

# الإدارة الإستراتيجية

## الفصل الثالث التحليل الإستراتيجي

# معنى الأهداف والاستراتيجيات

- الأهداف: تمثل النتائج المتوقع أن تتحقق من إتباع إستراتيجيات معينة.
- الإستراتيجيات: تمثل الأعمال التي سوف يتم اتخاذها لإنجاز الأهداف.

## مواصفات الأهداف الجيدة:

- أن تكون كمية.
- قابلة للقياس.
- واقعية.
- مفهومة وواضحة.
- بها قدر من التحدي.
- متسلسلة وهرمية.
- متناسقة ومتكاملة بين الوحدات المختلفة.
- أن يكون هناك تاريخ محدد لكل هدف.

# مزايا وفوائد الأهداف الجيدة

- تحدد الاتجاه الذي يرشد كافة العاملين بالمنظمة.
- تسمح بتحقيق نوع من التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية.
- تساعد في عملية التقويم.
- تحدد الأولويات.
- تقلل من درجة عدم التأكد.
- تقلل من حدوث الصراعات وضغوط العمل.
- تحفز على بذل المزيد من الجهد.
- تسهم في تخصيص الموارد وتصميم الوظائف.

# الأهداف والمستويات التنظيمية

- تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية ثلاثة مستويات هرمية في المنظمة هي:
- مستوى المنشأة.
- مستوى الأقسام الرئيسية.
- المستوى الوظيفي.

أساس المكافأة والحوافز	المستوى الإداري
٥٧% للأهداف بعيدة المدى. ٢٥% للأهداف قصيرة المدى.	مستوى المنشأة
٥٠% للأهداف بعيدة المدى. ٥٠% للأهداف قصيرة المدى.	مستوى الأقسام
٢٥% للأهداف بعيدة المدى. ٧٥% للأهداف قصيرة المدى.	المستوى الوظيفي

# أنواع الأساليب الإدارية

## ١- الإدارة الـرتبية: "Managing by Extra Polation"

حيث يكون الأسلوب المميز للإدارة هنا هو المحافظة على أداء نفس الأشياء بنفس الطريقة طالما الأمور تسير على ما يرام، فهي إدارة قانعة ساكنة لا تطمح إلى إحداث أي تغيير.

## ٢- الإدارة بالأزمات: Managing by Crisis

ويعتمد هذا الأسلوب المميز من الإدارة على حقيقة هامة مفادها أن المدير الجيد هو ذلك الذي لديه القدرة على حل المشاكل ومواجهة الأزمات.

## ٣- الإدارة بالأمانى: Managing by Hope

ويقوم هذا الأسلوب على فكرة مؤداها أن المستقبل يكتنفه الكثير من الغموض وعدم التأكد، وأنه إذا حاولنا ولم ننجح، فإننا نأمل أن يتحقق النجاح في المرة الثانية أو الثالثة.

# أنواع الأساليب الإدارية: تابع

## ٤- الإدارة بالمزاج: *Managing by Subjective*

وهذا الأسلوب من الإدارة يقوم على إنه ليس هناك خطة عامة يمكن السير على هداها لعمل شيء ما. ولذلك فإنه يتحول إلى عمل ما يحلو له أن يعملها وما يمكن أن يحسنه ويروقه والذي يعتقد أنه يجب عمله.

# المراحل المختلفة لصياغة الإستراتيجية

إن الأساليب التحليلية لصياغة الإستراتيجية يمكن أن تتكامل في إطار ذي ثلاث مراحل لاتخاذ القرارات على النحو التالي:

• **المرحلة الأولى:** المدخلات المتدفقة من دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية:

وتتكون الأدوات الكمية التي تلخص المعلومات المتعلقة بدراسة وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية من ثلاث أدوات رئيسية وهي:

■ مصفوفة تقويم العوامل الداخلية

■ مصفوفة تقويم العوامل الخارجية

■ مصفوفة الملامح التنافسية.

# المراحل المختلفة لصياغة الإستراتيجية: تابع

## المرحلة الثانية: مرحلة المواءمة *Matching*:

إن مرحلة المواءمة تعد من أهم مراحل الإطار التحليلي لصياغة الإستراتيجية والتي تشمل خمس أدوات أساسية وتعتمد هذه الأدوات في إعدادها على المعلومات المشتقة من المصفوفات الثلاث التي انتهينا من إعدادها في مرحلة المدخلات.

وسوف نعرض لكل من هذه الأدوات بدرجة أكبر من التفصيل في الصفحات التالية:

### ١- مصفوفة المواءمة بين العوامل الداخلية، والخارجية *SWOT*

وتعني المواءمة إحداث توازن بين عنصر داخلي وآخر خارجي لنصل إلى الإستراتيجيات البديلة المختلفة. وعلي جميع المنظمات حتى تضمن النجاح والتفوق سواء كانت تجارية، أو صناعية، أو هندسية، أو خدمية، أو سلعية، مدنية أو عسكرية، حكومية أو أهلية، أو حتى دينية أن تقوم بعمل جاد لبناء واختيار إستراتيجيتها وتنفيذها. فالإستراتيجية الهجومية الجيدة دون إستراتيجية دفاعية جيدة أيضاً، أو العكس، سيؤدي غالباً إلى الفشل أو الهزيمة.

