

بعض النقاط السريعة الإدارة الاستراتيجية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية هي عملية خلق أعمال الشركة وأسواق المستهلك من خلال تحليل....

الفرص والتهديدات في السوق

مسؤولة وبشكل مباشر عن تخطيط وتنفيذ واداء كافة الانشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية

استراتيجية وحدات الاعمال

الوظائف المكملة

كوظيفة التمويين و الانتاج والتمويل والتسويق

ادارة التغيير من

التنفيذ الاستراتيجي

تأتي مرحلة صياغة الاهداف في بيان الرسالة

عقب الانتهاء من تحديد الرسالة

والرؤية بعد

صياغة بعض القيم الرئيسية

ان التغيير الاجتماعي تنتج عنه

فرص وتهديدات

يقصد بالصناعة :

مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات او خدمات يمكن ان تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض

القطاع:

هو عبارة عن مجموعه من الصناعات المرتبطة الى حد بعيد

اقسام السوق:

هي مجموعة متميزة من المستهلكين داخل سوق ما

هناك علاقة بين الصناعة والسوق :

فمن خلال الصناعة يتم تحديد أقسام السوق

هيكل الصناعة:

يشمل مجموع الخصائص الفنية والاقتصادية للصناعة المعنية

يشكلون تهديدا على تنافسية المنظمة ومردوديتها

المشترين

يشكلون تهديدا برفع الاسعار او تخفيض مستويات الجودة للمنتجات

الموردين

تحليل المنشأة من خلال وظائفها

الاساسية

تحليل المنشأة من خلال وظائفها الاساسية ممثلة في:

الوظيفة المالية

الوظيفة الانتاج

وظيفة التسويق

وظيفة الموارد البشرية

الخصائص الاستراتيجية للمورد

المساهمة في خلق القيمة

الندرة والتفرد

عدم القابلية للتقليد

عدم القابلية للتبديل والاحلال

هي للدلالة على مجموعة او حزمة الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعا نظاميا

Core Competence

مجموعة من الدرايات والتكنولوجيا

الكفاءة

النشاطات الاولية:

- ١- الامدادات الداخلية
- ٢- العمليات التشغيلية او الانتاج
- ٣- الامدادات الخارجية
- ٤- الخدمة
- ٥- التسويق

النشاطات الداعمة

- ١- التمويل
- ٢- التطوير التكنولوجي
- ٣- ادارة الموارد البشرية
- ٤- البنية الاساسية للمؤسسة

نظرية اصحاب المصلحة واستراتيجية المنظمة:

تمثل الهدف الاساس لنظرية أصحاب المصالح في توسيع دور ومسؤولية المدير الى ابعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المنظمة ومصالح وحقوق من ليسوا بحملة الاسهم

مقتضيات نظرية أصحاب المصلحة:

- 1- المنظمة ان تسعى لتحقيق اهدافها واهداف اصحاب المصلحة
- 2- مسؤوليات المنظمة التوفيق بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصلحة
- 3- توسع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بحملة الاسهم في المنظمة

التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة او ما يسمى

تحليل السلطات

نماذج تحليل أصحاب المصلحة

- 1- التحليل حسب السلطة والاهتمام
- 2- التحليل حسب القدرة والشرعية واللاحاح

الهدف من تقسيم السوق الكلي الى عدة قطاعات سوقية متجانسة؟

بهدف خدمتها من خلال المزيج التسويقي المناسب

مضمون اثر التجربة :

ان تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الانتاج المتراكم

العامل الاساس في منحنى التجربة

التعلم

هدفت المصفوفات

الى تمثيل محافظة الاعمال الاستراتيجية للمنظمة في اشكال معينة يسهل دراستها ومعرفة اتجاهاتها

