



# محتوى مادة الإدارة الاستراتيجية

المستوى السادس - عام ١٤٣٣/١٤٣٤

اعداد أخصائكم

الكتاب المقرر :

\*\* عيسى حيرش: الإدارة الاستراتيجية، دار الوراق للنشر، عمان ٢٠١١

B13

( اللهم إني أسألك فهم النبيين و حفظ المرسلين و الملائكة المقربين، اللهم اجعل ألسنتنا عامرة و قلوبنا بخشيتك و أسرارنا بطاعتك إنك على كل شئ قدير و حسبنا الله و نعم الوكيل )

## المحاضرة الأولى

### - مفاهيم الاستراتيجية -

#### بيئة الأعمال

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

#### استمرارية المنظمات تتوقف على :

- ضمان مواءمة المنظمة مع تحولات البيئة
- التعرف على أسباب النجاح و الفشل
- اختيار الآليات والسبل الأنسب لتحقيق الأهداف
- بناء القدرات الإستراتيجية وهي العوامل التي تصنع النجاح للمنظمة ويصعب على الغير تقليدها
- التحكم في توظيف القدرات الإستراتيجية
- التوافق بين الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة والقدرات التي تطورها

#### منظمات عملاقة زالت :

دايوو ، جنرل موتورز ٢٠٠٩ ، بنك Lehman Brothers سنة ٢٠٠٨  
شركة Iridium لأنظمة الهاتف عبر الساتل ، انرون ، وورلد كوم

#### شركات ظهرت صغيرة لكنها تملقت في وقت قصير :

twitter facebook amazon Microsoft Google YAHOO!

## تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff

### قرارات استراتيجية

هي قرارات طويلة المدى تهدف الى خلق اودعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن تنافسيته

### قرارات تكتيكية

هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصا الأبعاد الوظيفية في المنظمة

### قرارات تشغيلية

هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة

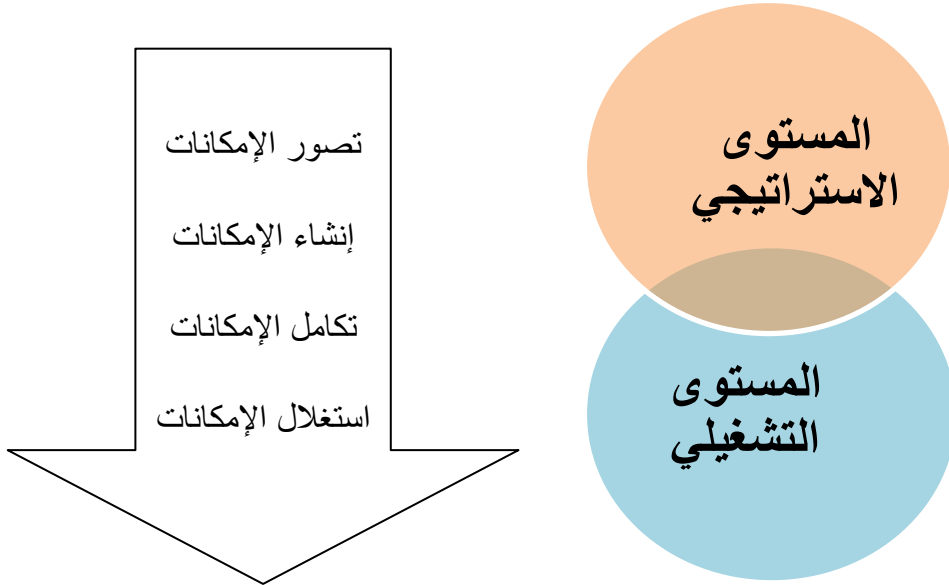
## موضوعات القرارات الإستراتيجية



## القرارات التكتيكية والإستراتيجية

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

## تقاطع المستوى الاستراتيجي مع التشغيلي



## 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 .

## تابع - تعريف الاستراتيجية

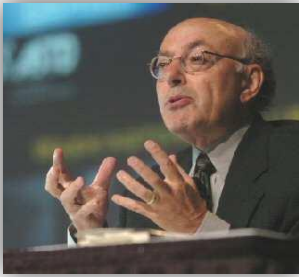
اما من الناحية الاصطلاحية فالتعاريف والمعاني كثيرة :

**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

## الإستراتيجية كل مركب :



حسب ( Mintzberg ) الإستراتيجية هي كل مركب من :

- **الخطة** : سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما .
- **الوضعية** : الموقع المرغوب في تحقيقه داخل المحيط .
- **الأفق** : النظرة إلى العالم المقترنة مع مختلف أعضاء المنظمة .
- **النموذج** : النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة .
- **الحيلة** : التوجه الذي تتبناه المنظمة للتفوق على المنافسة .

( الأسطورة الهندية التي تتحدث عن الفيل وجماعة العميان تعكس بشكل عميق الحكمة مدى بساطة ومحدودية الوعي البشري وعجزه عن رؤية تمام المشهد بصورة شمولية .

فالأسطورة تذكر أنه عندما مر جماعة العميان بفيل التقوا حوله محاولين استكناه طبيعة هذا المخلوق الضخم صاحب الصوت الهائل ، فقام كل منهم بتلمسه ووصف الجزء الذي وقعت عليه يده فقط ، فكانت أوصافهم عندها متفاوتة مختلفة باختلاف المساحة التي وصفوها، أو وصلت لها أطراف أصابعهم ، على الرغم من كونهم جميعاً كانوا يتحدثون عن مخلوق (أو أمر أو قضية) واحدة مشتركة، والحقيقة المطلقة هي سؤال فلسفي قديم لطالما اختلف حوله الفلاسف ) .

## تعريف الاستراتيجية

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 .



## خصائص الاستراتيجية

- الاستراتيجية عمل فكري
- تؤدي الى تخصيص الموارد
- تلزم المنظمة على المدى الطويل
- تحدد مجالات نشاط المنظمة
- تحدد علاقات المنظمة مع بيئتها
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها
- تستهدف التوفيق بين تطلعات اصحاب المصلحة
- تستثمر التفكير العقلاني والقدرات الحدسية للمديرين

## مستويات الإستراتيجية :

### (أ) إستراتيجية المنظمة ككل :

إستراتيجية كوكا كولا هي التخصص في المشروبات الغازية والبيع بالأسعار المنخفضة

### (ب) إستراتيجية مجال نشاط استراتيجي :

استراتيجيات تويوتا حسب أنواع الزبائن

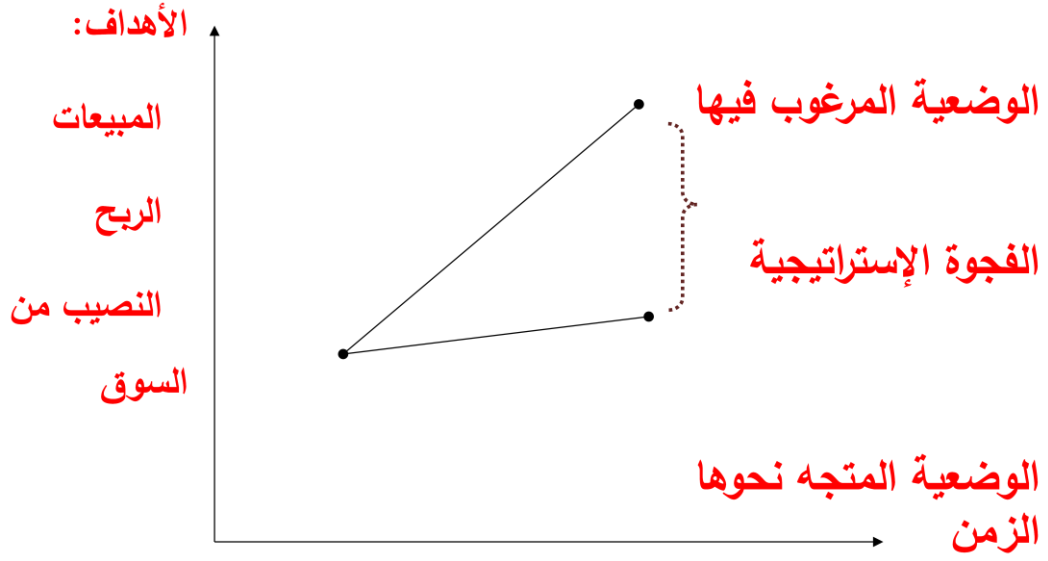
### (ج) إستراتيجية وظيفية : (تسمى ايضا سياسات)

استراتيجيات تنوع مصادر التوظيف في الجامعات السعودية

## التخطيط الاستراتيجي

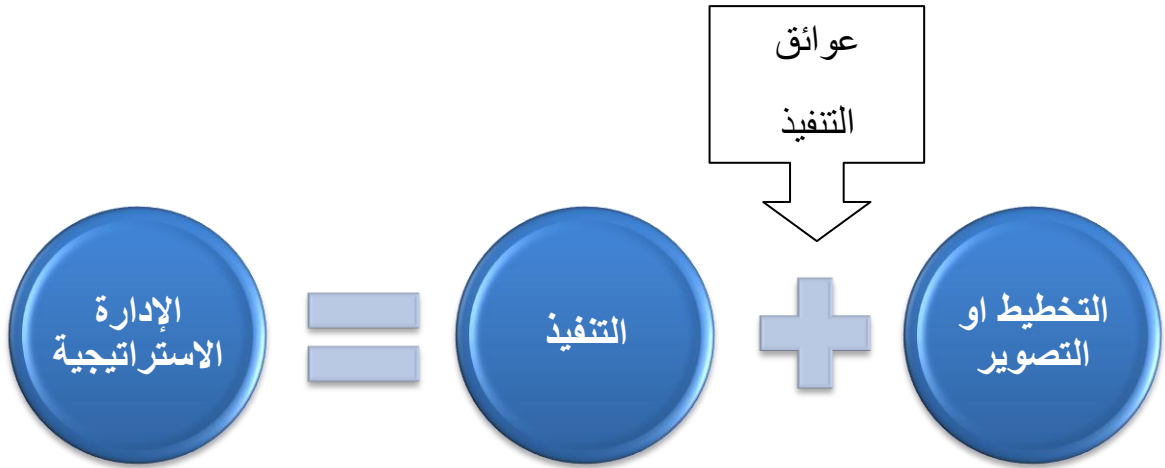
- يعرفه Ackoff التخطيط بأنه " تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه . لذلك فهو عملية مستمرة تستلزم بناء و تقييم مجموعة من القرارات المترابطة التي تسبق الفعل وتتدخل في الوضعيات التي تكون فيها احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة ضعيفة "
- التخطيط الاستراتيجي يأخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار
-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

## الفجوة الاستراتيجية



## الإدارة الإستراتيجية

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



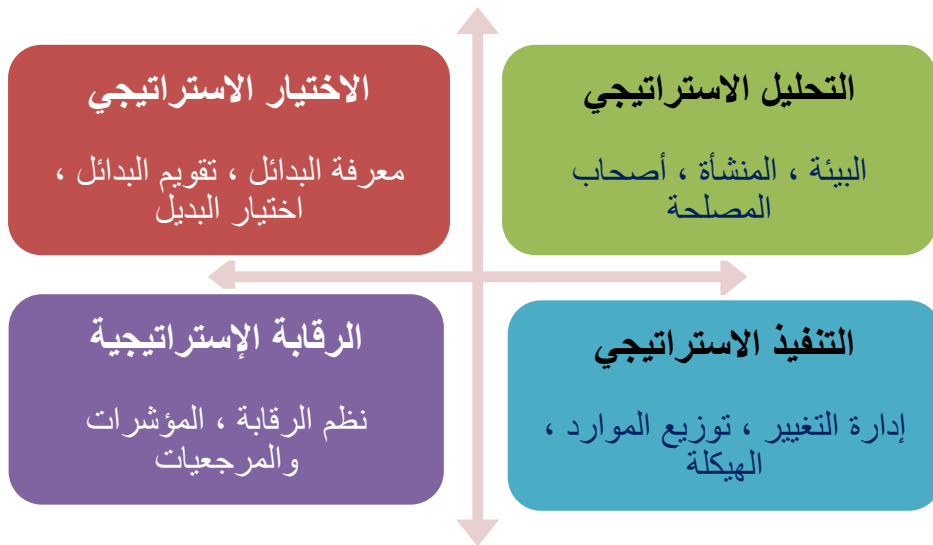
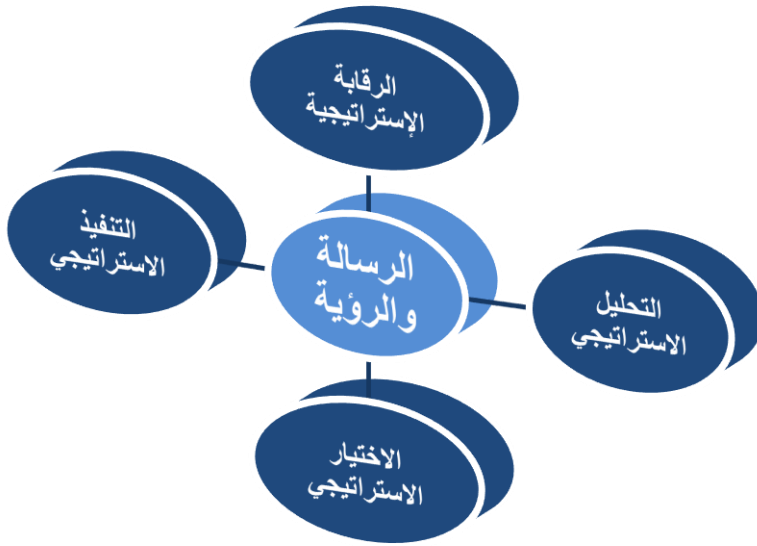
## تعريف الإدارة الإستراتيجية

مجموعة القرارات والأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة ...

مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة

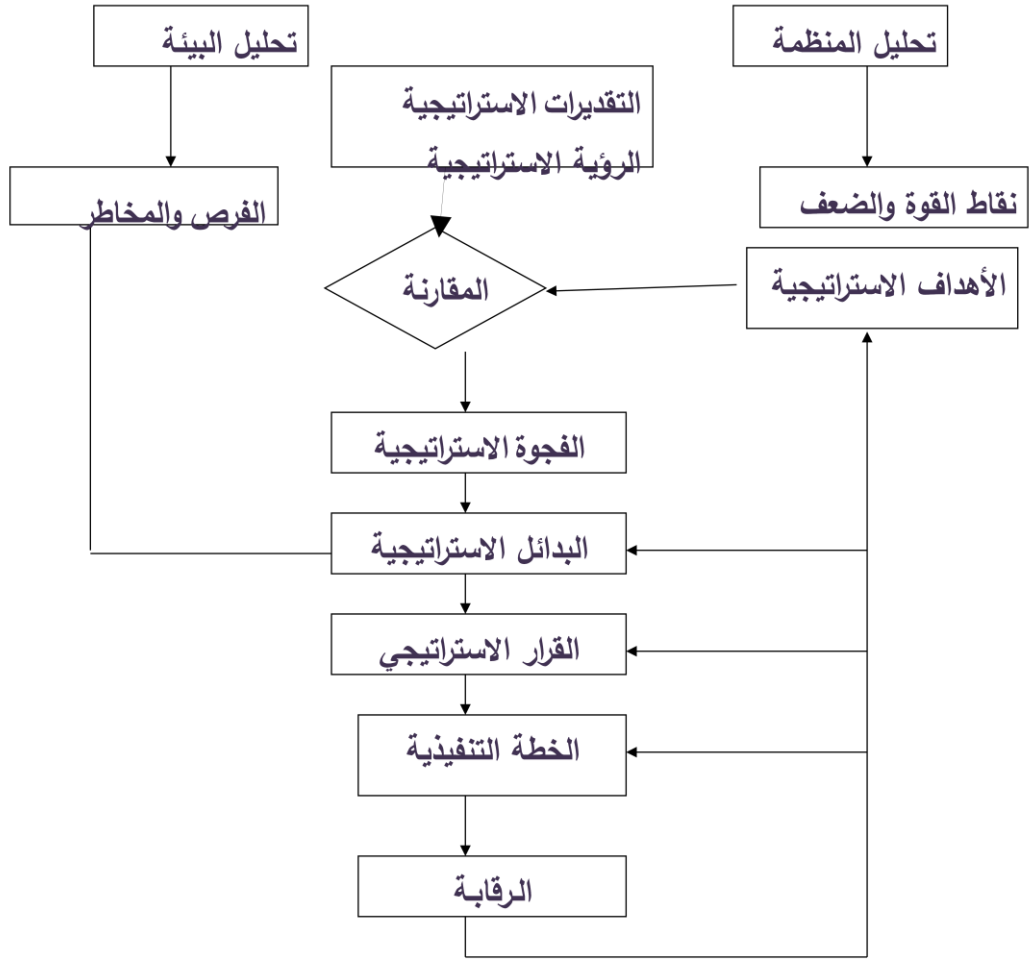
التحليل الاستراتيجي الذي يسمح بتحديد الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، وتبني الخيارات الإستراتيجية وتقييمها والمفاضلة بينها، والتوظيف الاستراتيجي الذي يخص في نفس الوقت التخطيط والتنفيذ للاستراتيجيات المختارة وتسيير التغيير الذي تفرضه هذه الخيارات

## عمليات الإدارة الإستراتيجية





## المسار الاستراتيجي



أنتهت المحاضرة



## المحاضرة الثانية ٢

### - رسالة ورؤية المنظمة -

#### 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 .

#### رسالة المنظمة

##### التعريف:

هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها والذي يبين السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها

- تصف الرسالة فلسفة المنظمة وأسلوبها في مجال الاعمال .
- هي عبارة عامة تحدد السبب الرئيسي لتواجد المنظمة، تتغير على المدى البعيد كلما غيرت المنظمة من نشاطها .

#### 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 ؟

## عناصر الرسالة

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

## نماذج الرسائل

أن نكون أكثر المصارف نجاحاً محلياً و عالمياً من خلال خدمات متميزة، ووسائل تقنية حديثة، وموظفين أكفاء، ومنتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية .



في أرامكو السعودية نقوم بما هو أكثر من تزويد العالم بالطاقة، فنحن نطور شركات جديدة وندعم الاقتصاد ونعزز الابتكار .



الريادة في الشراكة المجتمعية من خلال التميز في التعليم والبحث العلمي والقيادة .



(جامعة هارفارد) نحن نعد القادة الذين يصنعون الفارق في العالم .



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 .



رواد في عالم يتجدد ، نحقق فيه تطلعات عملائنا لنبلغ معهم آفاقاً جديدة .



نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد بسعر معقول وخدمة حسنة .



