

الفصل الأول/ مفاهيم الاستراتيجية :

أولاً / بيئة الأعمال :

- البيئة ترهن استمرارية المنظمة وتعيقها في بلوغ أهدافها.
- **التحولات السريعة:**
 - ~ الاندماج، الشراكة، التحالف؛
 - ~ تقديم منتجات جديدة أو تغيير التشكيلة؛
 - ~ تبني سياسات واضحة كالتمييز المكثف أو السيطرة بالتكاليف؛....
- النجاح لا يأتي فقط من الفعالية التشغيلية (بورلتر).
- سرعة الإبداعات في مختلف المجالات.
- صراع أصحاب المصلحة لتعارض مصالحهم.
- التعقيد....

ثانياً / عوامل استمرارية المنظمات: تتوقف على

1. ضمان مواءمة المنظمة مع تحولات البيئة.
2. التعرف على أسباب النجاح و الفشل.
3. اختيار الآليات والسبل الأنسب لتحقيق الأهداف
4. بناء القدرات (المهارات) الإستراتيجية.
5. التحكم في توظيف القدرات الإستراتيجية.
6. التوافق بين الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة والقدرات التي تطورها.

● منظمات عملاقة زالت:

- ~ دايبو
- ~ جنرل موتورز 2009
- ~ بنك Lehman Brothers سنة 2008
- ~ شركة Iridium لأنظمة الهاتف عبر الساتليت
- ~ انرون، وورلد كوم
- **شركات ظهرت صغيرة لكنها عملقت في وقت قصير:**
 - ~ ياهو، قوقل، ميكرو سوفت، امزون، فايسبوك، تويتر،...

ثالثاً / تصنيف القرارات :

تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff الى :

1. **قرارات استراتيجية** : هي قرارات طويلة المدى تهدف الى خلق اودعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن تنافسيتها.

• **موضوعات القرارات الإستراتيجية :**

- القرار الإستراتيجي هو الذي يحدد :
 - أ- الرؤية
 - ب- الاتجاه
 - ت- التعامل مع أصحاب المصلحة
 - ث- بناء القدرات الاستراتيجية
 - ج- التكيف مع البيئة
 - ح- توزيع الموارد
 - خ- نوع المزايا التنافسية



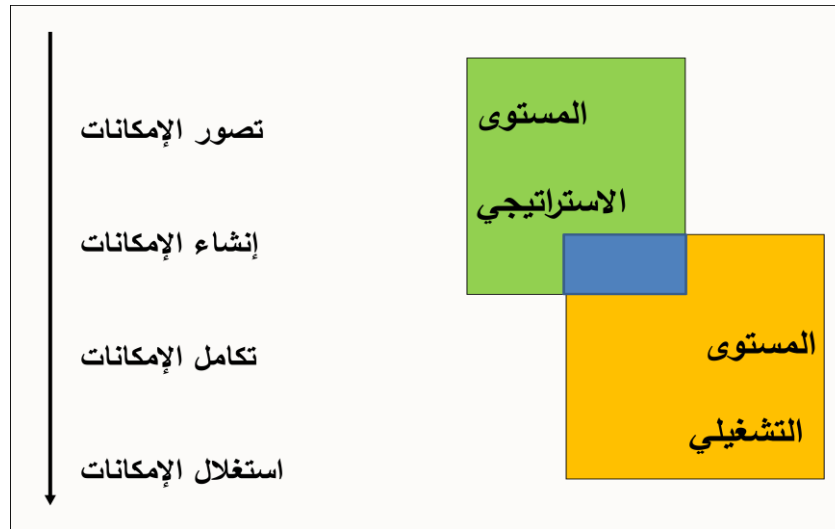
2. **قرارات تكتيكية:** هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصا الأبعاد الوظيفية في المنظمة.

- الفرق بين قرارات تكتيكية و القرارات الإستراتيجية :

| الخصائص | القرارات العملية (التكتيكية) | القرارات الإستراتيجية |
|----------------------|------------------------------|-----------------------|
| التأثير | محدود، مصلحة واحدة | شامل لجميع المؤسسة |
| مدة الإعداد والتنفيذ | قصيرة | طويلة |
| إمكانية التراجع | سهلة | صعبة ومكلفة |
| الأبعاد | محدودة العدد | متعددة |
| البيئة والزمن | كثيرون | متغيرات |
| الأهداف | واضحة | غامضة غالبا |
| التكرار | كثيرة | شبه نادرة |
| طبيعة القرار | استغلال الإمكانيات | خلق إمكانيات جديدة |
| المهارات المطلوبة | محددة ومعيارية | متباينة وخلاقة |

3. **قرارات تشغيلية:** هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة.

- تقاطع المستوى الاستراتيجي مع التشغيلي :



رابعاً / تعريف الاستراتيجية :

- من الناحية اللغوية:
- ~ إن كلمة إستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية Strategos والتي تتكون من كلمتي:
- ~ Stratos أي الجيش Agein أي القيادة ،لذا فهي تعني أيضا فن قيادة الجيوش.
- من الناحية الاصطلاحية فالتعريف والمعاني كثيرة:
- الاستراتيجية : هي طريقة تفكير تمكن من ترتيب الظواهر ثم من اختيار الاجراءات الأكثر فعالية من اجل الوصول الى الهدف المرتقب.
- الاستراتيجية : هي مجموع القرارات والعمليات المتعلقة باختيار الوسائل وبتعبئة الموارد قصد الوصول الى هدف معين.
- الاستراتيجية : هي عبارة عن قيادة تحولات علاقة نظام المنظمة مع بيئته وعلاقات حدود هذا النظام مع غيره.

خامساً / الإستراتيجية كل مركب:

- حسب : Mintzberg الإستراتيجية هي كل مركب من:
- 1. الخطة: سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما.
- 2. الوضعية: الموقع المرغوب في تحقيقه داخل المحيط.
- 3. الأفق: النظرة إلى العالم المقتسمة مع مختلف أعضاء المنظمة.
- 4. النموذج: النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة.
- 5. الحيلة: التوجه الذي تتبناه المنظمة للتفوق على المنافسة.

الاستراتيجية : هي عمل فكري ينتهي بتخصيص الموارد يلزم المنظمة على المدى الطويل ويحدد مجال نشاطها على النحو الذي يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية والاستجابة لتطلعات اصحاب المصلحة

سادساً / خصائص الاستراتيجية :

1. الاستراتيجية عمل فكري
2. تؤدي الى تخصيص الموارد
3. تلزم المنظمة على المدى الطويل
4. تحدد مجالات نشاط المنظمة
5. تحدد علاقات المنظمة مع بيئتها
6. تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها
7. تستهدف التوفيق بين تطلعات اصحاب المصلحة
8. تستثمر التفكير العقلاني والقدرات الحدسية للمديرين

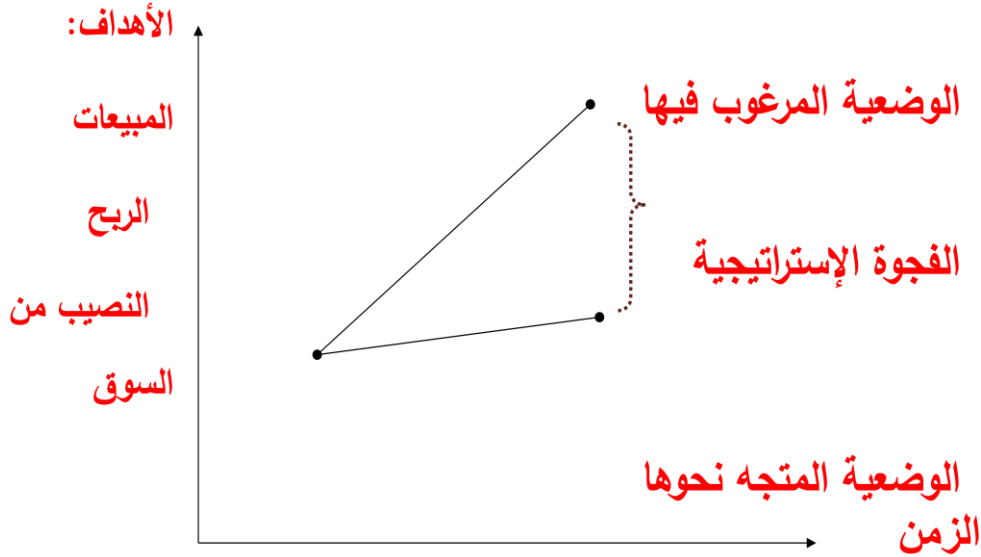
سابعاً / مستويات الإستراتيجية:

1. إستراتيجية المنظمة ككل:
 2. إستراتيجية مجال نشاط استراتيجي:
 3. إستراتيجية وظيفية (تسمى أيضا سياسات) :
- استراتيجيات تنوع مصادر التوظيف في الجامعات السعودية.

ثامناً / التخطيط الاستراتيجي :

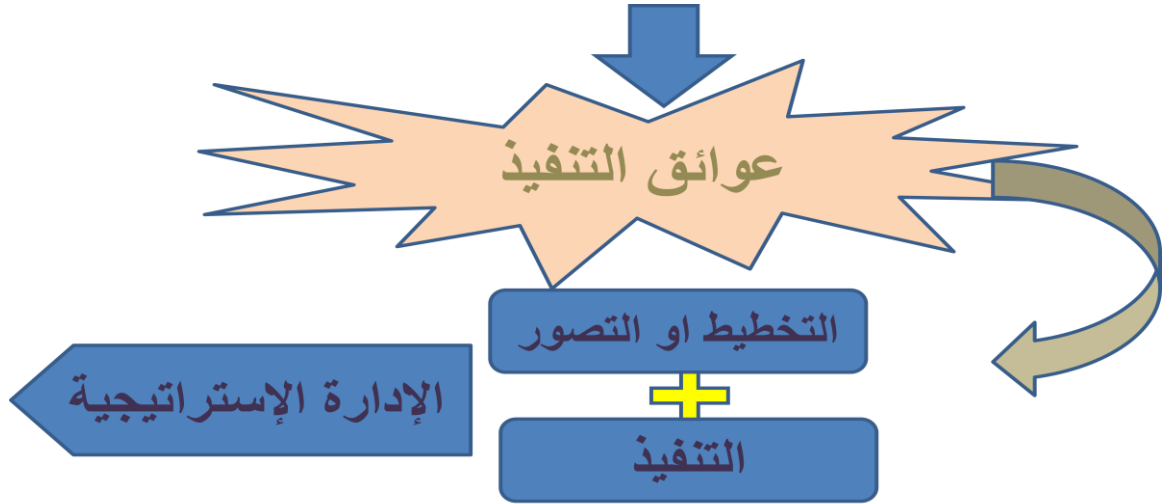
- التخطيط الاستراتيجي :** هو تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه حسب تعريف AcKoff.
- التخطيط الاستراتيجي :** هو عملية مستمرة تستلزم بناء و تقييم مجموعة من القرارات المترابطة التي تسبق الفعل وتتدخل في الوضعيات التي تكون فيها احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة ضعيفة.
- التخطيط الاستراتيجي يأخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار.
 - يفضي الى اعداد الخطة الاستراتيجية.
 - التخطيط الاستراتيجي **يهدف** إلى تقليص ما يسمى بالفجوة الإستراتيجية.

تاسعاً / الفجوة الاستراتيجية :



عاشراً / الإدارة الإستراتيجية :

- في مرحلة الستينات وبداية السبعينات:
- الممارسة الإستراتيجية = التخطيط الاستراتيجي.
- الإدارة الإستراتيجية كانت غائبة (رسم التوجهات المستقبلية)



أحدى عشر / تعريف الإدارة الإستراتيجية :

الإدارة الإستراتيجية : هي مجموعة القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة...
الإدارة الإستراتيجية: هي مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلية وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة.
الإدارة الإستراتيجية : هي التحليل الاستراتيجي الذي يسمح بتحديد الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، وتبني الخيارات الإستراتيجية وتقييمها والمفاضلة بينها، والتوظيف الاستراتيجي الذي يخصص في نفس الوقت التخطيط والتنفيذ للإستراتيجيات المختارة وتسيير التغيير الذي تفرضه هذه الخيارات.

اثنى عشر / عمليات الإدارة الإستراتيجية :

4. التحليل الاستراتيجي :

- أ- البيئة
- ب- المنشأة
- ت- أصحاب المصلحة

5. الاختيار الاستراتيجي :

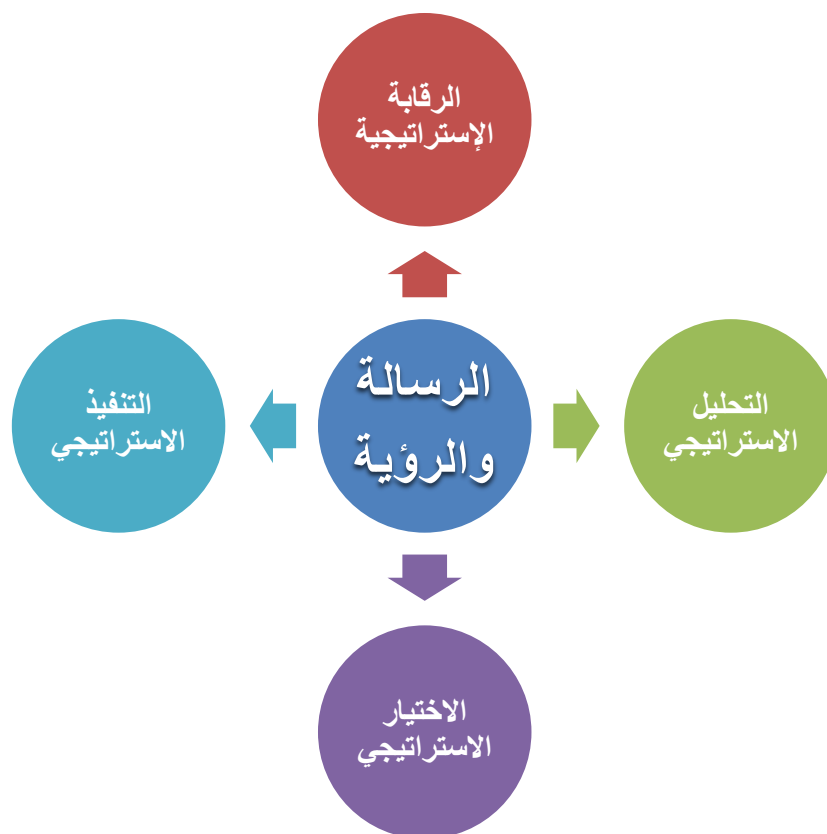
- أ- معرفة البدائل
- ب- تقويم البدائل
- ت- اختيار البديل

6. التنفيذ الاستراتيجي :

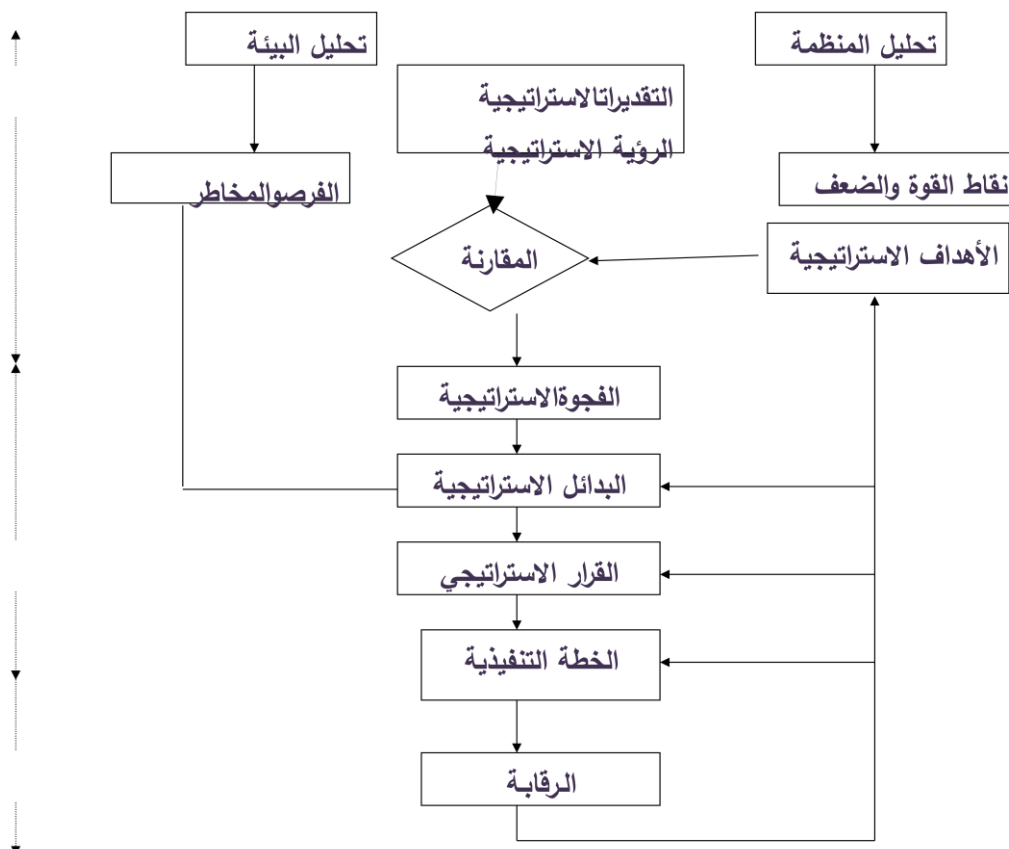
- أ- الهيكلية
- ب- توزيع الموارد
- ت- إدارة التغيير

7. الرقابة الإستراتيجية :

- أ- المؤشرات والمرجعيات
- ب- نظم الرقابة



ثلاثة عشر / المسار الاستراتيجي :



الفصل الثاني / رسالة ورؤية المنظمة :

أولاً / مقدمة :

- تحديد الرسالة والرؤية هو توجه جديد للمنظمات.
- كل المنظمات تحدد رسائل ورؤى لها سواء كانت خاصة أو حكومية نشطة في مجال الأعمال او غيره.
- الرسالة والرؤية هما عنصران اساسيان في الادارة الاستراتيجية للمنظمة.
- الرسالة والرؤية هما العنصران الأساسيان اللذين يحددان اتجاهات الخطة الاستراتيجية في المنظمة.
- تعتمد الرسالة والرؤية من قبل الادارة العليا للمنظمة.

ثانياً / رسالة المنظمة :

- رسالة المنظمة:** هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها والذي يبين السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.
- رسالة المنظمة:** هي عبارة عامة تحدد السبب الرئيسي لتواجد المنظمة، تتغير على المدى البعيد كلما غيرت المنظمة من نشاطها.
- تصف الرسالة فلسفة المنظمة وأسلوبها في مجال الاعمال.

ثالثاً / تحديد الرسالة :

- لتحديد الرسالة يجب الاجابة على الاسئلة التالية من قبل الادارة العليا للمنظمة :
- ما هي طبيعة او نوع الاعمال الخاص بالمنظمة؟
- ماذا يمكن ان يكون مستقبلاً؟
- من هم عملاؤنا؟
- وما الذي يعتبر ذو قيمة بالنسبة لهم؟
- ما هو نوع الأنشطة الواجب علينا القيام بها؟

رابعاً / عناصر الرسالة :

| العنصر | التساؤلات |
|-----------------------|---|
| العملاء | من هم عملاء المنظمة |
| المنتجات | ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة |
| الأسواق | أين تنافس المنظمة على منتجاتها |
| التكنولوجيا | ماهي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة |
| البقاء النمو الربحية | ماهي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف |
| الفلسفة والايديولوجية | ماهي قيم ومعتقدات المنظمة ومناخها وأوليات فكرها |
| المفهوم الذاتي | ماهي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية |
| الصورة العامة | ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة |
| العاملين | ماهي اتجاهات المنظمة تجاه العاملين |

خامساً / نماذج الرسائل :

| الرسالة | المنظمة |
|--|------------------|
| أن نكون أكثر المصارف نجاحاً محلياً و عالمياً من خلال خدمات متميزة، ووسائل تقنية حديثة، وموظفين أكفاء، ومنتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية. | بنك الراجحي |
| في أرامكو السعودية نقوم بما هو أكثر من تزويد العالم بالطاقة، فنحن نطور شركات جديدة وندعم الاقتصاد ونعزز الابتكار | ارامكو |
| الريادة في الشراكة المجتمعية من خلال التميز في التعليم والبحث العلمي والقيادة. | جامعة الملك فيصل |
| نحن نعد القادة الذين يصنعون الفارق في العالم | جامعة هارفارد |
| تسعى (المراعي) لتحقيق حاجات المستهلكين بتوفير منتجات غذائية عالية الجودة وتقديم أعلى مستويات الخدمة لعملائها وتعزيز أدائها من خلال تطويرها المستمر لقدراتها البشرية والإدارية والتقنية | شركة المراعي: |
| رواد في عالم يتجدد، نحقق فيه تطلعات عملائنا لنبلغ معهم آفاقاً جديدة | STC |
| نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد بسعر معقول وخدمة حسنة | مطاعم مكدونالدز |

سادساً / دور الرسالة في إحداث التغيير :

1. بيان الوجهة التي ستسير عليها المنظمة.
2. تحفيز الموظفين والضغط عليهم بالأهداف السامية
3. تجميع كل الطاقات وتسخيرها لهدف واحد
4. تسهيل التنسيق.
5. تسهيل الرقابة الإستراتيجية
6. تستخدم كدليل لتخاذ القرارات
7. ليس من الضروري ان تعلن للخارج لكي يفترض ان تكون معروفة في الداخل
8. الرسالة موجهة للمدى البعيد

سابعاً / متطلبات الرسالة الفعالة :

1. النظرة الثاقبة لرواد المنشأة.
2. توفر المعلومات الدقيقة عن البيئة وعن قدرات المنظمة
3. المشاركة أو أن تكون معدة ومقتسمة من قبل الجميع
4. ميزة التحدي والواقعية
5. تبني التكامل بين وحدات المنشأة
6. أخذ البيئة وقدرات المنشأة بعين الاعتبار
7. الوضوح ودقة التعبير
8. الاستجابة لرغبات أصحاب المصلحة

ثامناً / الرسالة ومجالات نشاط المنظمة :

1. المجال الواحد :

أ- رسالة واحدة

2. عدة مجالات :

أ- رسالة لكل مجال

ب- رسالة للمنظمة ككل

ت- رسالة لكل مجموعة من مجالات

تاسعاً / الرؤية :

الرؤية: هي إحدى الممارسات الإدارية التي تعكس اهتمام الشركات بمستقبلها، وتدعم التخطيط الاستراتيجي.

الرؤية: هي عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جداً من قبل المنظمة.

الرؤية: هي صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية.

الرؤية: هي فلسفة لتوجيه المنظمة وصورة منظورة يعبر عنها في شكل هدف والتزام واضح حسب Collin

. & Porras

- تظهر الرؤية في شكل تحدياً: أن تكون المنظمة من بين الرواد الخمس الأوائل عالمياً خلال الخمس سنوات المقبلة.

عاشراً / سمات الرؤية الفعالة :

1. تعكس نوايا استراتيجية: (إلى أين .. وليس كيف؟).
2. تركز على العملاء وأصحاب المصالح.
3. أصيلة وفريدة وتميز المؤسسة عن قريناتها.
4. تشكل تحدياً وتعطي إحساساً بالمصير الواحد.
5. قفزة إلى الأمام ومن الحاضر إلى المستقبل.
6. لها منظور مستقبلي بعيد المدى (طموح).
7. تنطوي على مغامرة من أجل الإبداع.

إحدى عشر / نماذج للرؤى :

| الرؤية | المنظمة |
|---|------------------|
| خلق الخبرات التي التي تجمع سحر البرمجيات بقوة خدمات الأنترنت في عالم الوسائل | مايكروسوفت |
| أن تكون جامعة الملك فيصل احدي الجامعات الرائدة في الشراكة المجتمعية من خلال التميز في التعليم والبحث العلمي والقيادة. | جامعة الملك فيصل |
| الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة | جامعة الملك سعود |
| شركة مصرفية رائدة موثوقة تقدم حلولاً مالية مبتكرة لتحسين أسلوب حياة الناس في كل مكان. | الراجحي |
| ان نكون الصانع الأكثر نجاحا في صناعة السيارات | BMW |
| مبيعات بقيمة 5 بليون ريال بجهود 500 موظف خلال 5 سنوات | صافولا |

إثنى عشر / القيم :

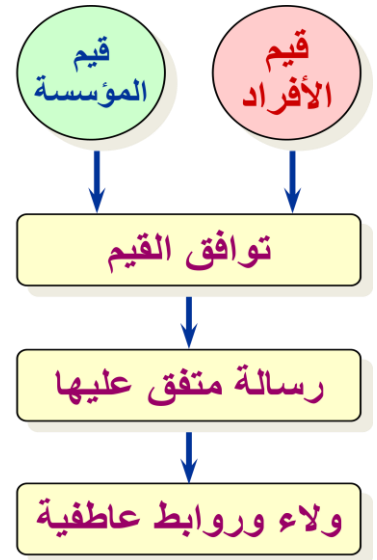
القيم : هي مجموعة أحكام ومعايير واتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه.

