

مقرر الادارة الإستراتيجية | د. عبد الملوك مزهودة.

- المحاضرة الأولى:

■ [المفاهيم الاستراتيجية] ،

عناصر المحاضرة .:

- مقدمة : بيئة الأعمال - تصنيف القرارات .
- موضوعات القرارات الاستراتيجية - الاستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي - الادارة الاستراتيجية .

* بيئة الأعمال :

- البيئة ترهن استمرارية المنظمة وتعيقها في بلوغ أهدافها.
- التحولات السريعة:

- الاندماج ، الشراكة ، التحالف؛

- تقديم منتجات جديدة أو تغيير التشكيلة؛

- تبني سياسات واضحة كالتمييز المكثف أو السيطرة بالتكاليف؛...

- النجاح لا يأتي فقط من الفعالية التشغيلية

- سرعة الإبداعات في مختلف المجالات

- صراع أصحاب المصلحة لتعارض مصالحهم

- التعقيد .

* استمرارية المنظمات تتوقف على:

- ضمان مواءمة المنظمة مع تحولات البيئة
- التعرف على أسباب النجاح و الفشل
- اختيار الآليات والسبل الأنسب لتحقيق الأهداف
- بناء القدرات الإستراتيجية
- التحكم في توظيف القدرات الإستراتيجية
- التوافق بين الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة والقدرات التي تطورها

* منظمات عملاقة زالت:

- ١ - دايمو.
- ٢ - جنرل موتورز ٢٠٠٩.
- ٣ - بنك Lehman Brothers سنة ٢٠٠٨.
- ٤ - شركة Iridium لأنظمة الهاتف عبر الساتليت.
- ٥ - اثرون، وورلد كوم .

* شركات ظهرت صغيرة لكنها تعملت في وقت قصير:

- ياهو، قوقل ، ميكروسوفت ، امزون ، فايسبوك ، تويتر، ...

* تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff :

هي قرارات طويلة المدى تهدف الى خلق
اودعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن
تنافسيتها

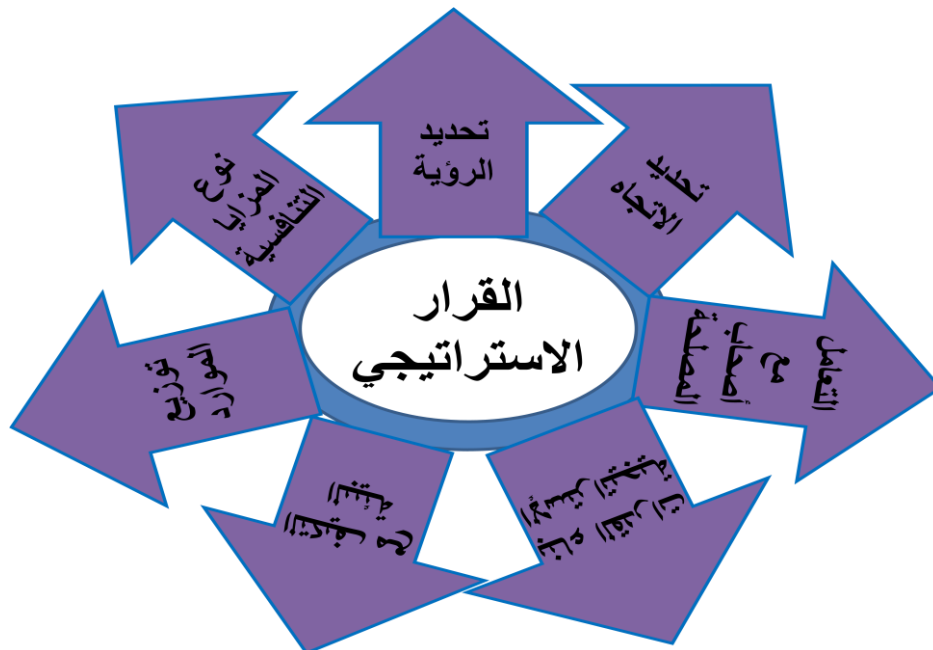
قرارات استراتيجية

هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ
القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصا
الأبعاد الوظيفية في المنظمة

