراف بجميع مستوياتها لا تشارك في التخطيط
٨- أهمال المديرين لعمليات متابعة التخطيط ٩- تقلل تفاصيل التخطيط من شأن الرؤية الشاملة للعملية التخطيطية .

مصفوفة (SWOT)

- تسهم في التوصل الى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئة المؤثرة .
- انواع المصفوفات ١) بوسطن ٢) جنرال الكتريك ٣) SWOT
- تسهم في اجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية والداخلية .
- البيئة الخارجية (فرص - تهديدات) والبيئة الداخلية (قوة - ضعف)

	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
	التمويل - الأفراد - التسويق	التمويل - الافراد - التسويق
الفرص (O) تمثل مزايا نسبية للمنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية	الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة (SO)	الاعتماد على استراتيجيات التنموية لتغطية الضعف (WO)
التهديدات (T) تمثل مخاطر ومعوقات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا	الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات . (ST)	الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة لعلاج نقاط الضعف (WT)

نظم المعلومات الأستراتيجية :-

- تلعب المعلومات دوراً اساسياً في جميع مراحل ادارة الأستراتيجية وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية.
- ان نظام المعلومات يجب ان يتسم بالدقة والتوقيت الصحيح والارتباط الوثيق بالموضوع.
- ان الحصول على المعلومات والبيانات ليس دائماً بالصورة السهلة والبسيطة ولا تكون مضمونة
- معظم المعلومات الاستراتيجية تظهر في صورة تقارير

التحديات التي تواجه الأدارة الاستراتيجية :-

١- زيادة معدلات التغيير ٢- شدة المنافسة ٣- عولمة الأدارة فكراً وتطبيقاً
٤- التغيرات التكنولوجية ٥- تغير طبيعة قوى العمل ٦- عجز الموارد المتاحة وندرتها
٧- التحول من الفكر الصناعي الى الفكر المجتمعي ٨- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية

مستويات الأدارة الأستراتيجية :-

١) استراتيجية المنظمة ككل ٢) مستوى الأعمال ٣) مستوى الوظائف

أولاً : مستوى المنظمة ككل :-

- تمثل الأستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة
- تهتم بمجموعة منتجات المنظمة • اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد الحصة التسويقية.
- تنقية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها.
- تحليل وتعريف الفجوة الأستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية

ثانياً : مستوى الأعمال (القطاعات) :-

- تركز على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة
- اكثر تركيز - أقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل.
- من أهم الاستراتيجيات (تنمية السوق - خط المنتجات - التوزيع - التمويل - تحليل الأوضاع البيئية)

ثالثاً : استراتيجية الوظائف :-

- تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم أستغلال مورد معين بالمنظمة مادي او بشري.

عمليات ادارة الاستراتيجية :-

المرحلة الأولى : مسح وتحليل البيئة

توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة.

المرحلة الثانية : صياغة الاستراتيجية

وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة.

المرحلة الثالثة : تطبيق الأستراتيجية.

من اكثر المراحل صعوبة - تعمل على تهيئة المناخ التنظيمي - وضع الخطط - بناء الهيكل التنظيمي

المرحلة الرابعة : مراجعة وتقويم الأستراتيجية.

الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل.

- المنظمة نظام مفتوح
- تمثل المنظمة : تجمع بشري يهدف الى تحقيق هدف أو أهداف معينة
- المنظمة : كيان اجتماعي تهدف الى تحقيق أهداف (تنظيمية - فردية - مجتمعية)
- المنظمة : نظام متكامل ومتناسق
- المنظمة تحصل على مدخلاتها (العمال - المواد - رأس المال) من : البيئة المحيطة بها

أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية :-

١- الأهداف التي يجب تحقيقها ٢- الموارد المتاحة ٣- النطاق والمجال المتاح
٤- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك (انتاجي - استهلاكي - تنافسي)

- ان الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لامفر له عند وضع الاستراتيجية ونتائج هذه الدراسة تفيد في تحديد :-
- الفرص التي عليه للمنظمة اقتناصها .
- المخاطر والمعوقات .

تحليل عناصر البيئة الخارجية :-

هناك كثير من المداخل لدراسة العوامل البيئة المؤثرة ومن أهم هذه المداخل :-
١- التحليل الشامل للعوامل البيئة الخارجية
٢- تحليل البيئة الخارجية الى عوامل (عامة - خاصة) .

