

بسم الله الرحمن الرحيم

اليوم المحاضرة الأخيرة أو اللقاء المباشر الأخير لمادة الإدارة الاستراتيجية مرحباً بكم

محاضرة اليوم ستكون مراجعة شاملة لما تطرقنا إليه أثناء الفصل الدراسي الحالي
بدءاً من المفاهيم الاستراتيجية مروراً بمكونات التخطيط الاستراتيجي من تحليل
استراتيجي و اختيار استراتيجي ثم مروراً بالتنفيذ الاستراتيجي والرقابة
الاستراتيجية

نبدأ بالمفاهيم التي تعرضنا لها في الفصل بالإدارة الاستراتيجية

• الإدارة الاستراتيجية أصلاً تتكون من عدة مراحل والغرض من الإدارة

الاستراتيجية هو الوصول بالمنظمة إلى أهدافها في المدى البعيد

بدأنا بتعريف المكونات الأساسية أو الأولية للإدارة الاستراتيجية في مراحلها
الأولية

تبدأ الإدارة الاستراتيجية بمرحلة الرؤية ثم الرسالة ثم تنتقل إلى مرحلة

التحقيق الاستراتيجي بمكوناته المختلفة

نبدأ بالمفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية نبدأ بمفهوم كل من الرؤية والرسالة

باعتبارهما أول المراحل التي تبدأ بها الإدارة الاستراتيجية

- ماذا نعني بالرؤية؟

الرؤية هي خارطة طريق تبني طريق للمؤسسة نحو المستقبل المنشود ودائماً ما

تعرف الرؤية بأنها أحلام ورغبات وتطلعات تحفز المنظمة ومنسوبيها إلى

تطورها نحو المستقبل

خصائص الرؤية الاستراتيجية كما لاحظتم في الملخص وباقي المحاضرات

تبعث التحدي وتحفز العاملين وتوجد إحساس قوي بغرض المنظمة
ترسم المسار الاستراتيجي المستقبلي
وتحدد شخصية المنظمة لخمس سنوات قادمة
ويتقبلها العاملون عن قناعة تامة لأنها صدرت من الإدارة العليا في المؤسسة
هذا ما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية

أما الرسالة:

فهي عبارة عن بيان للرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتقدم بيان للقيم الأخلاقية
للمنظمة وتشير إلى القوة الدافعة للمنظمة

خصائص الرسالة:

أنها تتميز بالخصوصية والحديد وموجهة لفئات الجمهور المستهدف من قبل المنظمة

ثم نتطلع بعد ذلك إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره المرحلة الأولى من مراحل
عملية تطبيق الاستراتيجية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

اتفق في تعريفه أنه عملية منهجية مستمرة

الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو اتخاذ القرارات بشأن المستقبل ووضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود وتقرير كيفية قياس النجاح

بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يركز على صنع اتخاذ القرار وهو عملية موجهة لهذا الغرض إضافة إلى أنه عملية تستند على عملية محددة ، المنهجية هي ما نطلق عليه مراحل التخطيط الاستراتيجي

والتي تبدأ بتحليل البيئة الخارجية

ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال مرحلتين

المرحلة الأولى هي التعرض على أوضاع البيئة الخارجية العامة التي تحدد أوضاع المؤسسة في ظل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والسكنية وغيرها من الجوانب،،،

الجزء الثاني من تحليل البيئة الخارجية التعرف هي بيئة الصناعة والتناقص وقدمنا نموذج يطلق عليه نموذج بورتر لتحليل الصناعة والذي سنتعرض له لاحقاً ثم نموذج بوستن لتحليل الصناعة في الدول النامية للفوارق الموجودة بين الدول النامية والدول الصناعية أو المتقدمة

المرحلة الثانية تحليل البيئية الداخلية والغرض من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالبيئة وتعرفنا على ذلك من خلال ثلاث محاضرات

قدمنا إلى تحليل البيئة الداخلية وفي المحاضرة الثانية تناولنا الأسس التي يستند عليها تحليل البيئة الخارجية وذكرنا أنه يتم تحليل البيئة الخارجية بناءً على تطبيق مدخل أو مفهوم الميزة التنافسية وتحديد الكفاءات المتميزة ثم تطرقنا إلى منظومة تحليل البيئة الداخلية أو تحليل المنظمة من خلال استعراضنا لخمس مدخل تبدأ بمدخل سلسلة القيمة ، ثم مدخل اعتمادية الموارد ، ثم مدخل بطالة الأداء المتوازن ، والمدخل الوظيفي ، و مدخل النسب المالية وهذا ما سنتعرض له في حديثنا في اللحظات القادمة بإذن الله.

