

## (المحاضرة الأولى) مفاهيم الإدارة الاستراتيجية :

**تعريف I. Ansoff:** تصوّر المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها

**ب- تعريف: Chandler:** تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبني ادوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات إن الإستراتيجية إذن، ليست سوى: **عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى وتخصيص الموارد لبلوغ هذه الأهداف.**

**خصائص الإستراتيجية:** ١. الإستراتيجية عمل فكري ٢. تؤدي الى تخصيص الموارد ٣. تلزم المنظمة على المدى الطويل ٤. تحدد مجالات نشاط المنظمة ٥. تحدد علاقة المنظمة مع بيئتها ٦. تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها ٧. تستهدف التوفيق بين تطلعات أصحاب المصلحة

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

هو بشكل عام نظام متكامل ومن خلاله تتم تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد وهو عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة ويتجلى في : ١. يحدد مجالات تميز المؤسسة بالمستقبل ومجالاتها بما يتلاءم مع إمكاناتها ٢. تطوير التنافس المستقبلية ٣. يشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

**Jauch et Glaueck:** يعرفها هي جملة القرارات والتصرفات التي تتبنى من خلالها المنظمة استراتيجية او استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها

**Ph. Kotler:** يعرفها على أنها عملية تنبئ من خلالها المنظمة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات

**Barnet et Wilsted:** يرى أنها عملية خلق محفظة أعمال الشركة وأسواق المستهلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات في السوق وبناء نقاط القوة

والضعف داخل المنظمة ووضع أهداف لأسواق ومنتجات المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها

**الإدارة الاستراتيجية:** كونها عملية قبلية فهي عملية مستمرة حالية ومستقبلية كذلك بحيث تتضمن مراحلها صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ورقابتها كذلك تعتبر ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي فإنها تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة

### الميزة التنافسية :

**١. تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية:** هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات ذات النوعية المميزة وتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المنشأة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد للمالكها

**٢. تعريف Mc Fetridge 1995:** أنها تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة منظمة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن ان تاخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة

**تصنيف الأبعاد إلى أربعة على حسب الباحثون:** ١. التكلفة ٢. الجودة ٣. الوقت ٤. المرونة للحجم ومزيج المنتجات وأضف لها الإبداع

### الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي :

علاقة كبيرة بينهما بحيث لا يمكن الحديث عن الاستراتيجية في ظل غياب القرار والاستراتيجية أكبر من ان تكون مجرد قرار فهي تفكير وعمليات وقرار

### تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff :

١. قرارات استراتيجية: وهي طويلة المدى تهدف إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن تنافسيتها ٢. قرارات تكتيكية: وهي متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصاً الأبعاد الوظيفية في المنظمة ٣. قرارات تشغيلية: وهي قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة الفرق بين القرارات التشغيلية والقرارات الإستراتيجية بالجدول التالي :

#### القرارات التشغيلية و القرارات الإستراتيجية:

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
غامضة غالباً	واضحة	الأهداف
شبه نادرة	كثيرة	التكرار
خلق إمكانات جديدة	استغلال الإمكانيات	طبيعة القرار
متباينة وخلاقة	محددة ومعيارية	المهارات المطلوبة

## مستويات الإدارة الاستراتيجية :

1. الإستراتيجية الكلية للمؤسسة : فإن هذا المستوى تختص الإستراتيجية بكل أنشطة المنظمة بدءاً من صياغة رسالتها وتحديد أهدافها
2. إستراتيجية وحدات الأعمال : وهو يكون مسئولية بشكل مباشر عن تخطيط وتنفيذ وأداء كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة
3. الإستراتيجية الوظيفية : وهي تنظيم وتفعيل أداء الوظائف بما يخدم الأهداف الإستراتيجية الكبرى للمنظمة وفي مقدمتها الميزة التنافسية

## عمليات الإدارة الاستراتيجية :

1. التحليل الاستراتيجي ومنه تحليل البيئة وتحليل المنشأة وتحليل أصحاب المنشأة 2. الاختيار الاستراتيجي : ومنه معرفة البدائل وتقويم البدائل واختيار البديل المناسب 3. التنفيذ الاستراتيجي : ومنه الهيكلة وتخصيص الموارد وذلك بتحديد وتوزيعها وإعادة تأهيلها
4. الرقابة الإستراتيجية : يهتم بتصميم نظم الرقابة لمراجعة الأداء وصحة القرارات والمعلومات والارتكاز على نظم الرقابة والمؤشرات والمرجعيات

## (المحاضرة الثانية)

### رسالة ورؤية المنظمة 1. مفهوم بيان الرسالة :

هو عبارة عن جملة او عدة جمل تتضمن بيانات خاصة وتميزها وتوضح سبب تواجد المنظمة وإطار نشاطها وتحتوي على تطلعات أصحاب المصلحة وأهم ما يميزها تعبر وتبر عن سبب الرئيس الذي توجد من أجله هذه المنظمة نماذج لبيان الرسالة : رسالة جامعة الملك فيصل وهي خدمة المجتمع من خلال التميز في التعليم والتعلم وكذلك شركة نادنك تقدم اغذية وخدمات ذات جودة عالية تواكب وتفوق متطلبات المستهلك وتحقق تطلعات المساهمين

### 2. مفهوم بيان الرؤية :

توضح إلى أين تحتاج المنظمة ان تتجه فهي تعني بالتطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً إذن تعبير عما تريد المنظمة ان تصير إليه وإنما كذلك فلسفة لتوجيه المنظمة وصورة منظورة يعبر عنها في شكل هدف وتظهر الرؤية في شكل تحدٍ نماذج لبيان الرؤية : رؤية جامعة فيصل ان تكون إحدى الجامعات الرائدة في التعليم وشركة نادنك ان تكون المنتجة والمسوقة الأولى بالشرق الأوسط

### 3. صياغة رسالة المنظمة :

الخطوة الأولى هي إدراك تعريف أو تحديد النشاط أو مجال عمل المنظمة والاجابة على ماهو نشاطنا وماذا يجب ان يكون مجال الرؤية ويرى ديريك أبل ان الشركة يجب ان تقوم بتعريف نشاطها وفقاً لثلاثة أبعاد وهي : 1. من المطلوب إشباع حاجاته مجموعة العملاء 2. ماهي الحاجات المطلوب حاجاتها ؟ 3. كيف يتم إشباع حاجات العملاء بأي المهارات او المعرفة او الكفاءات المتميزة ويقترح ديريك التوجه بالمستهلك بدلاً عن التوجه بالمنتج

### 4. خصائص الرسالة الفاعلة :

1. الوضوح ودقة التعبير 2. التكيف مع بيئة المنظمة 3. تحقيق التكامل بين وحدات المنشأة 4. الجمع بين التحدي والواقعية 5. إثارتها لمشاعر وعواطف إيجابية تجاه المنظمة 6. توليدها الانطباع بأن الشركة ناجحة ولديها توجه واضح 7. الاستجابة لتطلعات أصحاب المصلحة

### 5. عناصر الرسالة الفاعلة :

1. مجال العمل المنتجات والعملاء ومآلاته المستهدفة 2. المزايا التنافسية والكفاءات المحورية 3. ثقافة المنظمة والقيم الرئيسية للمنظمة او المعايير القيادية الهادفة التي تقود وتشكل سلوك العاملين بها 4. الأهداف الغايات الرئيسية

### القيم والأهداف :

1. القيم : وهي تحدد قيم المنظمة سلوك المديرين والموظفين داخلها وكيف يعترم المدراء إدارة شؤون العمل فضلاً عن نوع التنظيم وتحقيق رسالتها أهمية القيم للمنظمة : 1. تحدد الإطار الموجه للسلوك داخل المنظمة 2. تساعد المنظمة على تبني رسالتها وخلق ميزة تنافسية 3. تساعد على احترام مصالح الأطراف ذات المصلحة 4. تساعد على خلق الانسجام والتحرر من الأنا والذاتية 5. تعكس الخصائص الفعالة التي تقدرها المنظمة وتتوقعها من منسوبيها ومن المجتمع وتحدد دائرة التزامها 6. تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة نموذج عن القيم في جامعة الملك فيصل : تعتمد وفقاً للشريعة الإسلامية وفي اتخاذ قراراتها وصياغة أهدافها التي تتضمن : 1. الريادة 2. الإبداع 3. المسؤولية الاجتماعية 4. الالتزام بالتعلم المستمر 5. النزاهة