التحليل المصفوفي ساهم في

ساهم في الاعداد للقرار الاستراتيجي بشأن محافظة وحدة الاعمال

تعتمد مصفوفة BCG اساسا على

اثر التجربة كعامل ساسي لحديد الوضعية التنافسية

من اهم الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG

- 1- حصر المنافسة بالسوق فقط
- 2- حصر العوامل الاستراتيجية في عاملين كميين فقط
- 3- الاعتماد على اثر التجربة والتكاليف بالتالي فقط كميزة تنافسية
- 4- افتراضها ان البيئة غير مضطربة
- 5- الاعتماد على نموذج دوره حياة المنتج

استراتيجية التخصص:

هي استراتيجيات تعني بعمل المنظمة في مجال واحد

استراتيجية قيادة التكلفة

تستهدف هذه الاستراتيجية الحصول على ميزة التكلفة الاقل

استراتيجية التميز

تلك الاستراتيجية التي المؤسسة الى تقديم منتج معين على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد

استراتيجية التركيز

تهدف الى المتوقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطها على

- ١- على مجموعة من الزبائن معينة
- ٢- او على مستوى جغرافي معين
- ٣- او بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج

اتباع اكثر من استراتيجية أساس

حتى لا تتورط المنظمة في المسار الحرج فأنه يجب عليها الا تعتمد الا على استراتيجية اساس واحد.

اختراق السوق

هو توجه يستهدف محاولة زيادة الحصة السوقية بمعدل اعلى من السابق ويكون ذلك بيع نفس المنتجات لنفس الاسواق.

التوسع السوقي

هو الدخول في اسواق جديدة ومحاولة بناء اسم للشركة بها. من خلال خدمة عملاء جدد او مناطق جغرافية جديدة

تطوير المنتج

تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة او محسنة وتقديمها لنفس العملاء

التنوع

تقوم المنشآت بالدخول في مجالات جديدة والبيع على عملاء جدد

التنوع الدولي

يعني لجوء المنظمة الى اسواق جديدة خارج الدولة

تتم استراتيجية التنوع الدولي

- ١- التصدير
- ٢- فتح فروع خارجية

بدائل النمو (النمو من الداخل)

هي اعماد المنشأة على نفسها وذلك باستغلال مواردها المتاحة دون الحاجة للجوء للتحالفات الاستراتيجية مع الغير

النمو الخارجي

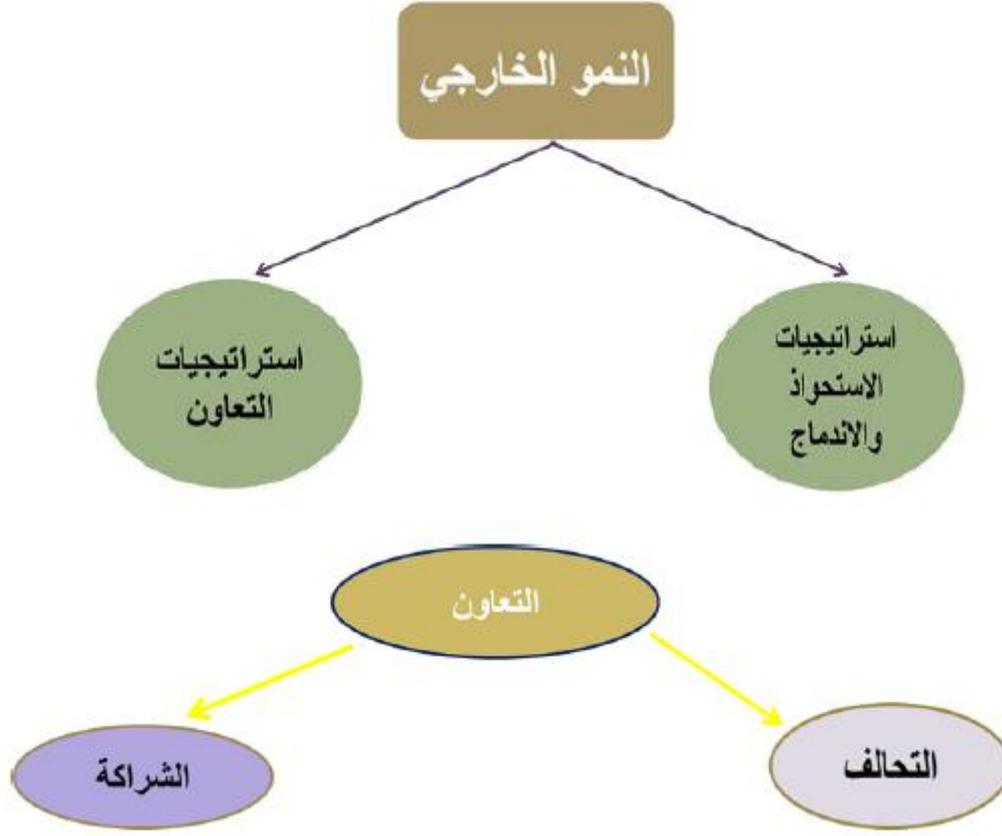
هي عملية خارجية وتتميز بمستوى كبير من التعقيد تستهدف النمو الخارجي جميع موارد وانشطة مؤسستين او اكثر من خلال حيازة ملكية اقتناء قدرات انتاج موجودة او الاندماج

الاستحواذ

يعني قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزز بها امكاناتها (اندماج الامتصاص)

الاندماج

تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة اخرى او اكثر



استراتيجية التعاون:

هي الاستراتيجية التي تسمح للمنظمة بضم امكاناتها مع امكانات منظمات اخرى لتحقيق مكاسب وقيمة افضل

الشراكة

هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة

التحالف

هو شراكة او تعاون بين مؤسستين متنافستين او اكثر للقيام بالالتزامات معينة ويكون محدود زمنيا وقابلا للتراجع على خلاف الاستحواذ او الاندماج

اشكال التحالف الاستراتيجي

تحالف التكامل: أي ان تستفيد المنظمات المتحالفة من امكانات بعضها البعض دون تناف بينهما

تحالف التجميع: يهدف الى الاستفادة من الطاقات الانتاجية للمنظمات المتحالفة

تحالف شبة التركيز: تقوم بموجبة المنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير وحتى الانتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسسات غير متنافستين

انواع الابداعات الاستراتيجية

استراتيجيات التحسين التدريجي: وهي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا

الاستراتيجية المشوشة: حسب هذه الاستراتيجيات تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الاعمال القائمة بتعديل التي تمنح للزبون كالطيران بالتكاليف المنخفضة او بتعديل سلسلة القيمة

استراتيجيات القطيعة: هي التي تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة .

من نماذج الاستراتيجيات التي اتخذتها Apple

استراتيجية المحيط الازرق

٤- المحيطات الزرقاء والحمراء:

أ- المحيطات الحمراء:

- تمثل الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة حيث يكون الصراع محتدما والمنافسة دموية، لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة.
- فضي المحيطات الحمراء تجهد الشركات للتغلب على منافسيها بهدف حيازة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في السوق الحالي.
- ومع ازدياد محيط السوق بالمزيد من المنافسين، تصبح الأوضاع دامية والمنافسة دامية ويخرج منافسون كثيرون من السوق.
- تعتمد كأساس للنجاح على مهارات معينة من خلال (تميز المنتج، أو تخفيض التكاليف، أو تحسين الجودة).

ب- المحيطات الزرقاء:

- تعني الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود. وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من (نقاط السوق النائية) التي لم يصلها من يعكر صفوها.
- أو هي الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر >> (لون المنافسة الدموية) <<.
- كما أنها تعني الابداع والابتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشرسية في عالم اليوم.

هي الاسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد

المحيطات الزرقاء

المبادئ الأساسية لاستراتيجيات المحيط الازرق

- ١- اعادة بناء حدود السوق
- ٢- التركيز على الصورة كاملة بغض النظر عن الارقام
- ٣- اطار العمل ذي الفعاليات الاربعة
- ٤- الوصول الى ابعد من الطلب الحالي
- ٥- وضع استراتيجية صحيحة متسلسلة

الزبائن المتوقعون: هم من يبحث عن الجديد دوما ومن سيكونون في مقدمة من يتقبلوا التغيير وينضمون اليك

الزبائن غير المتقبلين : من تتوقع رفض المنتج الجديد تماما

الزبائن الغير المعروفين (غير المكتشفين)

وهم من خارج نطاق طلب المنتج

يمكن تقسيم الاساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

- ١- المجموعة الاولى : تهدف الى تحديد البدائل المناسبة
- ٢- المجموعة الثانية: تهدف الى معرفة أي البدائل يمكن قبولها
- ٣- المجموعة الثالثة: تهدف الى مدى تقدير امكانية تنفيذ البديل الاستراتيجي

الناسبة: يتعلق بتقييم مدى تجانس ومواءمة الاستراتيجية مع الوضعية الحالية للمنظمة

القبول: يتغلب بالإداء المنتظر خصوصا من حيث الربحية والخطر

امكانية التنفيذ: يتعلق بتقييم امكانية تيل البديل الاستراتيجي

تحليل نظام القيمة:

يتضمن قيام الادارة بقدير الفوائد التي يمكن الحصول عليها عند تبني بديل استراتيجي معين.

البديل الاستراتيجي المناسب: هو الذي يحين الكفاءة والفعالية والتي تظهر في شكل قيمة مضافة

يمكن تقدير مدى توفر معيار القبول في البديل :

- ١- تحليل العوائد
- ٢- تحليل الخطورة
- ٣- توقعات اصحاب المصلحة

مقاييس تقدير القبول

- أ- تحليل العائد (الربحية ، التكلفة والفائدة ، تحليل القيمة، لأصحاب الاسهم)
- ب- تحليل الخطورة (النسب المالية ، تحليل الحساسية)
- ت- توقعات اصحاب المصلحة

معيار ان يكون البديل ممكنا:

- ١- تحديد التدفقات النقدية
- ٢- تحليل نقطة التعادل

التقويم والاختيار

ان المنشآت تستخدم نتائج التقويم لمساعدتها في نهاية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

- ١- الاختيار مقارنة بالأهداف
- ٢- الرجوع الى سلطة أعلى
- ٣- التنفيذ الجزئي
- ٤- استشارة جهة متخصصة

حدود معايير التقويم

- ١- تباين النتائج احيانا
- ٢- نقص المعلومات عن بعض البدائل
- ٣- صعوبة الفصل بين الابعاد الثلاثة
- ٤- عدم تجانس البدائل بينها مما يؤدي الى صعوبة المقارنة
- ٥- الفجوة بين التقديرات والواقع

مرحلة التنفيذ من اهم المراحل التي تمر بها الادارة الاستراتيجية للمنظمة لأنها

تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية

مكونات وأبعاد التنفيذ الاستراتيجي

- ١- اختيار الهيكل المناسبة
- ٢- توزيع المواد
- ٣- ادارة التغيير

اعادة الهيكلة:

- ١- مفهوم اعادة الهيكلة
- ٢- المهام والبرامج
- ٣- اعادة الهندسة (الهندرة)
- ٤- الهياكل التنظيمية
- ٥- هياكل التنظيمية والتنسيق
- ٦- الهيكل التنظيمي المناسب

تتحول المهام العامة الى مهام فرعية تتولاها الاقسام وذلك وفقا لخطط تسمى

البرامج

اعادة الهندسة (الهندرة)

هي تغيرات جذرية في طريقة اداء العمل – مثل (تقسيم العمل، والتخصص، وهرمية التنظيم، ومركزية الادارة و التخطيط المحكم)

الهياكل التنظيمية

تميز ما بين الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية الحديثة

من الهياكل التقليدية:

- ١- الهيكل البسيط
- ٢- الهيكل الوظيفي
- ٣- الهيكل على اساس وحدات الاعمال
- ٤- الهيكل المصفوفي

الهياكل التنظيمية والتنسيق:

هو كيفية تحقيق التنسيق بين الوحدات والاقسام والافراد

وهناك البات تستخدم للتنسيق من اهمها

- ١- العلاقة بين المركز والاجزاء (المركزية واللامركزية)
- ٢- السياسات والاجراءات
- ٣- تقنية المعلومات

