



ملخص مادة الادارة الاستراتيجية .. ملخص مادة الادارة الاستراتيجية ..

الدكتور معتصم حسين أبو زيد ..

يعتبر الفكر الاستراتيجي حديث عهد في عالم الادارة والمؤسسات ،حيث بدأ الإهتمام بإدخال مفهوم الاستراتيجية في الفكر الاداري منذ بداية ستينات القرن العشرين ،ثم تطور الى ممارسة ادارية تدخل ضمن إطار شامل من العمليات اطلق عليها الادارة الاستراتيجية ،والتي تتضمن العديد من المراحل والعمليات والانشطة الفكرية والعملية ،وذلك وفق التتابع .

تعريف التخطيط الاستراتيجي :

يعتبر الفكر الاستراتيجي حديث عهد في عالم الادارة والمؤسسات ،حيث بدأ الإهتمام بإدخال مفهوم الاستراتيجية في الفكر الاداري منذ بداية ستينات القرن العشرين ،ثم تطور الى ممارسة ادارية تدخل ضمن إطار شامل من العمليات اطلق عليها الادارة الاستراتيجية ،والتي تتضمن العديد من المراحل والعمليات والانشطة الفكرية والعملية ،وذلك وفق التتابع

ماذا يعنى ذلك؟

إن التخطيط الإستراتيجي سلسلة من الخطوات ،وليس مجرد حدث معين ينته بصور الخطأ ، بل له سمة اساسية وهى الإستمرارية ، ويقوم على اساس التفكير الإستراتيجي وكيفية تحقيق المستقبل المرغوب . وهو عملية مقصودة تحدث من خلال هيكل فكرى معين ، وليس نشاطاً عفويًا .

خطوات التخطيط الإستراتيجي :

١- تحليل البيئة الخارجية وتحديد التنافسية للمنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات

٢- تحليل البيئة التشغيلية الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها .

٣- إختيار الإستراتيجيات التى تقوم على نقاط قوة المنظمة ، و نقاط الضعف

٤- متابعة عملية التنفيذ الإستراتيجي

مفهوم الرؤية الاستراتيجية :

- الرؤية الإستراتيجية هى بمثابة خارطة الطريق نحو مستقبل المنظمة المنشود .

- ويرى جوناثان سويفت أن الرؤية هى فن رؤية الأشياء غير المرئية الرؤية عبارة عن طموح وتطلع ورغبة واحلام ،وتعتبر المحفز للمؤسسة فى صياغة تطورها نحو المستقبل .

خصائص الرؤية الاستراتيجية :

١- تبعث على التحدى وتحفز العاملين

٢- توجد احساساً قوياً بعرض المنظمة

٣- ترسم المسار الإستراتيجي للمستقبل للمنظمة

٤- تحدد شخصية المنظمة خلال خمس سنوات قادمة او اكثر ٥- يتقبلها العاملين عن قناعة تامة

رسالة المنظمة :

يرتبط وجود أى منظمة برسالة معينة تسعى الى تحقيقها ،وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المنظمة الرسالة عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة ، وتميزها عن غيرها من المنظمات ، وتوضح الرسالة سبب تواجد المنظمة ، وإطار نشاطها ،وتحتوى على تطلعات أصحاب المصلحة .

العناصر الأساسية لرسالة المنظمة :

١- بيان الرؤية الإستراتيجية للمنظمة

٢- بيان القيم الأساسية للمنظمة

٣- الإشارة الى القوة الدافعة للمنظمة

خصائص الرسالة الفعالة :

١- موجهة لفئات الجمهور المستهدف من قبل المنظمة

٢- تتميز الرسالة بالخصوصية والتحديد

عملية تحليل البيئة الخارجية هي عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة ، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، ويتم تحليل البيئة الخارجية في مرحلتان

١- تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة (العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية) .

٢- تحليل عوامل البيئة الخارجية المباشرة (تحليل قوى التنافس)

عملية تحليل البيئة الخارجية هي عملية لتحليل العوامل التي لاتملك المنظمة القدرة على التحكم بها .

ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين :

١- الخطوة الأولى : تقسيم القمى الخارجية الى ستة مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموجرافية والتقنية والعالمية .

٢- الخطوة الثانية : تقسيم بيئة الأعمال الى ثلاثة مستويات ، المستوى الدولي والمستوى القومى ومستوى الصناعة

البيئة الخارجية العامة (الكلية) :

1- القوى الاقتصادية :

وثر القوى الاقتصادية على قدرة المنظمات على تحقيق قدر كافٍ من استثماراتها ، ويتم تحليل اربعة عوامل رئيسية في البيئة الاقتصادية هي :

أ- معدل النمو الإقتصادي

ب-معدلات الفائدة :

معدلات الفائدة من العناصر الهامة عند تحليل الأوضاع الاقتصادية وذلك لتأثيرها على التكلفة الرأسمالية للشركة ، وبالتالي زيادة مواردها المالية ، والإستثمار في أصول جديدة ، وكلما كانت معدلات الفائدة اقل انخفضت تكلفة رأس المال للشركة ، والجانب الآخر لأهمية معدلات الفائدة في تحليل الأوضاع الاقتصادية عندما يعتاد المستهلكون على الإقتراض لتمويل مشترياتهم من المنتجات

ج- معدلات سعر الصرف :

تحدد معدلات اسعار صرف العملة قيمة العملات الوطنية المختلفة بالنسبة لباقي العملات ، كما تؤثر حركة معدلات اسعار الصرف تأثيراً مباشراً على القدرة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق العالمية ، فمثلاً عندما تنخفض قيمة الريال السعودي أمام العملات الأخرى تكون المنتجات المصنوعة في المملكة العربية السعودية غير غالية الثمن بينما تكون المنتجات المصنوعة في الخارج غالية نسبياً .

د- معدلات التضخم والانكماش :

يترتب على التضخم نمو اقتصادى ابطاً ، ومعدلات فائدة أعلى ، وحركة نقدية غير مستقرة ، وإذا استمر التضخم فى التصاعد ، فإن خطط الإستثمار تتعرض للخطر ، والسمة الأساسية للتضخم صعوبة التنبؤ بالمستقبل ، وان البيئة التضخمية يصعب فيها التنبؤ بقيمة العائدات الحقيقية التى يمكن للمنظمة ان تحققها على مدار خمس سنوات للمدفوعات الثابتة مما يؤدى بالإضرار بأصحاب الديون العالية ، حيث يتحتم عليهم سداد مدفوعات ثابتة منتظمة على ديونهم .

٢- القوى التكنولوجية :

تؤدى التغير التكنولوجى إلى إعادة تشكيل الصناعة ، فمثلاً تأثير إدخال التكنولوجيا الحيوية فى مجال انتاج الدواء على الصناعة الصيدلانية . وفى كثير من الصناعات ادى إدخال الروبوت فى العمليات الصناعية إلى التخلّى عن الكثير من الأنظمة الصناعية التقليدية وبالتالي ادى الى إعادة تشكيل داخل الصناعة .

٣- القوى الديموجرافية :

القوى الديموجرافية نتاج للتغيرات التى تحدث فى خصائص السكان مثل العمر والنوع والطبقة الإجتماعية ، واهم الجوانب التى اصبحت محل اهتمام الكثير من المنظمات فى مجال القوى الديموجرافية دخول النساء مجال العمل والتغيرات التى حدثت فى التوزيع العمرى للسكان .