قرارات تكتيكية

هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ
الأعمال الجارية للمنظمة

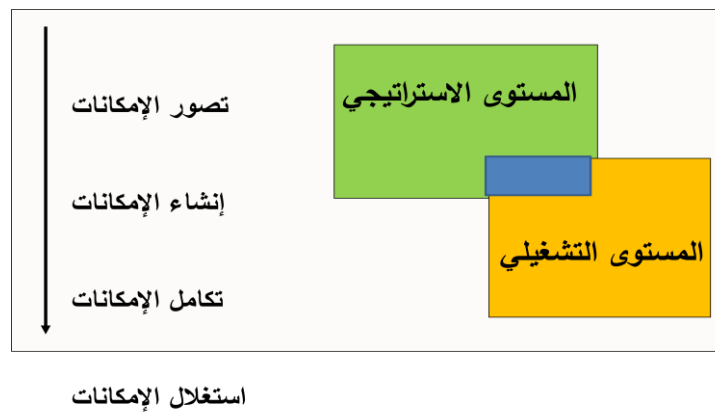
قرارات تشغيلية



* القرارات التكتيكية والإستراتيجية :

الخصائص	القرارات العملية	القرارات الإستراتيجية
التأثير	محدود، مصلحة واحدة	شامل لجميع المؤسسة
مدة الإعداد والتنفيذ	قصيرة	طويلة
إمكانية التراجع	سهلة	صعبة ومكلفة
الأبعاد	محدودة العدد	متعددة
البيئة والزمن	كقيود	متغيرات
الأهداف	واضحة	غامضة غالبا
التكرار	كثيرة	شبه نادرة
طبيعة القرار	استغلال الإمكانيات	خلق إمكانيات جديدة
المهارات المطلوبة	محددة ومعارية	متباينة وخلاقة

* تقاطع المستوى الاستراتيجي مع التشغيلي:



* تعريف الاستراتيجية :

- من الناحية اللغوية:

إن كلمة إستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية **Strategos** والتي تتكون من كلمتي:

Stratos أي الجيش.

Agein أي القيادة - لذا فهي تعني أيضا فن قيادة الجيوش.

- من الناحية الاصطلاحية: فالتعريف والمعاني كثيرة:

- الاستراتيجية هي طريقة تفكير تمكن من ترتيب الظواهر ثم من اختيار الاجراءات الأكثر فعالية من اجل الوصول الى الهدف المرتقب .
- الاستراتيجية هي مجموع القرارات والعمليات المتعلقة باختيار الوسائل وبتعبئة الموارد قصد الوصول الى هدف معين.
- الاستراتيجية هي عبارة عن قيادة تحولات علاقة نظام المنظمة مع بيئته وعلاقات حدود هذا النظام مع غيره .

* الإستراتيجية كل مركب:

الإستراتيجية هي كل مركب من Mintzberg حسب :

- الخطّة: سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما .
- الوضعية: الموقع المرغوب في تحقيقه داخل المحيط.
- الأفق: النظرة إلى العالم المقتسمة مع مختلف أعضاء المنظمة .
- النموذج: النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة.
- الحيلة: التوجه الذي تتبناه المنظمة للتفوق على المنافسة .

* تعريف الاستراتيجية :

الاستراتيجية هي عمل فكري ينتهي بتخصيص الموارد يلزم المنظمة على المدى الطويل ويحدد مجال نشاطها على النحو الذي يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية والاستجابة لتطلعات اصحاب المصلحة .

* خصائص الاستراتيجية :

- الاستراتيجية عمل فكري.
- تؤدي الى تخصيص الموارد.
- تلزم المنظمة على المدى الطويل.
- تحدد مجالات نشاط المنظمة.
- تحدد علاقات المنظمة مع بيئتها.
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها.
- تستهدف التوفيق بين تطلعات اصحاب المصلحة.
- تستثمر التفكير العقلاني والقدرات الحسية للمديرين.