ثلاثة عشر / أهمية القيم:

1. تمثل معنى السلوك ودلالته.
2. تحدد التزامات الأشخاص ودوافعهم بعيدة المدى.
3. تساعد في فهم الشخصية وتحدد أطر التعامل معها في كثير من الأحيان.
4. القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى حد ممكن.
5. تساعد الإنسان في التحرر من الأنا والذاتية.
6. تخلق نوعاً من أنواع الضبط الداخلي والخارجي.

أربعة عشر / قيم الفرد وقيم المؤسسة :

1. ماذا تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية.
2. الأمانة.
3. التعاون.
4. الإخلاص.
5. التضحية.
6. الولاء.
7. احترام المراجعين (المستفيدين)



خمس عشر / نماذج القيم :

~ **سابك :** لدينا أربع قيم أساسية ، قليلة في حروفها ، كبيرة في معانيها وهي : التحفيز ، والمشاركة ، والإبداع ، والإنجاز.

~ **الاتصالات السعودية :** الأمانة، الالتزام، التعاون، الاحترام، المبادرة، الوفاء

سته عشر / الغايات :

الغايات : هي وضعيات مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تشتقها من رؤيتها ورسالتها.

- **غايات جامعة الملك فيصل:**

1. تقديم تعليم متميز في تخصصات أكاديمية متنوعة
2. إجراء الأبحاث العلمية المرموقة والمتصلة بقضايا المجتمع
3. إتاحة فرص التعليم المستمر
4. تحقيق القيادة الفاعلة والمؤثرة
5. تفعيل الشراكة بين الجامعة والمجتمع لتحقيق الإثراء المتبادل

سبعة عشر / الأهداف الاستراتيجية :

الأهداف الاستراتيجية : هي وضعيات مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها وتشتق من رؤية المؤسسة.

- **الأهداف الاستراتيجية تتميز بـ :**

1. تكون محددة (Smart)
2. قابلة للقياس (Measurable)
3. قابلة للتحقيق وفيها نوع من التحدي (Attainable)
4. واقعية (Realistic)
5. محددة في الزمن (Time limited)

- **أمثلة :**

- ~ تحقيق المنظمة نسبة 10 % كنصيب سوق خلال السنة المقبلة
- ~ تحقيق 15 من عوائد المنظمة من المنتجات الجديدة خلد الثلاث سنوات القادمة
- ~ الاستحواذ على ثلاثة شركات جديدة خلال الثلاث سنوات القادمة

ثمانية عشر / الميزة التنافسية :

الميزة التنافسية : هي الهدف الأساس للاستراتيجية.

- الميزة التنافسية تضمن البقاء للمنظمة وتحقق لها التفوق التنافسي.

- **الميزة التنافسية :** هي القيمة التي تنتجها المنظمة لربانها حسب بورتر.

- **تأخذ الميزة التنافسية اشكالا عديدة :**

نوعية المنتج، السعر، وظائف المنتج، مكان البيع، التغليف، التصميم، تنوع المنتجات....

الفصل الثالث / التحليل الاستراتيجي :

أولاً / مفهوم التحليل الاستراتيجي :

التحليل الاستراتيجي : هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها.

• التحليل الاستراتيجي يتم من خلال :

1. تحديد العوامل وطبيعتها.
2. تحديد اتجاهات هذه العوامل.
3. تحديد طبيعة التأثير ومستواه.

• التحليل الاستراتيجي يتم على مستويين اساسين :

1. مستوى المنظمة.
2. مستوى البيئة الخارجية.

• يظيف الى هذين البعدين تحليل اصحاب المصلحة.

ثانياً / تحليل البيئة الخارجية :

البيئة : هي مجموع العوامل التي تنشط فيها المنظمة والتي تؤثر على نشاطها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وتقع خارج مجال تحكمها.

تحليل البيئة : هو دراسة مختلفة العوامل من حيث عناصرها، تأثيراتها واتجاهاتها.

تحليل البيئة : بناء فهم وتصور عن السياق الذي تعيش فيه المنظمة.

• ينتهي تحليل البيئة بتحديد مختلف الفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة.

ثالثاً / مستويات البيئة الخارجية :

• تتوزع عوامل البيئة على مستويين:

1. البيئة الكلية او العامة
2. البيئة الخاصة :

أ- مستوى الصناعة

ب- مستوى السوق

رابعاً / مراحل تحليل البيئة:

1. فهم طبيعة البيئة :

أ- اللائقين :

i. ماهي درجة عدم التأكد

ii. ماهي أسباب عدم التأكد

iii. كيف يتم التعامل مع عدم التأكد

ب- الدينامية أو الحركية :

i. سرعة تغير العوامل

ت- التعقيد :

يرجع إلى تنوع وكثرة القوى البيئية والتداخل بينها (الشركات المتعددة الجنسيات تحتاج الى معلومات عن القوى البيئية كالوضع السياسي، الحالة الاقتصادية، الانظمة الحكومية، الديانات، الأعراف)

2. فحص القوى البيئية حسب مستوياتها :

أ- البيئة الكلية او العامة :

البيئة العامة : هي التي تؤثر على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها او طبيعة نشاطها.

○ **تحلل البيئة الكلية (فحص او تحليل PEST) :** حسب طبيعة العوامل او المتغيرات

i. **العوامل (البيئة) السياسية والقانونية (Political) :**

- النظام السياسي.
- الاستقرار السياسي.
- تحرير الأسواق.
- بروز ظاهرة العولمة.
- تشريعات العمل.
- قوانين الشركات.
- تبني الدول والشركات للمعايير العالمية ومدى الالتزام بها.

ii. **الظروف (البيئة) الاقتصادية (Economical) :**

- دورة حياة الأعمال.
- معدل النمو الاقتصادي.
- سعر صرف العملة.
- سعر الفائدة.
- اتجاه الأسعار نحو التضخم.
- معدل الدخل.
- معدل الضرائب.
- طبيعة اقتصاد البلد.
- السياسة المالية الحكومية.

iii. **الظروف (البيئة) الاجتماعية والثقافية (Social) :**

- التركيبة الديموغرافية للسكان.
- الخصوصيات الثقافية.
- العقيدة ونظام القيم الاجتماعية.
- العادات والتقاليد.
- المستوى التعليمي.
- المهرجانات والتظاهرات الثقافية.

○ **بعض الآثار الاجتماعية للبيئة :**

- رغبة العملاء في الحصول على السلع بأكثر راحة ومتعة
- شخصنة المنتجات
- زيادة الاهتمام بالتغذية الصحية
- التوجه نحو الترفيه

e. تغير الأنماط الاستهلاكية

f. اهتمام العميل بالخدمات

iv. الظروف التكنولوجية (Technological)

a. المستوى التكنولوجي للبلاد.

b. سرعة تطور التكنولوجيا.

c. تكلفة التكنولوجيا.

d. الحكومة الإلكترونية.

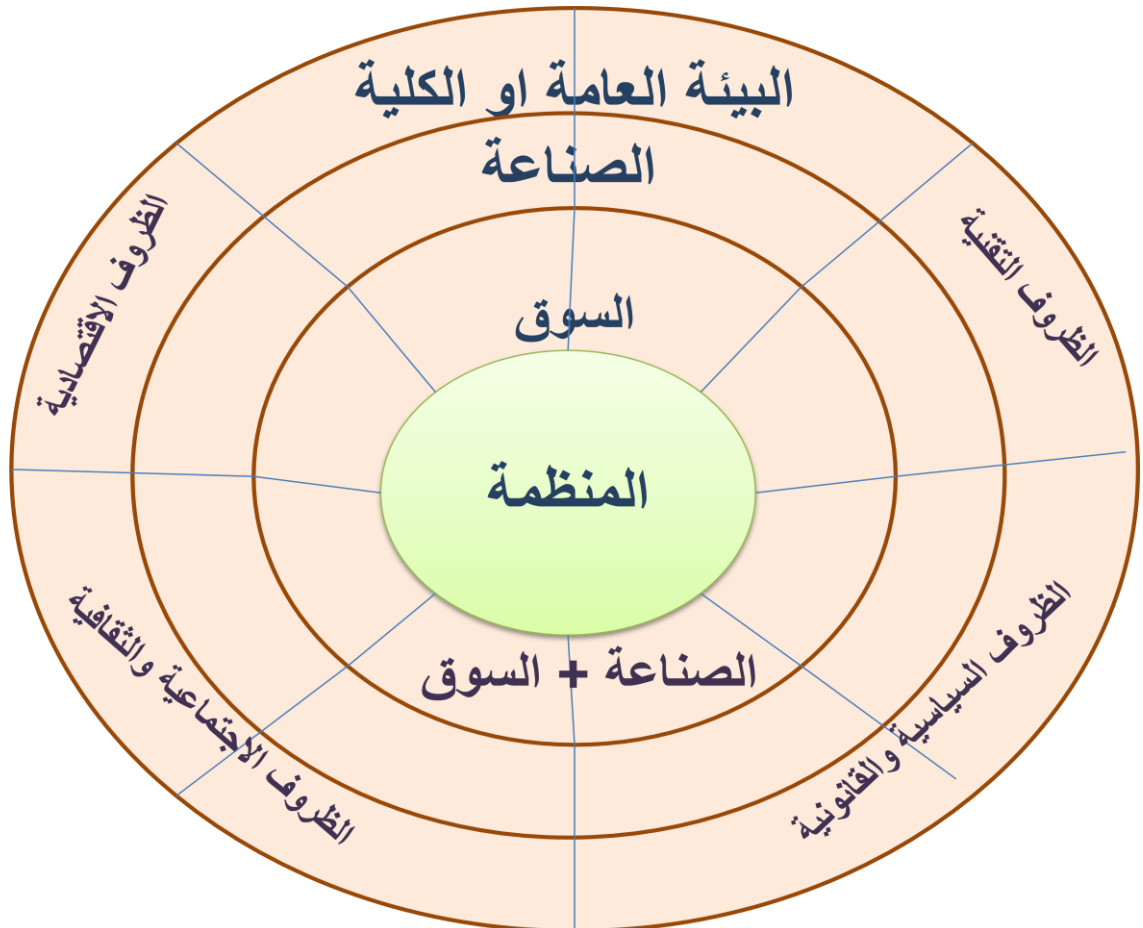
e. التجارة الإلكترونية.

f. نظام الدفع.

g. مراكز البحث والتطوير.

h. الجامعات.

مستويات البيئة الخارجية



ب- تحليل البيئة الخاصة (الصناعة والسوق) :

o تدرس البيئة الخاصة للمنظمة من حيث :

- i. جاذبية الصناعة
- ii. حجم الطلب
- iii. نمو الطلب
- iv. دورة حياة المنتج
- v. دوران البيع ومدى تأثير الصناعة بالأوضاع العامة
- vi. الموسمية
- vii. الربح ...

3. خلاصة تحليل البيئة :

- أ- تحديد خريطة المنافسة ومجموعاتها.
- ب- تحديد الوضعية التنافسية.
- ت- إعداد سناريوهات تطور عوامل البيئة الخارجية.
- ث- تحديد الفرص و المخاطر.

خامساً/ المجموعات الاستراتيجية :

المجموعات الاستراتيجية: هي مجموعة المنظمات النشطة في نفس الصناعة والتي لها نفس الخصائص الاستراتيجية، كالتيكنولوجيا، درجة التخصص، الحجم....

- مثلاً في مجال السيارات:
- شركات ذات نوعية وتمييز عالميين لكسزس، مارسيدس، فولكسفا، ج م
- شركات بتمييز متوسط موجهة للفتات المتوسطة والمحدودة (تويوتا، بيجو، رينو، هوندا، نيسان، سوزوكي)
- شركات متجهة نحو المنتجات الضعيفة التمييز (كيا، هونداي، طاطا، ...

سادساً / تحليل القوى التنافسية :

• نموذج القوى الخمس

1. حدة المواجهة بين المنافسين :

- أ- هيكل المنافسة
- ب- ضعف معدل نمو السوق
- ت- مدى وجود أو تطور زبائن شاملين
- ث- غياب التمييز في المنتجات
- ج- وزن التكاليف الثابتة
- ح- إمكانية تجزئة رأس المال التقني
- خ- وجود عوائق الخروج ك : الأصول المتخصصة، تكاليف خروج ثابتة مرتفعة، الارتباط العلائقي بين الأجزاء الاستراتيجية، عوائق مفروضة من قبل السلطات العمومية...

2. خطر الداخول الجدد:

عوائق الدخول:

- أ- التكاليف المرتبطة باقتصاديات الحجم.
- ب- إمكانية الحصول على التكنولوجيا
- ت- رأس المال الحرج أو الضروري.
- ث- الامتيازات المكتسبة من قبل المؤسسات القائمة
- ج- إمكانية الدخول إلى قنوات التوزيع.
- ح- السياسات الحكومية
- خ- درجة تمييز المنتج المباع في القطاع.
- د- جاذبية الأسعار

3. المنتجات البديلة :

- أ- تؤثر المنتجات البديلة بشكل مباشر في :

i. منتجات المنظمة

ii. المنافسة السائدة في السوق

- ب- ارتفاع الأسعار قد يدفع المنظمات الى البحث عن منتجات بديلة (البترول)
- ت- قد تقضي السلع البديلة على صناعات قائمة (العبوات البلاستيكية محل العبوات الزجاجية...)، الألمنيوم والحديد في صناعة السيارات
- ث- المديرون يركزون على المنافسين المباشرين وينسون المنتجات البديلة
- ج- قد يأتي الاستبدال من صناعات بعيدة كالقطار السريع مع الطائرة

4. القدرات التفاوضية للموردين :

يتوقف خطر القدرات التفاوضية للموردين على :

- أ- وجود مواد بديلة
- ب- أهمية القطاع كزبون بالنسبة للموردين
- ت- أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية
- ث- تكاليف تغيير المورد
- ج- تميز منتجات الموردين
- ح- إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين
- خ- حماية السلطات العمومية للموردين

5. القدرات التفاوضية للمشتريين :

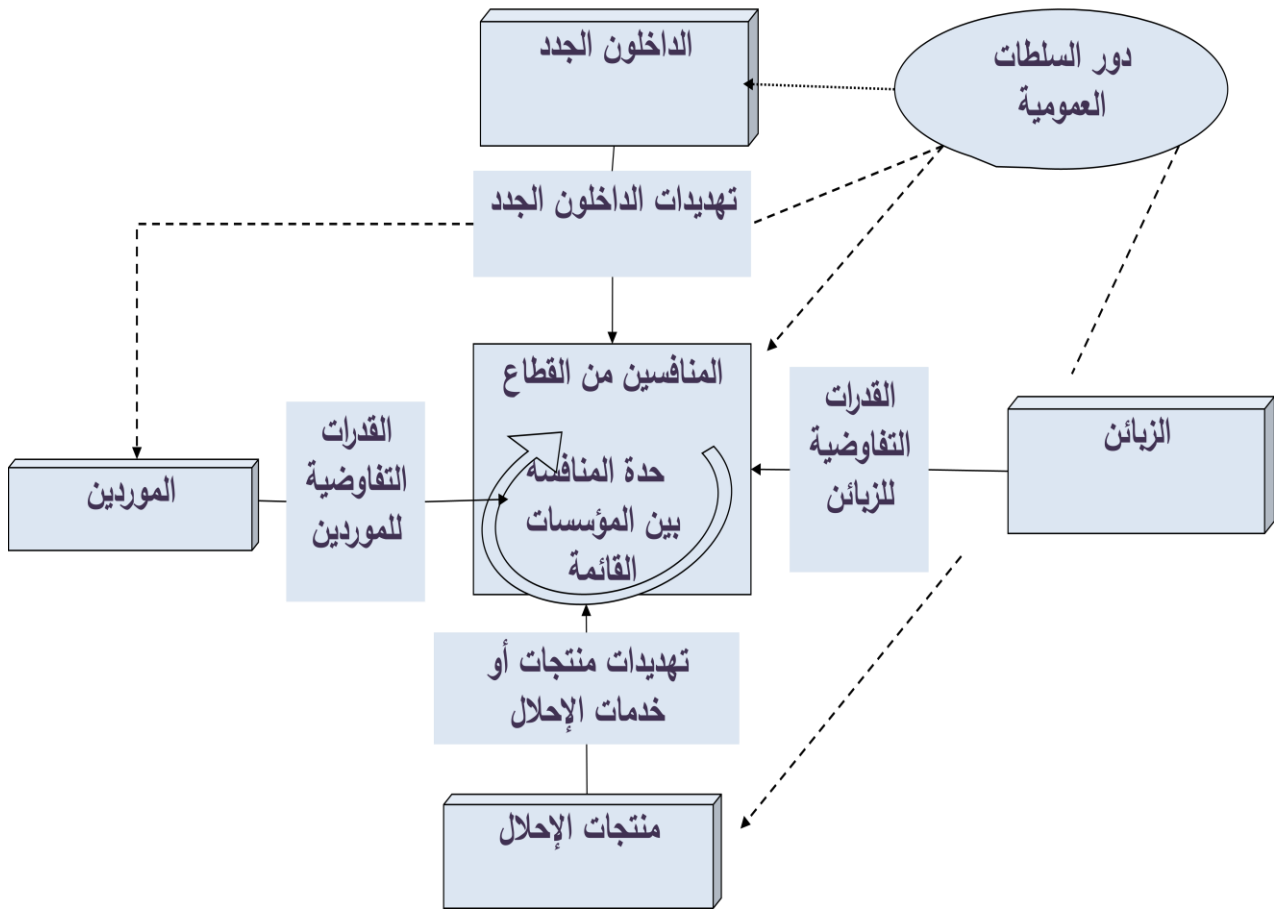
يتوقف خطر القدرات التفاوضية للموردين على:

- أ- درجة تركيزهم وكبير حجم الكميات التي يشترونها
- ب- أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لجموع مشتريات الزبون.
- ت- معيارية المنتجات ومدى تميزها.
- ث- الهوامش الربحية المطبقة
- ج- إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع
- ح- المعلومات المتوفرة لدى الزبون
- خ- حماية الدولة للزبائن

سابعاً / تدخل السلطات العمومية :

يتوقف كون هذا العامل فرصة او خطرا على دور الدولة خصوصا:

- أ- سلطة الضبط (الضرائب والرسوم، تشريعات حماية البيئة، الصحة...)
- ب- الحماية
- ت- كون الدولة زبون أساسي
- ث- كون الدولة منافس
- ج- كون الدولة واصفة او منجزة للمشاريع
- ح- الإعانات
- خ- العلاقات السياسية (قطع العلاقات الدبلوماسية، الحصار، مناطق التبادل الحر...)



الفصل الرابع / تحليل البيئة الداخلية :

أولاً / مفهوم البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية : هي مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة والتي تقع ضمن اطار تحكمها.

ثانياً / أهداف تحليل البيئة :

يهدف تحليل البيئة الداخلية الى :

1. تحديد نقاط القوة والضعف
2. تشخيص القدرات الاستراتيجية
3. تحديد مصادر الافضلية التنافسية

ثالثاً / مفهوم العوامل الأساسية للنجاح:

العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة: هي تلك العناصر الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة ان تتحكم فيها للتفوق على المنافسة او بناء الميزة التنافسية.

- يربط البعض العوامل الاساسية للنجاح بالسوق وبالتالي يعتبرها عوامل خارجية والبعض يراها داخلية وخارجية.
- **امثلة:**

- ~ طريقة الترويج عند التسويق الأول للمنتج
- ~ التصميم الخارجي للسيارات
- ~ سرعة التوصيل في البيع الإلكتروني
- ~ الموقع الجغرافي

رابعاً / تحليل المنشأة أولاً أم البيئة أولاً :

- النماذج التقليدية تفرض القيام بالتحليل الخارجي لتحديد تموقع المنظمة ثم التحليل الداخلي.
- غير أن الكثير من الباحثين منهم Hamel & Prahalad أكدوا أن الاستراتيجيات التي تبنى من الداخل هي الأوفر حظاً في النجاح حيث:
- ~ تحدد المنظمة الكفاءات المحورية التي تتميز فيها
- ~ تختار الأنشطة التي تقتضي الاعتماد بشكل أساسي على هذه الكفاءات
- ~ تحدد الإستراتيجية الأنسب
- ~ التركيز على المهارات المحورية يسمح للمنظمة بالضغط على بيئتها والتأثير عليها

خامساً / منهجيات التحليل الداخلي :

التحليل الداخلي استخدم منهجيات عديدة أهمها :

1. التحليل الوظيفي :

- يمثل التحليل الكلاسيكي لقدرات المنظمة الذي بدأ مع بدايات الإدارة الاستراتيجية
 - التحليل الوظيفي يحلل إمكانيات المنظمة من خلالها تحليل وظائفها الأساسية:
- أ- وظيفة المالية :

| نقاط الضعف | نقاط القوة | المعايير |
|------------|------------|---------------------------|
| | | توفر الموارد المالية |
| | | حساب رؤوس الأموال العاملة |
| | | النسب المالية ك: |
| | | ~ الاستقلالية المالية |
| | | ~ هامش التمويل الذاتي |
| | | ~ القيمة المضافة |
| | | ~ دوران المخزونات |
| | | ~ الربحية |
| | | ~ عائد السهم |

ب- وظيفة الإنتاج :

| نقاط الضعف | نقاط القوة | المعايير |
|------------|------------|-------------------------|
| | | الطاقة الإنتاجية |
| | | نوعية الإنتاج |
| | | معدل المقاوله الباطنية |
| | | أجال الإنتاج |
| | | عمر التكنولوجيا |
| | | عمر التجهيزات |
| | | تكاليف الإنتاج |
| | | تموقع وحدات الإنتاج |
| | | نوعية خدمة ما بعد البيع |
| | | هيكله التكاليف |

ت- وظيفة الموارد البشرية :

| نقاط الضعف | نقاط القوة | المعايير |
|------------|------------|------------------------------------|
| | | عدد الأفراد |
| | | نوعية الموارد البشرية |
| | | جو العمل |
| | | معدل الدوران |
| | | نسبة الغياب |
| | | نسبة التأطير |
| | | توزيع الأفراد على الوحدات والمراكز |
| | | البرامج التدريبية |

ث- وظيفة التسويق :

| نقاط الضعف | نقاط القوة | المعايير |
|------------|------------|----------------------------------|
| | | حجم المبيعات |
| | | النصيب من السوق |
| | | التوزيع الجغرافي للمبيعات |
| | | توزيع المبيعات حسب قنوات التوزيع |
| | | سياسة الهوامش الربحية |
| | | صورة العلامة |
| | | نوعية المنتجات |
| | | نوعية الخدمة |
| | | سياسة الأسعار |
| | | وفاء الزبائن |
| | | فعالية قوة البيع |
| | | فعالية الإعلان |

2. تحليل المزايا التنافسية :

حسب Porter ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية :

- أ- الميزة عن طريق التكاليف : عندما تكون المؤسسة قادرة على الإنتاج بتكلفة أقل من منافسيها
- ب- الميزة عن طريق التميز : عندما يعطي الزبائن قيمة لمنتج المؤسسة أكبر من القيمة التي يعطيها لمنتجات المنافسة
- ت- الميزة عن طريق التركيز : عندما تركز المؤسسة على شريحة ضيقة من السوق

3. تحليل سلسلة القيمة :

سلسلة القيمة : هي نموذج لتحليل الإمكانيات الداخلية للمنظمة قدمها Porter في إطار تجديد الفكر الاستراتيجي وإثرائه بأدوات التحليل.

