

2023 / 10 / 17 المحاضرة الاولى

الإدارة الاستراتيجية:

## • مفهوم الادارة الاستراتيجية

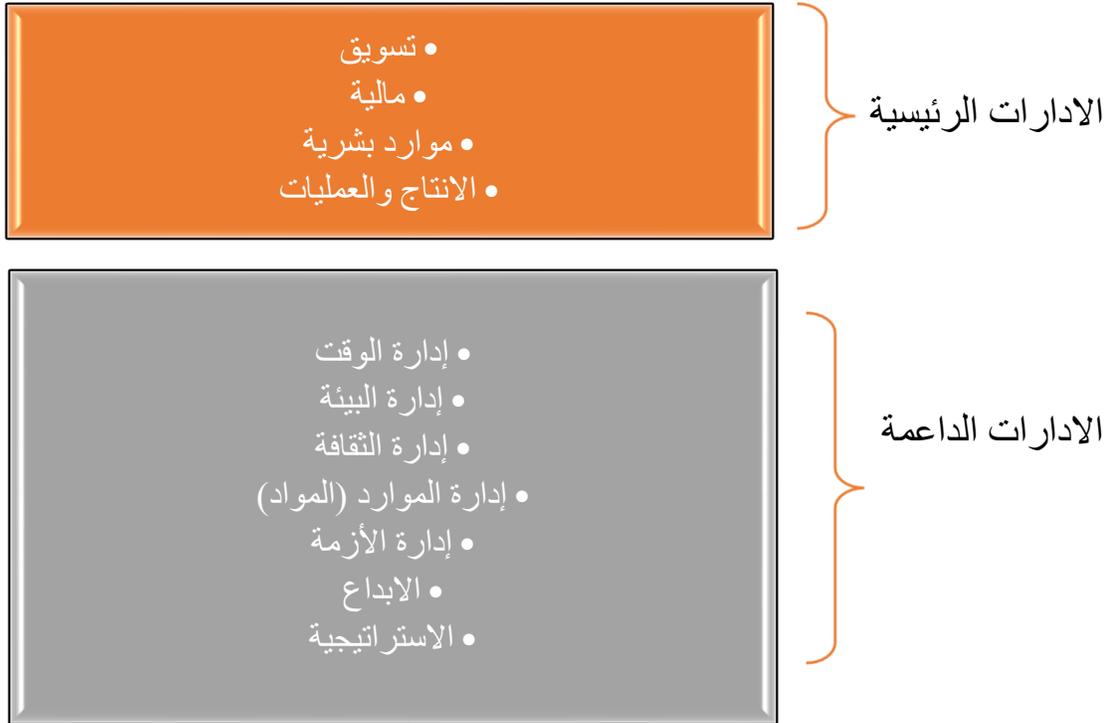
هناك مفهوم خاطئ بمن يهتم بعلم الادارة الاستراتيجية ليس هناك مفهوم صحيح ولا توجد لحد الان نظرية بأسم النظرية الاستراتيجية. ونلاحظ وجود سوء فهم لمفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية واحد اسباب صعوبة تفسير أو إيجاد مفهوم صريح للادارة الاستراتيجية لحد الان هو عدم إيجاد نظرية باسم النظرية الاستراتيجية عكس العلوم الاخرى.

س / مالمقصود بالنظرية ؟

ج / النظرية هي افكار و تجارب و فرضيات وافتراضات من مجال معين تم اثباتها, مثلا نظرية العرض والطلب ، وهي أحد اسباب وجود صعوبة في تفسير صريح للنظرية الاستراتيجية هو عدم وجود تعريف واضح ، لكن هناك توجد مجموعة من المؤشرات

توجد مدارس في الادارة الاستراتيجية ، المدارس هو توجهات فكرية من قبل مجموعة من الرواد والباحثين والمفكرين في مجال الاعمال الاستراتيجية هي حلقة وصل بين المنظمة و بيئتها وهي مظلة تحنها كافة العلوم الاخرى.

س / أين موقع الادارة الاستراتيجية في المنظمة ؟



لا يمكن الاستغناء عن اي ادارة من الادارات لاستمرارية المنظمة ، والادارات حتى اذا كانت غير موجودة فان انشطتها تكون موجودة ، اي لايشترط وجود القسم كقسم ولكن يوجد نشاط ، واختفاء اي من هذه الادارات هو اختفاء المنظمة.