عناصر البيئة الكلية وفرعياتها :

العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
النظام الاقتصادي	الموارد وطرق الحصول عليها - هيكل السوق - الدخل - الأسعار - التنظيمات الاقتصادية .
النظام السياسي	القومية - نظام الدولة - القوانين - الخدمات العسكرية - الاتحادات الاحزاب السياسية .
المنافسة	المنافسة المحلية - العالمية - القدرة على تحليل معلومات المنافسة - التجسس الصناعي
التكنولوجيا	أساليب وعلوم الانتاج والتوزيع - الأوتوماتيكية - تدفق العمل والتشغيل - حالة التنمية الصناعية .
الثقافة والنظام الاجتماعي	القيم - العادات - المعتقدات - التقاليد - أنماط السلوك المقبولة - العرق السكان وخصائصهم .
مزيج المهارات المتاح	الخصائص الديموجرافية - التدريب وتنمية الكفايات - الاتحادات والنقابات تشريعات العمال .
الاستهلاك ومجموعة العملاء	قوة الشراء - التوقعات - الوقت - المكان - الجودة - الكمية - السعر الحاجات - الرغبات - الادراك .

العوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة :

١) بيئة خاصة ٢) بيئة عامة .

• **البيئة العامة :** العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة ادارة المنظمة وتشمل (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية)

وتأثيرها في ١) تحديد فرص الاستقرار والنمو ٢) بيان درجة الاستقلال والحرية ٣) السياسات والاجراءات التنظيمية .

البيئة الخاصة : العوامل التي تقع في حدود المنظمة وتختلف تأثيرها من منظمة الى أخرى وعليه الرقابة عليها مثل (العملاء - الموردين - المنافسين التشريعات والقوانين)

• **تكنولوجيا الصناعة :-**

تمثل مدى التقدم الآلي والتقنية في مجال أنشطة وعمليات المنظمة .

نموذج (مايكل بورتر) :-

• تحليل خماسي للصناعة ولعناصر المنافسة المختلفة .

• يهدف الى اجراء تحليل لعناصر الصناعة ودراسة مختلف الأطراف المؤثرة في مجال نشاط معين

• تتمثل عناصر نموذج (بورتر) الى :- ١) المنافسون في الصناعة ٢) المنافسون الجدد ٣) منتجو السلع البديلة ٤) قوة الموردين ٥) قوة المشترين

العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنافسين حالياً في صناعة معينة :-

١) معدل النمو ٢) مقدار التكاليف الرأسمالية ٣) مستويات تميز المنتج ٤) مركز العلامة في السوق

العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية :-

١) تغير او ثبات العوامل البيئة
٢) تعدد وتنوع العوامل البيئة
٣) تكلفة الحصول على المعلومات البيئية
٤) الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات .

مهم

الفصل الرابع : تحليل البيئة الداخلية .

أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية :

١- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة .
٢- الإطلاع على نقاط المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة .
٣- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها .
٤- بيان وتحديد نقاط الضعف .
٥- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي " نقاط القوة والضعف " والتحليل الخارجي في مجالات الفرص والتهديدات " .

عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها :

العوامل	المتغيرات
١- التسويقي	نصيب المنظمة من المهمة التسويقية - طريق المنتجات - جودة التسويق وضع المنتجات في دورة حياة المنتج - مدى الاعتماد على منتجات رئيسية شبكة التوزيع - الترويج " الإعلان - البيع الشخصي - العلاقات العامة .
٢- الإنتاج	حجم وموقع ونوع وعمر المصانع - الإدارة " التصميم - تعدد الخطوط - مدى عصرية طرق الإنتاج - الرقابة على الإنتاج - تكاليف الإنتاج المباشرة والتغيرة - المواد ومدى سهولة الحصول عليها .
٣- التمويل	هيكل الأصول الحالي - التدفق النقدي - حقوق رأس المال وحقوق الملكية الربحية - الاحتياجات الخاصة بالأنشطة الحالية - هيكل المديونية ومدى الاقتراض
٤- الأفراد	تأهيل القوى العاملة - نقابات العمال والاتحادات - مستويات الأجور والرتبات والحوافز - الظروف المادية والمعنوية للعمل .
٥- الهيكل التنظيمي	مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ومدى استيعاب مرونته المتشابكة - مستوى التنظيم قيم وأهداف واتجاه الإدارة العليا

المعايير المتكررة لتقييم النواحي الداخلية للمنظمة :

١- تحليل النصيب .
٢- الأداء التكنولوجي .
٣- مقارنة الأداء النهائي بالمنظمة
٤- الأداء في المنظمة والمنظمات المثيلة
٥- الأداء في الصناعة
٦- التعديلات الهيكلية

الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي :

(1)- ان اعتبار عنصر معين مصدراً من مصادر القوة أو عاملاً من عوامل الضعف أنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى فقد يمثل أحد العناصر مصدراً للقوة في احدى او احد المنظمات

(2)- ان المنظمة يجب ان توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يكون متوفر في البيئة.