نبدأ بالبيئة الخارجية العامة

ما هي عناصر البيئة الخارجية العامة ؟

عناصر تحليل بالبيئة الخارجية العامة هي :

العوامل الاقتصادية ، والعوامل الاجتماعية ، والعوامل الديموغرافية ، والعوامل التقنية ، والعوامل القانونية والسياسية.

عملية تحليل البيئة الخارجية المقصود بها استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية ، والثقافية.

ما هو الغرض من تحليل البيئة الخارجية ؟

البيئة الخارجية أساساً تهدف إلى التعرف أو تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه بيئة المنظمة ومعرفة مصادر ومكونات تلك التهديدات .

ثم تعرضنا إلى مكونات البيئة الخارجية الكلية أو العامة وهي :

العوامل الاقتصادية ، بالنسبة للعوامل الاقتصادية تحديداً فأنا نقوم بتحليل معدلات النمو الاقتصادي ومعدل الفائدة ومعدل سعر صرف العملات ومعدل التضخم والانكماش

تحدثنا عن معدل الفائدة ويعتبر من العناصر الهامة لتحليل البيئة الاقتصادية العامة وذلك كمكونات عامة ثم تحدثنا عن معدل سعر الصرف ومعدل الانكماش وجوانب تحليلية هامة بالنسبة للعوامل الاقتصادية ثم تعرضنا إلى القوى التكنولوجية والقوى الديموغرافية والقوى الاجتماعية والقوى السياسية والقانونية

في المحاضرة السابقة أو في الجانب الحالي الذي يرتبط بتحليل الصناعة والتنافس ويهدف أساساً تحليل الصناعة والتنافس إلى تحديد الأوضاع الاستراتيجية بالنسبة للشركة وبالنسبة للقطاع الذي تعمل في إطاره

ولتحقيق هذا الهدف تم الاسترشاد بنموذج وضعه الخبير الاستراتيجي مايكل بوبر وحدد خمس قوى واعتبرها أنها تشكل تهديداً للشركة داخل الصناعة التي تعمل بها لأي منظمة من المنظمات داخل الصناعة التي تعمل بها أي أن هذه القوى الخمسة تشكل تهديداً للصناعة التي تعمل بها، ويعتمد نموذج بورتر على قاعدة أن استراتيجية المنظمة ينبغي أن تواجه الفرص و التهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة وبصفة خاصة هيكل الصناعة وكيفية حدوث التغيرات التي تطرأ عليه وبناء على ذلك فهو نموذج للقوى التي تشكل تهديداً للمنظمة داخل الصناعة وأطلق عليه نموذج القوى الخمسة ، فما هي القوى التي تمثل تهديداً داخل الصناعة؟

القوى الخمسة هي:

- (١) المنافسون المتوقع دخولهم
- (٢) قوة المشترين
- (٣) المنتجات أو الخدمات البديلة
- (٤) المنافسون في السوق
- (٥) قوة الموردين

تعرض بورتر للقوى الخمسة من خلال شرحه للخطر الذي يمثله دخول منافسين محتملين ثم حدة المنافسة للشركات العاملة داخل الصناعة وقوة المساومة عند المشترين وقوة المساومة عند الموردين ومدى قرب البدائل في صناعة ما.