ملاحظة: ليس من الضروري أن يكون هناك تخصص في الاستراتيجية او الاتراتيجية ليست حكراً على أحد ، لكن هناك مدير ذو تفكير استراتيجي وبالعكس.

الادارة الاستراتيجية موقعها هو الادارة الداعمة ، المنظمة لاتعني موتها بعدم وجود ادارة استراتيجية ، وانما الادارة الاستراتيجية هي داعمة لزيادة الكفاءة للادارات الاخرى

الاستراتيجية تأتي مع كلمتين وهي ( البيئة ، المنافسة ) ، اي انه عندما لاتوجد منافسة او ضعف المنافسين سوف تكون هناك عملية تخطيط للمستقبل:

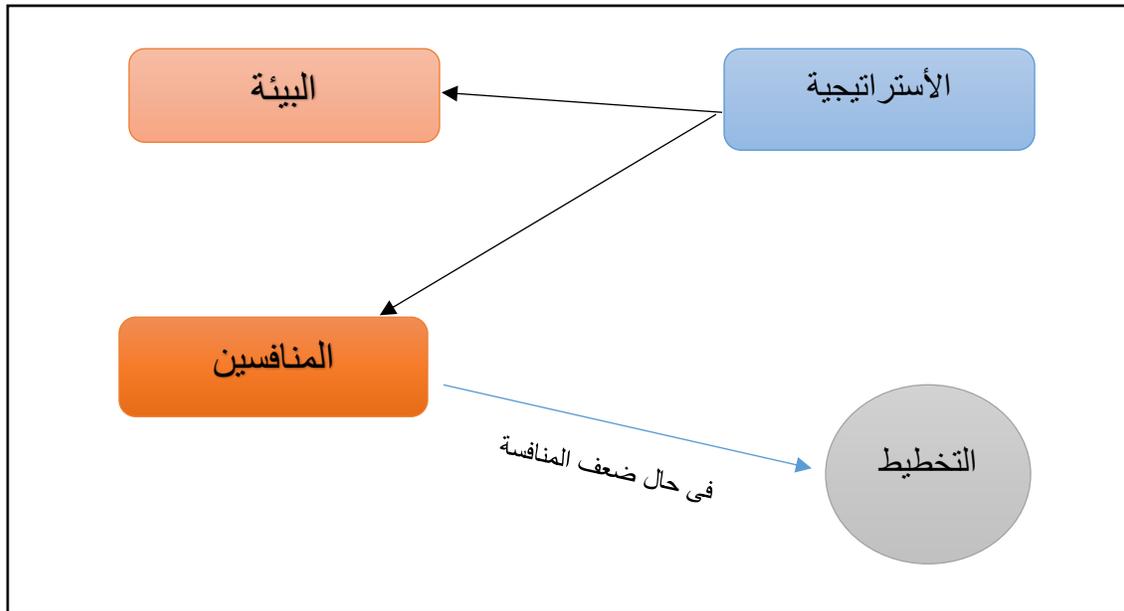
فالبيئة هو حتما موجودة في اي منظمة

اما المنافسة عندما تنعدم المنافسة او تقل نسبيا فهنا لاداعي للاستراتيجية انما نخطط ونعمل على ضوء الخطط ذات طابع تكتيكي للعمل

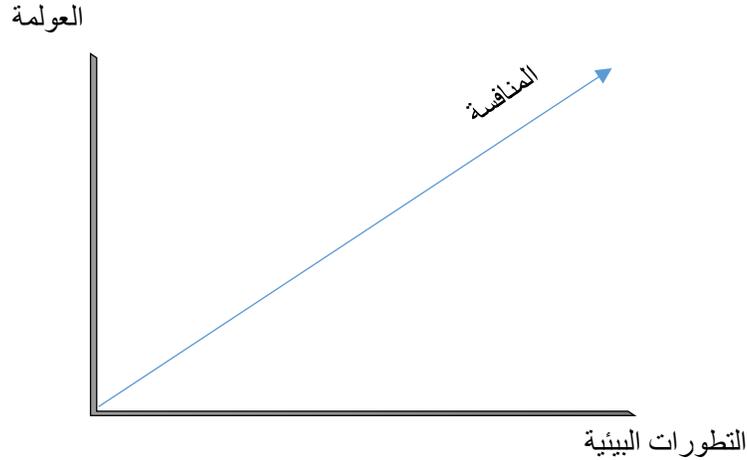
احد اسباب ظهور الاستراتيجية بعد سنة الخمسينات هو ظهور المنافسة