٤- القوى الإجتماعية

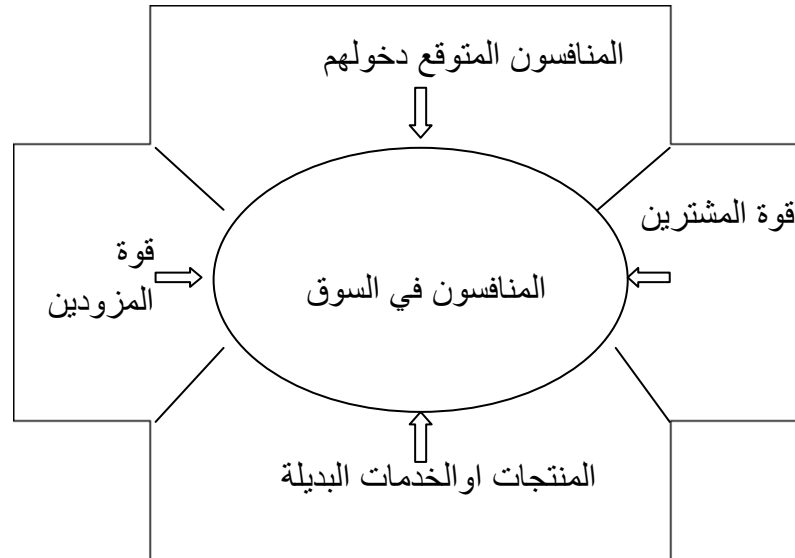
تشير القوى الإجتماعية إلى الطريقة التى تتغير بها الأخلاق والقيم الإجتماعية ، وتؤثر بها فى الصناعة ، وكذلك ينتج عنها فرص وتهديدات ، وتشمل القوى الإجتماعية ايضاً التحركات الإجتماعية ، وتتأثر الكثير من الشركات من التحركات الإجتماعية ، فمثلاً استفادت المؤسسات الصحية من إزدياد الوعى الصحى الناتج من التغير فى القيم الإجتماعية وكذلك الحال بالنسبة للشركات والمؤسسات المقدمة لخدمات التأمين الصحى

٥- القوى السياسية والقانونية :

القوى السياسية والقانونية ماهى الإحصيلة للتغيرات فى القوانين واللوائح المنظمة ، تنتج عن تلك القوى تأثيرات كبيرة على المديرين وبالتالي تخلق فرصاً وتهديداً .

لعل من اهم الجوانب المهمة عند تحليل البيئة الخارجية التعرف على العناصر ذات العلاقة بالتنافس والصناعة ،حيث اشار العديد من الكتاب فى مجال الإدارة الإستراتيجية الى أهمية هذا الجانب ، وكذلك ظهرت العديد من النماذج التى ساهمت فى تطوير الفكر الإستراتيجى فى مجال تحليل البيئة الخارجية المباشرة ، والتى قدمت العديد من الأفكار فى توضيح أهمية ذلك على الشركات .

نموذج بورتر للقوى الخمس :



يعتمد نموذج بورتر على قاعدة أن إستراتيجية المنظمة ينبغي أن تواجه الفرص والتهديدات التى تنطوى عليها البيئة الخارجية للمنظمة ، وبصفة خاصة فهم هيكل الصناعة وكيفية حدوث التغييرات التى تنطأ عليه ، وبناءاً على ذلك طور بورتر نموذجاً للقوى التى تشكل المنافسة داخل الصناعة أطلق عليه (نموذج القوى الخمس) .

عناصر نموذج بورتر :

- ١- خطر دخول منافسين جدد .
- ٢- حدة المنافسة بين الشركات العاملة داخل صناعة ما .
- ٣- قوة المساومة عند المشترين .
- ٤- قوة المساومة عند الموردين .
- ٥- مدى قرب البدائل من صناعة ما .

أولاً : خطر دخول منافسين محتملين :

فإن الكثير من مرافق الكهرباء تم منحها حقوق مد كابل .

يقصد بالمنافسين المحتملين الشركات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة ، ولكن لديها القدرة إذا مارغت في ذلك . (مثلاً إذا منحت شركة الكهرباء حق توصيل الكهرباء للعقارات السكنية والتجارية ربائى في نطاق عملها ، ولذلك لا يوجد ما يمنع مرافق الكهرباء من مد ألياف بصرية في منطقة إمتيازها ، وتقديم خدمات الإتصالات على نطاق واسع للمستهلكين ، وبالتالي تعتبر شركات الكهرباء منافسين محتملين لشركات الإتصالات .

عوائق دخول منافسين محتملين للصناعة :

١- الولاء للماركة .

٢- مزايا التكلفة المطلقة .

٣- إقتصاديات الحجم .

٤- تكاليف تحول المستهلك .

٥- اللوائح والأنظمة الحكومية .

ثانياً : المنافسة بين الشركات القائمة :

يقصد بذلك الصراع التنافسى بين الشركات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية ، ويمكن للصراع التنافسى أن يتم بالأشكال التالية :

- استخدام السعر .

- تصميم المنتج .

- الإتفاق على الترويج والإعلان .

- جهود البيع المباشر .

- خدمة ما بعد البيع .

محددات المنافسة بين الشركات القائمة :

١- الهيكل التنافسى للصناعة .

٢- احوال الطلب .

٣- إرتفاع عوائق الخروج من الصناعة .

الهيكل التنافسى للصناعة /يشير الهيكل التنافسى لصناعة ما إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات القائمة فيها .

طلب الصناعة /يؤدى الطلب المتنامى الى تخفيض حدة المنافسة بين الشركات القائمة .

عوائق الخروج من الصناعة :

- الإستثمارات فى الأصول الصناعية قليلة القيمة .

- التكاليف الثابتة العالية للخروج .

- الارتباط العاطفى بصناعة معينة .

- إعتداد الشركة على صناعة وحيدة لتحقيق عوائدها .

قوة المساومة عند المشترين :

يقصد بالمشتريين :

١ - المستهلكين الأفراد الذين يستهلكون منتجات الشركة

٢ - الشركات التى توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة .

قوة الموردين :

الموردين هم المنظمات التى توفر المدخلات فى الصناعة .

المواقف التى يكون فيها الموردون فى وضع أقوى :

- عندما لا تمثل الصناعة عميلاً مهماً للموردين .

- عندما يهدد الموردون باستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات التى تنجها الشركة .

السلع البديلة :

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد فى الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة .

نموذج اوستن لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة :

قدم اوستن نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي :

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق .

- قوة المساومة والتفاوض التى يمتلكها الموردون للمؤسسة .

- قوة المساومة والتفاوض التى يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة .

تهديد الإحلال أى البدائل عن منتجات المؤسسة .

المنافسون الحاليون للمؤسسة فى صناعتها .

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة .

لم تنزل بعد ..

الكفاءات المتميزة :

تعنى نقاط قوة المنظمة وتتيح للمنظمة تميز منتجاتها ،أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها ،وتتمكنها من اكتساب ميزة تنافسية (مثال :شركة تويوتا) .

الموارد :وهي تشمل الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والعامل التنظيمي وتساعد هذه الموارد في خلق القيمة للمستهلكين .

القدرات : تشير القدرات إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي .
المهارات (القواعد التنظيمية ،والأساليب المعتادة في العمل والأجراءات : النمط الذي تتبعه المنظمة في إتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية

الميزة التنافسية : هي حجر الزاوية نحو التفكير استراتيجيا ،

ظهرت أواخر السبعينات من خلال شركة ماكنزي للاستشارات

لكن اليابانيون سبقوا ذلك حيث برعوا في بيع منتجاتهم في أسواق عالمية على الرغم من التغير في الظروف البيئية .

مع بداية الثمانينات بدأت تظهر فكرة الميزة التنافسية في أمريكا وأوروبا وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر .

مفهوم الميزة التنافسية

- بناء الاستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق، يكمن في ما تمتلكه المنظمة من ميزة تنافسية تختلف بها كلياً أو جزئياً عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة التي تعمل بها.

- تعني المركز التنافسي الذي تكون به المنظمة والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها.

- هي عبارة عن خليط من أمور مادية وغير مادية.

- تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها المنظمة قياساً بغيرها من المنافسين.

- أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها امتلاك الميزة التنافسية شريطة أن تُسخر إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص

المتاحة بالسوق قياساً بغيرها من المنافسين.

- إذاً لا بد من الاهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي.

مصادر الميزة التنافسية :

١. **المدخلات:** مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها (الموجودات، الموارد البشرية..)

- قدرتها على خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين ➡ مصدر قوة.
- ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها.
- أن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين.
- امتلاك هذه المدخلات لا يكفي بل لا بد أن ترافقها الاستخدام الأمثل لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الاستراتيجية.

الأنشطة الأساسية :

وهي تلك التي تصاحب إنتاج وتقديم خدمات أكثر للعملاء (مثل تسليم منتجات وخدمات العملاء وتوفير دعم بعد البيع) بحيث تكون أفضل من خدمات المنافسين

الأنشطة الداعمة :

وهي التي توفر البنية التحتية التي تسمح بحدوث أنشطة القيمة الأولية. ويكون قسم علاقات أصحاب أسهم الشركة، ومجموعة أبحاث التسويق وقسم المحاسبة أمثلة تؤدي أنشطة الدعم.

فى ظل التعقيدات البيئية التى تواجه منظمات الأعمال ، إزدادت أهمية تحليل الأوضاع الداخلية للمنظمة من الناحية الإستراتيجية ، وكذلك تحديد الموقف الإستراتيجى بهدف إعداد وصياغة الإستراتيجية التى يتطلبها الموقف الإستراتيجى

تحليل أوضاع المنظمة من منظور الميزة التنافسية

يهدف مدخل الميزة التنافسية لتوجيه المنظمة إلى تحقيق :

- كفاءة متفوقة

- جودة متفوقة

- تحديث متفوق

-إستجابة متفوقة لإحتياجات العملاء

اسس بناء الميزة التنافسية فى المنظمة

- البحوث والتطوير

- تطوير الكفاءة الإنتاجية

- تحديد متطلبات وظائف المنظمة فى تحقيق الكفاءة المتفوقة

- تحقيق الجودة والإعتمادية المتفوقة

- تطوير القدرات البشرية

- إشباع حاجات العملاء أوالمستفيدين

اولاً : الإهتمام بالبحوث والتطوير

تساعد عمليات البحوث والتطوير المنظمات على :-

- تحقيق كفاءة أكبر

- تحقيق هيكل التكلفة

ثانياً : تطوير الكفاءة الإنتاجية :

فى ظل تطور الفكر الإنتاجى فقد ظهرت انماط تفكير

جديدة ادت الى تحولات فى الفكرة التقليدية للإنتاجية ،

نتج عن ذلك ظهور فكرة الإنتاج المرن Lean production التى قدمت كنموذجاً إنتاجياً وكذلك

فكرة فرق الإدارة الذاتية من خلال فكرة إن دفع الإستراتيجية قدماً يتطلب إدراك هيكل التكلفة

والقدرات والكفاءات البشرية ، وقدم هذا النموذج بواسطة شركة تويوتا .

يتيح النموذج السابق للمنظمة :

- زيادة الكفاءة

- تخفيض تكاليف الوحدة

- تصنيع المنتجات وفقاً للمستهلك

ثالثاً : تحديد متطلبات وظائف المنظمة في تحقيق الكفاءة

المتفوقة :

يقصد بذلك أن يكون للإستراتيجيات على مستوى

وظائف المنظمة كبير التأثير على مستوى الكفاءة

وإستراتيجيات المنظمة هي :

- إستراتيجية التسويق

- إستراتيجية الإنتاج

- إستراتيجية الموارد البشرية

- الإستراتيجية المالية

نماذج تحليل المنظمة

يقصد بنماذج تحليل البيئة الداخلية مجموعة من المداخل التي تمكن من إجراء التحليل الإستراتيجي للمنظمة وهي :

- مدخل سلسلة القيمة

- مدخل إعتدادية الموارد

- بطاقة الأداء المتوازنة

- المدخل الوظيفي

- تحليل النسب المالية

أولاً: سلسلة القيمة

وهو نموذج قُدم بواسطة مايكل بورتر ، ويعرف بأنه طريقة ينظر من خلالها إلى سلسلة الأنشطة التي تديها المنظمة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحملة للميزة التي تحققها الشركة على منافسيها

- تعرف سلسلة القيمة بأنها الأنشطة المولدة للقيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي .

- كما تعرف بأنها جميع الأنشطة التي من الممكن أن تقدم فرصة لكسب ميزة تنافسية للمنظمة .

- يمكن تقسيم النشاط في سلسلة القيمة إلى :

- الأنشطة الرئيسية أو الأساسية

- الأنشطة المدعمة أو المساعدة

الأنشطة الأساسية

تعرف الأنشطة الأساسية بأنها الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وتسويق هذه المنتجات بالإضافة لخدمة ما بعد البيع .

يرى Porter أن الموصفات التالية إذا توافرت في نشاط ما فيمكن اعتباره أحد أنشطة القيمة الأساسية :

- أن تمثل تكاليف هذا النشاط نسبة مرتفعة من التكاليف .

- أن يتم إنجاز هذا النشاط بطريقة مختلفة ومميزة عن المنافسين.

- أن يكون مصدراً محتملاً لتحقيق ميزة تنافسية

تقسم الأنشطة الأساسية إلى خمس فئات :

-- الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الداخلية : وتشتمل على أوجه النشاط الخاصة باستقبال المواد الخام وتخزينها وتوزيعها لإنتاج المنتج النهائي .

- العمليات : وهي أوجه النشاط التي تحدد طبيعة عمل المنظمة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات

- الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الخارجية : وتتضمن الأنشطة المتعلقة بتجميع وتخزين وتوزيع المنتجات .

- التسويق والمبيعات : وتشمل أوجه النشاط الخاصة بالترويج والإعلان وتدريب رجال البيع ، وحسابات العملاء ، وغيره من الأنشطة التي تعرف المستهلك بالمنتج أو تحفزه على الشراء .

- خدمات ما بعد البيع : التي تدعم قيمة المنتج أمام العميل كخدمة الصيانة .

الأنشطة المساعدة

تعرف بأنها أوجه الأنشطة التي تدعم أوجه الأنشطة الرئيسية وتضفي قيمة على المنظمة وتشمل :

- المشتريات : وتشمل كافة الأنشطة التي تعمل تدبير احتياجات المنظمة من مختلف المدخلات من المواد الأولية ، الآلات .

-إدارة الموارد البشرية : كخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .

- البحوث والتطوير التكنولوجي : كتطوير المنتجات والعمليات والأجهزة أو بحوث التسويق .

- البنية الأساسية للمنظمة (أنظمة الإدارة) : وتشمل أنشطة الإدارة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والرقابة والمالية .

استخدامات أسلوب تحليل سلسلة القيمة

- الكشف عن الأنشطة التي تستطيع فيها المنظمة أن تحقق قيمة للمستهلك وتمثل فرص ربحية للمنظمة.

- إتاحة الفرص لتحسين الأداء .

- تحقيق الدقة في قياس التكلفة .

- لمساعدة في تحديد مجالات تخفيض التكلفة وتحقيق التكامل .

مدخل موارد المنظمة

الموارد : هي كل الموجودات والإمكانات والعمليات والمهارات قد تكون :الموارد ملموسة كالأراضي والأموال والمباني ،وقد تكون غير ملموسة كسمعة الشركة ،واسمها التجاري في السوق ،وصورتها الذهنية لدى الجمهور،وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة .

مجالات الجدارة

تستطيع كل منظمة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصة بها ويحقق لها المزايا التنافسية المستمرة ،إذ تعرف مجالات الجدارة على أنها الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بشكل متميز عن الآخرين وتأتي مجالات الجدارة من المصادر التالية :

- مجالات تحقيق الكفاءة : وتشمل القدرة على جمع وتنسيق الموارد بكفاءة وفاعلية .

١- مجالات تحسين الكفاءة : وتشمل القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المنظمة أو خارجها وتقديم الخدمات للمستهلك .

٢- مجالات الابتكار : وتشمل القدرة على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المنظمة وعملياتها ومخرجاتها .