* مستويات الإستراتيجية:

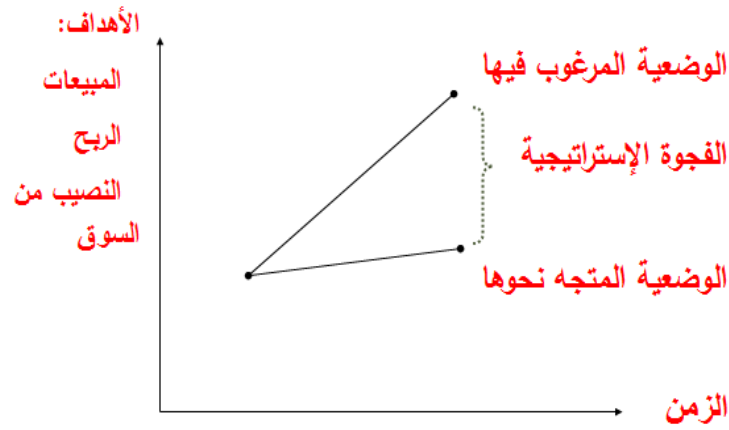
- إستراتيجية المنظمة ككل:
- إستراتيجية كوكا كولا هي التخصص في المشروبات الغازية والبيع بالأسعار المنخفضة .
- إستراتيجية مجال نشاط استراتيجي:
- استراتيجيات تويوتا حسب أنواع الزبائن.
- إستراتيجية وظيفية (تسمى أيضا سياسات) :
- استراتيجيات تنويع مصادر التوظيف في الجامعات السعودية .

* التخطيط الاستراتيجي :

يعرفه Ackoff بأنه "تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه لذلك فهو عملية مستمرة تستلزم بناء و تقييم مجموعة من القرارات المترابطة التي تسبق الفعل وتتدخل في الوضعيات التي تكون فيها احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة ضعيفة"

- التخطيط الاستراتيجي يأخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار.
- يفضي الى اعداد الخطة الاستراتيجية.
- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تقليص ما يسمى بالفجوة الإستراتيجية.

* الفجوة الاستراتيجية :

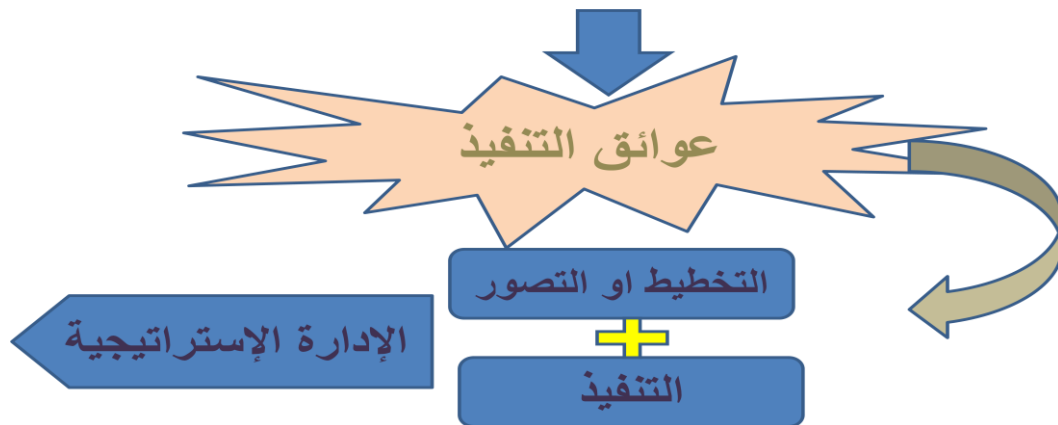


* الإدارة الإستراتيجية :

في مرحلة الستينات وبداية السبعينات:

الممارسة الإستراتيجية = التخطيط الاستراتيجي.

الإدارة الإستراتيجية كانت غائبة (رسم التوجهات المستقبلية) .