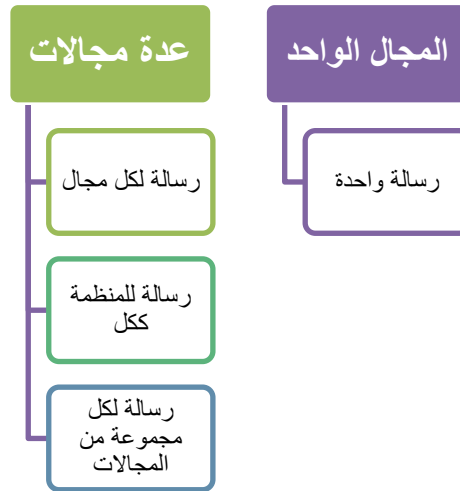
## دور الرسالة في إحداث التغيير

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

## متطلبات الرسالة الفعالة

- (١) النظرة الثاقبة لرواد المنشأة
- (٢) توفر المعلومات الدقيقة عن البيئة وعن قدرات المنظمة
- (٣) المشاركة أو أن تكون معدة ومقتسمة من قبل الجميع
- (٤) ميزة التحدي والواقعية
- (٥) تبني التكامل بين وحدات المنشأة
- (٦) أخذ البيئة وقدرات المنشأة بعين الاعتبار
- (٧) الوضوح ودقة التعبير
- (٨) الاستجابة لرغبات أصحاب المصلحة

## الرسالة ومجالات نشاط المنظمة



## الرؤية

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

التعريف:

- عبارة قصيرة تصور المستقبل المرغوب فيه جداً من قبل المنظمة
- هي صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية

حسب Collin & Porras الرؤية هي : فلسفة لتوجيه المنظمة وصورة منظورة يعبر عنها في شكل هدف والتزام واضحين.

تظهر الرؤية في شكل تحدٍ

مثلاً : أن تكون المنظمة من بين الرواد الخمس الأوائل عالمياً خلال الخمس سنوات المقبلة

## سمات الرؤية الفعالة

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

## نماذج للرؤى

شركة مصرفية رائدة موثوقة تقدم حلولاً مالية مبتكرة لتحسين أسلوب حياة الناس في كل مكان.



**Microsoft** خلق الخبرات التي التي تجمع سحر البرمجيات بقوة خدمات الأنترنت في عالم الوسائل

أن تكون جامعة الملك فيصل احدي الجامعات الرائدة في الشراكة المجتمعية من خلال التميز في التعليم والبحث العلمي والقيادة.



جامعة الملك سعود الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة

ان نكون الصانع الأكثر نجاحاً في صناعة السيارات



مبيعات بقيمة 5 بليون ريال بجهود 500 موظف خلال 5 سنوات



## القيم

التعريف :

هي مجموعة أحكام ومعايير، اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه .

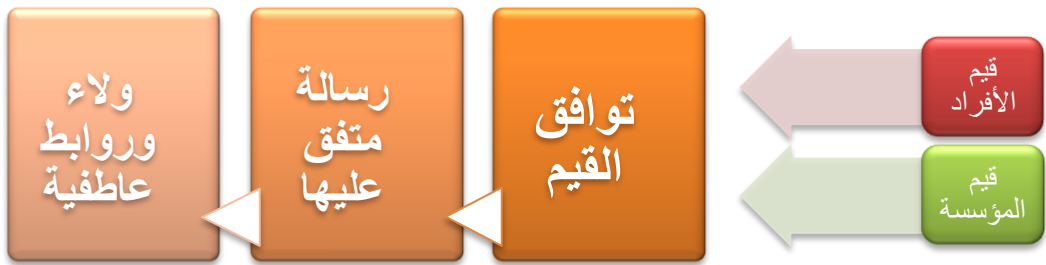
## أهمية القيم :

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

## قيم الفرد وقيم المؤسسة

ماذا تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية .

الأمانة – التعاون – الإخلاص – التضحية – الولاء - احترام المراجعين (المستفيدين)



## نماذج القيم

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

سابك  
sabic

الأمانة ، الالتزام ، التعاون ، الاحترام ، المبادرة ، الوفاء

STC  
الاتصالات السعودية

## الغايات

التعريف :

وضعايات مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تشتقها من رؤيتها ورسالتها .

غايات جامعة الملك فيصل :

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

## الأهداف الاستراتيجية

التعريف :

هي وضعايات مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها

تشتق من رؤية المؤسسة وتتميز بـ :

- تكون محددة (Smart) ... (اعتقد الدكتور قصده *Specific*)
- قابلة للقياس (Measurable)
- قابلة للتحقيق وفيها نوع من التحدي (Attainable)
- واقعية (Realistic)
- محددة في الزمن (Time limited)

امثلة

- تحقيق المنظمة نسبة ١٠% كنصيب سوق خلال السنة المقبلة .
- تحقيق ١٥% من عوائد المنظمة من المنتجات الجديدة خلال الثلاث سنوات القادمة .
- الاستحواذ على ثلاثة شركات جديدة خلال الثلاث سنوات القادمة .

## الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي الهدف الأساس للاستراتيجية .

- الميزة التنافسية تضمن البقاء للمنظمة وتحقق لها التفوق التنافسي .
- حسب بورتر : الميزة التنافسية هي القيمة التي تنشئها المنظمة لربائنها .
- قد تأخذ الميزة التنافسية اشكالاً عديدة : نوعية المنتج ، السعر ، وظائف المنتج ، مكان البيع ، التغليف ، التصميم ، تنوع المنتجات ....

## المحاضرة الثالثـة

### - التحليل الاستراتيجي -

#### التحليل الاستراتيجي

هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها . يتم هذا التحليل من خلال :

- تحديد العوامل وطبيعتها
  - تحديد اتجاهات هذه العوامل
  - تحديد طبيعة التأثير ومستواه
  - يتم التحليل الاستراتيجي على مستويين اساسين :
    - مستوى المنظمة
    - مستوى البيئة الخارجية
- الى هذين البعدين نضيف تحليل اصحاب المصلحة .

#### تحليل البيئة الخارجية

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

تحليل البيئة هو :

- ✓ دراسة مختلفة العوامل من حيث عناصرها، تأثيراتها واتجاهاتها .
- ✓ بناء فهم وتصور عن السياق الذي تعيش فيه المنظمة .

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

#### مستويات البيئة الخارجية

تتوزع عوامل البيئة على مستويين :

- ( ١ ) البيئة الكلية او العامة
- ( ٢ ) البيئة الخاصة ( مستوى الصناعة ، مستوى السوق )

مراحل تحليل البيئة :

- ١ . فهم طبيعة البيئة ... (تابع الصفحة ١٦)
- ٢ . فحص القوى البيئية حسب مستوياتها ... (تابع الصفحة ١٨)
- ٣ . خلاصة تحليل البيئة ... (تابع الصفحة ٢١)



## (١) فهم طبيعة البيئة

يتناول فهم طبيعة البيئة :

### اللايقين

ماهي درجة عدم التأكد  
ماهي أسباب عدم التأكد  
كيف يتم التعامل مع عدم التأكد

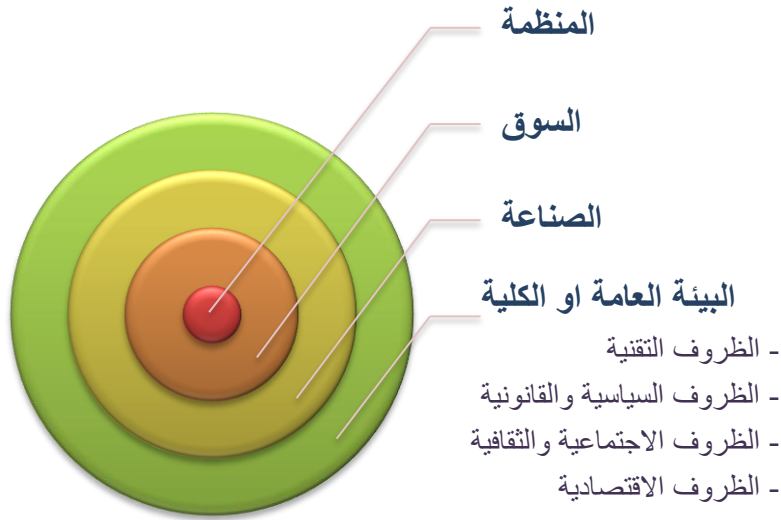
### الدينامية أو الحركية

سرعة تغير العوامل

### التعقيد

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

## رسم توضيحي لمستويات البيئة الخارجية



## فحص القوى البيئية

### البيئة الكلية او العامة :

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

تحلل البيئة الكلية بحسب طبيعة العوامل او المتغيرات، ويسمى هذا الفحص بتحليل PEST :

- ١ - العوامل السياسية والقانونية (Political)
- ٢ - الظروف الاقتصادية (Economical)
- ٣ - الظروف الاجتماعية والثقافية (Social)
- ٤ - الظروف التكنولوجية (Technological)

## البيئة السياسية والقانونية

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

## البيئة الاقتصادية

- 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

## البيئة الاجتماعية والثقافية

- 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
- تغير الأنماط الاستهلاكية
- اهتمام العميل بالخدمات

## التطورات التكنولوجية

- المستوى التكنولوجي للبلد
- سرعة تطور التكنولوجيا
- تكلفة التكنولوجيا
- الحكومة الالكترونية
- التجارة الالكترونية
- نظام الدفع
- مراكز البحث والتطوير
- الجامعات

## ٢. فحص القوى البيئية حسب مستوياتها

تدرس البيئة الخاصة للمنظمة من حيث :

- جاذبية الصناعة

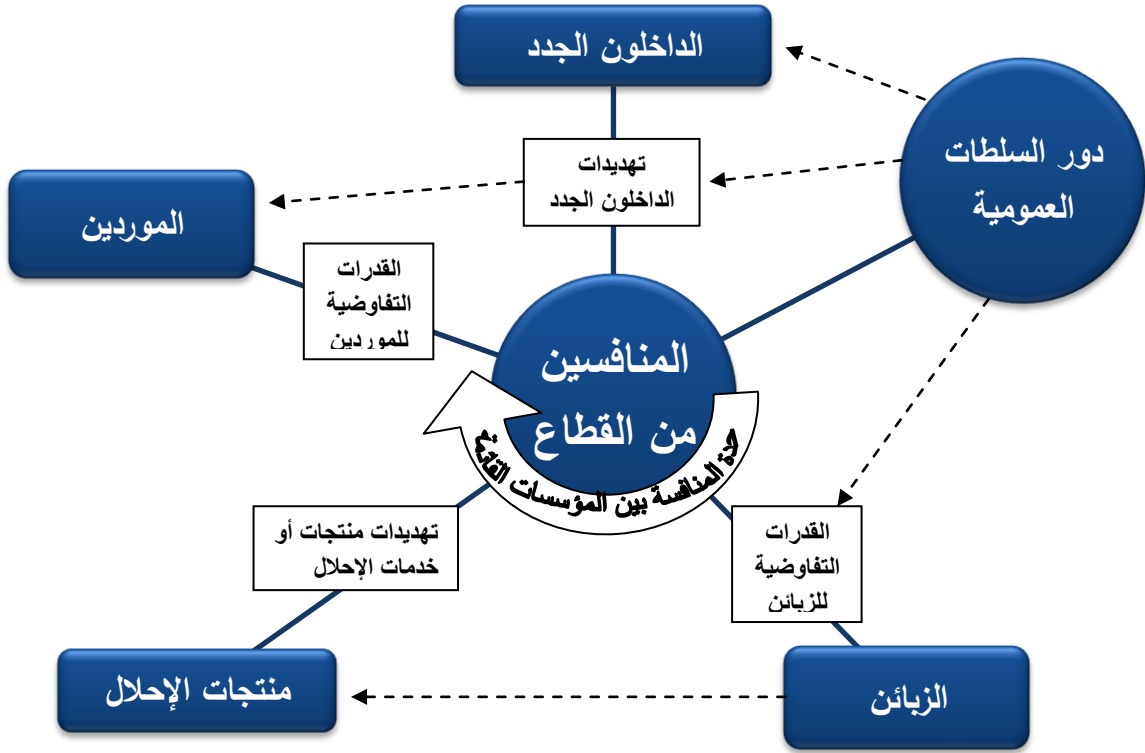
- حجم الطلب
- نمو الطلب
- دورة حياة المنتج
- دوران البيع ومدى تأثير الصناعة بالأوضاع العامة
- الموسمية
- الربح ...

## المجموعات الاستراتيجية

هي مجموعة المنظمات النشطة في نفس الصناعة والتي لها نفس الخصائص الاستراتيجية ، كالتكنولوجيا ، درجة التخصص ، الحجم ... في مجال السيارات مثلا :

- شركات ذات نوعية وتميز عاليين ( لكزس ، مرسيدس ، فولكسفاغن ، ج م ... )
- شركات بتميز متوسط موجهة للفئات المتوسطة والمحدودة ( تويوتا ، بيجو ، رينو ، هوندا ، نيسان ، سوزوكي ... )
- شركات متجهة نحو المنتجات الضعيفة التميز ( كيا ، هونداي ، تاتا ، ... )

## تحليل القوى التنافسية : نموذج القوى الخمس



### حدة المواجهة بين المنافسين

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

### خطر الداخولون الجدد:

- التكاليف المرتبطة باقتصادات الحجم
- إمكانية الحصول على التكنولوجيا
- رأس المال الحرج أو الضروري
- الامتيازات المكتسبة من قبل المؤسسات القائمة
- إمكانية الدخول إلى قنوات التوزيع
- السياسات الحكومية
- درجة تمييز المنتج المباع في القطاع
- جاذبية الأسعار

## المنتجات البديلة

تؤثر المنتجات البديلة بشكل مباشر في منتجات المنظمة وفي المنافسة السائدة في السوق .  
ارتفاع الأسعار قد يدفع المنظمات الى البحث عن منتجات بديلة (البترول) .  
قد تقضي السلع البديلة على صناعات قائمة ( العبوات البلاستيكية محل العبوات الزجاجية... ) ، الألمنيوم  
والحديد في صناعة السيارات .  
المديرون يركزون على المنافسين المباشرين وينسون المنتجات البديلة .  
قد يأتي الاستبدال من صناعات بعيدة كالقطار السريع مع الطائرة .

## القدرات التفاوضية للموردين

يتوقف خطر القدرات التفاوضية للموردين على :

- وجود مواد بديلة
- أهمية القطاع كزبون بالنسبة للموردين
- أهمية منتجات الموردين في العملية الإنتاجية
- تكاليف تغيير المورد
- تميز منتجات الموردين
- إمكانية التكامل الرأسي مع الموردين
- حماية السلطات العمومية للموردين

## القدرات التفاوضية للمشتريين

يتوقف خطر القدرات التفاوضية للموردين على :

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

## تدخل السلطات العمومية

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

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

### ٣. خلاصة تحليل البيئة

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

أنتهت المحاضرة



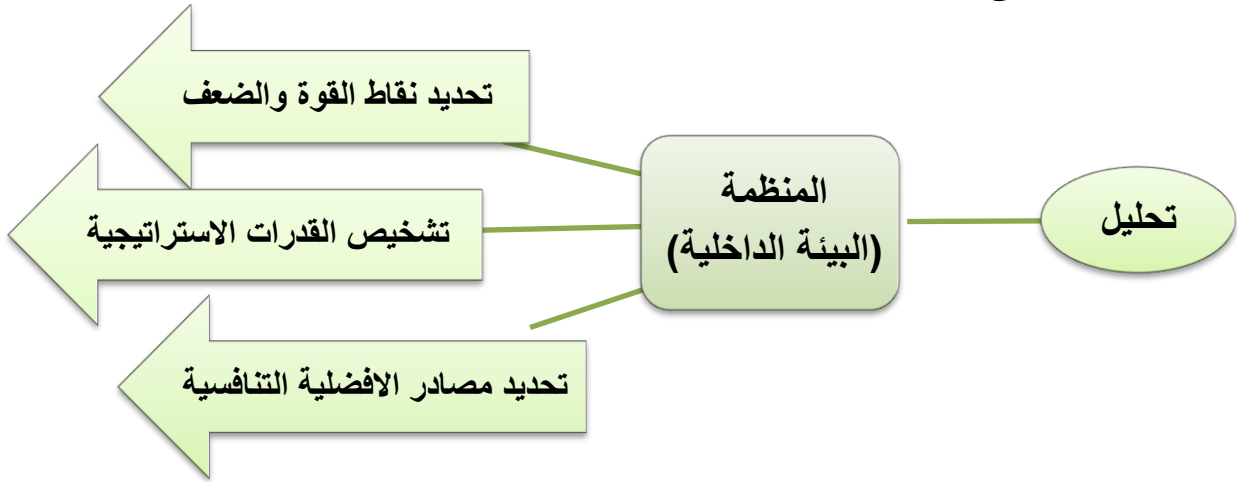
## المحاضرة الرابعة

### - تحليل البيئة الداخلية -

#### البيئة الداخلية :

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

يهدف تحليل البيئة الى :



#### العوامل الأساسية للنجاح

تعريف : العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة : وهي 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 الالكتروني / الموقع الجغرافي

#### تحليل المنشأة أولا أم البيئة أولا

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 حظا 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

## منهجيات التحليل الداخلي

استخدم التحليل الداخلي منهجيات عديدة أهمها :

- (١) التحليل الوظيفي
- (٢) تحليل المزايا التنافسية
- (٣) تحليل سلسلة القيمة
- (٤) تحليل الموارد
- (٥) تحليل القدرات الاستراتيجية الكفاءات المحورية

### (١) التحليل الوظيفي

- يمثل التحليل الكلاسيكي لقدرات المنظمة الذي بدأ مع بدايات الادارة الاستراتيجية .
- يحلل إمكانيات المنظمة من خلالها تحليل وظائفها الأساسية :
  - (أ) وظيفة المالية
  - (ب) وظيفة الانتاج
  - (ت) وظيفة الموارد البشرية
  - (ث) وظيفة التسويق

### تحليل وظيفة الانتاج

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 ..... الخ



## تحليل وظيفة التسويق

نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير
		<p>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</p>

## تحليل وظيفة الموارد البشرية

نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير
		<p>عدد الأفراد نوعية الموارد البشرية جو العمل معدل الدوران نسبة الغياب نسبة التأخير توزيع الأفراد على الوحدات والمراكز البرامج التدريبية</p>

## تحليل الوظيفة المالية

نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير
		<p>توفر الموارد المالية حساب رؤوس الأموال العاملة النسب المالية ك:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستقلالية المالية ،</li> <li>• هامش التمويل الذاتي ،</li> <li>• القيمة المضافة، دوران المخزونات ،</li> <li>• الربحية ،</li> <li>• عائد السهم</li> </ul> </p>

