

المستوى السابع



المملكة العربية السعودية  
جامعة الملك فيصل



# الإدارة الاستراتيجية

## Strategic management

د. عيسى حيرش

إعداد رجال ( يوميات طالب مجتهد ) و جنون إحساس



تصميم : شاعر عيونك

## المحاضرة الأولى

### الفصل الأول:

#### مفاهيم الاستراتيجية (1)

مقدمة:

#### تتوقف استمرارية المنظمات على:

- قدرتها على مسايرة تحولات البيئة
- التعرف على أسباب النجاح والفشل
- اختيار الآليات والسبل الأنسب لتحقيق الأهداف
- بناء القدرات الاستراتيجية والتحكم فيها
- التوافق بين الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها والقدرات التي تطورها

#### 1 - التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي:

#### التخطيط الطويل المدى:

عند إدخال الاستراتيجية في إدارة الأعمال كانت المنظمات تعتمد على الخطط طويلة المدى التي تتميز ب:

- الأفق البعيد
- انحصار البيئة في السوق التي تنشط فيها المؤسسة
- التأكيد أكثر على الانشغالات المالية
- التقديرات هي امتداد للماضي وتضم التوجهات المقدر للطلب، للأسعار وللبعض السلوكيات التنافسية
- انتشار استعمال الطرق الكمية للإدارة التقديرية

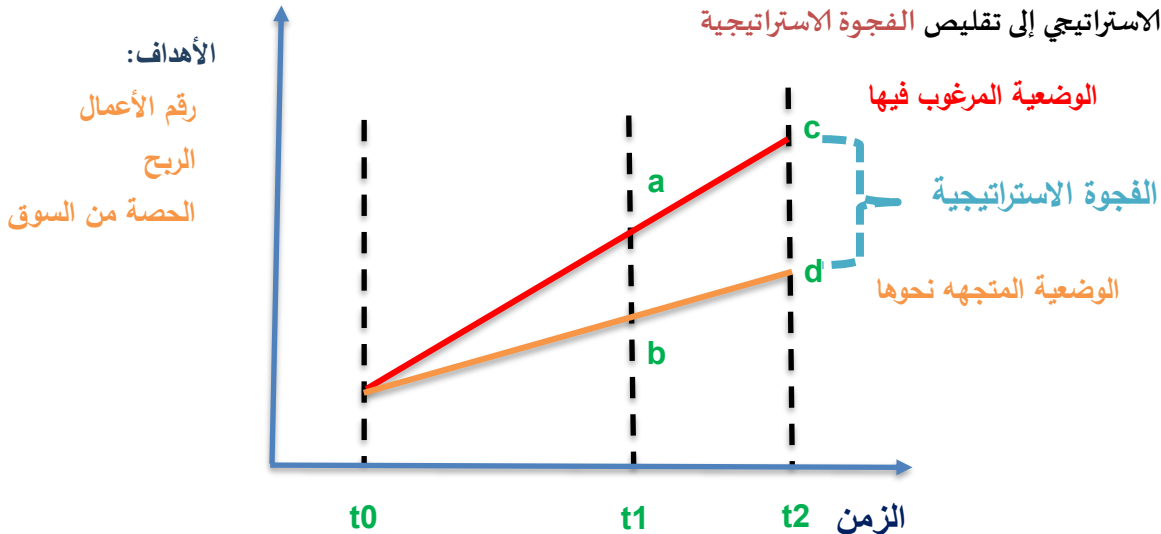
#### التخطيط الاستراتيجي

يعرفه Ackoff بأنه "تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه".

التخطيط الاستراتيجي يأخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار

ينتهي إلى إعداد الخطة الاستراتيجية

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تقليص الفجوة الاستراتيجية



من الناحية اللغوية:



من الناحية الاصطلاحية فإن التعاريف والمعاني كثيرة:

- عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة الموارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعد المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".
- "تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والغايات التي يجب أن تحققها". (أنسوف) **Ansoff**
- هي خطة متجانسة، موحدة ومدمجة لأهداف وسياسات المنظمة، لينظر إليها على أنها كل متكامل

### تختلف التعاريف باختلاف المدارس

يوجد عدد كبير من المدارس في الفكر الاستراتيجي، أحصى **Mintzberg** عشرة مدارس، أهمها:

❖ المدرسة الإبداعية	الاستراتيجية عبارة عن	عملية إبداع
❖ مدرسة التخطيط	الاستراتيجية عبارة عن	خطة
❖ مدرسة التموقع	الاستراتيجية عبارة عن	عملية تموقع
❖ المدرسة البيئية	الاستراتيجية عبارة عن	رد فعل لتحديات البيئة
❖ مدرسة التشكيل	الاستراتيجية عبارة عن	عملية تحويل (نموذج)

ما قالوا في الاستراتيجية:

**Alfred CHANDLER** (الاستراتيجية هي تحديد أهداف المنشأة في المدى الطويل وكذا تحضير العمليات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف)

**Peter DRUCKER** (الاستراتيجية هي إدراك البيئة وعرضها على الرجال لتحضيرهم للعمل).

**Michael PORTER** (الاستراتيجية هي خلق موقع فريد ومتميز خاص بمجموعة من الأنشطة ومختلف عن موقع المنافسين).  
(لو وجد الموقع الأمثل ما كنا نحتاج إلى استراتيجية).

يرى **Mintzberg** أن الاستراتيجية هي كل مركب من:

**الخطة:** سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما.

**المناورة:** الطريقة التي تحاول المؤسسة التفوق بها على منافسيها

**الوضعية:** الموقع المرغوب في تحقيقه داخل المحيط.

**الأفق:** النظرة إلى العالم المقتسمة مع مختلف أعضاء المنظمة

**النموذج:** النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة.

نموذج 5 p

plan	←	الخطة
pattern	←	النموذج (النمط)
ploy	←	المناورة
position	←	الوضعية
perspective	←	الأفق

**حذار !!!** الاستراتيجية لا تكون دائما كما نريدها (كما نتعمدها)

قد يؤثر فيها كلا من: التجربة، والتعلم من الأخطاء، والمعالجة التدريجية للأوضاع، والحدس، والبيئة والمنافسون...



الاستراتيجية قد تكون عرضية

## Emergent strategy

الاستراتيجية المرغوبة والعرضية:

ننتقل من الاستراتيجية المقصودة (النوايا). ولكن لسبب او لآخر نفقد جزئى الاستراتيجية غير المحققة

فتنخفض الى الاستراتيجيات المتعمدة وفي نفس الوقت تظهر أمور أخرى عرضية الاستراتيجيات العرضية

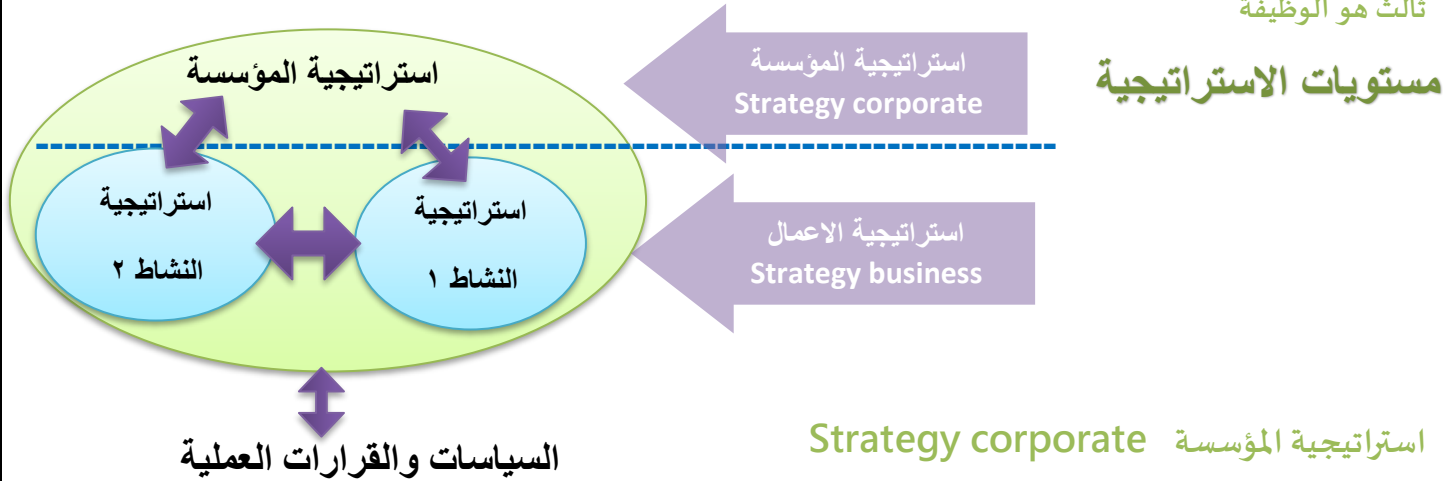
وبالتالي نزل الى مستوى منخفض عنها الى الاستراتيجيات الفعلية (أي الاستراتيجية التي نصل اليها فعلا)

ليس دائما الهدف من الاستراتيجية هو تحقيق الربح (ليست كل المنظمات ربحية)

ليست الإدارة العليا هي المعني الوحيد بالاستراتيجية

لاستراتيجية المؤسسة دائما جانبان (مستويان) اثنان بالإضافة إلى الاستراتيجية الوظيفية اثنان رئيسيان المؤسسة والاعمال وجانب

ثالث هو الوظيفة



الاستراتيجية المؤسسة Strategy corporate

❖ تخص المؤسسة ككل

❖ تهم مساحة نشاط المؤسسة ككل

أمثلة:

تنوع نشاط المؤسسة، تخصص المؤسسة.

تخص وحدات النشاط الاستراتيجي (وحدات الأعمال الاستراتيجية) (Strategic Basic Unit (SBU)

أمثلة: شركة المراعي

- منتجات الألبان السائلة: لبن، حليب...
- عصائر
- الزبادي والحلويات
- منتجات الطهي: ربة، قشطة، ...
- منتجات أطفال: جبنة، حليب بنكهة (شوكولاتة، فراولة...)

حتى على مستوى الوحدات الكبرى للمنظمة يمكن الحديث عن الاستراتيجية وتسمى أيضا سياسات مثل:

- استراتيجية الإنتاج (سياسة الإنتاج)
- استراتيجية التسويق (سياسة التسويق)

ثلاث مستويات للاستراتيجية:

1. استراتيجية المؤسسة تخص المؤسسة ككل
2. استراتيجية الأعمال تخص مجموعة من الأنشطة
3. استراتيجية وظيفية او السياسة

خصائص استراتيجية المنظمة

- ❖ تشمل المنظمة ككل
- ❖ تكون على المدى البعيد
- ❖ تعتمد على المهارات الأساسية للمنظمة
- ❖ تتناول تفاعلات المنظمة مع بيئتها
- ❖ تعد على مستوى الإدارة العليا
- ❖ تستثمر التفكير العقلاني والقدرات الحدسية للمديرين

خصائص القرار الاستراتيجي

أهم خصائص القرار الاستراتيجي هي:

- ❖ درجة عالية من التعقيد
- ❖ يتميز بالارتباب (عدم اليقين)
- ❖ يؤثر على القرارات العملية
- ❖ مقارنة شاملة
- ❖ يؤدي الى تغيير ملحوظ

## منطلقات الاستراتيجية

- منطلق الاقتصاد الصناعي منطلق مبني على تحليل البيئة حسب القطاعات
- منطلق الموارد (RBV). منطلق مبني على الموارد وقدراتي ظهر منه منطلق خاص يسمى منطلق المعرفة (KBV)
- منطلق الإخلال يجب على المؤسسة التي تريد عمل استراتيجية ان تلحق اخلال بقواعد البيئة

## أبعاد الإدارة الاستراتيجية

- ❖ بعد اقتصادي متعلق بالكميات والأحجام
- ❖ بعد سياسي متعلق بالكيفيات والطرق
- ❖ بعد تنظيمي متعلق بالتنظيم للوصول الى تحقيق الأهداف

## الميزة التنافسية

الاستراتيجية تستهدف أساسا الحصول على ميزة تنافسية

**Michael PORTER** الميزة التنافسية هي القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزيائنها

## أبعاد الاستراتيجية (نموذج VIP)

مراحل إعداد الاستراتيجية:

### (1) تشخيص استراتيجي

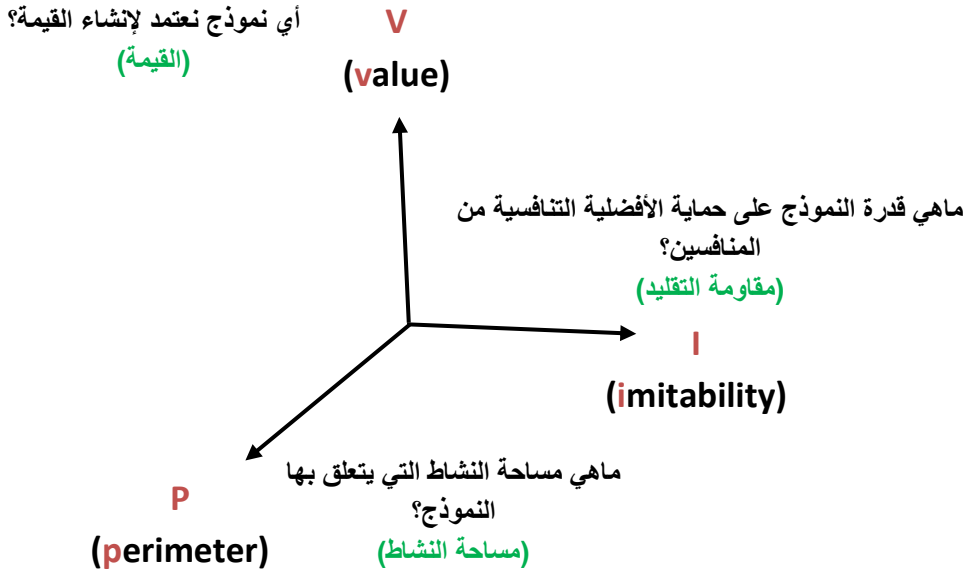
- تحليل خارجي
- تحليل داخلي
- تحليل أصحاب المصلحة

### (2) اختيارات استراتيجية

- استراتيجيات الأعمال
- استراتيجيات المؤسسة
- كيفيات النمو

### (3) انتشار استراتيجي

- تنظيم
- المرتكزات الاستراتيجية
- إدارة التغيير



## المحاضرة الثانية

### الفصل الأول:

#### مفاهيم الاستراتيجية (تابع)

#### رسالة ورؤية وقيم المؤسسة

**سؤال: في مجتمع لا يستعمل الأحذية، هل توجد شركات صنع الأحذية؟**

**سؤال: في مجتمع لا يعرف المرض، هل توجد مستشفيات؟**

إذا نستنتج أن المؤسسات تأتي لتلبية حاجة معينة

رسالة المؤسسة ناتجة عن سبب توажدها

**إذا رسالة المؤسسة تعطي الإطار العام للاستراتيجية...**

#### رسالة المؤسسة:

تأتي رسالة المؤسسة في جملة أو عبارة أو فقرة قصيرة تبين فيها المؤسسة سبب توажدها وكيفية النشاط في إطاره، كما أنها تحتوي أيضاً على قيم وتطلعات أصحاب المصالح.

