

# المحاضرة الأولى

## مفاهيم الاستراتيجية

عناصر المحاضرة :

- مقدمة
- تعريف الإدارة الاستراتيجية
- صياغة الرؤية والرسالة للمنظمة
- التخطيط الاستراتيجي

**مقدمة :**

يعتبر الفكر الاستراتيجي حديث عهد في عالم الادارة والمؤسسات ، حيث بدأ الاهتمام بإدخال مفهوم الاستراتيجية في الفكر الإداري منذ بداية ستينات القرن العشرين ، ثم تطور الى ممارسة ادارية تدخل ضمن إطار شامل من العمليات اطلق عليها الادارة الاستراتيجية ، والتي تتضمن العديد من المراحل والعمليات والانشطة الفكرية والعملية ، وذلك وفق التتابع .

**تعريف الإدارة الإستراتيجية :**

**التخطيط الاستراتيجي :**

هو عملية منهجية مستمرة يتم من خلالها صنع واتخاذ القرارات بشأن المستقبل ، ووضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود وتقرير كيفية قياس النجاح .

**س : ماذا يعني ذلك؟**

**ج :** إن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من الخطوات ، وليس مجرد حدث معين ينته بصدور الخطة ، بل له سمته اساسية وهي الإستمرارية ، ويقوم على اساس التذكير الاستراتيجي وكيفية تحقيق المستقبل المرغوب . وهو عملية مقصودة تحدث من خلال هيكل فكري معين ، وليس نشاطاً عضوياً .

**خطوات التخطيط الإستراتيجي ( خمس خطوات ) :**

- 1) اختيار رسالة المنظمة والاهداف الرئيسية لها . (ص ٢٧)
- 2) تحليل البيئة الخارجية وتحديد التنافسية للمنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات .
- 3) تحليل البيئة التشغيلية الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها .
- 4) إختيار الإستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المنظمة ، و نقاط الضعف من أجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية ( SWOT ) .
- 5) متابعة عملية التنفيذ الإستراتيجي .

**مفهوم الرؤية الإستراتيجية :**

**الرؤية الإستراتيجية :**

هي بمثابة خارطة الطريق نحو مستقبل المنظمة المنشود .

▪ ويرى **جوناثان سويقت** أن الرؤية هي فن رؤية الأشياء غير المرئية .

**الرؤية :** عبارة عن طموح وتطلع ورغبة واحلام ، وتعتبر المحفز للمؤسسة في صياغة تطورها نحو المستقبل .

- رؤية أو رسالة الشركة هي إعلان رسمي يتعلق بما تحاول تحقيقه على المدى المتوسط وال المدى الطويل . (ص ٨٢)

## خصائص الرؤية الاستراتيجية :

- ١) تبعث على التحدي وتحفز العاملين .
- ٢) توجد احساساً قوياً بعرض المنظمة .
- ٣) ترسم المسار الإستراتيجي المستقبلي للمنظمة .
- ٤) تحدد شخصية المنظمة خلال خمس سنوات قادمة او اكثر .
- ٥) يتقبلها العاملين عن قناعة تامة .

## رسالة المنظمة

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى الى تحقيقها ، وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المنظمة.

## الرسالة :

- عبرة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات .
- ✓ وتوضح الرسالة سبب تواجد المنظمة ، وإطار نشاطها ، وتحتوي على تطلعات أصحاب المصاحبة .

## العناصر الأساسية لرسالة المنظمة :

- ١) بيان الرؤية الاستراتيجية للمنظمة .
- ٢) بيان القيم الأساسية للمنظمة .
- ٣) الإشارة الى القوة الدافعة للمنظمة . ( صياغة الاهداف الرئيسية ) (ص٨٢)

## خصائص الرسالة الفعالة :

- ١) موجهة لفئات الجمهور المستهدف من قبل المنظمة .
- ٢) تتميز الرسالة بالخصوصية والتحديد .

نهاية المحاضرة الاولى

# المحاضرة الثانية

## تحليل البيئة الخارجية

عناصر المحاضرة :

مقدمة

البيئة الخارجية العامة (العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل الديموغرافية، العوامل التقنية، العوامل القانونية والسياسية)

مقدمة :

عملية تحليل البيئة الخارجية :

هي عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة ، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات .

مراحل تحليل البيئة الخارجية هي مرحلتان :

(١) تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة (العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية) .

(٢) تحليل عوامل البيئة الخارجية المباشرة (تحليل قوى التنافس) .

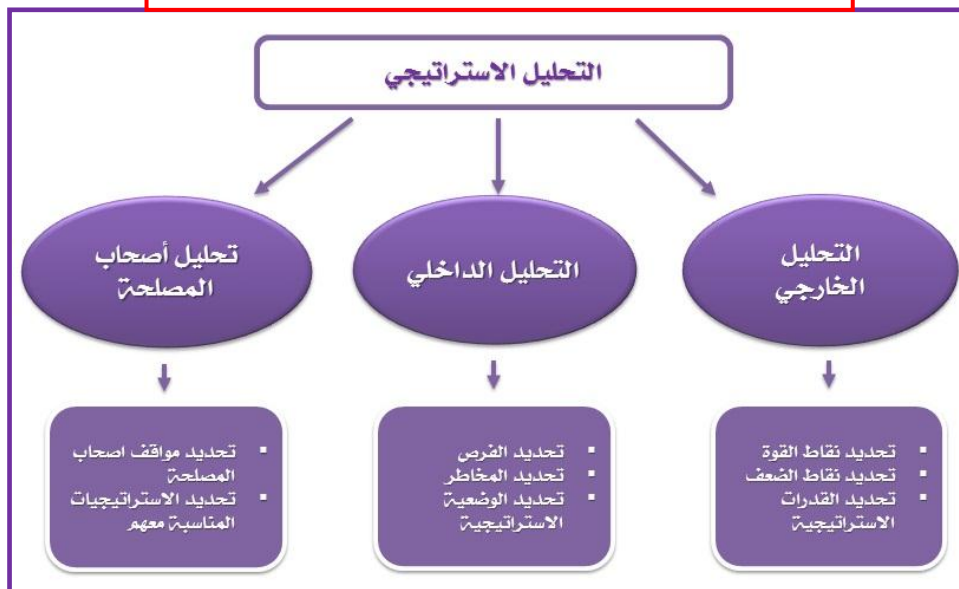
عملية تحليل البيئة الخارجية :

هي عملية لتحليل العوامل التي لا تملك المنظمة القدرة على التحكم بها .

خطوات تحليل البيئة الخارجية هي خطوتان :

- **الخطوة الأولى :** تقسيم البيئة الخارجية ( العامة ) الى ستة مجموعات من العوامل البيئية وهي :  
(١) الاقتصادية (٢) السياسية (٣) الثقافية (٤) الديموغرافية (٥) التقنية (٦) العالمية .
- **الخطوة الثانية :** تقسيم بيئة الأعمال ( الخاصة او التنافسية ) الى ثلاثة مستويات وهي :  
(١) المستوى الدولي (٢) المستوى القومي (٣) مستوى الصناعة .

من محتوى الفصل الماضي للاستزادة فقط



## البيئة الخارجية العامة (الكلية) :



### ١. القوى الاقتصادية :

تؤثر القوى الاقتصادية على قدرة المنظمات على تحقيق قدر كافٍ من استثماراتها .  
ويتم تحليل أربعة عوامل رئيسية في البيئة الاقتصادية هي :

- (١) معدل النمو الاقتصادي
- (٢) معدلات الفائدة
- (٣) معدلات سعر الصرف
- (٤) معدلات التضخم والانكماش

### (١) معدل نمو الاقتصاد :

يؤدي معدل نمو الاقتصاد الى مزيد من الاتفاق لدى المستهلكين ، ولذلك يلعب دور هام في تخفيف ضغوط المنافسة في الصناعة ، وذلك يمنح الشركات الفرصة للتوسع في عملياتها وتحقيق ارباح أعلا .

### (٢) معدلات الفائدة :

معدلات الفائدة من العناصر الهامة عند تحليل الأوضاع الاقتصادية وذلك لتأثيرها على التكلفة الرأسمالية للشركة وبالتالي زيادة مواردها المالية والاستثمار في أصول جديدة . ( تسهر في تحديد مستوى الطلب على منتجات الشركة ) (ص١٥٢)

- فكلما كانت معدلات الفائدة اقل انخفضت تكلفة رأس المال للشركة
- والجانب الآخر لأهمية معدلات الفائدة في تحليل الأوضاع الاقتصادية عندما يعتاد المستهلكون على الاقتراض لتمويل مشترياتهم من المنتجات .

### (٣) معدلات سعر الصرف :

تحدد معدلات اسعار صرف العملة قيمة العملات الوطنية المختلفة بالنسبة لباقي العملات ، كما تؤثر حركة معدلات اسعار الصرف تأثيراً مباشراً على القدرة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق العالمية فمثلاً عندما تنخفض قيمة الريال السعودي أمام العملات الأخرى تكون المنتجات المصنوعة في المملكة العربية السعودية غير غالية الثمن بينما تكون المنتجات المصنوعة في الخارج غالية نسبياً.

## ٤) معدلات التضخم والانكماش :

يترقب على التضخم :

١) نمو اقتصادي ابطاً .

٢) معدلات فائدة أعلى .

٣) حركة نقدية غير مستقرة .

- وإذا استمر التضخم في التصاعد فإن خطط الإستثمار تتعرض للخطر .

- السمة الأساسية للتضخم صعوبة التنبؤ بالمستقبل ، وان البيئة التضخمية يصعب فيها التنبؤ بقيمة العائدات الحقيقية التي يمكن للمنظمة ان تحققها على مدار خمس سنوات للمدفوعات الثابتة مما يؤدي بالإضرار بأصحاب الديون العالية ،حيث يتحتم عليهم سداد مدفوعات ثابتة منتظمة على ديونهم .

## ٢. القوى التكنولوجية :

إن أحد أهم آثار التغيير التكنولوجي هو أنه يؤثر على ارتفاع وقوة عوائد الدخل . (ص ١٥٣) .

يؤدي التغيير التكنولوجي إلى إعادة تشكيل الصناعة .

- فمثلاً تأثير إدخال التكنولوجيا الحيوية في مجال انتاج الدواء على الصناعة الصيدلانية .

- وفي كثير من الصناعات ادى إدخال الروبوت في العمليات الصناعية إلى التخلي عن الكثير من الأنظمة الصناعية التقليدية ( ادى الى تقليص قوة العمل الموجودة داخل القطاعات الصناعية ) وبالتالي ادى الى إعادة تشكيل داخل الصناعة .

## ٣. القوى الديموغرافية :

القوى الديموغرافية نتاج للتغيرات التي تحدث في خصائص السكان مثل العمر والنوع والطبقة الاجتماعية .

واهم الجوانب التي اصبحت محل اهتمام الكثير من المنظمات في مجال القوى الديموغرافية :

١) دخول النساء مجال العمل .

٢) التغيرات التي حدثت في التوزيع العمري للسكان .

## ٤. القوى الاجتماعية

إن أحد أهم التحركات الاجتماعية الرئيسية إبان السبعينات والثمانينات تمثل في الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي أكبر . (ص ١٥٤)

وتشير القوى الاجتماعية إلى الطريقة التي تتغير بها الأخلاق والقيم الاجتماعية ، وتؤثر بها في الصناعة ، وكذلك ينتج عنها فرص وتهديدات وتشمل القوى الاجتماعية أيضاً التحركات الاجتماعية وتتأثر الكثير من الشركات من التحركات الاجتماعية .

فمثلاً استفادت المؤسسات الصحية من ازدياد الوعي الصحي الناتج من التغير في القيم الاجتماعية وكذلك الحال بالنسبة للشركات والمؤسسات المقدمة لخدمات التأمين الصحي .

## ٥. القوى السياسية والتشريعية والقانونية :

القوى السياسية والقانونية ماهي إلا حصيلة للتغيرات في القوانين واللوائح المنظمة ، ينتج عن تلك القوى تأثيرات كبيرة على المديرين وبالتالي تخلق فرصاً وتهديداً .

إن أحد أهم النزاعات الرئيسية التي سادت خلال السنوات القليلة الماضية تلك التي تمثلت في عمليات التحرر من القيود الحكومية مما أدى الى انخفاض عوائد الدخل . (ص١٥٥)

- **القوى السياسية :** تعني الأوضاع السياسية وما يلازمها من سياسيات خاصة بالاستثمار وخاصة بالجوانب التنموية وغيرها من الجوانب التي عادة ما يصاحبها مجموعة من التشريعات والقوانين .

- **اما القوى القانونية :** فهي تؤشر الى القوانين واللوائح المنظمة للعمل الاستثماري في الدولة وتوضح الحدود القانونية والتشريعية التي يمكن ان تتعامل من خلالها المنظمة داخل الدولة المحددة في انتاج منتجاتها وتقديمها للمستهلكين وكيفية تعامل الشركة مع اللوائح والقوانين والتشريعات التي تحمي المستهلك وتدافع عن حقوقه .

## **البيئات العالمية والوطنية :**

الاعمال في ظل العولمة :

### **العولمة :**

مرحلة اقتصادية يعيشها العالم اليوم ( الاقتصاد العالمي ) ( Global Economy ) حيث تتشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز وتسويق ومنافسة تعدت حدود الوطنية .

واصبحت الكثير من منظمات الاعمال تسعى لان تصبح عابرة للحدود وهذا اما ان يشكل خطر وتهديد للمؤسسات والشركات الوطنية او يشكل عامل خلق فرص امام الشركات الوطنية للدخول في شركات وعمليات اندماج وتكامل مع هذه الشركات القادمة من الخارج او العابرة للحدود .

نهاية المحاضرة الثانية

## المحاضرة الثالثة نماذج تحليل الصناعة والتنافس

عناصر المحاضرة :

مقدمة

أولاً : نموذج بورتر للقوى الخمس

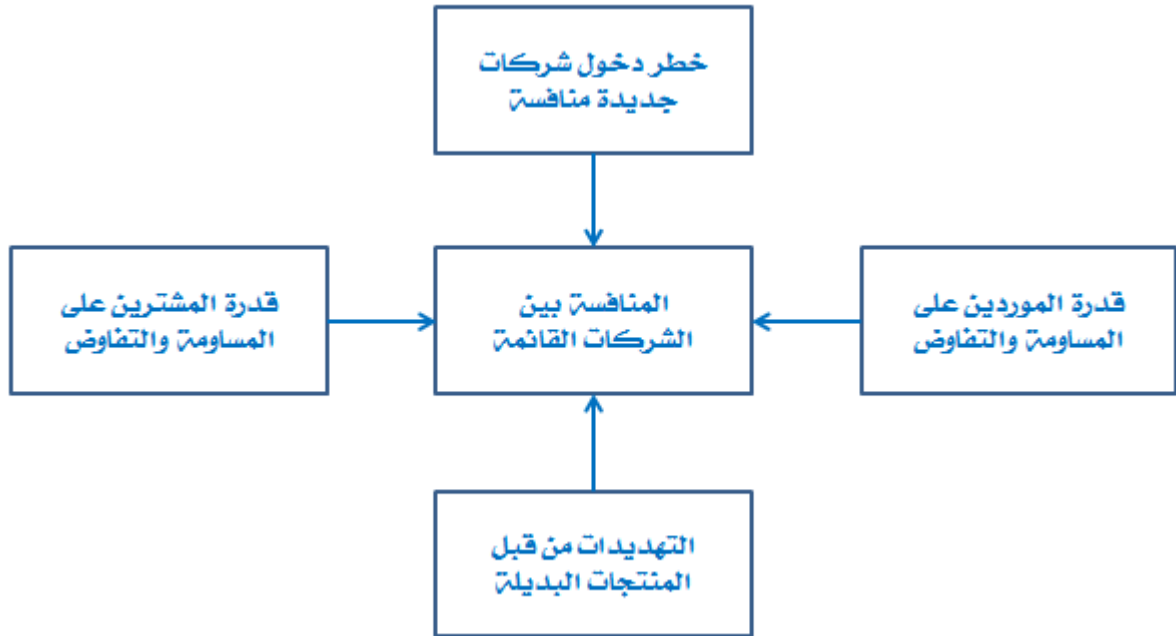
ثانياً : نموذج أوستن لتحليل الصناعة والتنافس

مقدمة :

لعل من اهم الجوانب المهمة عند تحليل البيئة الخارجية التعرف على العناصر ذات العلاقة بالتنافس والصناعة ، حيث اشار العديد من الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية الى أهمية هذا الجانب ، وكذلك ظهرت العديد من النماذج التي ساهمت في تطوير الفكر الإستراتيجي في مجال تحليل البيئة الخارجية المباشرة ، والتي قدمت العديد من الأفكار في توضيح أهمية ذلك على الشركات .