سؤال/ لماذا لاتظهر ملامح و معالم الادارة الاستراتيجية في القطاع العام ؟ لانه لاتوجد منافسة

اينما وجدت المنافسة يمكن استخدام الاستراتيجية , الاستراتيجية هو طريقة تفكير (فكر بطريقة استراتيجية)



**ملاحظة مهمة :** ليس هناك أيه ملامح للاستراتيجية في القطاع العام وذلك لعدم وجود منافسين.



س / ماهي اسباب فشل و أضحلال بعض الشركات ؟

1. عدم مسابقة او مواكبة التحولات البيئية (التكيف البيئي) .
2. عدم اختيار الاليات المناسبة لتحقيق الأهداف.
3. عدم التوافق بين الخيارات الاستراتيجية وقدرات المنظمة (الموارد المنظمة).
4. عدم القدرة على بناء قدرات فردية غير قابلة للتقليد.

#### • تعريف الاستراتيجية

**تعريف (1) :** ( هي التكيف مع البيئة) وهي الاكثر شيوعاً

**تعريف (2) (5P) سنة 1951 من قبل هنري منتبرغ :** وهي عبارة عن خطة ذات تأثير طويل المدى (plan) ، وعبارة عن خدعة للالتفاف حول المنافسين (ploy) ، على وفق نموذج متناغم ومتناسق الاطراف (pattern) ، لتحقيق موقع ثابت في السوق (position) ، واخيراً فهي تصور مستقبلي تظهر فيها صورة المنظمة (perspective).

**أما تعريف الإدارة الاستراتيجية:** هي عبارة عن مجموعة من العمليات المترابطة والمتسلسلة تبدأ ب الصياغة الاستراتيجية ومن ثم التطبيق الاستراتيجي ومن ثم المراقبة الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجي بين حسب:

1. الصياغة الاستراتيجية هي ( رؤيا ، القيم ، الرسالة ، الاهداف).
2. التطبيق الاستراتيجي.
3. المراقبة على الاستراتيجية.
4. تحليل البيئة: اذا كانت المنظمة قائمة اصلا فالتحليل يكون قبل التطبيق الاستراتيجي ، اما اذا كانت الفكرة جديدة وبداية عمل جديد يكون التحليل البيئي قبل الصياغة ، اذا التحليل البيئي تكون متغيرة وغير ثابتة في الترتيب.

• المراحل التطويرية للإدارة الاستراتيجية تم حسب التصنيف:

أولاً: حسب صيغة العمل:

1. 1950 – 1960 كانت مبنية على اساس الموازنة المالية ( التخطيط المالي).
2. 1960 – 1970 التخطيط على اساس التنبؤ والتركيز على البيئة الخارجية.
3. 1970 – 1980 كانت التخطيط الموجه على الخارج التخطيط في خدمة المستهلك.
4. 1980 – لحد الان التخطيط على التحليل البيئي (داخلي وخارجي).

سؤال / هل هناك سلبيات للإدارة الاستراتيجية ؟

نعم توجد سلبيات مثل ضياع الفرص (كلفة الفرصة البديلة) ، ( عوامل النجاح الحرجة) أي أنه عندما تتعقد التغييرات البيئية الى اعلى حد احسن علاج هو رد الفعل وهذا يحتاج الى دعم و جراءة وامكانية وسيناريوهات عند وجود عوامل الدعم للمنظمات فانها تنجح من دون استراتيجية .

ملاحظة : في حال تم حدة المنافسة وتعقد الوضع البيئي لأقصى درجات التعقيد هنا الاستراتيجية لامجال لتطبيقها هنا الحل يأتي في رد فعل ضمن خطط ميطرة عليها.

ثانياً: حسب التصور الاستراتيجي:

1. حسب التوقع الاستراتيجي ( التجانس الاستراتيجي) نستخدم ( تحليل سوات ، موديل هارفارد ، موديل بورتر).
2. حسب النية الاستراتيجية او القصد الاستراتيجي ( الموارد المنظمة) .

المحاضرة القادمة: (المراحل الاستراتيجية ، أنواع الخيارات)

المحاضرة الثانية 2023 / 10 / 24

## • عمليات الادارة الاستراتيجية:

أختلف العلماء بين عدد المراحل من 7 أو 5 ولكن اغلب الباحثين اتفقوا على 3 مراحل

- مرحلة صياغة الاستراتيجية.
- مرحلة تطبيق الاستراتيجية.
- مرحلة المتابعة والتدقيق الاستراتيجي.