رسالة المنظمة تمثل كيفية تحقيق سبب التواجد.

تسمى لدى البعض مهمة المؤسسة

#### أمثلة:

- رسالة شركة المراعي: نسعى لتحقيق حاجات المستهلكين بتوفير منتجات غذائية عالية الجودة وتقديم أعلى مستويات الخدمة.
- مستشفى المانع بالأحساء: خدمة الاحتياجات الصحية لمحافظة الأحساء عن طريق تقديم رعاية صحية وقائية وعلاجية متكاملة منسجمة مع تقاليدنا وقيمنا ممزوجة بالعطف والحنان مع توفير الوسائل العلاجية المتقدمة والتجهيزات الطبية الحديثة.
- رسالتنا: أن نسقي العالم، وأن نلهم أوقات تفاؤل وفرح، وأن ننشئ القيمة من أجل التميز.
- مهمتنا أن ننظم المعلومات على مستوى العالم قصد جعلها مفيدة وفي متناول الجميع.
- شركة سامسونج: إلهام العالم وإنشاء المستقبل.

#### رؤية المؤسسة:

الوضع المستقبلي الذي ترغب المؤسسة في الوصول اليه والذي تعمل من أجله؟

تبين رؤية المؤسسة كيف ينوي أصحابها الانتقال بها إلى المستقبل.

فهي عبارة عن طموح وتطلع ورغبة وآمال وتحدي في وقت واحد.

**لهذا فإنها تلعب دور المحفز بالنسبة لإطارات المؤسسة وعمالها.**

## أمثلة:

- رؤية شركة المراعي: أن تكون منتجات المراعي الغذائية الخيار المفضل للأسرة.
- رؤية مستشفى المانع بالأحساء: أن نكون القادة في مجال الرعاية الصحية في محافظة الأحساء.
- مصرف الراجحي: رؤيتنا شركة مصرفية رائدة موثوقة تقدم حلولاً مالية مبتكرة لتحسين أسلوب حياة الناس في كل مكان
- اديداس Adidas: أن نكون أحسن علامة رياضية في العالم
- سامسونج: أن نكون أفضل شركة رقمية إلكترونية
- شركة تويوتا: أن نكون الاختيار الأول لكل العملاء الذين يبحثون عن حلول سياقة وأن ننال الإجماع حول منتجاتنا وخدماتنا المبدعة وحول احترامنا للمؤسسات

## قيم المؤسسة:

قيم المؤسسة هي الإطار العام الذي يحكم نشاط وأداء المؤسسة

## أمثلة:

- رابطة خريجي جامعة قطر لها عدة قيم وهي: (التعاون - الدعم - المشاركة - التقدير - المسؤولية)
- قيم سامسونج: (الأفراد- الامتياز - التغيير - النزاهة - الرفاهية المشتركة)

## الهدف العام للمؤسسة:

تعبير عام عن نوايا المؤسسة، **ليس كميًا** ويعطي فكرة عن "أين تريد المؤسسة أن تصل عموماً"

## أمثلة:

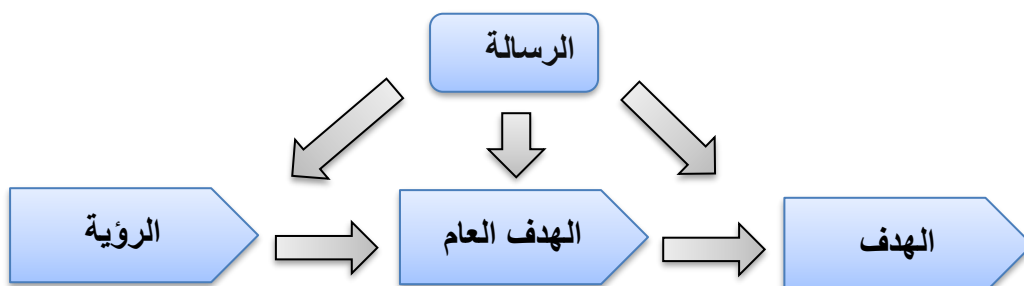
- نريد تحسين مكانتنا في السوق.
- نريد رفع المبيعات.
- نريد رفع عدد الزبائن.

## هدف المؤسسة:

تدقيق للهدف العام، **كمي** وواضح ودقيق.

## أمثلة:

أهداف (الأهداف الدقيقة)	الهدف العام للمؤسسة
نكون الأوائل في سوقنا	تحسين مكانتنا في السوق
نريد رفع المبيعات ب 25%	نريد رفع المبيعات
نريد رفع عدد الزبائن ب 10%	نريد رفع عدد الزبائن





## متطلبات الرسالة الناجحة:

- النظرة الثاقبة لرواد المنظمة
- التحدي والواقعية
- معلومات عن البيئة والمنظمة
- مشاركة جماعية
- الاستجابة لرغبات أصحاب المصالح
- أخذ البيئة وقدرات المنظمة بعين الاعتبار
- الوضوح والدقة

## الرسالة ومجالات نشاط المنظمة:

إذا كان للمنظمة مجال واحد فلها رسالة واحدة

أما إذا كان للمنظمة عدة مجالات فلها 3 أوضاع:

١. أما ان نضع رسالة واحدة للمنظمة
  ٢. او وضع رسالة واحدة لكل مجموعة من المجالات
  ٣. او وضع رسالة واحدة لكل مجال
- فالحرية مطلقة بالنسبة لكتابة واختيار الرسالة

## مجاور الرسالة:

- الميزة التنافسية
- الكفاءات المحورية
- الأهداف العامة
- ثقافة المؤسسة

## المحاضرة الثالثة

### الفصل الثاني

### تحليل البيئة الخارجية

التحليل الاستراتيجي = البحث عن العناصر التي تؤثر في المنظمة من البيئة الخارجية ومن داخل المنظمة نفسها

التحليل الاستراتيجي يتم في 3 اتجاهات:

1. تحليل البيئة الخارجية
2. تحليل المنظمة (تحليل البيئة الداخلية)
3. تحليل أصحاب المصلحة

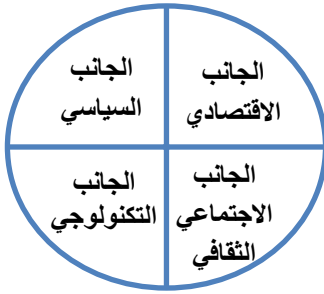
### تحليل البيئة الخارجية

- يسمح بالتعرف على ما تتيحه هذه البيئة من فرص وإمكانيات وما تحمله من مخاطر وتهديدات
- يسمح للمؤسسة بتحديد الاتجاه الإستراتيجي الصحيح
- تحليل البيئة الخارجية يساعد على معرفة العناصر الخارجية التي تؤثر في المؤسسة

### أبعاد البيئة:

البيئة 4 جوانب:

1. الجانب الاقتصادي
2. الجانب السياسي
3. الجانب الاجتماعي الثقافي
4. الجانب التكنولوجي



### مستويات البيئة:

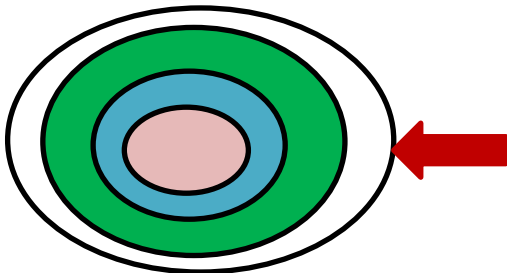
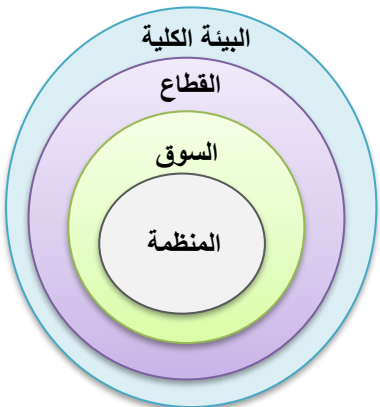
بيئة المنظمة لها 4 مستويات

1. المنظمة
2. السوق
3. القطاع
4. البيئة الكلية

تحليل البيئة يتم على كل المستويات

1- تحليل البيئة الكلية على ثلاث مراحل:

1. جمع عوامل البيئة المؤثرة



٢. تصنيف هذه العوامل

٣. التحليل

يتم جمع العناصر بكل الطرق المعروفة (الدراسات، الاستبانات، ...)

يتم التصنيف بواسطة إحدى النماذج التالية:

١. PEST

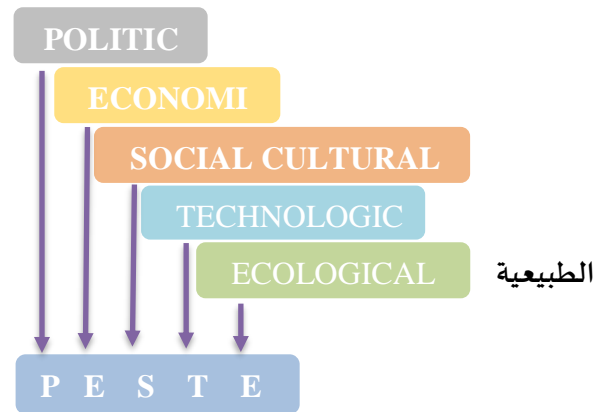
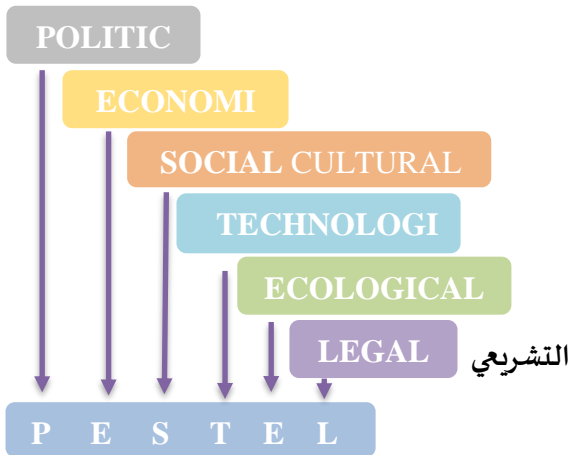
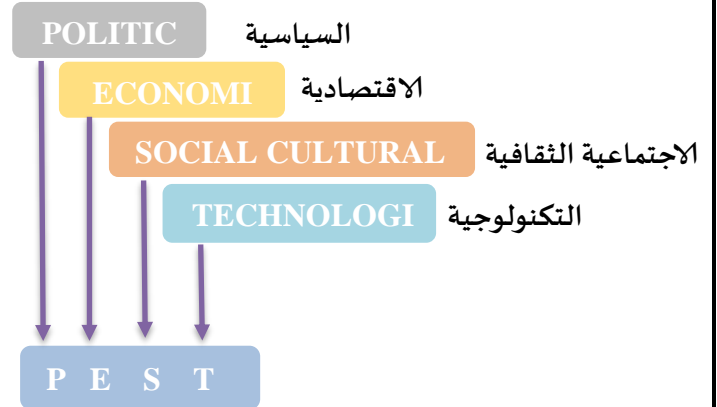
٢. PESTE

٣. PESTEL

## PESTE Analysis

### Economical factor

Industry		Company			
Increase in demand as world economy grows.	Rising cost of fuel	High operation costs due to low demand	Contribution to the Indian economy	Investment in the sector of aviation	Growth of the middle income group family affects the aviation sector
Factor	Direction	Probability	Time	Level of Impact	
Economic	slightly -ve	high	short term	high	