(3)- ان المنظمة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات لبيئة قدر المستطاع .

(4)- ان المنظمة يجب ان تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها .

SBAKI

الفصل الخامس: رؤية ورسالة المنظمة.

تعريف الرؤية: تصور يجمع بين الخيال والحقيقة (الواقع) يغترق حجب الزمن ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما. تتجاوز الحدود بين بيئتها ووضعها التنافسي الحاليين.

العوامل التي يجب وضعها في الاعتبار لصياغة الرؤية:

١- التطور التكنولوجي ٢- القدرات الجوهرية ٣- النواحي المالية ٤- بيئة العمل ٥- متطلبات الملاك.

- ان صياغة الرؤية أمر هاماً لا يعني الجمود والسماح للتخطيط طويل المدى بتقييد المنشأة بل يجب ان تركز المنظمة على مسار مشترك للتطور يتسم بالمرونة.

الأساليب التي يدرك بها كل مشارك للرؤية:

جعل كل مشارك يصف الصورة التي يعتقد أن المنشأة ستعتمد عليها عند تحقق الرؤية.

علاقة الرؤية بالأبعاد المختلفة للاستراتيجية:

١- تعبر الرؤية او التصور المستقبلي عما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً
٢- وضع المسودة (الرؤية) أولاً ثم تحدد بدقة بمجرد الانتهاء من الصياغة.
٣- تصاغ الرؤية بشكل عام ٤- تقدم الرؤية صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه.

(مهم) خصائص العبارات الدالة على الرؤية:

١) الالهام ٢) الوضوح ٣) ذات معنى وفخري ٤) الاستقرار النسبي ٥) علامات مضيئة للطريق ٦) تحفيز للعاملين والعملاء ٧) تتطلع للمستقبل ٨) الايجاز والتحديد والابتعاد والتعبير

الرؤية تختلف عن الرسالة:

الرؤية: طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل ولا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية
الرسالة: تحدد السبب في وجود المنظمة وتحدد كيف تسعى المنظمة لتحقيق الحلم.

مفهوم الرسالة وأهميتها:

- رسالة المنظمة: الأطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وأسواقها ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة.

الابعاد المحسوسة من التعريف السابق:

١- ان الرسالة تمثل الأطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وصورتها عند المنظمات الأخرى.
٢- توجه كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة وتعد المبرر لوجود المنظمة.
٣- تعد الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
٤- التعبير عنها يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي مهم جداً
٥- توضح الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

أهمية وضع رسالة واضحة :-

• من أهم تميز الشركات ونجاحها هو وضع رسالة واضحة :-

الأسباب :-

١- ضمان الاجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم ٢- الامداد بأسس ومعايير واحدة لتوجيه الموارد
٣- بناء اسلوب وطابع عام ومناخ تنظيمي موحد ٤- القيم والاتجاهات هي المنطلق لحركة جميع الأفراد
٥- تسهيل عملية ترجمة الأهداف ٦- تحديد الأغراض وترجمتها الى أهداف وتفصيلات محددة
٧- الامداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي .

خصائص الرسالة الفعالة :-

١- القابلية للتحول الى خطط وسياسات ٢- الواقعية والموضوعية
٣- التكيف مع البيئة ٤- التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء
٥- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج ٦- تحقيق التفاعل بين اجزاء ومكونات المنظمة
٧- الوضوح ودقة التعبير ٨- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة ٩- الانسجام مع الغايات
١٠- مراعاة ديناميكية التنظيم ومحاكاته لمتوقع مستقبلاً .

عناصر رسالة المنظمة :-

١- العملاء
٢- المنتجات
٣- الأسواق
٤- التكنولوجيا
٥- البقاء - النمو - الربحية
٦- الفلسفة والايديولوجية
٧- المفهوم الذاتي
٨- الصورة العامة
٩- العاملين .

مراحل تطور واهتمام المنظمات بوضع رسالة للمنظمة :-

المرحلة الأولى : عدم وضوح الرسالة
المرحلة الثانية : وضع رسالة عامة
المرحلة الثالثة : وضع رسالة محددة
المرحلة الرابعة : مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة

الفصل السادس : تحديد الغايات والأهداف .

- الغايات والأهداف تسهم في اصدار القرارات الاستراتيجية وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها .
- تسهم في بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق
- يساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية .

الفرق بين الغايات والأهداف :-

الأهداف : النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها وتنقسم الى قسمين (عامة ، فرعية)

- الأهداف العامة او الرئيسية (Goals) : الغايات

هي الأهداف التي تتميز بالغايات الرئيسية الواجب تحقيقها مثل : تعظيم الربحية .
وأخذه صفة الشمول والعمومية .

- الأهداف الفرعية (Objectives) : الأهداف

تشير الى الأهداف الموسعة المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها الى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها . وتشمل :- ١) الحالة او الوضع المرغوب تحقيقه
٢) وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب .
٣) نتيجة يمكن تحقيقها (موضوعية - قابلة للتحقيق)
٤) اطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتيجة المنشودة

خلاصة القول :-

* الأهداف العامة (الشاملة) : Goals

تمثل ما ترمي المنظمة الى تحقيقه في المدى البعيد ، توضع بصورة مجردة وترتبط بالاستراتيجية .

* الأهداف الفرعية :

تمثل هدفاً على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتقوم الأدارة بتحديدها لبيان اكثر تفصيلاً وإيضاحاً للأهداف العامة . وكرشد للتتابع .

* أهمية وضع الأهداف :- مهم

١- من أهم عناصر التخطيط
٢- مرشداً لاتخاذ القرار
٣- تساعد في المستويات العليا في وضع الأهداف في المستويات التالية .
٤- تحديد مراكز المسئولية
٥- تفويض السلطة
٦- بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها .
٧- وضع المعايير والمقاييس
٨- تقييم أداء الأفراد .

تصنيفات الأهداف

- الرئيسية والفرعية
- المعلنة والواقعية
- الفردية والتنظيمية
  - مستوى الأفراد
  - المستوى التنظيمي
    - الموقف التسويقي
    - الابداع والتجديد
    - الانتاجية
    - الموارد المالية والمادية
    - الانجاز الاداري
    - الربحية
    - انجاز العاملين
    - المسئولية العامة

* الأهداف الرئيسية : لا تحتاج الى التدليل بوجودها مثل (الأرباح)
* الأهداف الفرعية : ذات طبيعة وسيلة وهي أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف الرئيسية مثل (تحقيق مبيعات معينة)
* الأهداف المعلنة : المنشورة للجمهور من خلال التصريحات والتقارير مثل (صدق المسئولية الاجتماعية)
* الأهداف الواقعية : الأهداف التشغيلية والعملية اللازمة لأدارة العمليات داخل المنظمة. مهم
* الأهداف على مستوى الفرد : لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة المحددة مثل (حافز لو)
* على المستوى التنظيمي : يمكن ذكر اقتراح الأهداف التالية ↓ :
* الموقف التسويقي : السيطرة على نصيب معين من السوق .
* الابداع والتجديد : تحديد معايير للمنتجات الجديدة
* الانتاجية : يضع التنظيم الأهداف التي تمكنه من قياس كفاءة استخدام موارده المتاحة
* الموارد المالية والمادية :
* الانجاز الاداري والتطوير
* الربحية :
* انجاز العاملين واتجاهاتهم .
* المسئولية العامة .

الفصل السابع : البدائل الأستراتيجية :

* العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين الأستراتيجيات : -*

١- الأهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها
٢- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية
٣- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة .
٤- قيم الأدارة وأخلاقياتها والمهارة الأدارية والتنظيمية المتاحة .

- تمثل الأهداف الخطوة الأولى لصياغة الأستراتيجية المناسبة .
- الفرص والمخاطر والقوة والضعف يعتبران من أهم العوامل التي تخدم عند بيان البدائل الأستراتيجية
- العلاقة بين بدائل الأستراتيجيات والأهداف وأهم القيود الواجب مراعاتها : -

الأستراتيجية	البدائل	الأهداف	القيود
الابقاء على الوضع	الابقاء على الوضع الحالي	النمو المحدود	١- خصائص السوق ٢- الموارد التنظيمية
	١) التركيز	الأرباح - كسب قطاع معين	١- المنافسة ٢- معدلات النمو
التوسع	٢) التنويع (المرتبط)	النمو - الارباح - التنويع	ملاءمة السوق والتكنولوجيا قدرة ومهارة الأدارة
	٣) التوسع (الغير مرتبط)	النمو - التنويع	التحكم في العمليات التنسيق بين المخرجات كسب ثقة العملاء
	٤) التنويع (الأسي الأفقي)	النمو - الرفاهية	قدرة الادارة على التعاون والتفاعل والاندماج .
	٥) المشاركة	النمو المتفاعل	مشاركة شركات اخرى
الانكماش	تخفيض حجم العمليات الاستسلام لشركات أخرى التحول الى نشاط أخر التصفية وبيع الاصول	تخفيض النفقات الاستثمار في السوق النمو المحدود الخروج المباشر من السوق	خصائص السوق والعملاء انخفاض الموارد اهتزاز السوق ظهور تكنولوجيا حديثة عدم القدرة على الاستمرار

① استراتيجية الابقاء على الوضع الحالي :-

تمثل استمرار الشركة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب ويقاس مستوى الأداء بحصل نمو المبيعات ويكون غالباً عند مستواه السابق .