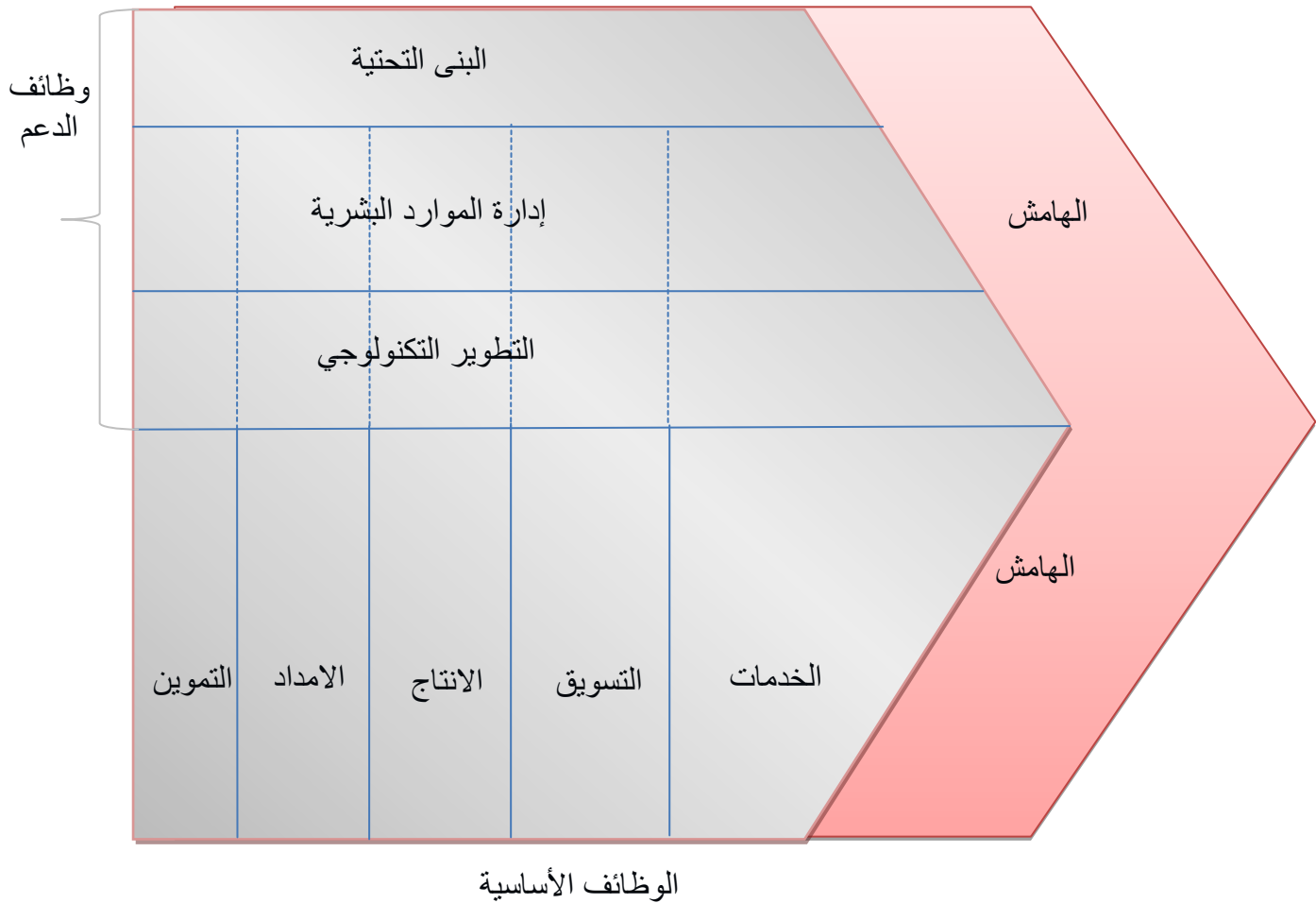
• **تنطلق السلسلة من تقسيم أنشطة المنظمة حسب تسلسل التوريد إلى :**

- i. أنشطة أساسية
- ii. أنشطة دعم
- يركز التحليل أساساً على وزن كل نشاط في القيمة التي تخلق من قبل المنظمة للعمل.

• **من بين الوظائف المهمة في السلسلة نحل ما يلي :**

- i. الإنتاج والعمليات
- ii. التسويق
- iii. الموارد البشرية
- iv. التمويل والمحاسبة
- v. سلسلة التوريد Supplychain

• **سلسلة القيمة**



- حسب Porter تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المنظمة : عليه يتعين أن:
 - ~ نبحث على الأفضلية في كل عنصر
 - ~ نتعرف على مصادر الميزة التنافسية لحمايتها
 - ~ نقوم بأخرجة العناصر التي لا تخلق القيمة
 - تساعد سلسلة القيمة على المقارنة بين مؤسستين بمقارنة سلسلتيهما

4. تحليل الموارد :

الموارد : هي الأصول المادية والمعنوية التي تستخدمها المنظمة.

- تنقسم المواد إلى :

- أ- الموارد المادية الملموسة
- ب- الموارد البشرية
- ت- الموارد المالية
- ث- الموارد غير الملموسة...

- تحليل الموارد تحليل حديث ظهر في اواسط الثمانينات يقسم موارد المنظمة الى:

- أ- موارد عادية: المتاحة لجميع المنظمات
- ب- موارد استراتيجية: المتاحة للمنظمة وتساهم في انشاء الافضلية التنافسية وبناء القدرات الاستراتيجية.

5. تحليل القدرات الاستراتيجية الكفاءات المحورية :

القدرات الاستراتيجية : هي المهارات الضرورية لنمو وبقاء المنظمة.

- تنقسم القدرات الأستراتيجية الى:

- أ- قدرات دنيا: تضمن البقاء
- ب- قدرات استراتيجية تسمح بتكوين الميزة التنافسية

- الكفاءات المحورية :

الكفاءات المحورية مورد استراتيجي نبه اليه كل من Hamel & Prahalad
الكفاءات المحورية : هي مجموع الأنشطة والعمليات التي تستخدم بها المنظمة مواردها من اجل بناء أفضلية تنافسية يصعب نقلها أو تقليدها من قبل المنافسين.

الكفاءات المحورية لموتورولا مثلا هي تقليص زمن التوريد بسبب التحكم في نظام تلقي الطلبات، التصنيع المرن، إدارة فعالة للمخزون.

- خصائص القدرات الإستراتيجية :

نموذج VRIO :

أ- القيمة Value :

~ هل تسمح هذه القدرات بالتجاوب مع عامل أساسية للنجاح ؟

~ هل تسمح باغتنام فرصة معينة ؟

~ هل تسمح بتفادي تهديد أو خطر ؟

ب- الندرة Rarity :

~ هل المؤسسة هي الوحيدة التي تمتلك هذه القدرة ؟

~ كم هم المنافسين الذين تتوفر لديهم هذه القدرة ؟

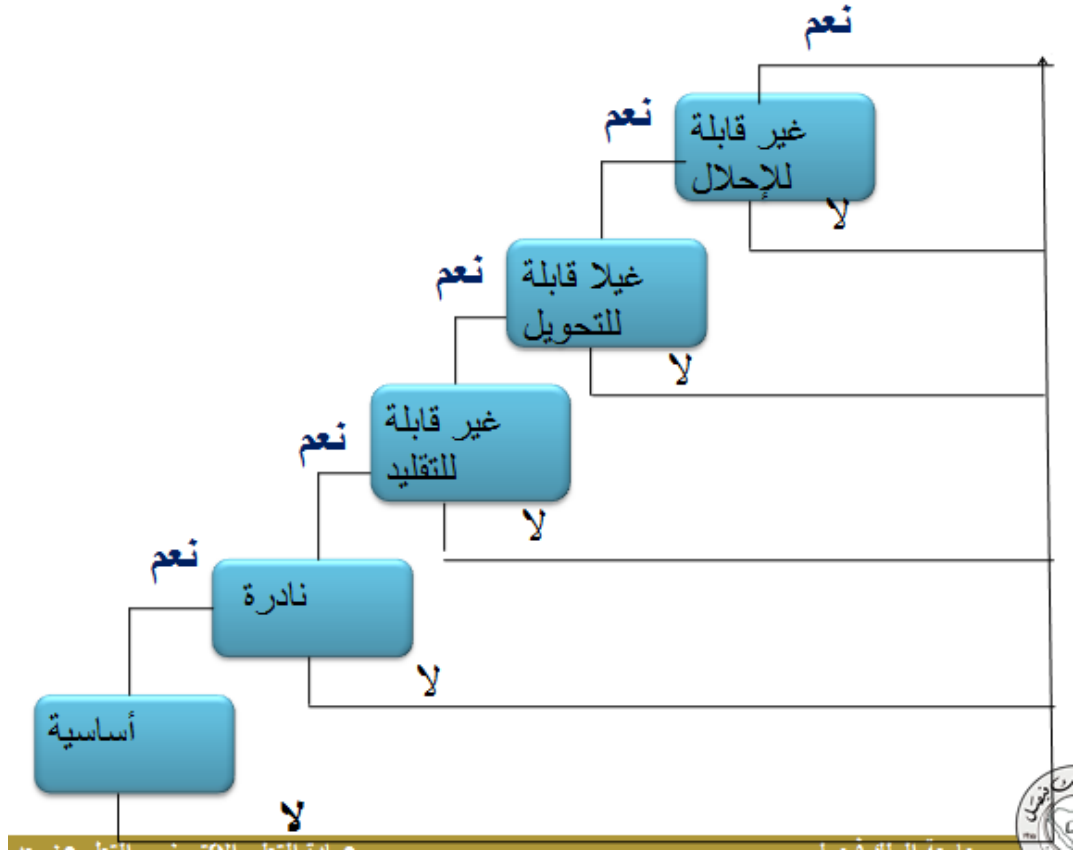
ت- القابلية للتقليد (Imitability) :

- ~ هل هي قدرة غير قابلة للتقليد ؟
- ~ هل سيكلف محاولة تقليدها المنافسين تكلفة كبيرة جدا ؟

ث- التنظيم (Organization) :

- ~ هل هناك تنظيم معين يمكن من الاستفادة المثلى من هذه القدرة ؟

● قيمة استراتيجية :



● التقييم الإجمالي لنقاط القوة والضعف في المنظمة :

- ~ تقوم المنظمة بإعداد ملخص عن كل العوامل التي سبقت إليها الإشارة من عوامل أساسية للنجاح، الكفاءات المحورية، القدرات الإستراتيجية، وظائف سلسلة الإمداد...
- ~ تضع المنظمة سلما لتقييم كل نقطة على حده
- ~ تخلص في النهاية إمكانياتها الداخلية في جدول تقييمي.
- ~ تقارن الإمكانيات مع رؤيتها الإستراتيجية ومع مميزات بيئتها الخارجية.

● نموذج سووت (SWOT) :

بعد التحليلين الخارجي والداخلي تكون الصورة واضحة للمنظمة عن :

1. نقاط القوة Strengths
2. نقاط الضعف Weaknesses
3. الفرص Opportunities
4. التهديدات Threats

| سلبي | ايجابي | |
|------------------|------------------|-------|
| قائمة نقاط الضعف | قائمة نقاط القوة | داخلي |
| قائمة التهديدات | قائمة الفرص | خارجي |

• حالات نموذج سوت :

1. الحالة 1 / نقاط قوة + فرص:
الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على أكبر حصة من السوق
2. الحالة 2 / نقاط قوة + تهديدات:
توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية،
3. الحالة 3 / فرص + نقاط ضعف:
هنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص. الاستراتيجية هي استراتيجية دفاعية
4. الحالة 4 / تهديدات + نقاط ضعف :
الاستراتيجية الأنسب لهذه الحالة هي استراتيجية إعادة تموقع

| نقاط قوي | نقاط ضعف | |
|--------------------|------------------------|---------|
| استراتيجية هجومية | استراتيجية الانتظار | فرص |
| قاستراتيجية دفاعية | استراتيجية إعادة تموقع | تهديدات |

الفصل الخامس / تحليل أصحاب المصلحة :

أولاً / مقدمة :

- النظرة التقليدية للمنظمة تتناولها على انها ملك لملاكها Shareholders وهم المستفيدين الأوائل من المنظمة.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة فرضت مفهوم اصحاب المصالح Stakeholders بدلا من المساهمين او الملاك.
- نظرية اصحاب تقوم على مبدأ : ان المنظمة يستفيد منها عدد كبير من الأطراف بأشكال مختلفة (عوائد أسهم، اجور، سلع، ضرائب...)
- **يهدف** تحليل اصحاب المصلحة الى معرفة موقفهم وسلوكهم تجاه استراتيجية المنظمة.
- المنظمة تخلق القيمة بأشكال عديدة تتجاوز الشكل المالي التقليدي.

ثانياً / مفهوم أصحاب المصلحة :

أصحاب المصلحة : هم الافراد او مجموعات من الأفراد الذين بإمكانهم التأثير في تحقيق اهداف المنظمة او الذين يتأثرون بتحقيق هذه الأهداف.

أصحاب المصلحة : مختلف الجهات (افراد ومجموعات) التي تستفيد من المنظمة.

• مقتضيات نظرية اصحاب المصلحة :

1. المنظمة ان تسعى لتحقيق اهدافها واهداف اصحاب المصلحة.
2. مسؤوليات المنظمة التوفيق بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصلحة.
3. توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بحملة السهم في المنظمة.

ثالثاً / تصنيفات أصحاب المصلحة :

1. حسب الانتماء:

أ- **اصحاب المصلحة الداخليين:** من ملاك، موظفين، اعضاء مجلس الادارة...

ب- **اصحاب المصلحة الخارجيين:** من زبائن، موردين، منافسين، دائنين...

2. حسب الأهمية:

أ- **اصحاب المصلحة الأوليين :** الذين تربط مصالحهم بشكل قوي بالمنظمة كالمساهمين، الموظفين، البنوك، الموردين، الزبائن... غالبا ما ترتبط هذه الفئة من أصحاب المصلحة بالمنظمة بعقود معينة.

ب- **اصحاب المصلحة الثانويين :** هم الذين لا تتأثر مصالحهم كثيرا بالمنظمة كالحكومة، الجمعيات، السلطات المحلية...

رابعاً / أصحاب المصلحة :

1. الملاك والمساهمين
2. المنظومة المالية
3. المنظمات غير الحكومية
4. الزبائن
5. جمعيات المستهلكين

6. النقابات
7. العمال
8. المديرون
9. المنافسون
10. الموردون
11. السلطات العمومية
12. المجموعات السياسية



خامساً / توقعات أصحاب المصلحة :



سادساً / مميزات أصحاب المصلحة :

1. مصالح اصحاب المصلحة متعارضة.
2. تجاهل أصحاب المصلحة قد تكون له آثار سلبية في المنظمة.
3. تلبية جميع المطالب أمر مستحيل.
4. بعض المطالب متعارض تماما.
5. قد تكون ردود الأفعال ايجابية كما قد تكون سلبية.
6. أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة لأخرى.
7. مهما يكن رد الفعل المتوقع من أصحاب المصلحة قويا أو ضعيفا يجب أن يكون موضوع انشغال الإدارة عند إعداد الإستراتيجية.
8. قد تكون آراء بعض أصحاب المصلحة غير متجانسة حتى داخل المجموعة الواحدة (مجموعات الزبائن).

سابعاً / خارطة أصحاب المصلحة :

خارطة اصحاب المصلحة : هي بيان تحدد فيه المنظمة اصحاب المصلحة فيها و تطلعات وسلطات كل طرف

على النحو الذي يسمح بالاجابة على الأسئلة التالية :

1. ما هي مصالح كل طرف من التأثير على إستراتيجية المنظمة
2. ما هي أصحاب المصلحة التي تملك السلطة الحقيقية
3. من هم أصحاب المصلحة الذين يحظون بالأولوية في تحديد الأهداف الاستراتيجية؟
4. هل مستوى المصالح والسلطة يعكس فعلا حوكمة المنظمة

جامعة الملك فيصل عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

5. من هم أصحاب المصلحة الذين يسهلون ممن يعارضون تنفيذ إستراتيجية المنظمة
6. هل من الضروري إعادة النظر في وضعية بعض أصحاب المصلحة في المصفوفة
7. إلى أي مدى يجب تشجيع بعض أصحاب المصلحة

ثامناً / الثقافة واصحاب المصلحة :

- لتقدير رد فعل أصحاب المصلحة يجب أولاً تحليل ثقافة أصحاب المصلحة التي تتأثر بعاملين :
1. العوامل الخارجية:

- أ- قيم المجتمع
- ب- الجماعات المرجعية.
- ت- الحذر من التصورات المعممة.
- ث- ثقافات الأفراد تختلف من شخص لآخر.
- ج- قيم المجتمع تتغير مع مرور الأيام.

2. ثقافة المنظمة:

- **ثقافة المنشأة** هي نظام للقيم والمعتقدات والعادات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنشأة الجماعات المرجعية.
ثقافة المنشأة تضم مايلي :

- أ- القصص المتداولة بين الأفراد في المنظمة
- ب- الروتين والطقوس
- ت- الرموز : كحجم المكاتب، الألوان، مواقف السيارات، السكرتارية، اللغة المستخدمة، الألقاب.
- ث- هيكلية المنشأة : عمودي أم أفقي، طبيعة العلاقات.
- ج- نظم الرقابة : مدى كثافة الرقابة، الرقابة الذاتية، نوع استجابة الإدارة لنوع الرقابة.

تاسعاً / نماذج تحليل اصحاب المصلحة :

هناك نماذج عديدة لتحليل اصحاب المصلحة من بينها :

1. التحليل حسب السلطة والمصلحة :

| | | مستوى المصلحة | |
|--------|-------|------------------|------------------|
| | | ضعيف | قوي |
| السلطة | ضعيفة | ادني مجهود | الحرص على إعلامه |
| | قوية | الحرص على إرضائه | فاعل أساسي |

2. التحليل حسب القدرة والشرعية والالاحاح :

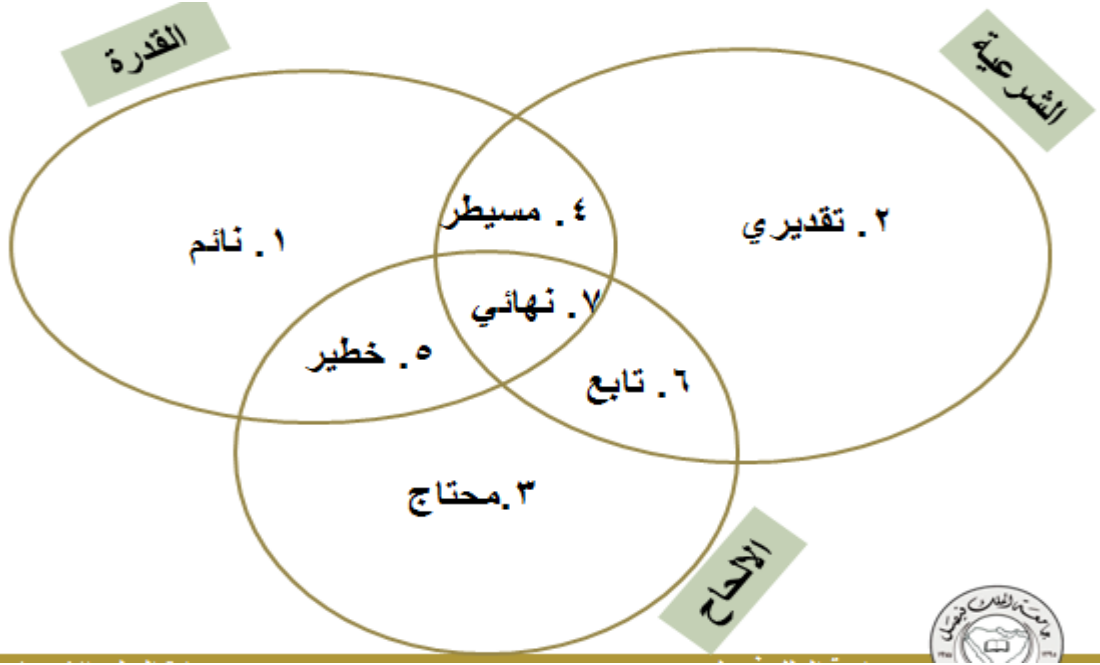
يعتمد هذا التحليل على ثلاثة ابعاد:

- أ- القدرة: تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من سلطة.

جامعة الملك فيصل عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

- ب- الشرعية: تعني مدى شرعية علاقاته بالمؤسسة وكذا اعماله وتصرفاته.
ت- الاحاح: يعني مدى اصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من قبل المنظمة.

• نموذج السلطة والشرعية والاحاح :



| الخصائص | اصحاب المصلحة |
|---|---------------|
| لهم سلطة لكنهم لا يستعملونها كونهم لا يملكون الشرعية و لا الطلبات الملحة وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة | النائمون |
| لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة و لا الطلبات الملحة لذلك فهم عديمي التأثير على المنظمة | التقديريون |
| لهم مطالب لكن ليس لهم لا السلطة و لا الشرعية لذلك لا يستطيعون التأثير على المنظمة | المطالبون |
| لهم السلطة والمصلحة، لذلك فتأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير ايلانهم الاهتمام والعناية | المسيطرون |
| لهم السلطة والاحاح لذلك يستطيعون التأثير على المنظمة تلبية مطالبهم حتى ولو كانت غير مشروعة | الخطيرون |
| لهم الطلبات الملحة المشروعة الا انهم يبقون تابعون لانهم لا يمتلكون السلطة لجعل المنظمة تلبية طلباتهم | التابعون |
| هم الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة، وعادة ما يسعى المديرين للتقرب منهم | النهائيون |

• مصادر ورموز السلطة :

1. اصحاب المصلحة الداخليين :

- أ- السلمية التنظيمية : السلطة الرسمية
- ب- قوة التأثير : السلطة غير الرسمية
- ت- مراقبة موارد إستراتيجية : مسئول منتج أساسي
- ث- امتلاك معارف ومهارات.
- ج- مراقبة المحيط : القدرة على التفاوض.
- ح- استعمال مناطق غموض الإجراءات : القدرة على التأويل.
- خ- الإقحام في تنفيذ الإستراتيجية

2. اصحاب المصلحة الخارجييين :

- أ- مراقبة موارد إستراتيجية : مكاتب توظيف.
- ب- الإقحام في تنفيذ الإستراتيجية : الموزعين.
- ت- امتلاك مهارات ومعارف : متعاقد باطني.
- ث- استعمال مناطق غموض الإجراءات : القدرة على التأويل باستخدام أطراف داخلية.

مؤشرات السلطة :

1. اصحاب المصلحة الداخليين :

- أ- المكانة.
- ب- الموارد.
- ت- التمثيل.
- ث- الرموز حجم المكتب، عدد النوافذ، الموقع...

2. اصحاب المصلحة الخارجييين :

- أ- المكانة.
- ب- التحكم في موارد أساسية.
- ت- القدرة على التفاوض.
- ث- الرموز كهديا نهاية السنة بالنسبة للموردين، الاهتمام بترقية العلاقات.

الفصل السادس / أدوات التحليل الاستراتيجي :

أولاً / التحليل الاستراتيجي :

1. التحليل الخارجي :

- أ- تحديد نقاط القوة
- ب- تحديد نقاط الضعف
- ت- تحديد القدرات الاستراتيجية

2. التحليل الداخلي :

- أ- تحديد الفرص.
- ب- تحديد المخاطر.
- ت- تحديد الوضعية الاستراتيجية.

3. تحليل أصحاب المصلحة :

- أ- تحديد مواقف اصحاب المصلحة
- ب- تحديد الاستراتيجيات المناسبة معهم

ثانياً / أدوات التحليل الاستراتيجي :

أدوات التحليل الاستراتيجي : هي مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة، ووضعية مجالات أنشطتها، قدراتها الاستراتيجية والاختيارات الاستراتيجية الأنسب.

• من بين هذه الأدوات:

1. التجزئة الإستراتيجية Strategic Segmentation :

التجزئة الاستراتيجية : هي تقسيم المنظمة الى نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU.

- كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو ببرنامج استراتيجي مخصص.
- المنظمة قد تتبنى استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الإستراتيجية.
- **وحدة الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Unit :** هي مجال نشاط عادي للمنظمة.
- تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة.
- تتطلب معارف خاصة يمكن أن تكتسب منها المنظمة تجربة ومهارات لبناء عوامل النجاح.
- **التجزئة الاستراتيجية لشركة المراعي :** يمكن تجزئة أنشطة شركة المراعي على النحو التالي :

i. SBU1: الحليب الطازج

ii. SBU2: الحليب الطويل المدى

iii. SBU3: عصائر الفواكه

iv. SBU4: اجبان وزبادي

v. SBU5: المخايز

vi. SBU6: أخرى

● معايير التجزئة :

- يمكن الاعتماد على معايير كثيرة.
- عادة ما يتم الاعتماد على المعايير التي تبدو استراتيجية في السوق من هذه المعايير:

- الزبائن
- الحاجة التي يلبها المنتج .
- الأسواق الجغرافية
- التكنولوجيا.
- الكفاءات اللازمة (بشرية، بحث...)
- مجالات الإبداع

● التجزئة في شركة Valeo

قامت شركة Valeo في سنة 2007 بإعادة التجزئة، فاعتمدت مجالات الإبداع بدلا من تخصص المنتج.

i. التجزئة القديمة:

- كهربائية والإلكترونية
- حرارية
- اتصالات
- خدمات

ii. التجزئة الجديدة:

- الفرع 1 منتجات تشترك في البحث والتطوير، التسويق ولها ميزانيتها الخاصة بها
 - مجال تجهيزات دعم القيادة
 - مجال تجهيزات دعم فعالية المحرك
 - مجال تحسين الراحة
- الفرع 2: منتجات توزع بشكل مستقل حسب البلدان وقطع غيار لصانعي سيارات الوزن الثقيل
- الفرع 3: أنظمة حلول كاملة لصانعي سيارات الوزن الثقيل

● الانعكاسات الاستراتيجية للتجزئة :

- أ- تحديد محفظة وحدات الأعمال.
- ب- تتم التجزئة قبل الاختيار الاستراتيجي.
- ت- تتبنى المنظمات استراتيجية للمنظمة ككل أو استراتيجية حسب وحدات الأعمال.
- ث- التحليل الاستراتيجي يتناول كل وحدة على حدة والعلاقات ما بين الوحدات.
- ج- كثيرا ما تؤثر التجزئة على الاختيارات التنظيمية للمنظمة (اختيار الهيكل التنظيمي).

2. دورة حياة المنتج :

دورة الحياة : هي أداة تحدد المرحلة التي بلغها المنتج من حياته.

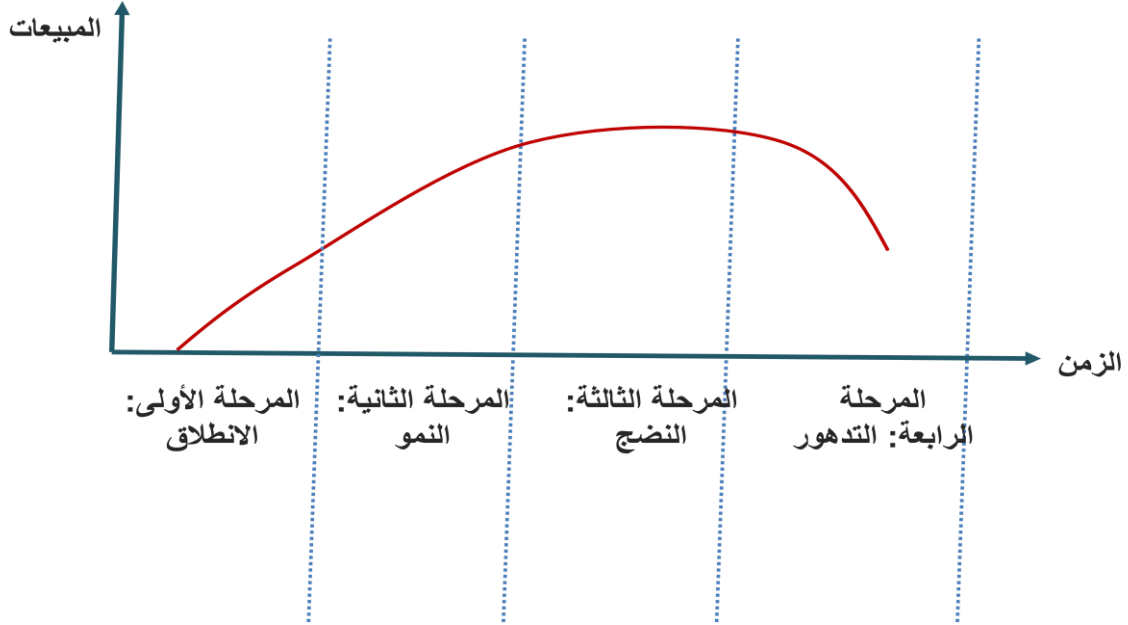
● يمر المنتج باربعة مراحل:

- أ- الانطلاق
- ب- النمو
- ت- النضج
- ث- الزوال

دورة الحياة : هي مسار طبيعي يأخذه أغلب المنتجات.

- بعض المنتجات لا تنطبق عليها الدورة
- بعض المنتجات لا تمر بجميع المراحل
- تقسم المراحل حسب معيار المبيعات

شكل دورة حياة المنتج



• **مراحل دورة الحياة**

المرحلة الأولى :

- ~ طلب ضعيف
- ~ احتياجات مالية كبيرة
- ~ حجم التكاليف
- ~ انعدام اقتصاديات الحجم

المرحلة الثانية

- ~ طلب متنامي
- ~ تحسن الإيرادات
- ~ استرجاع تكاليف البحث
- ~ عدم الحاجة الى الاستثمارات الثقيلة
- ~ اشتداد المنافسة

المرحلة الثالثة

- ~ استقرار المبيعات
- ~ ضعف النمو
- ~ استقرار المنافسة
- ~ عائدات مالية وفيرة

المرحلة الرابعة

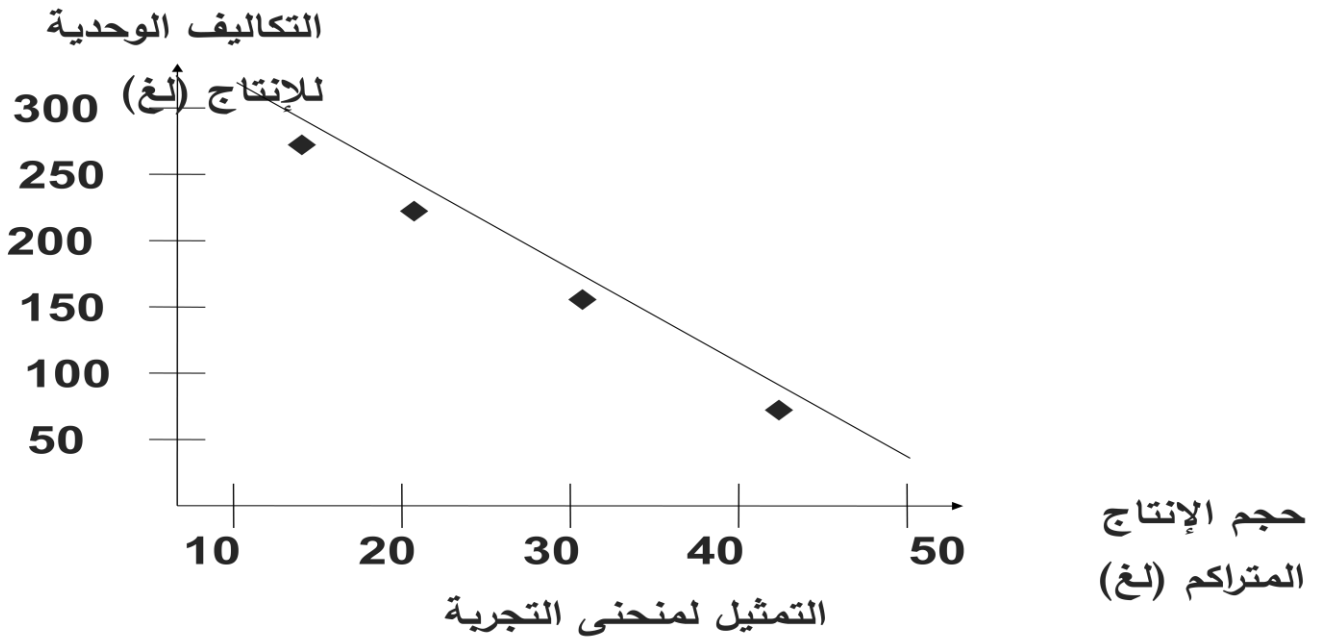
- ~ تراجع المبيعات
- ~ بدء توجه المنافسين الى منتجات اخرى
- ~ معدل النمو سالب
- ~ ضعف الايرادات

• الانعكاسات الاستراتيجية :

- أ- بناء رؤية واضحة على محفظة أنشطة المنظمة
- ب- ضمان توازن المحفظة من خلال إقرار العدد المناسب للأنشطة في كل مرحلة
- ت- تبني الاستراتيجيات المناسبة
- ث- بناء رؤية عن التدفقات النقدية
- ج- اختيار السياسات التسويقية المناسبة لكل مرحلة
- ح- إعداد صورة عن التدفقات المالية

3. أثر التجربة (منحنى الخبرة) :

- ~ إن المؤسسات الكبيرة التي تنتج بالكميات الكبيرة تستفيد من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى باقتصاديات الحجم.
- ~ التكاليف تنخفض بنسب ثابتة كلما تضاعف حجم الانتاج.
- ~ تؤدي زيادات الإنتاج إلى تحكم أفضل في الوقت ومن ثم التكاليف.
- ~ الفكرة ظهرت مع بحث Andress سنة 1954 ثم طورت من قبل هرشمان ثم BCG.
- ~ توصل BCG إلى أن التكاليف تنخفض بنسبة ثابتة تتراوح بين 20% و30% كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم.
- ~ طبقها BCG على قطاعات الدارات الالكترونية، المواد الكيماوية، السيارات، البناء...



~ رياضيا تم التوصل إلى صياغة العلاقة التالية لنموذج منحني التجربة :

$$f(c) = c_t + c_0 \left(\frac{V_t}{V_0} \right)^{-e}$$

~ حيث ان :

V_t يمثل التجربة الحالية (اي الحجم المتراكم الى يومنا هذا).

V_0 يمثل التجربة عند سبة المقارنة

C_t تكلفة الإنتاج الوحيدة الحالية.

C_0 تكلفة الإنتاج الوحيدة للفترة 0

e معامل التجربة

• شروط استعمال أثر التجربة وعوامله :

- أ- التجربة تحسب بتراكم الإنتاج منذ انطلاق المنتج حتى ولو بقي حجم الإنتاج ثابتا.
- ب- منحني التجربة يستخلص من الملاحظات الميدانية.
- ت- اثر التجربة ينتج عن تكاليف العناصر الخاضعة للرقابة المباشرة للمؤسسة.
- ث- التكاليف تدرس بالقيم الثابتة.
- ج- يكون اثر التجربة كبيرا خلال المراحل الأولى من دورة الحياة.

• مصادر أثر التجربة :

ينتج اثر التجربة عن :

1. اثر التدريب
2. اثر اقتصاديات الحجم
3. اثر الإبداع والتطور التقني

الفصل السابع / المصفوفات (التحليل المصفوفي) :

أولاً / مقدمة :

- المصفوفات :** هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي ظهرت مع نهاية الستينات وتطورت خلال عقد السبعينات.
- **هدفت المصفوفات** الى تمثيل محفظة الأعمال الاستراتيجية للمنظمة في اشكال معينة يسهل دراستها ومعرفة اتجاهاتها.
 - التحليل المصفوفي ساهم في الاعداد القرار الاستراتيجي بشأن محفظة وحدة الأعمال.
- التحليل المصفوفي :** هو تكلمة لاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي

ثانياً / التحليل باستخدام المصفوفات :

مبدأ التحليل المصفوفي: يقوم على تمثيل أنشطة المنظمة في محورين بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي :

1. البعد الداخلي.

2. البعد الخارجي.

المصفوفة : هي **تكميم** وتمثيل لوحات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة بشكل بياني بسيط يعكس توزيعها في المحفظة ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.

- ظهرت العديد من المصفوفات كـ BCG1، BCG2، ADL، McKinsey، Space ...
- نتناول منها مصفوفتي: BCG1، McKinsey

ثالثاً / مصفوفة BCG :

- هي أولى المصفوفات ظهوراً.
- أعدها B. Henderson مؤسس مجموعة بوسطن للاستشارات BCG سنة 1968
- سميت بهذا الاسم نسبة الى مكتب الاستشارات BCG الذي قدمها
- قدمت سنة 1969 في مؤسسة Mead Paper Corporation
- تعتمد المصفوفة أساساً على أثر التجربة كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية
- تتوزع وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة في شكل دوائر
- يحدد موقع كل وحدة بالنظر الى البعدين الداخلي والخارجي للمنظمة
- تتكون المصفوفة من اربعة خانات
- مصفوفة كمية تعتمد فقط على المتغيرات الكمية.

• ابعاد مصفوفة BCG :

ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما:

1. **معدل نمو السوق :** هو نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما (اعمدة المصفوفة).

~ معدل نمو السوق يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة المنتج.

معدل نمو السوق =

(مجموع مبيعات SBU في السوق للفترة ن - مجموع مبيعات SBU في السوق للفترة ن-1) / مجموع مبيعات

SBU في السوق للفترة ن

جامعة الملك فيصل عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

2. **النصيب النسبي من السوق** : يعبر كميًا عن صورة الوضعية التنافسية للمنظمة ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق وعليه يحسب بالنسبة الى حصص المنافسين الرئيسيين بالسوق (**صفوف المصفوفة**).
النصيب النسبي من السوق =

مبيعات SBU للمنظمة / متوسط مبيعات SBU المنافسين الثلاثة الأوائل او الخمسة

● **خطوات رسم المصفوفة**

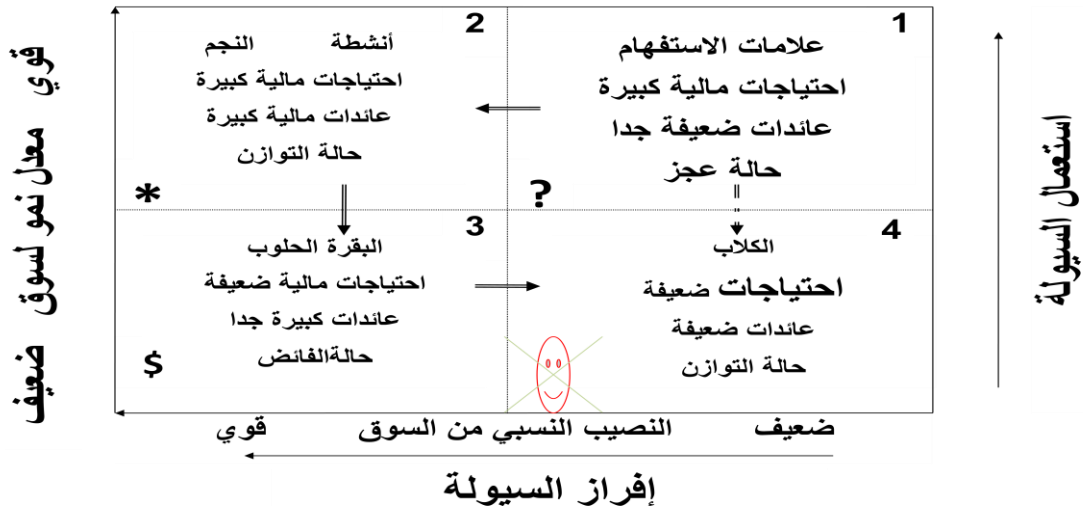
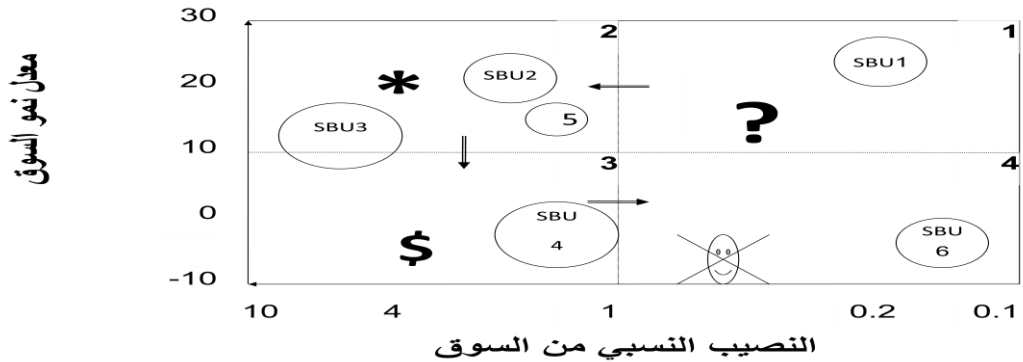
1. رسم محوري النسب من السوق ومعدل نمو السوق.
2. يقسم محور النسب من السوق الى وحدات وفق دالة لوغار يتمبة من 0 الى 10.
3. يقسم المحور نصفين عند النقطة 1.
4. يقسم محور معدل النمو من السوق من -10 الى +30%.
5. يقسم المحور الى نصفين عند النقطة عشرة.
6. تحدد إحداثيات كل مجال نشاط استراتيجي حد معدل نمو سوقه والنصيب السوقي للمنظمة فيه.
7. كل مجال يمثل بدائرة نصف قطرها يساوي =

$$\frac{1}{2} \sqrt{\text{مبيعات SBU / مبيعات المنظمة}}$$

ملاحظة :

~ اذا كان حجم دائرة SBU الناتج من المعادلة اعلاه **صغيرا** فانه يعني ان وحدة النشاط الاستراتيجي مبيعاتها ضعيفة و محدودة.

~ اما اذا ظهرت بشكل دائرة **كبيرة** فانه يعني وحدة النشاط الاستراتيجي ذات حجم مبيعات كبير



1. خانة علامة الاستفهام :

يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق. و صفت بالاستفهام لان هذه الأنشطة قد تنجح وتتمو بسرعة كما قد تفشل فتزول. يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام.

خصائصها :

- أ- احتياجات مالية كبيرة
- ب- عائدات ضعيفة جدا
- ت- حالة عجز

2. خانة أنشطة النجم :

الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة تنتقل إلى هذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي

خصائصها :

- أ- احتياجات مالية كبيرة
- ب- عائدات مالية كبيرة
- ت- حالة التوازن

3. خانة البقرة الحلوب :

بعد فترة النمو الكبير تنتج أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة.

خصائصها :

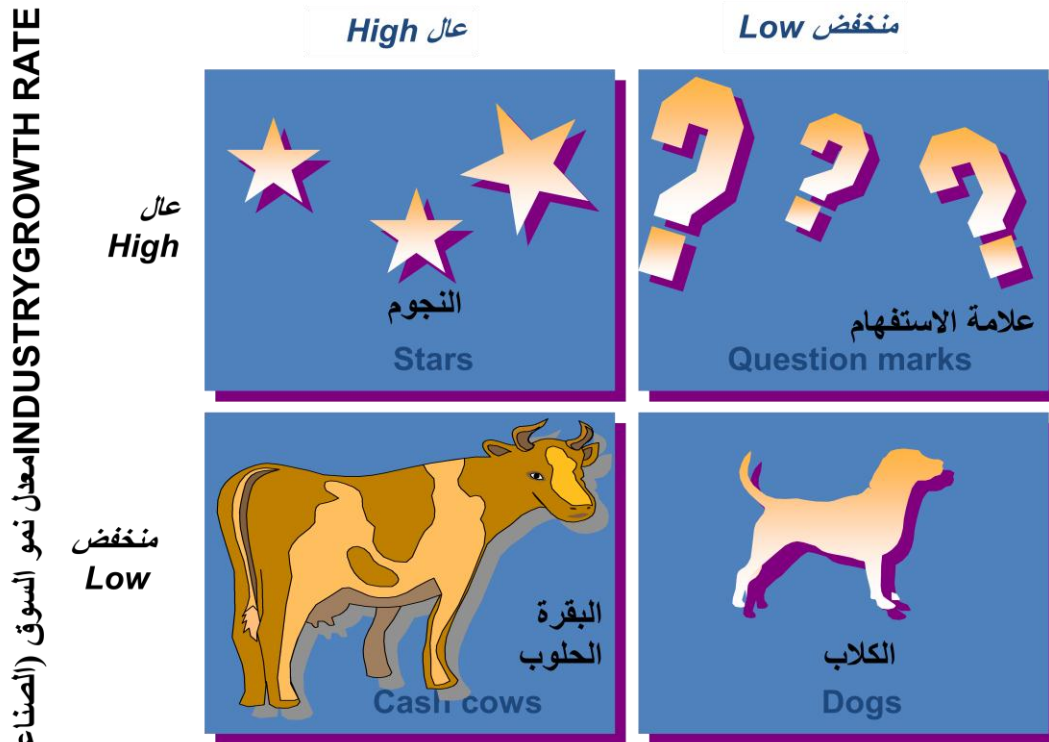
- أ- احتياجات مالية ضعيفة
- ب- عائدات كبيرة جدا
- ت- حالة الفائض

4. خانة الكلاب :

تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة علامة الاستفهام. وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار.

خصائصها :

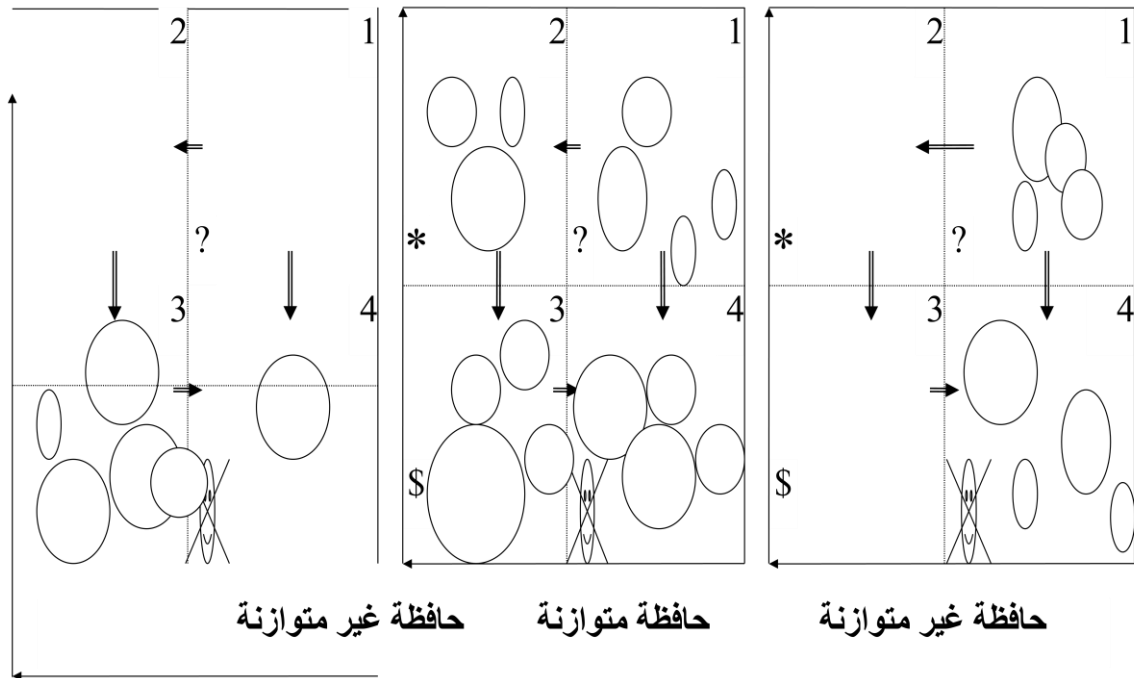
- أ- احتياجات ضعيفة
- ب- عائدات ضعيفة
- ت- حالة التوازن



COMPANY'S MARKET SHARE الحصة السوقية للمنظمة

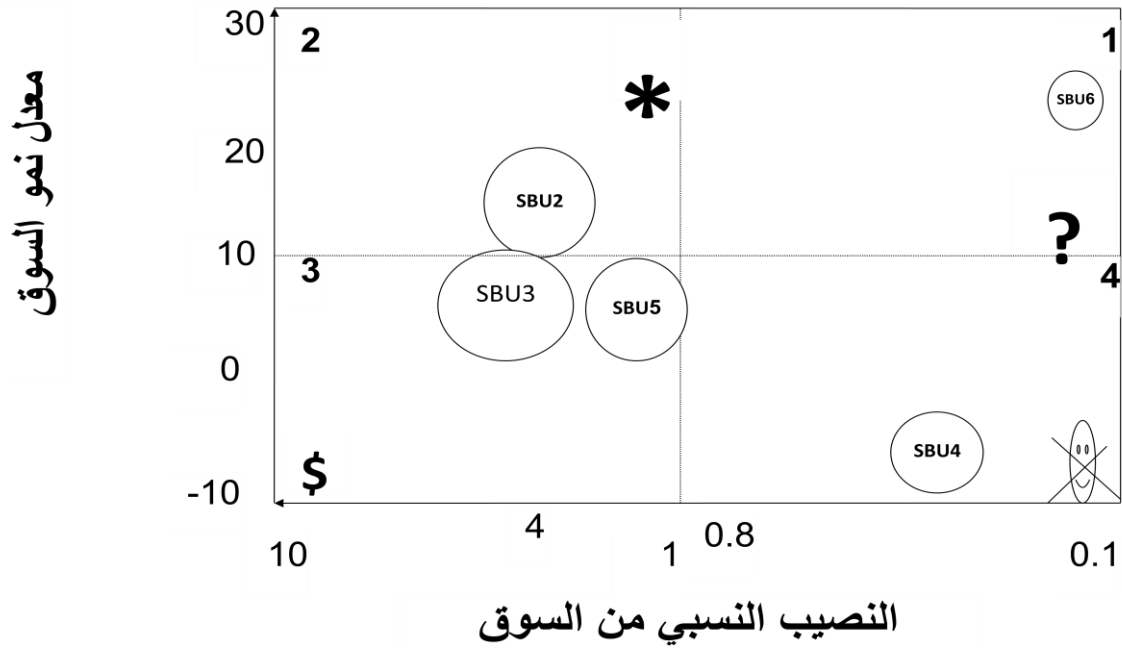
تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

● قراءة وضعيات (نتائج) SBUs



• إليك المعطيات التالية عن شركة اكسترا

| المنتج | المبيعات مليون ريال | معدل نمو السوق | النصيب النسبي من السوق |
|------------------------|---------------------|----------------|------------------------|
| جالات SBU1 | 120 | 25 | 0.8 |
| كمبيوترات SBU2 | 220 | 15 | 4 |
| تجهيزات تكييف SBU3 | 300 | 8 | 4.2 |
| تلفزيونات SBU4 | 100 | 6- | 0.5 |
| غسالات وطباخات SBU5 | 230 | 4 | 2.5 |
| الالكترونيات أخرى SBU6 | 30 | 25 | 0.3 |
| المجموع | 1000 | | |



• تعليق على المصفوفة :

يتضح من الشكل السابق أن:

- ~ المنظمة تملك وحدات أعمال في جميع الخانات
- ~ المنظمة متوازنة استراتيجيا
- ~ وحدات النجم والبقرة الحلوب تشكل الوحدات الأهم في محفظة الأعمال
- ~ المنظمة تمتلك فوائض مالية
- ~ الوحدة SBU4 تتجه نحو اللزوال

● الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG :

1. الاعتماد فقط على التكاليف.
2. حصر المنافسة في السعر فقط.
3. حصر العوامل الاستراتيجية في عاملين كميين فقط (النصيب النسبي من السوق، معدل نمو السوق).
4. الاعتماد على اثر التجربة فقط كميزة تنافسية.
5. حصر معدلات النمو في مجال محدد.
6. الاعتماد على نموذج دورة الحياة رغم هذا النموذج عليه بعض الانتقادات.

رابعاً / مصفوفة McKinsey :

- هي مصفوفة نوعية تعتمد العوامل النوعية فقط.
- تسمى هذه المصفوفة أيضا بمصفوفة General Electric.
- تتمحور حول تمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية بالنظر إلى :
 1. جاذبية السوق (تشخيص خارجي)
 2. قوة التنافسية أو الوضعية التنافسية (تشخيص داخلي)
- الخطوات التي تقترحها لرسم المصفوفة و المتمثلة في ما يلي :
 1. تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية
 2. ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد = 1
 3. تقييم كل SBU حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح من 1 إلى 5
 4. حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد
 5. تحديد وضعية كل SBU في المصفوفة.
 6. تقديم الاقتراحات الإستراتيجية

خامساً / معايير تقييم البعدين :

| جاذبية السوق | قوة التنافسية |
|-----------------------------|--|
| حجم السوق | النصيب من السوق |
| معدل النمو | معدل النمو |
| استقرار وتوزيع المنافسين | نوعية المنتج |
| مستوى الأسعار | تشكيلة المنتجات |
| عائد القطاع | صورة العلامة |
| ملاءة (خصائص) الزبائن | تنافسية الأسعار |
| الضغوط البيئية | صورة المؤسسة |
| العوائق القانونية | نوعية الأفراد |
| المناخ الاجتماعي | الإبداع و البحث و التطوير |
| عوائق الدخول الخاصة بالقطاع | نصيب كل SBU في رقم الأعمال. النصيب من السوق لكل SBU |

مثال لتقييم SBU

| جاذبية السوق | القيمة | الترجيح | النتيجة | قوة التنافسية | القيمة | الترجيح | النتيجة |
|-----------------------------|--------|------------|-------------|---------------------------|--------|------------|------------|
| حجم السوق | 3 | 0.30 | 0.9 | النصيب من السوق | 4 | 0.1 | 0.04 |
| معدل النمو | 2 | 0.20 | 0.4 | معدل النمو | 5 | 0.3 | 1.5 |
| استقرار وتوزيع المنافسين | 1 | 0.05 | 0.05 | نوعية المنتج | 5 | 0.05 | 0.25 |
| مستوى الأسعار | 5 | 0.20 | 1 | تشكيلة المنتجات | 5 | 0.08 | 0.4 |
| عائد القطاع | 2 | 0.15 | 0.3 | صورة العلامة | 2 | 0.1 | 0.2 |
| الضغوط البيئية | 0 | | | تنافسية الأسعار | 4 | 0.2 | 0.8 |
| العوائق القانونية | 0 | | | نوعية الأفراد | 3 | 0.07 | 0.21 |
| المناخ الاجتماعي | 0 | | | الإبداع و البحث و التطوير | 1 | 0.05 | 0.05 |
| عوائق الدخول الخاصة بالقطاع | 2 | 0.05 | 0.1 | حصة كل SBU من المبيعات. | 1 | 0.05 | 0.05 |
| | | | | النصيب من السوق لكل SBU | 0 | | |
| المجموع | | 100 | 2.75 | | | 100 | 3.5 |

- بنفس الطريقة السابقة يتم إعداد جدول لكل SBU بشكل مستقل
- توزع وحدات الأعمال الاستراتيجية على خانات المصفوفة بناء المجموع المحصل في كل بعد
- بعد عملية التقييم تظهر ثلاثة مستويات أساسية: في كل بعد هي:
 1. قوي
 2. متوسط
 3. ضعيف
- تمثل مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة حسب وزنها في مبيعات الشركة أي بدوائر وبنفس الطريقة المعتمدة BCG.

| قوة التنافسية | | | | جاذبية السوق |
|------------------------|------------------------------|-------------------------|-------|--------------|
| ضعيف | متوسط | قوي | | |
| B استغلال المردودية | A الحفاظ على وضعية التابع | A الحفاظ على القيادة | قوي | |
| C الانسحاب | B القبول والاستغلال | A الاستثمار أكثر | متوسط | |
| C التوقف | C الانسحاب | B المضاعفة أو التخلي | ضعيف | |

الانتقادات الموجهة للتحليل المصفوفي

1. اختزال أبعاد الاستراتيجية في بعدين فقط
2. العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي
3. اغفال العوامل الأخرى المؤثرة على الاستراتيجية
4. التأثير بشخصية بشخصية المحلل
5. كثرة العوامل في مصفوفة McKinsey
6. التقييم الشخصي للعوامل
7. الاعتماد على أدوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج وأثر التجربة

الفصل الثامن / استراتيجيات التنويع والتخصص :

أولاً / مقدمة :

الخيارات الإستراتيجية : هي البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة كالتخصص او التنويع او الشراكات أو التحالفات، الانسحاب....

- ~ توجد خيارات استراتيجية عديدة للمنظمة.
- ~ بعض الخيارات متكاملة وبعضها متعارضة.
- ~ بعض الخيارات الاستراتيجية يتعلق بالمنظمة ككل.
- ~ بعض الخيارات يتعلق فقط بوحدات الأعمال.
- ~ تصنف الخيارات تصنيفات عديدة.

ثانياً / الاختيارات العامة لمحفظه وحدات الأعمال :

1. استراتيجيات التخصص :

التخصص : هو توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة او عدد محدود جدا من المنتجات في نفس المجال.

- ~ زمنية التخصص يسبق التنويع.
- ~ إستراتيجية التخصص تناسب أكثر مرحلتى الانطلاق و النمو للشركات.
- ~ المنظمة المتخصصة تتطور جغرافيا بغزو أسواق جديدة.
- ~ التخصص يكون المجال الوحيد المتاح أمام المنظمة إما لعامل التكاليف أو لعامل التميز.
- ~ التفرقة بين التخصص والتنويع تقوم تقليديا على المنتجات والأسواق أما الآن فقد امتدت إلى المهارات الأساسية

● العوامل الأساسية لنجاح إستراتيجية التخصص :

يتوقف نجاح إستراتيجية التخصص على :

1. مدى التحكم في المهنة واكتساب الكفاءات الأساسية.
2. مفهوم قوي للمنتج من أجل تعبئة كل الجهود لغزو السوق.
3. حماية النشاط بالبراءات أو بمعارف متميزة أو بالخبرة.
4. صورة قوية للمنظمة في المجال.
5. علامة عريضة وشهرة واسعة تمكن المنظمة من تفادي تذبذبات النشاط.
6. التحكم في تقنيات التصميم والإنتاج.
7. مدى وجود أسواق محمية

● مزايا التخصص :

1. الحصول على صورة المتخصص و الصورة الخارجية الواضحة جدا.
2. تركيز مجموع الموارد على تحسين المنتجات.
3. قرارات إستراتيجية بسيطة لغياب العلاقات مع المنتجات الأخرى.
4. الاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم.
5. هياكل تنظيمية بسيطة وسهولة تحديد الأفضلية التنافسية.

● عيوب التخصص :

1. خطر زوال مجال النشاط الاستراتيجي أو الإخفاق فيه.
2. ثقافة أحادية و غياب المنافسة داخل المنظمة.
3. تضعيف إمكانيات الإبداع وتثبيط الأفراد.
4. مرونة ضعيفة وإمكانيات تكيف محدودة.
5. فقدان الزبائن الذين يبحثون عن تشكيلة منتجات واسعة.

● استراتيجيات التخصص حسب PORTER (الاستراتيجيات الشاملة) :

أ- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف :

~ تتج هذه الاستراتيجية بـ :

- i. رفع حجم الإنتاج و الاستفادة من اثر التجربة.
- ii. تخفيض تشكيلة المنتجات و ترميط المكونات.
- iii. تبسيط أسلوب الإنتاج و عصرنة التجهيزات.
- iv. إخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن أو الدول ذات الأجور المنخفضة.
- v. البحث عن أحسن مصادر التموين.
- vi. ربط السعر بالتكلفة مباشرة.

ب- إستراتيجية التمييز :

وفق هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة مجهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها.

~ شروط نجاح التمييز :

- i. الاعتماد على المهارات الأساسية للمنظمة.
- ii. تمكن الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج.
- iii. ضرورة الضغط على التكاليف نسبيا للمحافظة على التوازن.
- iv. ضرورة الربط بين المنحة الإضافية في السعر و القيمة التمييزية.
- v. التحديد الدقيق للدارئة المستهدفة و الخصوصيات التي تتميز بها.
- vi. ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية.
- vii. إضفاء الطابع الديناميكي على عنصر التمييز ليعبر دوما على خاصية الإبداع.
- viii. السهر على وضع العوائق الحمائية لعوامل التمييز.

ت- استراتيجيات التركيز على النشاط :

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المنظمة جزءا معينا من السوق لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمييز.

● في هذه الحالات لا يكون النصيب من السوق مرتفعا. يفضل اللجوء إلى هذه الإستراتيجية :

- i. عندما تتمكن المنظمة من التحديد الدقيق للمهارات الأساسية التي تعتمد عليها للتمييز
- ii. عندما يوجد في السوق جزء له احتياجات خاصة وفي نفس الوقت يفضل الأسعار المنخفضة.
- iii. عند محاولة الدخول إلى أسواق يوجد بها أصلا منافسون في وضعيات حسنة.

● لكن :

- i. أن يكون السوق المستهدف محدودا جدا
- ii. أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة هي الأخرى جد خاصة،

- .iii التحديد الدقيق للزبائن المعنيين وقياس حجم السوق
 .iv التمتع بإمكانيات التمييز الإضافية لان مثل هذه الأجزاء تحفز الكثير من المؤسسات الصغيرة.
 .v إمكانية الانتقال نحو الاستراتيجيات الشاملة الأخرى.
 .vi مراقبة إمكانيات إعادة تجزئة السوق بفعل التطورات التكنولوجية والتحويلات في مواقف الزبائن

| الميزة التنافسية | | |
|-------------------|--------------------|---------------|
| التكاليف المنخفضة | خصائص مميزة للمنتج | |
| السيطرة بالتكاليف | التمييز | كل القطاع |
| تركيز النشاط | | جزء من القطاع |

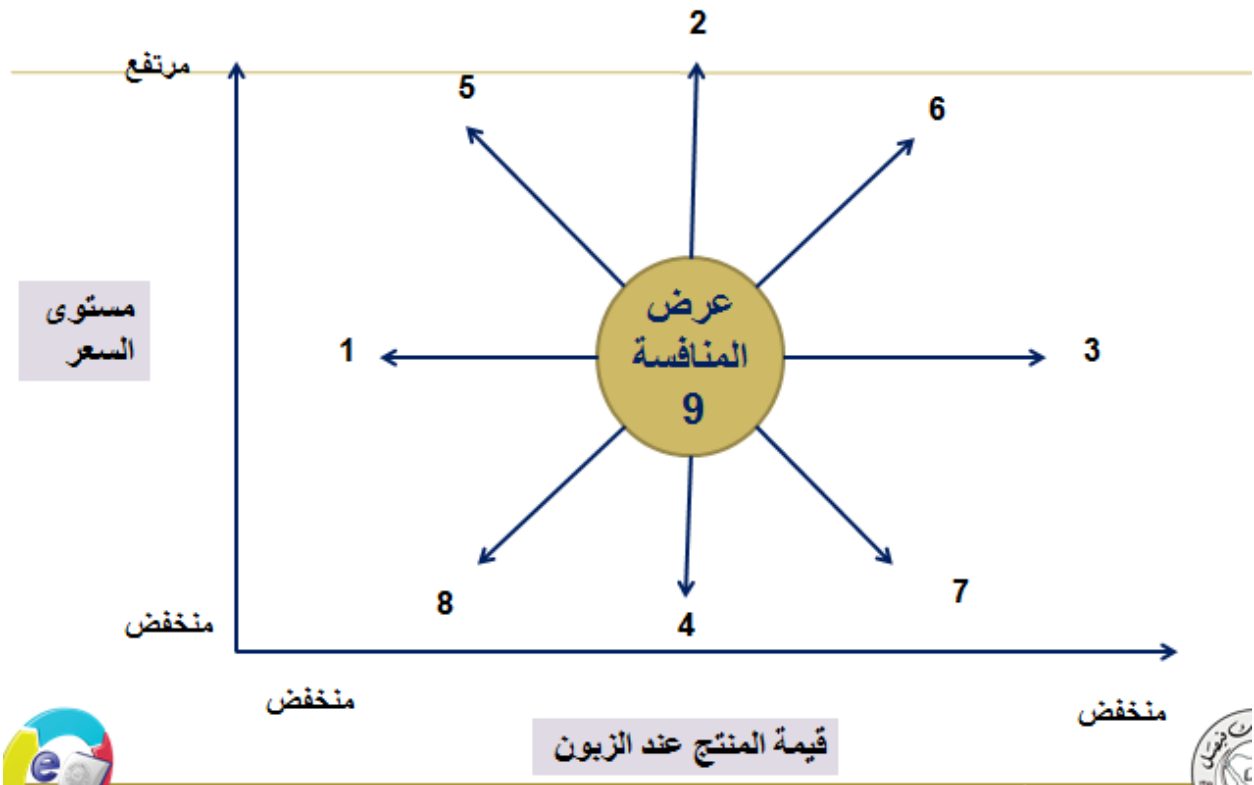
ثالثاً / نموذج الساعة الاستراتيجية :

يعتمد النموذج على مقارنة عرض المنظمة مع عرض المنافسة بالنظر الى بعدي :

1. السعر

2. القيمة

• يظهر نموذج الساعة الاستراتيجية على النحو التالي:



| السعر | | | | |
|---|--|--------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| أكثر من سعر المنافسة | في مستوى سعر المنافسة | اقل من سعر المنافسة | | |
| الخيار خاسر - 5 - | الخيار خاسر -1- | استراتيجية التمييز نحو الأسفل -8- | اقل من عرض المنافسة | مستوى القيمة |
| الخيار خاسر -2- | لا توجد استراتيجية | استراتيجية السعر -4- | في مستوى عرض المنافسة | |
| استراتيجية التفخيم مع زيادة السعر -تميز نحو الأعلى -6- | استراتيجية التفخيم دون زيادة السعر -3- | استراتيجية هجينة -7- | افضل من عرض المنافسة | |

2. استراتيجيات التنوع :

التنوع هو إختيار استراتيجي للمنظمة.

المنظمة المنوعة هي التي يكون اكثر من وحدة أعمال استراتيجية.

~ قد تكون وحدات الأعمال الاستراتيجية مترابطة او غير مترابطة.

~ استراتيجيات التنوع المكثفة أصبحت اقل اعتمادا من قبل المنظمات.

~ المنظمات تفضل التركيز على الانشطة ذات العلاقة بالمهارات الأساسية.

~ اول من قدم نموذج لتصنيف استراتيجيات التنوع هو I. Ansoff سنة 1957.

• مصفوفة Ansoff لاستراتيجيات التنوع :

أ- استراتيجية اختراق السوق:

هي ان تقوم المنظمة بدعم وجودها في الأسواق القائمة بنفس المنتجات من خلال :

i. دعم القدرات التفاوضية للمنظمة مع الموردين والمشتريين

ii. استغلال اقتصاديات الحجم

iii. الاستفادة من أثر التجربة

iv. الحملات الترويجية القوية

ب- استراتيجية التوسع السوقي :

التوسع السوقي يعني قيام المنظمة بتقديم نفس العرض الحالي الى أسواق جديدة.

تتوسع المنظمات سوقيا للأسباب التالية :

i. الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة

ii. عدم التمكن من تقديم منتج جديد

iii. العوائق التقنية للمنتجات

- iv. تشبع الأسواق المحلية أو الأسواق المستهدفة
v. البحث عن منافذ لإعادة بعث منتج في حالة تراجع
vi. بروز عوامل جذب في أسواق معينة

ت- استراتيجية تطوير المنتج :

تعني هذه تقديم منتجات جديدة أو محسنة.

i. الأسباب :

a. ولاء العملاء

b. شهرة المنظمة

c. قصر دورة حياة المنتجات.

- ii. المنشآت ذات الإمكانيات التقنية المتطورة أو القدرات الإبداعية : تعمل على تقديم المنتجات الجديدة.
iii. يتطلب تقديم المنتجات الجديدة تطوير القدرات الاستراتيجية.
iv. تطوير المنتجات قد يواجه مخاطر فشل المنتج الجديد.

ث- استراتيجية التنوع الشامل :

هي تقديم المنظمة لمنتجات أو وحدات أعمال استراتيجية جديدة في اسوق جديدة ولايشترط ان تكون من نفس مجال النشاط.

دوافع التنوع :

- i. إدارة محفظة وحدات الأعمال الاستراتيجية لضمان تجانس الأنشطة.
ii. تامين الكفاءات المختلفة الموجودة في المؤسسة خصوصا المحدودة الاستعمال.
iii. البحث عن أفضليات التعاضد(الزيادة) Synergy.
أفضليات التعاضد : هي تلك القيمة المضافة التي تتحقق للمنظمة بجمع نشاطين مختلفين تعرف في القواميس $2 + 2 = 5$.
iv. استثمار الموارد الفائضة.
v. بناء الميزة التنافسية أي التفوق التنافسي بالتنوع.
vi. استغلال الفرص التي تتيحها تحولات البيئة.
vii. شخصيات المديرين ومدى رغبتهم في التجديد وتوسيع النشاط.

مصفوفة Ansoff لاستراتيجيات التنوع

| | المنتجات الحالية | المنتجات الجديدة |
|-----------------|---------------------------|-------------------------|
| الأسواق الحالية | إستراتيجية اختراق الأسواق | إستراتيجية تطوير المنتج |
| الأسواق الجديدة | إستراتيجية تطوير السوق | إستراتيجية التنوع |

• أنواع التنوع :

A. التنوع المترابط (تنوع التعزيز أو التقوية) :

التنوع المترابط : هو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض اي من نفس سلسلة القيمة و يكون من خلال :

- التكامل الرأسي إلى الخلف : الدخول الى مجال المنتجات والخدمات التي تمثل مدخلات للنشاط الحالي.
- التكامل الرأسي إلى الأمام : الدخول الى المنتجات والخدمات التي تمثل اسواق امامية كالتوزيع والخدمات التسويقية وخدمات ما بعد البيع.
- التكامل الأفقي : تقديم منتجات موازية للمنتجات الحالية قد تكون مكمله لها أو مشتقة منها أو منافسة لها.



الحالات التي يفضل فيها التنوع المترابط :

- حينما تنافس المنظمة في مجال غير نام او ضعيف النمو.
- حينما تسمح اضافة منتج جديد بدفع منتجات أخرى.
- حينما تستطيع المنظمة تقديم النتج الجديد بتنافسية عالية.
- حينما يكون المنتج الجديد موسميا ويوازن تراجع المنظمة.
- حينما تكون منتجات المنظمة في التراجع او في نهاية دور الحياة.
- حينما يكون للمنمة فريق اداري جيد.

B. التنوع غير المترابط :

التوسع خارج الصناعة التي تعمل فيها المنشأة (منتجات جديدة وأسواق جديدة)

C. التنوع الدولي :

يعني لجوء المنظمة الى اسواق جديدة خارج الدولة وذلك لأسباب التالية :

- سوقية.
- التكاليف.
- التشريعات والأنظمة.

تتم استراتيججة التنوع الدولي من خلال :

- التصدير
- فتح فروع خارجية

رابعاً / بدائل نمو المنظمة :

1. النمو من الداخل : المنظمة تستغل مواردها المتاحة دون اللجوء إلى الإمكانيات الخارجية وذلك :

- أ- عندما يزداد الطلب على منتجات المؤسسة.
- ب- عندما تريد المنظمة الاستفادة من مجهوداتها في البحث والتطوير.
- ت- عندما يتوفر لدى المنظمة قدرات كبيرة افراد او اموال او تكنولوجيا.
- ث- الرغبة في حماية هوية المؤسسة.
- ج- اتجاهات المدراء للحفاظ على السلطة.
- ح- الحفاظ على مناصب الشغل.

• مزايا وعيوب النمو الداخلي :

المزايا :

- i. السهولة.
- ii. الآثار الايجابية.
- iii. جو اجتماعي ملائم.

العيوب :

- i. تخصص المؤسسة في انشطتها الحالية.
- ii. التقليل من ليونة المؤسسة.
- iii. كثرة الديون والتقليل من حرية المؤسسة.
- iv. استغراق الوقت.
- v. اعاققة التنوع.

2. النمو الخارجي : هو عملية خارجية متقطعة وتتميز بمستوى كبير من التعقيد

تستهدف عملية النمو الخارجي جمع موارد وانشطة مؤسستين أو أكثر يتم من خلال :

- أ- حيازة ملكية (اقتناء) قدرات انتاج موجودة .
- ب- الاندماج.

• الدوافع :

- أ- ضرورة الاقتناء السريع للحصص السوقية
- ب- الرغبة في اقتحام سوق صعبة الدخول
- ت- الاستفادة من افضليات التجميع او افضليات الزيادة
- ث- التمكن من الاستفادة من تكنولوجيات جديدة
- ج- توفير تكاليف انشاء علامات جديدة

• استراتيجيات النمو الخارجي :

أ- استراتيجيات الاستحواذ والاندماج :

الاستحواذ (اندماج الامتصاص) : يعني قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزز بها إمكانياتها.

الاندماج : تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر.

تكون استراتيجيات الاستحواذ و الاندماج مع :

- i. منظمة منافسة.
- ii. منظمة مكمل.

.iii منظمة من نفس سلسلة القيمة.

.iv منظمة متنوعة.

دوافع الاستحواذات او الاندماجات :

.i النمو السريع

.ii الوضعية التنافسية ومحدودية نمو السوق

.iii فرص تعزيز النشاط

.iv الأسواق المالية

.v استغلال موارد إستراتيجية

.vi طموحات المديرين

.vii تطلعات بعض اصحاب المصلحة

ب- إستراتيجيات التعاون :

هي الاستراتيجية التي تسمح للمنظمة بضم إمكاناتها مع إمكانات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل.

استراتيجيات التعاون تاخذ الأشكال التالية :

i. استراتيجيات التحالف :

التحالف : هو شراكة او تعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة، يكون محدودا زمنيا وقابلا للتراجع على خلاف الاستحواذ أو الاندماج.

أقسام التحالف :

a. **تحالف التكامل :** أي أن ستفيد المنظمات المتحالفة من امكانات بعضهما البعض دون تنافس

بينهما (التحالف بين Nestlé و General Mills)

b. **تحالف التجميع :** يهدف الى الاستفادة من الطاقات الانتاجية للمنظمات المتحالفة

c. **تحالف شبه التركيز :** يسم للمنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير والانتاج والتسويق

مشتركا وبالتالي تصبح المؤسستين غير متنافستين.

ii. استراتيجية الشراكة :

الشراكة : هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة.

إستراتيجيات التعاون

استراتيجيات التحالف

استراتيجية
الشراكة

تحالف
التكامل

تحالف
التجميع

تحالف شبه
التركيز

الفصل التاسع / الاستراتيجيات الحديثة : الابداعات الاستراتيجية

أولاً / مقدمة :

- يتميز عالم الأعمال في العشريات الأخيرة، المنظمات التي تعرف نموا متميزا او في شكل ظاهرة ونجاحا باهرا في قطاعات قد تبدو متشعبة:
- من النماذج :
 - ~ القديمة نسبيا : Ikea ، Benetton ، Starbucks ...
 - ~ الحديثة نسبيا : شركات الطيران المنخفضة التكاليف، منظمات الاقتصاد الجديد e-bay ، Amazon ، شبكات التواصل الاجتماعي، آبل، محركات البحث....
- ميزة هذه المنظمات انها :

1. ادخلت نماذج أعمال جديدة (New Business Model)

2. غيرت قطاع النشاط الذي تنتمي اليه.