نموذج عن القيم في تكساس للمعدات : 1. القيم Values : وضعت تي أي قيما مشتركة ومعتقدات والتي توحدنا كشركة وتوجه تصرفاتنا وقراراتنا

2. الاستقامة Integrity : نحن نحترم ونقدر الناس من خلال معاملة الآخرين كما نحب أن نعامل ونكون أمناء نمثل أنفسنا ومقاصدنا بصدق

3. الابتكار Innovation : نحن نتعلم ونبتكر بإدراك وفهم أن الملل من الوضع الراهن يؤدي إلى نمو النشاط كذلك النمو الشخصي وتنصرف بجرأة

4. الالتزام Commitment : نتحمل مسؤولية أن نكون في أفضل الحالات التنافسية من أجل T.I نحن نلتزم بالفوز من أجل تكريس أنفسنا

### 2. الأهداف والغايات الرئيسية :

1. تمثل حالة ومستقبلية مرغوبة 2. الغرض من الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله 3. التزام محدد لتحقيق نتائج معينة خلال مدة زمنية محددة 4. مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة عقب الانتهاء من تحديد الرسالة والرؤية وبعد صياغة بعض القيم الرئيسية

### 3. خصائص الأهداف الجيدة أو الذكية :

1. تكون محددة 2. قابلة للقياس 3. قابلة للتحقيق وفيما نوع من التحدي 4. موجبة لتحقيق النتائج 5. محددة في الزمن

## ( المحاضرة الثالثة )

### التحليل البيئي :

هو دراسة تحليلية لمختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة ومزاياها التنافسية وترهن استمرارها ويتم هذا التحليل من خلال :

1. تحديد العوامل وطبيعتها 2. تحديد اتجاهات هذه العوامل 3. تحديد طبيعة التأثير ومستواه
- مفهوم بيئة الأعمال :** تمثل جملة العناصر المحيطة بالشيء أي انها تعكس جملة المضامين الاقتصادية والسياسية التي تحيط بالمؤسسة وتشمل كافة العوامل والظروف والمتغيرات التي تواجه المنظمة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي سواء تعلق الأمر بعناصر داخل المؤسسة أم خارجها
- مستويات التحليل البيئي :** 1. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من نقاط قوة والضعف 2. تحليل البيئة الخارجية كانت العامة او التنافسية والفرص والمخاطر **مستويات البيئة للمنظمة :** 1. البيئة الخارجية العامة : وهي البيئة الاقتصادية والدولية والطبيعية والبيئية القانونية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية 2. البيئة الخارجية الخاصة : وهي المنافسون والزبائن والمشرعون والموردون والشركاء الإستراتيجيون 3. البيئة الداخلية : وهي العاملون والملاك والثقافة والهيكل التنظيمي

### تحليل البيئة الخارجية العامة ( الكلية ) :

هي مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر بشكل غير مباشر ويتم تحليل البيئة الكلية بتناول جملة المتغيرات المحددة في تحليل (PEST) وهي اختصار لكل من القوى السياسية والقانونية Political والقوى الاقتصادية Economical والقوى الاجتماعية والثقافية Social والقوى التكنولوجية Technologic