تكون المنشأة عرصة للسقوط بدون

التنظيم الجيد الذي يتصف بالمرونة

العوامل التي تأثر على قرار الهيكل التنظيمي المناسب

- ١- نوع الاستراتيجية المختارة
- ٢- عملية الإنتاج
- ٣- التقنية
- ٤- حجم المنشأة وثقافتها

تخصيص الموارد

- ١- توزيع الموارد
- ٢- توزيع الموارد على مستوى المجموعة
- ٣- توزيع الموارد على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية والقسم
- ٤- طرق تخصيص الموارد

طريقة تخصيص الموارد

- ١- الميزانيات (تقوم بترجمة توزيع المواد بشكل مالي)
- ٢- تخطيط الموارد البشرية (يتعلق الامر بتحديد الاحتياجات من الكوادر والقوى العاملة الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية المتبعة
- ٣- أسلوب المسار الحرج : هو أسلوب يستخدم لتخطيط المشاريع وذلك بتجزئة المشروع الى أنشطة جزئية

ادارة التغيير

- ١- التغيير الاستراتيجي
- ٢- الانحراف الاستراتيجي وادارة التغيير
- ٣- ادارة عملية التغيير الاستراتيجي (اشكال ادارة التغيير – تكتيكات ادارة التغيير)
أ- اشكال التغيير : الاتصال ، المشاركة ، التدخل ، الإكراه)
- ٤- اخطاء في ادارة التغيير

ملاحظة:

إن أسلوب الاتصال والمشاركة يصلحان في التغيير التدريجي، وحتى في حالة التغيير الانتقالي، عندما لا تكون هناك حاجة لعمل التغيير بسرعة؛ أما أسلوب الإكراه، فيناسب التغيير الانتقالي، بينما يأتي أسلوب التدخل وسطا بين الأساليب (يستخدم في الحالتين).

ب- تكتيكات إدارة التغيير:

من جملة التكتيكات الممكن استخدامها لدينا:

- إعطاء الرموز (القدوة والمؤشرات التي تدل على التغيير المطلوب)؛
- تغيير تركيبة القوة (عندما يكون التغيير انتقاليا).

٤- أخطاء في إدارة التغيير:

من أهم الأخطاء الممكن الوقوع فيها لدينا:

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي؛
- غياب التحالف بين الإدارة والموظفين؛
- افتقاد الرؤية وعدم توصيلها بفعالية؛
- عدم تحقيق نجاحات سريعة؛
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنشأة.

ما اهمية الرقابة :

- ١- مفهوم الرقابة
- ٢- مفهوم الرقابة الاستراتيجية
- ٣- مهمة الرقابة الاستراتيجية
- ٤- خصائص نظم الرقابة
- ٥- خطوات تصميم الرقابة
- ٦- مستويات الرقابة (مستوى المجموعة – مستوى الوحدة – مستوى القسم – مستوى الفرد)
- ٧- خصائص ومميزات الرقابة الاستراتيجية
- ٨- نظرة الوكيل وحوكمة الشركات

مفهوم الرقابة :

الرقابة هي أنشطة تنظيمية تهدف لجعل أنشطة وخطط ونتائج المنظمة منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة.

تسمى الرقابة على مستوى الاقسام بالرقابة

بالرقابة التنفيذية او التشغيلية

٧- خصائص ومميزات الرقابة الاستراتيجية:

من أهم مميزات الرقابة الاستراتيجية، لدينا:

- تمارسها الإدارة العليا؛
- تهتم بالتوجهات الكبرى للمنظمة؛
- تعتمد على المؤشرات الكلية؛
- تركز على المنظمة ككل (مجموعة، وحدة، أقسام، أفراد)؛
- تستخدم أدوات وآليات عديدة؛
- تتابع علاقات المنظمة مع بيئتها؛
- ترتبط بشكل قوي مع التخطيط الاستراتيجي.

