

العنوان باللغة العربية

إعداد الطالب/ محمد ايمن شقير

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

تعريف Glueck جليك

الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة .

ويرى د. سعد غالب ياسين أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءه ، فالنظام التخطيطي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالناحية الحالية والمستقبلية في آن معا ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

إن من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة ، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية ، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بأداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي

والثقافة التنظيمية ، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحديد مركز المنظمة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة ، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفاعلية . وخلاصة القول أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية

متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

٢- أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات:

أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

ب) زيادة حدة المنافسة :

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي

صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج .

ج) كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل . فمثلا ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية لبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية

في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و Gm يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات .

د) التغيير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية لبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغيير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهني إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

هـ) نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة لوصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية

و) التحول من المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة استراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة استراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس

القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ

أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يربح نجاح المنظمة أو فشلها .

ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونية ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى ، لذلك

كنتيجة لتحديات الأنفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة .

كما تفيد الإدارة الاستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

٣- تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

ترجع جذور الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني " فن الحرب " ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني " فن الإدارة أو القيادة " ، وقد بدأ تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال عام ١٩٥١ عندما أشار نيومان إلى أهمية الاستراتيجية في التخطيط لمشروع اقتصادي ، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ويحتل العمل الرائد ل. أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الاستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون ، مما أدى ذلك إلى

ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال إلكتريك ونموذج ماكينزي ، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذجيه ، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة ، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد .

٤- مستويات الإدارة الاستراتيجية

تتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاثة مستويات :

أ- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية .

ب- الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الاستراتيجية مسئولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية لوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها .

ج- الإدارة الاستراتيجية في المستوى الوظيفي

يعني يوجد خطة استراتيجية للتسويق وخطة استراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

٥- نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية:

يستند هذا النموذج على مدخل النظام الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية . مدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المنظمة ، الأهداف الاستراتيجية ، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الاستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الاستراتيجية ، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات ، وهذا العنصر " التغذية العكسية " هو الأكثر أهمية في النموذج.

ولتجاوز عناصر الضعف الموجودة في النموذج هناك محددات يجب فهمها وهي كالآتي :

(أ) العمومية:

حيث تبدأ صياغة الاستراتيجية من العام إلى الخاص حيث تتم إعادة دراسة المنظمة كنظام متكامل يعمل في سياق بيئة محددة ومن ثم الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية

(ب) التحليلية :

يعتبر النموذج تحليلي أكثر منه وصفي فهو يمثل الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الاستراتيجية بدون أي توصيف تفصيلي للإجراءات الضرورية لانجاز المهام والأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى .

(ت) الموضوعية :

أي يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية لأنه يركز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما هي في الواقع دون إضافة .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

صياغة رؤيا ورسالة المنظمة

رؤيا المنظمة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا .

رسالة المنظمة : هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة ، أو المهمة الجوهرية لها ، مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية .

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لمصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة .

تحديد الأهداف الاستراتيجية

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها :

١. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة ٢. كمية ونوعية الموارد المتاحة

٣. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة ٤. ثقافة وقيم الإدارة العليا

٥. علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيات بين افراد التنظيم ٦. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية

تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

أ) تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة

يقصد بذلك 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 ، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

ب) تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

تحليل قوى المنافسة

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي :

تهديدات الداخلين الجدد ، قوة مساومة المجهزين ، قوة مساومة المشتريين ، تهديدات منتجات أو خدمات

بديلة ، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة .

وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر

١. شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج ، التوازن بين المنافسين .

٢. تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشاركون الجدد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة ، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير ، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق

٣. قوة المساومة للمجهزين (الموردون)

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبإلغائي انخفاض أرباح المشتري ، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد ، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود .

٤. قوة مساومة المشتري

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .

٥. المواد البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في 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 .

بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لأن نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج أوستين على نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة ، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية .

ج) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الاستراتيجية للمنظمة ، والميزة الاستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها ، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، ومن المنطقي أنه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها ، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر أند جاميل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالخدمة ، شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير ، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفاخرة للسياسيين الكبار

ورجال الأعمال ، شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصنيع المحركات الـنفائثة ولـكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الـإلكترونيات ، شركة فورد تتميز بصنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الـإلكترونيات .

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها .

وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها .

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة ، أما الأنشطة الأولية فهي :

- الإمدادات الداخلية :

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحريك وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي ، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج .

- العمليات :

كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات)

- المخرجات :

تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد .

- التسويق والمبيعات :

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح ، الصيانة ، تبديل الأجزاء ، توفير قطع غيار .

أما الأنشطة الداعمة فهي :

- البنية التنظيمية :

تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى .

- تنمية التكنولوجيا :

هي أنشطة تحسن المنتج ، تصميم المنتج ، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجيا بكل نشاط في سلسلة القيمة .

- الشراء :

الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة .

تحليل الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم ، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء .

يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر : الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصرف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي . الثاني تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة ، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ، الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للمنظيم .

من المهم أن يأخذ صانعو الاستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف واستراتيجية المنظمة ، والعمل القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك ، ولشركة فورد النوعية أولا ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخرون هناك .

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة .

٢٠

تطبيق تحليل

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل

SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى .

هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف

والفرص والتهديدات ، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق

الثالث مهنجية الدراسة الفصل

ال تحليل الداخلي

<u>عناصر القوة</u>	<u>عناصر الضعف</u>
<u>الكفاءة المميزة</u>	<u>عدم وضوح التوجه الاستراتيجي</u>
<u>المصادر المالية المتاحة</u>	<u>الموقف التنافسي المتدهور</u>
<u>مهارات تنافسية جيدة</u>	<u>تسهيلات مهمة للعملاء</u>
<u>معرفة جيدة بالمشتريين</u>	<u>نقص الموهبة والخبرة الإدارية</u>
<u>قيادة جيدة للسوق</u>	<u>معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط</u>
<u>النوعية العالية للمنتجات</u>	<u>المعاناة من المشاكل العملية الداخلية</u>
<u>إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على</u>	<u>عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية</u>
<u>المنتجات</u>	<u>في الاستراتيجية</u>

ال تحليل الخارجي

<u>الفرص</u>	<u>التهديدات</u>
<u>الدخول إلى أسواق جديدة في السوق إضافة إلى</u> <u>خط المنتج</u> <u>تنوع المنتجات ذات العلاقة إمكانية التكامل</u> <u>العمودي نمو أسرع في السوق</u> <u>العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة</u>	<u>احتمال دخول منافسين جدد زيادة مبيعات</u> <u>المنتجات البديلة نمو بطيء في السوق سياسات</u> <u>سعرية مناوئة</u> <u>زيادة الضغوط التنافسية</u> <u>نمو قوة المساومة للعملاء والموردين تغير أذواق</u> <u>وحاجات المستهلكين</u>

عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات

الصناعية الاقتصادية

عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة

أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة . أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على

الوجه الصحيح

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

تطبيق نماذج تحليل حقبية الأعمال لصياغة استراتيجية المنظمة

نماذج حقبية الأعمال هي أدوات تحليلية لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل استراتيجية ممكنة التطبيق ولحشد وتوجيه وإدارة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية، ومن النماذج المستخدمة هو نموذج جماعة بوسطن :

نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء

نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم ، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوما على حصة أكبر منافس في السوق

وتتكون مصفوفة بوسطن من أربعة أقسام هي :

١. المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام وتمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة ، هنا يلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق لم تتبدد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع في نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية لتمويل .

٢. المنتجات الساطعة : هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال ، المنظمات التي تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين . هذه المنتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو ، وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية أحيانا لمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق .

٣. المنتجات المدرة للنقدية : منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ونمو منخفض في السوق ، هذه المنتجات تقدم للمنظمة عائد على الاستثمار لأن السوق يكون عادة أقل تنافسا كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية لمحافظة على الحصة السوقية ، إن التدفق النقدي الذي قدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة .

٤. المنتجات المثيرة للقلق : تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة ونمو منخفض في السوق ، وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية دون التخلي عن هدف إنجاز أقصى حدد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفترة قصيرة الأجل .

المراجع

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء ال كلي ل لمنظمة من
خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء ال منظمة ككل وبيان مدى
ال نجاح ال ذي حققته إستراتيجية ال منظمة على تحسين
الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على
مستوى وحدات الأعمال ومستوى ال مجالات ال وظيفية ل كل
وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة
الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار ال معايير
ال ملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها

Midocean University

College of Management

Department of.....

Title in English

Prepared by: mohammed ayman shugair

Supervised by:

Year:2025