## 2- تحليل قطاع المؤسسة

Porter يسميه صناعة

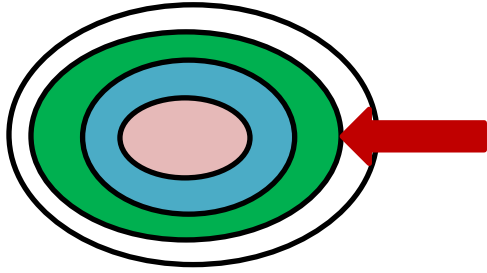
Porter نموذجين

١. نموذج لتحليل كثافة المنافسة بالقطاع

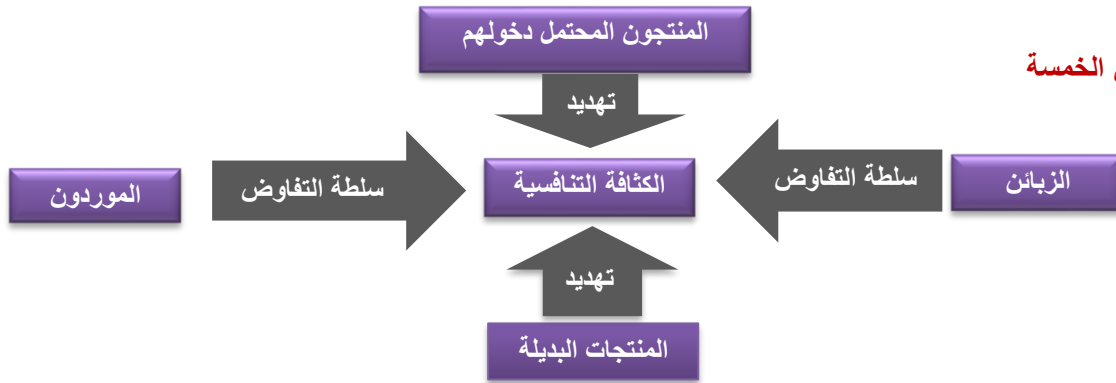
نموذج القوى الخمسة، أو نموذج القوى التنافسية

٢. نموذج لتحليل تركيبة المنافسة بالقطاع

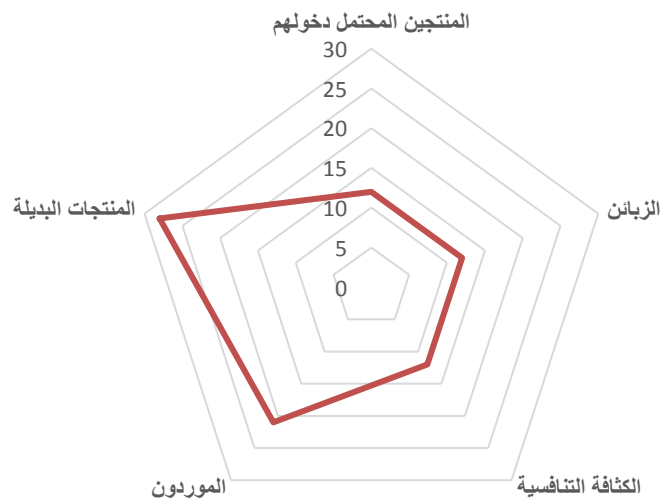
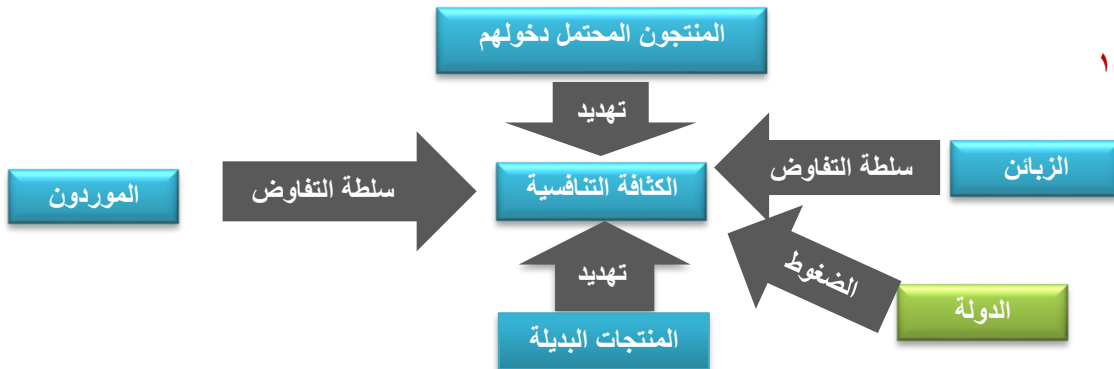
المجموعات الاستراتيجية



نموذج القوى الخمسة

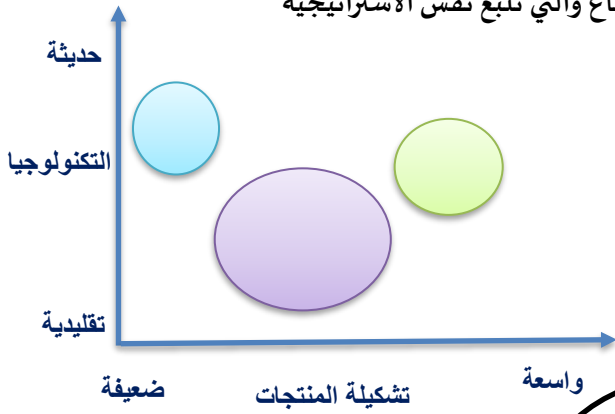


النموذج ١+٥



## المجموعات الاستراتيجية:

المجموعة الاستراتيجية هي مجموعة من المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع والتي تتبع نفس الاستراتيجية أو استراتيجيات متقاربة المجموعات الاستراتيجية تمثل خريطة للقطاع وتبين التنافس داخل المجموعة أو بين المجموعات

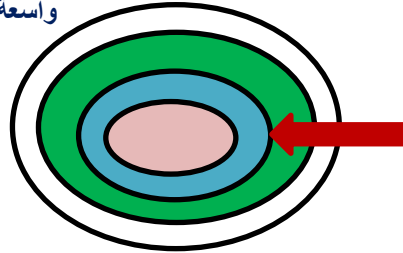


### 3- تحليل السوق

بيئة المؤسسة الأولى والأقرب منها هي سوقها لها اهتمام كبير من طرف المؤسسة

### أهداف التشخيص الاستراتيجي للسوق:

- التعرف على مواطن قوى المنافسين
- تجزئة السوق
- معرفة العوامل الأساسية للنجاح



العوامل الأساسية للنجاح («KSF» - Key success factors) = تلك العناصر التي تستطيع المؤسسة، لو تحكمت فيها، أن تنجح وتصل إلى تكوين ميزة تنافسية تسمح لها بالتغلب على المنافسين يوجد نقاش كبير بين الباحثين حول إذا ما كانت هذه العوامل داخلية أم خارجية؟

### أسئلة..

#### ١. ما هي المستويات التي يتم عليها التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة؟ بين ذلك.

يتم التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة على مستويين اثنين على مستوى البيئة وعلى مستوى المؤسسة نفسها، ويهدف إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في الاستراتيجية من خارج المؤسسة ومن داخلها.

#### ٢. ما معنى PEST وما هي حالاته وفيما يستعمل؟

PEST هي كلمة مكونة من أول حرف لكل جوانب البيئة عموماً وهي الجانب الاقتصادي و الجانب السياسي و الجانب التكنولوجي و الجانب الاجتماعي الثقافي، وهي أداة تستخدم لتشخيص البيئة الكلية ومن أجل التحضير للتحليل الاستراتيجي.

#### ٣. ما الهدف من استعمال تحليل القوى التنافسية؟

يستهدف هذا التحليل الكشف عن درجة وكثافة كل واحدة من القوى التي تحكم القطاع حتى تتمكن المؤسسة من معرفة ما تواجهه من ضغوطات وما يوجد أمامها من إمكانية تعزيز تنافسيتها.

#### ٤. ما الفرق بين المجموعات الاستراتيجية وتجزئة السوق؟

المجموعات الاستراتيجية تبين تصنيف المنافسين، وتجزئة السوق تمثل تصنيفاً للزبائن والمستعملين،

#### ٥. ماذا تفهم من العوامل الأساسية للنجاح؟

هي تلك العناصر التي تستطيع المؤسسة، لو تحكمت فيها، أن تنجح وتصل إلى تكوين ميزة تنافسية تسمح لها بالتغلب على المنافسين

## المحاضرة الرابعة

### الفصل الثالث

#### التحليل الداخلي (تحليل البيئة الداخلية)

#### التحليل الخارجي يساعد على معرفة:

- (١) الفرص والتهديدات
- (٢) العوامل الأساسية للنجاح

كيف تبني المؤسسة ميزة تنافسية تحافظ عليها ؟  
ما هي نقاط القوة التي قد تعتمد عليها المؤسسة لرد الفعل للبيئة ؟ (الفرص والتهديدات)  
وما هي نقاط الضعف التي قد تعيقها في ذلك وتعيق مسيرتها ؟

#### التحليل الداخلي يمكن من التعرف على ذلك

#### الميزة التنافسية

مثال : كيف يختار الزبون ما يشتري ؟  
على أساس الجودة - على أساس السعر  
المؤسسة تحاول أن تتفوق على غيرها في الجودة أو في السعر

هناك مزايا أخرى، مثل

ميزة السباق (أول واصل للسوق) ..

ميزة من كان أول من عرض منتجاً معيناً أو خدمة معينة أو استعمل تكنولوجيا معينة

#### لمن يتخلف عن دخول السوق بعض المزايا:

- تقليل تكاليف البحث والتطوير
- الاستفادة من العمل التعويدي للسباق تجاه العملاء
- إمكانية التفوق على المنافسين بالتكنولوجيا الحديثة
- الاستفادة من أخطاء السباق

ميزة السباق (أول واصل للسوق)

إذا كانت لك قدرة كبيرة على التطوير والإبداع ← الدخول (الدخول للسوق)  
إذا كانت لك قدرة كبيرة على التسويق وليس في التطوير والإبداع ← الانتظار

يكون للمؤسسة ميزة تنافسية في مجال معين عندما تكون قادرة على خلق قيمة أكثر من منافسيها في هذا المجال

#### حسب Porter هناك ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية:

- (١) الميزة عن طريق التكاليف عندما تكون المؤسسة قادرة على الإنتاج بتكلفة أقل من منافسيها
- (٢) الميزة عن طريق التمييز عندما يعطي الزبائن قيمة لمنتج المؤسسة أكبر من القيمة التي يعطيها لمنتجات المنافسة
- (٣) الميزة عن طريق التركيز عندما تركز المؤسسة على شريحة ضيقة من السوق

## سلسلة القيمة

- أداة مهمة في التحليل الداخلي
- قدمها PORTER في سنة ١٩٨٥
- تمكن من تحليل نشاط المؤسسة

## تقسم سلسلة القيمة المؤسسة إلى

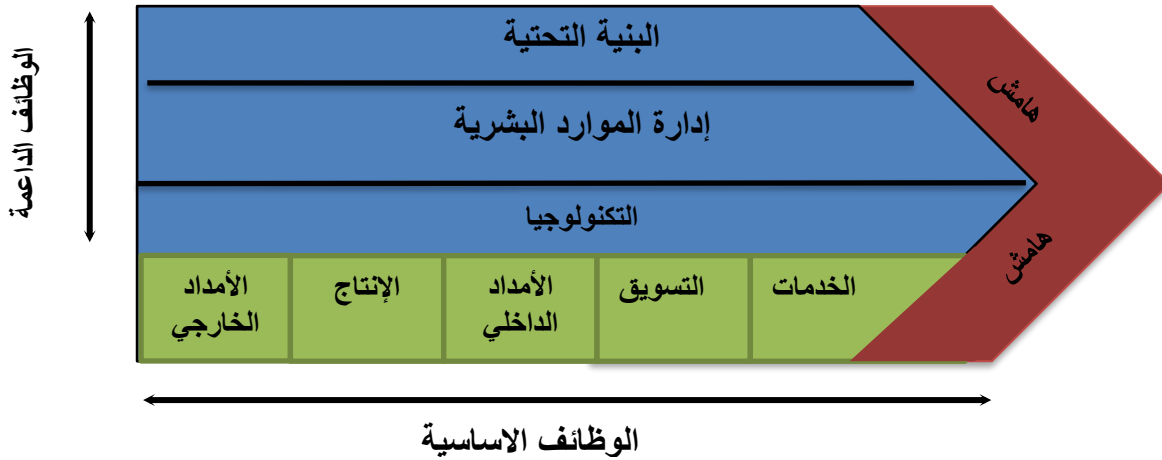
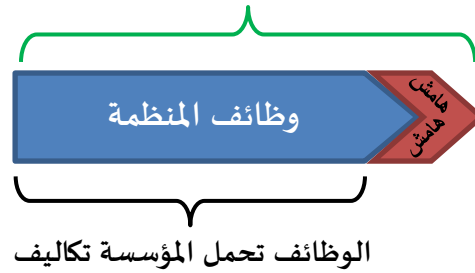
### (١) وظائف عملية

هي وظائف تخلق القيمة وهي وظائف الإمداد (الداخلي والخارجي)، والإنتاج، والتسويق والخدمات

### (٢) وظائف داعمة

وهي تساعد الوظائف العملية على السير الحسن. (البنية التحتية، الشراء، التكنولوجيا، الموارد البشرية)

### الوظائف التي تخلق قيمة عند الزبائن



هامش الربح = الوظائف التي تخلق قيمة عند الزبائن - الوظائف التي تحمل المؤسسة تكاليف

## حسب Porter تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المنظمة

فإنه يتعين إذن علينا أن:

- ❖ نبحث على الأمثلة 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

## تحليل الموارد

يسمح تحليل المواد

- ❖ بتحديد مصادر الميزة التنافسية
- ❖ بمعرفة طبيعة الميزة التنافسية
- ❖ بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة
- ❖ بالتوصل إلى قرار اقتناء أو تنمية بعض المهارات
- ❖ بتحديد الموارد التي تستحق الحماية من المنافسين

## الموارد

هي مجموعة الوسائل المادية واللامادية التي تتوفر عليها المؤسسة من أجل خلق القيمة

- موارد بشرية
- موارد مالية
- موارد مادية
- موارد لا مادية

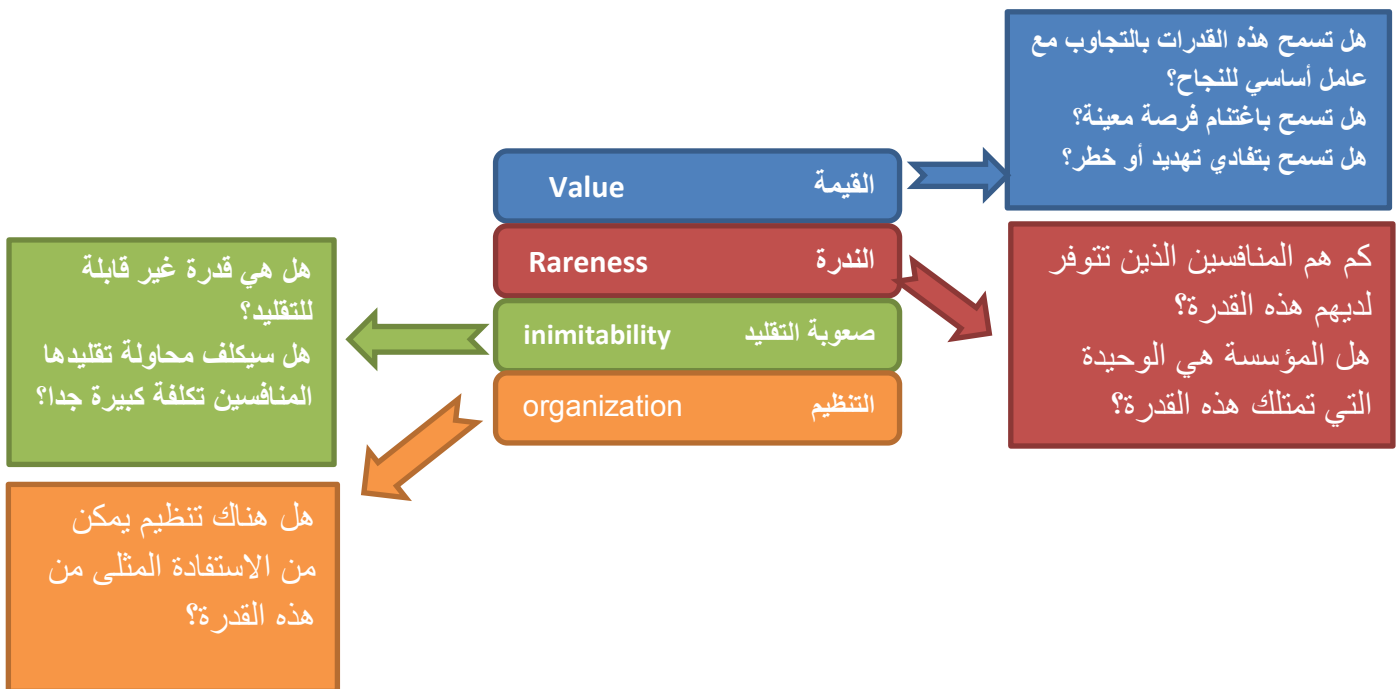
## المهارات

هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلالها المؤسسة مواردها

الموارد الضرورية والمهارات الدنيا لدخول مجال معين = القدرات الدنيا (قدرات العتبة)

الموارد والمهارات التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية = القدرات الاستراتيجية

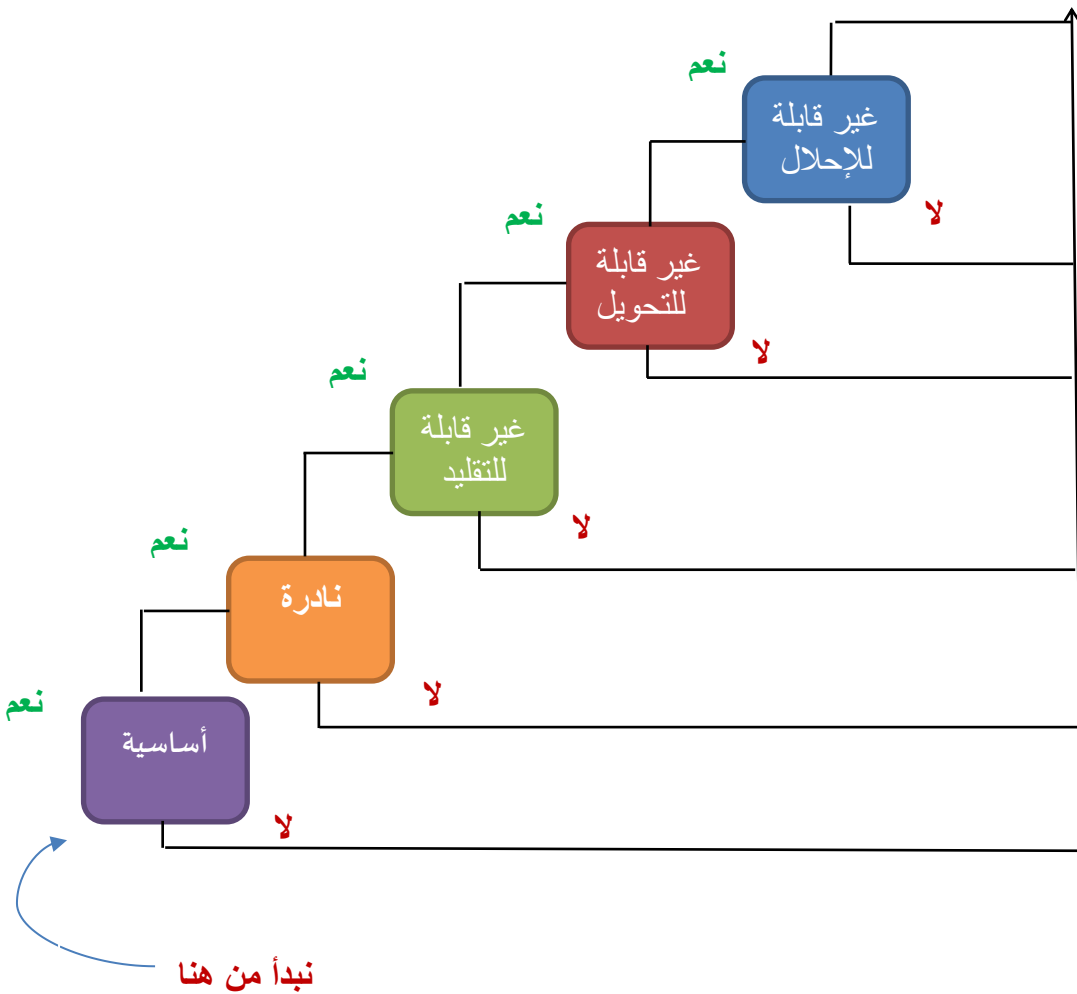
## خصائص القدرات الاستراتيجية نموذج VRIO





## هل القدرة الاستراتيجية

نموذج لتقييم القدرات الاستراتيجية



مثال:

اللاعب ميسي

هل هو لاعب أساسي: نعم

هل هو نادر: نعم

هل هو غير قابل للتقليد: نعم

هل هو غير قابل للتحويل: نعم

هل هو غير قابل للإحلال: نعم

هذه الميزة التنافسية

هو ما تبحث عنه المؤسسات بهذه القدرات الاستراتيجية وان لم تجدها (أي الإجابة بلا) تحاول ان تجد قيمتها

## المحاضرة الخامسة

### الفصل الرابع

#### تحليل أصحاب المصلحة

#### تعريف أصحاب المصلحة:

**Ansoff** هو أول من إستعمل عبارة " نظرية أصحاب المصلحة" في ١٩٦٨ عند تحديده الأهداف التنظيمية عندما لاحظ أنه من مسؤولية المؤسسة أن توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعة التي لها علاقة مباشرة.

**ملاحظة:** تستعمل عبارة أصحاب المصالح أو أصحاب المصلحة بنفس المعنى.

يعرف أصحاب المصلحة على أنهم " أفراد (أو مجموعة من أفراد) بإمكانهم التأثير في إنجاز أهداف المنظمة كما أنهم يتأثرون بما تحقّقه".

كما يمكن تعريف أصحاب المصلحة أيضا على أنهم: "مجموعة الجهات التي تولى لنمو ووصحة المؤسسة اهتماما كبيرا". كما يرى بعض المهتمين أنها " المجموعات الضرورية لحياة المؤسسة ".

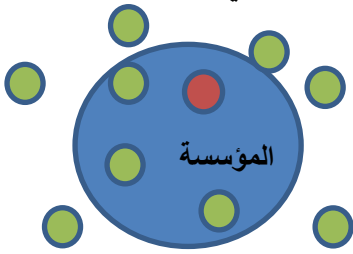
يمكن القول إذاً أن أصحاب المصلحة هم الأفراد والجماعات الذين لهم حقوق أو مصالح في منظمة معينة.

#### تصنيف أصحاب المصلحة:

يمكن تصنيف أصحاب المصلحة حسب تواجدهم بالنسبة للمؤسسة الى:

١) أصحاب المصلحة الداخليين (العمال، الإدارة...)

٢) أصحاب المصلحة الخارجيين (المجتمع، الموردون، المنافسون، الزبائن...)



كما يمكن تصنيفهم أيضا حسب أهميتهم للمؤسسة.

ففي هذه الحالة يكون لدينا:

#### ١) أصحاب المصلحة الأوليين:

وهي تلك الجهات التي ترتبط إلى درجة كبيرة بالمؤسسة، كالمساهمين مثلاً، العاملين، والبنوك،

والموردين، وأصحاب الأسهم،..... الخ

يتم ارتباط هذه الأطراف بالمؤسسة دائما بواسطة عقود

لذا تسمى ايضاً "أصحاب المصلحة المتعاقدين".

وما تجدر الإشارة إليه أن لهذا الصنف من أصحاب المصلحة الدور الكبير في بقاء المؤسسة أو زوالها.

#### ٢) أصحاب المصلحة الثانويين:

وهي الأطراف التي لا تتأثر كثيراً بالمؤسسة: كالحكومة مثلاً، أو الجماعات المحلية...

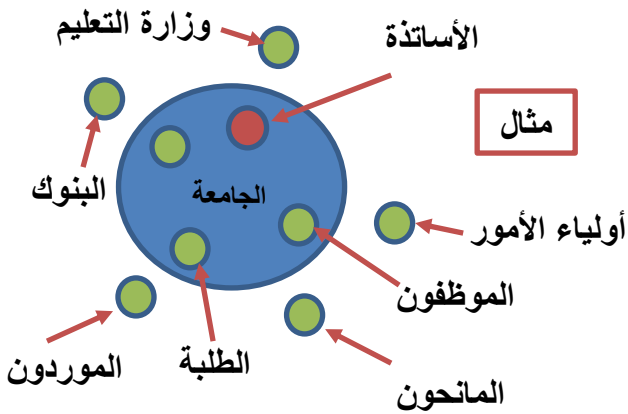
فهذه الأطراف ليس لها علاقة تعاقدية مع المؤسسة.

كما أنه ليس لهذا الصنف من أصحاب المصلحة الوزن الكبير في بقاء أو عدم بقاء المؤسسة.

وبصفة عامة يمكن النظر الى أصحاب المصلحة على أنها قوى تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها وتفرض عليها أن توليها الاهتمام الضروري.

#### أهداف أصحاب المصلحة:

الهدف الأساسي لنظرية أصحاب المصلحة يتمثل في:



"توسيع دور ومسؤولية المدير إلى أبعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المؤسسة (Corporate Governancy) ومصالح وحقوق من ليسوا بأصحاب المصلحة"

أصحاب المصلحة متعددين ومتنوعين جداً لا يمكن إعطاء نفس الأهمية لكل واحد، بل يجب التركيز على أهمهم على المدير أن يحصي هذه الأطراف ثم يهتم بالتالي تكون أكثر استراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

بتصنيف أصحاب المصلحة وحصر أهمهم أو أهم أصنافهم يبدأ إدماج نظرية أصحاب المصالح في العمل الاستراتيجي للمؤسسة. أهداف أصحاب المصلحة مختلفة وقد تكون متناقضة في الكثير من الحالات بحيث لا يمكن حتى التوفيق بين بعضها. **لابد لمدير المؤسسة أن يراعي هذا الاختلاف وأن يجعله في الحسبان حتى لا تتأثر المؤسسة بتنوع واختلاف الأهداف والانتظارات.** ومن أجل هذا، يلجأ المدير إلى التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة، والذي يسمى أيضاً عند البعض تحليل السلطات. الاستراتيجية المحكمة لا بد أن تولي اهتماماً كبيراً لأصحاب المصلحة:

(١) تحديد وحصر أصحاب المصلحة للمؤسسة

أي لا بد أن تعرف المؤسسة من هم أصحاب المصلحة بالنسبة لها، وماهي التحالفات التي قامت أو قد تقوم بها هذه الأطراف.

(٢) تحديد مصالح وحقوق هذه الأطراف عليها

أي تحديد إنتظاراتها ووزن سلطة كل طرف.