أهم المبررات الداعية لاتباع استراتيجية الابقاء على الوضع :-

١- رغبة اصحاب المنشآت الصغيرة في النمو
٢- قناعة بمستويات ارباح متواضعه
٣- تجنب المخاطر المترتبة ٤- تخوف الأدارة من زيادة الانفاق
٥- قصور الامكانات المتاحه ٦- عدم توفر القدرات والمهارات
٧- القيود البيئة (السكان - الموارد الطبيعية - التكنولوجيا) .

المخاطر التي تتعرض لها المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية :-

١- التغير في الظروف والعوامل الطبيعية .
٢- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية .

② استراتيجيات النمو والتوسع :-

يساعد النمو في تحقيق كثير من المزايا منها :-

- قدر اكبر من الارباح • مكانة أقوى • سمعة أفضل • أقتصاديات الحجم الكبير
- السيطرة والنفاذ - الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك • الاستفادة الجغرافية
- الاستفادة القصوى من المعلومات .

استراتيجية التركيز :-

تشير الى تركيز امكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه ، تنتج نوع واحد من المنتجات

الابعاد الممكنة لاستراتيجية التركيز :-

١- التركيز على العملاء ٢- جذب عملاء منافسين ٣- جذب عملاء جدد ٤- التركيز على المنتجات
٥- التركيز على التكنولوجيا .

• مزايا الاعتماد على هذه الاستراتيجية (التركيز) :-

١- الاستفادة بمزايا التخصص ٢- القدرة على التجديد والتطوير ٣- اكتساب المزايا التنافسية

أسباب عدم أهتمام بعض المنظمات باستراتيجية (التركيز) :

١- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئة المحيطة .
٢- ظهور منافسون جدد يعملون في نفس المجال
٣- التطور التكنولوجي
٤- الاتجاه الى اشباع مختلف حاجات ورغبات العملاء للحفاظ عليهم
٥- توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات متعدده مما يخفض احتمال تعرض الشركة للخسائر
٦- عدم التعرض للتوقف بسبب انخفاض او ندرة المواد الخام
٧- الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى الشركة (مادية - بشرية)

٣ استراتيجية التنويع :

- تستخدم من اجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق اضافة اسواق او منتجات
- الغرض من التنويع السماح للشركة بالتوسع في أعمالها .
- عندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع (استراتيجية التنوع المرتبط)
- واذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة والقديمة فانها تتبع استراتيجية (التنوع الغير مرتبط)
- التنويع الداخلي : تتصل الجهود الخاصة بالاضافة والتطوير
- التنويع الخارجي : اندماج الشركة مع أخرى - شراء وحدات انتاجية خارجية أو خطوط انتاج وعمليات
- التنويع الافقي : اضافة وحدات من نفس النوع
- التنويع الرأسي : فيها تتعدد الوحدات التي تمر بها المنتج .
- التنويع الأمامي : الرغبة في السيطرة على الأسواق
- التنويع الخلفي : الرغبة في السيطرة على المواد الخام

التنويع المرتبط والغير مرتبط :-

التنويع المرتبط :-

اضافة انشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية ، ويعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة والامكانات .

ويعاب عليها : عدم توفير القدرات والمهارات وعدم ملائمة الأسواق او التكنولوجيا .

التنويع الغير مرتبط :-

تتحول الشركات الى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية للنشاط للشركة . ويتم الاستعانة بهذا النوع للاستفادة من سمعة الشركة ومركزها التسويقي .

الغرض الرئيسي من هذا النوع : تحسين ربحية الشركة - اشباع الرغبات ، كسب العملاء

ويعاب عليه : التشتت الذي يتسم به عمليات وأنشطة الشركة .

-: التنويع الداخلي :-

- تتمثل في اعتماد المنظمة على نفسها . مهم

مهم اشكال هذه الاستراتيجية :-

١- دخول أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية .
٢- جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية .
٣- تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية .
٤- تسويق منتجات جديدة في اسواق جديدة

التنويع الخارجي :-

يأخذ شكلين ١) الاندماج ٢) شراء شركة أخرى

- يكون الاندماج شكلاً جوهرياً ويتم انضمام شركتان لتكون واحدة وعادة ما تكون شركات ذات حجم صغير.

تلجأ الشركات الى الاندماج وشراء شركة أخرى للأسباب التالية :

١- زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع مما عند الاعتماد على التنويع الداخلي
٢- الاطمئنان الى توفر المواد المطلوبة وزيادة المخزون ٣- العمل على توازن خطوط الانتاج
٤- تدعيم الموقف المالي ٥- استقرار مبيعات الشركة

الأسباب الداعية لان تبيع الشركة نفسها لأخرى :

١- زيادة قيمة أسهم الملاك بعد البيع ٢- زيادة معدل نمو الشركة في وضعها الجديد
٣- استمرار نشاط الشركة ٤- الاستفادة من الخبرات ٥- التغلب على المشاكل

الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنويع الخارجي :-

١- تحديد الأهداف بوضوح ٢- تحديد الأرباح لكل من مساهمي الشركتين المندمجتين
٣- تحديد نقاط القوة والضعف ومعايير الأداء الرئيسية ٤- اشتراك كبار المسئولين في كل من الشركتين في تحمل المسئولية ٥- خلق مناخ من الثقة المتبادلة ٦- الاهتمام بالآراء والمقترحات

أسباب تؤدي لفشل الاندماج :-

١- المغالاة في الدفع للشركة المشتراة ٢- افتراض ان المنتجات ستحمل أحاسيس بنفس الجودة
٣- اتمام اجراءات الاندماج بسرعة دون دراسة ٤- التوسع والتنويع في مجالات غير واضحة
٥- اكتساب ثقافات وأخلاقيات الشركة المشتراة قد تمثل تباينا لثقافات الشركة المشترية
٦- تحمل مشاكل الشركة المشتراة وقد لا تكون في الحسبان عند اتمام التعاقد.

التنوع الأفقي والرأسي :

- التنوع الافقي : اضافة وحدات جديدة (مرتبط او غير مرتبطة)
- اشكال التنوع الافقي : أفقي مرتبط (يتم داخليا) غير مرتبط (داخلياً وخارجياً)
- مرتبط افقيا (داخلياً) ← اضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية
  ← شراء شركة اخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات الشركة الداخلية
- أفقي غير مرتبط (داخلياً) ← انتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي
  أفقي غير مرتبط (خارجياً) ← الاندماج مع شركة اخرى تمارس نشاط مختلف.
- التنوع الرأسي :-
- رأسي خلفي ← ① مرتبط ② غير مرتبط
- رأسي خلفي (مرتبط) عند رغبة الشركة في السيطرة. رأسي خلفي (غير مرتبط) الرغبة في التمتع بالقدرة على انتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي.

التنويع الرأسي الدعامي :-

(مرتبط) — (غير مرتبط)

تتجه الشركة لتنمية منافذ التوزيع — فتح منافذ تجزئة لا تتعامل مع خط المنتجات الحالية

استراتيجية المشاركة :

تشير الى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين شركتين أو أكثر.

أسباب الاستعانة بأستراتيجية (المشاركة) :-

١- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ٢- توزيع تكاليف البحوث والتطوير
٣- الاستفادة من الخبرات والكفاءات ٤- التكامل بين الشركتين ٥- دخول الأسواق الدولية
٦- تستخدم كشكل تجريبي ٧- تستخدم لاقتحام مجال المعاملات في دولة معينة.

استراتيجية الانكماش :

• البديل الثالث من البدائل الأستراتيجية المتاحة.

يمكن ان تأخذ درجة تخفيض الشركة لأعمالها عن معدلات الفترة السابقة أحد الاشكال التالية :-

١- تخفيض حجم العمليات ٢- الاستسلام لشركة اخرى ٣- التحول كلياً الى نشاط آخر
٤- التصفية وبيع الأصول.

① تخفيض حجم العمليات :-

تقوم على الغاء بعض الوحدات الانتاجية او الحد من معدلات انتاج الوحدات الحالية

② الأستسلام لشركة أخرى :-

يتم اتباعها عندما تبيع الشركة معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم بتسويقها وتتحمل هي من تكاليف النشاط التسويقي.

③ استراتيجية التحول كلياً الى نشاط آخر :

التحول من نوع معين من الأعمال الى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده.