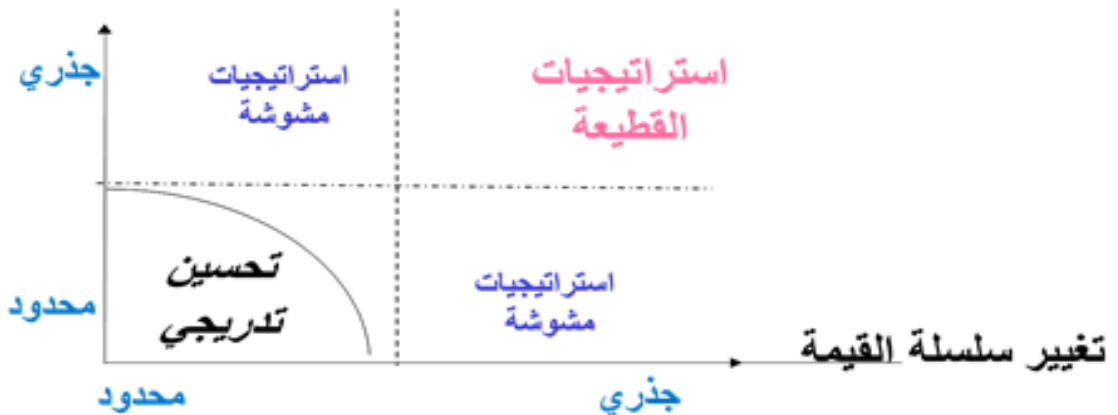
ثانياً / الابداع الاستراتيجي :

الابداع الاستراتيجي : هو القدرة على اعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين وإنشاء ثروة جديدة لكل أصحاب المصلحة.

- مزايا الابداع الاستراتيجي تتجسد بـ :
 1. تقديم مفاهيم جديدة
 2. مقارنة غير معتادة للقطاع أو الصناعة
 3. قيمة اعلى للزبائن
 4. تغيير جذري
 5. الانتقال من نموذج أعمال قائم الى نموذج جديد
 6. القدرة على القيام بحركات كثيرة وسريعة ومتنوعة أكثر من المنافسين

ثالثاً / أنواع الابداعات الاستراتيجية :

تغيير القيمة للزبون



1. استراتيجيات التحسين التدريجي:
هي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجياً.
 2. الاستراتيجية المشوّثة:
حسب هذه الاستراتيجيات تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون كالطيران بالتكاليف المنخفضة أو بتعديل سلسلة القيمة كما فعلت Amazon
 3. استراتيجيات القطيعة:
هي التي تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة كما فعلت Apple ومن نماذج هذه الاستراتيجيات ما يسمى باستراتيجية المحيط الأزرق
- أ- استراتيجية المحيط الأزرق :
- تمثل استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الابداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة.
 - اقترحها W. Chan Kim و Renée Mauborgne سنة 2005.
 - تقدم استراتيجية المحيط الأزرق مفهوما مختلفا تماما للمنافسة.
 - وفق استراتيجية المحيط الأزرق المنظمة تطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي الى تغيير حدود المنافسة
 - المسمى يشير الى ركوب اعالي المحيطات الزرقاء بدلا من المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق

1. مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين
2. تجعل المنافسة غير واردة
3. خلق طلب جديد
4. مقايضة الكلفة بالقيمة المضافة
5. مواعمة لنظام الشركة و أنشطتها مع خيار الشركة الاستراتيجية المعتمد على التميز أو التكلفة المنخفضة

استراتيجية المحيط الأحمر

1. المنافسة في سوق قائمة
 2. الهدف هو هزم المنافسين
 3. استغلال امتيازات قائمة
 4. كسر حلقة المقايضة المعتادة بين الكلفة والقيمة المضافة
 5. مواعمة لنظام الشركة و أنشطتها مع خيار الشركة الاستراتيجية المعتمد على التميز والتكلفة المنخفضة معاً
- مساحة سوق جديدة – صناعات متفوقة



الأخبار على مدار الساعة
1980



ايبود – آبل 2002



الماوس سنة 1970

- المبادئ الست لإستراتيجية المحيط الأزرق :

A. مبادئ التشكيل :

I. أعد بناء حدود السوق :

i. استراتيجية المحيط الأزرق :

- (1) انظر إلى الصناعات البديلة والشبيهة.
- (2) انظر ضمن المجموعات الاستراتيجية ضمن الصناعة (عوامل متميزة).
- (3) أعد تعريف مجموعة المستهلكين في الصناعة (السعي نحو التبسيط).
- (4) انظر في خدمات ومنتجات مكملة.
- (5) انظر عاطفياً ووظيفياً.
- (6) ساهم بتشكيل الاتجاهات الخارجية مع الزمن (حاسمة، غير قابلة للعكس، مسار واضح).

ii. استراتيجية التعامل مع المنافسين Head-to-Head Strategy :

- (1) تركز على المنافسة ضمن الصناعة.
- (2) تركز على الوضع التنافسي ضمن المجموعة الاستراتيجية.
- (3) تركز على خدمة أفضل لمجموعة المستهلكين.
- (4) التركيز على تحقيق الحد الأقصى من قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة ضمن حدود صناعتها.
- (5) التركيز على التكيف مع الاتجاهات الخارجية حال حدوثها.

II. ركز على الصورة الكبيرة وليس الأرقام :

الخطوات الأربع لتصوير الاستراتيجية :

- (1) الصورة البصرية.
- (2) الاستكشاف البصري.
- (3) المعرض المصور للاستراتيجية.
- (4) التواصل البصري.
- ~ اذهب إلى الميدان لاكتشاف المسارات الستة لإيجاد المحيطات الزرقاء.
- ~ مراقبة الفوائد المميزة للمنتجات والخدمات البديلة.
- ~ انظر ما هي العوامل التي يجب عليك القضاء عليها، أو إيجادها أو حتى تغييرها.

III. امتد إلى أبعد من الطلب الحالي :

الطبقات الثلاث لغير الزبائن :

- (1) الطبقة الأولى: "قريباً سيكونون بإذن الله" – وهم الزبائن المحتملون على حافة سوقك يبحثون عن الأفضل وهم أقرب ما يكونون ليقفروا إلى السفينة.
- (2) الطبقة الثانية: "الرافضون" – وهم الذين رفضوا سوقك عن وعي.
- (3) الطبقة الثالثة: "لم يكتشف" – وهم في السوق بعيدون عن سوقك.

IV. اسعئ إلى السياق الاستراتيجي الصحيح :

- (1) فائدة الزبون : هل هناك فائدة استثنائية للمشتري في فكرة عملك؟
- (2) السعر : هل سعرك سهل الوصول إليه من قبل الفئة المحددة من المشترين؟
- (3) الكلفة : هل يمكن لك تحقيق هدف الكلفة من أجل الوصول للربح من خلال السعر الاستراتيجي؟
- (4) الاعتماد : ما هي العقبات التي يجب تجاوزها كي يتم تحقيق فكرة عملك؟

فكرة محيط أزرق مجدبة تجارياً.

B. مبادئ التنفيذ :

I. تغلب على العقبات المنظماتية :

- 1) عقبة الإدراك
- 2) عقبة الموارد
- 3) العقبة السياسية
- 4) عقبة الدافع

II. اجعل التنفيذ متكاملأ مع استراتيجيتك وجزءأ منها :

العملية العادلة في الاستراتيجية :

- 1) القيادة بالذكاء العاطفي : ازرع التنفيذ في قلب الاستراتيجية – إدارة التغيير
- 2) أفراد الشركة : أهداف واضحة + مسؤوليات محددة + آليات تنفيذية - تقدير
- 3) مواصفات أساسية : عدالة السعر – السهولة – الوضوح
- 4) تنفيذ الاستراتيجية : تجاوز التوقع – مبادرة ذاتية – قيمة مضافة – الاسم والسمعة

إطار العمل ذي الفعاليات الأربع :

- 1) احذف : ما هي العوامل التي تأخذها الصناعة على أنها أمر مفروغ منها من أجل حذفها؟
- 2) خفض : ما هي العوامل التي يجب تخفيضها بشكل كبير مقارنة مع مقاييس الصناعة المعروفة؟
- 3) ارفع : ما هي العوامل التي يجب رفعها بشكل كبير مقارنة مع مقاييس الصناعة المعروفة؟
- 4) أوجد : ما هي العوامل التي علينا أن نوجدها والتي لم يتم طرحها مطلقاً في صناعتنا؟

إطار العمل ذي الفعاليات الأربع لشركة آبل :

- 1) احذف : الكيبورد التقليدي.
- 2) خفض : اسعار الاستعمالات المهنية.
- 3) ارفع : التصميم للاستعمالات الشخصية.
- 4) أوجد : بيئة استعمال باللمس.

الفصل العاشر / تقييم البدائل الاستراتيجية :

أولاً / مقدمة :

1. التحليل الاستراتيجي :

- أ- تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف
- ب- الوضعية الاستراتيجية للمنظمة وقدراتها
- ت- اتجاهات عوامل البيئة
- ث- وجود السوق والمنافسة
- ج- محفظة وحدات الأعمال الاستراتيجية

2. الاختيارات الاستراتيجية :

- أ- اختيارات التخصص أو التنوع
 - ب- بدائل النمو
 - ت- بدائل التعاون و النديع مع المنافسين
 - ث- مجالات التمييز والتفوق على المنافسين
- لكن كيف تقييم الاستراتيجيات المتاحة والمفضلة بينها؟

ثانياً / معايير التقييم :


1. المناسبة Suitability : يتعلق بتقييم مدى تجانس ومواءمة الاستراتيجية مع الوضعية الحالية للمنظمة.

البديل مناسباً :

- المناسبة : تعني مدى التوافق بين الاستراتيجية المقترحة وخلاصة التحليل الاستراتيجي المنجز.
 - ~ هل تتوافق الاستراتيجية المقترحة مع الاتجاهات المستقبلية للبيئة؟
 - ~ هل تسمح الاستراتيجية المقترحة باستغلال إمكانيات المنظمة وقدراتها الاستراتيجية؟
 - أي هل تقوي المزايا التنافسية (دخول شركة جونسون و جونسون مجال اللعب مستغلة شهرة الاسم والإدارة الجيدة والتسويق الفعال)
 - ~ هل تناسب الاستراتيجية المقترحة الزبائن أي هل تراعي توجه الزبائن الحاليين للمنظمة .
- البديل الاستراتيجي مناسب :** يعني أن المنظمة ستكون في وضع أفضل مما هي عليه.

• معايير تقييم المناسبة :

أ- تحليل SWOT :

- ~ تحليل التهديدات، الفرص، نقاط القوة ونقاط الضعف
- ~ وجود فرص ومزايا تنافسية :  البديل مناسب : إستراتيجية التوسع، التغلغل او النمو المرتفع.
- ~ وجود تهديدات مع نقاط ضعف : استراتيجيات التعزيز او الانسحاب.

| البديل | الفرص | المخاطر | نقاط القوة | نقاط الضعف |
|--------------------|-------|---------|------------|------------|
| الاستراتيجية رقم 1 | | | | |
| الاستراتيجية رقم 2 | | | | |
| الاستراتيجية رقم 3 | | | | |
| | | | | |

● في حالة ما إذا كانت المناسبة نسبية يتم :

- ~ ترتيب الاختيارات الإستراتيجية باستخدام معايير اضافية.
- ~ رسم شجرة القرار لمعرفة تفرع الخيارات عن بعضها البعض
- ~ استخدام اسلوب السيناريوهات لمعرفة مدى توافق بعض التوجهات الإستراتيجية مع الاحتمالات المستقبلية

● مثال عن حالة شركة الفخار بيروقوردين :

- ~ شركة بيروقوردين هي شركة عائلية تأسست منذ أكثر من قرنين في منطقة سالارت دوردون بفرنسا وتنشط في مجال الهدايا واجهت في سنة 2000 ضغط المنافسة التي تقدم منتجات رخصيه مستوردة من مناطق منخفضة التكاليف خصوصا الصين قررت الشركة تقديم منتجات عالية الجودة تستهدف الطبقة الثرية الراغبة في منتجات أصيلة.

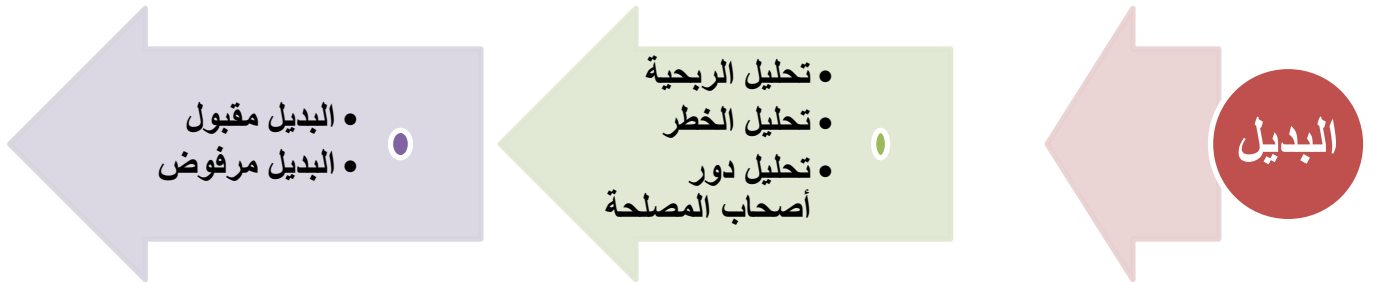
تحليل المناسبة بين ما يلي :

- ~ رفض استمرار الوضع الحالي.
- ~ رفض استراتيجيات التكامل أمامياً وخلفياً لضعف مناسبتها وعدم حلها لمشكلة النشاط الرئيسي.
- ~ الإستراتيجية الأنسب هي التطوير على اعتبار الشركة ستستثمر في تراثها وأصولها التاريخية إما بالضغط على التكاليف لمنافسة الواردات او بتقديم منتجات ذات قيمة أعلى حتى تتفادى المنافسة.

| العوامل المستخلصة من تحليل سوت | | | | | | |
|--------------------------------|----------------|-------------|------------------------|--------------|-----------|----------------------------------|
| الترتيب | ذوق المستهلكين | ضعف المكننة | نقص الكفاءات التسويقية | ممولين آخرين | المساهمين | الخيارات الإستراتيجية |
| C | - | - | ؟ | ؟ | + | الوضع الحالي |
| B | ؟ | + | ؟ | - | + | التعزيز |
| C | ؟ | - | - | - | - | غزو الأسواق |
| A | + | ؟ | - | + | + | تقديم منتجات عالية الجودة |
| B | ؟ | - | ؟ | + | + | تقديم منتجات عامة دون أية خصوصية |
| C | ؟ | ؟ | - | - | - | فتح محلات جديدة |
| C | + | ؟ | ؟ | - | - | التنوع |

المعايير: + موافق ؛ - غير موافق ؛ ؟ غير متأكد ؛ A: مفضل ؛ B: ممكن ؛ C: غير مناسب

2. القبول Acceptability : يتعلق بالأداء المنتظر خصوصا من حيث الربحية والخطر.
البديل مقبولا:



• يقبل البديل على أساس ثلاثة عناصر :

أ- تحليل الربحية (العائد) :

i. العائد على الاستثمار ROI.

ii. فترة الاسترداد Payback period.

iii. التدفقات النقدية المتوقعة Cash Flow.

iv. القيمة لحملة الأسهم.

ب- تحليل الخطر :

i. النسب المالية

ii. تحليل الحساسية

iii. النماذج الاحصائية المساعدة (Heuristic Models)

ت- تحليل ردود افعال أصحاب المصلحة :

i. مصفوفة السلطة مصلحة، تحليل القدرة والشرعية والالاح

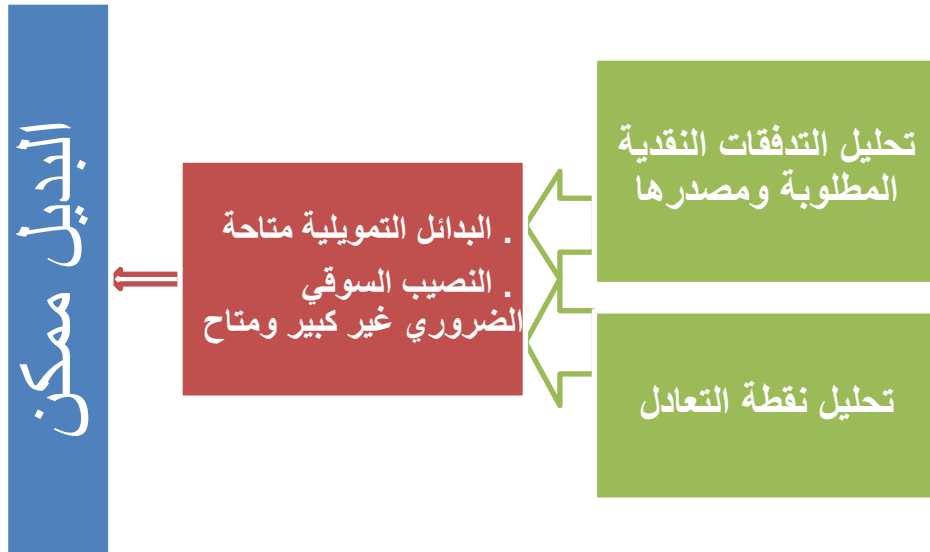
ii. نظرية الألعاب

• تحليل مقبولة البديل :

| مثال | التقنية المستخدمة | مجال التحليل |
|--|---|----------------------------|
| تحليل الربحية : | | |
| عائد رأس المال تكاليف الاسترداد صافي القيمة الحالية المشاريع الهيكلية الكبرى الاندماج والاستحواذ | العائد المالي لمشاريع الاستثمار | تحليل العائد |
| | تكاليف و ارباح عامة (منظورة وغير منظورة) | تحليل التكاليف / ربح |
| | تأثير الاستراتيجية الجديدة على قيمة السهم | تحليل القيمة السهمية |
| تحليل الخطر | | |
| تأثير نسب الهيكل المالية | قوة الاستراتيجية | تقدير النسب المالية |
| التحليل الشرطي | اختبار فرضيات قوة الاستراتيجية | تحليل الحساسية |
| خارطة أصحاب المصلحة مصنوفة السلطة مصلحة نظرية الألعاب | الأبعاد السياسية للاستراتيجية | تحليل رد فعل اصحاب المصلحة |

3. إمكانية التنفيذ Feasibility : يتعلق بتقييم امكانية تفعيل البديل الاستراتيجي.

البديل ممكناً :



حدود معايير التقييم

1. تباين النتائج أحياناً.
2. نقص المعلومات عن بعض البدائل.
3. صعوبة الفصل بين الأبعاد الثلاثة.
4. عدم تجانس البدائل فيما بينها مما يؤدي الى صعوبة المقارنة.
5. الفجوة بين التقديرات والواقع.

الفصل الحادي عشر / التنفيذ الاستراتيجي :

الأبعاد الأساسية للتنفيذ الاستراتيجي :

1. الإستراتيجية والهيكلية (اختيار الهيكلية المناسبة) :

التوافق التنظيمي بين الإستراتيجية والهيكلية

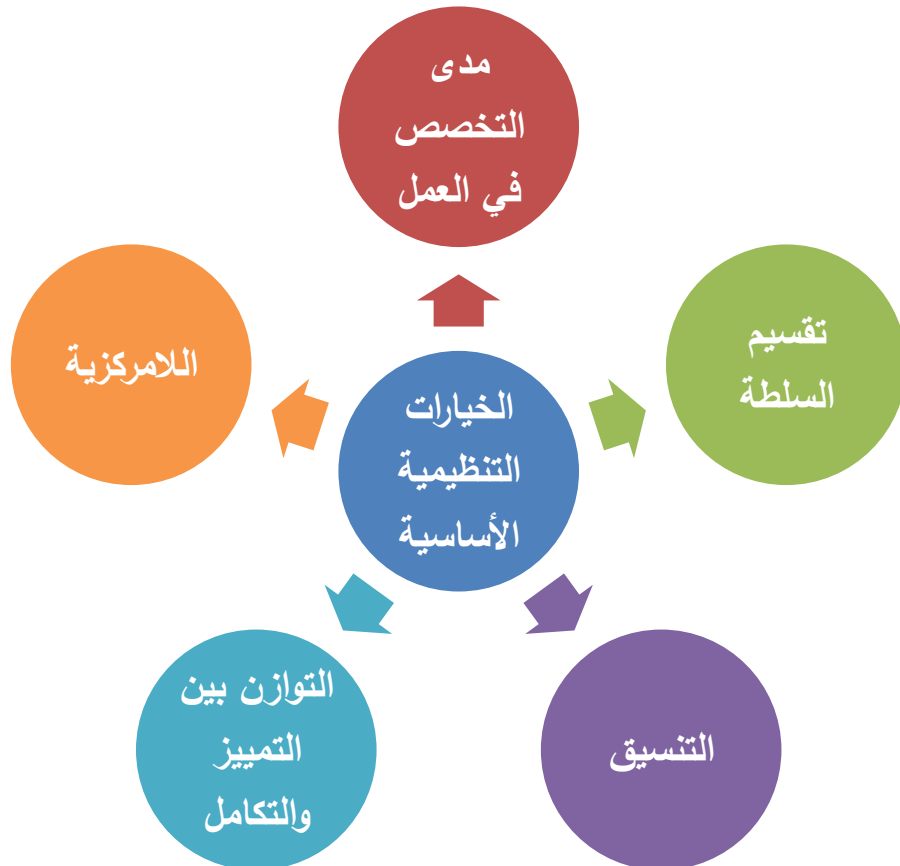
• الهيكلية المناسبة متغير أساس في دالة الاستراتيجية وهي:

- أ- شرط لحسن التنفيذ.
- ب- شرط لبروز المهارات وتطورها.
- ت- التمكن من التكيف مع البيئة.
- ث- تتكامل مع التجزئة الاستراتيجية.

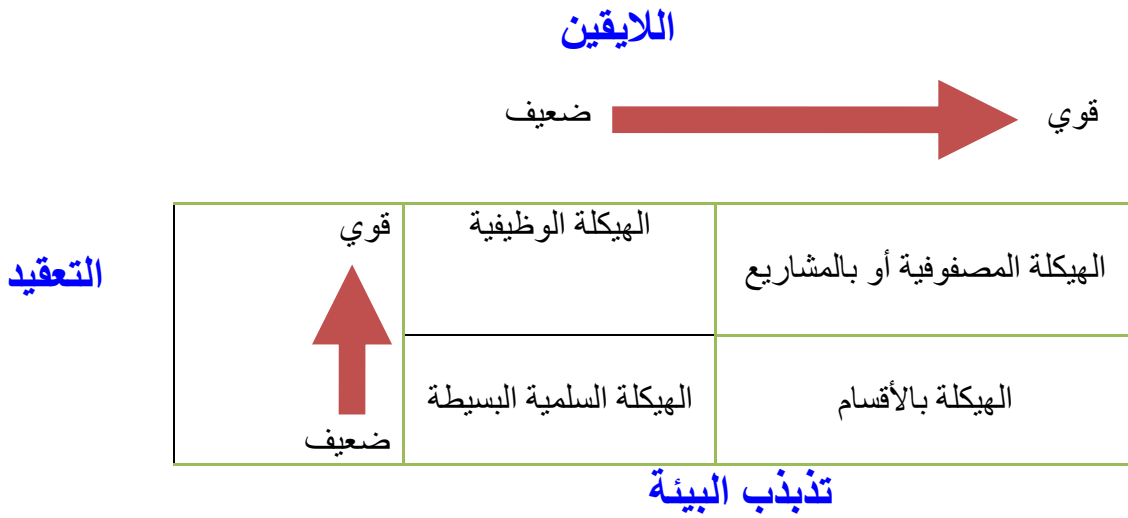
• متغيرات اعتماد الهيكلية :

الخيارات التنظيمية الأساسية:

- أ- تقسيم السلطة.
- ب- التنسيق.
- ت- التوازن بين التمييز والتكامل.
- ث- اللامركزية.
- ج- مدى التخصص في العمل.



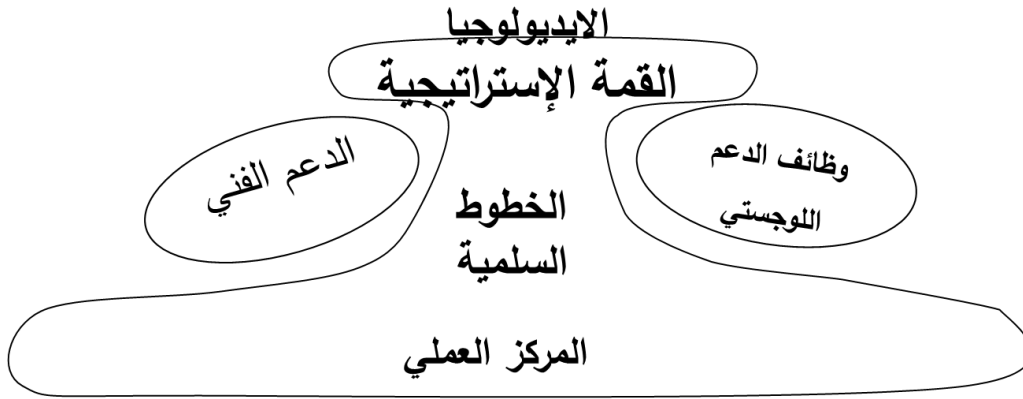
- نماذج الهياكل التنظيمية
 - أ- الهيكل البسيطة أو الأحادية.
 - ب- الهيكل الوظيفية.
 - ت- الهيكل الوظيفية بقيادة الأركان.
 - ث- الهيكل بالأقسام.
 - ج- الهيكل المصفوفية.
- من منظور استراتيجي ترتبط الخيارات التنظيمية للمنظمة أساسا بـ :
 - أ- التعقيد : ينتج التعقيد في المنظمة أساسا من :تنوع المهام والأنشطة حسب مدى تبني إستراتيجية التنوع من قبل المؤسسة وكذا الارتباط العلائقي بين المهام.
 - ب- اللائقين : يخص خصائص المهام المؤداة وعلاقتها مع البيئة.
- بالجمع بين المتغيرين نحصل على التصنيف التالي :



- العلاقة هيكلية / إستراتيجية :
خلاصة Chandler: " الهيكل تتبع الاستراتيجية"



- **التشكلات التنظيمية :**
انطلاقاً من المشكلة بين الإستراتيجية والهيكلية قدم **Mintzberg** التشكلات التنظيمية في المنظمات مؤكداً على آليات التنسيق والاتجاهات الإستراتيجية التي تناسب كل تشكّل.
 - **حسب Mintzberg ينقسم كل تنظيم إلى ستة أجزاء أساسية هي :**
 - أ- القمة الإستراتيجية
 - ب- المركز العملي
 - ت- الخطوط السلمية
 - ث- الأيديولوجيا
 - ج- وظائف الدعم اللوجستي
 - ح- وظائف الدعم الفني
- يلخصها الشكل التالي :**



- **معايير التقييم :**
 - أ- **المركز العملي :** يمثل قاعدة التنظيم ويضم الأفراد الذين ينفذون العمل الأساسي في المؤسسة من إنتاج السلع والخدمات وإيصالها إلى مستعمليها.
 - ب- **القمة الإستراتيجية :** هي الجزء الذي يحمل النظرة الشاملة عن المنظمة وتتركز بيده القرارات الإستراتيجية.
 - ت- **الخطوط السلمية :** تمثل الجزء الوسيط بالتنظيم الذي يربط بين القمة الإستراتيجية والمركز العملي بعلاقات السلطة والمسؤولية.
 - ث- **الدعم الفني :** يضم طاقم المحللين والمختصين الذين يخططون ويراقبون أعمال الغير ويقع خارج خطوط السلطة السلمية.
 - ج- **الدعم اللوجستي :** يقدم مختلف الخدمات الداخلية لدعم الأنشطة من خدمات اجتماعية علاقات عامة، نقل....
 - ح- **إيديولوجية المنظمة أو ثقافتها :** تتغذى من القيم والمعتقدات وتتجسم أو تتجلى من خلال مجسم الهيكلية، وتمثل الموجه الأساسي لسلوك التنظيم.
- **التفاعلات الخارجية المؤثرة على الهيكلية :**
 - أ- الأخرجة او المقابولة الباطنية.
 - ب- التحالفات الاستراتيجية.
 - ت- الشبكات.
 - ث- التنظيمات الافتراضية.

2. توزيع الموارد :

الموارد تتمثل في : الأفراد، الأموال، التجهيزات، المواقع.... أهم عوامل تنفيذ الاستراتيجية.

- الكثير من الشركات تربط التخطيط الاستراتيجي بعملية اعداد الموازنات.

- **حينما تكون الموارد غير متاحة تلجأ المنظمات الى :**

- أ- إعادة توجيه الموارد الحالية.
- ب- إعادة ترتيب أولويات التنفيذ.
- ت- القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع.
- ث- البحث عن الرعاية لتقديم موارد أكثر.

- **العوامل المؤثرة على توزيع الموارد :**

- أ- العلاقة مع الاستراتيجية.
- ب- وفرة الموارد.
- ت- التفاوض بين المستويات الادارية.
- ث- تأثير روتينات توزيع الموارد.
- ج- تأثير شخصيات المديرين.
- ح- تحولات البيئة الخارجية.
- خ- نتائج المنظمة.
- د- التغيير التنظيمي.

3. التغيير الاستراتيجي :

التغيير الاستراتيجي : هو أحد التغييرات الهامة التي تحدث في المنظمة حينما تتبنى اتجاهات استراتيجية جديدة.

- التغيير الاستراتيجي يتطلب إدارة تسمح بانجاحه.

- **التغيير الاستراتيجي يتخذ أشكالاً عديدة أهمها:**

- أ- إعادة الهيكلة.
- ب- الاستحواذ او الاندماج.
- ت- التغيير الثقافي.
- ث- التغيير التكنولوجي.

- **عناصر إدارة التغيير الاستراتيجي :**

- أ- **التشخيص :**

- i. سياق التغيير.
- ii. النسيج الثقافي في المنظمة.
- iii. تحليل مجال القوى.

- ب- **دعائم التغيير :**

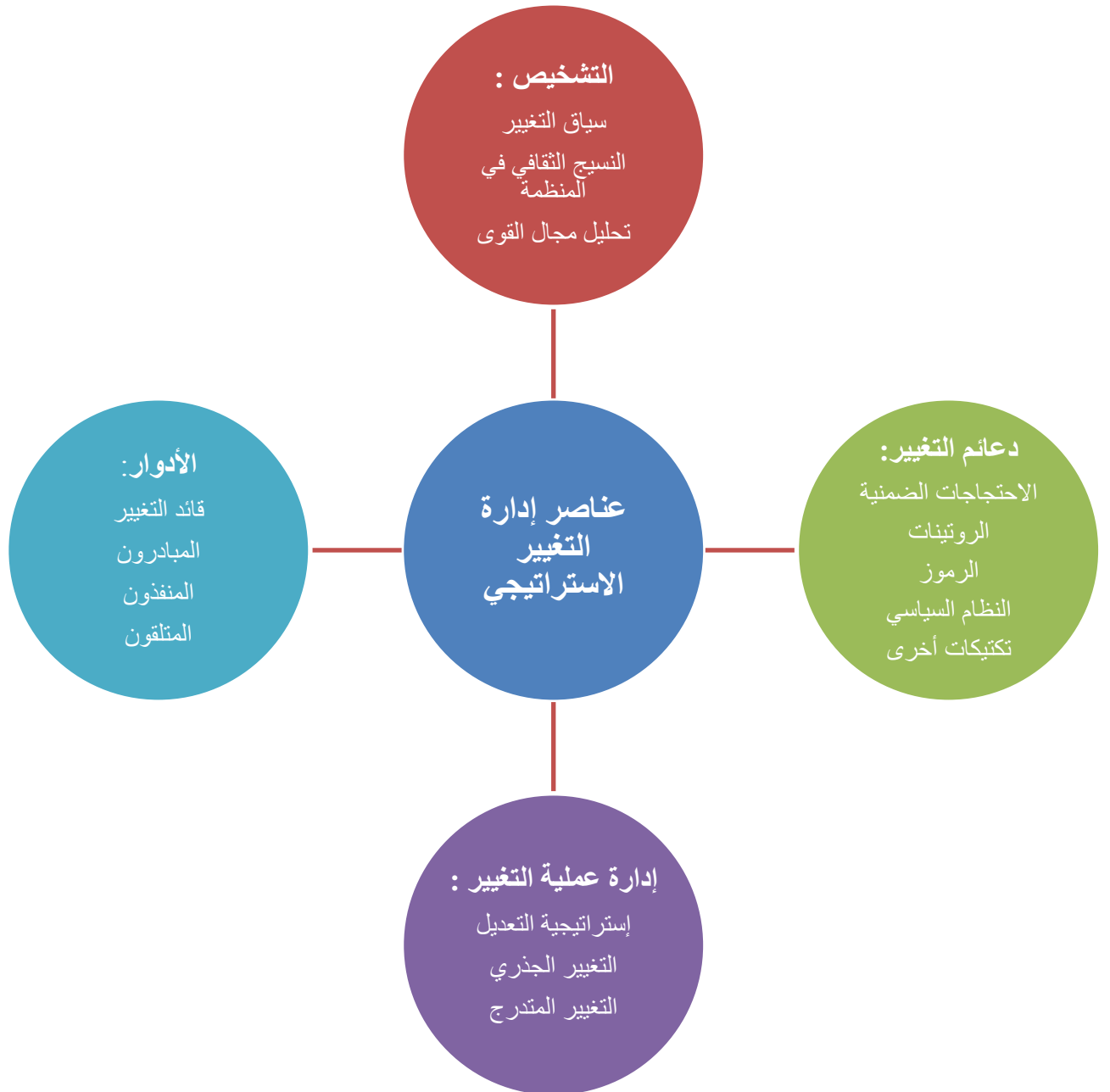
- i. الاحتجاجات الضمنية.
- ii. الروتينات.
- iii. الرموز.
- iv. النظام السياسي.
- v. تكتيكات أخرى.

ت- الأدوار:

- i. قائد التغيير.
- ii. المبادرون.
- iii. المنفذون.
- iv. المتلقون.

ث- إدارة عملية التغيير :

- i. إستراتيجية التعديل.
- ii. التغيير الجذري.
- iii. التغيير المتدرج.



• أسباب التغيير :

أ- القوى الداخلية:

- i. تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها.
- ii. إدخال أجهزة و معدات جديدة.
- iii. تبني نظم جديدة
- iv. تغيير في القوى العاملة.
- v. إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- vi. الدمج مع منظمات اخرى.
- vii. تدني معنويات العاملين.
- viii. ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي
- ix. حدوث أزمة داخلية طارئة.
- x. تدني الأرباح.

ب- القوى الخارجية

- i. إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- ii. الاتحادات و النقابات المهنية العمالية.
- iii. ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
- iv. تغييرات سريعة في أسعار المواد.
- v. المنافسة الشديدة.
- vi. حدوث أزمة خارجية طارئة.
- vii. تطورات تكنولوجية.
- viii. تحولات اجتماعية.

• أنواع التغيير :

| حجم التغيير | | تحويل | تطور |
|---------------|-------|-------|------|
| طبيعة التغيير | متدرج | تحويل | تطور |
| التغيير | جذري | تحويل | تطور |

• مراحل إدارة التغيير (نموذج كوتر) :

حسب كوتر كل تغيير استراتيجي ناجح يمر عبر المراحل الثمانية التالية:

- أ- ارساء الاحساس بالاستعجال.
- ب- تشكيل التحالفات القوية.
- ت- اعداد الرؤية.
- ث- نشر الرؤية في المنظمة.
- ج- التأثير على الآخرين للتصرف في اتجاه الرؤية.

- ح- انشاء المكاسب القصيرة المدى.
- خ- دعم التحسينات وتأمينها لتقديم المزيد من التغيير.
- د- تحويل المقاربة الجديدة الى مقاربة مؤسسية.

● اشكال المقاومة ضد التغيير :

- أ- تحويل الموارد الى اهداف أخرى.
- ب- التريث واللعب على الوقت.
- ت- إعطاء هادف هامة وغامضة.
- ث- تشجيع واستغلال ضعف الوعي بالتغيير.
- ج- إدراج عدد كبير من الفواعل لتميع العملية.
- ح- هدر الطاقات وتوزيعها.
- خ- تقليص تأثير ومصداقية الاصلاحيين.
- د- عدم الكشف بالشكل الواضح عن المقاومة.

● تجاوز المقاومة ضد التغيير :

- أ- صياغة اهداف وتوجهات واضحة.
- ب- صياغة خطة عملية بسيطة بمراحل واضحة.
- ت- تبني دور المسهل والمفاوض.
- ث- تبني استراتيجية سبقيه للمقاومة.
- ج- استخدام التأثير المباشر والمواجهة وجها لوجه.
- ح- استغلال مراحل الازمات.
- خ- توظيف المساندين من البداية.
- د- تشكيل فريق للتغيير.

الفصل الثاني عشر / الرقابة الاستراتيجية :

أولاً / مفهوم الرقابة الإستراتيجية :

الرقابة : هي عملية قياس أداء المنظمة والتأكد من ان انجازات المنظمة تتم وفق ما هو مخطط له.
الرقابة الاستراتيجية : هي عملية تسهر على :

1. ضمان توجه المنظمة نحو الأهداف الإستراتيجية الكبرى.
2. تقليص الفجوة الاستراتيجية.
3. ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة.
4. التوافق بين الموارد الإستراتيجية للمنظمة واتجاهاتها.
5. تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
6. تقديم المعلومات عن انجازات المنظمة في كل المستويات.
7. تقديم معلومات عن تطورات البيئة الخارجية ومتابعتها.

ثانياً / خصائص الرقابة الاستراتيجية :

تتميز الرقابة الاستراتيجية بـ :

1. تمارسها الإدارة العليا
2. تهتم بالتوجهات الكبرى للمنظمة
3. تعتمد على المؤشرات الكلية
4. تركز على المنظمة ككل
5. تستخدم أدوات وآليات عديدة
6. تتابع علاقات المنظمة مع بيئتها
7. ترتبط بشكل قوي مع التخطيط الاستراتيجي

ثالثاً / اطار نظام الرقابة الاستراتيجية :

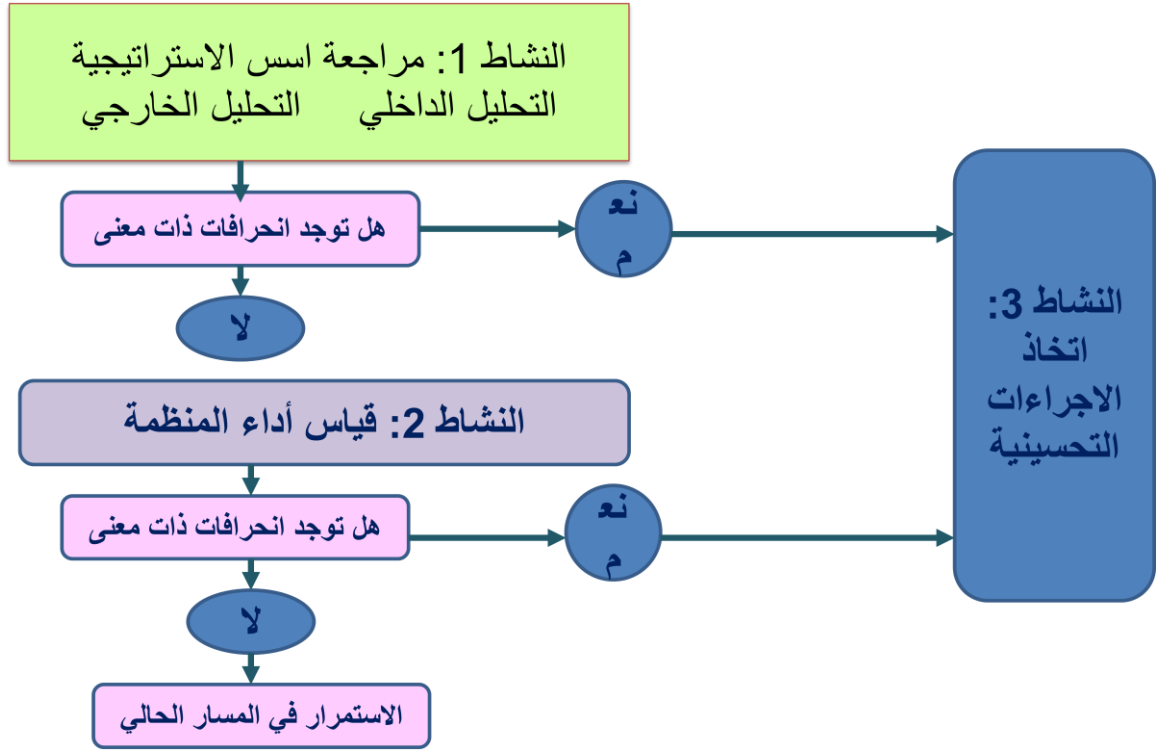
النشاط 1: مراجعة اسس الاستراتيجية :

- أ- التحليل الداخلي.
- ب- التحليل الخارجي .
- ~ هل توجد انحرافات ذات معنى؟

النشاط 2: قياس أداء المنظمة

- ~ هل توجد انحرافات ذات معنى
- ~ الاستمرار في المسار الحالي

النشاط 3: اتخاذ الاجراءات التحسينية



رابعاً / آليات الرقابة الإستراتيجية :

1. تقييم الأداء :

- تستخدم الرقابة الاستراتيجية مؤشرات أداء كثيرة تتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة من بينها :
- ت- الحصص السوقية.
 - ث- المبيعات.
 - ج- الربحية.
 - ح- العائد على الاستثمار.
 - خ- تقييم نجاح الاستحواذات والاندماجات والشراكات والتحالفات.
 - د- القيمة السوقية للسهم.
 - ذ- تجديد محفظة المنتجات وعائدات المنتجات الجديدة.
 - ر- الإبداعات.

2. الحوكمة :

حوكمة الشركات : هي مجموعة من الأطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة والملاك (المستثمرين والمساهمين) وأصحاب المصالح الأخرى.

• تحدد الحوكمة دور كل من :

- أ- مجالس الإدارة.
- ب- جمعيات المساهمين.
- ت- المدراء التنفيذيين.

سعيًا لضمان :

- أ- حقوق أصحاب المصالح.
- ب- تحسين أداء الشركات.
- ت- توجه الشركات نحو أهدافها الإستراتيجية.

3. المراجعة الاستراتيجية :

هي عملية فحص استراتيجيات المنظمة ككل ومختلف وحداتها بغرض :

- أ- التأكد من التوافق بين الخيارات الإستراتيجية للمنظمة.
- ب- تقييم مدى تحقيق الرؤية.
- ت- التأكد من التكامل بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات وحداتها.
- ث- تقييم جدوى توزيع الموارد في المنظمة.
- ج- تقييم التوافق بين هيكله المنظمة واستراتيجياتها ومختلف نظمها الإدارية.

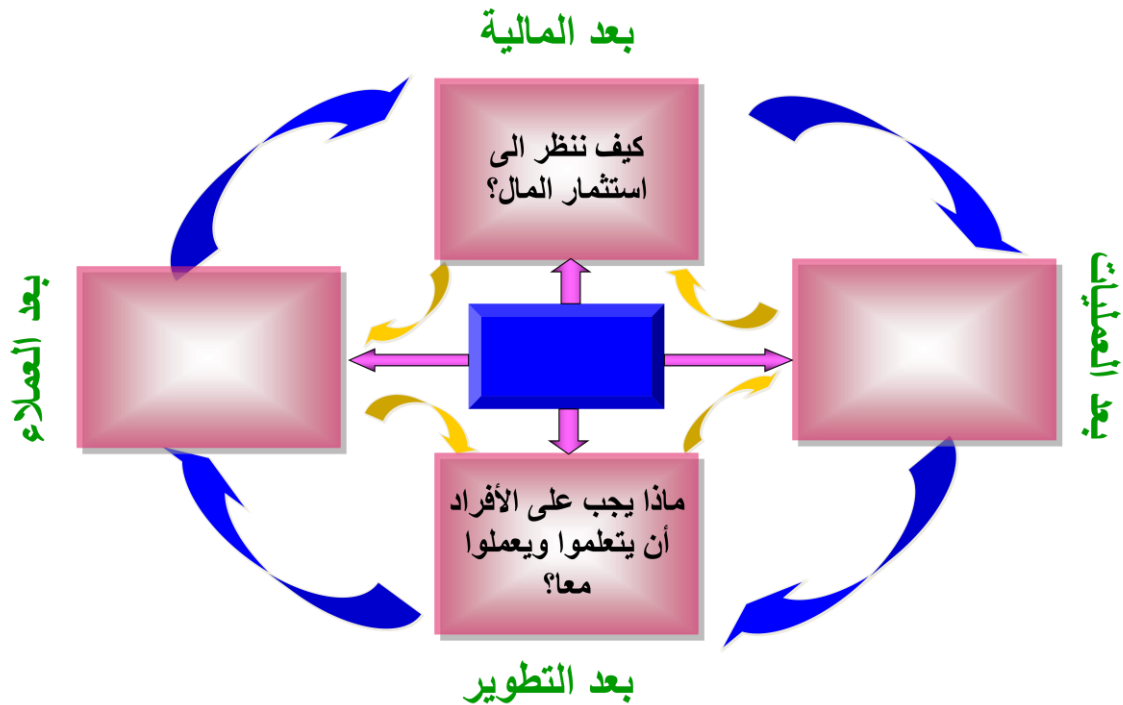
• يشارك في المراجعة الإستراتيجية للمنظمة :

- أ- المدراء التنفيذيون.
- ب- الاستشاريون الداخليون.
- ت- الاستشاريون الخارجيون.

4. بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard :

هي طريقة قدمها كل من نورتن وكابلن لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب بدلا من الجانب المالي فقط.

- ~ ظهر مبدأ بطاقة الأداء المتوازن عام 1992م ، كإطار عام .
- ~ يساعد مختلف مستويات الشركات لرؤية تنظيمية شاملة حول أدائها، وذلك بتكامل المقاييس المالية مع وجهات نظر العميل والعمليات الداخلية والتعلم والابتكار لترجمة الأهداف والخطط الاستراتيجية الى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة من خلال ربط رسالتها ورؤيتها بأبعاد أربعة (المالية، العملاء، العمليات، التطوير).



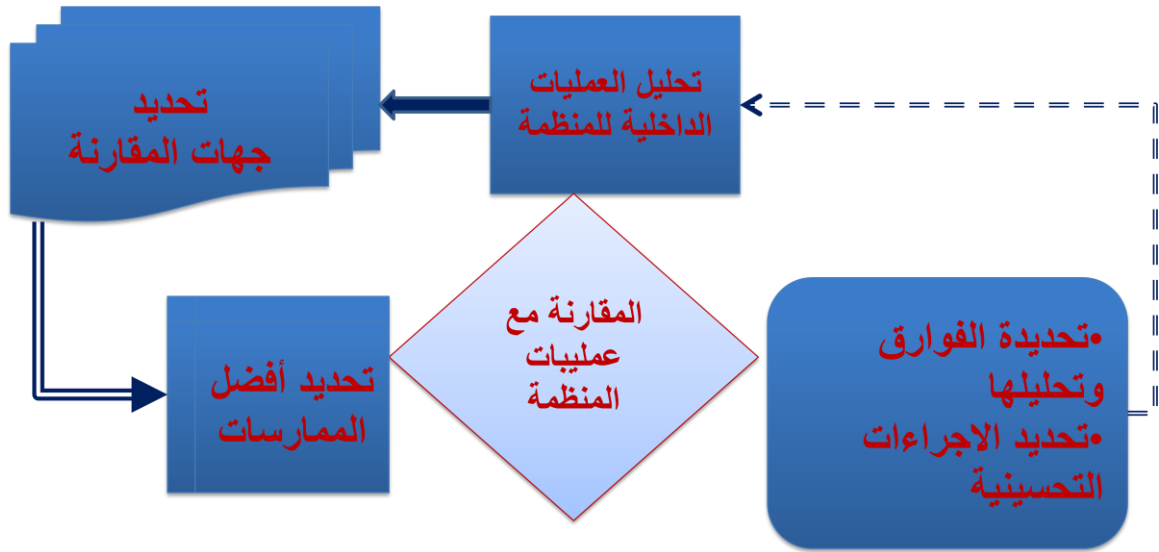
5. المقارنات المرجعية Benchmarking :

هي مقارنة ممارسات المنظمة في مختلف المجالات مع الممارسات الجيدة عند المنافسين أو غيرهم.

• تتم باتتباع المراحل التالية :

- أ- تحليل عمليات المنظمة وتحديد العمليات التي ستقارن.
- ب- تحديد جهات المقارنة.
- ت- تحديد الممارسات الجيدة.
- ث- تحديد الفروقات بين ممارسات المنظمة والممارسات الجيدة.
- ج- تحديد العوامل المسؤولة عن الفوارق بين ممارسات المنظمة وما اعتبر كممارسات جيدة.
- ح- اتخاذ الإجراءات التحسينية.

• تسلسل عمليات المقارنة المرجعية Benchmarking :



خامساً / الإجراءات التصحيحية :

الإجراءات التصحيحية : هي الممارسات والقرارات التي تتخذها المنظمة لتحسين أدائها الاستراتيجي.

• من امثلة هذه الإجراءات:

1. تغيير هيكل المنظمة
2. استبدال شخص او عدة أشخاص اساسيين في المنظمة
3. تعديل رسالة او رؤية المنظمة
4. مراجعة الأهداف الاستراتيجية
5. اقتراح سياسات جديدة
6. اعتماد حوافز اداء جديدة
7. رفع راس المال بالأسهم او القروض
8. اضافة موارد بشرية جديدة
9. اعادة توزيع الموارد
10. اخراج بعض الأنشطة الى متعهدين خارجيين اودخالها

سادساً / خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال :

1. الاقتصاد
2. كثرة المعلومات او قلتها
3. المبالغة في الرقابة
4. ان تكون عمليات الرقابة ذات معنى للمنظمة
5. تنتج عن الرقابة معلومات مفيدة للمديرين
6. تقديم المعلومات في الوقت المناسب
7. تقديم الصورة الصحيحة عما يقع فعلا

الفصل الثالث عشر / بطاقة الأداء المتوازن :

أولاً / مقدمة :

- الرقابة على الأداء هو أحد انشغالات الادارة منذ عهد تايلور.
- الرقابة على الأداء اعتمدت منذ عهد طويل على المؤشرات المالية التي تقيس الأداء المالي للمنظمات مثل :
 - i. نسبة الربح
 - ii. العائد على الاستثمار
 - iii. المبيعات
 - iv. التدفقات النقدية
 - v. مستويات السيولة
 - vi. الاستدانة...
- **الرقابة المالية : تركز على :**
 - i. النتائج وليس على الاجراءات.
 - ii. تقيس أكثر الأصول الملموسة
 - iii. تغفل أبعادا كثيرة كالتعلم التنظيمي وولاء الزبائن، الكفاءات المحورية...
- لا يمكن لرقابة الأداء المالي أن تغطي جميع الأبعاد الاستراتيجية في المنظمة.

ثانياً / أبعاد قياس الأداء في المنظمة :

1. البعد المالي : البعد الأساسي لقياس الأداء في المنظمة ، غير أن هناك ابعاد لا تقل أهمية هي :
 2. بعد الموارد البشرية.
 3. بعد التعلم التنظيمي.
 4. رضا الزبائن.
- هذه الأبعاد هي التي تساهم بفاعلية في خلق القيمة والميزة التنافسية للمنظمة.
 - من هذا المنظور قدم نورتون وكابلن (**بطاقة الأداء المتوازن : Balanced Scorecard**) وهي أداة ادارية تغطي جميع هذه الأبعاد في المنظمة.

ثالثاً / مفهوم بطاقة الأداء المتوازن : Balanced Scorecard

- بطاقة الأداء المتوازن :** هي النظام الإداري (ليس فقط نظام قياس) الذي يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها الى افعال، وهي تزود الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية و منتجاتها الخارجية من اجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها.
- عبارة **بطاقة الأداء المتوازن** يقصد بها أن : التقييم يجب أن يعكس توازن بين عدد من العناصر الهامة المشتركة في الأداء المؤسسي.
 - البطاقة ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت بل هي مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل.

رابعاً / التوازن في بطاقة الأداء المتوازن :

- ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:
 1. التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل.
 2. التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية.
 3. التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
 4. التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

خامساً / الأبعاد الأربعة :

1. المنظور المالي :

- i. يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية.
- ii. يتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى للأداء المتوازن.

• يمكن قياس المنظور المالي عن طريق :

- أ- حقوق المساهمين
- ب- العائد على الاستثمارات
- ت- العائد على الأصول
- ث- الربحية
- ج- كيف ننظر الى الملاك؟؟؟

2. منظور العميل:

- i. يحدد أقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمات أن تختارها للمنافسة .
- ii. يمكن المنشآت من موائمة مقاييس مخرجات العملاء الرئيسية لأقسام السوق والعملاء المستهدفين.

• يمكن قياس منظور العميل عن طريق :

- أ- رضا العميل
- ب- ربحية العميل
- ت- اكتساب عملاء جدد
- ث- الاحتفاظ بالعميل
- ج- كيف يرانا العميل؟؟؟؟

3. منظور العمليات الداخلية:

- i. يحدد إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية
- ii. يحدد مواقع الإجراءات المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العميل

• يمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق:

- أ- تحديد السوق
- ب- تطوير خدمات تقديم المنتج
- ت- تطوير خدمات السوق وبيع المنتجات
- ث- تقديم خدمات المنتجات
- ج- خدمات العميل

ح- ما الذي يجب أن نتفوق فيه ؟؟؟؟

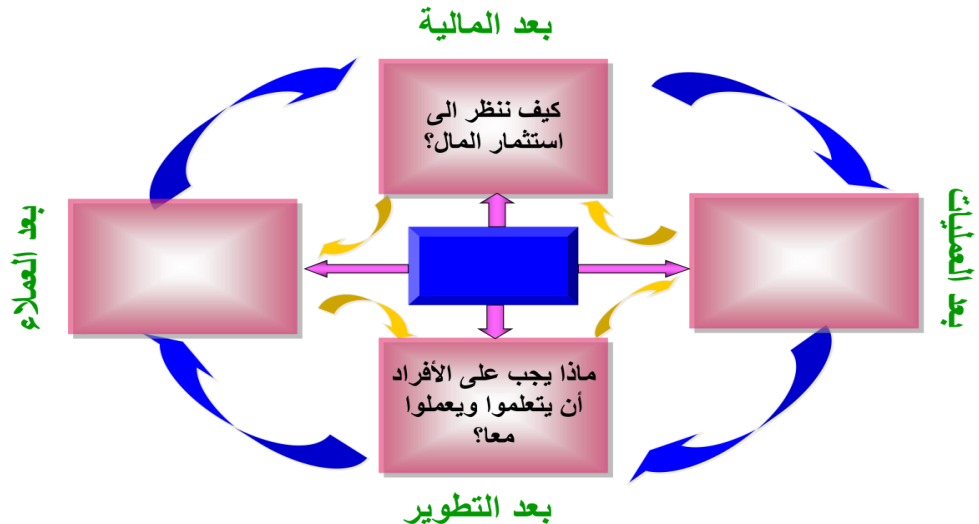
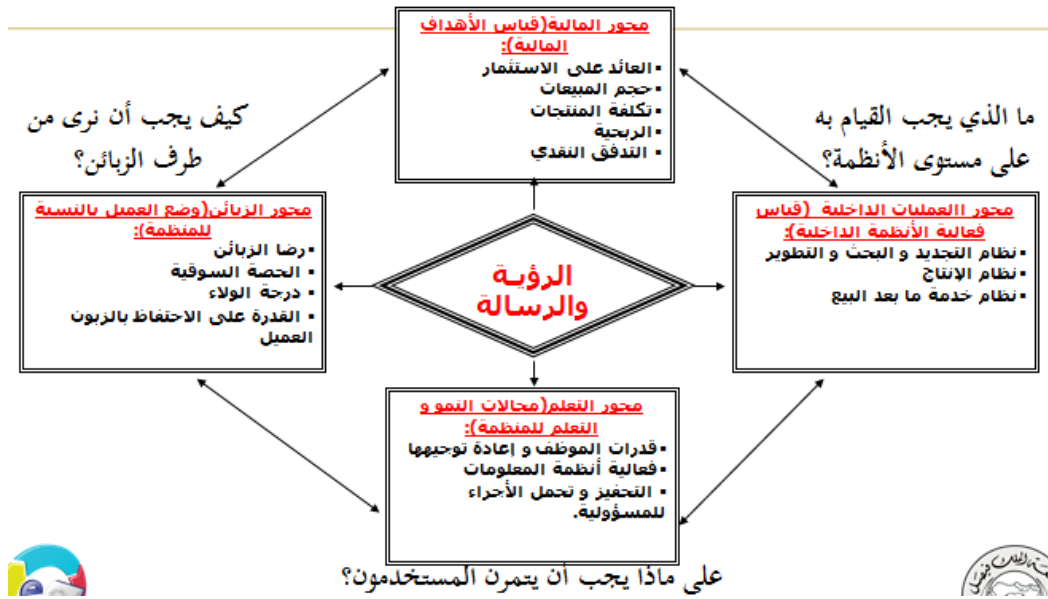
4. منظور التعلم والنمو:

- يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية.
- سد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها .
- يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة .
- يحدد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح

• ويمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق:

- الابتكار
 - تطوير الموظفين
 - بناء الطاقة الضرورية
 - نقل المعرفة
- ج- هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار ؟؟؟؟

ما الذي يجب جلبه للمساهمين؟



سادسا / احتياجات بطاقة الأداء المتوازن BSC Needs

1. دعم والتزام الإدارة العليا للتنفيذية .
2. وضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ .
3. وضع أهداف متصلة بعلاقة السبب والآخر .
4. وضع مقاييس متوازنة .
5. مشاركة الموظفين.

سابعاً / قياس أبعاد البطاقة :

- كل بعد من الأبعاد الأربعة تعد له البطاقة التالية:
- 1. الأهداف Objectives: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة.
- 2. المؤشرات Measures: تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.
- 3. المستهدف Target: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلا)
- 4. المبادرات Initiatives: تسجل فيه المبادرات أو المشاريع التي سنقوم بها لتحقيق الهدف

| الهدف | المؤشر | المستهدف | المبادرات |
|-------|--------|----------|-----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

البعد (Dimension or Perspective):

هو أحد الركائز و المحاور التي يقوم عليه المبدأ حيث يحوي هذا المحور مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين.

1. الأهداف (Objectives): الأهداف بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريبا

نفس الأهمية الإستراتيجية.

• يجب أن تكون الأهداف :

- i. محددة وقابلة للقياس
- ii. قابلة للتحقيق
- iii. معقولة
- iv. محددة بوقت زمني لإتمامها.

2. المؤشرات (Key performance Indicators):

هي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.

3. النتيجة (Score):

مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية إستقراء الحالة بشكل سريع.

4. المبادرات (Initiatives):

هي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

البعد (Dimension or Perspective):

وهو أحد الركائز و المحاور التي يقوم عليه المبدأ حيث يحوي هذا المحور مجموعة من الأهداف التي تصب في في إتجاه معين.

| بعد العملاء | | | |
|--|--------------------------------|---------|---|
| الهدف | المؤشر | النتيجة | المبادرات |
| زيادة نسبة رضا العاملين في الجامعة بنسبة 10% | مؤشر رضا العاملين (مسح ميداني) | 80% | 1. توسيع مكاتب العاملين 2. الإسكان العائلي |
| --- | --- | --- | --- |
| --- | --- | --- | --- |

المبادرات (Initiatives):

وهي المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

النتيجة (Score):

مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية إستقراء الحالة بشكل سريع.

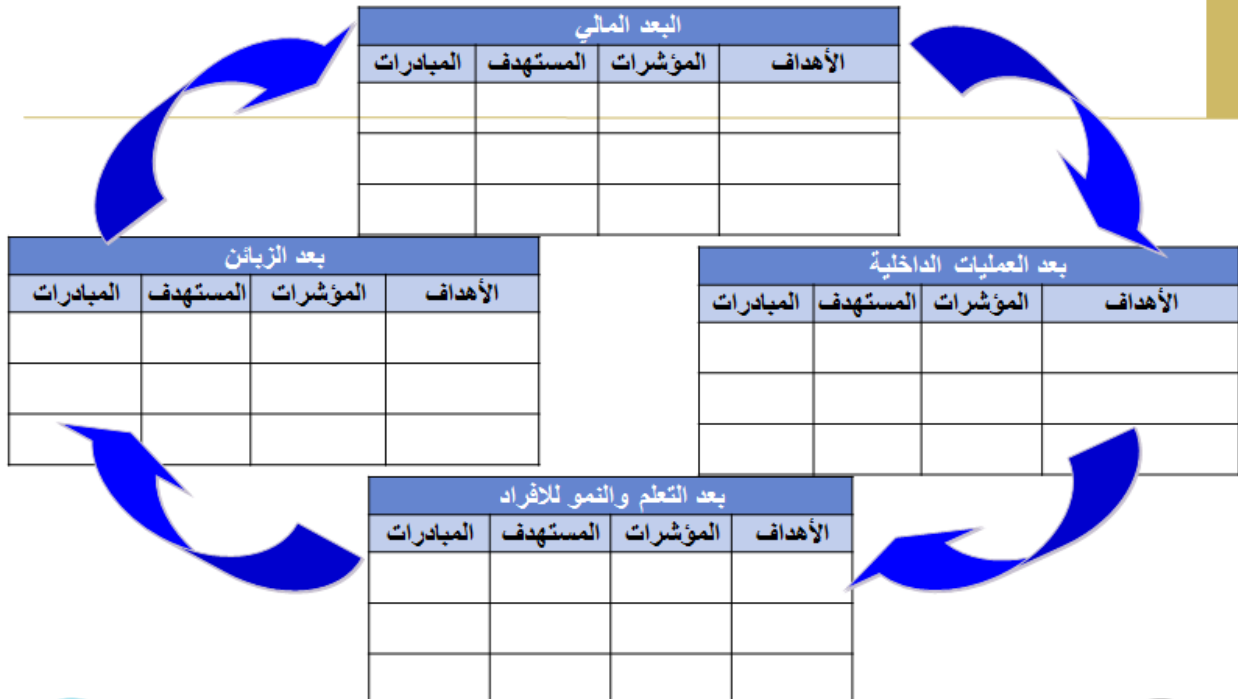
المؤشرات (Key performance Indicators):

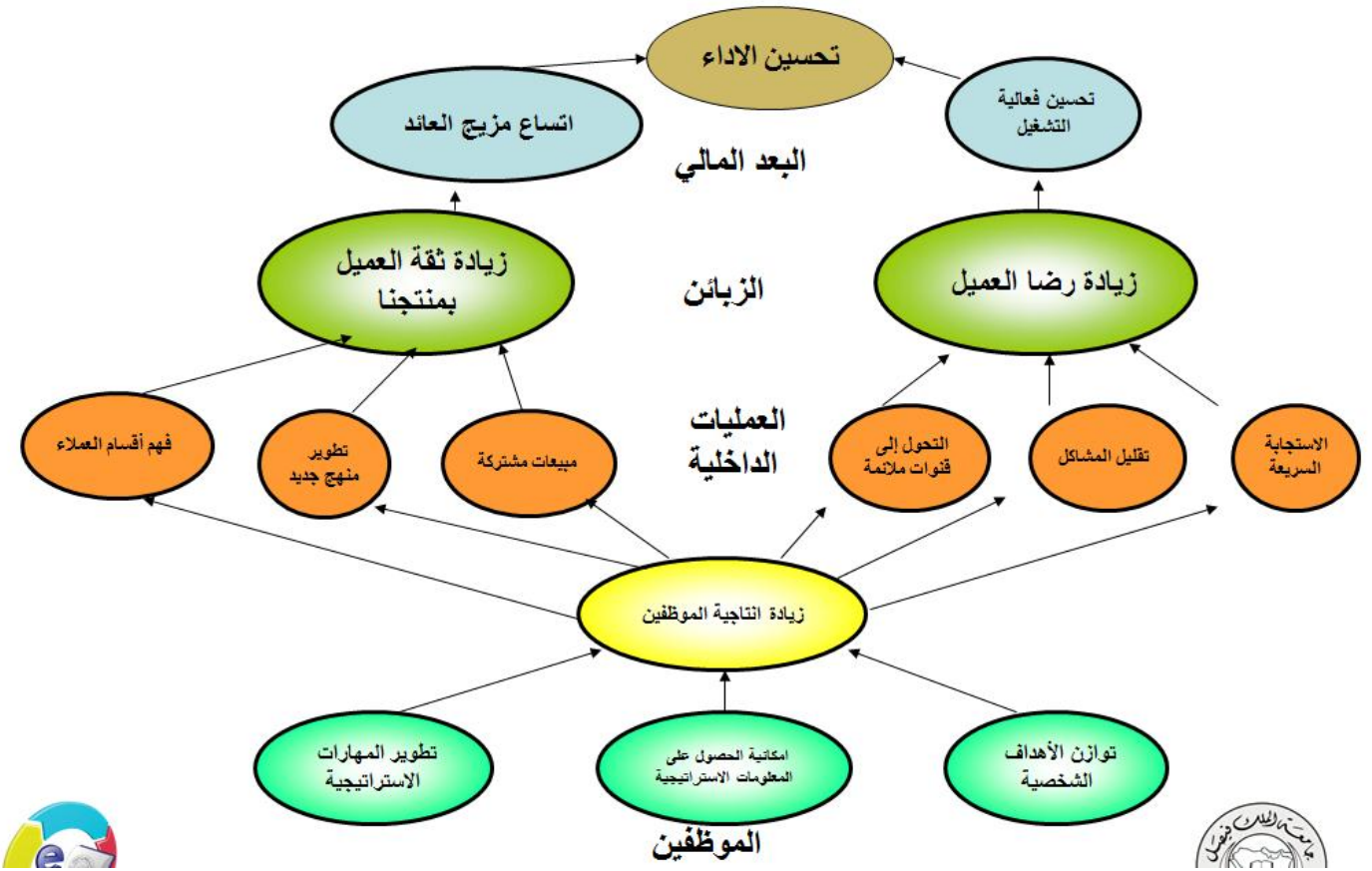
وهي بمثابة المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.

الأهداف (Objectives):

والأهداف بشكل عام موزعة بالتساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

نموذج لبعد من أبعاد البطاقة

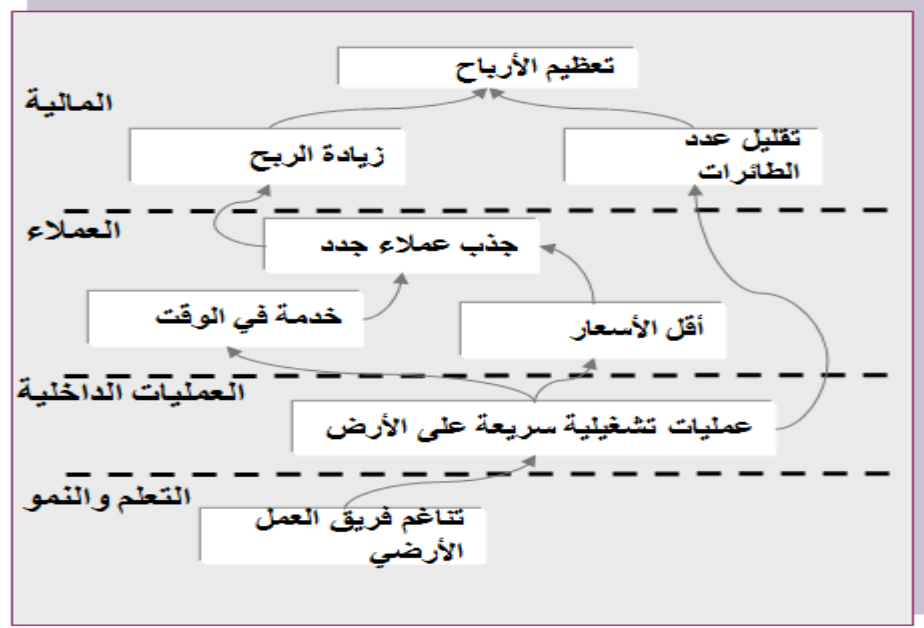




المثال التالي يوضح إستراتيجية إحدى الشركات المتميزة ربحيا في قطاع يعتبر هامش الربح فيه قليل جدا:

- لقد سعت Southwest Airlines عبر إستراتيجيتها الى إستغلال أصولها بشكل عالي ، حيث قللت الوقت الذي يقضيه الطيار والطائرة على الأرض، لأنه الوقت الوحيد الذي لا تجني منه الشركة أية ارباح!

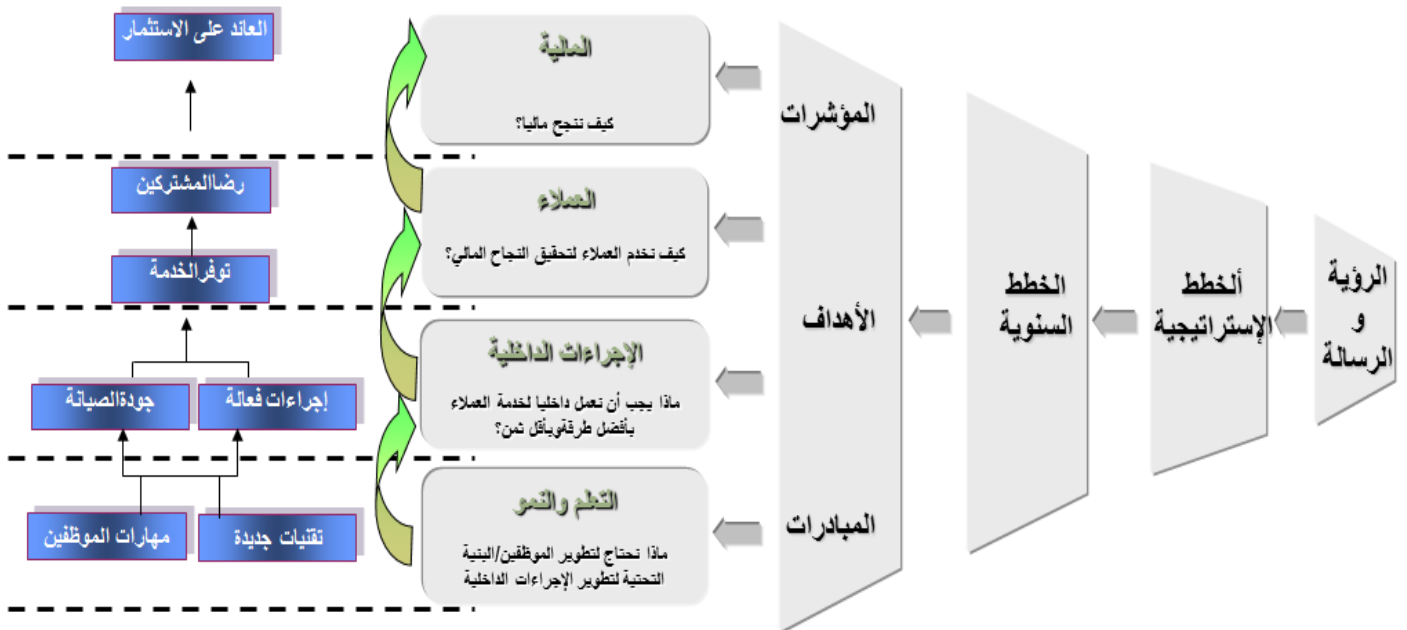
| المبادرة | المستهدف | المؤشر | الهدف |
|---|------------------|---|---|
| زيادة فعالية دورة العمل الأرضية | 30 دقيقة 90 % | <ul style="list-style-type: none"> • وقت الطائرة على الأرض • نسبة الإقلاع في الوقت المحدد | تقليل الوقت اللازم للعمليات الأرضية |



ثامناً / أهداف بطاقة الأداء المتوازن :

1. رفع دقة المتابعة للأعمال وتحسين ادائها.
2. تهيئة إطار عمل لترجمة الإستراتيجية الى مفاهيم تنفيذية.
3. توضيح مسار الرؤية والإستراتيجية لكافة العاملين.
4. بناء التوازن بين عوامل ومؤشرات النجاح الحرجة.
5. رسم الخارطة الإستراتيجية وربط الأسباب بالنتائج للأبعاد الأربعة.
6. تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجيات والعمليات، ودعم التواصل بينهما والتأكد من توفر المتطلبات.

تاسعاً / ارتباط بطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية المنظمة :



عاشراً / خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

1. تعريف رسالة ورؤية المنظمة
2. تعريف الأهداف الاستراتيجية
3. بناء الروابط الاستراتيجية
4. تحديد المقاييس والمؤشرات
5. وضع وترتيب أولويات المبادرات
6. وضع خطة للتنفيذ

أحدى عشر / معوقات تطبيق البطاقة المتوازنة للأداء :

1. سوء فهم الرؤى والاستراتيجيات تصبح غير قابلة للتنفيذ .
2. عدم اتصال الاستراتيجيات والأهداف بمقاييس ومحركات الاداء .
3. عدم اتصال الاستراتيجيات بتوزيع المصادر والموازنات .
4. وضع المقاييس بدون الاعتماد على نظام الاداء المتوازن
5. أهداف الأداء إما عالية جداً أو متدنية جداً .
6. فجوة في فهم مشاركة الموظفين.