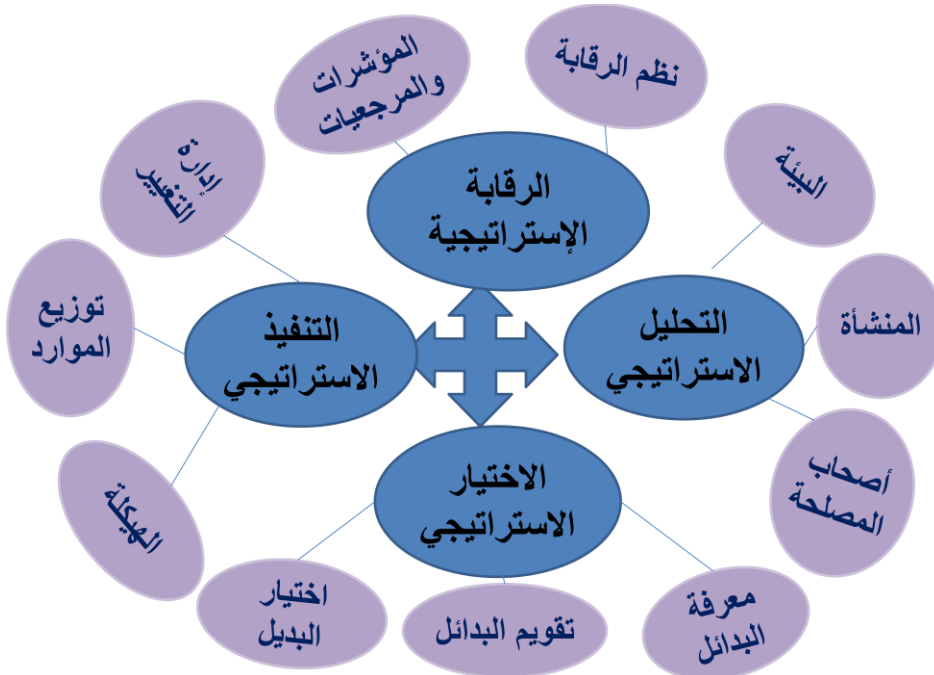
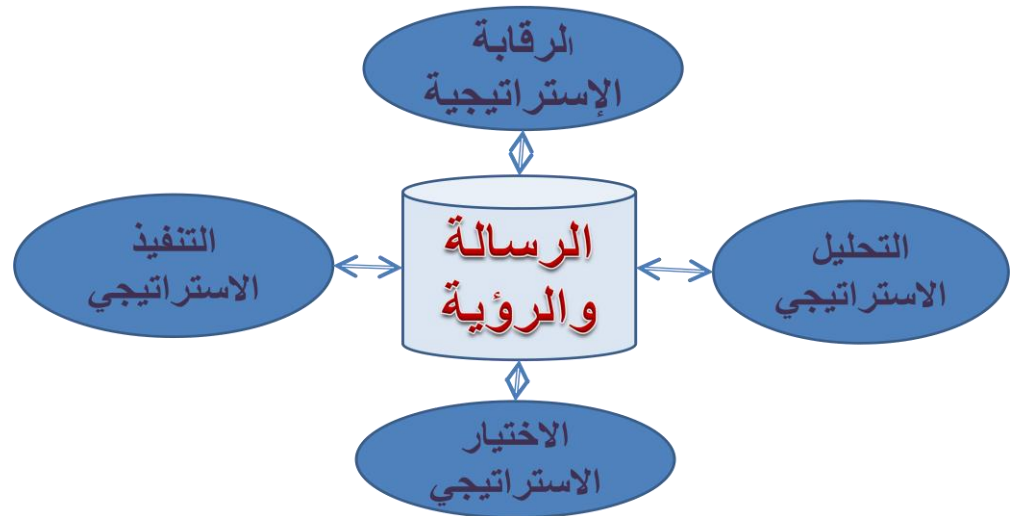