مراحل أو عمليات أو وظائف أو خطوات الادارة الاستراتيجية:

أولاً : مرحلة الصياغة الاستراتيجية: **Strategic Formulation** (الموقف التنافسي ،  
الاتجاه الاستراتيجي)

الصياغة تتم من قبل الإدارة العليا اي ان المدير الاستراتيجي مع تغير المدراء سواء كانت تنفيذي او استراتيجي يتم تغير الرؤية ، أحياناً تتغير قيم المدراء او يتغير المدراء ويتغير قيم المنظمة.

مثلاً: قد تتغير الرؤية نتيجة تغير القيم.

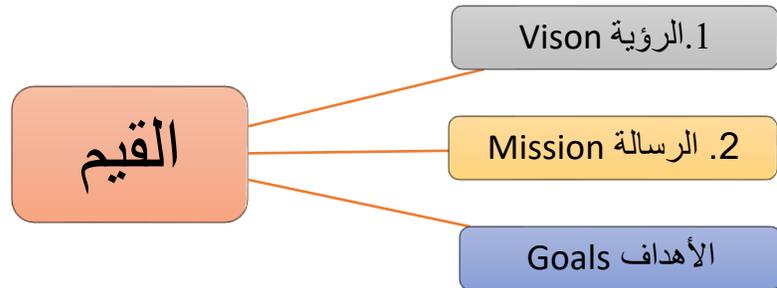
**القيم:** (الجودة أولاً ، الزبون أولاً ، الموظف أولاً ، التوجه الاخضر ، العدالة الاجتماعية).

س / هل تتغير القيم ؟

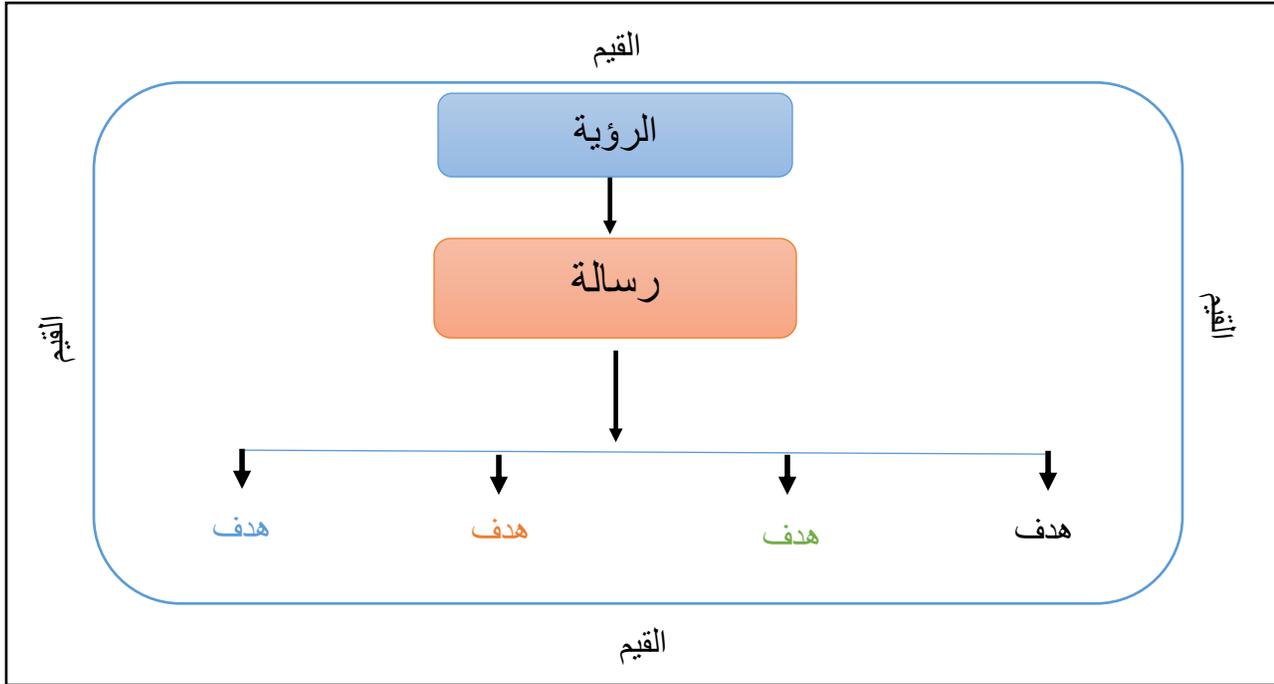
ج / نعم ، ويمكننا القول بأنه القيم قابلة للتغيير في الشخص نفسه أو في حال تبديل الإدارة (المدير الاستراتيجي).

