

مفاهيم الاستراتيجية

التخطيط الإستراتيجي: عملية منهجية مستمرة يتم من خلالها صنع وإتخاذ القرارات بشأن المستقبل

خطوات التخطيط الإستراتيجي:

- 1- تحليل البيئة الخارجية وتحديد التنافسية للمنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات
- 2- تحليل البيئة التشغيلية الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها .
- 3- إختيار الإستراتيجيات التى تقوم على نقاط قوة المنظمة ، و نقاط الضعف
- 4- متابعة عملية التنفيذ الإستراتيجي

الرؤية الإستراتيجية : بمثابة خارطة الطريق نحو مستقبل المنظمة المنشود

رسالة المنظمة: جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة ، وتميزها عن غيرها من المنظمات

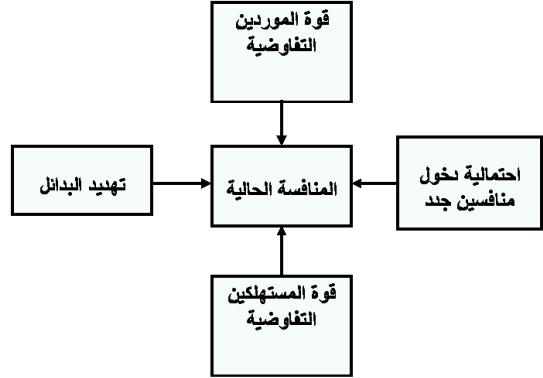
تحليل البيئة الخارجية

عملية تحليل البيئة الخارجية هى عملية استكشاف العوامل الإقتصادية والتكنولوجية والسياسية والإجتماعية والثقافية وقوى المنافسة ، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة فى بيئة المنظمة الخارجية



نماذج تحليل الصناعة والتنافس

نموذج بورتر للقوى الخمس



نموذج أوستن لتحليل الصناعة والتنافس

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق .
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة .
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة .
- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة .
- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها

عوائق دخول منافسين محتملين للصناعة

- 1- الولاء للماركة
- 2- مزايا التكلفة المطلقة
- 3- إقتصاديات الحجم
- 4- تكاليف تحول المستهلك
- 5- اللوائح والأنظمة الحكومية
- 6- عوائق الخروج من الصناعة
- 7- الإستثمارات فى الأصول الصناعية قليلة القيمة
- 8- التكاليف الثابتة العالية للخروج
- 9- الإرتباط العاطفى بصناعة معينة
- 10- إعتقاد الشركة على صناعة وحيدة لتحقيق عوائدها