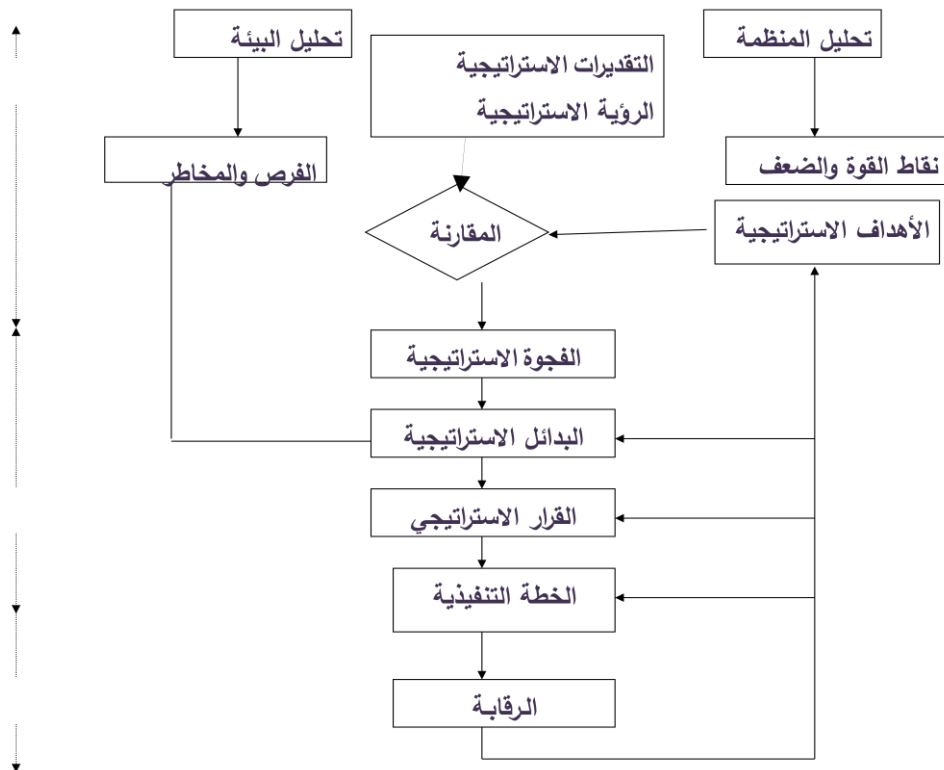
* تعريف الإدارة الإستراتيجية/

مجموعة القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة ...

مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة التحليل الاستراتيجي الذي يسمح بتحديد الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة ، وتبني الخيارات الإستراتيجية وتقييمها والمفاضلة بينها ، والتوظيف الاستراتيجي الذي يخصص في نفس الوقت التخطيط والتنفيذ للاستراتيجيات المختارة وتسيير التغيير الذي تفرضه هذه الخيارات .

* عمليات الإدارة الإستراتيجية/





- المحاضرة الثانية :

■ [رسالة ورؤية المنظمة] ،

- عناصر المحاضرة ::

- مقدمة ، الرسالة .
- الرؤية ، القيم .
- الغايات ، الأهداف الاستراتيجية ، الميزة التنافسية .

* مقدمة :

تحديد الرسالة والرؤية هو توجه جديد للمنظمات ..
كل المنظمات تحدد رسائل ورؤى لها سواء كانت خاصة أو حكومية نشطة في مجال الأعمال او غيره ..
الرسالة والرؤية هما عنصران اساسيان في الادارة الاستراتيجية للمنظمة..
الرسالة والرؤية هما العنصران الأساسيان اللذين يحددان اتجاهات الخطة الاستراتيجية في المنظمة..
تعتمد الرسالة والرؤية من قبل الادارة العليا للمنظمة ..

* رسالة المنظمة :

- التعريف:

- (هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها والذي يبين السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها) .
- تصف الرسالة فلسفة المنظمة وأسلوبها في مجال الأعمال.
 - هي عبارة عامة تحدد السبب الرئيسي لتواجد المنظمة ، تتغير على المدى البعيد كلما غيرت المنظمة من نشاطها .

* تحديد الرسالة :

لتحديد الرسالة يجب الاجابة على الاسئلة التالية من قبل الادارة العليا للمنظمة:

- ما هي طبيعة او نوع الاعمال الخاص بالمنظمة؟
- ماذا يمكن ان يكون مستقبلاً؟
- من هم عملاؤنا؟
- وما الذي يعتبر ذو قيمة بالنسبة لهم؟
- ما هو نوع الأنشطة الواجب علينا القيام بها؟

* عناصر الرسالة :

العنصر	التساؤلات Sakal Majalla
١ - العملاء	من هم عملاء المنظمة
٢ - المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة
٣ - الأسواق	أين تنافس المنظمة على منتجاتها
٤ - التكنولوجيا	ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة
٥ - البقاء النمو الربحية	ماهي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف
٦ - الفلسفة والايديولوجية	ماهي قيم ومعتقدات المنظمة ومناخها وأوليات فكرها
٧ - المفهوم الذاتي	ماهي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية
٨ - الصورة العامة	ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة
٩ - العاملين	ماهي اتجاهات المنظمة تجاه العاملين

* نماذج الرسائل :