## ٢) تحليل المزايا التنافسية

حسب Porter ، الميزة التنافسية ثلاثة أنواع :

### الميزة عن طريق التركيز

عندما تركز المؤسسة على شريحة ضيقة من السوق



### الميزة عن طريق التميز

عندما يعطي الزبائن قيمة لمنتج المؤسسة أكبر من القيمة التي يعطيها لمنتجات المنافسة



### الميزة عن طريق التكاليف

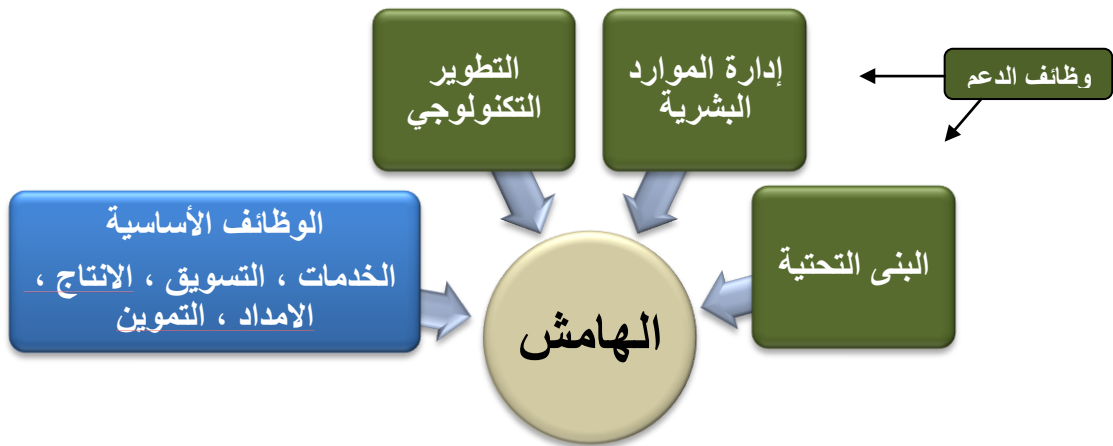
( عندما تكون المؤسسة قادرة على الإنتاج بتكلفة أقل من منافسيها )



## ٣) تحليل سلسلة القيمة

- سلسلة القيمة نموذج لتحليل الإمكانيات الداخلية للمنظمة قدمها Porter في إطار تجديد الفكر الاستراتيجي وإثرائه بأدوات التحليل .
  - أ) تنطلق السلسلة من تقسيم أنشطة المنظمة حسب تسلسل التوريد إلى أنشطة أساسية و أنشطة دعم .
  - ب) يركز التحليل أساساً على وزن كل نشاط في القيمة التي تخلق من قبل المنظمة للعميل .
- ومن بين الوظائف المهمة في السلسلة نحلل :
  - أ) الإنتاج والعمليات
  - ب) التسويق
  - ت) الموارد البشرية
  - ث) التمويل والمحاسبة
  - ج) سلسلة التوريد Supply chain

### سلسلة القيمة



حسب Porter تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المنظمة ، وعليه 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 سلسلتهما

#### ٤) تحليل الموارد

الموارد هي الأصول المادية والمعنوية التي تستخدمها المنظمة وهي تنقسم إلى :

- ▶ الموارد المادية الملموسة
- ▶ الموارد البشرية
- ▶ الموارد المالية
- ▶ الموارد غير الملموسة...

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

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

#### ٥) تحليل القدرات الاستراتيجية الكفاءات المحورية

القدرات الاستراتيجية هي المهارات الضرورية لنمو وبقاء المنظمة ، وهي تنقسم الى :

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

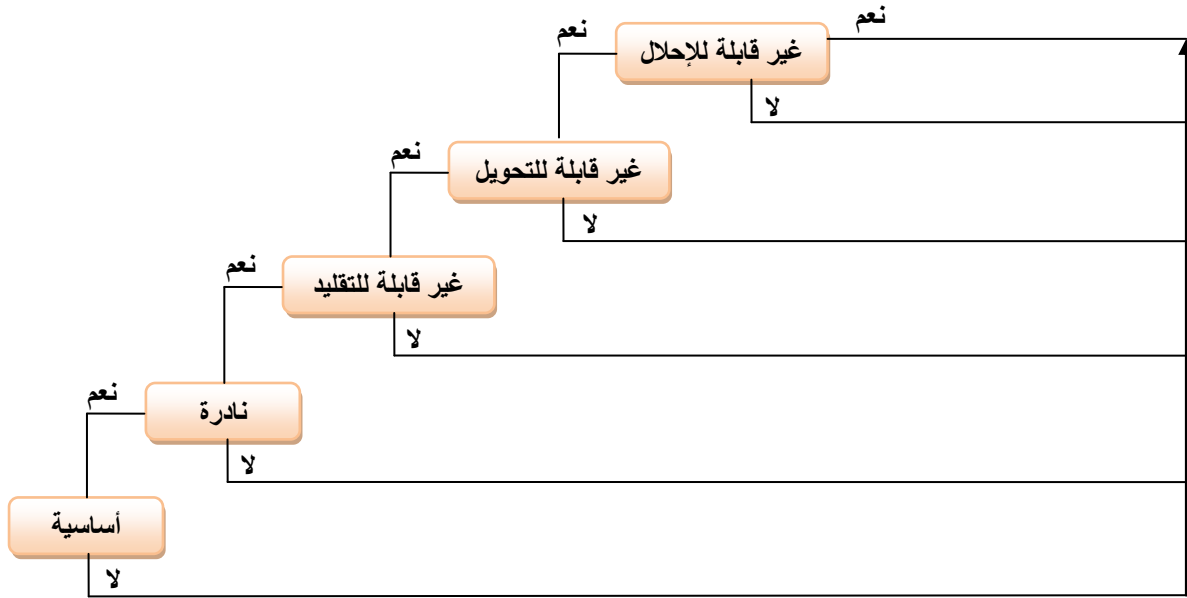
الكفاءات المحورية مورد استراتيجي نبه اليه كل من Hamel & Prahalad

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

VRIO		نموذج	
التنظيم	القابلية للتقليد	الندرة	القيمة
هل هناك تنظيم معين يمكن من الاستفادة المثلى من هذه القدرة ؟	هل هي قدرة غير قابلة للتقليد ؟ هل سيكلف محاولة تقليدها المنافسين تكلفة كبيرة جدا ؟	هل المؤسسة هي الوحيدة التي تمتلك هذه القدرة ؟ كم هم المنافسين الذين تتوفر لديهم هذه القدرة ؟	هل تسمح هذه القدرات بالتجاوب مع عامل أساسية للنجاح ؟ هل تسمح باغتنام فرصة معينة ؟ هل تسمح بتفادي تهديد أو خطر ؟



### 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 سلماً لتقييم كل نقطة على حده .
- ❖ تلخص في النهاية إمكانياتها الداخلية في جدول تقييمي .
- ❖ تقارن الإمكانيات مع رؤيتها الإستراتيجية ومع مميزات بيئتها الخارجية .

### نموذج سوت SWOT

بعد التحليلين الخارجي والداخلي تكون الصورة واضحة للمنظمة عن :

Strengths	نقاط القوة
Weaknesses	نقاط الضعف
Opportunities	الفرص
Threats	التحديات

سلبى	ايجابى	
قائمة نقاط الضعف Weaknesses	قائمة نقاط القوة Strengths	داخلي
قائمة التهديدات Threats	قائمة الفرص Opportunities	خارجى

## حالات نموذج سوت

نقاط قوة + فرص الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على أكبر حصة من السوق	الحالة ١
نقاط قوة + تهديدات توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية	الحالة ٢
فرص + نقاط ضعف هنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص. الاستراتيجية هي استراتيجية الانتظار	الحالة ٣
تهديدات + نقاط ضعف الاستراتيجية الأنسب لهذه الحالة هي استراتيجية إعادة تموقع	الحالة ٤

للتوضيح أكثر

نقاط ضعف	نقاط قوى	
استراتيجية الانتظار	استراتيجية هجومية	فرص
استراتيجية إعادة تموقع	استراتيجية دفاعية	تهديدات

أنتهت المحاضرة



## المحاضرة الخامسة

### - تحليل أصحاب المصلحة -

#### 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 المصلحة 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 .

#### التعريف أصحاب المصلحة :

هم الافراد او مجموعات من الأفراد الذين بإمكانهم التأثير في تحقيق اهداف المنظمة او الذين يتأثرون بتحقيق هذه الأهداف . او مختلف الجهات (أفراد ومجموعات) التي تستفيد من المنظمة .

#### مقتضيات نظرية اصحاب المصلحة

المنظمة ان تسعى لتحقيق اهدافها واهداف اصحاب المصلحة

مسؤوليات المنظمة التوفيق بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصلحة

توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بحملة السهم في المنظمة

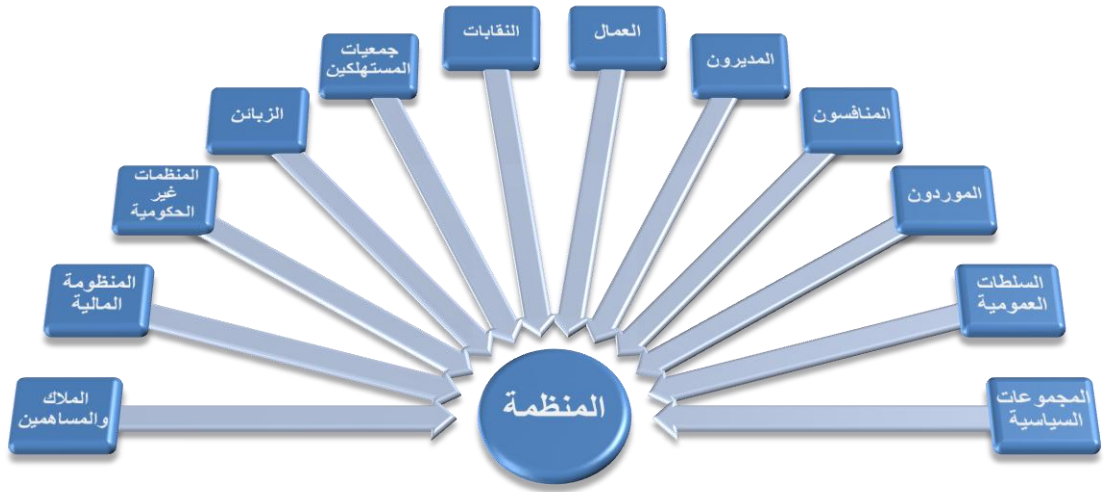
#### تصنيفات أصحاب المصلحة

##### حسب الانتماء :

- اصحاب المصلحة الداخليين من ملاك ، موظفين ، اعضاء مجلس الادارة ...
- اصحاب المصلحة الخارجيين من زبائن ، موردين ، منافسين ، دائنين ...

##### حسب الأهمية :

- اصحاب المصلحة الأوليين والذين تربط مصالحهم بشكل قوي بالمنظمة كالمساهمين، الموظفين ، البنوك ، الموردين ، الزبائن ... غالبا ما ترتبط هذه الفئة من أصحاب المصلحة بالمنظمة بعقود معينة .
- اصحاب المصلحة الثانويين وهم الذين لا تتأثر مصالحهم كثيرا بالمنظمة كالحكومة ، الجمعيات ، السلطات المحلية ...



توقعات أصحاب المصلحة



مميزات أصحاب المصلحة :

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

## خارطة أصحاب المصلحة

خارطة اصحاب المصلحة هي بيان تحدد فيه المنظمة اصحاب المصلحة فيها وتطلعات وسلطات كل طرف على النحو الذي يسمح بالاجابة على الأسئلة التالية :

- ✗ ما هي مصالح كل طرف من التأثير على إستراتيجية المنظمة ؟
- ✗ ما هي أصحاب المصلحة التي تملك السلطة الحقيقة ؟
- ✗ من هم أصحاب المصلحة الذين يحظون بالأولوية في تحديد الأهداف الاستراتيجية ؟
- ✗ هل مستوى المصالح والسلطة يعكس فعلا حوكمة المنظمة ؟
- ✗ من هم أصحاب المصلحة الذين يسهلون ممن يعارضون تنفيذ إستراتيجية المنظمة ؟
- ✗ هل من الضروري إعادة النظر في وضعية بعض أصحاب المصلحة في المصفوفة ؟
- ✗ إلى أي مدى يجب تشجيع بعض أصحاب المصلحة ؟

## الثقافة واصحاب المصلحة

لتقدير رد فعل أصحاب المصلحة يجب أولاً تحليل ثقافة أصحاب المصلحة التي تتأثر بعاملين :

### (١) العوامل الخارجية :

- قيم المجتمع .
- الجماعات المرجعية .
- الحذر من التصورات المععمة .
- ثقافات الأفراد تختلف من شخص لآخر .
- قيم المجتمع تتغير مع مرور الأيام .

### (٢) ثقافة المنظمة:

ثقافة المنشأة هي نظام للقيم والمعتقدات والعادات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنشأة الجماعات المرجعية وتضم :

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

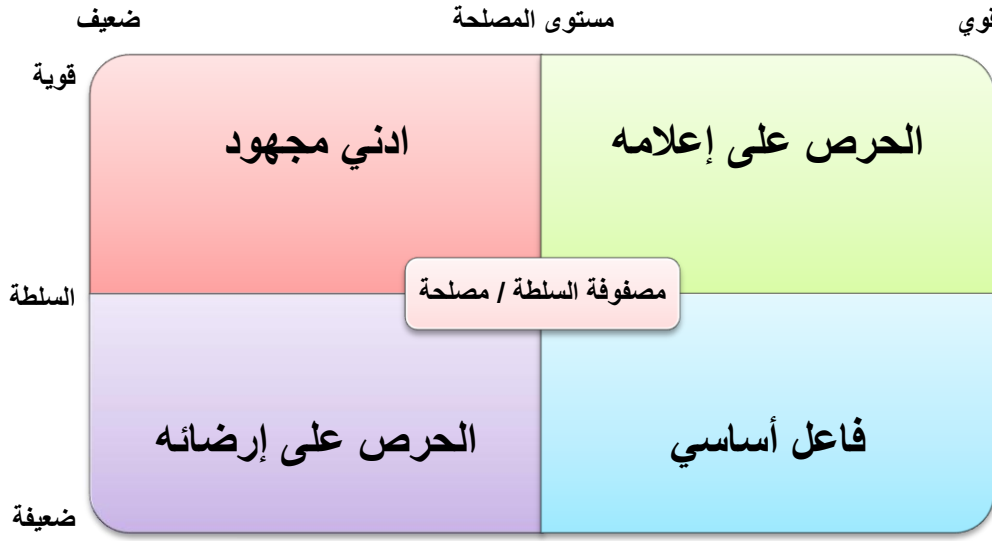
## نماذج تحليل اصحاب المصلحة

هناك نماذج عديدة لتحليل اصحاب المصلحة من بينها :

- أ) التحليل حسب السلطة والمصلحة
- ب) التحليل حسب القدرة والشرعية والالاح



## التحليل بمصفوفة السلطة / مصلحة :

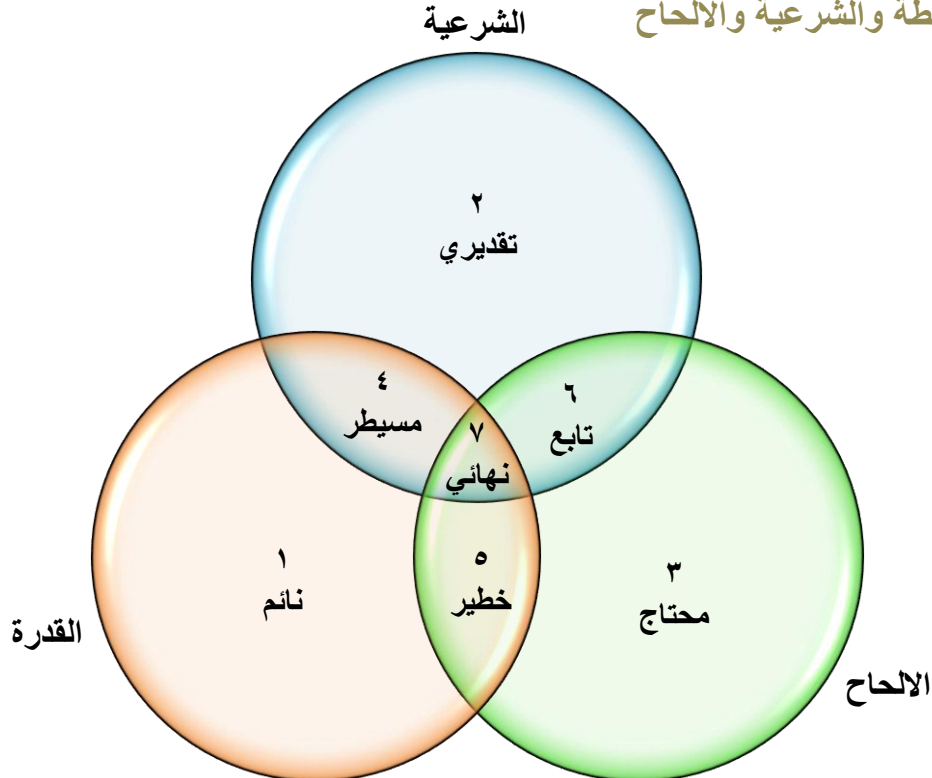


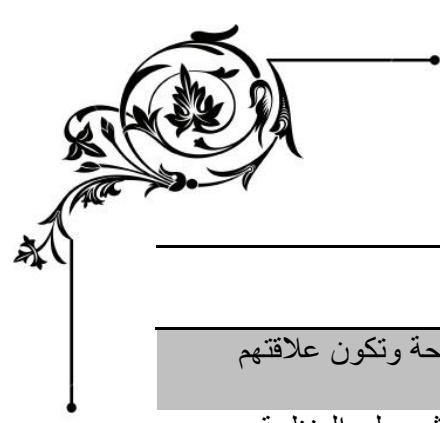
## التحليل حسب نموذج القدرة والشرعية والاحاح

يعتمد هذا التحليل على ثلاثة ابعاد :

- القدرة :** تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من سلطة .
- الشرعية :** تعني مدى شرعية علاقاته بالمؤسسة وكذا اعماله وتصرفاته .
- الاحاح :** يعني مدى اصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من قبل المنظمة .