④ استراتيجية التصفية وبيع الأصول :-

انتهاء عمل الشركة بحيث تغلق ابوابها وتصفي أعمالها وتبيع أصولها، وعادة ما تعتبر التصفية هي البديل الأخير أمام الشركة

ملاحظة :

يمكن للمنظمة الأستعانة بأكثر من استراتيجية في نفس الوقت تبعاً لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدة.

الفصل الثامن : الاختيار الاستراتيجي :

نموذج جماعة بوسطن .

الغرض منها : وضع قرار الاختيار الاستراتيجي الذي يتعلق بمنتج أو مجموعات معينة من المنتجات

منطلقات نموذج بوسطن :

المتغير الأول : المركز التنافسي للشركة او حصتها في السوق (المحور الأفقي)

المتغير الثاني : معدل النمو في النشاط وذلك فيما يتعلق بالصناعة (المحور الأسي)

مرتفع	(نجوم) النجوم (الهر والوجع)	(علامة استفهام) ؟؟ (أسئلة)
	درجة الربح (عالية) ←	لها المركز التنافسي (الحصة السوقية) منخفض
معدل النمو	الحصة السوقية (عالية) ↓	معدل النمو ← مرتفع (عالي)
	(٣)	(٢)
منخفض	(الضوء) البقرة الحلوب (الشوك والشيك)	(صبطا) الكلاب (الكماشة)
	الحصة السوقية مرتفعة	الحصة السوقية (منخفض) ↓
	ومعدل النمو منخفض .	معدل النمو منخفض ↓
	(٤)	(١)
	مرتفع	منخفض

المركز التنافسي

مزايا كل مربع :

النجوم : درجة عالية من القبول - ازدياد المبيعات - زيادة الأرباح - مكانة مركزية قوية

البقرة الحلوب : ان المنتجات في هذه الحالة تظل في المراحل الرابحة وتكون النمو أخذ في التدهور، كبر حجم التدفق - مرحلة النضوج - لا ترتبط بالرابحية .

الاستفهام : انخفاض مبيعات المنتجات - تناقص الأرباح - أقبال العملاء على منتجات المنافسين - عدم استغلال كفاءة ومكانة المنظمة .

الكلاب : انخفاض المبيعات بشكل كبير - تناقص الأرباح و عدم الإقبال على المنتجات - تقادم المنتجات .

الاستراتيجية بيار نموذج بوسطن وتوقع حياة المنتج :

- البداية الصحيحة للمنتج في المربع الثالث . ٣ ← ١ ← ٢ ← ٤

خطوات تطبيق نموذج بوسطن :

١) تحديد القطاعات السوقية

٢) تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي .

٣) تحديد موقع كل قطاع سوقي في المصفوفة

٤) اختيار الاستراتيجية الملائمة .

مفوقات نموذج بوسطن :

أ- استخدام أسلوب بسيط جداً للتفاعل مع مواقف معقده جداً

ب- الايجاز والاحكام الظاهري

جـ- تقوم المصفوفه على أفتراضين أساسيين هما: ① النموذج التقليدي لدورة حياة المنتج

② العوائد التي تحقق للمنظمة

د- التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية والعوامل المرتبطه بها

الفصل التاسع : تطبيق الاستراتيجية :

أهمية عملية تطبيق الاستراتيجية :

الفرق بين التطبيق والصياغة :

- ان النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن النجاح في تطبيقها حيث التطبيق أكثر صعوبة.

الصياغة قبل التطبيق	التطبيق
(١) تتم ببيئات موضوعية مختلفة عن العوامل المؤثرة	(١) يتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات
(٢) تركز على الفعالية	(٢) يركز على الكفاءة
(٣) الإمساك على التنبؤ والتوقع المستقبلي	(٣) الإمساك على العمليات التشغيلية
(٤) تتطلب مهارات توقع وتحليل	(٤) يتطلب مهارات دافعية وقيادة فعالة
(٥) تتطلب التنسيق والتكامل (عدد محدود من الأفراد)	(٥) يتطلب التنسيق والتكامل (عدد كبير من الأفراد)

- ان الصياغة لا تختلف كثيراً بين الشركات الكبيرة أو الصغيرة او الربحية والغير ربحية
- ان التطبيق يختلف كلياً من أختلاف الأحجام وأغراض الشركات .