أولاً : نموذج بورتر للقوى الخمس ( في الدول المتقدمة ):

يعتمد نموذج بورتر على قاعدة أن إستراتيجية المنظمة ينبغي أن تواجه الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة ، وبصفة خاصة فهم هيكل الصناعة وكيفية حدوث التغييرات التي تطرأ عليه ، وبناءً على ذلك طور بورتر نموذجاً للقوى التي تشكل المنافسة داخل الصناعة أطلق عليه (نموذج القوى الخمس)



ويخلص بورتر الى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل ، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح . (ص ١٣١)

وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت وفقاً لتغير الظروف في الصناعة

## عناصر نموذج بورتر :

- ١- خطر دخول منافسين جدد .
- ٢- حدة المنافسة بين الشركات العاملة داخل صناعة ما .
- ٣- قوة المساومة عند المشتريين .
- ٤- قوة المساومة عند الموردين .
- ٥- مدى قرب البدائل من صناعة ما .

### ١. خطر دخول منافسين محتملين :

يقصد بالمنافسين المحتملين الشركات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة ، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك .

مثال :

إذا منحت شركة الكهرباء حق توصيل الكهرباء للعقارات السكنية والتجارية فإن الكثير من مرافق الكهرباء تم منحها حقوق مد كابل كهربائي في نطاق عملها ، ولذلك لا يوجد ما يمنع مرافق الكهرباء من مد ألياف بصرية في منطقة امتيازها ، وتقديم خدمات الاتصالات على نطاق واسع للمستهلكين وبالتالي تعتبر شركات الكهرباء منافسين محتملين لشركات الاتصالات .

### عوائق دخول منافسين محتملين للصناعة :

إن قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين يعتبر إلى حد كبير دالة على ارتفاع قوة عوائق دخول صناعة ما . (ص ١٣٣)

ذكر مايكل بورتر أنه ليس بضرورة أن تشكل هذه الشركات الداخل في مجال الصناعة خطراً على الشركات العاملة في نفس المجال لأنه يوجد عدة عوائق ستحول دون دخولهم إلى مجال الصناعة المعني ، ومن أهم هذه العوائق هي :

#### (١) الولاء للماركة :

يمكن للشركة أن تخلق الولاء للماركة من خلال الحملات الإعلانية المستمرة عن الماركة والأسماء التجارية للشركة والحماية المسجلة للمنتجات وتطوير المنتج من خلال الأبحاث والتطوير والتأكيد على الجودة العالية للمنتج وخدمات ما بعد البيع . (ص ١٣٣)

#### (٢) مزايا التكلفة المطلقة :

ممکن أن تنشأ المزايا عن طريق ثلاث مصادر رئيسية :

- (١) عمليات الإنتاج المتفوقة .
- (٢) التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج .
- (٣) إمكانية توفير موارد أرخص . (ص ١٣٤)

#### (٣) اقتصاديات الحجم :

وهو مزايا التكلفة المصاحبة للشركة كبيرة الحجم . وتتضمن مصادر الحجم الاقتصادي :

- (١) خفض التكلفة المتحققة عن الإنتاج على نطاق واسع لمخرجات نمطية .
- (٢) نسب الخصم على شراء حجم كبير من مدخلات المواد الخام وأجزاء المكونات .
- (٣) المزايا المكتسبة من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج .
- (٤) الحجم الاقتصادي في مجال الاعلان . (ص ١٣٤)



## ٤) اللوائح والأنظمة الحكومية :

تعتبر أكبر عائق في كثير من مجالات الصناعة. (ص ١٣٤)

## ٥) تكاليف تحول المستهلك . ( ليس من العوائق حسب الكتاب )

## ٢. المنافسة بين الشركات القائمة ( العنصر المحوري في نموذج القوى الخمس ) :

يقصد بذلك الصراع التنافسي بين الشركات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية .  
وإذا كانت تلك المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تنتهي للشركات لرفع الأسعار وتحقيق أرباح أكثر ، أما إذا ما اتسمت المنافسة بالقوة فقد يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل الى درجة نشوب حرب أسعار . (ص ١٣٨)

ويمكن للصراع التنافسي أن يتم بالأشكال التالية :

- استخدام السعر .
- تصميم المنتج .
- الاتفاق على الترويج والإعلان .
- جهود البيع المباشر .
- خدمة ما بعد البيع .

## محددات المنافسة بين الشركات القائمة :

### ١) الهيكل التنافسي للصناعة :

يقصد به عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات القائمة فيها .

وتتنوع الهياكل ما بين :

#### ١) هيكل صناعي مجزأ ( Fragmented ) :

يحتوي على عدد كبير من الشركات صغيرة الحجم أو متوسطة الحجم ، ولا يوجد بينها أي شركة تتمتع بموقع يؤهلها للسيطرة على الصناعة .

- تتميز بانخفاض عوائد الدخل ، ونمط من المنتجات السلعية يصعب تنويعها .
- عادة ما يترتب على كثرة الدخلاء الى مجال صناعي جزأ يتميز بالازدهار هو وجود فوائض في الطاقة الانتاجية .
- الهيكل الصناعي المجزأ يشكل تهديداً أكثر منه فرصاً .

#### ٢) هيكل صناعي مجمع ( Consolidated )

يمكن أن يتم السيطرة عليه بواسطة عدد صغير من الشركات الكبرى بما يعرف (باحتمار القلّة) أو في أقصى الحالات بواسطة شركة واحدة ( الاحتكار ) .

- تتسم طبيعته وكثافة المنافسة بصعوبة التنبؤ .
  - الشركات في هذا المجال عادة ما تكون بينها علاقة تبادلية .
  - المنافسة بين الشركات واحتمال نشوب حرب أسعار يشكّلان تهديداً كبيراً .
- (ص ١٣٨، ١٣٩، ١٤٠)

## ٢) احوال الطلب :

- أن نمو الطلب قد يؤدي الى تخفيف حدة المنافسة من خلال تهيئة الفرصة لمزيد من التوسع .
- يؤدي الطلب المتنامي الى تخفيض حدة المنافسة بين الشركات القائمة نظراً لأن كل الشركات يمكن أن تحقق مزيداً من المبيعات دون أن تنال إحداها من حصص سوق الآخرين . (ص ١٤٣)

### ٣. إرتفاع عوائق الخروج من الصناعة .

وهي عوائق اقتصادية وإستراتيجية ومعنوية ، تؤدي الى استمرار الشركات في ذلك المجال الصناعي حتى عندما تتدنى العوائد . (ص١٤٤)

#### عوائق الخروج من الصناعة :

- ١) الاستثمارات في الاصول الصناعية قليلة القيمة .
- ٢) التكاليف الثابتة العالية للخروج .
- ٣) الارتباط العاطفي بصناعة معينة .
- ٤) اعتماد الشركة على صناعة وحيدة لتحقيق عوائدها .

### ٣. قوة المساومة عند المشتري :

يقصد بالمشتري :

- ١) المستهلكين الأفراد الذين يستهلكون منتجات الشركة .
- ٢) الشركات التي توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة .

#### إن المشتري يكون أكثر قوة في الظروف التالية :

- ١) عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغير متعددة بينما المشترون قليلي العدد ولكنهم كبير الحجم .
- ٢) عندما يقوم المشترون بشراء كمية كبيرة .
- ٣) عندما يعتمد عرض الصناعة على المشتري بنسبة كبيرة من اجمالي الطلبات .
- ٤) عندما يكون بمقدور المشتري تحويل الطلبات بين الشركات العارضة بتكلفة منخفضة ومن ثم ضرب الشركات بعضها ببعض لفرض تخفيض في الاسعار .
- ٥) عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتري لشراء المدخلات من شركات متعددة في آن واحد .
- ٦) عندما يكون بمقدور المشتري استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة . (ص١٤٦)

### ٤. قوة الموردين :

الموردين هم المنظمات التي توفر المدخلات في الصناعة .

#### المواقف التي يكون فيها الموردون في وضع أقوى

- ١) عندما لا تمثل الصناعة عميلاً مهماً للموردين .
- ٢) عندما يهدد الموردون باستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات التي تنجها الشركة .
- ٣) عندما يكون للمنتج الذي يبيعهه بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج .
- ٤) تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف الشركة كثيراً اذا ما تحولت الى مورد اخر .
- ٥) عندما لا تستطيع الشركة المشتري اللجوء الى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي وتضيق احتياجاتهم بأنفسهم . (ص١٤٩)

## ٥. السلع البديلة :

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة .  
لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة .

## ثانياً : نموذج اوستن لتحليل الصناعة والتنافس ( في الدول النامية ) :

▪ تحدثنا عن النموذج الاول وهو نموذج مايكل بورتر لتحليل التنافس والصناعة في الدول المتقدمة .

▪ الان سنتحدث عن نموذج اوستن لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة في الدول النامية .

قدم اوستن نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية .

إذن هذا النموذج تطوير لنموذج مايكل بورتر لقوى التنافس الخمس لكي يتلاءم مع طبيعة الشركات في الدول النامية ، وذكر أن :

١) تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق .

٢) قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة .

٣) قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة .

٤) تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة .

٥) المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها .

- ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة .
- وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية .

## لهذا فإن

١) الربحية .

٢) وتكلفة الصنع .

٣) والإنتاجية .

٤) والحصة من السوق .

تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة وفقاً لنموذج اوستن لتحليل الصناعة والتنافس في الدول النامية ..

نهاية المحاضرة الثالثة

## المحاضرة الرابعة تحليل البيئة الداخلية

عناصر المحاضرة :

- أسس تحليل البيئة الداخلية
- المفاهيم المرتبطة بتحليل البيئة الداخلية
- أسس تحليل أنشطة المنظمة

### عملية تحليل البيئة الداخلية :

✓ هي عملية استكشاف العوامل الداخلية التي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية وذلك من اجل تحديد جوانب القوة والضعف الموجودة في المنظمة ، ومعرفة مصادر ومكونات عناصر القوة والضعف .

### ويتم تحليل البيئة الداخلية في مرحلتان :

- (١) تحليل العناصر التي تؤدي الى خلق الميزة التنافسية والكفاءات المتميزة .
- (٢) تحليل الأنشطة الداخلية .

✓ عملية تحليل البيئة الداخلية هي عملية لتحليل العوامل التي تملك المنظمة القدرة على التحكم فيها .

### ويتم تحليل البيئة الداخلية من خلال خطوتين :

- الخطوة الأولى : تحليل جوانب خلق الميزة التنافسية والكفاءات .
- الخطوة الثانية : استخدام نماذج تحليل الأنشطة الداخلية .

### تحليل الأنشطة التي تؤدي الى خلق الميزة التنافسية :

وهي الأنشطة التي تؤدي الى الوصول الى تحقيق الكفاءة الإنتاجية .

من امثلتها :

- الأنشطة المتبعة للتحويل الى أنظمة إنتاجية جديدة .

وهذا ما تعلمناه من خلال التجارب اليابانية الرائدة في التحول من أنظمة الإنتاج الكبير الى أنظمة الإنتاج المرن .

- الأنشطة التي تؤدي الى تطوير القدرات البشرية .

وهي أنشطة ترتبط بتحقيق هدف خلق الكفاءات البشرية في المؤسسة .

- الأنشطة المرتبطة بالتطور التكنولوجي .

- البحوث والتطوير .

### نماذج وعناصر تحليل الأنشطة الوظيفية :

تحدد تلك العناصر وفقا لمدخل تحقيق الميزة التنافسية وتقسم الى :

### ١. أنشطة أساسية ( أولية ) :

تنقسم الى أربع وظائف :

- (١) البحوث والتطوير . ( تصميم المنتجات وعمليات الإنتاج )
- (٢) الإنتاج . ( خلق واستحداث سلعة أو خدمة ، ويمكن ان يخلق قيمة )
- (٣) التسويق والبيع . ( خلق القيمة )
- (٤) الخدمة . ( خدمة ما بعد البيع وخدمات الدعم ، ويمكن ان تساعد على خلق مظهر القيمة المتفوق لدى المستهلكين ) ( ص ٢٠٦، ٢٠٧، ٢٠٩ )

نفسها تقريبا

## ٢. أنشطة داعمة أو مساندة

- ١) **إدارة المواد** - (مسئولة عن التحكم في نقل الخامات الأولية خلال سلسلة القيمة )
- ٢) **الموارد البشرية** - ( تساعد على خلق القيمة ، وتضمن للشركة امتلاك المزيج الصحيح من الافراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة بشكل فعال )
- ٣) **البنية الأساسية للشركة** - (البيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الانشطة الاخرى المرتبطة بخلق القيمة ) (ص٢١٠)

من امثلتها :

- أنشطة التسويق .
  - وأنشطة الإنتاج
  - أنشطة البحوث والتطوير .
  - أنشطة الموارد البشرية .
- وتتبع نماذج محدد للقيام بعمليات التحليل .

### ما المقصود بتحليل البيئة الداخلية ؟

هي عملية تستهدف تحديد جوانب القوة ونقاط الضعف بغرض إعداد المنظمة لإختيار الإستراتيجيات التي تتناسب مع الموقف الإستراتيجي الذي تتطلبه المؤسسة لمواجهة ظروف التنافس والاضاع الخاصة بالصناعة .

### يهدف التحليل الداخلي الى :

- الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية .
- كفاءة إستغلال المنظمة لمواردها .
- استثمار المنظمة لكفاءاتها .

نهاية المحاضرة الرابعة

# المحاضرة الخامسة

## البيئة الداخلية للمنظمة

### الكفاءات المتميزة والميزة التنافسية

عناصر المحاضرة :

التعرف على المصطلحات التالية :

أولاً : الكفاءات المتميزة

ثانياً : الموارد

ثالثاً : القدرات

رابعاً : الميزة التنافسية

خامساً : التمييز وهيكل التكلفة

- الأنشطة الأساسية

- الأنشطة الداعمة

سبق ان تعرضنا الى البيئة الخارجية وقد ذكرنا انه يوجد نوعين من العوامل وهي :

- (١) عوامل مباشرة : هي عوامل بيئية عامة مثل ( العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والديمغرافية والسكانية والسياسية ....
- (٢) عوامل غير مباشرة : لا يمكن للمنظمة ان تتحكم فيها .

يجب ان نتذكر حقيقة هامة : **ان الإدارة الإستراتيجية وضعت من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تبني وتنفيذ استراتيجية محددة تتيح للشركة النمو في المستقبل .**

### أولاً : الكفاءات المتميزة

تعنى نقاط قوة المنظمة وتتيح للمنظمة تميز منتجاتها أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها ، وتمكنها من اكتساب ميزة تنافسية .

مثال : **شركة تويوتا :**

تعتبر المثال الفكري الذي حقق كفاءات متميزة بواسطة ما يمتلكه من :

- عناصر بشرية ذات قدرات عالية .
- موارد تقنية موظفة بصورة صحيحة .
- انعدام للمخزون .
- مركز سوقي وتنافسي عالمي .

### ثانياً : الموارد :

**الموارد :** هي مجموعة الموارد التي تشكل قاعدة لمدخلات العمليات التصنيعية والتسويقية وجميع عمليات خلق القيمة بالنسبة للشركة تجاه المستهلكين .

**تشمل :** الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والعامل التنظيمي وتساعد هذه الموارد في خلق القيمة للمستهلكين .

### ثالثاً : القدرات :

تشير القدرات إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي .

✓ وهي التفاعلات المستمرة بين المدخلات والعمليات .  
ولذلك نلاحظ عند استقرارنا للشركات الكبرى والشركات التي حققت مركز سوقي وتنافسي متميز نجدها انها اهتمت بعملية صهر المدخلات داخل العمليات الإنتاجية .  
ونلاحظ ان تحقيق القدرات قد تم بناءً على مهارات محددة ثم قواعد تنظيمية واساليب معتادة في العمل والاجراءات : النمط الذي تتبعه المنظمة في إتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية .

### رابعاً : الميزة التنافسية :

هي حجر الزاوية نحو التفكير استراتيجيا .

▪ ظهرت أواخر السبعينات من خلال شركة ما كنزي للاستشارات .  
▪ ويعود فضل اظهار الميزة التنافسية الى كتابات مايكل بورتر وهو خبير التنافسية والمنافسة العالمي والكاتب الاول في مجال فكر التنافسية .  
▪ لكن اليابانيون سبقوا ذلك حيث برعوا في بيع منتجاتهم في أسواق عالمية على الرغم من التغير في الظروف البيئية .  
▪ مع بداية الثمانينات بدأت تظهر فكرة الميزة التنافسية في أمريكا وأوروبا وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر .

▪ نستطيع القول أن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في مجالها الصناعي .  
▪ كما نقول أن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات .

- وهناك عنصرين أساسيين يساهمان في تحديد معدل ربح الشركة وتحديد عما اذا كانت تستحوذ على مزايا تنافسية أم لا هما :

(١) مقدار القيمة التي يوليها المستهلكون لبضائع وخدمات الشركة .

(٢) تكاليف إنتاج الشركة . (ص١٩٣)

العنصرين الاساسيين في البناء (أو البعدين الاساسيين) في مجال المزايا التنافسية هما :

(١) الكفاءة .

(٢) التجديد . (ص١٩٠)

ونضيف لهذين العنصرين عنصرين آخرين هما :

(١) الجودة .

(٢) وردة الفعل تجاه حاجات العميل . (ص١٩١)

## ١. الكفاءة :

إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة .  
يعني أن الكفاءة = المخرجات / المدخلات .  
أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف وعادة يقاس بالمخرجات بالنسبة لكل موظف . ( ص ١٩٦ )

## ٢. الجودة :

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها .  
ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً :  
١) يزيد من قيمة المنتجات في أعين المستهلكين .  
٢) يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة . ( ص ٢٠٠ )

## ٣. التجديد :

أي شئ جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها . ( ص ٢٠١ )

## ٤. الاستجابة لحاجات العميل :

إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل ، وموائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية بالإضافة لوقت الاستجابة . ( ص ٢٠٢ )

## مفهوم الميزة التنافسية

- بناء الاستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق يكمن في ما تمتلكه المنظمة من ميزة تنافسية تختلف بها كلياً أو جزئياً عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة التي تعمل بها .
- تعني المركز التنافسي الذي تكون به المنظمة والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها .
- هي عبارة عن خليط من أمور مادية وغير مادية .
- تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها المنظمة قياساً بغيرها من المنافسين .
- أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها امتلاك الميزة التنافسية شريطة أن تُسخر إمكانياتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياساً بغيرها من المنافسين .
- إذا لا بد من الاهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي .

## مصادر الميزة التنافسية :

**المدخلات :** مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها (الموجودات، الموارد البشرية..)

**المخرجات :** هي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها الشركة . ( ص ١٩٦ )

- قدرتها على خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين (مصدر قوة)
- ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكفئة إذا ما تم تقليدها .
- أن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين .
- امتلاك هذه المدخلات لا يكفي بل لا بد أن ترافقها الاستخدام الأمثل لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الاستراتيجية .



## وقد قسم مايكل بورتر الانشطة التي تخلق القيمة التنافسية الى نوعين من الانشطة :

### ١. الأنشطة الأساسية :

- وهي التي تمارس بصورة مباشرة لكي تستطيع الشركة من إخراج منتجاتها وإدخالها للأسواق .
- وهي تلك التي تصاحب إنتاج وتقديم خدمات اكثر للعملاء مثل :
  - التسويق والانتاج والتمويل .
  - تسليم منتجات .
  - خدمات العملاء .
  - توفير دعم بعد البيع . بحيث تكون افضل من خدمات المنافسين .

### ٢. الأنشطة الداعمة :

- وهي التي توفر البنية التحتية التي تسمح بحدوث أنشطة القيمة الأولية. أمثله تؤدي أنشطة الدعم :
- الموارد البشرية والكفاءة وخدمة العملاء والجودة والاحتمالية
  - قسم علاقات أصحاب أسهم الشركة
  - مجموعة أبحاث التسويق
  - قسم المحاسبة



نهاية المحاضرة الخامسة

## المحاضرة السادسة تحليل المنظمة

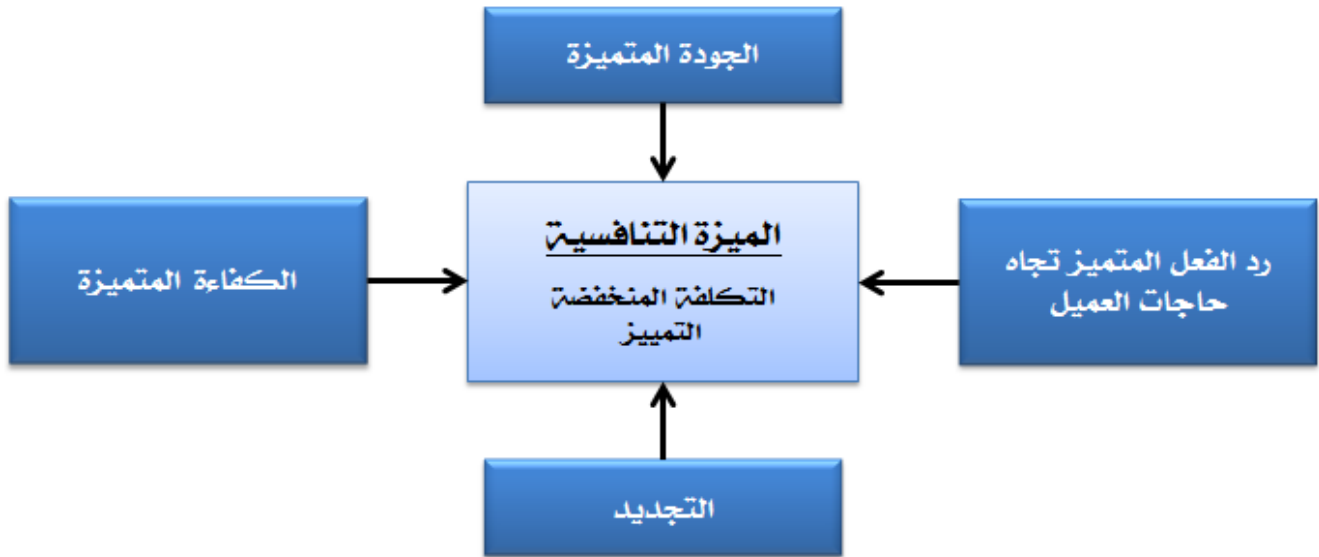
عناصر المحاضرة :

- مقدمة
- تحليل اوضاع المنظمة من منظور الميزة التنافسية
- أسس بناء الميزة التنافسية في المنظمة
- عناصر تحليل البيئة الداخلية

مقدمة :

في ظل التعقيدات البيئية التي تواجه منظمات الأعمال ، إزدادت أهمية تحليل الأوضاع الداخلية للمنظمة من الناحية الإستراتيجية ، وكذلك تحديد الموقف الإستراتيجي بهدف إعداد وصياغة الإستراتيجية التي يتطلبها الموقف الإستراتيجي .

تحليل اوضاع المنظمة من منظور الميزة التنافسية :



يهدف مدخل الميزة التنافسية لتوجيه المنظمة إلى تحقيق :

(١) كفاءة متفوقة :

- تعتبر الشركة مجرد أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .
- إن أبسط قياس للكفاءة يتجسد في كمية المخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة أي أن الكفاءة = المخرجات / المدخلات .
- فكما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبالتالي تقل تكاليف الهيكل الانتاجي للشركة .
- وبكلمات أخرى : تتميز تكاليف الشركة بالانخفاض اذا كانت تلك الشركة تستحوذ على كفاءة الانتاجية العالية مقارنة بمنافسيها . (ص٢٤١)
- لتحقيق الكفاءة المتفوقة يقتضي الامر التزام واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة ، وتلعب الادارة العليا دوراً رئيسياً في هذه العملية . (ص٢٦٢)

## (٢) جودة متفوقّة :

- الجودة المتفوقّة تمنح الشركة ميزتين ( فرض سعر عالي وزيادة الكفاءة ) .
  - الوسيلة الرئيسية التي يمكن للشركة ان تستخدمها لتحقيق الجودة المتفوقّة هي " إدارة الجودة الشاملة " TQM وهي تركز على تحسين الجودة لمنتجات وخدمات الشركة . (ص٢٦٣)
- ✎ لتحقيق الجودة العالية يتطلب التزاماً على كل المستويات بالحرص على الجودة والتركيز على العميل ، كما يتطلب توافر معايير لقياس الاهداف الخاصة بالجودة ، نواحي القصور مع ربط كل ذلك بأنظمة حوافز مناسبة . (ص٢٩٦)

## (٣) تحديث متفوق :

- يعتبر التحديث أحد أهم الأركان الرئيسية في بناء المزايا التنافسية .
- ويمنح التحديث الناجح للمنتجات والعمليات الشركة شيئاً منفرداً يقتصر اليه المنافسون . (ص٢٧٣)
- تتحمل الادارة العليا المسؤولية الأساسية في الإشراف على عملية التطوير ككل ، ويقتضي ذلك إدارة عملية "قمع التطوير" وتسهيل التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة .
  - إن البحث والتطوير يلعب دوراً أساسياً في عملية التحديث ، الا ان الضاعلية البحث والتطوير تعتمد على مدى إمكانية تحقيق التعاون والتنسيق بين عملية البحث والتطوير وعمليات التسويق والانتاج . (ص٢٨٧)
- ✎ لتحقيق تطوير متميز يجب أن تعمل الشركة على بناء مهارات للبحوث الاساسية والتطبيقية وعمل تكامل وثيق بين مختلف وظائف المنظمة . (ص٢٩٦)

## (٤) استجابة متفوقّة لإحتياجات العملاء :

- وأيضاً لتحقيق ذلك يتعين على الشركة إعطاء العملاء ما يريدونه وقتما يريدون ، طالما أن ذلك ليس على حساب ربحية الشركة في الاجل الطويل .
- فكلما ارتفع مستوى استجابة الشركة لإحتياجات العملاء كلما ارتفع مستوى الولاء للماركة التي تطرحها الشركة . (ص٢٨٧)
- إن تحقيق الاستجابة المتفوقّة للعميل يتطلب من الادارة العليا أن تقود عملية بناء للتوجه بالعميل داخل الشركة . (ص٢٩٥)
- ✎ لتحقيق استجابة متفوقّة فإن الامر يتطلب تحقيق كفاءة متميزة وجودة متفوقّة وتطوير متميز . (ص٢٩٦)

## أسس بناء الميزة التنافسية في المنظمة :

- (١) البحوث والتطوير .
- (٢) تطوير الكفاءة الإنتاجية .
- (٣) تحديد متطلبات ووظائف المنظمة في تحقيق الكفاءة المتفوقّة .
- (٤) تحقيق الجودة والإعتمادية المتفوقّة .
- (٥) تطوير القدرات البشرية .
- (٦) إشباع حاجات العملاء أو المستفيدين .

## أولاً : الإهتمام بالبحوث والتطوير :

تساعد عمليات البحوث والتطوير المنظمات على :-

- (١) تحقيق كفاءة أكبر .
- (٢) تخفيض هيكل التكلفة .

دائماً ما تواجه الشركات والمنظمات مشكلتين هي :

- (١) خلق وتطوير الكفاءة سواء كفاءة بشرية أو كفاءة منتجات .
- (٢) التعامل مع التكلفة .

فقدت شركة تويوتا نموذجاً حققت من خلاله تخفيض هيكل التكلفة في جوانب عديدة ساعدة على تقليص أو تغيير شكل البنية الإدارية في الشركة وشكل البنية التنظيمية وشكل البنية العملياتية داخل الشركة.

## ثانياً : تطوير الكفاءة الإنتاجية :

في ظل تطور الفكر الإنتاجي فقد ظهرت انماط تفكير جديدة أدت الى تحولات في الفكرة التقليدية للإنتاجية ، نتج عن ذلك ظهور :

- (١) فكرة الإنتاج المرن **Lean production** والتي قدمت كنموذجاً إنتاجياً .
- (٢) وكذلك فكرة فرق الإدارة الذاتية من خلال فكرة إن دفع الإستراتيجية قدماً يتطلب إدراك هيكل التكلفة والقدرات والكفاءات البشرية ، وقدم هذا النموذج بواسطة شركة تويوتا .

تعليق الدكتور :

نلاحظ لفترة طويلة من الزمان وكما درسنا في مقررات الاقتصاد أن النموذج الذي ساد ولفترة طويلة كان نموذج الإنتاج الواسع أو الإنتاج الكبير (**Mass production**) فاستطاعت الصناعة اليابانية أن تلغي فكرة الإنتاج الواسع وتتحول الى فكرة جديدة مبتدعة أطلق عليها فكرة الإنتاج المرن (**Lean production**) وهي نموذج مقدم من شركة تويوتا .

وتتطلب تطبيق فكرة الإنتاج المرن تكوين فرق ما يعرف بالإدارة الذاتية فمن خلال وجود فرق الإدارة الذاتية والتحول الى فكرة الإنتاج المرن استطاعت شركة تويوتا أن تدفع بالاستراتيجية قدماً وباستصحاب المعالجات التي حصلت في هيكل التكلفة والقدرات والكفاءات البشرية .

## يتيح النموذج السابق للمنظمة ( الإنتاج المرن ) :

- (١) زيادة الكفاءة .
- (٢) تخفيض تكاليف الوحدة .
- (٣) تصنيع المنتجات وفقاً للمستهلك .

## ثالثاً : تحديد متطلبات وظائف المنظمة في تحقيق الكفاءة المتفوقه :

يقصد بذلك أن يكون للإستراتيجيات على مستوى وظائف المنظمة كبير الأثر على مستوى الكفاءة .

وإستراتيجيات المنظمة هي :

- (١) إستراتيجية التسويق .
- (٢) إستراتيجية الإنتاج .
- (٣) إستراتيجية الموارد البشرية .
- (٤) الإستراتيجية المالية .

## نماذج تحليل المنظمة :

يقصد بنماذج تحليل المنظمة نماذج تحليل البيئة الداخلية والتي تتكون من مجموعة من المداخل التي تمكن من إجراء التحليل الاستراتيجي للمنظمة وهي :

- (١) مدخل سلسلة القيمة .
- (٢) مدخل اعتمادية الموارد ( مدخل موارد المنظمة ) .
- (٣) مدخل بطاقة الأداء المتوازنة .
- (٤) المدخل الوظيفي .
- (٥) تحليل النسب المالية ( مدخل النسب الخاصة بأوجه النشاط ) .

## أولاً: نموذج مدخل سلسلة القيمة :

### - نموذج قدم بواسطة مايكل بورتر .

- يعرف بأنه طريقة ينظر من خلالها إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة على منافسيها .
- **تعرف سلسلة القيمة** بأنها الأنشطة المولدة للقيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي .
- **كما تعرف** بأنها جميع الأنشطة التي من الممكن أن تقدم فرصة لكسب ميزة تنافسية للمنظمة .

## يمكن تقسيم النشاط في سلسلة القيمة إلى :

- (١) الأنشطة الرئيسية أو الأساسية .
- (٢) الأنشطة المدعمة أو المساعدة .

## ١. الأنشطة الأساسية :

تعرف الأنشطة الأساسية بأنها الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وتسويق هذه المنتجات بالإضافة لخدمة ما بعد البيع .

**يرى Porter أن الموصفات التالية** إذا توافرت في نشاط ما فيمكن اعتباره أحد أنشطة القيمة الأساسية :

- (١) أن تمثل تكاليف هذا النشاط نسبة مرتفعة من التكاليف .
- (٢) أن يتم إنجاز هذا النشاط بطريقة مختلفة ومميزة عن المنافسين .
- (٣) أن يكون مصدراً محتملاً لتحقيق ميزة تنافسية .

## تقسم الأنشطة الأساسية إلى خمس فئات :

- (١) **الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الداخلية** : وتشتمل على أوجه النشاط الخاصة باستقبال المواد الخام وتخزينها وتوزيعها لإنتاج المنتج النهائي .
- (٢) **العمليات** : وهي أوجه النشاط التي تحدد طبيعة عمل المنظمة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات .
- (٣) **الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الخارجية** : وتتضمن الأنشطة المتعلقة بتجميع وتخزين وتوزيع المنتجات .
- (٤) **التسويق والمبيعات** : وتشتمل على أوجه النشاط الخاصة بالترويج والإعلان وتدريب رجال البيع ، وحسابات العملاء ، وغيره من الأنشطة التي تعرف المستهلك بالمنتج أو تحفزه على الشراء .
- (٥) **خدمات ما بعد البيع** : التي تدعم قيمة المنتج أمام العميل كخدمة الصيانة .

## ٢. الأنشطة المساعدة أو الداعمة :

تعرف بأنها أوجه الأنشطة التي تدعم أوجه الأنشطة الرئيسية وتضفي قيمة على المنظمة وهي أنشطة لا بد من تواجدها للوصول لتحقيق الميزة التنافسية وهي أنشطة دائمة للأنشطة الأخرى ولنمو المنظمة ولضمان المركز التنافسي للمنظمة وتشمل :

- ١) **المشتريات** : وتشمل كافة الأنشطة التي تعمل تدبير احتياجات المنظمة من مختلف المدخلات من المواد الأولية، الآلات .
- ٢) **إدارة الموارد البشرية والكفاءة** : كتحطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .
- ٣) **البحوث والتطوير التكنولوجي** : كتطوير المنتجات والعمليات والأجهزة أو بحوث التسويق وبحوث تطوير العنصر البشري .
- ٤) **البنية الأساسية للمنظمة ( أنظمة الإدارة )** : وتشمل أنشطة الإدارة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والرقابة والمالية .

## استخدامات أسلوب تحليل سلسلة القيمة :

- الكشف عن الأنشطة التي تستطيع فيها المنظمة أن تحقق قيمة للمستهلك وتمثل فرص ربحية للمنظمة.
- إتاحة الفرص لتحسين الأداء .
- تحقيق الدقة في قياس التكلفة .
- لمساعدة في تحديد مجالات تخفيض التكلفة وتحقيق التكامل .

## ثانياً : نموذج مدخل موارد المنظمة :

**الموارد** : هي كل الموجودات والإمكانات والعمليات والمهارات . وقد تكون الموارد :

- ١) **موارد ملموسة** : كالأراضي والأموال والمباني .
- ٢) **موارد غير ملموسة** : كسمعة الشركة واسمها التجاري في السوق وصورتها الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة

## يتضمن مدخل الموارد العديد من الجوانب أهمها :

### مجالات الجدارة

تستطيع كل منظمة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصة بها ويحقق لها المزايا التنافسية المستمرة إذ تعرف مجالات الجدارة على أنها الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بشكل متميز عن الآخرين .

### مصادر مجالات الجدارة :

#### ١. مجالات تحقيق الكفاءة :

وتشمل القدرة على جمع وتنسيق الموارد بكفاءة وفاعلية .

#### ٢. مجالات تحسين الكفاءة :

وتشمل القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المنظمة أو خارجها وتقديم الخدمات

#### ٣. مجالات الابتكار :

وتشمل القدرة على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المنظمة وعملياتها ومخرجاتها علماً بأن مجالات الابتكار تتمحور حول التفكير غير النمطي الذي يتناول الحلول للمشاكل المعقدة .

## ثالثاً : نموذج مدخل بطاقة الأداء المتوازن :

### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على يد كل من ( Robert.S. Kaplan et David .P. Norton ) ونوقش لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام ١٩٩٢م ، وطبق في القرن الواحد والعشرين .

### بطاقة قياس الأداء المتوازن :

هي نظام إداري يعتمد على تصميم نظام لتقييم الأداء .

✓ يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة .

### المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

١. محور المالية .

٢. محور الانظمة ( محور العمليات الداخلية ) .

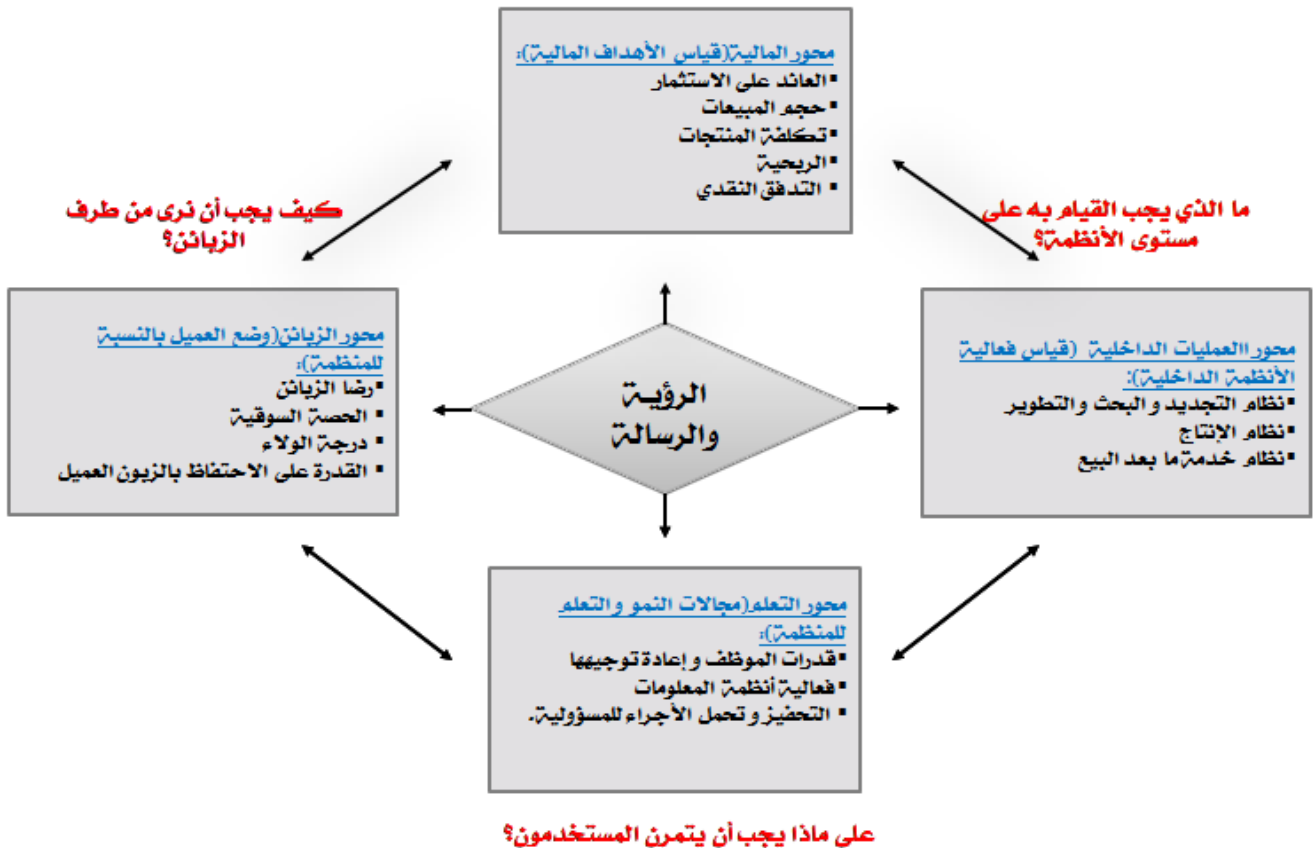
٣. محور التعلم .

٤. محور الزبائن .

✓ ويجب ان تقود جميع هذه المحاور الى تحقيق الرؤية .

✓ فنقطة التوازن عند تطبيق بطاقة الاداء المتوازن هي الرؤية .

#### ما الذي يجب جلبه للمساهمين؟



## رابعاً : مدخل النسب الخاصة بأوجه النشاط :

- يعتبر هذا المدخل بحد ذاته طريقةً للتحليل الداخلي .
  - كما يعتبر أداة يمكن الاعتماد عليها في المدخل الأخرى كمدخل وظائف المنظمة .
- أي ان هذا المدخل مكمل للمدخل الأخرى سواء كان بطاقة الاداء المتوازن أو مدخل إعتماذية الموارد أو مدخل سلسلة القيمة ، وهو ليس مدخلاً منفصلاً عن بقية المدخل عند إجراء التحليل للمنظمة ، فيستخدم دخل المدخل المختلفة وبصور وأشكال مختلفة .
- يقوم هذا المدخل على حساب النسب المتعلقة بكل وظيفة كالنسب الخاصة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية والبحوث والتطوير .
  - يعتمد على فكرة واحدة وهي إيجاد العلاقة بين متغيرين هامين .
- فمثلاً عند حساب نسبة السيولة العامة (نسبة التداول) نقوم بتقسيم الموجودات المتداولة على الخصوم المتداولة .

## وللاستفادة من هذه النسبة ينبغي مقارنتها بثلاث نسب أخرى وهي :

### ١. نسب السنوات الماضية :

فعندما تنخفض نسبة سيولة هذا العام بالمقارنة بالعام السابق تعتبر نقطة ضعف وفي حين الزيادة تعتبر نقطة قوة .

### ٢. متوسط النسبة في الشركات المنافسة :

أي تقارن المنظمة نسبة السيولة الخاصة بها بالنسب الخاصة بالمنظمات المنافسة لمعرفة نقطة القوة والضعف .

### ٣. النسب المعيارية في الصناعة :

فمن وجهة نظر إدارية ينبغي أن تكون نسبة السيولة نسبة معينة في صناعة ما في ظل ظروف معينة .

فإذا كانت نسبة السيولة في المنظمة أكبر من نسبة السيولة المعيارية تكون نقطة قوة يجب النظر إليها عند تحليل البيئة الداخلية ووضع الاستراتيجيات المناسبة مع وضع المنظمة ومؤشرات أدائها .

نهاية المحاضرة السادسة



## المحاضرة السابعة أصحاب المصلحة

### عناصر المحاضرة :

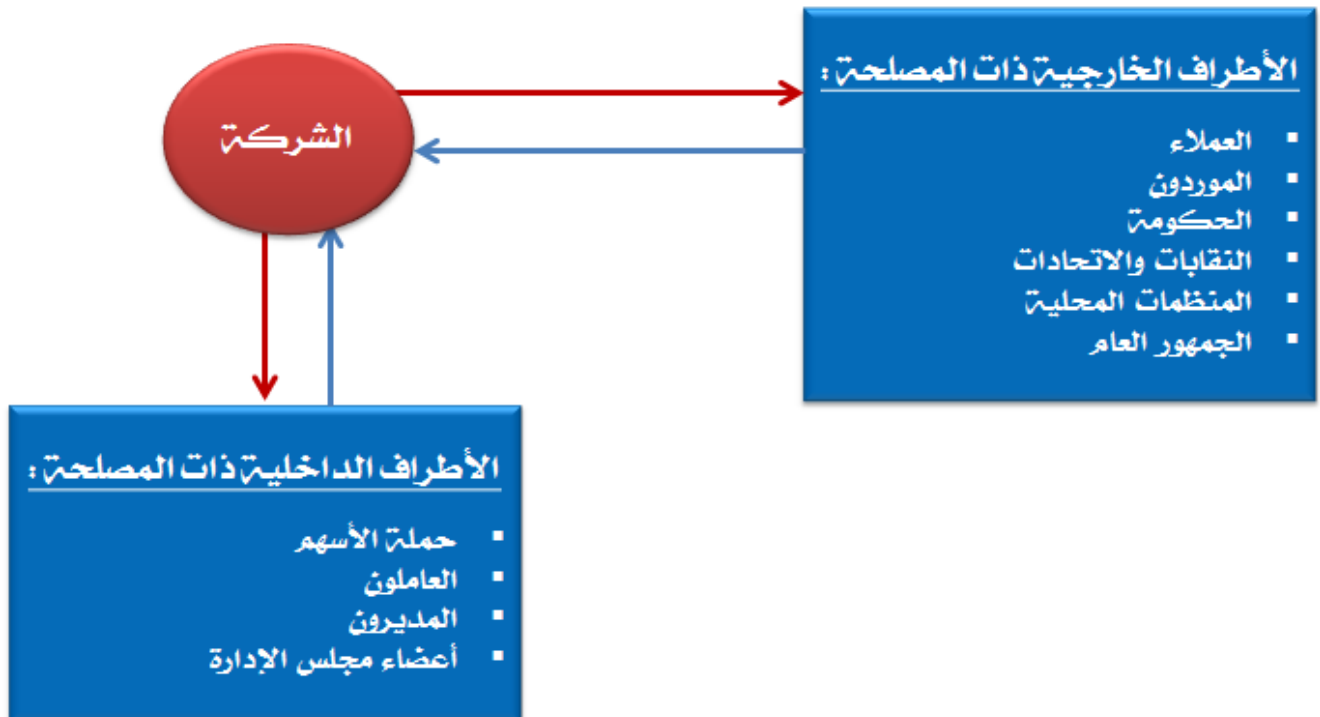
- مقدمة
- أولاً : من هم اصحاب المصالح
- ثانياً : تحليل اصحاب المصلحة
- ثالثاً : مراحل تحليل أصحاب المصالح

### مقدمة :

إن منظمات الأعمال ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها ، تصادفها بعض المجتميع من الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة ، وفي صيغ وأشكال مختلفة ، ويطلق على تلك المجتميع أصحاب المصلحة ، وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة .

### أولاً : من هم اصحاب المصالح :

- ١ - المستثمرون .
- ٢ - العملاء .
- ٣ - المجتمع المحلي .
- ٤ - العاملون .
- ٥ - الجمعيات المهنية .
- ٦ - الموردون .
- ٧ - الحكومات .



## (١) المستثمرون : او حملة الاسهم (shareholder) و اصحاب رؤوس الاموال واصحاب العمل الاساسيين او المحوريين للشركة

يقومون بإمداد الشركة برأس المال وفي المقابل يتوقعون عائداً مناسباً على استثماراتهم . (ص٧٧)

وهي مجموعة تعمل على الاستفادة من العوائد والارباح التي تجنيها المنظمة من خلال الانشطة والعمليات التي تمارسها بدءاً من المدخلات وختماً بدخول المنتجات الى السوق وتسويقها وتحقيق العوائد الربحية . وعند الوصول الى العوائد الربحية يهتم المستثمرون او أصحاب الاموال في الشركة بمصالحهم الخاصة التي يمكن ان تتعارض مع مصالح اخرى مثل مصالح العملاء او العاملين في حقوقهم اذا ازدادت العوائد التي تذهب الى المستثمرون ففي احيان كثيرة تسبب ضغط على العاملين في النيل من حوافز مرضية .

## (٢) العملاء :

فهم المصدر الأساسي لإيرادات الشركة وفي المقابل يتطلعون الى الحصول على منتجات عالية الجودة وموثوق بها مقابل ما يدفعونه من نقود . (ص٧٧)

وهي الفئة التي يهمها ان تتحصل على احتياجاتها ورغباتها المتمثلة في المنتجات بسعر أفضل وبصورة أفضل وبخدمة أفضل . وتلك الفئة من فئات أصحاب المصالح تعتبر من أهم الفئات التي تركز عليها الشركات لان بقاء ونمو واستقرار الشركات في الاسواق وتحقيق المركز التنافسي يعتمد على تلك الفئة لذلك تعتبر من الفئات ذات الأهمية القصوى عند النظر الى تحليل أصحاب المصالح في الشركات .

## (٣) المجتمع المحلي :

يزود الشركات بالبنية الأساسية القومية مقابل الحصول على ضمانات بتحسين جودة الحياة كنتيجة لاستمرار وجود الشركة . (ص٧٨)

نتيجة لزيادة أهمية المجتمع المحلي في عمل الشركات فقد تطور الاهتمام بالمجتمع المحلي استراتيجياً داخل أنشطة الشركات فأصبح احد محاور الادارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال وفي المؤسسات والشركات هو تحقيق الخدمة لهذه المجتمعات المحلية .

وقد ظهرت الكثير من الافكار في هذا الجانب مثل :

- الافكار المتعلقة بالشراكة المحلية
- الافكار الخاصة بخدمات المجتمعات المحلية .
- الافكار الخاصة بدعم بعض الاعمال التطوعية .
- الافكار الخاصة بالمشاركة المجتمعية...
- بالإضافة للأفكار التي تتناول قضايا المجتمع المحلي في ظل تبني بعض المنهجيات الحديثة في مجال التنمية كالتنمية المستدامة والتي غالباً ما يكون محور المطالبة في الشركات لتحقيقها وهو تحقيق المسؤولية المجتمعية .

## ٤) العاملون :

هم يقدمون العمل والمهارات وفي المقابل يتوقعون دخلاً عادلاً وشعوراً بالرضا الوظيفي وظروف عمل جيدة. (ص٧٧)

يشكل العاملون محور تحقيق وإنجاح كفاءة الشركة سواء كانت تتطلبها تحقيق الجدارة أو كفاءة تتطلبها انجاز الاعمال أو كفاءة تتطلبها أنظمة الادارة الحديثة أو اتباع انظمتها مثل اتباع أنظمة الادارة الذاتية .

ولكن العاملون وهم يؤدون مهامهم وهم يبذلون جهودهم ويحققون ما يطلب منهم من كفاءة فهم لهم ايضاً مصالح أو لهم حقوق وحوافز ومتطلبات من الشركات يجب ان تراعيها وهي تنظر الى المستثمرين وتنظر الى المجتمع المحلي كما تنظر الاوضاع الخاصة الى العملاء فهؤلاء العاملون أو الاعضاء الاساسيون للمنظمة لا يقلون أهمية عن بقية الفئات الاخرى من اصحاب المصالح .

## ٥) الجمعيات المهنية :

تزود الشركات بموظفين منتجين وفي المقابل فهم يرغبون في الحصول على مزايا لأعضائهم تتناسب مع إسهاماتهم في الشركة . (ص٧٨)

من ستينيات القرن العشرين بدأت تتطور الاهمية النسبية للجمعيات المهنية وقد زادت في العقود الاخيرة ومع بداية القرن الواحد والعشرين اهميات الجمعيات المهنية وأصبحت من ضمن أصحاب المصالح في المؤسسات والشركات .  
ومن أمثلتها :

- جمعية الادارة

- الجمعيات الهندسية

- الجمعيات الطبية

- الجمعيات البيطرية وغيرها من الجمعيات

ويجب ان تراعي الشركات او المؤسسات التخصصية مصالح منسوبي الشركات الذين ينطون تحت عضوية الجمعيات المهنية .

## ٦) الموردون :

يزودون الشركة بالمدخلات وفي المقابل فهم يسعون وراء تحقيق الإيرادات وضمان صفقات مستمرة . (ص٧٧)

لا يقلون أهمية عن باقي أصحاب المصالح .

## ٧) الحكومات :

وتنبع أهمية الحكومات من أنها هي التي تُقر السياسات والتشريعات الخاصة بالاستثمار والخاصة بالقطاعات المختلفة وتؤثر في حركة وحرية الاعمال التي تمارسها تلك المنظمات .  
وعادة ما يصدر من الحكومات قوانين ولوائح وإجراءات تنظم الاعمال ، ولذلك يجب مراعاة المصلحة الحكومية عندما يتم وضع وصياغة الاستراتيجيات والقيام بإدارة استراتيجيات الشركات والمنظمات .

## ثانياً : تحليل اصحاب المصاححة :

يهدف تحليل أصحاب المصالح إلى :

- (١) إستكشاف موقف مُختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة من القرارات التي تكون المؤسسة قادمة على اتخاذها .
- (٢) التعرف على توزيع الأدوار والأهمية لكل طرف .
- (٣) التعرف على الاختلافات بين مختلف الأطراف .

س . لماذا يجب إستكشاف مُختلف الاطراف في تحليل أصحاب المصاححة ؟

ج . يعود ذلك الى التالي :

- لان جميع الاطراف تحمل اهداف متباينة وتوجهات متباينة .
- إضافة الى انها تنحو نحو تحقيق فوائد ربما تكون متعارضة في أحيان كثيرة .

ولذلك يجب أن يتناول التحليل:

- إستكشاف موقف كل طرف من الاطراف للوصول الى إتخاذ قرارات أكثر توازناً فيما يتعلق بأصحاب المصالح المختلفة .
- بالإضافة الى التعرف على توزيع الادوار والاهمية لكل طرف من الاطراف
- ثم التعرف على الاختلافات بين مختلف الاطراف .

## ثالثاً : مراحل تحليل أصحاب المصالح :

- (١) تحديد هدف وإجراءات التحليل .
  - (٢) حصر أهم أصحاب المصالح ( ليس بالضرورة أن يكون جميع أصحاب المصالح بنفس درجة الأهمية بالنسبة للشركات ) .
  - (٣) استكشاف مصالح وخصائص كل أصحاب المصالح ( يجب التعرف على مصالح كل فئة من أصحاب المصالح على حدة )
  - (٤) تحديد نماذج التفاعل بين أصحاب المصالح :
- وهو دور هام جداً للإدارة الاستراتيجية والادارة الإستراتيجية غالباً ما تقدم نماذج لتفاعل بين مختلف الاشياء .

مثل :

- نماذج للتفاعل بين الفرص والتهديدات .
- نماذج للتفاعل بين الإدارة والعاملين .
- نماذج للتفاعل بين أصحاب المصالح أنفسهم (أي بين المستثمرين والعاملين ، بين المستثمرين والمجتمع المحلي ، بين مختلف الاطراف التي تكون منظومة أصحاب المصالح بالنسبة للمنظمة المعنية ) .

(٥) تقييم السلطة والأدوار الممكنة لأصحاب المصالح .

(٦) تقييم الاختيارات واستعمال النتائج .

## يوجد مناهج مختلفة لإشراك ذوي المصاححة في عملية التفكير الإستراتيجي :

- (١) بصاحب العمل نفسه .
- (٢) مع مجموعة من الزملاء الإداريين (من أعلى - إلى أدنى) .
- (٣) أو بمنهج المشاركة مع طاقم العمل وأصحاب المصاححة (من أدنى - إلى أعلى) .

## الأساليب التي من خلالها يتم تحليل أصحاب العمل :

### (١) المقابلات :

تتناول كل فئة من فئات أصحاب المصالح على حدة ، ثم نحدد العناصر المهمة التي يتم استكشافها داخل هذه الفئة ونقارنها ببقية الفئات ثم نتوصل فيما بعد الى نتائج تحدد الاوضاع النسبية لكل فئة بالنسبة لبقية الفئات .

### (٢) استطلاع الرأي :

توزيع استطلاع رأي عام لجميع أصحاب المصالح في المنظمة سواء الى المستثمرين او الموردين او العاملين او المجتمع المحلي او حتى للجهات الحكومية حتى نصل الى الاهمية النسبية لكل طرف من اطراف أصحاب المصلحة .

### (٣) مناقشة النظراء/ وكبار المسؤولين .

### (٤) الملاحظة .

وهي عنصر هام في عمل شركات الاعمال .

نهاية المحاضرة السابعة

# المحاضرة الثامنة

## الاختيار الإستراتيجي

عناصر المحاضرة :

مقدمة

اولاً : بناء الإستراتيجيات

ثانياً : التحليل الرباعي SWOT لإختيار الإستراتيجية

مقدمة

يعتبر محور اهتمام الإدارة الإستراتيجية هو إختيار إستراتيجية تستطيع المنظمة من خلالها ارتياد النجاح في الوصول الى الرؤيا التي تم تبنيها ، ولتحقيق الميزة التنافسية فعادة ما يتم تطبيق العديد من النماذج والأفكار التي تساعد المنظمات على تحديد البدائل والأنواع المختلفة من الإستراتيجيات التي تتعامل مع مختلف المواقف .

اولاً : بناء الإستراتيجيات ( الاختيار الاستراتيجي ) :

تعريف الاختيار الإستراتيجي :

هو تحديد اتجاه مؤسسة ما في المرحلة المقبلة وعلى ضوء ذلك يتم إختيار أحد البدائل التي تتعامل مع موقف محدد مع وضع الاعتبار للتالي :

- 1) مقدرة البديل (الإستراتيجية) على التعامل مع العوامل التي يحددها تحليل الفرص / التهديدات - جوانب الضعف / القوة .
- 2) مقدرة البديل (الإستراتيجية) على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية .

ثانياً : التحليل الرباعي SWOT لإختيار الإستراتيجية :

التحليل الرباعي (القوة / الضعف - الفرص / التهديدات)

**S** Strengths : نقاط القوة

**W** Weaknesses : نقاط الضعف

**O** Opportunities : الفرص

**T** Threats : التهديدات

يشير هذا التحليل الى وجود اربع استراتيجيات بديلة مستقلة عن بعضها وقد تتداخل هذه الإستراتيجيات وقد تتابع في نفس الوقت .

وحسب تحليل SWot ( التحليل الرباعي ) تنقسم البدائل الإستراتيجية الى اربعة بدائل :

### ١. البديل الاول : نقاط القوة / الفرص :

- التركيز على متابعة وتحقيق الفرص الخارجية ، والتركيز في الاوضاع التي تساعد على الاستمرار في النمو .
  - وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستفادة من نقاط القوة في السعي لتحقيق الفرص الخارجية الممكنة .
  - تكمن أهمية هذه الاستراتيجيات في السعي لتحقيق الفرص قصيرة المدى .
- الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على اكبر حصة من السوق .

### ٢. البديل الثاني : نقاط القوة / التهديدات :

- التركيز على التخلص من التهديدات التي تواجه المؤسسة .
  - وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استخدام نقاط القوة للتخلص أو التقليل من التهديدات التي تواجه المؤسسة .
- الاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية .

### ٣. البديل الثالث : نقاط الضعف / الفرص :

- التركيز على مجالات التطوير والتحسين .
  - وضع الاستراتيجيات التي تساعد على فتح فرص جديدة من خلال العمل على تقليل بعض نقاط الضعف (أو زيادة نقاط القوة) .
  - تساعد هذه الاستراتيجيات على إعداد خطة طويلة المدى للتطوير .
- الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية الانتظار وهنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص .

### ٤. البديل الرابع : نقاط الضعف / التهديدات :

- هنا تكون الشركة في أسوأ حالاتها ولذلك عادة ما يفكر في تصفية الشركة أو ادماجها في شركة أخرى أو التقليل من حجمها لخلق بعض من نقاط القوة التي تضمن لها الاستمرارية .
  - التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها .
  - وضع الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب والتخفيف من أثر التهديدات التي قد تنتج عن نقاط الضعف .
  - يتم تحقيق ذلك من خلال تطوير :
- (١) استراتيجيات للتخلص من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة .
  - (٢) استراتيجيات وقائية للتقليل من احتمالية حدوث التهديد أو شدة .
- الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية إعادة تموقع .

## من خلال تحليل SWOT تتحقق الجوانب التالية :

- (١) نحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية .
- (٢) نحدد التهديدات والمخاوف في البيئة الخارجية.
- (٣) نحدد نقاط القوة المتوفرة لدى المؤسسة (مزايا تنافسية) .
- (٤) نحدد نقاط الضعف الموجودة لدى المؤسسة .

نهاية المحاضرة الثامنة



## المحاضرة التاسعة

### الاختيار الإستراتيجي "مصنوفة بوسطن"

عناصر المحاضرة :

- مقدمة
- تعريف المصنوفة
- مكونات المصنوفة
- علاقة مصنوفة بوسطن بدورة حياة السلعة
- خطوات تطبيق المصنوفة

مقدمة :

لاختيار الإستراتيجية الملائمة بالنسبة لمنتج أو مجموعة من المنتجات لابد من الربط بين تقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية وبين بدائل الإستراتيجيات المتاحة أمام متخذ القرار، وسيتم هذا الربط من خلال بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الإستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفية التي تواجه المنظمة وتعتبر مصنوفة بوسطن واحدة من تلك النماذج .

### نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية :

- أهم وأكثر النماذج قبولاً واتفاقاً .

يتألف هذا النموذج من مصنوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما :

١- البعد الأول هو المحور الأفقي : ويعبر عن حصة السوق النسبية .

٢- البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق .

وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي :

١- علامة الإستفهام . ٢- النجوم . ٣- إدرار النقديّة ( البقرة ) . ٤- خلية الوضع المضطرب ( الكلب )



إفراز السيولة

## ١. المربع الأول : علامات الإستفهام ؟

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف

- بدرجة نمو عالية في الصناعة .
- حصّة سوقية منخفضة .
- تمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها .

✓ وعلى المدراء الاستراتيجيون إتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التالية :

- إحدى استراتيجيات النمو : لتعزيز المركز التنافسي وزيادة الحصّة السوقية .
- إحدى استراتيجيات الانكماش : أي المحافظة على الحصّة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق .
- إحدى استراتيجيات الاستقرار النسبي : أي الاحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي .

## ٢. المربع الثاني : النجوم \*

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع :

- بإرتفاع معدل النمو .
- إرتفاع في الحصّة السوقية .

✓ وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع :

- إحدى استراتيجيات النمو والتوسع : لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الإستثمارات والنمو .

## ٣. المربع الثالث : إدرار النقديّة ( البقرة الحلوب )

وهي وحدات الأعمال او المنتجات التي تتمتع :

- بحصّة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية .
- تتمتع بمركز تنافسي قوي وانخفاض في الإنفاق والتكاليف .
- تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو أخذاً بالتدهور .

✓ والاستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالة هي :

- التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة
- أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الإستفهام أو النجومية .

## ٤. المربع الرابع : الوضع المضطرب ( الكلب ) وهو أخطر مربع

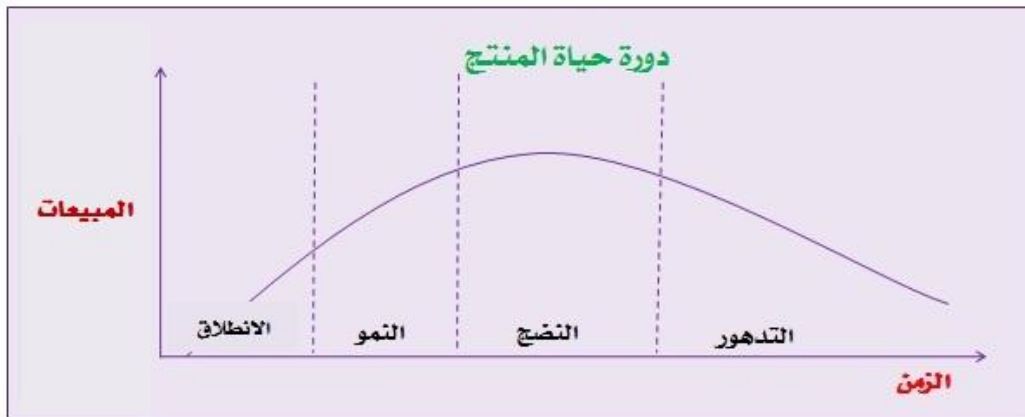
تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع :

- بحصّة سوقية منخفضة .
- معدل نمو صناعي منخفض في السوق .
- انخفاض كبير في حجم المبيعات و إنخفاض الأرباح . وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة .

✓ وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع :

- إحدى استراتيجيات الانكماش المتعددة مثل إستراتيجية الحصاد أو إستراتيجية التصفية أو إستراتيجية الهندرة .

## العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج



يوجد خطأ في المحتوى في اماكن كل مرحلة وتم تعديل الخطأ .  
مثال :

✘ المرحلة الاولى تقع في **المربع الثالث** وهو علامات الاستفهام . (خطأ)

✓ الصحيح انها تقع في **المربع الاول** وهو علامات الاستفهام . (صح)

تمر أي سلعة بعدة مراحل في حياتها هي:

### ١. المرحلة الاولى ( الانطلاق ) :

- مبيعات منخفضة طلب ضعيف .
- حصّة تسويقية (مركز تنافسي) منخفضة .
- معدل نمو في المبيعات بصفة عامة .

✎ تقع في **المربع الاول** من نموذج جماعة بوسطن وهو علامات الاستفهام :

لان هناك الكثير من التساؤلات التي تثار حول السوق في هذه المرحلة باعتبار ان المنتج لم يستق تماماً في الاسواق وهو في المرحلة التعريفية بالنسبة للمستهلكين ولذلك يوضع في مربع علامات الاستفهام .

### ٢. المرحلة الثانية ( النمو ) :

- طلب متنامي .
- ترتفع الحصّة السوقية وتكون الحصّة السوقية عالية ( يقوى المركز التنافسي )
- معدل نمو عالي .

✎ تنتقل الى **المربع الثاني** من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع النجوم :

وذلك راجع لانتشار منتجات المنظمة ومعرفة المستهلكين بها .

### ٣. المرحلة الثالثة ( النضج ) :

- أوائل هذي المرحلة يوجد نمو في المبيعات والارباح " بسبب تأثيرها من المرحلة السابقة النمو "
- يبدأ معدل نمو المبيعات بالانخفاض .
- يعقب ذلك استقرار في المبيعات عن حدود معينة .

في نهاية هذه المرحلة إما أن تحقق الشركة ارباحاً وتحافظ على قيادتها للسوق وتتمتع بالتدفق النقدي المستمر إذا هي حافظت على تطوير منتجاتها، وإذا لم تستطع فإنها تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها مرحلة الهبوط. وعادة ما يطلق على هذه المرحلة تطوير المنتجات للحفاظ على وضع الشركة في الاسواق .

✎ تقع في **المربع الثالث** من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع البقرة الحلوب .

#### ٤. المرحلة الرابعة ( التدهور ) :

- انخفاض المبيعات " انخفاض حصة الشركة " .
- تدهور المركز التنافسي .
- انخفاض معدل النمو .

تقع في المربع الرابع من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع الكلاب :

وبذلك يتحتم على الشركة اتباع استراتيجية معينة من استراتيجيات الانكماش .

#### من محتوى الفصل الماضي للاستزادة فقط

#### مراحل دورة الحياة : ( مهم جداً )

#### ١. المرحلة الاولى ( الانطلاق ) :

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

#### ٢. المرحلة الثانية ( النمو ) :

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

#### ٣. المرحلة الثالثة ( النضج ) :

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

#### ٤. المرحلة الرابعة ( التدهور ) :

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

#### خطوات تطبيق مصفوفة بوسطن

#### ١. تحديد القطاعات السوقية :

التي من خلالها تسوق المنظمة منتجاتها، حتى يمكن أن تعرف المنظمة مركزها بين المنافسين في كل قطاع.

#### ٢. تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي :

أي تحديد كل من:

- معدل النمو في مبيعات المنتج في كل قطاع سوقي .
- الحصة السوقية للمنظمة في كل قطاع من القطاعات .

#### ٣. تحديد موقع المنظمة في كل قطاع سوقي على المصفوفة :

وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة.

#### ٤. اختيار الاستراتيجية الملائمة .

#### ٥. لقيام بمراجعة مستمرة للإستراتيجيات المختارة.

نهاية المحاضرة التاسعة

## المحاضرة العاشرة

### الاختيار الإستراتيجي

#### مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف (SPACE)

##### عناصر المحاضرة :

- المقدمة
- مكونات المصفوفة
- خطوات إعداد المصفوفة
- تحديد الموقف الإستراتيجي بناءً على المصفوفة

##### مقدمة :

مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف عبارة عن إطار مكون من أربعة أجزاء يشير إلى أربعة استراتيجيات تتبعها المنظمة وفقاً لموقعها في المصفوفة وهي :

١. الإستراتيجيات الهجومية .
٢. الإستراتيجيات المتحفظة .
٣. الإستراتيجيات الدفاعية .
٤. الإستراتيجيات التنافسية .

##### مكونات المصفوفة

تتكون الإستراتيجية من **أربعة أبعاد :**

١. المركز المالي .

٢. الميزة التنافسية :

هي مجموع الموارد والكفاءات والعمليات والأنشطة التي تحقق للمنظمة خصائص تميزها عن بقية الشركات .

٣. الاستقرار البيئي :

التوازن بين معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في التعامل مع المواقف الاستراتيجية .

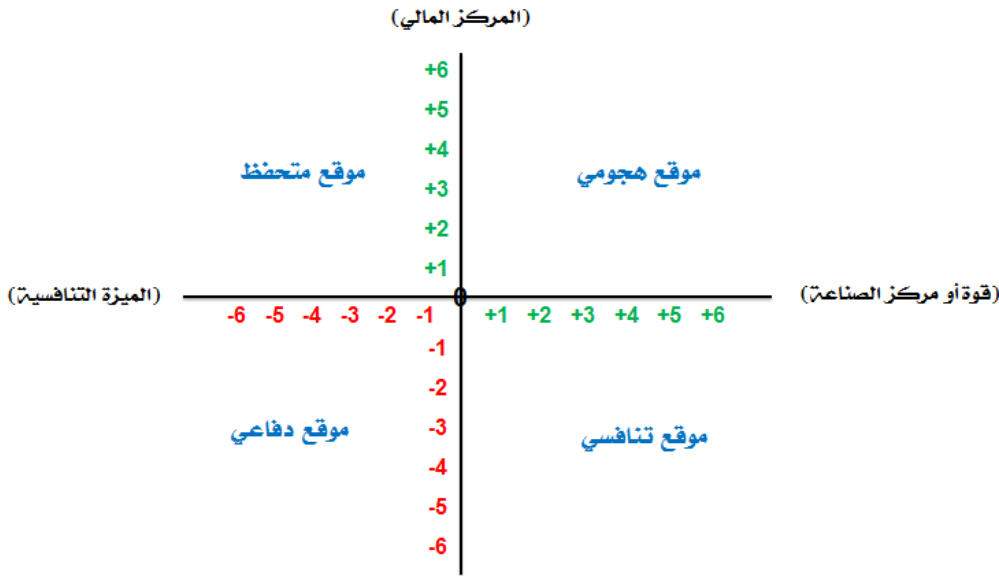
٤. قوة أو مركز الصناعة :

هو أوضاع المنتجات التي تنتجها الصناعة في الأسواق .

##### خطوات إعداد المصفوفة

١. اختيار مجموعة من المتغيرات لتحديد المركز ، الميزة التنافسية ، الاستقرار البيئي ، مركز الصناعة .
٢. تخصيص قيم رقمية لكل بعد من ابعاد المصفوفة الأربعة حسب الأهمية .
٣. حساب درجة متوسطة لكل من الأبعاد الأربعة .
٤. رصد الدرجات المعطاة لكل بعد من الأبعاد الأربعة .
٥. تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة تمهيداً لتحديد نوع الإستراتيجيات المناسبة .

## الشكل العام للمصفوفة :



## تحديد الموقف الإستراتيجي بناء على المصفوفة :

تتكون المصفوفة من أربعته محاور :

### ١. الوضع المتحفظ :

يتحقق الموقف المتحفظ عندما تكون المنظمة :

- ذات موقف قوى .
- ليس لديها ميزة تنافسية ملموسة أو ملحوظة على منافسيها .
- تعمل في ظل بيئة مستقرة .
- تتمتع بمركز ضعيف داخل الصناعة .

### ٢. الوضع الهجومي :

يتحقق الموقف الهجومي عندما تكون المنظمة :

- ذات مركز مالي قوى .
- تعمل في صناعة قوية وفي ظل بيئة خارجية مستقرة .
- تتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها .

### ٣. الوضع التنافسي :

يتحقق الموقف التنافسي عندما تعمل المنظمة :

- داخل صناعة جذابة وبيئة غير مستقرة .
- لديها من ميزة تنافسية .
- يمكن ان يكون لها نقطة ضعف في مركزها المالي .

### ٤. الوضع الدفاعي :

- يمثل موقفاً سلبياً .
- مركز مالي ضعيف .
- تعمل داخل صناعة ضعيفة وبيئة خارجية غير مستقرة .
- تتصف بوجود ميزة تنافسية محدودة مقارنة بمنافسيها .

## البدائل الإستراتيجية داخل مصفوفة SPACE :

### ١. الوضع المتحفظ :

في ظل هذا الوضع يتم المحافظة على إستراتيجية التركيز من خلال :

- بقاء الوضع على ما هو عليه .
- أو التنويع الى أسواق جديدة .
- إتباع إستراتيجية التنويع المجمع .

### ٢. الوضع الدفاعي :

في ظل هذا الوضع فإنه :

- تحافظ المنظمة على قدرتها على التنافس بعيداً عن المزاحمين .
- إتباع إستراتيجية التركيز .

### ٣. الوضع التنافسي :

في ظل هذا الوضع يمكن للمنظمة إتباع الآتي :

- الاندماج في مجموعة أعمال كبرى أو توليد رأس مال كاف داخلياً .
- زيادة كفاءة إستغلال الموارد وزيادة قدرتها التنافسية .
- يجب توفير التمويل المطلوب للحفاظ على الموقف التنافسي .

### ٤. الوضع الدفاعي :

في ظل هذا الوضع يمكن للمنظمة إتباع الآتي :

- إستغلال المزيد من الموارد .

▪ إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية :

- (١) التخفيض .
- (٢) التصفية .
- (٣) التخلص بالبيع .

نهاية المحاضرة العاشرة

## المحاضرة الحادية عشر

### مصنوفة جنرال اليكتريك/ماكينزي

عناصر المحاضرة :

- مقدمة
- تعريف محفظة الأعمال
- مصنوفة جنرال اليكتريك/ماكينزي
- معايير مصنوفة جنرال اليكتريك ماكينزي

#### مقدمة :

مصنوفة جنرال اليكتريك/ماكينزي هي تطوير لفكرة محفظة الأعمال وقد قامت مجموعة ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال اليكتريك بتطوير نموذج محفظة الأعمال وذلك لتفادي الضعف في نموذج بوسطن

#### تعريف محفظة الأعمال

تشير محفظة الأعمال الى مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة التي تخدم كل منها سوق ومنتج معين .

#### مفهوم السوق الذي يتم خدمته :

يشير الى القطاعات السوقية المستهدفة من قبل وحدة الأعمال .

#### يعبر عن محفظة الأعمال في شكل مصنوفة أم شبكة :

بحيث توزع وحدات الأعمال داخل خلايا المصنوفة وفقا لمحورين :

(١) محور رأسي : مدى جاذبية الصناعة .

(٢) محور أفقي : الوضع التنافسي .

#### مصنوفة محفظة الأعمال :

##### الوضع التنافسي

		مرتفع	منخفض
مدى جاذبية الصناعة	منخفضة		
	مرتفعة		



## تعريف وحدة الأعمال الإستراتيجية :

تشير وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى قطاع الأعمال وخط الإنتاج أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج أو تسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين .

## مصفوفة جنرال اليكتريك / ماكينزي :

تعتبر هذه المصفوفة عن نموذج يتكون من تسع خلايا ويعتمد على محورين أفقي وعمودي كما في الشكل التالي :

**الوضع التنافسي**

	قوي	متوسط	ضعيف
مدى جاذبية الصناعة	مرتفعة		
	متوسطة		
	منخفضة		

## معايير تقييم وحدة الأعمال من بعدي جاذبية السوق والموقف التنافسي:

وهي المعايير التي على أساسها يتم تحديد الوضع الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة .

الموقف التنافسي	جاذبية السوق
<ul style="list-style-type: none"><li>حصّة السوق النسبية .</li><li>هامش الربح بالمقارنة مع المنافسين .</li><li>مقدرة التنافس على أساس السعر .</li><li>الجودة .</li><li>المعرفة التامة بالمستهلك أو السوق .</li><li>جوانب القوة أو الضعف التنافسية .</li><li>الإمكانات التكنولوجية .</li><li>القدرات الإدارية .</li><li>الكفاءات البشرية .</li><li>البحوث والتطوير .</li><li>الإبداع .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>حجم السوق .</li><li>معدل نمو السوق .</li><li>استقرار توزيع المنافسين .</li><li>أرباح الصناعة .</li><li>موسمية الطلب .</li><li>دورة الأعمال .</li><li>تأثير العوامل الاجتماعية .</li></ul>

## مثال توضيحي :

النتيجة	الترجيح	القيمة	قوة التنافسية	النتيجة	الترجيح	القيمة	جاذبية السوق
٠,٠٤	٠,١٠	٤	النصيب من السوق	٠,٩٠	٠,٣٠	٣	حجم السوق
١,٥٠	٠,٣٠	٥	معدل النمو	٠,٤٠	٠,٢٠	٢	معدل النمو
٠,٢٥	٠,٠٥	٥	نوعية المنتج	٠,٠٥	٠,٠٥	١	استقرار وتوزيع المنافسين
٠,٤٠	٠,٠٨	٥	تشكيلة المنتجات	١	٠,٢٠	٥	مستوى الأسعار
٠,٢٠	٠,١٠	٢	صورة العلامة	٠,٣٠	٠,١٥	٢	عائد القطاع
٠,٨٠	٠,٢٠	٤	تنافسية الأسعار			٠	الضغوط البيئية
٠,٢١	٠,٠٧	٣	نوعية الأفراد			٠	العوائق القانونية
٠,٠٥	٠,٠٥	٢	الإبداع والبحث والتطوير			٠	المناخ الاجتماعي
٠,٠٥	٠,٠٥	١	حصّة كل SBU من المبيعات .	٠,١	٠,٠٥	٢	عوائق الدخول الخاصة بالقطاع
		١	النصيب من السوق لكل SBU				
		٠					
٣,٥٠	١,٠٠			٢,٧٥	١,٠٠		المجموع

نهاية المحاضرة الحادية عشر

## المحاضرة الثانية عشر

### أنواع الإستراتيجيات

عناصر المحاضرة :

أولاً: الإستراتيجيات الكلية في ظل مستوى المنظمة

ثانياً: إستراتيجيات الإستثمار

ثالثاً: إستراتيجيات الدخول في السوق العالمية

رابعاً: الإستراتيجيات العامة للتنافس

### أولاً: الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:

تمثل هذه الإستراتيجيات مدخلاً لتوجيه تصرفات المنظمة وهي **اثنتي عشر إستراتيجية**:

#### ١. إستراتيجية النمو المتمركز:

يقصد بها التركيز على منتج واحد مربح .

#### ٢. إستراتيجية تنمية السوق:

ويقصد بها إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من خلال عمليات الفروع ومثال على ذلك هو حق الامتياز .

#### ٣. إستراتيجية تنمية المنتج:

ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة ،ويمكن بيعها في الأسواق الحالية مثال على ذلك (الشاشات البلازما) .

#### ٤. إستراتيجية الابتكار:

ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقدمة .

#### ٥. إستراتيجية التكامل الأفقي:

ويقصد بها زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية في نفس مجال النشاط الحالي من خلال إنشاء وحدات في الشركة .

#### ٦. إستراتيجية التكامل الرأسي:

ويقصد بها إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها وكذلك إنشاء الشركة لنظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين .

#### ٧. إستراتيجية المشروعات المشتركة:

وتعني تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع شركة أخرى .

## ٨. إستراتيجية التنوع المترابط :

يقصد بها دخول الشركة في مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال الإستثمار الرئيسي من حيث التكنولوجيا والأسواق أو المنتجات .

## ٩. إستراتيجية التنوع غير المترابط :

يقصد بها الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماماً من حيث نوعية الأعمال .

## ١٠. إستراتيجية تقليص النشاط :

يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال متنوعة لتخفيض التكلفة .

## ١١. إستراتيجية التخلص :

ويقصد بها إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة .

## ١٢. إستراتيجية التصفية :

يقصد بها بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها .

## ثانياً : استراتيجيات الإستثمار :

وهي مجموعة من الإستراتيجيات التي تشير الى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي يجب استثمارها حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية ،وتقسم تلك الإستراتيجيات على النحو التالي :

### ١. استراتيجيات مرحلة النمو الأولى :

تستهدف الشركات من وراء تبني هذه الإستراتيجية إلى بناء حصة في السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة .

### ٢. استراتيجيات مرحلة النمو :

وهي إستراتيجية تتبع لتمكين الشركة من تحسين موقعها التنافسي النسبي في سوق يتسم بالنمو السريع .

### ٣. استراتيجيات مرحلة الركود :

وهي إستراتيجية تهدف إلى زيادة حصة الشركة السوقية وتتبع هذه الإستراتيجية في مرحلة الركود الطفيف والتي تتميز بالزيادة البطيئة في الطلب .

### ٤. استراتيجيات مرحلة التشبع :

تتسم مرحلة التشبع في دورة حياة الصناعة بانخفاض معدل نمو السوق ولذلك تتبنى الشركات استراتيجيات التمييز والقيادة في التكلفة .

## ٥. استراتيجيات مرحلة التدهور:

في مرحلة تدهور الصناعة يكون الطلب يكون المنخفضاً وتتبع المنظمات إحدى الإستراتيجيات التالية:

- ١) إستراتيجية تمركز السوق .
- ٢) إستراتيجية التصويب .
- ٣) إستراتيجية تخفيض الأصول .
- ٤) إستراتيجية التصفية .

## ثالثاً : إستراتيجيات دخول الأسواق العالمية

١. إستراتيجية التصدير .
٢. إستراتيجية التراخيص .
٣. إستراتيجية الأنواع المشتركة .
٤. التحالفات الإستراتيجية .

## رابعاً : الإستراتيجيات العامة للتنافس :

تعرف إستراتيجية التنافس على إنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين . ومن أمثلة تلك الإستراتيجيات :

### ١. إستراتيجية القيادة في التكلفة :

- تهدف هذه الإستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين .  
وذلك لتحقيق بعض المزايا وهي :
- الموقع الأفضل بين المنافسين .
  - الحصانة ضد العملاء الأقوياء ( أن تصبح المنظمة في مأمن من الموردين الأقوياء )
  - احتلال مركزاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من منافسة المنافسين الجدد .

### ٢. إستراتيجية التمييز :

- وهي إستراتيجية تبني على أساس التفوق في المجالات التالية :
- التفوق الفني .
  - الجودة .
  - تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك .

## ٣. استراتيجيات التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع تنافسي أفضل في السوق من خلال:

- إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين .
- أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد .
- أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج .

واستراتيجيات التركيز عادة ما تتبع في اوضاع التدهور او بدايات التراجع داخل الصناعة التي تعمل في إبطارها الشركة أو المنظمة .

نهاية المحاضرة الثانية عشر

# المحاضرة الثالثة عشر

## التنفيذ الإستراتيجي

### عناصر المحاضرة :

- مقدمة
- تعريف التنفيذ الإستراتيجي
- عملية التنفيذ الإستراتيجي
- دور الاستراتيجيين في تنفيذ الإستراتيجية
- نموذج ماكينزي لتنفيذ الإستراتيجية
- القواعد الرئيسية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية
- الهياكل التنظيمية والتنفيذ الإستراتيجي
- الإستراتيجية ونظم الحوافز

### مقدمة

تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من أهم المراحل التي تمر بها إدارة استراتيجيات المنظمة لأنها تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية من ترتيب للهياكل تنظيمية وتحديد لأدوار قيادات الاستراتيجية في المنظمة وغيرها من الجوانب بالإضافة الى السياسات والإجراءات واللوائح ونظم الحوافز التي ستتبع في تنفيذ الاستراتيجية .

### تعريف التنفيذ الإستراتيجي

مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات .

### خطوات التنفيذ الإستراتيجي

هناك ثلاثة عشر خطوة متتابعة لتنفيذ الإستراتيجية هي :

#### ١. تحديد الإستراتيجية :

لا يعني تحديد الاستراتيجية هنا إختيار أو صياغة الاستراتيجية بل المقصود من تحديد الاستراتيجية هو المعالم والمهام والخطوات التي ستقود الى تنزيل الاستراتيجية الى أرض الواقع أو الى مرحلة التطبيق والتنفيذ .

#### ٢. تحديد المهام الإدارية :

من سيقومون بالإعداد للبرامج الاستراتيجية ومن سيقومون بتنفيذ الأنشطة المخططة ومن سيقومون بتحديد التطورات التي تحدث في مجال اداء الأنشطة التي تحقق اهداف الاستراتيجية الموضوعت .

#### ٣. تخصيص المهام لمختلف أجزاء المنظمة (إعادة الهيكلة) :

شئ ملازم لكل استراتيجية جديدة تقوم بتنفيذها المنظمة .  
**إعادة الهيكلة :** عبارة عن إعادة ترتيب للهياكل التنظيمية وترتيب للأنشطة وكذلك ترتيب للمجموعات والفرق والأفراد في سبيل تحقيق أهداف الاستراتيجية والوصول الى الاداء الاستراتيجي الأفضل .

#### ٤. فرض علاقات السلطة .

#### ٥. تخصيص الموارد لـوحدات الأعمال والإدارات الوظيفية :

وهو شئ هام جداً لأن لكل استراتيجية موازنات توجه الى برامج محددة ومن خلال هذه الموازنات والبرامج يمكن تخصيص الموارد لـوحدات الأعمال والإدارات التنفيذية .  
✓ وهذه الخطوة تعتبر الخطوة الأساسية التي تقود الى التحقق من كفاءة تنفيذ المهام الإدارية المختلفة .

#### ٦. وضع السياسات المسترشدها :

ويقصد بها وضع ادلة خاصة بموجهات عامة لتنفيذ الاستراتيجية .

#### ٧. توضيح الأهداف لمختلف المديرين :

تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الهامة جداً ، فيوضع لكل مدير أهداف من خلالها يستطيع توجيه المرؤوسين أو المنسوبين في الإدارات المختلفة الى وضع توجهات خاصة بوظائفهم .

#### ٨. وضع طرق لعملية قياس الإستراتيجية :

أي وضع مقاييس ومؤشرات محددة من خلالها يقاس نسب تنفيذ الأهداف الاستراتيجية .

#### ٩. بناء نظام إدارة معلومات .

#### ١٠. وضع نظام للحوافز .

#### ١١. العمل على تطوير وتنمية المواهب الإدارية :

وهي من الأشياء الهامة جداً ، فكل استراتيجية يصاحبها عدد من البرامج التطويرية والتأهيلية في سبيل تطوير وتنمية القدرات البشرية والإدارية وإظهار جوانب الإبداع الإداري والإبداع التنظيمي والإبداع البشري وهو ما يعتبر الأساس لتنفيذ أي استراتيجية ، وكذلك يعتبر المنطلق الذي تنطلق منه فكرة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة استراتيجية المنظمة وهو المدخل الذي تتبعه في دراسة هذا المنهج .

#### ١٢. التأكد من وضوح آليات الرقابة :

تلعب آليات الرقابة دور هام في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية لأنها تتابع خطوات وتتأكد من عدم حدوث انحرافات اثناء عمليات التنفيذ وكذلك تقوم بتقويم عمليات التنفيذ المختلفة .

#### ١٣. تقديم النتائج وتقدير الفجوات وتقديم المعلومات المرتدة :

هنا يتم مراجعة عملية التنفيذ وتحديد الفجوات ( Gaps ) لتحديد جوانب القوة والضعف في عمليات التنفيذ المختلفة للاستراتيجية ، ثم أخيراً تقديم المعلومات المرتدة لما تم من تنفيذه وبصوة سنوية لكي نتأكد من مدى تحقق أهداف الاستراتيجية ومن مدى كفاءة وفعالية إدارة الاستراتيجية في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي .



## نموذج ماكينزي لتنفيذ الإستراتيجية :

قدمت مجموعة ماكينزي للدراسات نموذج يتكون من سبع خطوات أشارت المجموعة الى أنها ضرورية لتنفيذ الإستراتيجية .

فاذا قمنا بمراجعة التفوق والتطور الذي أحدثته العديد من المؤسسات العالمية نجد انها اتبعت هذه الخطوات ومن أمثلة هذه المؤسسات :

- شركة تويوتا للسيارات .
- جامعة هارفرد في الولايات المتحدة .
- جامعة غرب متشغن .

وغيرها من المؤسسات التي أحدثت تفوقاً في الوصول الى ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات في العالم

وهذه الخطوات ( خطوات نموذج ماكينزي ) هي :

### ١. النظرة الى الإستراتيجية على أساس إنها تحقق الميزة التنافسية :

هي النقطة الاساسية او الخطوة الاساسية التي نبدأ من خلالها مرحلة التنفيذ لنجعل الهدف الأساسي من مرحلة التنفيذ تحقيق الميزة التنافسية .

ففي مراجعة الكثر من أعمال المؤسسات والأنشطة المختلفة التي قدمتها الكثر من مؤسسات الأعمال والمؤسسات الخدمية العالمية نجد أنها اتبعت اولاً شعار معن لتحقيق الميزة التنافسية ومعن لتطبيق ما نمتلكه من إبداعات ومقومات وقدرات وإمكانات .

### ٢. تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للهيكل التنظيمي :

بمعنى إعادة الترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي .

### ٣. إنشاء وتكوين الأنشطة المختلفة :

وهي المرحلة التي تنتزل فيها البرامج من الهياكل التنظيمية الى الأقسام الأفراد في شكل أنشطة مخططة لكل مجموعة أو لكل قسم أو إدارة أن تنفذ عدد من الأنشطة التي تحقق الاستراتيجية وأهدافها ومن خلالها يمكن الوصول الى الاداء المطلوب .

### ٤. أسلوب العمل :

تحديد اساليب العمل التي ستنفذ بها تلك الأنشطة .

### ٥. الهيئة الإدارية :

تكوين الهيئة الإدارية المشرفة على تنفيذ الاستراتيجية .

### ٦. القيم المشتركة :

اتباع القيم المشتركة التي تحقق الرؤية الاستراتيجية المحددة للوصول الى الاستراتيجية العامة والى تحقيق رؤية الشركة في المدى المنظور .

## ٧. المهارات :

تحديد المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية .  
والمهارات عادة ما تقاس بالأنشطة وشكل الأنشطة والاساليب المستخدمة في تنفيذ الأنشطة ثم ربطها بأساليب العمل والقيم المشتركة فمن خلال تحديد المهارات المطلوبة يحدد الأفراد الذين سيتولون العمليات الخاصة بتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية المخططة .

## القواعد الرئيسية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية :

### ١. التزام الرئيس التنفيذي بالتأكد من صنع واتخاذ القرارات بشأن الإستراتيجية :

وعملية صنع واتخاذ القرارات من أصعب وأعقد الأشياء التي تواجه الإدارة العليا في كثير من الأحيان والمستوى الأعلى في الإدارة التنفيذية .  
فالعملية تحتاج الى كثير من التفكير والدراسات الإعدادات القبلية ولذلك يجب أن يلتزم الرئيس التنفيذي بالتأكد من هذه الخطوة قبل البدء بتنزيل البرامج الى أنشطة للإدارات والوحدات المختلفة .

### ٢. المواءمة داخل التنظيم الحالي للمنظمة :

يجب أن تحدث المواءمة أي تشكيل التنظيم حسب ما تقتضيه عملية التطبيق والتنفيذ الاستراتيجي .

### ٣. أن تجعل الخطط الاستراتيجية جديرة بالثقة .

### ٤. إعداد وتخصيص الموارد

وهو من الأشياء الهامة سواءً موارد مالية أو موارد بشرية أو موارد تكنولوجية أو موارد مادية أخرى أو معدات وآلات .

### ٥. توافق الإستراتيجيات مع الثقافة الخاصة بالمنظمة أو وحدة الأعمال .

### ٦. إعداد نظام جيد لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية .

### ٧. ربط الحوافز بالاستراتيجية .

## الهيكل التنظيمية والتنفيذ الإستراتيجي :

- يرى عدد من المفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية أنه يجب أن يتبع الهيكل التنظيمي للإستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا .
- ويرى الفريد تشاندلر أحد مفكري الإدارة الإستراتيجية أن التغييرات في إستراتيجية النمو للمنظمة تؤدي إلى ظهور مشاكل إدارية جديدة ويتطلب ذلك هيكلاً تنظيمياً جديداً أو إعادة تطوير الهيكل التنظيمي الحالي . وهذا يشير صراحة إلى أن يرتبط الهيكل التنظيمي بالإستراتيجية وأن تعاد التشكيلات التكوينية المرتبطة بالهيكل التنظيمي الحالي وفقاً لمتطلبات الإستراتيجية المتبناة .

### الفريد تشاندلر:

ألف كتاب حول تاريخ الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وذكر أن تاريخ الصناعة في أمريكا يعود في نجاحه أولاً إلى الإدارة الإستراتيجية وتحديداً إلى ما اتبع من تخطيط إستراتيجي فعال .

## العلاقة بين نمو المنظمات والإستراتيجية والهيكل :

- هناك علاقة بين نمو المنظمات والإستراتيجية والهيكل التنظيمية حيث تتغير إستراتيجية المنظمة وهيكلها في حالات التالية :
١. زيادة حجمها .
  ٢. قيامها بالتنوع إلى منتجات جديدة والتوسع من حيث نطاقها الجغرافي .

### س : لماذا تتغير ؟

ج : لأن زيادة حجم المنظمة والتنوع في المنتجات يتطلب في الأساس تغيير الإستراتيجيات المتبعة والتحول إلى إستراتيجيات جديدة ففي هذه الحالة ستعيد المنظمة النظر في إستراتيجيتها الحالية ثم تعيد النظر في هيكلها الحالي وتبدأ في إعادة تشكيل وتكوين الهيكل من جديد وفقاً لمقتضيات ومتطلبات الإستراتيجية الجديدة .

## المركزية واللامركزية :

غالباً ما يفضل عند تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية اتباع اللامركزية لأن اللامركزية تتيح لمديري الإستراتيجية :

١. فرصة لتخصيص أطول وقت لصنع القرارات الإستراتيجية .
٢. ويمكنهم من صنع قرارات أكثر فعالية وأفضل من منظور التخطيط الإستراتيجي .

## الإستراتيجية ونظم الحوافز :

توجد مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها لضمان تحقيق التوافق بين الإستراتيجية ونظام الحوافز في مستوى مديري الإستراتيجية وهي :

١. الأهداف والمسئوليات وتاريخ إنجازها .
٢. مستويات الأداء الإستراتيجي كأساس لتحديد نظام الحوافز .
٣. مقارنة مستويات الأداء الفعلي وأهداف الأداء .

نظام الحوافز يلعب دور هام جداً في تحديد مستويات الاداء الفعلي وأهداف الاداء وانشاء منظومة لتحفيز الأفراد الذين يؤدون العمل بمستوى أعلى من المستوى المطلوب وخصوصاً في الأنشطة المرتبطة بالاستراتيجية .

نهاية المحاضرة الثالثة عشر

## المحاضرة الرابعة عشر

### التنفيذ الإستراتيجي ( الرقابة )

#### عناصر المحاضرة :

- مقدمة
- أدوات الرقابة الإستراتيجية
- نظم الرقابة الإستراتيجية
- خطوات الرقابة الإستراتيجية
- آليات الرقابة
- مراجعة الاستراتيجية
- المؤشرات المالية لتقييم الأداء
- القياس المقارن لأداء العمليات

#### مقدمة :

- الرقابة هي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الإستراتيجية .
  - أي بها تختتم كل العمليات الخاصة بتقييم ومراجعة وتحديد قياسات لأداء الاستراتيجية في كل عام وفي كل مرحلة من مراحل الاستراتيجية ، وتحديد الفجوات وتحديد الانحرافات لوضع مقترحات خاصة لتحسين الاداء في المراحل المقبلة .
  - أي كل مرحلة رقابة تبدأ من المرحلة السابقة والهدف الوصول الى المرحلة اللاحقة .
- الغرض من هذه المرحلة التحقق من إنجاز استراتيجيات المنظمة للأهداف والغايات ورسالة ورؤية المنظمة .

- هذه المرحلة ليست كسابقها مرحلة التنفيذ الاستراتيجي .
- فهي أكثر ارتباطاً بالاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الفرعية والأهداف العامة والأهداف المخططة والغايات والرسالة ورؤية المنظمة .
- لذلك هي أكثر المراحل حساسية وأكثر المراحل ارتباطاً بالعمليات الخاصة بتطوير تنمية الاستراتيجية للمنظمة .

#### أدوات الرقابة الإستراتيجية :

1. نظم الرقابة الإستراتيجية .
- إذا لم توجد نظم للرقابة الاستراتيجية فإننا لا نستطيع أن نتحدث عن أن المنظمة تنفذ استراتيجية .
2. آليات الرقابة الاستراتيجية .
  3. مراجعة الإستراتيجية .
  4. مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية .
  5. المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي .
  6. القياس المقارن لأداء العمليات .

## نظم الرقابة الإستراتيجية :

يتصف نظام الرقابة الإستراتيجية الفعال بثلاث خصائص وهي :

١. المرونة .
٢. تقديم المعلومات الصحيحة .
٣. إمداد المديرين بالمعلومات .

## خطوات الرقابة الإستراتيجية :

### ١. تحديد مستويات الأداء المستهدف :

ونقصد به أن هناك مؤشر محدد يوضع لقياس الاداء المستهدف ، فهل عمليات التنفيذ وصلت وفق المؤشر للمستوى المطلوب من هذا الاداء ؟ ام لم تصل ؟ هل كان مستوى الاداء ضعيف في سبيل الوصول الى تنفيذ الاهداف الاستراتيجية ام متوسط ام مرتفع ؟ كل هذه الجوانب تؤشر الى الفجوات التي تحدث في جوانب الضعف في تنفيذ الاستراتيجية ونقاط القوة في تنفيذ الأنشطة المختلفة التي تؤودا من اجل الوصول الى تحقيق الاستراتيجية .

### ٢. إعداد نظم القياس والضبط :

يلزم كل استراتيجية وضع عدد من الخطوات والمؤشرات الخاصة بالأداء الاستراتيجي ، وهنا في هذه الخطوة يتم إعداد نظم للقياس والضبط .

### ٣. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة :

وهي خطوة هامة جداً يقارن فيها الاداء الفعلي بمستويات الاداء المستهدفة وذلك لاستكشاف الفجوات في الاداء الفعلي في سبيل إيجاد المعالجات والحلول لمعالجة جوانب الضعف في المرحلت اللاحقة من مراحل تنفيذ الاستراتيجية أي في الاعوام المقبلة .

### ٤. تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم .

## آليات الرقابة باستخدام الحوكمة :

الحوكمة : تعبر عن العلاقة بين الأطراف المتعددة المشاركة في تحديد توجه وأداء المنظمات وهم :

١. أصحاب الأسهم .
٢. الإدارة .
٣. مجلس الإدارة .

- وقد اضيف لهم حالياً العاملين .

فأصبح العاملون جزء من الاطراف المشاركة في تحديد وتوجه اداء المنظمات .

- وكذلك العملاء او المستفيدين من خدمة المؤسسة .

مثال : إحدى الجامعات تكون أطراف الحوكمة المتعددة هي مجلس أمناء الجامعة وإدارة الجامعة وأعضاء هيئته

التدريس والموظفين والطلاب .

## مراجعة الاستراتيجية :

### تعريف مراجعة الإستراتيجية :

عملية فحص ودراسة لاستراتيجية المنظمة ككل أو إستراتيجية وحدات الأعمال المختلفة داخلها بغرض معرفة مدى تحقيق الإستراتيجيات للنجاح .

### أسباب قيام المنظمة بمراجعة الإستراتيجية :

١. فشل الاستراتيجية الحالية في إحداث النتائج المرغوبة .
٢. حدوث تغيير جوهري وأساسي في البيئة الخارجية للمنظمة .
٣. توقع حدوث فجوة في التخطيط بين الأهداف المالية الموضوعية للشركة والنتائج المنتظرة .
٤. وجود فريق إدارة جديد يرغب في وضع بصماته باتخاذ مجموعة من التصرفات .

### مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية :

تراجع مهام الإدارة الإستراتيجية في قائمة تلخص الموضوعات الرئيسية في مجالين :

- **المجال الأول** الإدارة الإستراتيجية .
- **المجال الثاني** صنع القرارات الإستراتيجية .

والقائمة هي على النحو التالي :

١. تقييم الأداء الحالي .
٢. مراجعة اعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا .
٣. تحليل البيئة الخارجية .
٤. تحليل البيئة الداخلية .
٥. تحليل العوامل الإستراتيجية .
٦. تقديم وتقييم البدائل الإستراتيجية المطروحة .
٧. تنفيذ الإستراتيجية والاستراتيجيات المختارة .
٨. مراجعة وتقييم الإستراتيجية المقترحة والأداء .

## المؤشرات المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي :

ويقصد بذلك :

١. النسب المالية .
٢. نسب السيولة .
٣. نسب الرفع المالي .
٤. نسب النشاط والدوران .
٥. نسب الأسهم .
٦. نسب النمو .

## القياس المقارن لأداء العمليات :

يعرف القياس المقارن لأداء العمليات بأنه عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز .

### يتم قياس الأداء المتميز عبر المراحل التالية :

١. الاستعداد للتغيير .
٢. إختيار العمليات المحورية .
٣. تشكيل فرق العمل المكلفة بمعايرة العمليات .
٤. تحديد أفضل الممارسات .
٥. تنفيذ أفضل الممارسات .

نهاية المحاضرة الرابعة عشر ( والحمد لله والشكر له )

لا تنسوننا من صالح دعائكم

أخوكم فهد

### الواجبات :

<p>(٢) <b>تعبّر الرؤية الاستراتيجية عن :</b></p> <p>(A) الخصائص المميزة للمنظمة .</p> <p>(B) <b>أمال وتطلعات المؤسسة .</b></p> <p>(C) المهددات والفرص امام المنظمة .</p> <p>(D) أوضاع وإمكانيات المنظمة .</p>	<p>(١) <b>يرجع كلمة استراتيجية الى أصل يوناني وتعني :</b></p> <p>(A) فن تطبيق التجارة .</p> <p>(B) فن الاستثمار .</p> <p>(C) فن التعاملات الاقتصادية .</p> <p>(D) <b>فن استخدام القوى .</b></p>
<p>(٤) <b>حدد مايكل بورتر خمس قوى بوصفها تهديداً ومخاطر على المنظمة منها :</b></p> <p>(a) الاستثمار المالي للشركات .</p> <p>(b) دخول السلع للأسواق .</p> <p>(c) <b>دخول منافسين جدد للصناعة .</b></p> <p>(d) إصدار الصكوك الاستثمارية .</p>	<p>(٣) <b>يشمل تحليل البيئة الاقتصادية :</b></p> <p>(a) القوى الاقتصادية .</p> <p>(b) القوى الاجتماعية .</p> <p>(c) القوى التكنولوجية .</p> <p>(d) <b>كل ما سبق .</b></p>
<p>(٦) <b>تعتبر بطاقة الاداء المتوازن وسيلة :</b></p> <p>(a) <b>لربط بين الاستراتيجية والأهداف .</b></p> <p>(b) للربط بين التنظيم والأسواق .</p> <p>(c) للربط بين الادارة والأسواق .</p> <p>(d) للربط بين العاملين والتنظيم .</p>	<p>(٥) <b>من المفاهيم الأساسية التي يطرحها مدخل الموارد :</b></p> <p>(a) <b>القدرات والكفاءات المحورية .</b></p> <p>(b) الاحتفاظ بالانتاجية والجودة .</p> <p>(c) المنتجات سهلة الاستخدام .</p> <p>(d) تقييم الاداء الاستراتيجي .</p>
<p>(٨) <b>تحقق اللامركزية الادارية عدة فوائد منها :</b></p> <p>(a) عدم إمكانية التفويض لصنع القرارات الاستراتيجية .</p> <p>(b) عدم إمكانية إتخاذ جميع القرارات الاستراتيجية</p> <p>(c) <b>إعطاء وقت أطول لصنع القرارات الاستراتيجية .</b></p> <p>(d) إمكانية تركيز القرارات الاستراتيجية .</p>	<p>(٧) <b>من الأدوات التي تساعد الادارة على اختيار الاستراتيجية :</b></p> <p>(a) القوى التنافسية العامة .</p> <p>(b) الابتكار والتعلم التنظيمي .</p> <p>(c) <b>مصنوفة جنرال اليكتريك .</b></p> <p>(d) مصنوفة العمل التنظيمي .</p>
<p>(١٠) <b>من الأدوات المستخدمة لتحقيق الرقابة الاستراتيجية :</b></p> <p>(a) المراجعة العامة .</p> <p>(b) المراجعة الادارية .</p> <p>(c) <b>المراجعة الاستراتيجية .</b></p> <p>(d) المراجعة المرحلية .</p>	<p>(٩) <b>يساعد التوافق بين الاستراتيجية والسياسات الاجراءات على :</b></p> <p>(a) <b>البناء التنظيمي القوي نحو تنفيذ الاستراتيجية .</b></p> <p>(b) البناء الداعم للقوى العامة الاستراتيجية .</p> <p>(c) البناء الرقابي لتقييم البيئة الاستراتيجية .</p> <p>(d) البناء الداعم لوحدة الاعمال الاستراتيجية .</p>