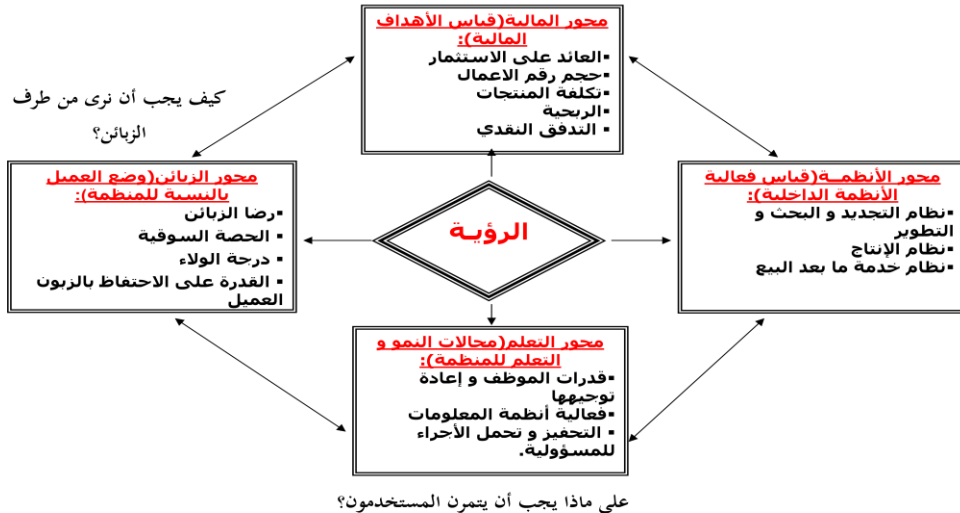
بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) ونوقش لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام ١٩٩٢

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.

المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



يعتبر هذا المدخل بحد ذاته طريقة للتحليل الداخلي كما يعتبر أداة يمكن الاعتماد عليها في المداخل الأخرى كمدخل وظائف المنظمة، يقوم هذا المدخل على حساب النسب المتعلقة بكل وظيفة كالنسب الخاصة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية والبحوث والتطوير.

يعتمد على فكرة واحدة وهي إيجاد العلاقة بين متغيرين هامين فمثلاً عند حساب نسبة السيولة العامة (نسبة التداول) نقوم بتقسيم الموجودات المتداولة على الخصوم المتداولة، وللاستفادة من هذه النسبة ينبغي مقارنتها بثلاث نسب أخرى

- نسب السنوات الماضية : فعندما تنخفض نسبة سيولة هذا العام بالمقارنة بالعام السابق تعتبر نقطة ضعف وفي حين الزيادة تعتبر نقطة قوة .

- متوسط النسبة في الشركات المنافسة : أي تقارن المنظمة نسبة السيولة الخاصة بها بالنسب الخاصة بالمنظمات المنافسة لمعرفة نقطة القوة والضعف .

- النسب المعيارية في الصناعة : فمن وجهة نظر إدارية ينبغي أن تكون نسبة السيولة نسبة معينة في صناعة ما في ظل ظروف معينة فإذا كانت نسبة السيولة في المنظمة أكبر من نسبة السيولة المعيارية تكون نقطة قوة يجب النظر إليها عند تحليل البيئة الداخلية ووضع الاستراتيجيات المناسبة مع وضع المنظمة ومؤشرات أدائها.

إن منظمات الأعمال ، ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها ، تصادفها بعض المجتمعات من الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة ، وفي صيغ وأشكال مختلفة ، ويطلق على تلك المجتمعات أصحاب المصلحة ، وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة .

من هم أصحاب المصالح:

- ١- المستثمرون ٢- العملاء ٣- المجتمع المحلي ٤- العاملون
- ٥- الجمعيات المهنية ٦- الموردون ٧- الحكومات

تحليل أصحاب المصالح:

يهدف تحليل أصحاب المصالح إلى :

- ١- إستكشاف موقف مختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة من القرارات التي تكون المؤسسة قادمة على إتخاذها
- ٢- التعرف على توزيع الأدوار والأهمية لكل طرف
- ٣- التعرف على الاختلافات بين مختلف الأطراف

مراحل تحليل أصحاب المصالح:

- ١- تحديد هدف وإجراءات التحليل
 - ٢- حصر أهم أصحاب المصالح
 - ٣- استكشاف مصالح وخصائص كل أصحاب المصالح
 - ٤- تحديد نماذج التفاعل بين أصحاب المصالح
 - ٥- تقييم السلطة والأدوار الممكنة لأصحاب المصالح
 - ٦- تقييم الاختيارات وإستعمال النتائج
- يوجد مناهج مختلفة لإشراك ذوي المصلحة في عملية التفكير الإستراتيجي:

١. بصاحب العمل نفسه
٢. مع مجموعة من الزملاء الإداريين (من أعلى – إلى أدنى)؛
٣. أو بمنهج المشاركة مع طاقم العمل وأصحاب المصلحة (من أدنى – إلى أعلى).

الأساليب التي من خلالها يتم تحليل أصحاب العمل:

- المقابلات ؛ - إستطلاع الرأي ؛ - مناقشة النظراء/ وكبار المسؤولين ؛ - الملاحظة.

يعتبر محور إهتمام الإدارة الإستراتيجية هو إختيار إستراتيجية تستطيع المنظمة من خلالها ارتياد النجاح في الوصول الى الرؤيا التي تم تبنيها ، ولتحقيق الميزة التنافسية فعادة مايتم تطبيق العديد من النماذج والأفكار التي تساعد المنظمات على تحديد البدائل والأنواع المختلفة من الإستراتيجيات التي تتعامل مع مختلف المواقف .

بناء الإستراتيجيات (الاختيار الإستراتيجي):

الاختيار الإستراتيجي تحديد اتجاه مؤسسة ما في المرحلة المقبلة وعلى ضوء ذلك يتم إختيار أحد البدائل التي تتعامل مع موقف محدد مع وضع الإعتبار للتالى :

١- مقدرة البديل (الإستراتيجية) على التعامل مع العوامل التي يحددها تحليل الفرص /التحديات – جوانب الضعف/القوة

٢- مقدرة البديل (الإستراتيجية) على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية .

SWOT نموذج

التحليل الرباعى (القوة /الضعف – الفرص/التحديات)

يشير هذا التحليل الى وجود اربع إستراتيجيات بديلة مستقلة عن بعضها ، وقد تتداخل هذه الإستراتيجيات ،وقد تتابع فى نفس الوقت

تنقسم البدائل الإستراتيجية الى اربعة بدائل حسب تحليل **SWOT**

نقاط القوة / الفرص

التركيز على متابعة وتحقيق الفرص الخارجية.

وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستفادة من نقاط القوة في السعي لتحقيق الفرص الخارجية الممكنة.

تكمّن أهمية هذه الاستراتيجيات في السعي لتحقيق الفرص قصيرة المدى.

نقاط القوة / التحديات

التركيز على التخلص من التحديات التي تواجه المؤسسة.

وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استخدام نقاط القوة للتخلص أو التقليل من التحديات التي تواجه المؤسسة.

نقاط الضعف / الفرص

التركيز على مجالات التطوير والتحسين.

وضع الاستراتيجيات التي تساعد على فتح فرص جديدة من خلال العمل على تقليل بعض نقاط الضعف (أو زيادة نقاط القوة).

تساعد هذه الاستراتيجيات على إعداد خطة طويلة المدى للتطوير

التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها.

وضع الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب والتخفيف من أثر التهديدات التي قد تنتج عن نقاط الضعف.

يتم تحقيق ذلك من خلال تطوير:

استراتيجيات للتخلص من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة

استراتيجيات وقائية للتقليل من احتمالية حدوث التهديد أو شدة

من خلال تحليل SWOT تتحقق الجوانب التالية :

- نحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية .
- نحدد التهديدات والمخاوف في البيئة الخارجية.
- نحدد نقاط القوة المتوفرة لدى المؤسسة (مزايا تنافسية) .
- نحدد نقاط الضعف الموجودة لدى المؤسسة .