👉 عامل الزمن في الاستراتيجية هو عامل ضبابي ، وهو خطة ذات تأثير طويل الأجل.

تتكون الصياغة الاستراتيجية من:



القيم هي الحاضن التي تنشأ منها ( الرؤية ، الرسالة ، الاهداف)



A. الرؤية: (تعريف) : هي الحالة او الوضع المستقبلي التي تريد المنظمة الوصول اليها.

أين أنا  $\longleftrightarrow$  كيف نصل  $\longleftarrow$  اين اريد ان انصل.

ملاحظة: تظهر لنا الخطة هي نتيجة الرؤية للوصول الى الرسالة المرغوب بها.

س / ما الفرق بين الخطة والرؤية

الرؤية	الخطة
مثالية	واقعية
خيالية تصورية	موضوعية
حدسية	منطقية
لغة عاطفية	لغة إجرائية
علني	سري

أهمية الرؤية:

1. ترسم خارطة طريق للمنظمة.
2. تثير الرغبة والتشجيع وتثير الإبتكار والابداع.

3. توضح الموقف التنافسي المستقبلي.
4. تساعد في تخصيص الموارد المنظمة و توزيعها.

### B. الرسالة **Mission** : الواقع الحالي للمنظمة The Current reality for the Organization .

أو المبرر (السبب) الرئيسي لوجود المنظمة.

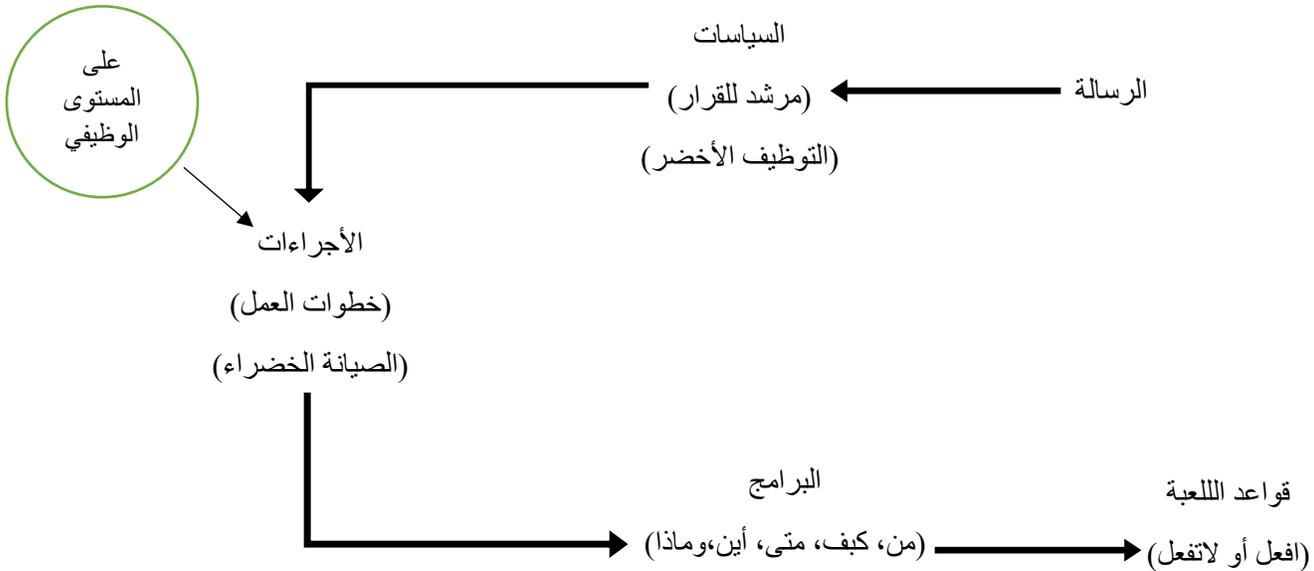
الرسالة تجيب عن أربعة أسئلة:

1. القيم وماهي وما التوجهات التي تتبعها المنظمة؟
2. نوع النشاط التي تمارسها المنظمة؟
3. من هم العملاء وماهي الأسواق (الهدف السوقي)؟
4. التركيز على التكنولوجيا المتبعة وماهي ؟