مجموعة (ماكينزي) :

- نموذج ماكينزي يضم بيئات العناصر الأدارية والتنظيمية (السبعة ٧) الضرورية لنجاح تطبيق الأستراتيجية .
- جدول يوضح العناصر (٧) وتعريفها

العنصر	تعريفه
الأستراتيجية	مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق التنافسي
الهيكل	مجموعة العلاقات التنظيمية التي تعرفها الخريطة التنظيمية وتقسيم الأنشطة
الأنظمة	عمليات التشغيل والتدفقات التي تنسيق كيفية اتمام العمل داخل المنظمة .
نمط الأدارة	نمط الأدارة الأبوية والوجهة الفكرية لادارة المنظمة وفلسفتها العليا .
الهيئة الأدارية	الموظفون داخل المنظمة
القيم المشتركة	القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة
المهارات	القدرات والامكانات والكفاءات القادرة على تحويل الخطط الى واقع عملي .

الجهود والأنشطة لوضع الأستراتيجية موضع التطبيق :

١ - بناء الأهداف السنوية
٢ - تحديد المهام الأساسية
٣ - تخصيص المهام على الأفراد
٤ - التنسيق بين المهام المختلفة
٥ - تصميم نظام دقيق للمعلومات الأدارية
٦ - تصميم برامج خاصة للسلوك
٧ - تحديد مقاييس ومعايير الأداء المناسبة
٨ - وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات .

الفصل العاشر: المراجعة الاستراتيجية:

أهمية المراجعة الاستراتيجية:

- ان المنظمة من خلال رقابتها على التطبيق يتضح لها بعض المشكلات الداخلية أو الخارجية تمنع المنظمة من تنفيذ المشروعات طويلة الأجل.
- ان عملية المراجعة تبدو ذات أهمية بالغة لان العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد.

الإجراءات التصحيحية لعملية التقييم:

- ان التقييم ليس مطلوباً في حد ذاته بصورة مجردة.

الإجراءات هي:

١- اعادة تقرير الأهداف وتلقيحها ٢- ابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغيير
٣- زيادة رأس المنظمة بأصدار اسهم جديدة ٤- اضافة او تعديل منتجات
٥- تنمية قدرات أو مهارات العاملين.

العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة:

- يكمن غرض التقييم والرقابة في التعرف على درجة تطبيق الاستراتيجية ومسايرتها لأهداف ومهام المنظمة.

النقاط التي يتم التركيز عليها في تقييم الاستراتيجية:

١- تقييم ما اذا كانت الأهداف التي أعدت الاستراتيجية متمشية مع الأهداف التي توجهها.
٢- تقييم مدى جودة التحاليل والعمليات التنظيمية المستخدمة في تنمية وتطوير الاستراتيجية.
٣- تقييم مستويات الاستراتيجية ٤- تقييم قدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجية.
٥- تقييم الأداء الناجم عن اتباع الاستراتيجية.

العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات المراجعة والرقابة

1. استراتيجية المنظمة ← الرقابة والمراجعة الاستراتيجية
2. استراتيجية وحدات الأعمال ← الرقابة الادارية
3. استراتيجية الوظيفة التشغيلية ← الرقابة التشغيلية

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الاستراتيجية:

مستويات الرقابة / خصائص المعلومات	الرقابة الاستراتيجية	الرقابة الادارية	الرقابة التشغيلية
مصدر المعلومات	داخلية وخارجية	داخلية بعضها خارجي	مجال المعلومات
مجال المعلومات	عامة ورئيسية	عامة بشكل محدد	محددة ودقيقة
مستوى الاجمال	اجمالية	اجمالية وتفصيلية	تفصيلية
آفاق الوقت	مستقبلية وتاريخية	تاريخية	تاريخية
تكرار الاستخدام	عرضي مع زيادة الاستخدام	دورية ومتكررة على فترات	متكررة جداً ومستمرة في استخدامها

خطوات تقويم الاستراتيجية (المنظمة) :

١) مراجعة الأسس التي ينبني عليها الاستراتيجية
٢) قياس الأداء التنظيمي
٣) اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية .

س٣٠ - الخطوات الرئيسية في عمليات الرقابة التشغيلية

١- وضع المعايير
٢- قياس الأداء
٣- مقارنة الأداء بالمعايير
٤- اتخاذ القرار .

- البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير

١- خدمة العملاء ٢- الانتاج ٣- المواد البشرية ٤- الأداء المالي

- يتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس ويجب الاهتمام برقابة الكم والكيف وأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الأداء الشخصية .
- ان تحديد زمن القياس يختلف تبعاً للغرض من عمليات التقييم والرقابة .

أنواع الرقابة :

١) الرقابة السابقة : استخلاص الانحرافات والمعوقات من المنتج قبل اتمام العملية
٢) الرقابة المواكبة للتنفيذ : اعتماد المنتج قبل بدء الخطوة التالية للمنتج
٣) الرقابة اللاحقة : تطبيق المقاييس المحددة بعد أتمام العملية .