## نموذج السلطة والشرعية والاحاح





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

## مصادر ورموز السلطة

مصادر السلطة	
<p><b>اصحاب المصلحة الداخليين :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● السلمية التنظيمية : السلطة الرسمية</li> <li>● قوة التأثير : السلطة غير الرسمية</li> <li>● مراقبة موارد إستراتيجية : مسئول منتج أساسي</li> <li>● امتلاك معارف ومهارات</li> <li>● مراقبة المحيط : القدرة على التفاوض</li> <li>● استعمال مناطق غموض الإجراءات: القدرة على التأويل</li> <li>● الإقحام في تنفيذ الإستراتيجية</li> </ul>	<p><b>اصحاب المصلحة الخارجيين :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● مراقبة موارد إستراتيجية : مكاتب توظيف</li> <li>● الإقحام في تنفيذ الإستراتيجية : الموزعين</li> <li>● امتلاك مهارات ومعارف : متعاقد باطني</li> <li>● استعمال مناطق غموض الإجراءات : القدرة على التأويل باستخدام أطراف داخلية</li> </ul>
مؤشرات السلطة	
<p><b>اصحاب المصلحة الداخليين :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● المكانة</li> <li>● الموارد</li> <li>● التمثيل</li> <li>● الرموز حجم المكتب ، عدد النوافذ ، الموقع ...</li> </ul>	<p><b>اصحاب المصلحة الخارجيين :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● المكانة</li> <li>● التحكم في موارد أساسية</li> <li>● القدرة على التفاوض</li> <li>● الرموز كهدايا نهاية السنة بالنسبة للموردين، الاهتمام بترقية العلاقات..</li> </ul>

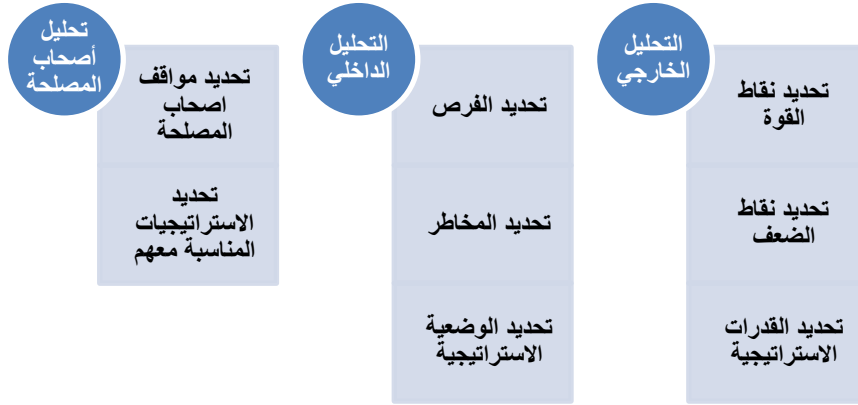
أنتهت المحاضرة



## المحاضرة السادسة

### - أدوات التحليل الاستراتيجي -

#### 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 :

- التجزئة الإستراتيجية
- دورة حياة المنتج
- منحنى الخبرة ( أثر التجربة )

#### ١ - 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 برنامج 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 محدودين والذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة .

تتطلب معارف خاصة يمكن أن تكتسب منها المنظمة تجربة ومهارات لبناء عوامل النجاح .

## مثال - التجزئة الاستراتيجية لشركة المراعي

يمكن تجزئة أنشطة شركة المراعي على النحو التالي :

SBU1 : الحليب الطازج

SBU2 : الحليب الطويل المدى

SBU3 : عصائر الفواكه

SBU4 : اجبان وزبادي

SBU5 : المخابز

SBU6 : أخرى

## معايير التجزئة

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

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

قامت شركة Valeo في سنة ٢٠٠٧ بإعادة التجزئة ، فاعتمدت مجالات الإبداع بدلا من تخصص المنتج

- التجزئة القديمة : كهربائية والكثرونية - حرارية - اتصالات - خدمات
- التجزئة الجديدة :

الفرع ١ : منتجات تشترك في البحث والتطوير، التسويق ولها ميزانيتها الخاصة بها

- مجال تجهيزات دعم القيادة

- مجال تجهيزات دعم فعالية المحرك

- مجال تحسين الراحة

الفرع ٢ : منتجات توزع بشكل مستقل حسب البلدان وقطع غيار لصانعي سيارات الوزن الثقيل

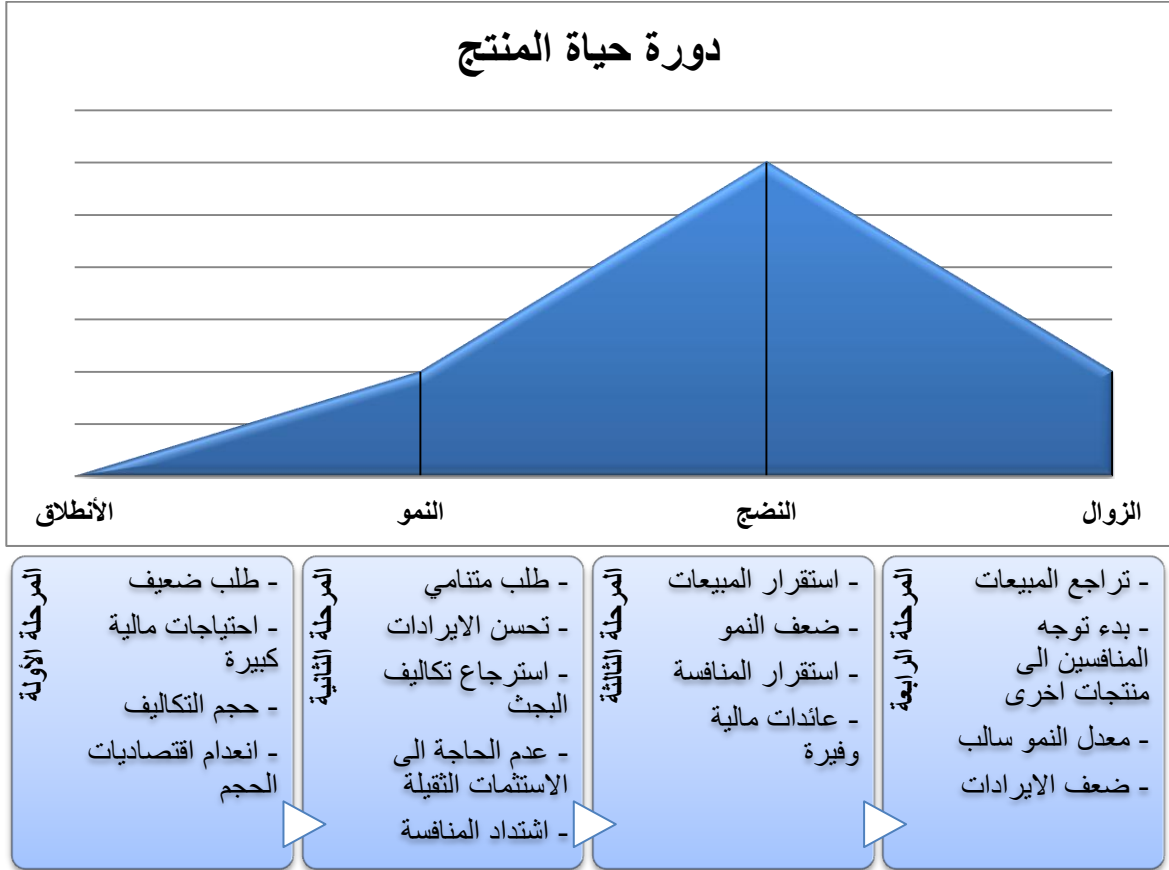
الفرع ٣ : أنظمة حلول كاملة لصانعي سيارات الوزن الثقيل

## الانعكاسات الاستراتيجية للتجزئة

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

## ٢- دورة حياة المنتج Product Life Cycle

- دورة الحياة هي أداة تحدد المرحلة التي بلغها المنتج من حياته .
- يمر المنتج باربعة مراحل : الانطلاق <== النمو <== النضج <== 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 .



### الانعكاسات الاستراتيجية

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

### ٣- أثر التجربة

❖ إن المؤسسات الكبيرة التي تنتج بالكميات الكبيرة تستفيد من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى باقتصاديات الحجم .

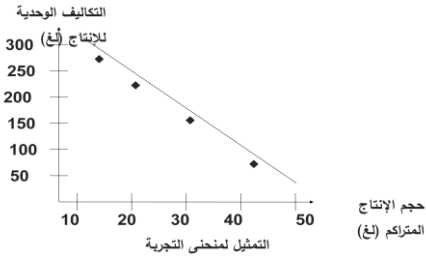
❖ التكاليف تنخفض بنسب ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج .

❖ تؤدي زيادات الإنتاج إلى تحكم أفضل في الوقت ومن ثم التكاليف.

❖ الفكرة ظهرت مع بحث Andress سنة ١٩٥٤ ثم طورت من قبل هرشمان ثم BCG .

❖ توصل BCG إلى أن التكاليف تنخفض بنسبة ثابتة تتراوح بين ٢٠% و ٣٠% كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم .

❖ طبقها BCG على قطاعات الدارات الالكترونية ، المواد الكيميائية ، السيارات ، البناء ...



رياضياً تم التوصل إلى صياغة العلاقة التالية لنموذج منحنى التجربة :

$$f(c) = c_t + c_0 \left(\frac{v_t}{v_0}\right)^{-e}$$

حيث :  $v_t$  يمثل التجربة الحالية ( اى الحجم المتراكم الى يومنا هذا ) .

$v_0$  يمثل التجربة عند شبة المقارنة .

$c_t$  تكلفة الإنتاج الوحيدة الحالية .

$c_0$  تكلفة الإنتاج الوحيدة للفترة .

$e$  معامل التجربة .

#### شروط استعمال أثر التجربة وعوامله

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

#### مصادر أثر التجربة

ينتج اثر التجربة عن : **اثر التدريب - اثر اقتصاديات الحجم - اثر الإبداع والتطور التقني**

أنتهت المحاضرة



- المصفوفات -

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 تكملة لاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي .

التحليل باستخدام المصفوفات

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

- البعد الداخلي
- البعد الخارجي

المصفوفة هي تكميم وتمثيل لوحدة 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 : **McKinsey ، BCG1**

أولاً : مصفوفة BCG

- هي أولى المصفوفات ظهوراً .
- أعدها B. Henderson مؤسس مجموعة بوسطن للاستشارات BCG سنة ١٩٦٨ .
- سميت بهذا الاسم نسبة الى مكتب الاستشارات BCG الذي قدمها .
- قدمت سنة ١٩٦٩ في مؤسسة Mead Paper Corporation .
- تعتمد المصفوفة أساسا 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 .

## ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما :

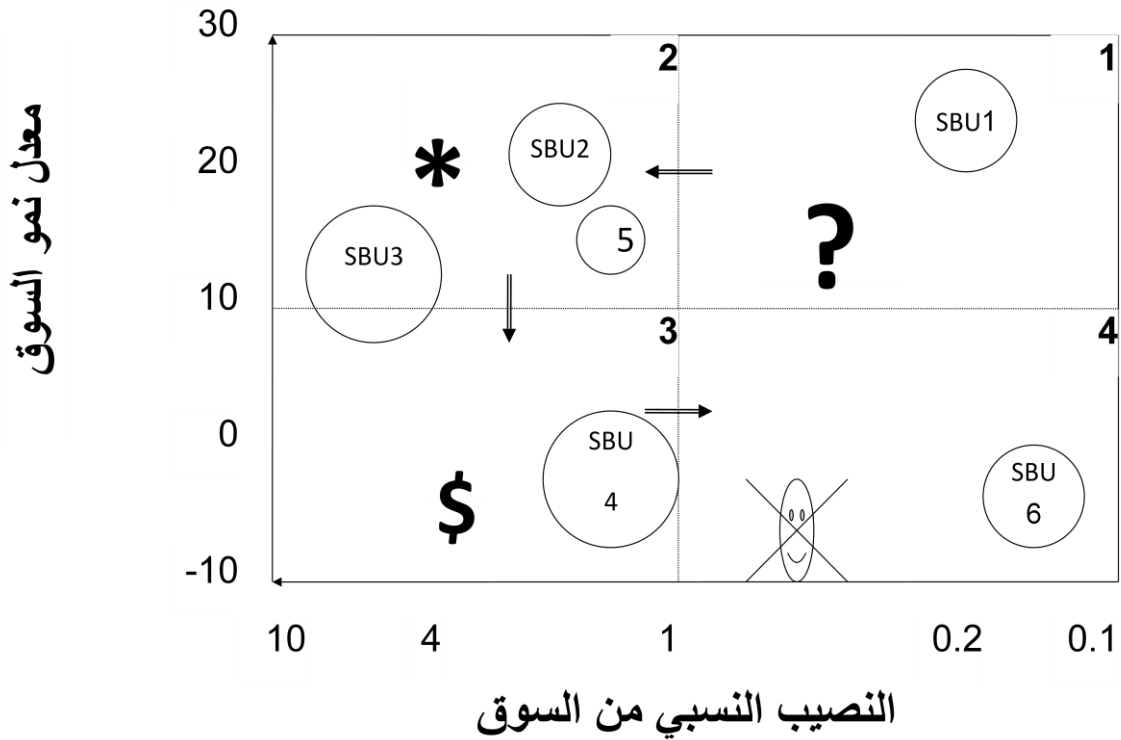
- **معدل نمو السوق :** هو نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما . وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة المنتج .  

$$= \text{مجموع مبيعات SBU في السوق للفترة ن} - \text{مجموع مبيعات SBU في السوق للفترة (ن-1)} / \text{مجموع مبيعات SBU في السوق للفترة ن} .$$
- **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 .  

$$= \text{مبيعات SBU للمنظمة} / \text{متوسط مبيعات SBU المنافسين الثلاثة الأوائل او الخمسة} .$$

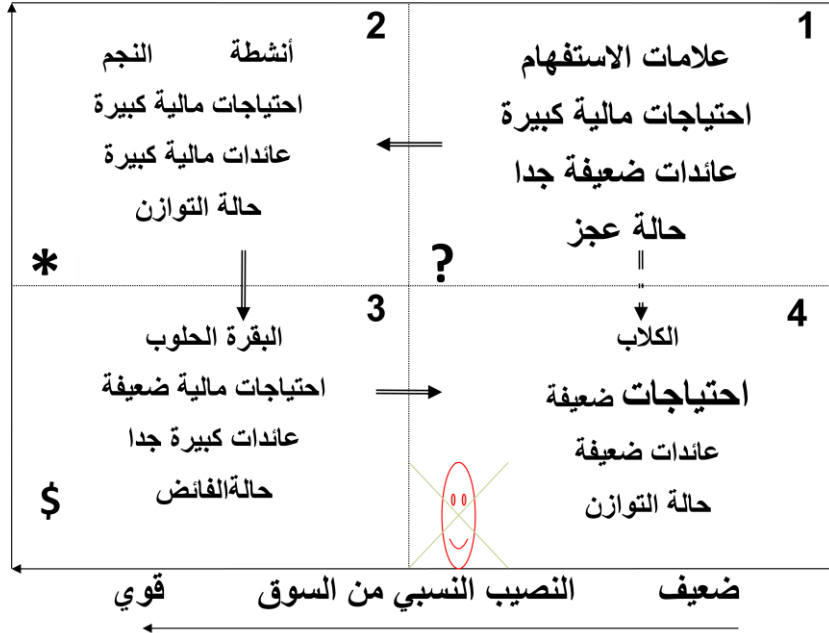
## خطوات رسم المصفوفة

- ١ - رسم محوري النصيب النسبي من السوق ومعدل نمو السوق .
- ٢ - يقسم محور النصيب النسبي من السوق الى وحدات وفق دالة لوغاريتمية من ٠ الى ١٠
- ٣ - يقسم المحور نصفين عند النقطة ١
- ٤ - يقسم محور معدل النمو من السوق من -١٠ الى +٣٠ %
- ٥ - يقسم المحور الى نصفين عند النقطة عشرة
- ٦ - كل مجال يمثل بدائرة نصف قطرها يساوي :  $1/2$  (مبيعات SBU \ مبيعات المنظمة)





قوي  
معدل نمو لسوق  
ضعيف



استعمال السيولة

إفراز السيولة

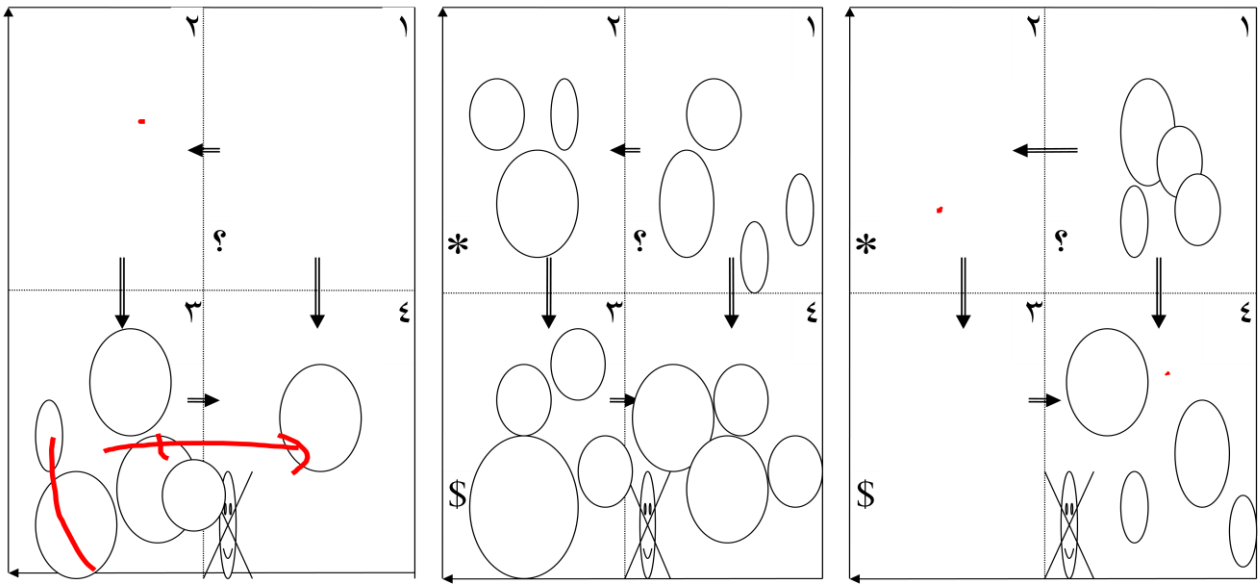
GROWTH RATE INDUSTRY معدل نمو السوق (الصناعة)



COMPANY'S MARKET SHARE الحصة السوقية للمنظمة

تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

- ١ - **خانة علامة الاستفهام** : يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق . وقد وصفت بالاستفهام لان هذه الأنشطة قد تنجح وتنمو بسرعة كما قد تفشل فتزول . يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام .
- ٢ - **خانة أنشطة النجم** : الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة تنتقل إلى هذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي .
- ٣ - **خانة البقرة الحلوب** : بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة .
- ٤ - **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 .



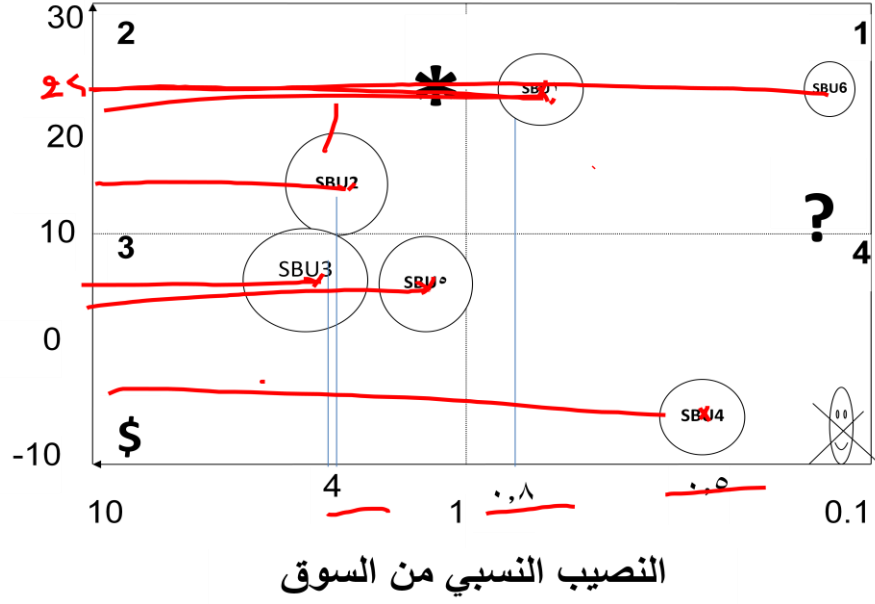
حافضة غير متوازنة

حافضة متوازنة

حافضة غير متوازنة

إليك المعطيات التالية عن شركة اكسترا

النصيب النسبي من السوق	معدل نمو السوق	المبيعات مليون ريال	المنتج
٠,٨	٢٥	١٢٠	جوالات SBU1
٤	١٥	٢٢٠	كمبيوترات SBU2
٤,٢	٨	٣٠٠	تجهيزات تكييف SBU3
٠,٥	٦-	١٠٠	تلفزيونات SBU4
٢,٥	٤	٢٣٠	غسالات وطباخات SBU5
٠,٣	٢٥	٣٠	الالكترونيات أخرى SBU6
		١٠٠٠	المجموع



### تعليق

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

- الاعتماد فقط على التكاليف .
- حصر المنافسة في السعر فقط .
- حصر العوامل الاستراتيجية في عاملين كميين فقط (النصيب النسبي من السوق، معدل نمو السوق)
- الاعتماد على اثر التجربة فقط كميزة تنافسية .
- حصر معدلات النمو في مجال محدد .
- الاعتماد على نموذج دورة الحياة رغم هذا النموذج .

## ثانياً : مصفوفة McKinsey

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

### 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 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	قيمة	الوزن	النتيجة	قوة التنافسية	قيمة	الوزن	النتيجة
حجم السوق	3	0.30	0.9	النصيب من السوق	4	0.1	0.4
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
المجموع			100	النصيب من السوق لكل SBU	0		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 :
- قوي - متوسط - 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

- اختزال أبعاد الاستراتيجية في بعدين فقط .
- العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي .
- اغفال العوامل الاخرى المؤثرة على الاستراتيجية .
- التأثير بشخصية المحلل .
- كثرة العوامل في مصفوفة McKinsey .
- التقييم الشخصي للعوامل .
- الاعتماد على ادوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج وأثر التجربة .

أنتهت المحاضرة



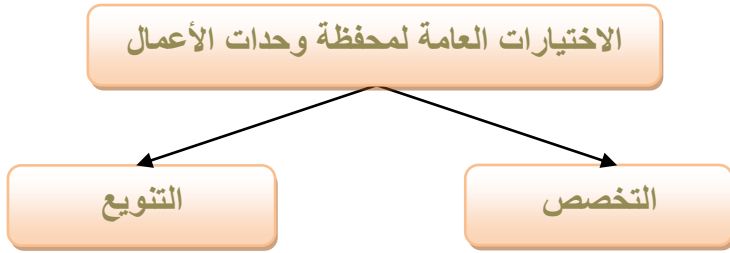
## المحاضرة الثامنة

### - استراتيجيات التنوع والتخصص -

#### مقدمة : الخيارات الإستراتيجية

هي البدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة ، ك :  
التخصص او التنوع 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



#### أولاً : استراتيجيات التخصص

- التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على منتج أو سوق واحدة او عدد محدود جدا من المنتجات في نفس المجال .
- زمنيا التخصص يسبق التنوع .
- إستراتيجية التخصص تناسب أكثر مرحلتي 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 والتنوع تقوم تقليديا على المنتجات والأسواق أما الآن فقد امتدت إلى المهارات الأساسية .

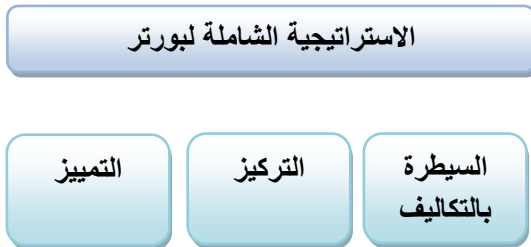
## العوامل الأساسية لنجاح إستراتيجية التخصص

يتوقف نجاح إستراتيجية التخصص على :

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

عيوب التخصص	مزايا التخصص
خطر زوال مجال النشاط الاستراتيجي أو الإخفاق فيه.	الحصول على صورة المتخصص و الصورة الخارجية الواضحة جدا
ثقافة أحادية و غياب المنافسة داخل المنظمة	تركيز مجموع الموارد على تحسين المنتجات
تضعيف إمكانيات الإبداع وتثبيط الأفراد	قرارات إستراتيجية بسيطة لغياب العلاقات مع المنتجات الأخرى
مرونة ضعيفة وإمكانيات تكيف محدودة	الاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم
فقدان الزبائن الذين يبحثون عن تشكيلة منتجات واسعة	هياكل تنظيمية بسيطة وسهولة تحديد الأفضلية التنافسية

ثانياً : استراتيجيات التخصص حسب PORTER (الاستراتيجيات الشاملة)



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

### أ - إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

تتجح هذه الاستراتيجية بـ :

- رفع حجم الإنتاج والاستفادة من اثر التجربة
- تخفيض تشكيلة المنتجات وتنميط المكونات
- تبسيط أسلوب الإنتاج و عصرنة التجهيزات
- إخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن أو الدول ذات الأجور المنخفضة
- البحث عن أحسن مصادر التمويل
- ربط السعر بالتكلفة مباشرة

## ب- إستراتيجية التمييز

وفق هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة مجهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها ، شروط نجاح التمييز :

- ❖ الاعتماد على المهارات الأساسية للمنظمة
- ❖ تمكن الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج
- ❖ ضرورة الضغط على التكاليف نسبياً للمحافظة على التوازن
- ❖ ضرورة الربط بين المنحة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية
- ❖ التحديد الدقيق للدارئة المستهدفة والخصوصيات التي تتميز بها
- ❖ ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية
- ❖ إضفاء الطابع الديناميكي على عنصر التمييز ليعبر دوماً على خاصية الإبداع
- ❖ السهر على وضع العوائق الحمائية لعوامل التمييز

## ج - استراتيجيات التركيز على النشاط

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

وفي هذه الحالات لا يكون النصيب من السوق مرتفعاً. يفضل اللجوء إلى هذه الإستراتيجية :

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

لكن :

- ✗ أن يكون السوق المستهدف محدوداً جداً .
- ✗ أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة هي الأخرى جداً خاصة .
- ✗ التحديد الدقيق للزبائن المعنيين وقياس حجم السوق .
- ✗ التمتع بإمكانيات التمييز الإضافية لان مثل هذه الأجزاء تحفز الكثير من المؤسسات الصغيرة .
- ✗ إمكانية الانتقال نحو الاستراتيجيات الشاملة الأخرى .
- ✗ مراقبة إمكانيات إعادة تجزئة السوق بفعل التطورات التكنولوجية والتحولت في مواقف الزبائن .

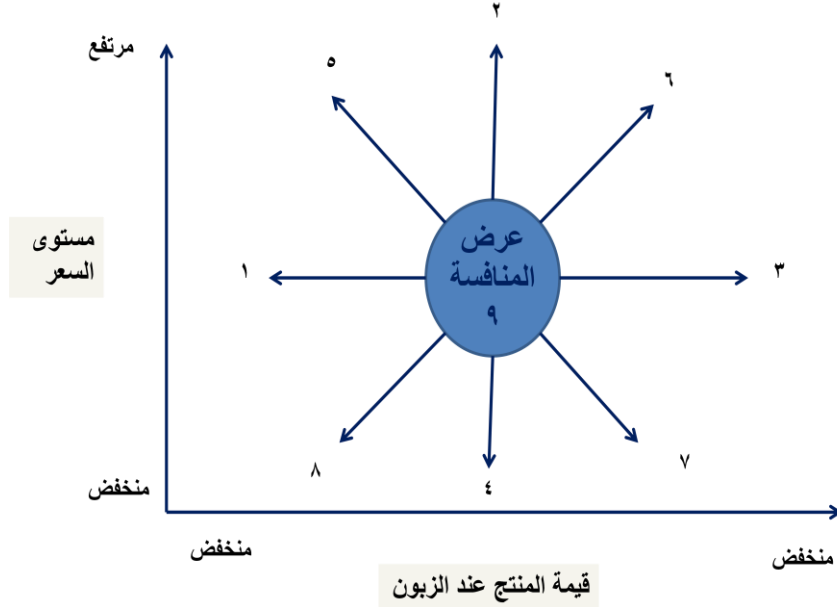


## نموذج الساعة الاستراتيجية

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

**السعر** **القيمة**

يظهر نموذج الساعة الاستراتيجية على النحو التالي :



السعر			مستوى القيمة	
أقل من سعر المنافسة	في مستوى سعر المنافسة	أكثر من سعر المنافسة		
الخيار خاسر - ٥ -	الخيار خاسر - ١ -	استراتيجية التمييز نحو الأسفل - ٨ -		أقل من عرض المنافسة
الخيار خاسر - ٢ -	لا توجد استراتيجية	استراتيجية السعر - ٤ -		في مستوى عرض المنافسة
استراتيجية التفخيم مع زيادة السعر - تميز نحو الأعلى - ٦ -	استراتيجية التفخيم دون زيادة السعر - ٣ -	استراتيجية هجينة - ٧ -	أفضل من عرض المنافسة	

أنتهت المحاضرة



## المحاضرة التاسعة - ٩

### - تابع استراتيجيات التنوع والتخصص - - بدائل النمو -

#### مقدمة :

- 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 ١٩٥٧ .

#### استراتيجيات التنوع

##### مصفوفة Ansoff لاستراتيجيات التنوع

	المنتجات	
	حالية	جديدة
الأسواق	إستراتيجية اختراق الأسواق	إستراتيجية تطوير المنتج
	إستراتيجية تطوير السوق	إستراتيجية التنوع

#### استراتيجية اختراق السوق

- ان تقوم المنظمة بدعم وجودها في الأسواق القائمة بنفس المنتجات من خلال :
- دعم القدرات التفاوضية للمنظمة مع الموردين والمشتريين
  - استغلال اقتصاديات الحجم
  - الاستفادة من أثر التجربة
  - الحملات الترويجية القوية

## استراتيجية التوسع السوقي

التوسع السوقي يعني قيام المنظمة بتقديم نفس العرض الحالي الى أسواق جديدة ، تتوسع المنظمات سوقياً للأسباب التالية :

- الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة
- عدم التمكن من تقديم منتج جديد
- العوائق التقنية للمنتجات
- تشبع الأسواق المحلية أو الأسواق المستهدفة
- البحث عن منافذ لإعادة بعث منتج في حالة تراجع
- بروز عوامل جذب في أسواق معينة

## استراتيجية تطوير المنتج

تعني تقديم منتجات جديدة أو محسنة

- الأسباب : ولاء العملاء ، شهرة المنظمة ، قصر دورة حياة المنتجات .
- المنشآت ذات الإمكانيات التقنية المتطورة أو القدرات الإبداعية : تعمل على تقديم المنتجات الجديدة .
- يتطلب تقديم المنتجات الجديدة تطوير القدرات الاستراتيجية .
- تطوير المنتجات قد يواجه مخاطر فشل المنتج الجديد .

## التنوع الشامل

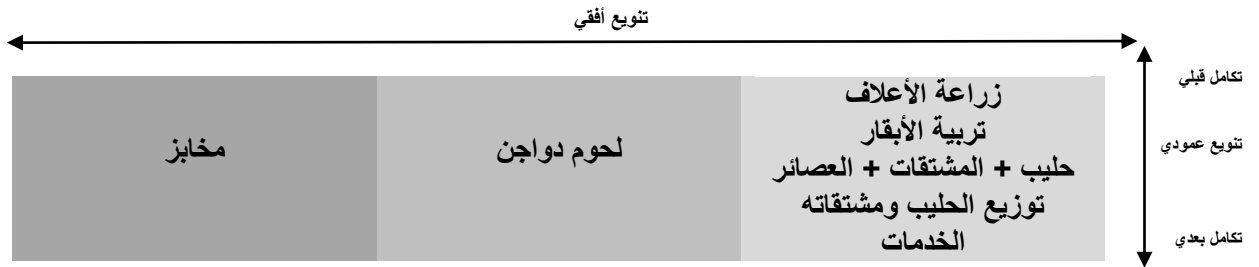
التنوع الشامل يعني تقديم المنظمة لمنتجات أو وحدات أعمال استراتيجية جديدة في اسوق جديدة و لايشترط ان تكون من نفس مجال النشاط .

## دوافع التنوع :

- إدارة محفظة وحدات الأعمال الاستراتيجية لضمان تجانس الأنشطة .
- تجميع الكفاءات المختلفة الموجودة في المؤسسة خصوصاً المحدودة الاستعمال .
- البحث عن أفضليات التعاضد Synergy .
- أفضليات التعاضد هي تلك القيمة المضافة التي تتحقق للمنظمة بجمع نشاطتين مختلفتين تعرف في القواميس  $2 + 2 = 5$
- استثمار الموارد الفائضة .
- بناء الميزة التنافسية أي التفوق التنافسي بالتنوع .
- استغلال الفرص التي تتيحها تحولات البيئة .
- شخصيات المديرين ومدى رغبتهم في التجديد وتوسيع النشاط .

## التنوع المترابط وغير المترابط

- **التنوع المترابط** : يسمى أيضا بتنوع التعزيز أو التقوية وهو الذي يتم من خلال منتجات وأنشطة لها علاقة ببعضها البعض اي من نفس سلسلة القيمة ويكون 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 مكملة لها أو مشتقة منها أو منافسة لها .
- **غير المترابط** : التوسع خارج الصناعة التي تعمل فيها المنشأة (منتجات جديدة وأسواق جديدة) .



## الحالات التي يفضل فيها التنوع المترابط

- ✗ حينما تنافس المنظمة في مجال غير نام أو 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 للمنظمة فريق اداري جيد

## التنوع الدولي

يعنى لجوء المنظمة الى اسواق جديدة خارج الدولة وذلك لأسباب :

- سوقية
- التكاليف
- التشريعات والأنظمة

تتم استراتيجية التنوع الدولي من خلال :

- التصدير
- فتح فروع خارجية

(١) النمو من الداخل :

- تستغل المنظمة هنا مواردها المتاحة دون اللجوء إلى الإمكانيات الخارجية وذلك :
- ❖ عندما يزداد الطلب على منتجات المؤسسة
  - ❖ عندما تريد المنظمة الاستفادة من مجهوداتها في البحث والتطوير
  - ❖ عندما يتوفر لدى المنظمة قدرات كبيرة افراد او اموال او تكنولوجيا
  - ❖ الرغبة في حماية هوية المؤسسة
  - ❖ اتجاهات المدراء للحفاظ على السلطة
  - ❖ الحفاظ على مناصب الشغل

مزايا وعيوب النمو الداخلي

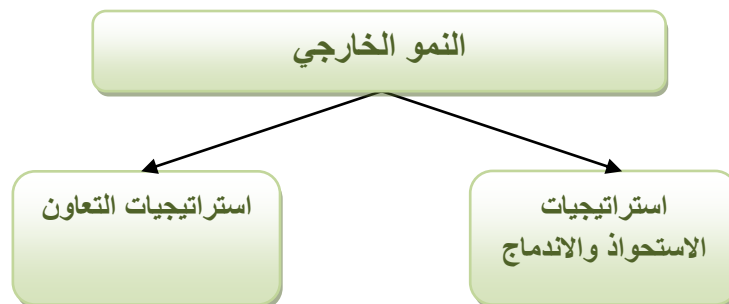
المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السهولة</li> <li>• الآثار الايجابية</li> <li>• جو اجتماعي ملائم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصص المؤسسة في انشطتها الحالية</li> <li>• التقليل من ليونة المؤسسة</li> <li>• كثرة الديون والتقليل من حرية المؤسسة</li> <li>• استغراق الوقت</li> <li>• اعاققة التنوع</li> </ul>

(٢) النمو الخارجي :

النمو الخارجي عملية خارجية منقطعة وتتميز بمستوى كبير من التعقيد .  
تستهدف عملية النمو الخارجي جمع موارد وانشطة مؤسستين أو أكثر يتم من خلال حيازة ملكية (اقتناء)  
قدرات انتاج موجودة او الاندماج .

الدوافع :

- ❖ ضرورة الاقتناء السريع للحصص السوقية
- ❖ الرغبة في اقتحام سوق صعبة الدخول
- ❖ الاستفادة من افضليات التجميع او افضليات الزيادة
- ❖ التمكن من الاستفادة من تكنولوجيايات جديدة
- ❖ توفير تكاليف انشاء علامات جديدة



## استراتيجيات الاستحواذ والإندماج

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

الاندماج : تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر

وتكون استراتيجيات الاستحواذ و الاندماج مع :

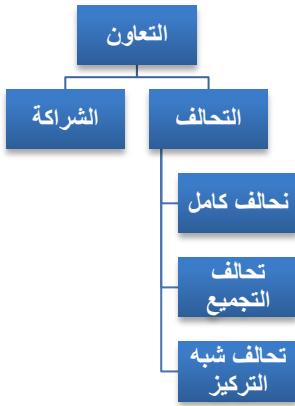
- منظمة منافسة
- منظمة مكمل
- منظمة من نفس السلسلة
- منظمة منوعة

**دوافع الاستحواذات او الاندماجات :**

- ❖ النمو السريع
- ❖ الوضعية التنافسية ومحدودية نمو السوق
- ❖ فرص تعزيز النشاط
- ❖ الأسواق المالية
- ❖ استغلال موارد إستراتيجية
- ❖ طموحات المديرين
- ❖ تطلعات بعض اصحاب المصلحة

## إستراتيجيات التعاون

وهي الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمة بضم إمكانياتها مع إمكانيات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل ، تأخذ استراتيجيات التعاون الأشكال التالية :



## استراتيجيات التحالف والشراكة

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

- تحالف التكامل : أي أن تستفيد المنظمات المتحالفة من امكانيات بعضهما البعض دون تنافس بينهما (التحالف بين Nestlé و General Mills)

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

- تحالف شبه التركيز : تنسم للمنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير والانتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسستين غير متنافستين .