### أهمية الرسالة:

1. الالتزام القانوني للمنظمة تجاه السلطات والمجتمع.
2. تحدد الموقف التنافسي للمنظمة ومكانتها.
3. تعطي صورة ذهنية للمنظمة امام المستهلكين.
4. تحدد أو تشخص على ضوء الرسالة مجموعة من النقاط كالاتي:

(مهمة جدا) الرسالة على ضونها تحدد مجموعة من الخطوات:



- الهدف الرئيسي هو التشخيص في صياغة الاستراتيجية: (خطة ، تشغيلي ، مالي ، استثماري ، تكتيكي ، تسويقي )

- الخطة على اساس طبيعة نشاط المنظمة.
- الخطة على اساس نوع وظيفة القسم.
- الخطة على اساس المستويات الوظيفية او النشاط أو الوحدات.

**C. الأهداف :** هي النهاية المرغوبة للوصول اليه.

**خصائص الأهداف تتلخص بما يلي:**

1. واقعية.
2. مرنة.
3. محددة بفترة زمنية .
4. نتائجها قابلة للقياس.
5. مقارنة مرجعية.
6. شمولية.

**D. القيم :** هو الاطار العام التي تحدد السلوك . يحدد طريقة العمل والسلوك والتصرف.

**ثانياً: التحليل الاستراتيجي (التحليل البيئي) :** هو عبارة عن عملية عناصر البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة و معرفة مستويات التأثير فيما بينها لتشخيص نقاط القوة وتحديد الموقف التنافسي للمنظمة وبشكل مستمر. (يقظة ، رصد ، وعي ، استشعار ، انذار مبكر = بيئي).

**عناصر البيئة (أنواع البيئة):**

1. البيئة الخارجية العامة " بيئة غير مباشرة" (اقتصادي، اجتماعي، حكومي، سياسي، قانوني، دولي)
2. البيئة الخارجية الخاصة " بيئة مباشرة" ( بيئة النشاط ، بيئة المهمة ، البيئة التنافسية، بيئة الصناعة )
3. البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، الأنشطة، الموارد، الثقافة المنظمة)

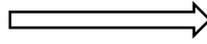
المحاضرة الثالثة 2023/10/31

**البيئة:** هي مجموعة من العوامل (العناصر، المتغيرات، مكونات) التي تقع بعضها خارج و داخل حدود المنظمة (خارج المنظمة و داخل المنظمة) بشرط أن تكون ذات تأثير على المنظمة. (تؤثر بالمنظمة و تتأثر بها)

1. **البيئة الخارجية:** تحليل سوات (SOWT) انها اقدم و أحسن اداة او افضل طريقة لتحليل البيئة الخارجية العامة. (في بعض الاحيان نقطة الضعف تتحول الى قوة)

أي ان العلماء ابتكروا عدة ادوات واليات للتحكم بالبيئة مثلا ادوات البيئة الخارجية تختلف عن البيئة الداخلية

S		W
O		T



التحليل العام

**ملاحظة:** لايمكن النظر الى العوامل بشكل مستقل (S O W T) وهي مرتبطة معاً

مثلاً قوة رأس المال المعرفي ← (تهديد) مثل شركة مايكروسوفت (كتهديد، كضعف – معرضة للذهاب)

حيث هنالك عوامل جذب و عوامل طرد

س/ متى تكون نقاط الفرص للشركات تهديد لها؟

ج:

- أقتناص رأس المال المعرفي.
- ميزة رأس المال الفكري من الشركات لأخرى، وهذا مايجعل الشركات كلفة الاحتفاظ بهم جدا عالية.

- لأجراء عملية التحليل يجب ان تتوفر:
- حدوث او ظهور تغييرات بيئية سريعة جداً
- إمكانيات تحليل جيدة، و وجود اشخاص أكفاء يقومون بالتحليل، ولديهم القدرة على التشخيص.
- توفير معلومات كاملة لغرض الاستفادة منها في التحليل و في صلب الاحداث.

