

تعداد مقرر الإدارة الاستراتيجية

أهمية الإدارة الإستراتيجية

وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية

التفاعل البيئي على المدى البعيد

تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية

تدعيم المركز التنافسي

القدرة على احداث التغيير

تخصيص الموارد الامكانيات بطريقة فعالة

خصائص مديري الاعمل ذر السمات الابتكارية

الاستعداد لتقليل وامتصاص مخاطر مروؤوسيههم

الاستعداد لتبني الافكار غير المدروسة جيدا

الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة

القدرة عل اصدار قرارات سريعة

ارتفاع مهارة الانصات الفعال

عدم تصيد أخطاء المروؤوسين أو التشهير بهم

الابتعاد عن الحق وتفضيل المصلحة العامة

خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

القدرة على بناء الغايات

البصيرة النافذة الفراسة في وزن الامور

الاستشعار البيئي

مهارة تحليل البيانات وتفسيرها

مهارة الاختيار الاستراتيجي

القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

سمات القرارات الاستراتيجية

المركزية في المستويات العليا

يعد قرار حاسم وهام ومؤثر على نجاح المنظمة

القرارات الاستراتيجية تتميز أنها قليلة العدد

القرارات الاستراتيجية تتميز بطول العمر

القرارات الاستراتيجية تتميز أنها تتعلق بالمد الطويل

القرارات الاستراتيجية تتميز أنها تتعلق بالمنظمة ككل

التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية

زيادة معدلات التغيير / شدة المنافسة / عولمة الادارة فكريا وتطبيقا / التغييرات

التكنولوجية / تغير طبيعة قوى العمل / عجز الموارد المتاحة ومدرتها

عدم استقرار السوق الأوضاع الاقتصادية / تعقد بيئة الادارة الاستراتيجية

أهمية وضع رسالة واضحة

ضمان الاجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم
الامداد بأسس ومعايير ولحدة لتخصيص الموارد التنظيمية
بناء أسلوب وطابع عام ونظام تنظيمي موحد
تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية
تسهيل عملية ترجمة الاهداف الى اعمال تحتوي على مهام وانشطة
تحديد الاغراض التنظيمية وترجمتها الى اهداف وتفصيلات محددة
الامداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لاختيار العملية الاستراتيجية

مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة

عدم وضوح الرسالة
وضع رسالة محددة
وضع رسالة عامة
مراعاة أولويات في عرض مضمون الرسالة

المداخل لتحديد رسالة منظمة

نوع المنظمة كأسس لتحديد الرسالة
المنافع التي تقدمها المنظمات
فئات الجماهير والاطراف المرتبطة بنشاط المنظمة
نطاق نشاط المنظمة

خصائص الرسالة الفعالة

القابلية للتحويل لخطط وسياسات / الواقعية والموضوعية / التكيف مع البيئة
التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء/ الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج
تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة / الوضوح ودقة التعبير
الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة / الانسجام مع الغايات والاهداف الاستراتيجية
مراعاة ديناميكية التنظيم وممارسته المتوقعة مستقبلا

عناصر الرسالة المنظمة

العملاء / المنتجات/ الأسواق / التكنولوجيا / البقاء / النمو / الربحية / الفلسفة
والايدولوجية / المفهوم الذاتي / الصورة العامة

خصائص الغايات والأهداف

البعد عن التفاصيل الدقيقة / الشمول/ طول الأجل

السبب لوضع الغايات واضحة

ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة

توفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل التنظيم

تركيز جهود الأفراد والوحدات

تحديد الاهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط

تعمل على تحفيز الأفراد لبذ المزيد من الجهد

أهمية وضع الأهداف

- تعد من أهم عناصر التخطيط
- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات
- تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية
- يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية
- تسهم الأهداف في تفويض السلطة
- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها
- تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس
- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد

الإعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف

- القابلية للقياس الكمي / الوضوح والبساطة والقابلية للفهم / الموضوعية والواقعية
- الارتباط بعنصر الزمن / مشاركة العاملين في وضع الأهداف / الانسجام والترابط
- بين الأهداف / المرونة / القابلية للتحقيق

تقسيمات الأهداف

- أهداف رئيسية وفرعية/ أهداف معلنة وواقعية / أهداف فردية وتنظيمية

أبعاد الغايات

- الموارد المالية / الإبداع والتجديد / الربحية / الأداء الإداري والتطوير / المسؤولية العامة / إنجاز العاملين / الإنتاجية / الموقف التنافسي

أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

الأهداف التي يجب تحقيقها / الموارد المتاحة / النطاق والمجال متاح
أنماط القيم والعادات والتقاليد / تحديد سمات المجتمع وأنماط المستهلكين
تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها / تحديد المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها

أهم عوامل البيئة الخارجية العامة

العوامل الاجتماعية / العوامل الاقتصادية / العوامل السياسية / العوامل التشريعية
والقانونية / العوامل الثقافية والتعليمية / العوامل التكنولوجية