نظرية الوكيل وحوكمة الشركات

- ١- نظرية الوكيل (يسمى الطرف الذي يتم تعيينه من قبل اخر بالوكيل)
- ٢- حوكمة الشركات (هي عبارة عن اسلوب يضعه أصحاب المصلحة - حملة الاسهم وكبار المديرين - لرقابة اداء الوكلاء وتحقيق التوازن المصالح)

حوكمة الشركات فهي تحدد دور كل من مجالس الادارة جمعيات المساهمين والمدراء التنفيذيين سعيا لضمان

- ١- حقوق أصحاب المصالح
- ٢- تحسين اداء الشركات
- ٣- توجة الشركات نحو اهدافها الاستراتيجية

البيات وأدوات الرقابة الاستراتيجية

- ١- الرقابة السوقية
- ٢- الرقابة على المخرجات
- ٣- الرقابة البيروقراطية
- ٤- المقارنة المرجعية
- ٥- بطاقة الاداء المتوازن

بطاقة الاداء المتوازن

- ١- تعريف بطاقة الاداء المتوازن
- ٢- الابعاد الاربعة للتوازن

ينعكس التوازن في بطاقة الاداء المتوازن من خلال

- ١- المنظور المالي
- ٢- منظور العميل
- ٣- منظور العمليات الداخلية
- ٤- منظور التعلم والنمو

الرقابة السوقية:

يستخدمها أصحاب الاسهم ويقوم على مقاييس مالية وبالتالي فهي اكثر دقة وموضوعية لارتكازها على مقاييس مالية وتشمل

- ١- سعر السهم السوقي
- ٢- العائد على الاستثمار (قسمة صافي الدخل على رأس المال المستثمر) واجراء المقارنات الممكنة

الرقابة على المخرجات

وهي اسهل وأرخص ويلجأ اليها عندما لا تتوفر امكانية مقارنة أداء الشركة او الوحدات، بمنشآت ووحدات اخرى

الرقابة البيروقراطية

يلجأ اليها لانه يصعب في العديد من الاحيان قياس الاداء

الغرض من الرقابة البيروقراطية ليس الاهداف بل توحيد وتثبيت الطرق للوصول اليها

المقارنات المرجعية:

هي مقارنة ممارسات المنظمة في مختلف المجالات مع الممارسات الجيدة عند المنافسين او غيرهم

بطاقة الاداء قدمها كل من

نورتن وكابلن

تعريف بطاقة الاداء المتوازن:

هي نظام اداري (ليس فقط نظام قياس) الذي يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها الى افعال

تزود الادارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من اجل التطوير المستمر

بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد الاربعة للتوازن

- ١- البعد المالي
- ٢- بعد العمليات
- ٣- بعد الموارد البشرية
- ٤- بعد العملاء

ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال،

- التوازن بين الاهداف قصيرة الاجل والاهداف طويلة الاجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- المنظور المالي:

يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الاخرى للأداء المتوازن.

ويمكن قياس المنظور المالي عن طريق:

- حقوق المساهمين؛
- العائد على الاستثمارات؛
- العائد على الأصول؛
- الربحية؛
- كيف ننظر الى تطلعات الملاك؟

ب- منظور العميل:

- يحدد أقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمات أن تختارها للمنافسة.
- يمكن المنشآت من موازنة مقاييس مخرجات العملاء الرئيسية لأقسام السوق والعملاء المستهدفين.

ويمكن قياس منظور العميل عن طريق:

- رضا العميل؛
- اكتساب عملاء جدد؛
- الاحتفاظ بالعميل؛
- كيف يرانا العميل؟

ج- منظور العمليات الداخلية:

- يحدد إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية
- يحدد مواقع الإجراءات المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العميل

ويمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق:

- تحديد السوق؛
- تطوير خدمات تقديم المنتج؛
- تطوير خدمات السوق وبيع المنتجات؛
- تقديم خدمات المنتجات؛
- خدمات العميل؛
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟

د- منظور التعلم والنمو:

- يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية. لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها.
 - يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة.
 - يحدد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح
- ويمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق:
- الابتكار؛
 - تطوير الموظفين؛
 - نقل المعرفة؛
 - هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار؟