تحليل البيئة الداخلية

عملية استكشاف العوامل الداخلية التى تؤدى الى تحقيق الميزة التنافسية

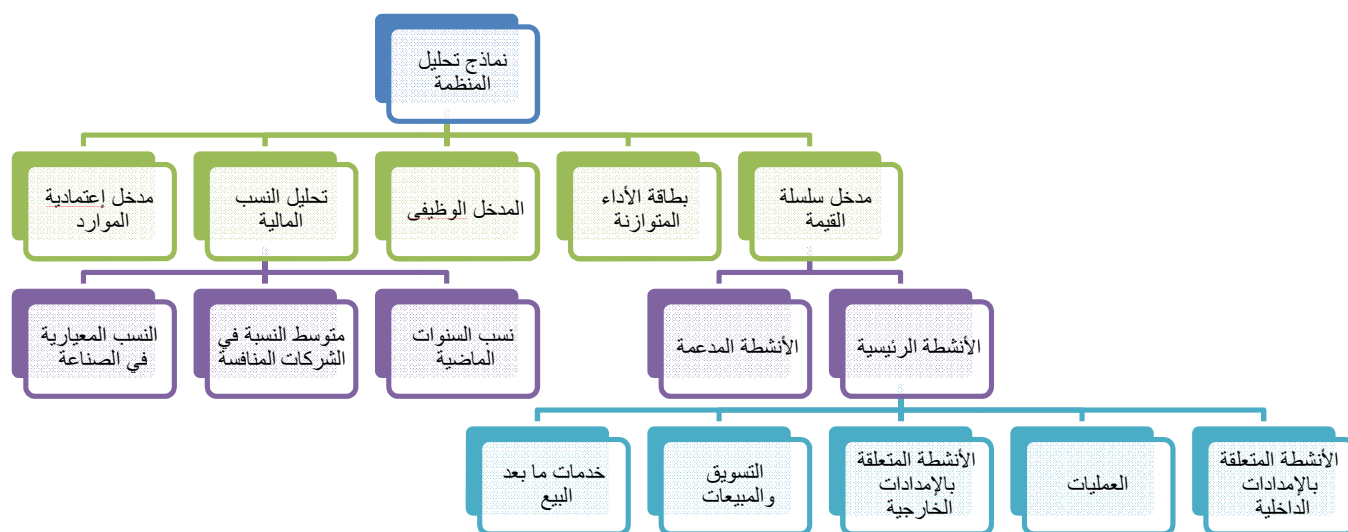


- الكفاءات المتميزة : نقاط قوة المنظمة وتتيح للمنظمة تميز منتجاتها
- الموارد : الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والعامل التنظيمي
- القدرات : مهارات الشركة فى التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي
- الميزة التنافسية : بناء الاستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق
- التميز وهيكـل التكلفة
- الأنشطة الأساسية : تصاحب إنتاج وتقديم خدمات أكثر للعملاء
- الأنشطة الداعمة : توفر البنية التحتية التي تسمح بحدوث أنشطة القيمة الأولية

تحليل المنظمة

أسس بناء الميزة التنافسية فى المنظمة

- 1- البحوث والتطوير
 - تحقيق كفاءة أكبر
 - تحقيق هيكل التكلفة
- 2- تطوير الكفاءة الإنتاجية (الانتاج المرن)
 - زيادة الكفاءة
 - تخفيض تكاليف الوحدة
 - تصنيع المنتجات وفقاً للمستهلك
- 3- تحديد متطلبات وظائف المنظمة فى تحقيق الكفاءة المتفوقة: أن يكون للإستراتيجيات على مستوى وظائف المنظمة كبير التأثير على مستوى الكفاءة
- 4- تحقيق الجودة والإعتمادية المتفوقة
- 5- تطوير القدرات البشرية
- 6- إشباع حاجات العملاء أوالمستفيدين



سلسلة القيمة: طريقة ينظر من خلالها إلى سلسلة الأنشطة التى يؤديها المنظمة

الموارد : هي كل الموجودات والإمكانات والعمليات والمهارات قد تكون :الموارد ملموسة كالأراضي والأموال والمباني ،وقد تكون غير ملموسة كسمعة الشركة

مجالات الجدارة : الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بشكل متميز عن الآخرين

بطاقة قياس الأداء المتوازن: هي نظام إداري يعتمد على تصميم نظام لتقييم الأداء يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة.

أصحاب المصالح

- وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة
- 1- المستثمرون
 - 2- العملاء
 - 3- المجتمع المحلي
 - 4- العاملون
 - 5- الجمعيات المهنية
 - 6- الموردون
 - 7- الحكومات



الاختيار الاستراتيجي

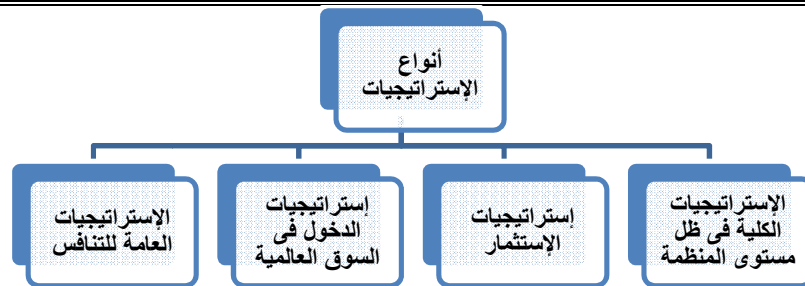
تحديد اتجاه مؤسسة ما في المرحلة المقبلة وعلى ضوء ذلك يتم اختيار أحد البدائل

نموذج SWOT

نقاط القوة / الفرص	نقاط القوة / التهديدات	نقاط الضعف / الفرص	نقاط الضعف / التهديدات
في السعي لتحقيق الفرص قصيرة المدى	التركيز على التخلص من التهديدات التي تواجه المؤسسة	التركيز على مجالات التطوير والتحسين.	التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها

الإختيار الإستراتيجي

مصنوفة بوسطن	SPACE	مصنوفة جنرال اليكتريك/ماكينزي
وهو أهم وأكثر النماذج قبولاً وإتفاقاً ● = Tesco Ireland ○ = Tesco UK		• محور رأسي : مدى جاذبية الصناعة • محور أفقي : الوضع التنافسي
خطوات تطبيق مصنوفة بوسطن 1- تحديد القطاعات السوقية 2- تحديد خصائص المصنوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي 3- تحديد موقع المنظمة في كل قطاع سوقي على المصنوفة، وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة. 4- اختيار الإستراتيجية الملائمة . 5- لقيام بمراجعة مستمرة للإستراتيجيات المختارة		هي تطوير لفكرة محفظة الأعمال ،وقد قامت مجموعة ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال اليكتريك بتطوير نموذج محفظة الأعمال وذلك لتفادي الضعف في نموذج بوسطن
الإدارة الاستراتيجية – أنور جنبي		صفحة 3 من 5