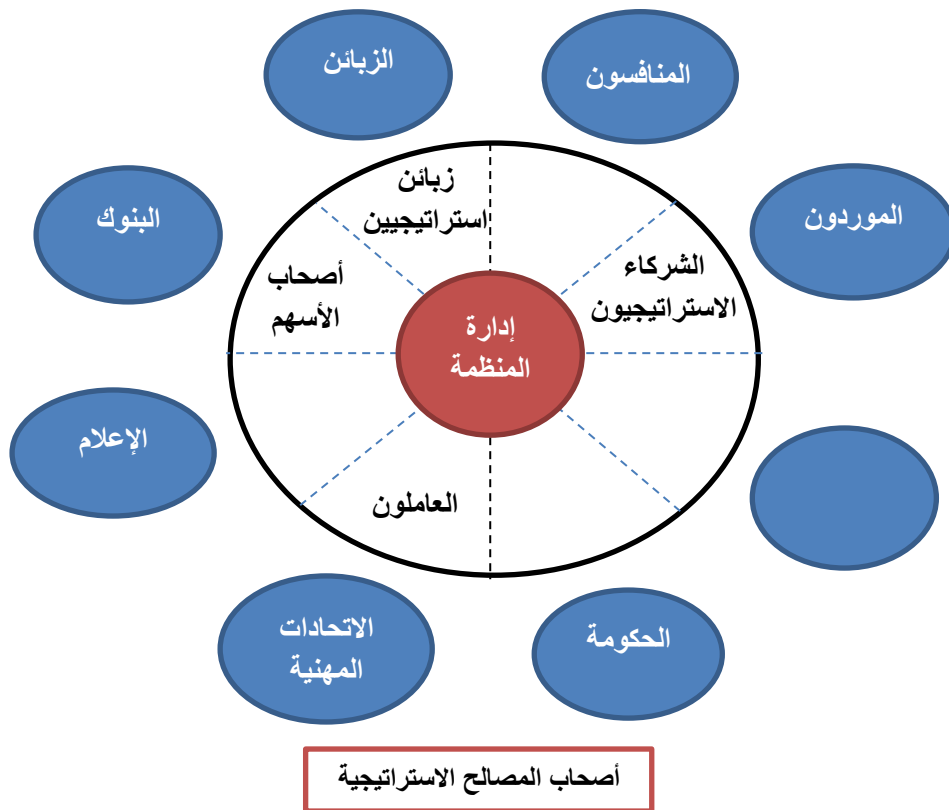
(٣) تحليل الفرص والتحديات التي تمثلها بالنسبة للمؤسسة

(كيف يمكن لكل طرف أن يؤثر في المؤسسة أو يتأثر بها)

(٤) تحليل جميع أنواع المسؤوليات

(٥) وضع خطة استراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر

فرص ومخاطر متأتية من أصحاب المصلحة لا من البيئة الخارجية



نظراً لأهمية تحليل أصحاب المصلحة فهناك من الباحثين من يعتبره جانباً من جوانب الوظيفة الاستراتيجية للمدير

## المحاضرة السادسة

### الفصل الرابع

#### تحليل أصحاب المصلحة (تابع)

#### تحليل أصحاب المصلحة

يمثل هذا التحليل وسيلة هامة لدراسة وضع المؤسسة من حيث علاقتها بأصحاب المصلحة فهو يساعد المدير على معرفة:

- ❖ كيف يؤثر كل واحد من أصحاب المصلحة في سياسة المؤسسة وإلى أي مدى.
- ❖ وكيف يتأثر بها وإلى أي مدى

بواسطة هذا التحليل يستطيع المدير أن يحدد سلوكاً للمؤسسة يساعدها على الاستفادة من فرص الوضع وتفادي مخاطرة.

يمكن القيام بهذا التحليل بأكثر من كيفية:

#### (١) التحليل حسب السلطة والاهتمام

ظهر هذا التحليل في سنة ١٩٨٦ ويتم بالنظر إلى عنصرين هامين:

١- اهتمام أصحاب المصلحة بشؤون المؤسسة

٢- وسلطتهم في المؤسسة

وعلى أساس هذين العنصرين تحدد المؤسسة موقفها من كل واحد (أو كل مجموعة) من أصحاب المصلحة ومنه تحدد سلوكها معهم.

يظهر من هذه المصفوفة أن تقاطع اهتمام وسلطة أصحاب المصلحة

يؤدي إلى أربع أوضاع:

#### الوضع الأول (A)

		الاهتمام	
		ضعيف	كبير
السلطة	ضعيفة	A الجهد الأدنى	B إبلاغ
	كبيرة	C إرضاء	D عنصر حيوي

في هذه الحالة يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة وضعيف الاهتمام لا يمكن إعطاؤه إلا القليل من العناية، أي أن المدير يخصص له الحد الأدنى من الجهد.

#### الوضع الثاني (B)

هنا يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة ولكنه يولي اهتماماً كبيراً بأمر المؤسسة حتى تلبى حاجته بالتجاوب مع اهتمامه الكبير، يسهر المدير على إبلاغه أي تزويده بالمعلومات المفيدة في كل مرة. هذا النوع من الأطراف قادر على التأثير في غيرهم وحتى في الأطراف القوية جداً ولذا على المدير الاقتراب منهم، وإدارتهم عن قرب.

#### الوضع الثالث (C)

من يوجد في هذا الوضع من أصحاب المصلحة فهم يتميزون بسلطة كبيرة في المؤسسة ولكن لا يولون اهتماماً كبيراً لما يجري فيها. كما أنهم قد يولون اهتماماً كبيراً للمؤسسة في بعض الحالات كبعد أحداث معينة، في حالة أزمة.. وفي هذه الحالة فإنهم ينتقلون إلى الخانة (D) لأنهم يصبحون أصحاب اهتمام وسلطة كبيرين فنظراً لما لديهم من سلطة يجب على المدير (الاهتمام بهم) – والحرص على إرضائهم لأن لهم الوزن الكبير من حيث القرار).

## الوضع الرابع (D)

عندما يكون لصاحب المصلحة السلطة الكبيرة في المؤسسة ويكون إضافة إلى ذلك كثير الاهتمام بما يجري فيها فهذا عنصر أساسي

لا يمكن للمدير تجاهله ولا الاستغناء عنه، فعلى المدير أن ينتبه له.

يدخل المدير هذا النوع من أصحاب المصالح في اهتماماته الأولى، وعليه أن يعرف كيف يجعلهم يوافقون على أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، لأن قبولهم للاستراتيجية ضروري.

		الحركية	
		ضعيفة	عالية
السلطة	ضعيفة	<b>A</b> الأقل مشاكل	<b>B</b> غير قابل للتوقع لكنه قابل للإدارة
	كبيرة	<b>C</b> سلطة كبيرة وقابل للتوقع	<b>D</b> أكبر مخاطر أو فرص

## (٢) التحليل حسب السلطة والحركية

يتم هذا التحليل بمحورين هما:

١- الحركية

٢- السلطة

يختلف تحليل أصحاب المصالح من حيث سلطتهم وحركيتهم عن التحليل السابق:

### الحالة الأولى (A)

من كانت سلطته ضعيفة وحركيته منخفضة، فالمشاكل التي تأتي منه قليلة جداً، وليس له في الواقع القدرة على خلق المشاكل للمؤسسة.

### الحالة الثانية (B)

من كان في هذه الحالة من أصحاب المصالح فيكون من الصعب التوقع بأعماله ومواقفه لكثير حركيته، إلا أن ضعف سلطته يجعله قابل للإدارة، أي أن أعماله ومواقفه يمكن التحكم فيها.

### الحالة الثالثة (C)

من يوجد في هذه الخانة فإنه يتميز بسلطة كبيرة إلا أن حركيته المحدودة تجعله قابلاً للتوقع، أي من السهل أن يتوقع المدير أعمال وسلوك هذا الصنف من أصحاب المصالح.

### الحالة الرابعة (D)

من أصحاب المصالح من لهم سلطة كبيرة ويتميزون بحركية مرتفعة فهؤلاء من الصعب التوقع بسلوكياتهم ومن الصعب أن يداروا، فلذا قد تأتي منهم أكبر الفرص بالنسبة للمؤسسة وقد تأتي منهم كذلك أكبر المخاطر.

## (٣) التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح

ظهر هذا التحليل في سنة ١٩٩٧ فهو نموذج جديد نسبياً

ويقوم على ثلاثة خصائص: القدرة (power) – الشرعية (legitimacy) – الإلحاح (urgency).

يتم التحليل حسب عدد من الخصائص التي تتراكم في نفس الطرف.

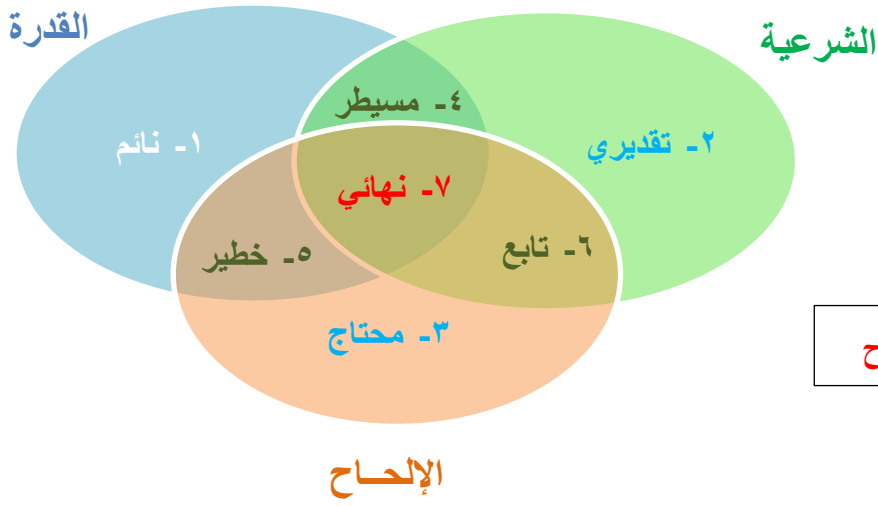
**القدرة (السلطة):** يقصد بالقدرة، قدرة الشريك صاحب المصلحة على التأثير في المؤسسة، قد يلجأ صاحب المصلحة إلى ما يتوفر

لديه من سلطة للتأثير في المؤسسة كما قد يلجأ إلى التحالفات مع أصحاب المصالح الآخرين ليكون التأثير أكبر.

**الشرعية:** يقصد بالشرعية: شرعية علاقاته بالمؤسسة وكذا شرعية أعماله وتصرفاته.

**أما الإلحاح:** فيقصد به إلحاح صاحب المصلحة على الاشتراطات والمطالبات اتجاه المؤسسة

فالإلحاح هو مدى إصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من طرف المؤسسة.



نموذج السلطة - الشرعية - الإلحاح

من توفرت ففهم **خاصية واحدة** من هذه الخصائص الثلاثة فيعتبرون **شركاء كامنين**، مستترين أي غير ظاهرين لأن ليس لهم من الخصائص ما يجعلهم أقوياء بما فيه الكفاية. **والمستترون** يظهرون في ١ و ٢ و ٣ في الشكل وهم: **نائم - تقديري - محتاج**

أما من تتوفر فيهم **خاصيتان** (انظر النقطة ٤ والنقطة ٥ والنقطة ٦ في الشكل) فيمكن تسميتهم **الشركاء المتأهبين** لأن ما عندهم من الخصائص تجعلهم أقوياء وقادرين على التأثير، وهم: **مسيطر - خطير - تابع**

#### ١- الشركاء أصحاب المصالح النائمون (dormant stakeholder)

لهؤلاء الشركاء السلطة، غير أن سلطتهم لا تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية القرار ولا طلبات ملحة، وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة جداً.

#### ٢- الشركاء أصحاب المصالح المقدرين (discretionary stakeholder)

لهم الشرعية إلا أن ليس لهم السلطة ولا طلبات ملحة، فلهذا يكونون قليلي أو منعدمي التأثير على المؤسسة.

#### ٣- الشركاء أصحاب المصالح المطالبون (demanding stakeholder)

فهؤلاء الشركاء أصحاب المصالح لهم مطالب يريدون تلبيةها غير أن افتقارهم للسلطة وللشرعية تجعلهم لا يستطيعون التأثير في المؤسسة.

#### ٤- الشركاء أصحاب المصالح المسيطرون (dominant stakeholder)

لهؤلاء الشركاء أصحاب المصالح عنصران هامين جداً وهما السلطة والشرعية فتأثيرهم على المؤسسة مؤكد ومسلم به فعلى المدير أن يوليهم الاهتمام والعناية الكبيرين.

#### ٥- الشركاء أصحاب المصالح الخطيرين (dangerous stakeholder)

عندما يتوفر في شركاء أصحاب مصالح السلطة والإلحاح فيصبحون خطيرين بالنسبة للمؤسسة لأن لديهم من السلطة ما يمكنهم من التأثير على المؤسسة قصد جعلها تلي طلباتهم التي ليست شرعية.

#### ٦- الشركاء أصحاب المصالح التابعون (dependent stakeholder)

عندما تكون لشركاء أصحاب مصالح طلبات ملحة وتكون هذه الطلبات شرعية فهم في موقف التبعية اتجاه غيرهم لأن ليس لهم السلطة لجعل المؤسسة تلبيةها.

أما من توفرت فيهم **الخصائص الثلاث** (انظر النقطة ٧) فيسمون **الشركاء النهائيين** لما لهم من مكانة واعتبار نهائيين.

فالمديرون يحاولون دائماً التقرب من هؤلاء الشركاء أصحاب المصالح بتلبية طلباتهم وذلك لما لديهم من سلطة وشرعية وإلحاح.