س/ احد اسباب ظهور الاستراتيجيات؟

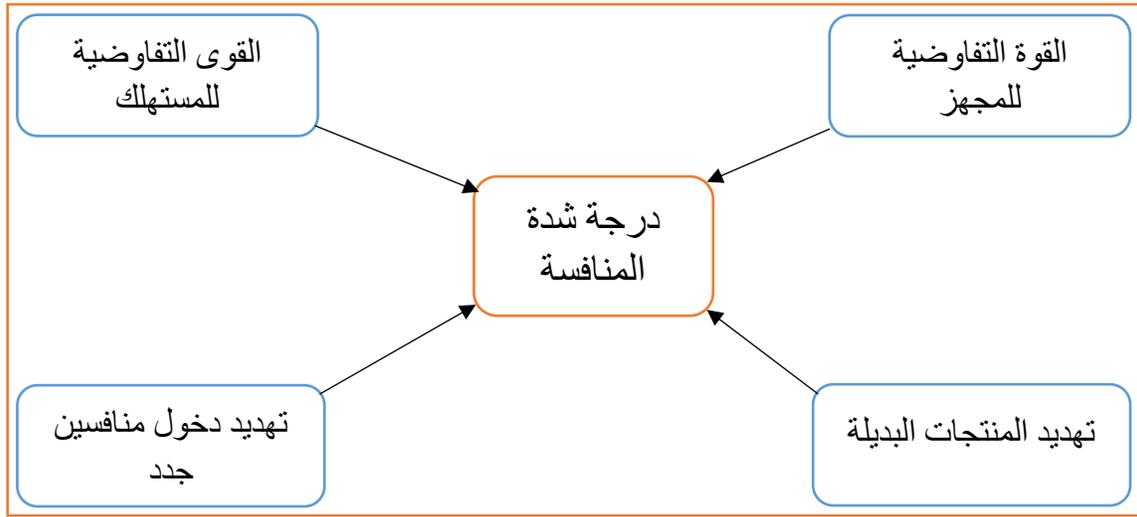
ج/ هو الوعي الاستراتيجي؟.

س/ عدم اجراء التحليل احيانا افضل من اجراء التحليل بشكل خاطئ ؟

ج / وذلك بسبب ما يتبعه من اجراءات خاطئة ونتائج خاطئة (بعد التحليل – تشخيص – بدائل - خيارات - قرارات)

2. البيئة الخارجية الخاصة (بيئة المهمة ، البيئة التنافسية، او النشاط):

تحليل قوى السوق (خماسية بورتر) وهو يعد اول نموذج لتحليل البيئة التنافسية اي لتحليل الصناعة.

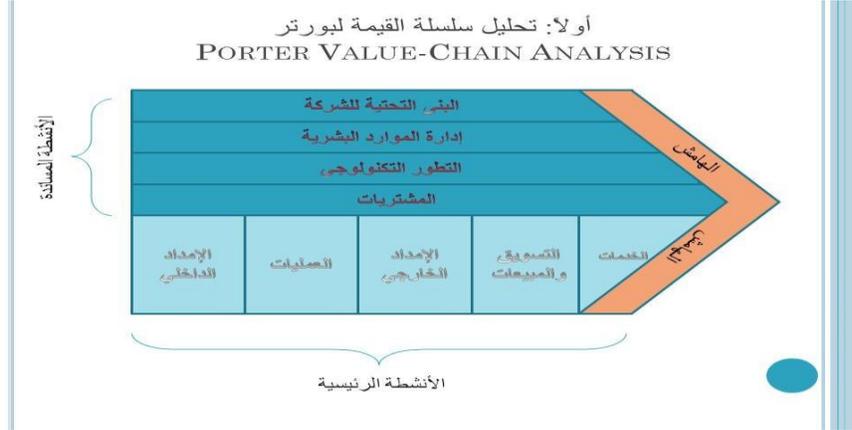


(درجة المنافسة ← درجة جاذبية الصناعة ← ربحية الصناعة)

هذه العوامل الاربعة تؤدي الى شدة المنافسة أو حدة المنافسة :

- القوة التفاوضية للمستهلك: إذا كان لديه بدائل قوته ترتفع ↑ اما اذا كان لا بديل له ↓ قوته تنخفض.
- القوة التفاوضية للمجهز: اذا كان قوة المجهز يصنع قوة تكامل خلفي هنا قوة المجهز تضعف ↓ (والعكس صحيح)، وهناك توجه الى ان يكون نصف مصنع فترتفع قوة المجهز ↑.
- تهديد المنتجات البديلة: كلما كانت التكاليف اقل.
- تهديد دخول منافسين جدد: كلما كان السوق قابل لدخول جدد، فانها قابلة للتنافس وتقليل الربحية. حواجز الدخول للمتنافسين مثل: ( منحى الخبرة، رأس مال عالي ومخاطرة عالية وبداية السنوات يبدأ بدون ربح. وهذا يعتبر مخاطرة.
- خدمة اصحاب المصالح (اضافة جديدة العنصر السادس 6): اذا ازدادت نفوذ اصحاب المصالح على الشركة كانت شدة المنافسة عالية.