الإستراتيجيات على مستوى المنظمة										
النمو المتمركز	تنمية السوق	تنمية المنتج	الابتكار	التكامل الأفقي	التكامل الرأسي	المشروعات المشتركة	التنوع المترابط	التنوع غير المترابط	إنقاص النشاط	التخلص
التركيز على منتج واحد مربح	إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي	قديم منتجات جديدة ولكن مترابطة	منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقدمة	زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية في نفس مجال النشاط الحالي	إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها	تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع شركة أخرى	بها دخول الشركة في مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال	مختلفة تماماً من حيث نوعية الأعمال	لتخفيض التكلفة	إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة

إستراتيجيات الإستثمار				
إستراتيجيات النمو الأولى	إستراتيجيات النمو	إستراتيجيات الركود	إستراتيجيات التشيع	إستراتيجيات مرحلة التدهور
بناء حصة في السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة	وهي إستراتيجية تتبع لتمكين الشركة من تحسين موقفها التنافسي النسبي في سوق يتسم بالنمو السريع	وهي إستراتيجية تهدف إلى زيادة حصة الشركة السوقية ،وتتبع هذه الإستراتيجية	تتبنى الشركات إستراتيجية في القيادة في التكلفة والتميز	في مرحلة الصناعة يشهد الطلب يكون منخفضاً

إستراتيجيات دخول الأسواق العالمية			
إستراتيجية التصدير	إستراتيجية التراخيص	إستراتيجية الأنواع المشتركة	التحالفات الإستراتيجية

الإستراتيجيات العامة للتنافس		
إستراتيجية القيادة في التكلفة	إستراتيجية التميز	إستراتيجيات التركيز
تهدف هذه الإستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين	وهي إستراتيجية تبنى على أساس التفوق في المجالات التالية : - التفوق الفني - الجودة - تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك	تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع تنافسي أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ،أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد ، أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج

التنفيذ الإستراتيجي

من أهم المراحل التي تمر بها إدارة إستراتيجيات المنظمة مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجيات موضع التطبيق

هناك ثلاثة عشر خطوة متتابعة ، لتنفيذ الإستراتيجية هي :

- 1- تحديد الإستراتيجية
- 2- تحديد المهام الإدارية
- 3- تخصيص المهام لمختلف أجزاء المنظمة (إعادة الهيكلة)
- 4- فرض علاقات السلطة
- 5- تخصيص الموارد لوحدة الأعمال والإدارات الوظيفية
- 6- وضع السياسات المسترشدة بها
- 7- توضيح الأهداف لمختلف المديرين
- 8- وضع طرق لعملية قياس الإستراتيجية
- 9- بناء نظام إدارة معلومات
- 10- وضع نظام للحوافز
- 11- العمل على تطوير وتنمية المواهب الإدارية
- 12- التأكد من وضوح آليات الرقابة
- 13- تقديم النتائج وتقدير الفجوات ، وتقديم المعلومات المرتدة

نموذج ماكينزي لتنفيذ الإستراتيجية

- 1- النظرة إلى الإستراتيجية على أساس إنها تحقق الميزة التنافسية
- 2- تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للهيكل التنظيمي
- 3- إنشاء وتكوين الأنشطة المختلفة
- 4- أسلوب العمل
- 5- الهيئة الإدارية
- 6- القيم المشتركة
- 7- المهارات

الرقابة

أدوات الرقابة الإستراتيجية

- أ. نظم الرقابة الإستراتيجية
- ب. آليات الرقابة الإستراتيجية
- ج. مراجعة الإستراتيجية
- د. مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية
- هـ. المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي
- و. القياس المقارن لأداء العمليات

خطوات الرقابة الإستراتيجية

- 1- تحديد مستويات الأداء المستهدف
- 2- إعداد نظم القياس والضبط
- 3- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة
- 4- تقييم النتائج وإتخاذ التصرف اللازم

خطوات قياس الأداء المتميز:

- 1- الاستعداد للتغيير
- 2- إختيار العمليات المحورية
- 3- تشكيل فرق العمل المكلفة بمعايرة العمليات
- 4- تحديد أفضل الممارسات
- 5- تنفيذ أفضل الممارسات