## المحاضرة السابعة

### الفصل الخامس

### تحليل SWOT

SWOT Analysis	
Strengths	Weaknesses
Opportunities	Threats

صاحب نموذج تحليل SWOT هو Albert Humphrey

قدم النموذج في سنة ١٩٦٠ في جامعة Stanford

توصل إلى هذا النموذج عندما كان يبحث عن أسباب فشل خطة المؤسسة

يمكن استعمال تحليل SWOT في الكثير من المجالات:

المشاريع، إدارة المؤسسات، عند الأفراد...

تتكون كلمة SWOT من الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية:

(نقاط القوى: Strengths)، (نقاط الضعف: Weakness)، (الفرص: Opportunities)، (المخاطر: Threats)

### مفهوم تحليل SWOT

يعد تحليل SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التشخيص الاستراتيجي

يأتي التحليل SWOT بعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية

يبني التفكير في تحليل SWOT على مقارنة نتائج تشخيص البيئة الداخلية بنتائج تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة

هذه المقارنة تمكن من طرح خيارات استراتيجية للمؤسسة

يمثل طرح الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة أساس أهمية تحليل SWOT

لا يمكن إعداد استراتيجية دون التحليل SWOT

يتمثل تحليل SWOT في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات، وذلك بـ

- جمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات
- وجمع مؤثرات البيئة الداخلية وتقسيمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف

القوى	الضعف
كل ما تحسنه المؤسسة	كل ما لا تحسنه المؤسسة
الفرص	التهديدات
كل ما هو موالٍ للمؤسسة من البيئة	كل ما هو غير موالٍ للمؤسسة من بيئتها

يتم تحليل SWOT عموماً في ٤ مراحل:

المرحلة الأولى: معالجة المعلومات التي تم جمعها خلال عملية التشخيص

المرحلة الثانية: تنظيم حصص للتفكير والنظر (عصف ذهني)

المرحلة الثالثة: التحليل

المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار

## مصفوفات SWOT

يظهر تحليل SWOT عموماً في شكل مصفوفة كالآتي:

تبين هذه المصفوفة العوامل الإيجابية والسلبية حسب البيئات

مالم تحلل هذه العوامل فلا فائدة منها (( لذا يجب القيام بتحليلها ))

قام بعض الباحثين بدراسة

• **الفرص** على أساس جاذبيتها ومن احتمال نجاح المؤسسة في اغتنامها

• **التهديدات** على أساس احتمال حدوثها ومن حيث مستوى تأثيرها

تم التوصل إلى وضع مصفوفتين: الأولى للفرص، والثانية للتهديدات

	إيجابي	سلي
داخلي	قائمة نقاط القوة	قائمة نقاط الضعف
خارجي	قائمة الفرص	قائمة التهديدات

## مصفوفة TOWS

لا يفيد جمع البيانات حول البيئة الداخلية والخارجية ما لم نقوم بالتحليل

يستهدف التحليل طرح الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

يتم التحليل بتقاطع نقاط القوة ونقاط الضعف بالفرص

والتهديدات حسب مصفوفة SWOT

تستعمل لهذا الغرض مصفوفة TOWS

	الضعف W	القوة S
O الفرص	<b>WO</b> مواجهة الضعف باغتنام الفرص	<b>SO</b> استعمال نقاط القوة لتعظيم الاستفادة من الفرص
T المخاطر	<b>WT</b> مواجهة الضعف والتهديدات	<b>ST</b> استعمال نقاط القوة لتقليل التهديدات

هذه المصفوفة تعطينا 4 أنواع من الاستراتيجيات

	الضعف W	القوة S
O الفرص	<b>WO</b> بناء قوى لوضع استراتيجية هجومية	<b>SO</b> استراتيجية هجومية
T المخاطر	<b>WT</b> بناء قوى لوضع استراتيجية دفاعية	<b>ST</b> استراتيجية دفاعية

هناك من يظن ان تحليل SWOT عملاً فردياً، فيقومون به فراداً وفي مكاتيم.

هذا خطأ لأن هذا التحليل لا ينجح إلا إذا كان عملاً جماعياً ثم هو عمل ميداني

لا يمكن القيام به في المكاتب.

يعرض تحليل SWOT على أصحاب المصلحة للمناقشة.



## المحاضرة الثامنة

### الفصل السادس

#### أدوات التحليل الاستراتيجي

يتم التحليل الاستراتيجي بواسطة مجموعة من الأدوات الأساسية

أهم هذه الأدوات هي:

- (١) دورة حياة المنتج
- (٢) أثر التجربة (ومنحنى التجربة)
- (٣) حصة المؤسسة من السوق

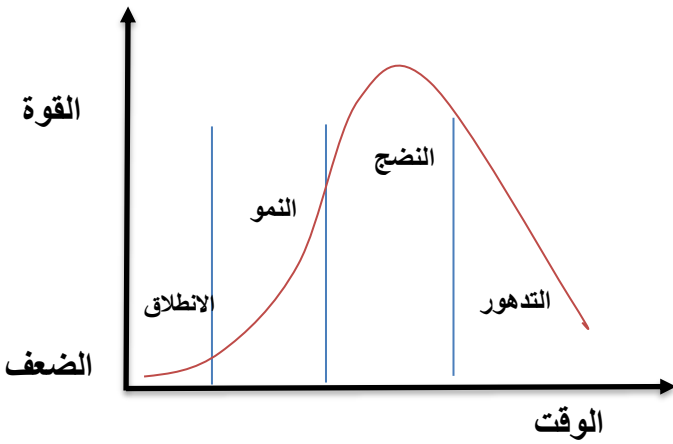
#### دورة حياة المنتج:

برز في منتصف الأربعينيات ما يعرف بنموذج " دورة حياة المنتج " أي (lifecycle product)

جاء هذا النموذج نتيجة للملاحظة في الطبيعة

النموذج ليس له تأسيس نظري

جاء هذا النموذج من الملاحظة أن تطور الأحياء تأتي في ٤ مراحل

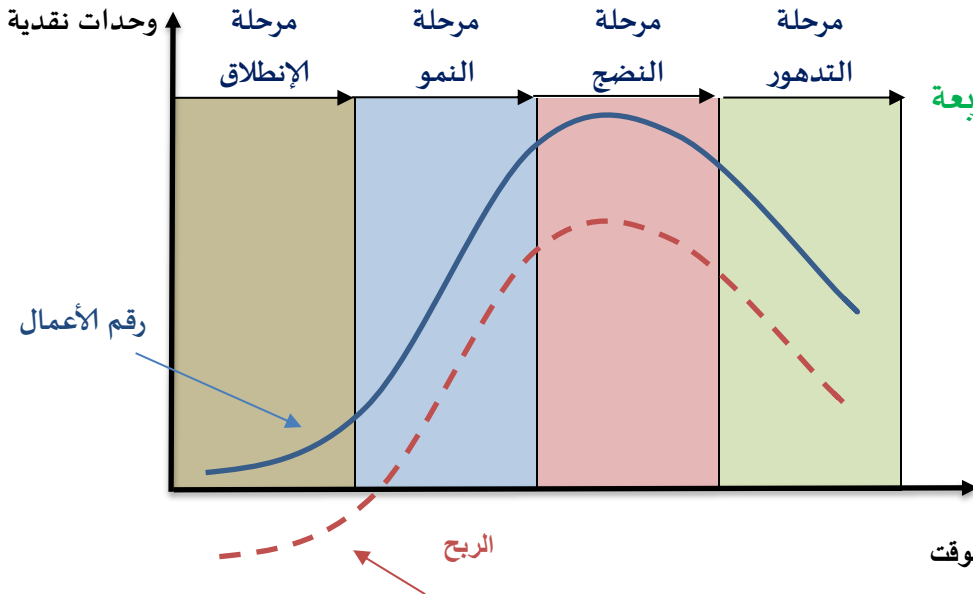


لا يمكن الاستغناء عن هذا النموذج عند تحليل ظاهرة التطور

في الوقت الحالي تقوم دراسة الإنتاج والتسويق وحتى إعداد

استراتيجيات المؤسسة على نموذج دورة الحياة

(دورة حياة المنتج)



يمر المنتج حسب هذا النموذج بأربعة مراحل:

المرحلة الأولى: الانطلاق

المرحلة الثانية: النمو

المرحلة الثالثة: النضج

المرحلة الرابعة: التدهور

المرحلة الأولى (مرحلة الانطلاق):

مما يميز هذه المرحلة:

لا يزال في طور الانطلاق ولا يوجد عليه طلب كبير

فما يعرفه إلا القليل (الأوائل) وهذا يؤثر على نموه ومردوديته وبالتالي على إيرادات المؤسسة التي لم تسترجع بعد تكاليف البحث

التي تطلبها المنتج. (من أخطر المراحل)

## فهذه المرحلة تعرف بـ

قلة الإيرادات - وثقل التكاليف - وانعدام اقتصاديات الحجم  
هذا ما يجعل المنافسة قليلة في هذه المرحلة

## المرحلة الثانية (مرحلة النمو):

يتميز هذه المرحلة ما يلي:

يصبح المنتج معروفاً أكثر، فيكون الطلب عليه أكبر، مما يجعل مردوديته أكبر فتتحسن إيرادات المؤسسة.  
أثناء هذه المرحلة تكون المؤسسة قد استرجعت أو على وشك أن تسترجع تكاليف البحث ولم يبقى المنتج في حاجة إلى إستثمارات ثقيلة.

وهذا الذي يفسر كثرة المنافسة وكثرة الصراعات بين المؤسسات على المستهلكين قصد توصل كل منها إلى حصة كبيرة من السوق.

## المرحلة الثالثة (النضج):

تستقر الأمور في هذه المرحلة، فيصبح عدد المنافسين أقل

لأن الأقوياء قد استولوا على السوق والضعفاء خرجوا منها

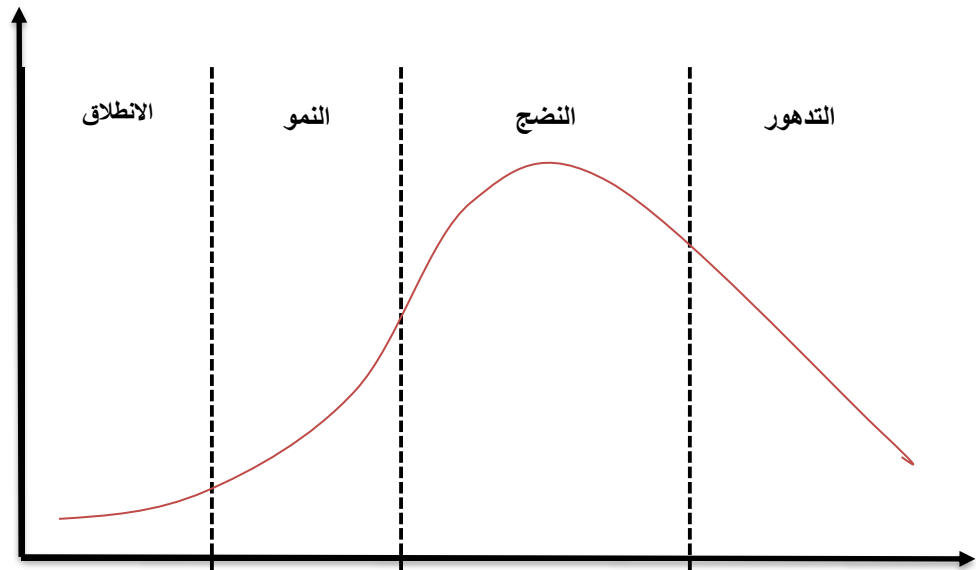
وينخفض نمو المنتج ليصبح بوتيرة أقل مما كان عليه، أما الطلب على المنتج فيستقر قبل أن يشرع في التناقص.

## المرحلة الرابعة (التدهور):

أثناء هذه المرحلة يفضل الكثير من المنافسين التوجه إلى منتجات أخرى

لأن معدل نمو المنتج أصبح سالباً وصارت مبيعاته ضعيفة بما أن هناك من المنتجات ما أخذ مكانه أو ما عوضه

فيصبح الإيراد ضعيفاً ولا تبقى للمنتج جاذبية.



	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
المبيعات	قليلة	نمو سريع	نمو بطيء	تدهور
الأرباح	قليلة أو سالبة	عالية	تراجع	منخفض
التدفق النقدي	سالب	متواضع	عالي	متناقص
الزبائن	عدد قليل	عدد كبير	سوق مستقرة	عدد متناقص
المنافسون	عدد قليل	عدد متزايد	عدد كبير	عدد متناقص

**نلاحظ إذن** أن للمنتج خصائص وأوضاع تختلف باختلاف المرحلة التي يوجد فيها. ولا شك أن بناء استراتيجية للمنتج يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المرحلة التي يكون فيها هذا الأخير.

### أثر التجربة (منحنى التجربة)

مما بينه علم الاقتصاد أن الزيادة في الإنتاج تؤدي عموماً إلى انخفاض التكلفة. ولكن ما لا يظهر من هذا القانون هي علاقة نسبة الانخفاض بنسبة زيادة الإنتاج.

وهذا ما اهتم به بعض الباحثين مثل **E.J Andress** و **W.B Hirshmann**

ظهرت فكرة العلاقة بين نسبة زيادة الإنتاج وانخفاض التكلفة مع نشر **E.J Andress** لبحثه في سنة ١٩٥٤ الذي لاحظ فيه انخفاضاً بنسبة 20% للتكلفة المباشرة عند تضاعف حجم الإنتاج.