الشراكة : هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة

أنتهت المحاضرة



## المحاضرة العاشرة - ١٠

### - الاستراتيجيات الحديثة : الابداعات الاستراتيجية -

#### مقدمة :

يتميز عالم الأعمال في العشرية الأخيرة ، المنظمات التي تعرف نموا متميزا او في شكل ظاهرة ونجاحا باهراً في قطاعات قد تبدو متشعبة ، من النماذج :

القديمة نسبيا : Ikea ،  ، Benetton ،  ، Starbuck's Cafe ،  ...

الحديثة نسبيا : شركات الطيران المنخفضة التكاليف ، منظمات الاقتصاد الجديد ، ebay ، Amazon ، شبكات التواصل الاجتماعي ، آبل ، محركات البحث ....

ميزة هذه المنظمات انها ادخلت نماذج أعمال جديدة (New Business Model) وغيرت قطاع النشاط الذي تنتمي اليه .

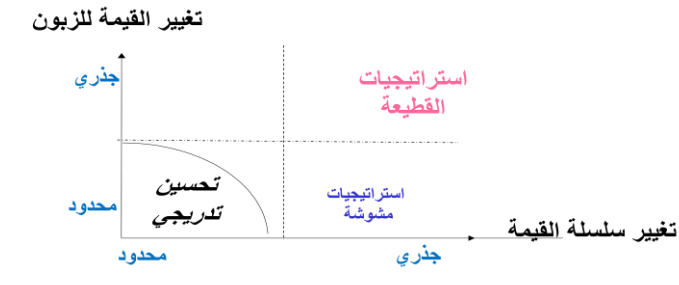
#### الابداع الاستراتيجي

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

الابداع الاستراتيجي يتجسد ب :

- تقديم مفاهيم جديدة
- مقارنة غير معتادة للقطاع أو الصناعة
- قيمة اعلى للزبائن
- تغيير جذري
- الانتقال من نموذج أعمال قائم الى نموذج جديد
- القدرة على القيام بحركات كثيرة وسريعة ومتنوعة أكثر من المنافسين

#### أنواع الابداعات الاستراتيجية



(١) استراتيجيات التحسين التدريجي : وهي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا .

(٢) الاستراتيجية المشوّشة : حسب هذه الاستراتيجيات تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون كالتطيران بالتكاليف المنخفضة أو بتعديل سلسلة القيمة كما فعلت Amazon .

(٣) 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 .

### استراتيجية المحيط الأزرق



- تمثل استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الابداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة .
- اقترحها W. Chan Kim و Renée Mauborgne سنة ٢٠٠٥ .
- 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 .

### المحيط الأزرق مقابل المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين	المنافسة في سوق قائمة
تجعل المنافسة غير واردة	الهدف هو هزم المنافسين
خلق طلب جديد	استغلال امتيازات قائمة
مقايضة الكلفة بالقيمة المضافة	كسر حلقة المقايضة المعتادة بين الكلفة والقيمة المضافة
مواعمة لنظام الشركة وأنشطتها مع خيار الشركة الاستراتيجي المعتمد على التميز أو التكلفة المنخفضة	مواعمة لنظام الشركة وأنشطتها مع خيار الشركة الاستراتيجي المعتمد على التميز و التكلفة المنخفضة معاً

### مساحة سوق جديدة – صناعات متفوقة

ايبود – آبل ٢٠٠٢



الأخبار على مدار الساعة ١٩٨٠



الماوس سنة ١٩٧٠





## المبادئ الست لإستراتيجية المحيط الأزرق

### مبادئ التنفيذ

٥. تغلب على العقبات المنظماتية
٦. اجعل التنفيذ متكاملًا مع استراتيجيتك وجزءاً منها

### مبادئ التشكيل

١. أعد بناء حدود السوق
٢. ركز على الصورة الكبيرة ليس الأرقام
٣. امتد إلى ابعدها من الطلب الحالي
٤. اسع إلى السياق الاستراتيجي الصحيح

### ١. أعد بناء حدود السوق

استراتيجية التعامل مع المنافسين	استراتيجية المحيط الأحمر
<ul style="list-style-type: none"><li>• تركز على المنافسة ضمن الصناعة</li><li>• تركز على الوضع التنافسي ضمن المجموعة الاستراتيجية</li><li>• تركز على خدمة أفضل لمجموعة المستهلكين</li><li>• التركيز على تحقيق الحد الأقصى من قيمة المنتج او الخدمة المقدمة ضمن حدود صناعتها</li><li>• التركيز على التكيف مع الاتجاهات الخارجية حال حدوثها</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• انظر إلى الصناعات البديلة والشبيهة</li><li>• انظر ضمن المجموعات الاستراتيجية ضمن الصناعة (عوامل متميزة)</li><li>• أعد تعريف مجموعة المستهلكين في الصناعة (السعي نحو التبسيط)</li><li>• انظر في خدمات ومنتجات مكملة</li><li>• انظر عاطفياً ووظيفياً</li><li>• ساهم بتشكيل الاتجاهات الخارجية مع الزمن (حاسمة، غير قابلة للعكس، مسار واضح)</li></ul>

### ٢. ركز على الصورة الكبيرة وليس الأرقام

الخطوات الأربع لتصور الاستراتيجية :

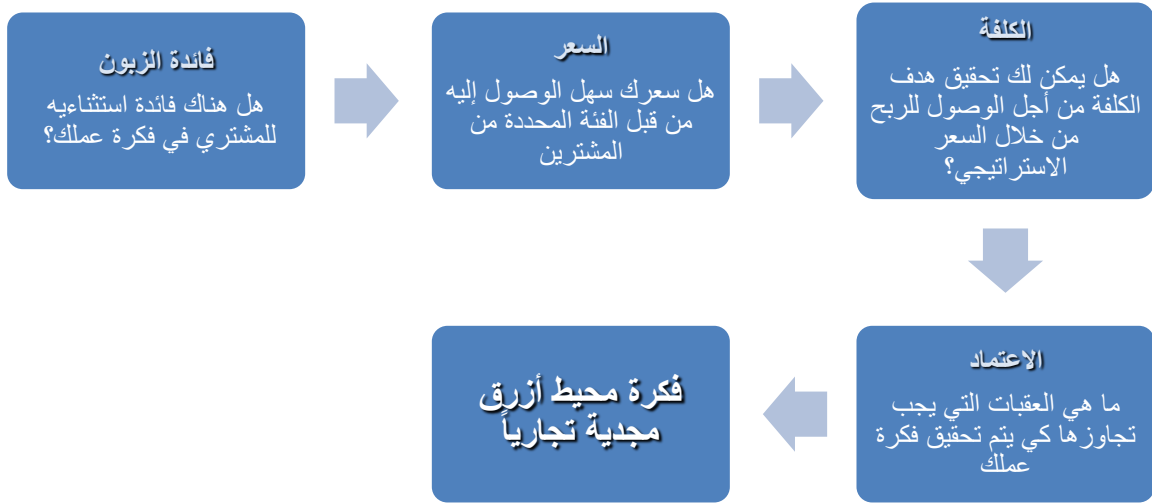
- أ) الصورة البصرية
- ب) الاستكشاف البصري
- ت) المعرض المصور للاستراتيجية
- ث) التواصل البصري

- 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 .

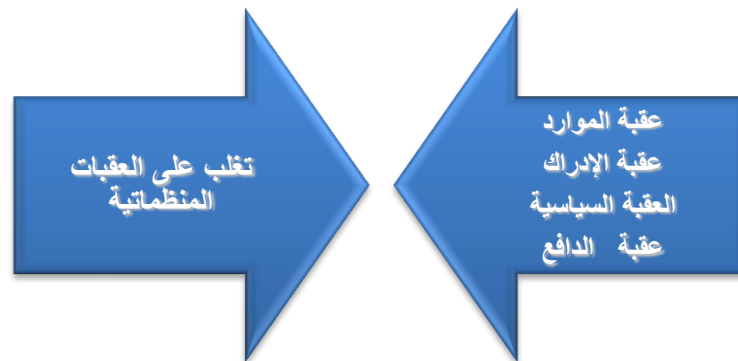
### ٣. امتد إلى أبعد من الطلب الحالي

الطبقات الثلاث لغير الزبائن	الطبقة الأولى : ”قريباً سيكونون بإذن الله“ – وهم الزبائن المحتملون على حافة سوقك يبحثون عن الأفضل وهم أقرب ما يكونون ليقفروا إلى السفينة
	الطبقة الثانية: ”الرافضون“ – وهم الذين رفضوا سوقك عن وعي
	الطبقة الثالثة: ”لم يكتشف“ – وهم في السوق بعيدون عن سوقك

### ٤. اسع إلى السياق الاستراتيجي الصحيح



### ٥. تغلب على العقبات المنظماتية



٦. اجعل التنفيذ متكاملاً مع استراتيجيتك وجزءاً منها

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

إطار العمل ذي الفعاليات الأربع



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

إطار العمل ذي الفعاليات الأربع لشركة آبل

الكيبورد التقليدي	احذف
اسعار الاستعمالات المهنية	خفض
التصميم للاستعمالات الشخصية	ارفع
بيئة استعمال باللمس	أوجد

أنتهت المحاضرة



## المحاضرة الحادية عشر ١١ -

### - تقييم البدائل الاستراتيجية -

مقدمة :



معايير التقييم

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

**القبول Acceptability:** يتعلق بالأداء المنتظر خصوصا من حيث الربحية والخطر

**إمكانية التنفيذ Feasibility:** يتعلق بتقييم امكانية تفعيل البديل الاستراتيجي

المناسبة : تعنى مدى التوافق بين الاستراتيجية المقترحة و خلاصة 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

#### 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 ١	.....	.....	.....	.....
الاستراتيجية رقم ٢	.....	.....	.....	.....
الاستراتيجية رقم ٣	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

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 ٢٠٠٠م 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 أماميا وخلفيا 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 .

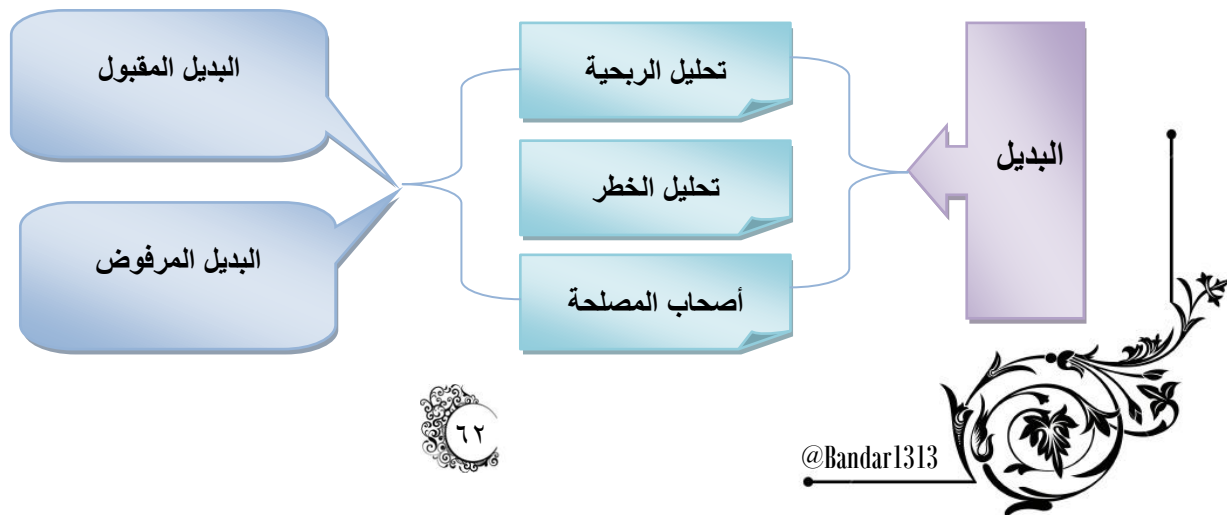
### العوامل المستخلصة من تحليل سوت

الترتيب	ذوق المستهلكين	ضعف المكنة	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

### البديل المقبول :

يقبل البديل على أساس ثلاثة عناصر



## تحليل العائد :

## تحليل الربحية :

- العائد على الاستثمار ROI
- فترة الاسترداد Payback period
- التدفقات النقدية المتوقعة Cash Flow
- القيمة لحملة الأسهم

## تحليل الخطر:

- النسب المالية
- تحليل الحساسية
- النماذج الاحصائية المساعدة (Heuristic Models)

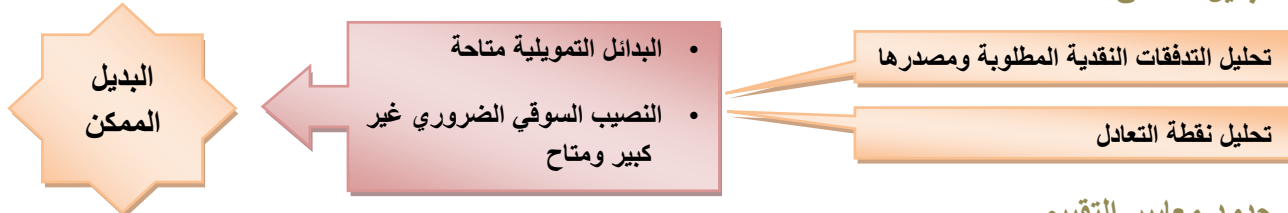
## تحليل ردود افعال أصحاب المصلحة :

- مصفوفة السلطة مصلحة، تحليل القدرة والشرعية والالاح
- نظرية الألعاب

## تحليل مقبولية البديل

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

## البديل الممكن

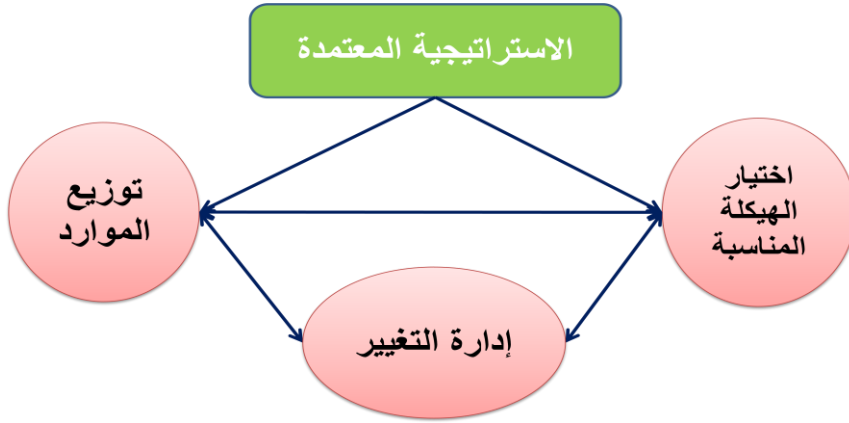


## حدود معايير التقييم

- تباين النتائج أحيانا
- نقص المعلومات عن بعض البدائل
- صعوبة الفصل بين البعاد الثلاثة
- عدم تجانس البدائل فيما بينها مما يؤدي الى صعوبة المقارنة
- الفجوة بين التقديرات والواقع

- التنفيذ الاستراتيجي -

الأبعاد الأساسية للتنفيذ الاستراتيجي :



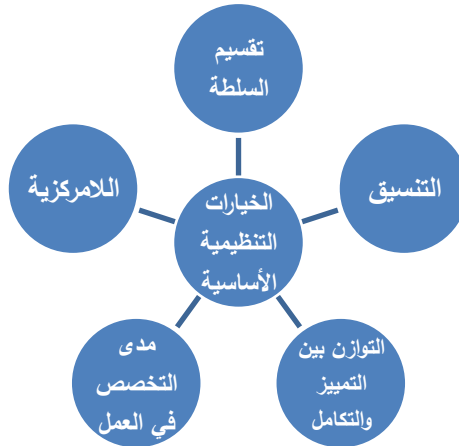
أولاً : الإستراتيجية والهيكل

التوافق التنظيمي بين الإستراتيجية والهيكل

الهيكل المناسبة متغير أساس في دالة الاستراتيجية وهي :

- شرط لحسن التنفيذ
- شرط لبروز المهارات وتطورها
- التمكن من التكيف مع البيئة
- تتكامل مع التجزئة الاستراتيجية

متغيرات اعتماد الهيكل





## نماذج الهياكل التنظيمية

- (١) الهيكل البسيطة أو الأحادية
- (٢) الهيكل الوظيفية
- (٣) الهيكل الوظيفية بقيادة الأركان
- (٤) الهيكل بالأقسام
- (٥) الهيكل المصفوفية

من منظور استراتيجي ترتبط الخيارات التنظيمية للمنظمة أساساً بـ :

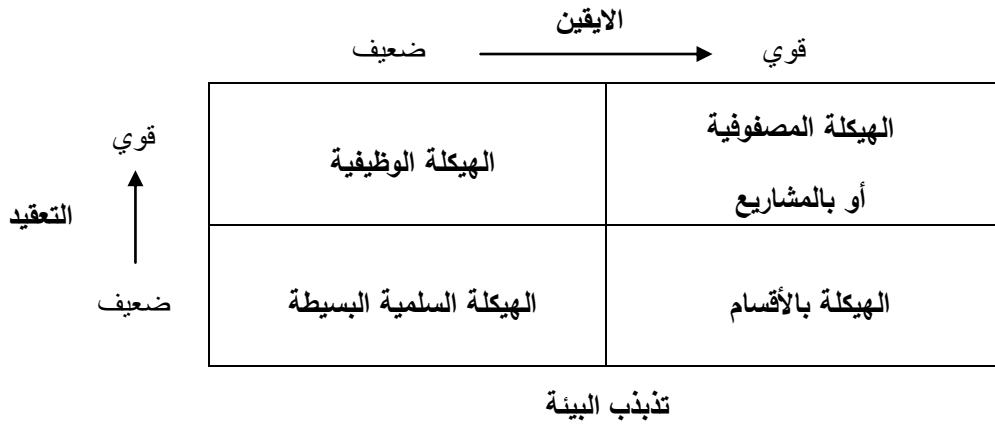
(أ) التعقيد :

ينتج التعقيد في المنظمة أساساً من : تنوع المهام والأنشطة حسب مدى تبني إستراتيجية التنوع من قبل المؤسسة وكذا الارتباط العلائقي بين المهام .