أهم العوامل البيئية الخارجية الخاصة

العملاء/ الموردون/ الوسطاء / الممولون/ مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة
الحكومة / المنافسون / تكنولوجيا الصناعة

نموذج مايكل بورتر لتحليل الصناعة

المنافسة الحالية

احتمالية دخو منافسين جدد

تهديد البدائل

قوة العملاء التفاوضية

قوة الموردين التفاوضية

معوقات دخول قطاع الربحية

التكلفة الرأسمالية المطلوبة / وفورات اقتصادية الحجم / عوائق قانونية / الولاء
للمنتجات صعوبة التوزيع / وجود ميزة اقتصادية لدى الشركات القائمة / توقع
الانتقام من الشركات القائمة

أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية

المساهمة في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة
ايضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الصناعية
بيان وتديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها
ضرورة الترابط بين التليل الداخلي والتحليل الخارجي
التركيز على نقاط القوة الدافعة في المنظمة تساعد ايجاد مزايا تنافسية للمنظمة

مداخل تحليل البيئة الداخلية

مدخل الوظائف الادارية

مدخل وظائف المنشأة

مدخل سلسلة القيمة

مدخل موارد المنظمة

مدخل رأس المال الفكري والمعرفي

المقارنات حسب المعايير لتقييم النواحي الداخلية

تحليل النسب

الاداء التاريخي

مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط

الاداء في المنظمة والاداء في المنظمات المماثلة

الاداء في الصناعة

كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي

القيادة في تخفيض التكاليف

التميز في المنتجات

التركيز على قطاع او قطاعات معينة في السوق

عناصر القوة التي يمكن أن توجة لمراعاة العملية التقويم الداخلي

استغلال مايمكن من فرص في البيئة

التغلب علة أثر المخاطر والمعوقات البيئية

اصلاح نواحي الضعف بداخلها

ملاحظة : إلى هنا تعداد جزئية الاختبار الفصلي لمقرر الإدارة الاستراتيجية من المحاضرة الاولى الى محاضرة البث المباشر الثاني

□العوامل التي تؤخذ بالاعتبار بين بدائل الإستراتيجيات

الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.

القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.

الفيوم الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة .

قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة .

تقسيمات البدائل الإستراتيجية

استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي.

استراتيجية النمو والتوسع.

استراتيجية الانكماش .

□ أهم القيود

السكان ومعدلات نموهم البطيئة أو المتناقضة.

الموارد الطبيعية .

التكنولوجيا .

□ أهم المخاطر التي تتعرض عليها المنظمات

التغير

الظروف والعوامل الطبيعية.

تسرب الكفاءات والمهارات البشرية .

□ مزايا استراتيجيات النمو والتوسع

قدر أكبر من الأرباح/مكانة أقوى للمنظمة.

سمعة أفضل للمديرين والعاملين./الإستفادة من اقتصاديات الحجم .

السيطرة والنجاح على المدى الطويل.

الإستفادة من الاختلافات الموجودة بين أنواع واحتياجات العملاء
والاختلافات من خصائص المناطق الجغرافية المتنوعة.

الإستفادة القصوى.

أنواع استراتيجيات النمو والتوسع

استراتيجية التركيز.

استراتيجية التنويع.

استراتيجية المشاركة.

□ أهم أبعاد استراتيجية التركيز

التركيز على العملاء الحاليين .

جذب عملاء المنافسين .

جذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج .

التركيز على المنتجات .

التركيز على التكنولوجيا.

□ مزايا استراتيجية التخصص والتركيز

الاستفادة من مزايا التخصص.

القدرة على التجديد والتطوير.

اكتساب المزايا التنافسية العالية .

أنواع استراتيجية التنويع

التنويع المرتبط والغير مرتبط.

التنويع الداخلي والتنويع الخارجي.

التنويع الأفقي والتنويع الرأسي .

أهم دواعي التنويع الخارجي

- زيادة معدل نمو الشركة بصورة أسرع .
- الاطمئنان إلى توفير الموارد.
- تدعيم الموقف المالي للشركة.
- العمل على استقرار مبيعات الشركة .
- العمل على توازن خطوط الإنتاج بالشركة .
- تنويع وتشكيل مزيج المنتجات بالشركة.
- تقليل المنافسة بشراء الشركة المنافسة ذاتها.

□ الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التنويع الخارجي

- تحديد الأهداف بوضوح .
- تحديد الأرباح .
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف .
- اشراك كبار المسؤولين في كلا الشركتين في تحمل المسؤولية.
- خلق مناخ من الثقة المتبادلة.
- الإهتمام بآراء ومقترحات العاملين.

لأسباب التي تؤدي لفشل الاندماج أو الشراء

المغالاة في الدفه للشركة المشترية .

افتراض أن المنتجات ستستمر فس أدائها بنفس الجودة.