قام **W.B Hirshmann** في ١٩٦٤ بعرض منحنى التجربة وتعميق مفهوم أثر التجربة إذ بين أن التعلم هو العامل الأساسي في هذا المنحنى

وجاء مكتب الاستشارات لـ **Boston** في ١٩٦٥-١٩٦٦ ليفرق بين منحنى التعلم ومنحنى التجربة حتى لا يقع خلط بين التكاليف.

وقام هذا المكتب ببناء نموذج الأول والذي لا يزال يعد حتى الآن من أشهر النماذج وأكثرها انتشاراً واستعمالاً في المجال

الاستراتيجي وكان هذا النموذج يقوم أساساً على منحنى التجربة.

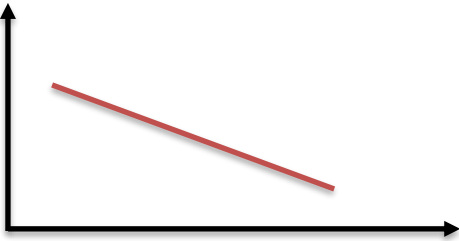
يمكن اختصار مضمون أثر التجربة في القول إن تكلفة الوحدة

تنخفض بنسبة ثابتة كل ما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم.

تتراوح نسبة الانخفاض عموماً بين ٢٠% و ٣٠% في المتوسط.

لقد ساهم استعمال هذا المصطلح بقوة في العمل الاستراتيجي.

التكلفة المباشرة  
للبيد العاملة



الإنتاج المتراكم

منحنى التجربة

يعود أثر التجربة إلى عوامل كثيرة، أهمها ما يلي:

- عملية التعلم التي تستفيد منها المؤسسة
- التطور التقني الذي يرافق قطاع المؤسسة
- مع كبر حجم المؤسسة تتجه التكلفة المتوسطة نحو الانخفاض
- اقتصاديات الحجم التي تستفيد منها المؤسسة وما تؤدي إليه من تأثير

### حصة المؤسسة من السوق

يقصد بحصة المؤسسة من السوق

- حصتها المطلقة
- حصتها النسبية

حصة المؤسسة المطلقة من السوق

تحسب بالنظر إلى السوق

(السوق فيه ١٠٠ طاولة وأنا عندي ١٠ طاولات إذا حصتي المطلقة من السوق ١٠/١٠٠ أي ١٠٪)

حصة المؤسسة النسبية من السوق

تحسب بالنظر إلى المنافسين الأوائل

(السوق فيه ١٠٠ طاولة أنا عندي ١٠ طاولات والمنافس الأول عنه ٥٠ إذا حصتي النسبية من السوق هي ٥٠/١٠٠ أي ٥٠٪)

## المحاضرة التاسعة

### الفصل السابع

#### المصفوفات

### BCG1

ظهر هذا النموذج في ١٩٦٣ في بداية الستينات وكان من ورائه مكتب الاستشارة ببوسطن والمعروف باسم BCG

**B C G = BOSTON CONSULTING GROUP**

وهو أول نموذج في هذا المجال بعد PIMS الذي لم يعرف الشهرة نظراً لبعض تعقيداته.

الأسس التي يقوم عليها هذا النموذج هي:

(١) المكانة التنافسية للوحدة الاستراتيجية (COMPETITIVE POSITION)

(٢) معدل السوق

(١) المكانة التنافسية

يقصد بالمكانة التنافسية مكانة (أو وزن أو حصة) الوحدة الاستراتيجية في السوق.

فالمكانة التنافسية تعطي فكرة عما تملكه الوحدة الاستراتيجية من مزايا أو أفضليات مقارنة بالمنافسين

يتم تحليل المكانة التنافسية في مرحلتين هما تحليل عوامل النجاح أولاً، ثم تحليل المكانة التنافسية نفسها. يهتم تحليل عوامل النجاح بالعوامل الخاصة بالوحدة الاستراتيجية.

فيشمل كل عوامل النجاح من مختلف وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، ...) وكذا من مختلف وظائف الإدارة (التنظيم، الرقابة، التحفيز، ...) المتعلقة بهذه الوحدة الاستراتيجية

أما تحليل المكانة التنافسية دائماً بالمقارنة مع المنافسين (النسبية)

أي بالنظر إلى الوحدات الاستراتيجية المنافسة وتكون المكانة التنافسية عموماً في شكل حصة من السوق.

ترتبط المكانة التنافسية بأثر التجربة

لأنه كلما كان التنافسية أكبر، كلما كانت حصة المؤسسة أو حصة الوحدة الاستراتيجية أكبر. وهذا يؤثر ظاهراً على تكاليف المؤسسة بمعنى أن المؤسسة التي ترفع حجم إنتاجها ستستفيد من اقتصاديات الحجم ومن مزايا التعلم والتجربة وتكون لها بالتالي مزايا تنافسية معتبرة.

ولهذا للمكانة التنافسية أهمية كبيرة في نموذج BCG1

(٢) معدل نمو السوق

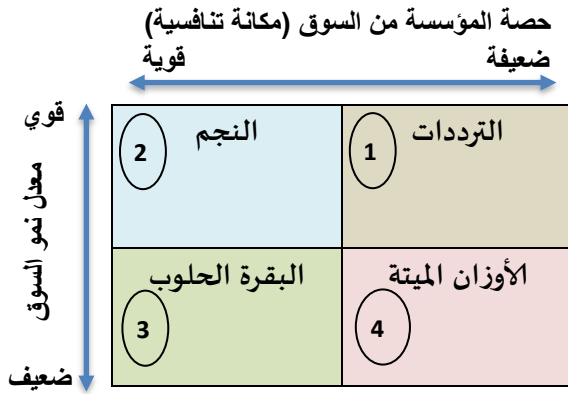
المقصود بمعدل نمو السوق هي نسبة نمو سوق الوحدة الاستراتيجية ذاتها، ويحسب بطرق مختلفة كنسبة زيادة الطلب على هذه الوحدة مثلاً، نسبة زيادة المبيعات، ...

يعطي أصحاب BCG1 أهمية بالغة لمعدل نمو السوق عند وضع الاستراتيجية لأن هذا المعدل غالباً ما يدل على المرحلة التي توجد فيها الوحدة الاستراتيجية من دورة حياتها.

القطاع الذي يعرف نسبة نمو كبيرة تكون فيه نسبة زيادة المبيعات أكبر من نسبة ارتفاع التكاليف الإجمالية مما يزيد في معدل الربح.

## عرض نموذج BCG1

يرسم محور للمكانة التنافسية ومحور لمعدل نمو السوق



تنقسم المصفوفة إلى 4 خانات  
تسمى الخانة الأولى خانة "الترددات"  
وتسمى الخانة الثانية خانة "النشاطات النجم"  
أما الخانة الثالثة فهي خانة "البقر الحلوب"  
والخانة الرابعة فهي خانة "الأوزان الميتة" (الكلاب)

### خانة "الترددات":

هذه الخانة تتميز بحصة ضعيفة من السوق ومعدل مرتفع لنمو السوق.  
فالمجالات الاستراتيجية للنشاط التي تتواجد في هذه الخانة هي مجالات موجودة في سوق تعرف نمواً كبيراً لكن ليس لها مكانة تنافسية كبيرة

تتميز مجالات النشاط الاستراتيجية المتواجدة في خانة الترددات بـ:

- إيرادات ضعيفة أو منعدمة (نتيجة عن ضعف المكانة التنافسية)
- حاجة كبيرة إلى رؤوس أموال (نتيجة عن قوة نمو السوق)
- تركز المؤسسة على تلك التي لها حظوظ في النجاح لتجعلها من النجم.

### خانة "النشاطات النجم":

تتميز مجالات النشاطات الاستراتيجية التي توجد في خانة النشاطات النجم بـ:

- إيرادات كبيرة (ناجمة عن قوة المكانة التنافسية)
- حاجات كبيرة إلى رؤوس الأموال (ناجمة عن قوة معدل نمو السوق)
- تسعى المؤسسة إلى تحويلها إلى بقر حلوب عند استقرار السوق.

### خانة "البقر الحلوب":

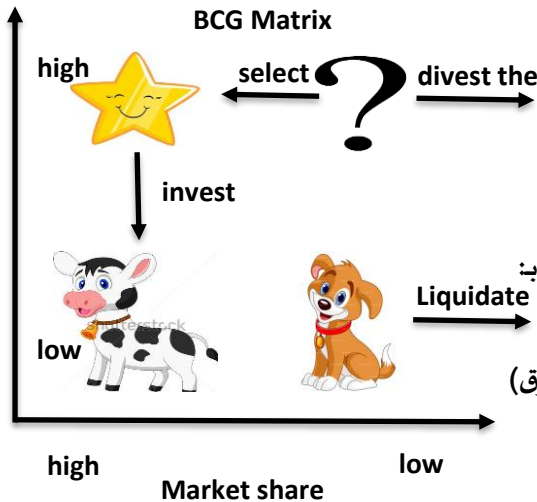
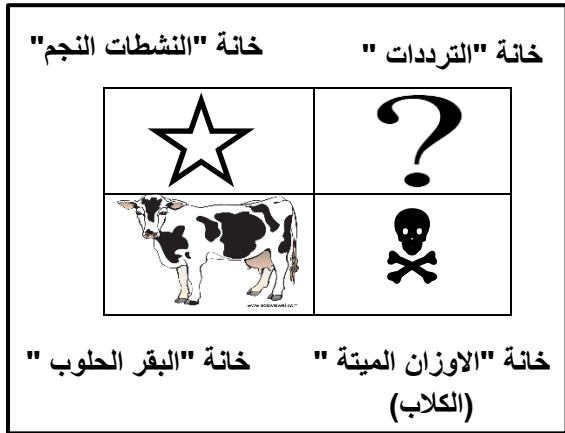
تتميز مجالات النشاطات الاستراتيجية المتواجدة في خانة "البقر الحلوب" بـ:

- إيرادات كبيرة (ناجمة عن قوة المكانة التنافسية)
- قلة الحاجة إلى رؤوس الأموال (ناجمة عن ضعف نمو السوق)
- تسعى المؤسسة أن تبقى وضع الوحدات الاستراتيجية ما استطاعت

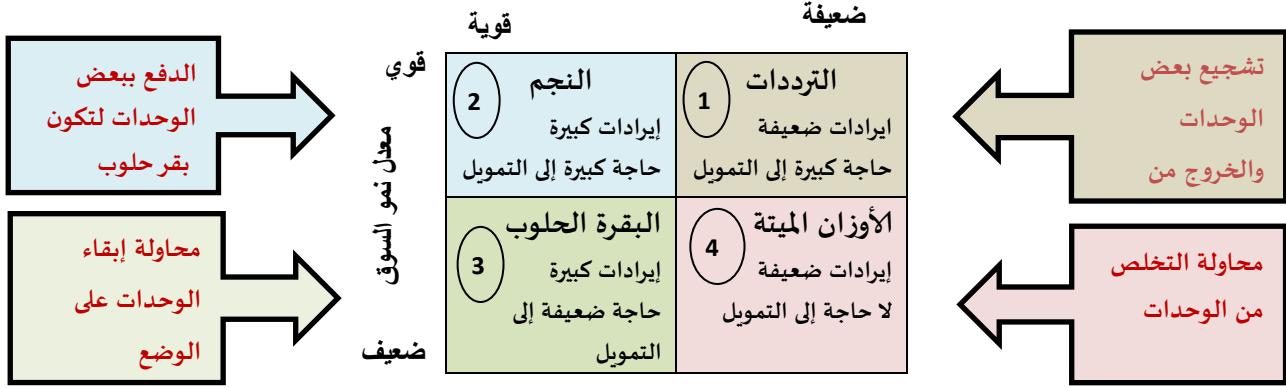
### خانة "الأوزان الميتة" (الكلاب)

تعرف مجالات النشاطات الاستراتيجية التي تتواجد في هذه الخانة:

- إيرادات معدومة أو شبه معدومة (ضعف المكانة التنافسية)
- عدم الحاجة إلى التمويل (ضعف نمو السوق)
- تحاول المؤسسة التخلص منها

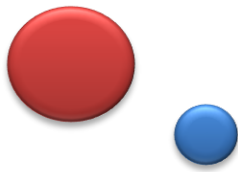


حصة المؤسسة من السوق (مكانة تنافسية)



كيفية وضع مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة:

يتم وضع مجالات النشاط الاستراتيجي في المصفوفة برسم كل مجال في شكل دائرة بالإحداثيات المناسبة (معدل نمو السوق والمكانة التنافسية)



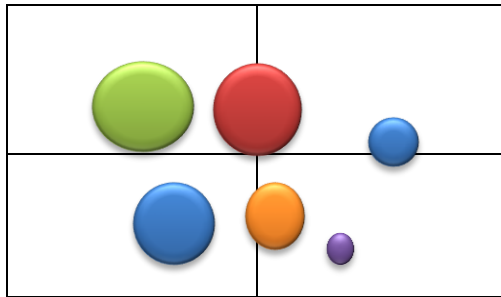
أما قطر الدائرة فيحسب حسب العلاقة التالية

$$d = \frac{1}{2} \sqrt{\left(\frac{pm}{100}\right)}$$

حيث يمثل pm المكانة التنافسية (أو الحصة المطلقة من السوق)

مثال:

فإذا كانت حصة مجال النشاط الاستراتيجي A هي 40% من السوق وحصة مجال النشاط B هي 20% فيكون قطر دائرة النشاط الأول:



$$d1 = \frac{1}{2} \sqrt{\left(\frac{40}{100}\right)} = \frac{1}{2} \sqrt{0.4} = 0.3162$$