(ب) اللايقين :

يخص خصائص المهام المؤداة وعلاقتها مع البيئة .

وبالجمع بين المتغيرين نحصل على التصنيف التالي :



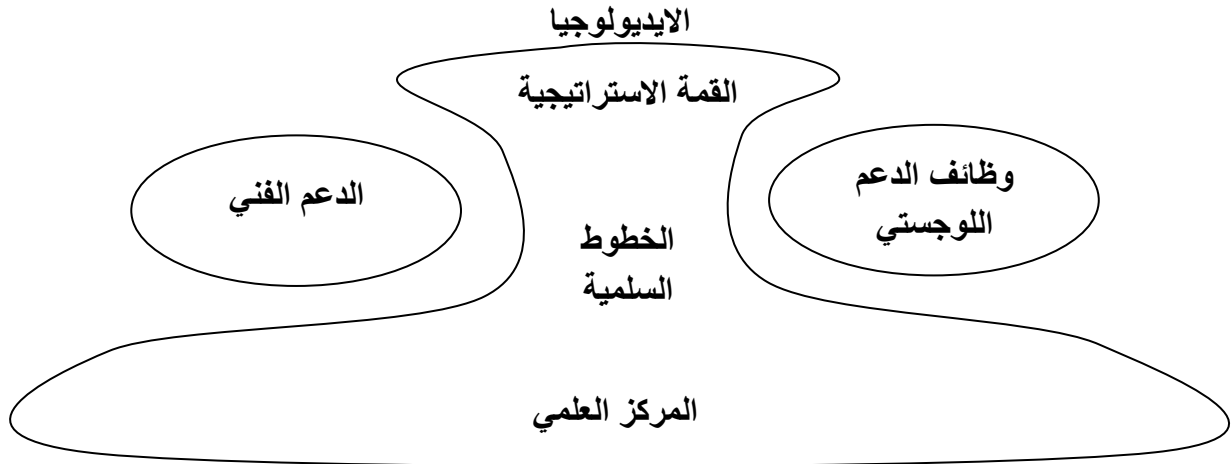
## العلاقة هيكلية / إستراتيجية

خلاصة Chandler: " الهيكل تتبع الاستراتيجية "



## التشكلات التنظيمية

انطلاقاً من المشكلة بين الإستراتيجية والهيكله 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 ، يلخصها الشكل التالي :



## معايير التقييم

• يمثل قاعدة التنظيم ويضم الأفراد الذين ينفذون العمل الأساسي في المؤسسة من إنتاج السلع والخدمات وإيصالها إلى مستعمليها	المركز العملي
• هي الجزء الذي يحمل النظرة الشاملة عن المنظمة وتتركز بيده القرارات الإستراتيجية	القمة الإستراتيجية
• تمثل الجزء الوسيط بالتنظيم الذي يربط بين القمة الإستراتيجية والمركز العملي بعلاقات السلطة والمسؤولية	الخطوط السلمية
• ويضم طاقم المحللين والمختصين الذين يخططون ويراقبون أعمال الغير ويقع خارج خطوط السلطة السلمية	الدعم الفني
• يقدم مختلف الخدمات الداخلية لدعم الأنشطة من خدمات اجتماعية علاقات عامة، نقل....	الدعم اللوجستي
• تتغذى من القيم والمعتقدات وتتجسم أو تتجلى من خلال مجسم الهيكله، وتمثل الموجه الأساسي لسلوك التنظيم	إيديولوجية المنظمة أو ثقافتها

## التفاعلات الخارجية المؤثرة على الهيكله

- الأخرجه او المقاوله الباطنية
- التحالفات الاستراتيجيه
- الشبكات
- التنظيمات الافتراضية

## ثانياً : توزيع الموارد

- تتمثل الموارد : 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 :
  - ❖ إعادة توجيه الموارد الحالية
  - ❖ إعادة ترتيب أولويات التنفيذ
  - ❖ القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع
  - ❖ البحث عن الرعاية لتقديم موارد أكثر

## العوامل المؤثرة على توزيع الموارد

- العلاقة مع الاستراتيجية
- وفرة الموارد
- التفاوض بين المستويات الادارية
- تأثير روتينات توزيع الموارد
- تأثير شخصيات المديرين
- تحولات البيئة الخارجية
- نتائج المنظمة
- التغيير التنظيمي

## ثالثاً : 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 :
  - اعادة الهيكلة
  - الاستحواذ او الاندماج
  - التغيير الثقافي
  - التغيير التكنولوجي



## أسباب التغيير

### القوى الداخلية :

- تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها و أغراضها .
- إدخال أجهزة و معدات جديدة .
- تبني نظم جديدة .
- تغيير في القوى العاملة .
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة .
- الدمج مع منظمات اخرى .
- تدني معنويات العاملين .
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي .
- حدوث أزمة داخلية طارئة .
- تدني الأرباح .

### القوى الخارجية :

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

## أنواع التغيير

### حجم التغيير

	ضبط	تحول
متدرج	تكييف	تطور
جذري	إعادة بناء	ثورة

طبيعة التغيير

## مراحل إدارة التغيير (نموذج كوتر)

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

- (١) ارساء الاحساس بالاستعجال
- (٢) تشكيل التحالفات القوية
- (٣) اعداد الرؤية
- (٤) نشر الرؤية في المنظمة
- (٥) التأثير على الآخرين للتصرف في اتجاه الرؤية
- (٦) انشاء المكاسب القصيرة المدى
- (٧) دعم التحسينات وتمييزها لتقديم المزيد من التغيير
- (٨) تحويل المقاربة الجديدة الى مقاربة مؤسسية

تجاوز المقاومة ضد التغيير	اشكال المقاومة ضد التغيير
<ul style="list-style-type: none"><li>• صياغة اهداف وتوجهات واضحة</li><li>• صياغة خطة عملية بسيطة بمراحل واضحة</li><li>• تبني دور المسهل والمفاوض</li><li>• تبني استراتيجية سببية للمقاومة</li><li>• استخدام التأثير المباشر والمواجهة وجها لوجه</li><li>• استغلال مراحل الازمات</li><li>• توظيف المساندين من البداية</li><li>• تشكيل فريق للتغيير</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحويل الموارد الى اهداف أخرى</li><li>• التريث واللعب على الوقت</li><li>• إعطاء هادف هامة وغامضة</li><li>• تشجيع واستغلال ضعف الوعي بالتغيير</li><li>• إدراج عدد كبير من الفواعل لتميع العملية</li><li>• هدر الطاقات وتوزيعها</li><li>• تقليص تأثير ومصداقية الاصلاحيين</li><li>• عدم الكشف بالشكل الواضح عن المقاومة</li></ul>

أنتهت المحاضرة



## - الرقابة الاستراتيجية -

### مفهوم الرقابة الإستراتيجية

الرقابة عموماً هي عملية قياس أداء المنظمة والتأكد من انجازات المنظمة تتم وفق ما هو مخطط له .

أما الرقابة الاستراتيجية فهي عملية تسهر على :

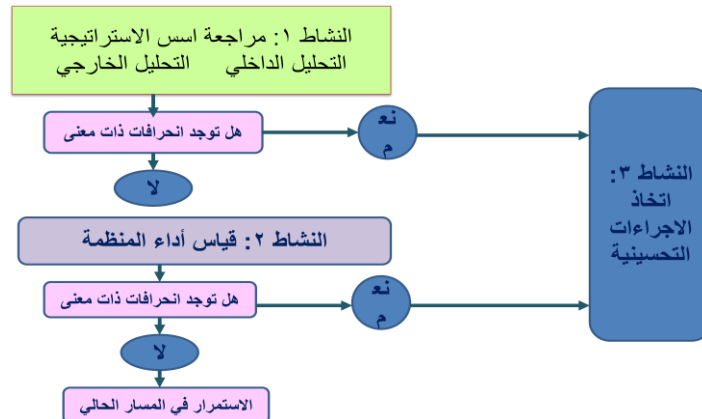
- ضمان توجه المنظمة نحو الأهداف الإستراتيجية الكبرى
- تقليص الفجوة الاستراتيجية
- ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة
- التوافق بين الموارد الإستراتيجية للمنظمة واتجاهاتها
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية
- تقديم المعلومات عن انجازات المنظمة في كل المستويات
- تقديم معلومات عن تطورات البيئة الخارجية ومتابعتها

### خصائص الرقابة الاستراتيجية

تتميز الرقابة الاستراتيجية بـ :

- تمارسها الإدارة العليا
- تهتم بالتوجهات الكبرى للمنظمة
- تعتمد على المؤشرات الكلية
- تركز على المنظمة ككل
- تستخدم أدوات وآليات عديدة
- تتابع علاقات المنظمة مع بيئتها
- ترتبط بشكل قوي مع التخطيط الاستراتيجي

### اطار نظام الرقابة الاستراتيجية



### ١ - تقييم الأداء :

تستخدم الرقابة الاستراتيجية مؤشرات أداء كثيرة تتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة من بينها :

- الحصص السوقية
- المبيعات
- الربحية
- العائد على الاستثمار
- تقييم نجاح الاستحواذات والاندماجات والشراكات والتحالفات ...
- القيمة السوقية للسهم
- تجديد محفظة المنتجات وعائدات المنتجات الجديدة
- الإبداعات

### ٢ - الحوكمة

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

تحدد الحوكمة دور كل من مجالس الإدارة، جمعيات المساهمين والمدراء التنفيذيين سعياً لضمان :

- حقوق أصحاب المصالح
- تحسين أداء الشركات
- توجه الشركات نحو أهدافها الإستراتيجية

### ٣ - المراجعة الاستراتيجية

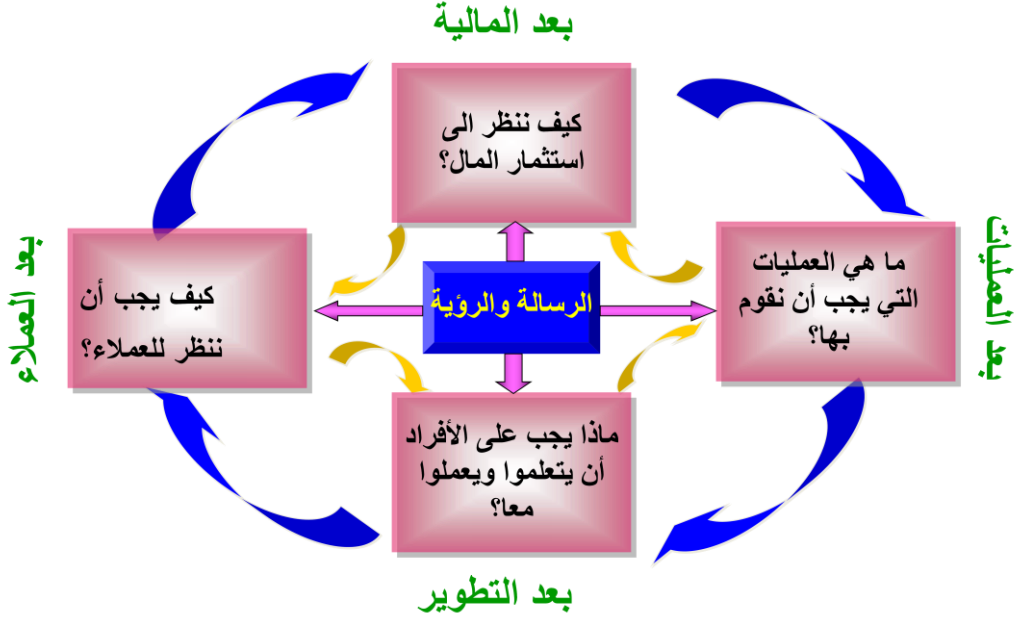
هي عملية فحص استراتيجيات المنظمة ككل ومختلف وحداتها بغرض :

- التأكد من التوافق بين الخيارات الإستراتيجية للمنظمة
  - تقييم مدى تحقيق الرؤية
  - التأكد من التكامل بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات وحداتها
  - تقييم جدوى توزيع الموارد في المنظمة
  - تقييم التوافق بين هيكلية المنظمة واستراتيجياتها ومختلف نظمها الإدارية
- يشترك في المراجعة الإستراتيجية للمنظمة المدراء التنفيذيون ، الاستشاريون الداخليون ، الاستشاريون الخارجيون ...

### ٤ - بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard

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

ظهر مبدأ بطاقة الأداء المتوازن عام ١٩٩٢م ، 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 ) .

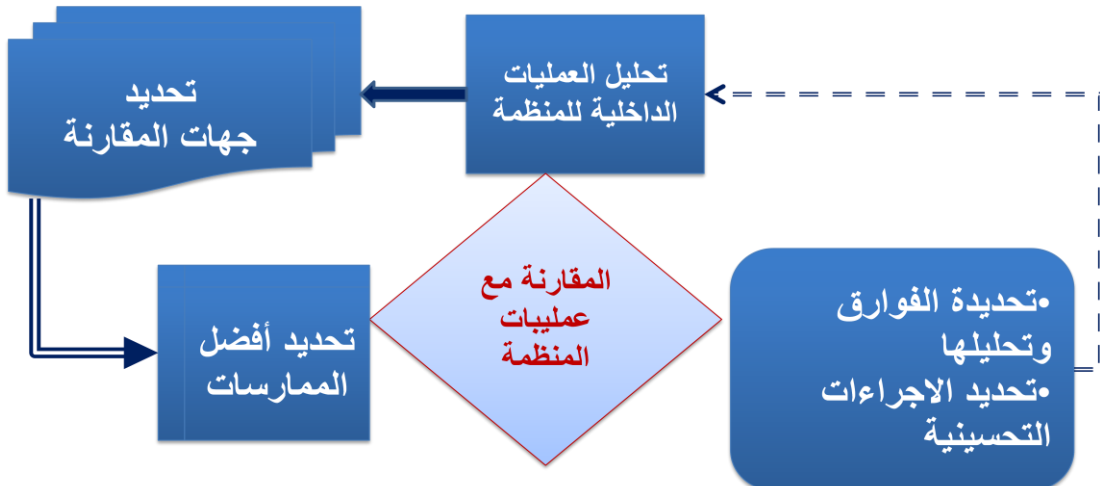


## ٥ - المقارنات المرجعية Benchmarking

هي مقارنة ممارسات المنظمة في مختلف المجالات مع الممارسات الجيدة عند المنافسين أو غيرهم. تتم باتباع المراحل التالية:

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

## تسلسل عمليات المقارنة المرجعية Benchmarking





## الاجراءات التصحيحية :

هي الممارسات والقرارات التي تتخذها المنظمة لتحسين أدائها الاستراتيجي . ومن امثلة هذه الاجراءات :

- تغيير هيكله المنظمة
- استبدال شخص او عدة أشخاص اساسيين في المنظمة
- تعديل رسالة او رؤية المنظمة
- مراجعة الأهداف الاستراتيجية
- اقتراح سياسات جديدة
- اعتماد حوافز اداء جديدة
- رفع راس المال بالأسهم او القروض
- اضافة موارد بشرية جديدة
- اعادة توزيع الموارد
- اخراج بعض الأنشطة الى متعهدين خارجيين او دخولها

## خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال

- الاقتصاد
- كثرة المعلومات او قلتها
- المبالغة في الرقابة
- ان تكون عمليات الرقابة ذات معنى للمنظمة
- تنتج عن الرقابة معلومات مفيدة للمديرين
- تقديم المعلومات في الوقت المناسب
- تقديم الصورة الصحيحة عما يقع فعلا

أنتهت المحاضرة



## - بطاقة الأداء المتوازن -

### 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 : نسبة الربح ، العائد على الاستثمار ، المبيعات ، التدفقات النقدية ، مستويات السيولة والاستدانة ...
- غير أن الرقابة المالية :
  - تركز النتائج وليس على الاجراءات.
  - تقيس أكثر الأصول الملموسة
  - تغفل أبعادا كثيرة كالتعلم التنظيمي وولاء الزبائن، الكفاءات المحورية... .
- لذلك لا يمكن لرقابة الأداء المالي أن تغطي جميع الأبعاد الاستراتيجية في المنظمة .

### أبعاد قياس الأداء في المنظمة

- البعد الأساسي لقياس الأداء في المنظمة هو البعد المالي ، غير أن هناك ابعاد لا تقل أهمية هي :
- بعد الموارد البشرية
  - بعد التعلم التنظيمي
  - رضا الزبائن

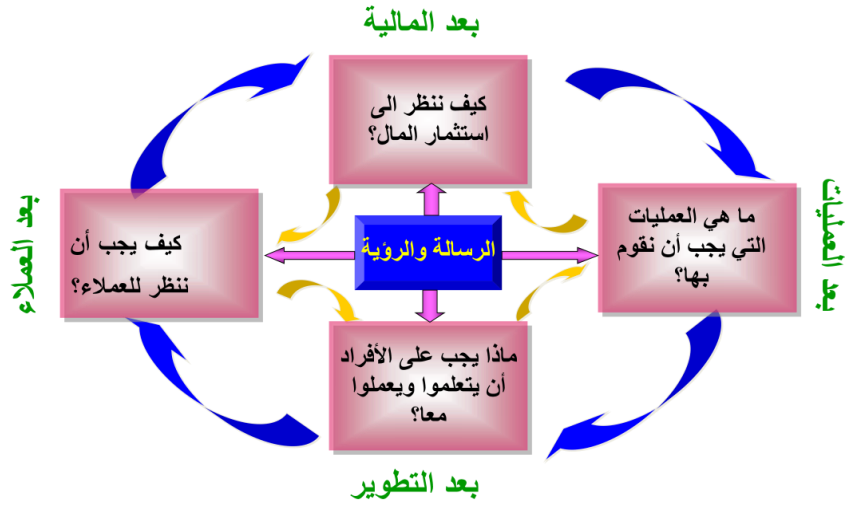
ذلك لأن هذه الأبعاد هي التي تساهم بفاعلية في خلق القيمة والميزة التنافسية للمنظمة .  
من هذا المنظور قدم نورتون وكابلن أداة ادارية تغطي جميع هذه الأبعاد في المنظمة بسمى :

### بطاقة الأداء المتوازن: Balanced Scorecard

### تعريف بطاقة الأداء المتوازن: Balanced Scorecard

هي نظام إداري ( ليس فقط نظام قياس ) الذي يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها الى افعال ، وهي تزود الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها 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 والبطاقة ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت بل هي مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل .



### التوازن في بطاقة الأداء المتوازن :

ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال :

- ◀ التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل .
- ◀ التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية .
- ◀ التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي .
- ◀ التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي .

### ١ - المنظور المالي :

يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى للأداء المتوازن .

ويمكن قياس المنظور المالي عن طريق :

- حقوق المساهمين
- العائد على الاستثمارات
- العائد على الأصول
- الربحية
- كيف ننظر الى الملاك ???

### ٢ - منظور العميل :

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

ويمكن قياس منظور العميل عن طريق :

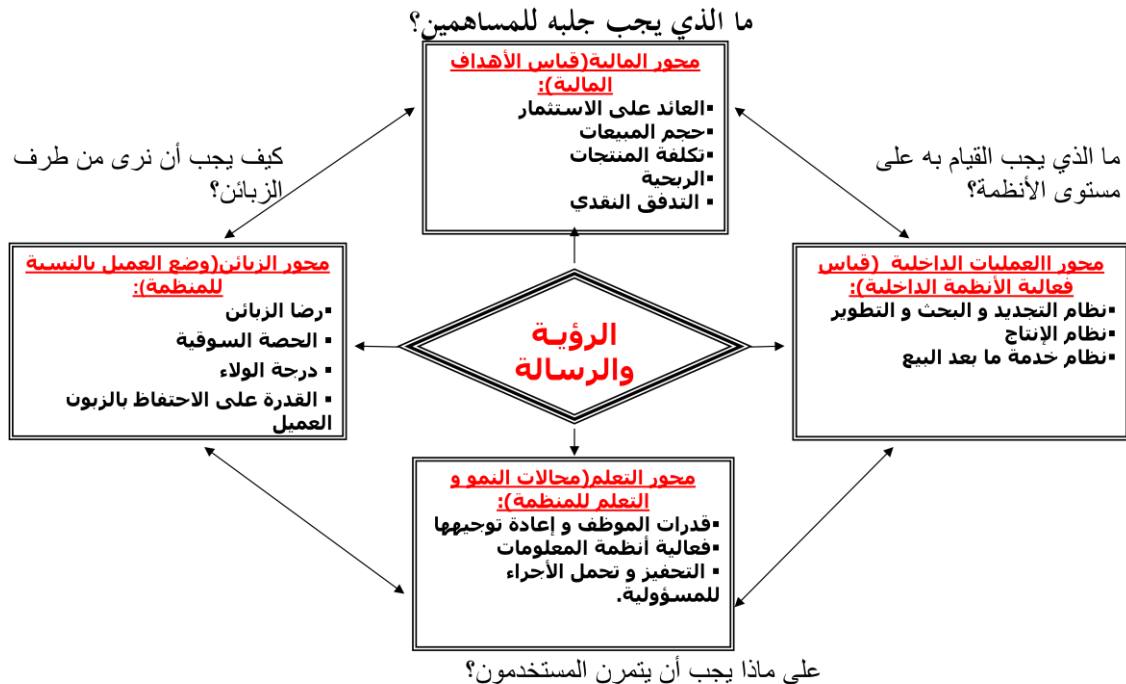
- رضا العميل
- ربحية العميل
- اكتساب عملاء جدد
- الاحتفاظ بالعميل
- كيف يرانا العميل ????

### ٣ - منظور العمليات الداخلية :

- يحدد إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية
- يحدد مواقع الإجراءات المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العميل ويمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق :
  - تحديد السوق
  - تطوير خدمات تقديم المنتج
  - تطوير خدمات السوق وبيع المنتجات
  - تقديم خدمات المنتجات
  - خدمات العميل
  - ما الذي يجب أن نتفوق فيه ؟؟؟؟

### ٤ - منظور التعلم والنمو :

- يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية . لسد 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
  - هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار ؟؟؟؟



## احتياجات بطاقة الأداء المتوازن BSC Needs

- ١- دعم والتزام الإدارة العليا للتنفيذية
- ٢- وضع استراتيجيات قابلة للتنفيذ
- ٣- وضع أهداف متصلة بعلاقة السبب والآخر
- ٤- وضع مقاييس متوازنة
- ٥- مشاركة الموظفين

### قياس أبعاد البطاقة

كل بعد من الأبعاد الأربعة تعد له البطاقة التالية :

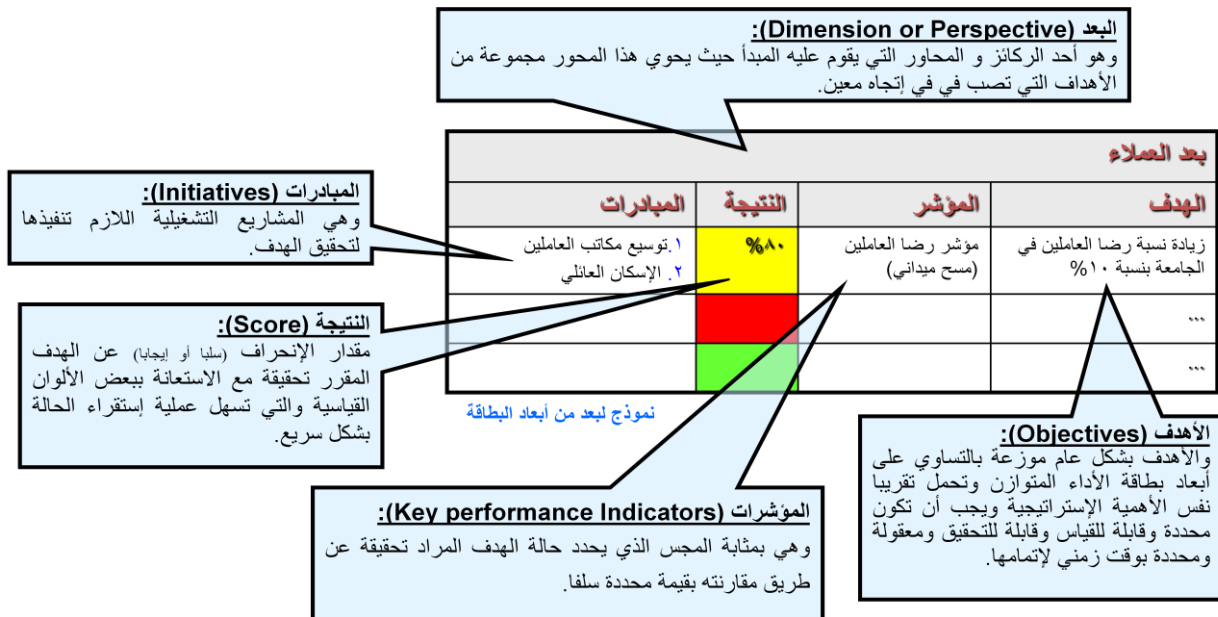
الهدف	المؤشر	المستهدف	المبادرات

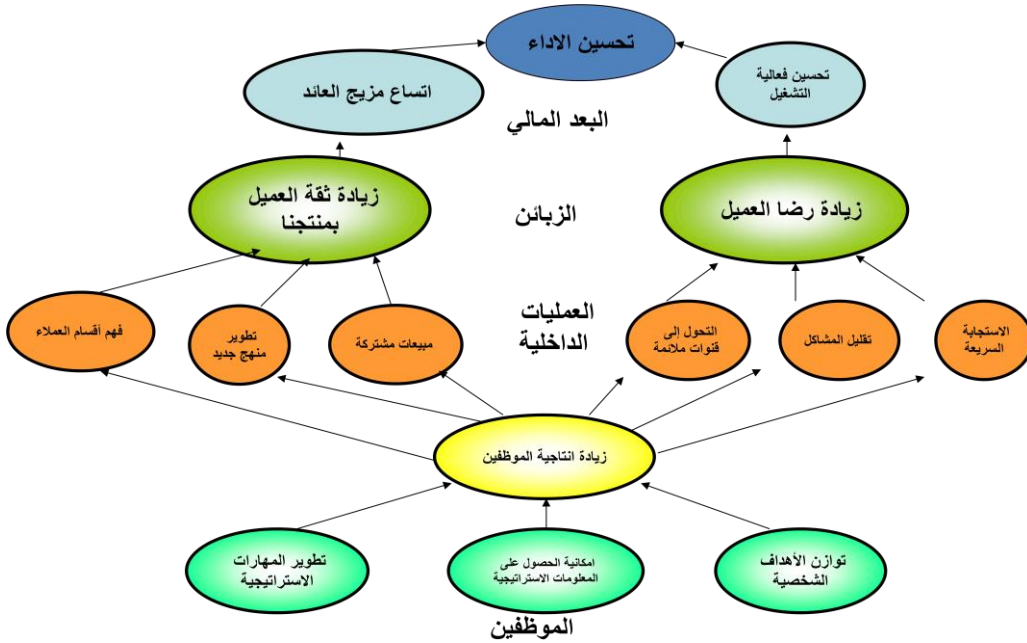
**الأهداف: Objectives** تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة

**المؤشرات: Measures** تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف

**المستهدف: Target** تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلا)

**المبادرات: Initiatives** تسجل فيه المبادرات أو المشاريع التي سنقوم بها لتحقيق الهدف

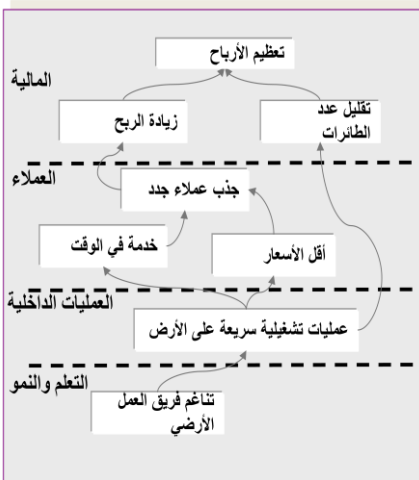




المثال التالي يوضح إستراتيجية إحدى الشركات المتميزة ربحيا في قطاع يعتبر هامش الربح فيه قليل جدا :

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!

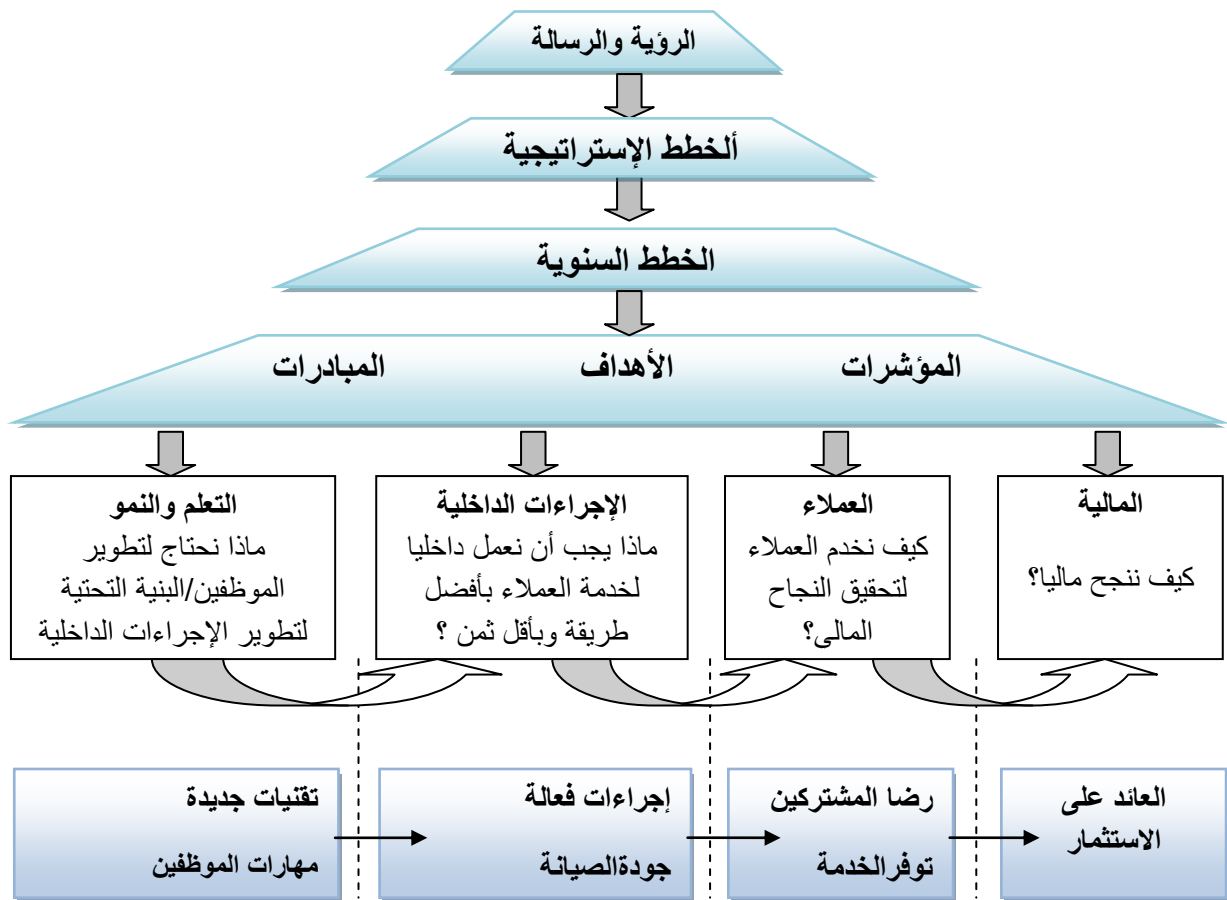
المبادرة	المستهدف	المؤشر	الهدف
زيادة فعالية دورة العمل الأرضية	٣٠ دقيقة ٩٠ %	<ul style="list-style-type: none"> <li>وقت الطائرة على الأرض</li> <li>نسبة الإقلاع في الوقت المحدد</li> </ul>	تقليل الوقت اللازم للعمليات الأرضية



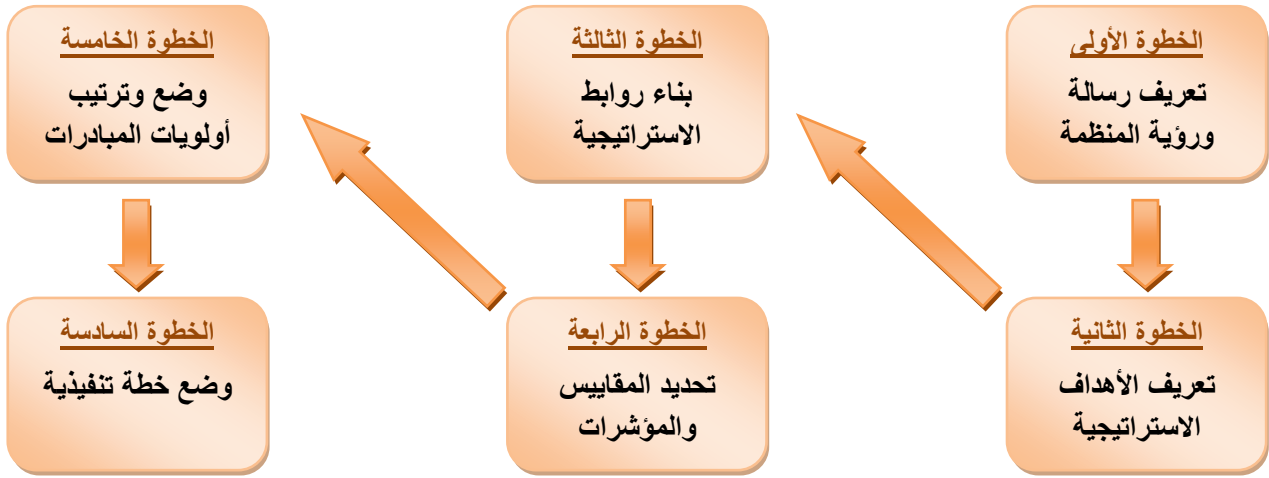
## أهداف بطاقة الأداء المتوازن

- ١) رفع دقة المتابعة للأعمال وتحسين ادائها .
- ٢) تهيئة إطار عمل لترجمة الإستراتيجية الى مفاهيم تنفيذية .
- ٣) توضيح مسار الرؤية والإستراتيجية لكافة العاملين .
- ٤) بناء التوازن بين عوامل ومؤشرات النجاح الحرجة .
- ٥) رسم الخارطة الإستراتيجية وربط الأسباب بالنتائج للأبعاد الأربعة .
- ٦) تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجيات والعمليات، ودعم التواصل بينهما والتأكد من توفر المتطلبات .

## ارتباط بطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية المنظمة



## خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



## معوقات تطبيق البطاقة المتوازنة للأداء

١. سوء فهم الرؤى والاستراتيجيات تصبح غير قابلة للتنفيذ .
٢. عدم اتصال الاستراتيجيات والأهداف بمقاييس ومحركات الاداء .
٣. عدم اتصال الاستراتيجيات بتوزيع المصادر والموازنات .
٤. وضع المقاييس بدون الاعتماد على نظام الاداء المتوازن .
٥. أهداف الأداء إما عالية جداً أو متدنية جداً .
٦. فجوة في فهم مشاركة الموظفين .

أنتهت المحاضرة





## تم وبحمد الله اتمام محتوى مادة الإدارة الاستراتيجية

**دعاء بعد المذاكرة :** اللهم إنني استودعك ما قرأت وما حفظت وما تعلمت.. فرده لي عند حاجتي إليه.. انك على كل شي قدير.. وحسبنا الله ونعم الوكيل .

**دعاء عند التوجه للامتحان :** اللهم إنني توكلت عليك وسلمت أمري إليك .. لا ملجأ ولا منجى منك إلا إليك .

**دعاء عند دخول لجنة الامتحان :** ربي أدخلني مدخل صدق وأخرجني مخرج صدق واجعل لي من لدنك سلطانا ونصييرا .

**دعاء عند بدء الإجابة :** ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي.. بسم الله الفتاح .. اللهم لا سهل الا ما جعلته سهلاً وأنت إن شئت تجعل الحزن إذا شئت سهلاً .

**دعاء عند تعسر الإجابة :** لا اله إلا أنت .. سبحانك إني كنت من الظالمين .. يا حي يا قيوم برحمتك استغيث .. ربي إن مسني الضر وأنت ارحم الراحمين .

**دعاء عند النسيان :** اللهم يا جامع الناس في يوم لا ريب فيه اجمعني بضالتي .

**دعاء عند النهاية :** الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا إن هدانا الله .

أخوتي في الله أذكركم كذلك بقراءة المعوذات وآية الكرسي قبل البدء في الامتحان وفقكم الله .

**B13**

**أخوكم بندر السيف**