المنظمة	الرسالة
بنك الراجحي	أن نكون أكثر المصارف نجاحاً محلياً و عالمياً من خلال خدمات متميزة، ووسائل تقنية حديثة، وموظفين أكفاء، ومنتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية.
ارامكو	في أرامكو السعودية نقوم بما هو أكثر من تزويد العالم بالطاقة، فنحن نطور شركات جديدة ونقدم الاقتصاد ونعزز الابتكار
جامعة الملك فيصل	الريادة في الشراكة المجتمعية من خلال التميز في التعليم والبحث العلمي والقيادة.
جامعة هارفارد	نحن نعد القادة الذين يصنعون الفارق في العالم
شركة المراعي:	تسعى (المراعي) لتحقيق حاجات المستهلكين بتوفير منتجات غذائية عالية الجودة وتقديم أعلى مستويات الخدمة لعملائها وتعزيز أدائها من خلال تطويرها المستمر لقدراتها البشرية والإدارية والتقنية
STC	رواد في عالم يتجدد، نحقق فيه تطلعات عملائنا لنبلغ معهم آفاقاً جديدة
مطاعم ماكدونالدز	نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد بسعر معقول وخدمة حسنة

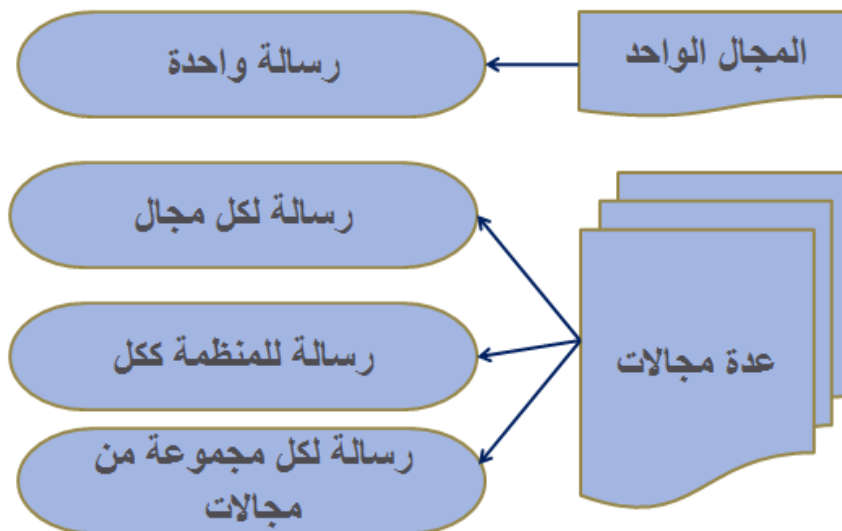
* دور الرسالة في إحداث التغيير :

- بيان الوجهة التي ستسير عليها المنظمة.
- تحفيز الموظفين والضغط عليهم بالأهداف السامية.
- تجميع كل الطاقات وتسخيرها لهدف واحد.
- تسهيل التنسيق.
- تسهيل الرقابة الإستراتيجية.
- تستخدم كدليل لاتخاذ القرارات.
- ليس من الضروري ان تعلن للخارج لكي يفترض ان تكون معروفة في الداخل.
- الرسالة موجهة للمدى البعيد.

* متطلبات الرسالة الفعالة :

- النظرة الثاقبة لرواد المنشأة .
- توفر المعلومات الدقيقة عن البيئة وعن قدرات المنظمة.
- المشاركة أو أن تكون معدة ومقتسمة من قبل الجميع.
- ميزة التحدي والواقعية.
- تبني التكامل بين وحدات المنشأة.
- أخذ البيئة وقدرات المنشأة بعين الاعتبار .
- الوضوح ودقة التعبير .
- الاستجابة لرغبات أصحاب المصلحة.

* الرسالة ومجالات نشاط المنظمة :



* الرؤية /

- هي إحدى الممارسات الإدارية التي تعكس اهتمام الشركات بمستقبلها ، وتدعم التخطيط الاستراتيجي.
- الرؤية هي: عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جدا من قبل المنظمة .
- هي : صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية .
- حسب Collin & Porras الرؤية هي : فلسفة لتوجيه المنظمة وصورة منظورة يعبر عنها في شكل هدف والتزام واضحين.
- تظهر الرؤية في شكل تحدٍ .
- مثلا: أن تكون المنظمة من بين الرواد الخمس الأوائل عالميا خلال الخمس سنوات المقبلة .

* سمات الرؤية الفعالة :

- ✓ تعكس نوايا استراتيجية : (إلى أين .. وليس كيف ؟) .
- ✓ تركز على العملاء وأصحاب المصالح.
- ✓ أصيلة وفريدة وتميز المؤسسة عن قريناتها .
- ✓ تشكل تحديا وتعطي إحساساً بالمصير الواحد.
- ✓ قفزة إلى الأمام ومن الحاضر إلى المستقبل.
- ✓ لها منظور مستقبلي بعيد المدى (طموحه) .
- ✓ تنطوي على مغامرة من أجل الإبداع.