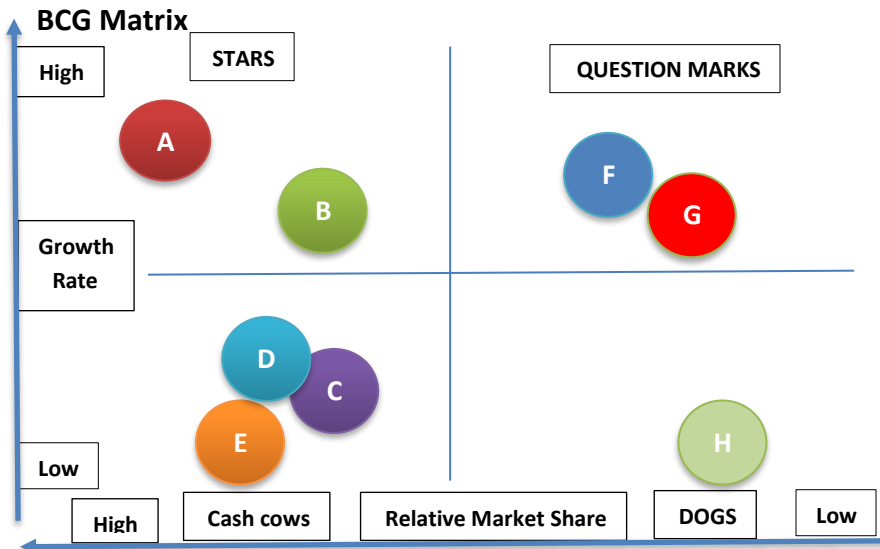
أما قطر دائرة النشاط الثاني فيكون:

$$d1 = \frac{1}{2} \sqrt{\left(\frac{20}{100}\right)} = \frac{1}{2} \sqrt{0.2} = 0.2236$$

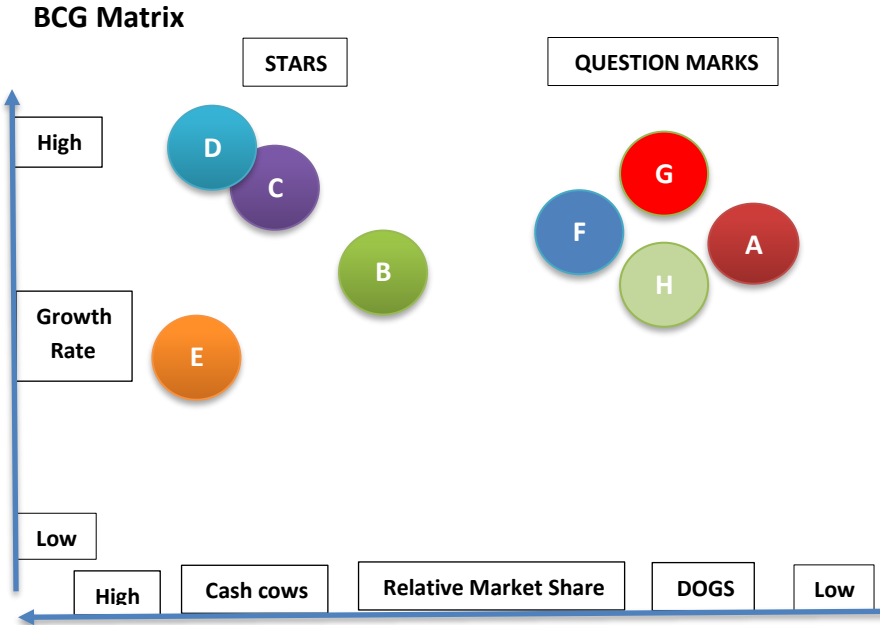
محفظة نشاط المؤسسة:

المحفظة المثالية لنشاط المؤسسة

هي المحفظة التي يظهر فيها توزيع وحدات النشاط الاستراتيجي على كل الخانات

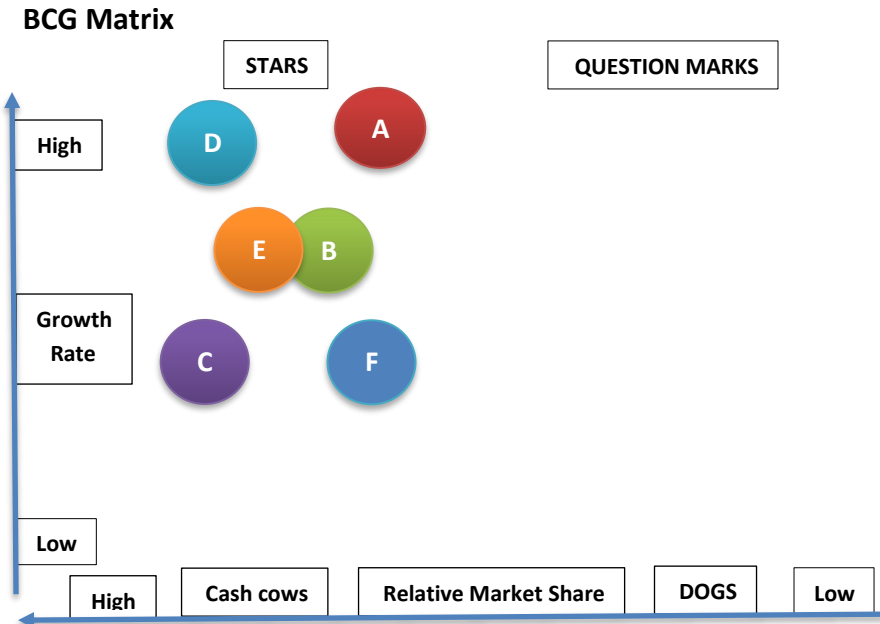


## المحفظة الفقيرة لنشاط المؤسسة:

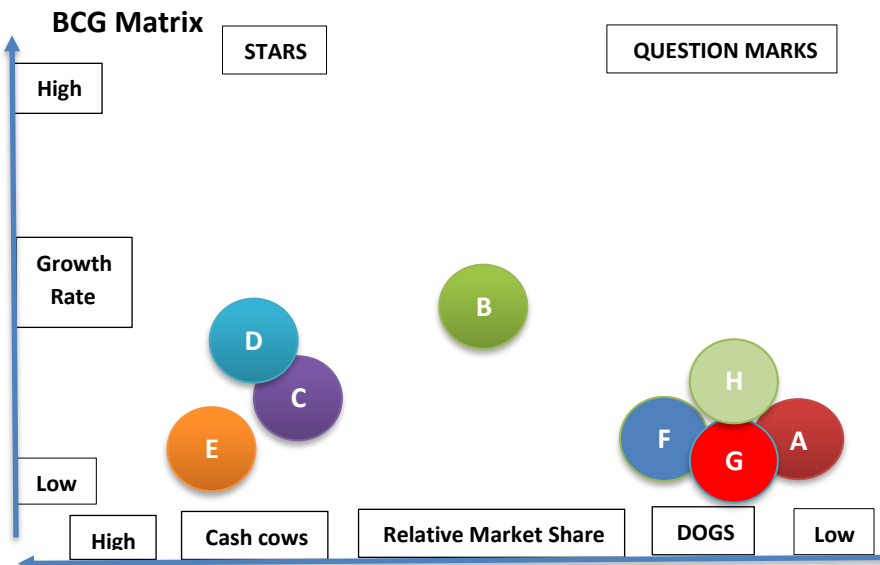


هي المحفظة التي لا تضمن عائداً للمؤسسة هي أيضاً محفظة المؤسسات الشابة لأنها لم تتمكن بعد من تكوين بقر حلوب

المؤسسات التي لها محفظة فقيرة هي أيضاً مؤسسات تعيش في الحاضر ولها مستقبلاً



كثيراً ما تشتري هذه المؤسسات من قبل المؤسسات القوية تشتري ليحول بعض نجمها إلى أبقار حلوب

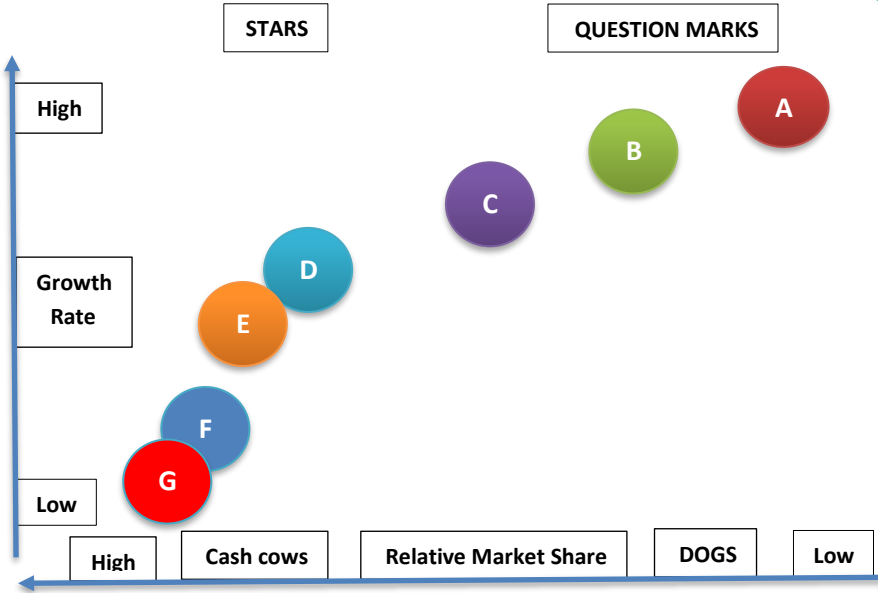


## المحفظة المحافظة:

هي محفظة تلك المؤسسات التي تعيش على ما هي عليه ولا تفكر في تجديد قدراتها التنافسية من أجل المستقبل

هي محفظة المؤسسات التي لها ماضي بدون مستقبل نظراً لعدم وجود منتجات جديدة

## BCG Matrix

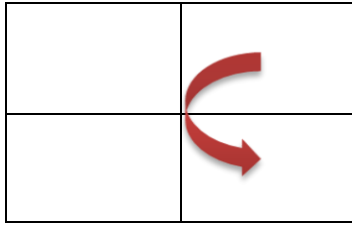


## المسار الأمثل لوحدة النشاط الاستراتيجي:

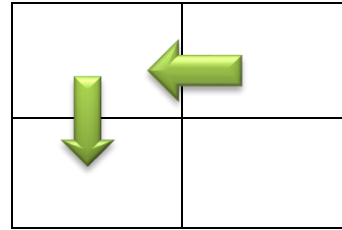
المسار الأمثل لوحدة النشاط الاستراتيجي أنها تتحول إلى نجم ثم إلى بقرة حلوب وتطول في هذا الوضع

## مسار النجاح ومسار الفشل:

مسار الفشل من الترددات الى الأوزان الميئة



مسار الفشل لمجالات النشاط الاستراتيجي



مسار النجاح من الترددات الى النجم ثم الى البقر الحلوب

مسار النجاح لمجالات النشاط الاستراتيجي

## نموذج Mac Kinsey

عرض نموذج Mac Kinsey

ظهر نموذج Mac Kinsey عندما قدم هذا المكتب الأمريكي للاستشارة اقتراحه المتعلق بإدارة نشاط شركة General Electric ويقوم النموذج على تقاطع محورين

١- المكانة التنافسية

٢- جاذبية الصناعة (قيمة القطاع)

		جاذبية الصناعة		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية			
	متوسطة			
	ضعيفة			

عند تصميم النموذج تكون لدينا المصفوفة التالية:

تفهم الصناعة هنا بمعنى Porter

"جاذبية القطاع" تمثل مؤشراً مركباً من معايير كثيرة

وتحدد جاذبية القطاع من زاويتين:

١- القيمة الذاتية للقطاع (معدل نمو القطاع، حجم السوق، الخطر، ...)

٢- قيمته بالنسبة للمؤسسة (تأثير القطاع على نشاط المؤسسة، تناسب محفظة نشاط المؤسسة مع القطاع، ...)

تمثل كل خانة من خانات المصفوفة حالة معينة أو وضع معين لمجال النشاط الاستراتيجي بحيث يحدد التصرف مع هذه المجالات حسب توزيعها عبر المصفوفة.



## مصفوفة Mac Kinsey

## تقسم مصفوفة Mac Kinsey إلى 3 مناطق:

"التطوير"، ومنطقة "الحفاظ"، ومنطقة "التخلي"  
فالمجالات الاستراتيجية التي تأتي في منطقة التطوير هي مجالات يجب على المؤسسة أن تركز على تطويرها وترقيتها نظراً لما تختص به من مكانة تنافسية كبيرة ونظراً لقيمة قطاعها (سوقها).

المجالات التي تتواجد في منطقة الحفاظ فإن المؤسسة تحاول أن تحافظ عليها إما لقيمة سوقها أو لكبر مكانتها. وأما المجالات التي تأتي في المنطقة الثالثة (التخلي)، فعلى المؤسسة أن تتخلى عنها لأنه لا مكانتها التنافسية ولا قيمة قطاعها تشفع لها بالبقاء.

		قيمة القطاع		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية	مكانة رائدة الحفاظ عليها مهما كان التمن	الحفاظ على هذه المكانة والاستمرار في التطوير	الاستفادة من البقر الحلوب
	متوسطة	مجهود إضافي	الاستفادة مع الحذر	الانسحاب الانتقائي
	ضعيفة	تكثيف الجهود أو التخلي	انسحاب تدريجي وانتقائي	التخلي (الرجوع عن الاستثمار)

## قيمة القطاع

		قوية	متوسطة	ضعيفة
		المكانة التنافسية	قوية	التطوير
متوسطة			حفاظ	
ضعيفة				تخلي