خطر دخول منافسين محتملين: أوضح أن هناك خطر يشكله دخول منافسين محتملين كما ضربنا مثلاً لشركة الكهرباء التي يمكن أن تنقل الاستثمار في مجال الاتصالات وتشكل خطراً على شركة الاتصالات ولكن يوجد عدة جوانب تمنع هؤلاء المنافسين المحتملين من الدخول في الصناعة أهمها الولاء وهي في المرتبة الأولى فمثلاً شركات الكهرباء إذا أرادت الدخول في مجال الاتصالات فتجد منتجات شركة STC أو غيرها من المنتجات التي تقدمها خدمات لمستهلكي الاتصالات فهذا يجعلها أن تؤجل أو تتراجع عن قرار الدخول في مجال الاتصالات ثم مزايا التكلفة المطلقة فالشركات العاملة في نفس المجال تتمتع بمزايا تكلفة مطلقة ربما لا يتمتع بها الشركات الأخرى ثم اقتصاديات الحجم وتكاليف تحول المستهلك واللوائح والأنظمة الحكومية .

المنافسة بين الشركات القائمة : وتعتمد المنافسة بين الشركات القائمة في حالة داني تتمحور المنافسة حول ما يمكن أن نطلق عليه الصراع التنافسي فكل شركة من

الشركات تحاول الفوز بحصة سوقية حتى تكسب هذا الصراع التنافسي وذلك من خلال إما استخدام السهم أو تصميم المنتج أو الاتفاق على الترويج أو جهود البيع و خدمة ما بعد البيع وفي هذا الجانب المحور الأساسي هو خصم الصراع التنافسي ثم تعرضنا إلى محددات المنافسة بين الشركات القائمة وهناك ثلاث محددات أساسية تحدد من سيدخل الصراع التنافسي داخل الصناعة ، فيركز الاستراتيجيات على هذه الثلاث محددات وهي:

- الهيكل التنافسي للصناعة
- أحوال الطلب
- وارتفاع عوائق الخروج من الصناعة

ماذا نعني بكل مفردة من هذه المفردات؟

الهيكل التنافسي للصناعة: يشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص للشركات القائمة في الصناعة

تطرقنا إلى مدخل اعتمادية الموارد كمدخل يعتني بمجالات الجدارة ثم بصفة الأداء المتوازن من خلال المحاور الأربعة . المالية والأنظمة والزبائن ومحور التعلم والنمو بعد ذلك تطرقنا إلى أصحاب المصالح المختلفة ثم بدأنا الحديث عن الاختيار الاستراتيجي وذكرنا أن هناك العديد من المصفوفات التي وضعت لتحديد موجهات التحليل

مدخل سلسلة القيمة من مكونات تحليل البيئة الداخلية

أصحاب المصالح جزء منها خارجي وجزء داخلي لا يعتبر جزء من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية لأنه يتحدث عن الجوانب العليا في المنظمة

تطرقنا إلى موضوع الاختيار الاستراتيجي وأوضحنا بعض النماذج التي وضعت لتحديد عمليات الاختيار الاستراتيجي أهمها نموذج صوت ونموذج صوت الهدف منه تحديد نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة من أجل وضع تحديد أي الاستراتيجيات التي ستتبعها المنظمة.

ثم تطرقنا إلى نموذج مصفوفة بوستن وهو نموذج وضعت مجموعة بوستن الاستشارية ويتكون من أربع مربعات (مربع النجوم ومربع البقرة الحلوب و إدارار النقدية ومربع علامات الاستفهام) وذكرنا أن لهذا النموذج علاقة بدورة حياة المنتج .

ثم تعرضنا إلى نموذج اسبيس وهو واضح في الملخص

وتعرفنا على مفهوم محفظة الاعمال يتكون من محورين

المحور الأول يحدد مدى جاذبية الصناعة

والمحور الثاني يحدد الوضع التنافسي

وعرفنا وحدة الأعمال بأنها تشير إلى قطاع الأعمال

ثم تطرقنا إلى أنواع الاستراتيجيات:

وذكرنا أن هناك استراتيجيات عامة

واستراتيجيات استثمار

واستراتيجيات عامة للتنافس أو الصناعة وهي ثلاث استراتيجيات (القيادة في التكلفة

أو الريادة في التكلفة واستراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز)

ثم تطرقنا إلى استراتيجيات الاستثمار واستراتيجيات النمو وغيرها من

الاستراتيجيات

ثم تحدثنا عن البيئة الداخلية عن التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية