

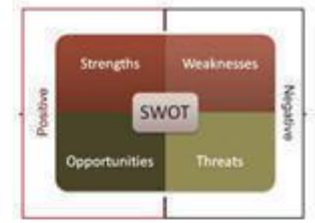
# مناخزلة ١



# تحليل البيئة الخارجية

البيئة الخارجية غير المباشرة

- العوامل الاقتصادية
- العوامل التكنولوجية
- العوامل السياسية
- العوامل الاجتماعية
- العوامل الثقافية



القوى الخارجية

البيئة الخارجية المباشرة

تحليل قوى التنافس



بيئة الأعمال

- المستوى الدولي
- المستوى القومي
- مستوى الصناعة



البيئة الخارجية العامة (الكلية)

- القوى التكنولوجية
- القوى الديموجرافية
- القوى الاجتماعية
- القوى السياسية
- القوى القانونية
- القوى الاقتصادية



معدل النمو الإقتصادي

معدلات الفائدة

معدلات سعر الصرف

معدلات التضخم والإنكماش



مدرسة

مدرسة

مدرسة

مدرسة

مدرسة



# نماذج تحليل الصناعة و التنافس



- نموذج اوستن
- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق
  - قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة
  - قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة
  - تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة
  - المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها

- خطر دخول منافسين جدد
- حدة المنافسة بين الشركات العاملة داخل صناعة ما
- قوة المساومة عند المشترين
- قوة المساومة عند الموردين
- مدى قرب البدائل من صناعة ما

- عوائق دخول منافسين محتملين للصناعة
- الصراع التنافسي
- محددات المنافسة بين الشركات
- عوائق الخروج من الصناعة

- 1 الولاء للماركة
- 2 مزايا التكلفة المظففة
- 3 اقتصاديات الحجم
- 4 تكاليف تحول المستهلك
- 5 اللوائح والأنظمة الحكومية

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

- 1 الهيكل التنافسي للصناعة
- 2 احوال الطلب
- 3 ارتفاع عوائق الخروج من الصناعة

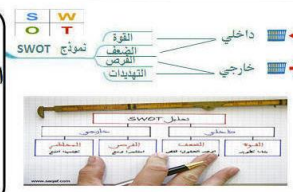
- الاستثمارات في الاصول الصناعية قليلة القيمة
- التكاليف الثابتة العالية للخروج
- الارتباط العاطفي بصناعة معينة
- اعتماد الشركة على صناعة وحيدة لتحقيق عوائدها

فهد العجائز

# الاختيار الاستراتيجي



مقدرة البديل (الاستراتيجية) على التعامل مع العوامل التي يحددها تحليل الفرص/التحديات - جوانب الضعف/القوة  
 مقدرة البديل (الاستراتيجية) على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الأثر السلبية  
 تحديد اتجاه مؤسسة ما في المرحلة المقبلة  
 اختيار أحد البدائل



الختار الاستراتيجية العلامة ومراجعة مستمرة للإستراتيجيات المختارة

تحديد موقع المنظمة في كل قطاع سوقي على المصفوفة فيما يتعلق بالمنتجات أو المتجات محل الدراسة

تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي معدل النمو في مبيعات المنتج والخصائص السوقية للمنظمة

تحديد القطاعات السوقية التي من خلالها تنمو المنظمة مناجاتها لكي تعرف المنظمة مركزها بين المنافسين في كل قطاع

خطوات تطبيقها

من خلال تحليل SWOT  
 تحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية  
 تحدد التهديدات والمخاوف في البيئة الخارجية  
 تحدد نقاط القوة المتوفرة لدى المؤسسة (مزاي تنافسية)  
 تحدد نقاط الضعف الموجودة لدى المؤسسة

نقاط الضعف / التهديدات  
 التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها  
 وضع الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب والتخفيف من أثر التهديدات التي قد تنتج عن نقاط ضعف من خلال تطوير

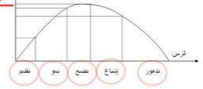
استراتيجيات للتخلص من نقاط الضعف وتحولها إلى نقاط قوة  
 استراتيجيات وقائية للتقليل من احتمالية حدوث التهديد أو شدة

نقاط الضعف / الفرص  
 التركيز على مجالات التطوير والتصسين  
 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

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

- 1 التركيز على متابعة وتحقيق الفرص الخارجية
- 2 وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستفادة من نقاط قوة في السعي لتحقيق الفرص الخارجية الممكنة
- 3 تكمن أهمية هذه الاستراتيجيات في السعي لتحقيق الفرص قصيرة المدى

## دورة حياة المنتج



المرحلة	الهدف	الخصائص
التقديم	الترويج	معدل نمو مرتفع، تنافس ضعيف، هامش ربح مرتفع، مخاطر عالية
النمو	الترويج	معدل نمو مرتفع، تنافس ضعيف، هامش ربح مرتفع، مخاطر عالية
النضج	الترويج	معدل نمو منخفض، تنافس قوي، هامش ربح منخفض، مخاطر عالية
التراجع	الترويج	معدل نمو سلبي، تنافس قوي، هامش ربح منخفض، مخاطر عالية

مصفوفة بوسطن  
 أكثر التماذج قبولاً وانتشاراً  
 مجموعة بوسطن الاستراتيجية  
 The Boston Consulting Group

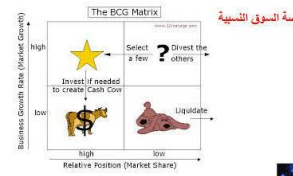
البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية  
 البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق

تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة  
 تمثل معظم الأعمال وهي في بدايتها  
 على المدراء الإستراتيجيون اتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التالية

إستراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي وزيادة الحصة السوقية  
 إستراتيجيات الإحتفاظ: المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق  
 إستراتيجيات الإستقرار النسبي: الإحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي

حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق  
 تتميز تلك الوحدات أو المنتجات بالإخفاض الكبير في حجم المبيعات وإخفاض الأرباح  
 إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة  
 تتبع المنظمات إحدى إستراتيجيات الإكتساح المتعددة

إستراتيجية الحصاد أو الهندية

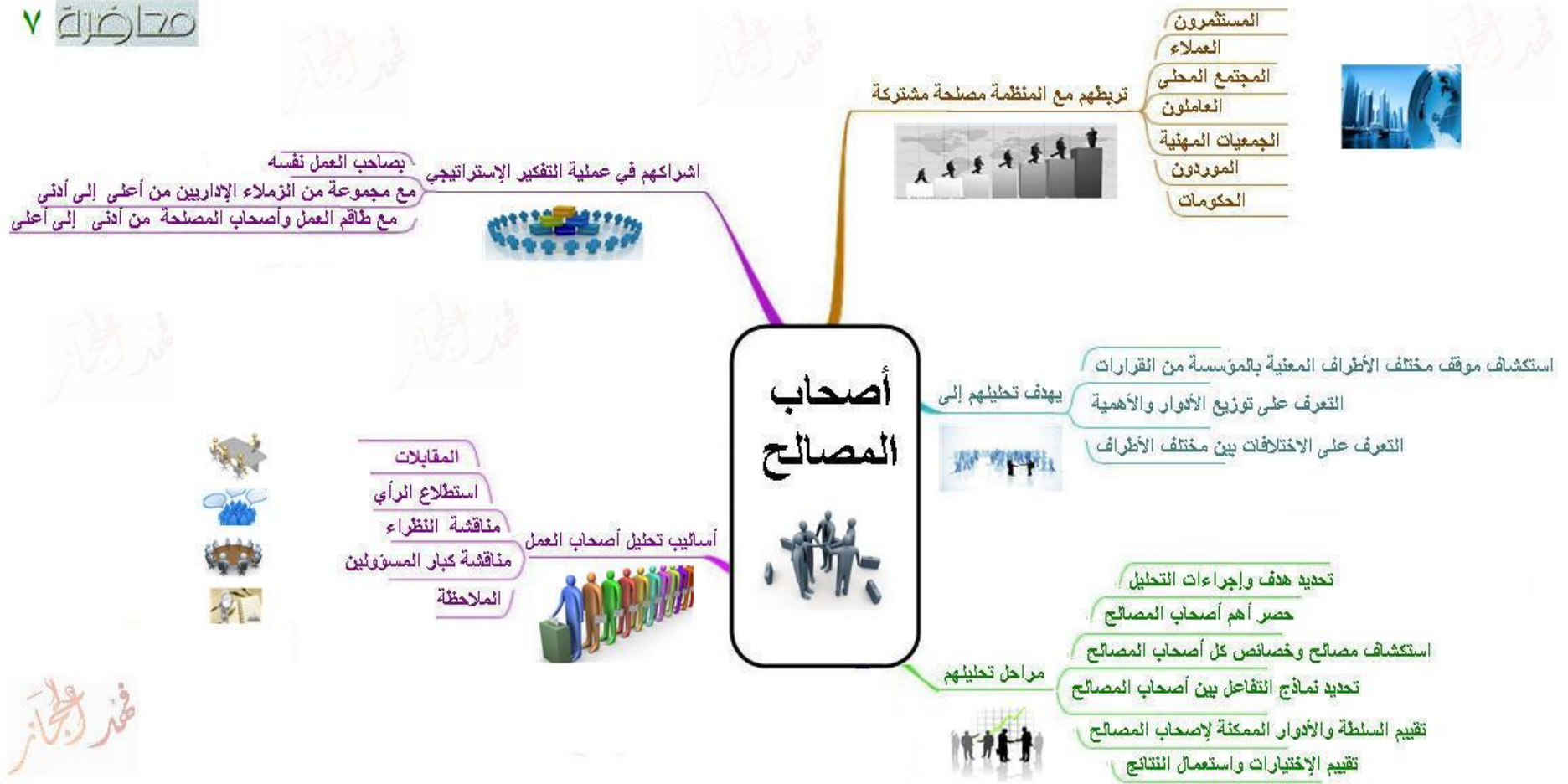


لتنمى بارئفاع معدل النمو و ارتفاع في الحصة السوقية  
 اتباع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الإستثمارات والنمو

تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي  
 انخفاض في الإقبال والتكاليف و تتمتع بمعدل نمو لسوق بطيء أو منخفض أو أخذاً بالتدهور  
 الإستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة

إدارة النقدية





## مناقشة ١٠

**الوضع المتحفظ:** يتفق عندما تكون المنظمة ذات موقف قوى وليس لها ميزة تنافسية ملموسة على منافسيها وتعمل في بيئة مستقرة وتتمتع بمركز ضعيف داخل الصناعة

**الوضع الهجومي:** يتحقق عندما تكون المنظمة ذات مركز مالي قوى وتعمل في صناعة قوية في ظل بيئة خارجية مستقرة وتتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها

**الوضع التنافسي:** يتحقق عندما تعمل المنظمة داخل صناعة جذابة وبيئة غير مستقرة يمكنها من التنافس لما لديها من ميزة تنافسية ولكن يمكن ان يكون لها نقطة ضعف في مركزها المالي

**الوضع الدفاعي:** يمثل موقفاً سلبياً، ويكون عندما يكون المركز المالي ضعيفاً، وتعمل أيضاً داخل صناعة ضعيفة وبيئة خارجية غير مستقرة، وتتصف بوجود ميزة تنافسية محدودة مقارنة بمنافسيها



تحديد الموقف الاستراتيجي

# مصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي والتصرف (SPACE)

اطار استراتيجية

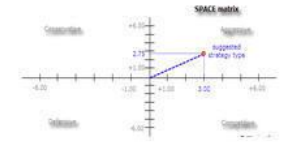
- الإستراتيجيات الهجومية
- الإستراتيجيات المتحفظة
- الإستراتيجيات الدفاعية
- الإستراتيجيات التنافسية

مكونات الإستراتيجية

- المركز المالي
- الميزة التنافسية
- الاستقرار البيئي
- قوة أو مركز الصناعة

خطوات إعدادها

- اختيار مجموعة من المتغيرات لتحديد المركز
- تخصيص قيم رقمية لكل بعد من ابعاد المصفوفة حسب الأهمية
- حساب درجة متوسطة لكل من الأبعاد
- رصد الدرجات المعطاة لكل بعد من الأبعاد
- تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة تمهيداً لتحديد نوع الإستراتيجيات المناسبة



الميزة التنافسية  
الاستقرار البيئي  
مركز الصناعة

مناقشة

# مناظرة ١١

## مصفوفة جنرال اليكتريك و ماكينزي

معايير تقييم جاذبية الصناعة

- حجم السوق
- معدل نمو السوق
- إستقرار توزيع المنافسين
- أرباح الصناعة
- موسمية الطلب
- دورة الأعمال
- تأثير العوامل الإجتماعية



معايير تقييم وحدة الأعمال (الموقف التنافسي)

- حصّة السوق النسبية
- هامش الربح بالمقارنة مع المنافسين
- مقدرة التنافس على أساس السعر
- الجودة
- المعرفة التامة بالمستهلك أو السوق
- جوانب القوة أو الضعف التنافسية
- الإمكانيات التكنولوجية
- القدرات الإدارية
- الكفاءات البشرية
- البحوث والتطوير
- الإبداع



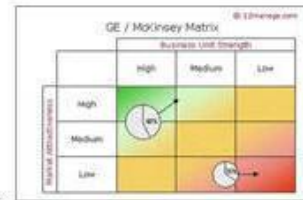
قوة الأعمال / جاذبية الصناعة

	قوي	متوسط	ضعف
مرتفع	↑	↕	↓
منخفض	↓	↕	↑
متوسط	↕	↕	↕

مفهومها

تطوير لفكرة محفظة الأعمال لتفادي الضعف في نموذج بوسطن

مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة  
تخدم كل منها سوق ومنتج معين  
القطاعات السوقية هي المستهدفة من قبل وحدة الأعمال



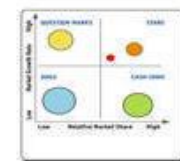
GENERAL ELECTRIC (M.Kinsey) MATRIX

مدى جاذبية الصناعة

نوع محفظة الأعمال

محور رأسي  
محور أفقي

الموضع التنافسي



وحدة الأعمال الاستراتيجية

قطاع الأعمال  
خط الإنتاج  
مركز ربحية



نموذج المصفوفة

عذر الجانز



## أنواع الإستراتيجيات

### الإستراتيجيات على مستوى المنظمة

- 1 إستراتيجية النمو المتمركز التركيز على منتج واحد مريح
- 2 إستراتيجية تنمية السوق إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي
- 3 إستراتيجية تنمية المنتج تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة ويمكن بيعها في الأسواق الحالية
- 4 إستراتيجية الابتكار تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية
- 5 إستراتيجية التكامل الأفقي زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية في نفس مجال النشاط الحالي من خلال إنشاء وحدات في الشركة
- 6 إستراتيجية التكامل الرأسى إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها ونظام توزيع داخلي
- 7 إستراتيجية المشروعات المشتركة تكوين كيان جديد من من خلال التعاون مع شركة أخرى
- 8 إستراتيجية التنوع المترابط دخول الشركة في مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال الإستثمار الرئيسي من حيث التكنولوجيا
- 9 إستراتيجية التنوع غير المترابط الإستحواذ أو الإندماج مع شركة أخرى مختلفة تماماً من حيث نوعية الأعمال
- 10 إستراتيجية تقليص النشاط مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال متوعة لتخفيض التكلفة
- 11 إستراتيجية التخليص إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة
- 12 إستراتيجية التصفية بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها



- 1 إستراتيجيات الإستثمار
- 2 إستراتيجيات مرحلة النمو
- 3 إستراتيجيات مرحلة الركود
- 4 إستراتيجيات مرحلة التثبيح
- 5 إستراتيجيات مرحلة التدهور

1 إستراتيجيات مرحلة النمو الأولى بناء حصص في السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة

2 إستراتيجيات مرحلة النمو تحسين موقفها التنافسي النسبي في سوق يتسم بالنمو السريع

3 إستراتيجيات مرحلة الركود حصص الشركة السوقية، والتثبيح في مرحلة الركود الطفيف والتي تتميز بالزيادة البطيئة في الطلب

4 إستراتيجيات مرحلة التثبيح بانخفاض معدل نمو السوق ولذلك تتبنى الشركات إستراتيجيات التمييز والقيادة في التكلفة

5 إستراتيجيات مرحلة التدهور في مرحلة تدهور الصناعة يشهد الطلب يكون الطلب منخفضاً وتستخدم إحدى الإستراتيجيات التالية

- إستراتيجية تمركز السوق
- إستراتيجية التصويب
- إستراتيجية تخفيض الأصول
- إستراتيجية التصفية



### إستراتيجيات دخول الأسواق العالمية

- إستراتيجية التصدير
- إستراتيجية الترخيص
- إستراتيجية الأنواع المشتركة
- التحالفات الإستراتيجية



### الإستراتيجيات العامة للتنافس

- إستراتيجية القيادة في التكلفة تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين لتحقيق بعض المزايا وهي الموقع الأفضل بين المنافسين والحصانة ضد العملاء الأقوياء
- إستراتيجية التمييز تبنى على أساس التفوق في الفنى و الجودة و تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك
- إستراتيجيات التركيز بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين او التركيز على سوق جغرافي محدد



## مناظرة ١٤


مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية

- تقييم الأداء الحالي
- مراجعة أعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا
- تحليل السنة الخازجة
- تحليل البيئة الداخلية
- تحليل العوامل الإستراتيجية
- تقديم وتقييم البدائل الإستراتيجية المطروحة
- تنفيذ الإستراتيجية و الإستراتيجية المختارة
- مراجعة وتقييم الإستراتيجية المقترحة والأداء




القياس المقارن لأداء العمليات

- الإستعداد للتغيير
- إختيار العمليات المحورية
- تشكيل فرق العمل المكلفة بمعايرة العمليات
- تحديد أفضل الممارسات
- تنفيذ أفضل الممارسات



مراجعة الإستراتيجية

- فشل الإستراتيجية الحالية في إحداث النتائج المرغوبة
- حدوث تغيير جوهري وأساسي في البنية الخارجية للمنظمة
- توقع حدوث فجوة في التخطيط بين الأهداف المالية الموضوعة للشركة والنتائج المنتظرة
- وجود فريق إدارة جديد يرغب في وضع بصماته باتخاذ مجموعة من التصرفات



آليات الرقابة باستخدام الحوكمة

- أصحاب الأسهم
- الإدارة
- مجلس الإدارة


العلاقة بين الأطراف المتعددة المشاركة وأداء المنظمات



## 2 التنفيذ الإستراتيجي

### أدوات الرقابة

الرقابة: المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الإستراتيجية



نظم الرقابة الإستراتيجية

- آليات الرقابة الإستراتيجية
- مراجعة الإستراتيجية
- مراجعة مهام الإدارة الإستراتيجية
- المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي
- القياس المقارن لأداء العمليات

### نظام الرقابة


المرونة

- تقديم المعلومات الصحيحة
- إمداد المديرين بالمعلومات



### خطوات الرقابة

- تحديد مستويات الأداء المستهدف
- إعداد نظم القياس والضبط
- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة
- تقييم النتائج وإتخاذ التصرف الملائم



المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي



- النسب المالية
- نسب السيولة
- نسب الرفع المالي
- نسب النشاط والدوران
- نسب الأسهم
- نسب النمو