* نماذج للرؤى :

مايكروسوفت	خلق الخبرات التي تجمع سحر البرمجيات بقوة خدمات الانترنت في عالم الوسائل
جامعة الملك فيصل	أن تكون جامعة الملك فيصل احدي الجامعات الرائدة في الشراكة المجتمعية من خلال التميز في التعليم والبحث العلمي والقيادة.
جامعة الملك سعود	الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة
الراجحي	شركة مصرفية رائدة موثوقة تقدم حلولاً مالية مبتكرة لتحسين أسلوب حياة الناس في كل مكان.
BMW	ان نكون الصانع الأكثر نجاحا في صناعة السيارات
صافولا	مبيعات بقيمة 5 بليون ريال بجهود 500 موظف خلال 5 سنوات

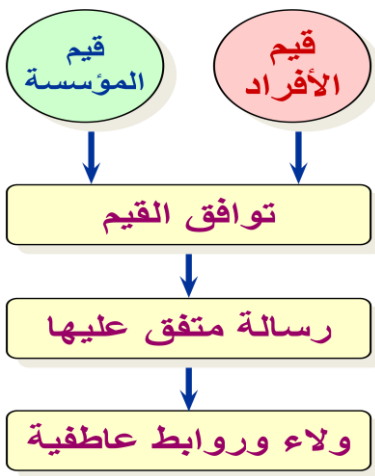
* القيم:

هي مجموعة أحكام ومعايير ، اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه.

○ أهمية القيم:

- تمثل معنى السلوك ودلالته.
- تحدد التزامات الأشخاص ودوافعهم بعيدة المدى.
- تساعد في فهم الشخصية وتحدد أطر التعامل معها في كثير من الأحيان.
- القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى حد ممكن.
- تساعد الإنسان في التحرر من الأنا والذاتية.
- تخلق نوعاً من أنواع الضبط الداخلي والخارجي.

* قيم الفرد وقيم المؤسسة:



- ✓ ماذا تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية.
- (الأمانة - التعاون - الإخلاص - التضحية - الولاء - احترام المراجعين " المستفيدين ")

* نماذج القيم:

○ سابقك:

لدينا أربع قيم أساسية ، قليلة في حروفها ، كبيرة في معانيها وهي : التحفيز ، والمشاركة ، والإبداع ، والإنجاز.

○ الاتصالات السعودية:

الأمانة ، الالتزام ، التعاون ، الاحترام ، المبادرة ، الوفاء.

* الغايات:

وضعيات مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تشتقها من رؤيتها ورسالتها.

○ غايات جامعة الملك فيصل:

- تقديم تعليم متميز في تخصصات أكاديمية متنوعة.
- إجراء الأبحاث العلمية المرموقة والمتصلة بقضايا المجتمع.
- إتاحة فرص التعليم المستمر .
- تحقيق القيادة الفاعلة والمؤثرة .
- تفعيل الشراكة بين الجامعة والمجتمع لتحقيق الإثراء المتبادل .

* الأهداف الاستراتيجية :

- هي وضعيات مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها.

تشتق من رؤية المؤسسة وتتميز ب :

- تكون محددة (Smart) .
- قابلة للقياس (Measurable) .
- قابلة للتحقيق وفيها نوع من التحدي (Attainable) .
- واقعية (Realistic) .
- محددة في الزمن (Time limited).

⇒ امثلة :

- تحقيق المنظمة نسبة ١٠ % كنصيب سوق خلال السنة المقبلة.
- تحقيق ١٥ من عوائد المنظمة من المنتجات الجديدة خلال الثلاث سنوات القادمة.
- الاستحواذ على ثلاثة شركات جديدة خلال الثلاث سنوات القادمة.

* الميزة التنافسية :

- الميزة التنافسية هي الهدف الأساس للإستراتيجية.
- الميزة التنافسية تضمن البقاء للمنظمة وتحقق لها التفوق التنافسي.
- حسب بورتر : الميزة التنافسية هي القيمة التي تنشئها المنظمة لزيائنها.
- قد تأخذ الميزة التنافسية اشكالا عديدة : نوعية المنتج ، السعر ، وظائف المنتج ، مكان البيع ، التصميم ، تنوع المنتجات .