اتمام إجراءات الاندماج بسرعة ودون دراسة كافة النتائج.

التوسع والتتويغ في مجالات قد يكون بعضها غير واضح تماما للشركة المشترية.

اختلاف بالثقافات والاختلافات بين الشركتين .

تحمل مشاكل أعباء الشركة المشترية.

□مخاطر استراتيجية المشاركة

مشاكل اقتسام وتوزيع الأرباح.

فقدان السيطرة على مجال الأعمال.

عدم وضوح المسؤوليات وتضارب السلطات.

السرعات المحتملة بين إدارات كلا الشركتين .

□أشكال استراتيجيات الانكماش

تخفيض حجم العمليات .

الاستسلام لشركة أخرى.

التحول الكبي لنشاط آخر.

التصفية وبيع الأصول.

أسباب تحقيق الأهداف في استراتيجيات المشاركة

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.
- توزيع تكاليف البحوث والتطوير في العمليات الكبيرة .
- التكامل بين الشركتين.
- دخول الأسواق الدولية.
- قد تستخدم لتجربى ملائمة الاندماج المستقبلي.
- قد تستخدم لتجربة ملائمة أسواق دول معينة .

□ مميزات مربع النجوم

- تتمتع المنتجات بدرجة عالية من القبول في السوق.
- تزداد المبيعات بصورة مستمرة.
- زيادة الأرباح بدرجة كبيرة .
- تنتمى المنظمات بمكانة وسمعة طيبة.

□ مميزات مربع البقرة الحلوب

- كبر حجم التدفق النقدي واستمرارية.
- غالبا ماتجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج.
- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق.

مميزات مربع علامات الاستفهام

- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها.
- تناقص الأرباح نتيجة لانخفاض المبيعات.
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنظمة.
- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق .

□ مميزات مربع الكلاب

- انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن .
- تناقص الأرباح بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر .
- عدم الإقبال على المنتجات .
- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها .

□ خطوات تطبيق نموذج بوسطن

- تحديد القطاعات السوقية التي تعمل بها المنظمة.
- تحديد خصائص المصفوفة.
- تحديد موقع قطاع سوقي على المصفوفة.
- اختيار الاستراتيجية الملائمة.

معوقات تطبيق نموذج جماعة بوسطن

استخدام أسلوب بسيط جدا للتعامل مع مواقف معقدة.

الإيجاز والأحكام الظاهري .

تقوم المصفوفة عل افتراض أساسين وفي حالة عدم تحقيقها تكون نتائج المصفوفة غير صحيحة نسبيا .

التركيز الكبير على أهمية الحصة السوقية والعوامل المرتبطة بها.

□أنواع الموارد التنظيمية

الموارد المالية .

الموارد المادية.

الموارد البشرية .

□أنواع المنظمات

المنظمات القائمة .

المنظمات التابعة.

□أسباب وراء فشل تنفيذ الاستراتيجية

اعتماد رؤية وخطط غير واضحة /عدم التحديد الصحيح للأهداف الاستراتيجية .

الافتقار الى التوافق حول الرؤية والأهداف.

الضعف في عملية إيصال الخطط الاستراتيجية.

عدم وجود تغذية عكسية / فشل العمليات والإدارية في تدعيم الأنشطة.

تخصيص غير ملائم للموارد .

عناصر نجاح تطبيق الإستراتيجية

الاستراتيجية .

الهيكل .

الأنظمة.

نمط الإدارة .

الهيئة الإدارية .

القيم المشتركة .

المهارات.

□ أهمية تحديد الأهداف السنوية

تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع وتخصيص الموارد.

تستخدم كمعايير لتقييم المديرين .

تعدد محدد رئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل .

تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام .

□ أهمية تحديد السياسات

تساعد المديرين والعاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم .

توفر أسس للرقابة الإدارية .

تسمح بالتنسيق بين وحدات التنظيم.

تخفض من كمية الوقت الذي يقضيه المديرين لاتخاذ القرارات.

أنواع السياسات

سياسة عامة.

سياسة خاصة .

□العوامل التي يجب مراعاتها في توزيع الموارد

الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها

مراعاة غموض الإستراتيجية.

البناء التنظيمي المناسب .

مراعاة غموض الاستراتيجية.

مراعاة مختلف المخاطر.

الظقة في معرفة احتياجات كل إدارة .

□أقسام الأدوار المنتظرة من القائد القيام بها

مجموعة الأدوار الشخصية.

مجموعة الأدوار المتعلقة بالمعلومات.

مجموعة الأدوار المتعلقة بالقرارات.

□مستويات الرقابة الإستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية.

الرقابة الهيكلية.

الرقابة التشغيلية.

□ خطوات عملية الرقابة الإستراتيجية

تحديد مايجب قياسه.

وضع المعايير.

قياس الأداء.

مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير.

اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

تمنياتي للجميع بالتوفيق

Dooly

هديل الدوسري