3. تحليل البيئة الداخلية (انشطة و موارد): لتحليل البيئة الداخلية للانشطة والموارد تكون من خلال (سلسلة القيمة) حيث يتم تحليل الانشطة حسب التصنيف التالي
- أنشطة داعمة (5)
  - أنشطة رئيسية (6)

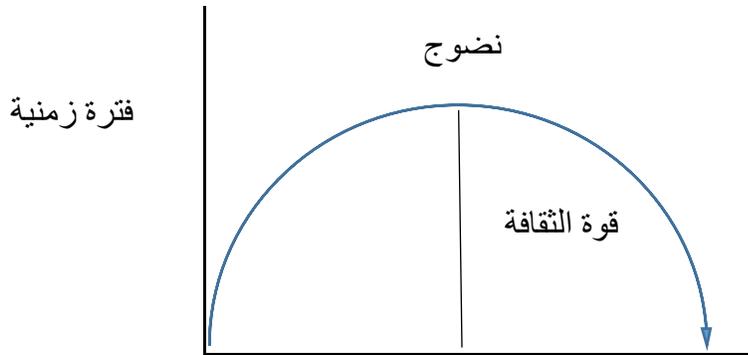


تعني حساب نسبة اضافة قيمة كل نشاط للقيمة النهائية للمنتوج.

الثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي.

الثقافة المنظمة: باختصار

- كلما زادت درجة ايمان العاملين بالقيم المنظمة وطبقته كلما زادت درجة كثافة الثقافة، أي زيادة قوتها. (مصدر القيم هي : 70% مدراء ، 20% عاملين ، 10% خارجي).



70% مدراء: الثقافة تكون قوية في حال بقاء المدراء على حالهم، وتقل ثقافة المنظمة بعد تبديل القيم والمدراء وتكون ضعيفة مهما كانت عمر المنظمة أو كانت في قمة النضوج.

- كلما كانت القيم (الثقافة) تؤمن بها نخبة من العاملين كلما كانت ذات درجة قوية، (النخبة : قادة الظل لهم كاريزما قوية ولهم حضور ولهم تأثير وهم مصدر ألهام للآخرين).
- اذا كان هناك وضوح في ترتيب القيم، مثلا (الاخلاق قبل التعلم)

مرحلة مابعد التحليل (البدائل الاستراتيجية ، حلول ، افكار) الخيارات الاستراتيجية:

البدائل الاستراتيجية: هي مجموعة من الحلول ، الافكار ، مقترحات ، تصورات ، قيم ، في بعض الاحيان تولد وبعض الاحيان تطور، الذي يتم اختيار واحدة منها او اكثر وفقا لمعايير معينة لتصبح خياراً استراتيجياً (قراراً استراتيجياً).

س / كيف يكون اختيار البدائل ؟

ج / هناك عدة معايير لاختيارها وهي (مستويات الخيارات الاستراتيجية) ويمكن تصنيفها كالتالي:

❖ الخيارات الاستراتيجية في المستوى الكلي:

أولاً: استراتيجيات النمو (الهجوم)

1. التنوع:

- مترابط
- غير مترابط

2. تكامل:

- عمودي:
- ✓ خلفي.
- ✓ امامي.
- افقي:

ثانياً: استراتيجيات الاستقرار.

- الحفاظ على الوضع القائم.
- التريث.

ثالثاً: استراتيجية الانكماش او الدفاع.

- تغيير ميدان العمل.
- المنظمة الاسيرة.
- استراتيجية التصفية.

رابعاً: الخدمة الاستراتيجية المركبة.

❖ الخيارات الاستراتيجية في مستوى وحدات الاعمال وهي تصنف كالآتي:

1. استراتيجيات بورتر تنافسية.
2. استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة.
3. استراتيجية التمايز.
4. استراتيجية التركيز.

❖ التطبيق الاستراتيجي:

تعني الترجمة او تنفيذ الخيارات الاستراتيجية الى امر واقعي وملموس ، هنا في هذه المرحلة تكون قيد التنفيذ وهي اصعب مرحلة واطول مرحلة هي تنفيذ الاستراتيجية وهي تواجه عدة عوامل.

افضل نموذج لتطبيق الاستراتيجية في هذه المرحلة هو نموذج ماكنزي (7S) .

(7S) = (Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Shared Value, Skills)

تم اضافة العنصر الثامن (Speed)