# المراحل المختلفة لصياغة الإستراتيجية: تابع

وتعتبر مصفوفة المواءمة بين العوامل الداخلية، والخارجية *SWOT* أداة مهمة لهذه المواءمة والتي ينتج عنها أربع حالات هي:

- حالة القوة والفرص. SO ق ف
- حالة الضعف والفرص. WO ض ف
- حالة القوة والتهديدات. ST ق ت
- حالة الضعف والتهديدات. WT ض ت

# المراحل المختلفة لصياغة الإستراتيجية: تابع

خطوات إعداد مصفوفة (ق ض ف ت):

حتى يمكن إتمام بناء مصفوفة (ق ض ف ت) يمكن إتباع الخطوات الآتية:

- حدد أهم جوانب القوة الداخلية للشركة.
- حدد نقاط الضعف الداخلية الأساسية لها.
- حدد أهم الفرص الخارجية.
- وكذلك أهم التهديدات الخارجية.
- وائم بين جوانب القوة الداخلية والفرص الخارجية وسجل الإستراتيجيات الناتجة عن ذلك (ق ف).
- وائم بين جوانب الضعف الداخلية والفرص الخارجية وسجل الإستراتيجيات الناتجة عن ذلك (ض ف).
- وائم بين نواحي القوة والتهديدات وسجل الإستراتيجيات الناتجة (ق ت).
- وائم بين نواحي الضعف والتهديدات وسجل الإستراتيجيات الناتجة (ض ت).

# المراحل المختلفة لصياغة الإستراتيجية: تابع

## ٢- مصفوفة تقويم الموقف الإستراتيجي: SPACE

وتعتبر هذه المصفوفة هي الأداة الثانية المهمة في مرحلة المواءمة، وتتكون هذه المصفوفة من إطار ذي أربع اتجاهات والذي يقترح الإستراتيجيات المناسبة لمنظمة معينة، هل تكون هجومية أم محافظة، أم دفاعية، أم تنافسية. وتمثل محاور هذه المصفوفة:

- القوة المالية.
- المزايا التنافسية م ت.
- الثبات البيئي ث ب.
- قوة الصناعة ق ص.

# المراحل المختلفة لصياغة الإستراتيجية: تابع

الخطوات المطلوبة لإعداد مصفوفة تحليل الوضع الإستراتيجي (SPACE)

- ١- بالنسبة للقوة المالية، قوة الصناعة حدد قيماً رقمية تبدأ من (+1) وهو الأسوأ وتنتهي بـ (+6) وهو الأفضل، وذلك لكل متغير يتعلق بهذين البعدين.
- ٢- بالنسبة للثبات البيئي والمزايا التنافسية حدد لكل متغير قيماً رقمية تبدأ من (-1) وهذا هو الأفضل وتنتهي بـ (-6) وهو الأسوأ.
- ٣- احسب متوسط درجة كل من هذه الأبعاد الأربعة (وذلك بجمع درجات العوامل المكونة لكل عنصر وقسمتها على عدد العناصر).
- ٤- ضع متوسط الدرجة المحسوبة على المحور المناسب في المصفوفة.
- ٥- حدد نقاط التقاطع بين كل محورين.
- ٦- ارسم خط اتجاه من النقطة المحورية إلى نقطة التقاطع.

# المراحل المختلفة لصياغة الإستراتيجية: تابع

٣- مصفوفة مجموعة بوسطن:

تتكون مصفوفة مجموعة بوسطن من أربعة خلايا كالآتي:

• **علامات الاستفهام: Question Marks**

ويتميز هذا القسم بحصة سوقية نسبية منخفضة، إلا أنه ينافس في صناعة ذات معدل نمو مرتفع، ولذلك يمكن القول بصفة عامة أن مثل هذه الشركة تكون لديها قدرة قليلة على توليد وتوفير النقدية، بينما تكون حاجاتها للنقدية عالية جداً.

• **النجوم Star:**

وهي الخلية الثانية والتي تمثل أفضل الفرص للمنشأة في المدى البعيد في كل من النمو والربحية، والقسم الذي يكون في مثل هذه الحالة يجب أن يتلقى المزيد من الاستثمارات للمحافظة على وضعه هذا أو زيادة سيطرته على السوق.

# المراحل المختلفة لصياغة الإستراتيجية: تابع

## • أقسام / أو منتجات مدرة للإيرادات (أبقار حلوب) *Cash Cows*:

وهي تلك التي تتميز بموقف تنافسي نسبي كبير ولكنها تنافس في صناعة ذات معدل نمو منخفض. وكثير منها كان بالأمس من النجوم. ونظراً لهذا الوضع المسيطر وحاجاتها الدنيا لموارد إضافية، فإنها تحقق فائضاً من النقدية يزيد عن حاجاتها إليها.

## • الأقسام الضعيفة (الكلاب) *Dogs*:

وهذه الخلية ذات موقف تنافسي نسبي منخفض ومعدل منخفض أيضاً أو منعدم. وبسبب هذا الموقف الضعيف داخلياً وخارجياً فإن مثل هذه الأقسام تصفي أو يتم التخلص منها بالبيع لغيرها، أو تتركها تتهاوى وتستفيد بأقصى ما يمكن الاستفادة به منها دون أية نفقات إضافية حيث يمكن أن تخرج من السوق كثير من الأقسام التي تكون في مثل هذه الحالة مما قد يعود بالفائدة عليه.