1. **القوى الاقتصادية :** ونعني بها الإطار الاقتصادي العام الذي تتواجد ضمنه المنظمة بما له من تأثير على الصحة العامة ورفاهية الشعب وقدراته الشرائية ولتحليل البيئة الخارجية العامة كان لا بد من الاهتمام بجملة مؤشرات أساسية من أهمها : 1. معدل النمو الاقتصادي 2. اتجاه الأسعار نحو التضخم 3. معدل الدخل 4. معدل الضرائب 5. سعر الفائدة 6. الموارد المتاحة
2. **القوى التكنولوجية :** وهي الثورة الإبداعية في مجال تطوير المنتجات وحيث استطاعت التكنولوجيا تحويل منتجات راسخة إلى منتجات متقدمة وخلق احتمالات ابتكار منتجات جديدة وتحليل القوى التكنولوجية نتناول أساساً : 1. المستوى التكنولوجي للبلد 2. التجارة الالكترونية 3. أنظمة الدفع 4. سرعة تطور التكنولوجيا 5. تكلفة التكنولوجيا 6. مراكز البحث والتطوير 7. الحكومة الالكترونية 8. الجامعات ومراكز البحث
3. **القوى الديمغرافية :** وهي الاهتمام بخصائص الأشخاص اللذين يمثلون مصدر الطلب على منتجات المنظمة ويتم تناول السكان بالدراسة والتحليل من حيث حجمهم او كثافتهم او تحركاتهم وتوزعهم الجغرافي وتحليل نتناول السكان بالدراسة : 1. الجنس 2. التعليم 3. العمر 4. تركيبة الأسرة 5. مستويات الدخل 6. الموقع الجغرافي 7. التركيبة العرقية 8. معدلات الولادة
4. **القوى الاجتماعية :** تؤثر على مجالات الأعمال كغيرها من القوى فإن التغيير الاجتماعي تنتج عنه فرص وتهديدات ويتم الأخذ في الاعتبار : 1. التقاليد 2. الاعتقادات 3. القيم 4. الأذواق 5. الاتجاهات 6. أنماط السلوك
5. **القوى السياسية والقانونية :** وهي حسيلة للتغيرات في القوانين واللوائح في بيئة المنظمة وتنتج من التطورات السياسية والقانونية في المجتمع وتؤثر بشكل كبير على منظمات الأعمال ويلاحظ ذلك من خلال : 1. الاتجاه المتنامي نحو الخصخصة والتشريعات المرتبطة به 2. وضع الحكومات للوائح المؤثرة على هيكل المنافسة وهكذا وجب الاهتمام بجملة من عناصر ومن أهمها : 1. النظام السياسي 2. مدى الاستقرار السياسي 3. تحرير الأسواق 4. تشريعات العمل 5. قوانين الشركات

## ( المحاضرة الرابعة )

### أولاً : بيئة الصناعة :

1. **أهمية تحليل بيئة الصناعة :** هو هيكل الصناعة يمارس تأثيراً كبيراً وحاسماً على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها إزاء ذلك **العامل الأول :** يقول بورتر الذي يحدد مردودية منظمة ما تنشط في صناعة معينة ليس سوى جاذبية هذه الصناعة بينما يتمثل **العامل الثاني :** الوضعية التنافسية النسبية لهذه المنظمة في مواجهة منافسها في نفس الصناعة وتعكس هذه الوضعية المركز التنافسي للمنظمة
2. **تعريف الصناعة والقطاع :** الصناعة هي مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات او خدمات يمكن ان تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض أما القطاع فهو عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معاً إلى حد بعيد والصناعة جزء من القطاع مثل قطاع الاتصالات يشمل معدات الاتصالات وخدماتها
3. **الصناعة والسوق وهيكل الصناعة :** هناك علاقة بين الصناعة والسوق فمن خلال الصناعة يتم تحديد أقسام السوق وهي مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما ويمكن تمييزها على أساس خصائصهم المتفرقة ومطالبهم المحددة مثلاً صناعة الحاسب الشخصي هناك مكتبية ومحمولة

### ثانياً : نموذج بورتر لتحليل الصناعة :

1. متنافسون الصناعة والمزاحمة مابين المؤسسات الموجودة 2. الداخلون المحتملون 3. الزبائن 4. المنتجات البديلة 5. الموردون
1. شدة المنافسة والمزاحمة بين الشركات القائمة : هي كثافة وحدة المنافسة بين الشركات داخل الصناعة وهو الصراع التنافسي والفوز بحصة سوقية واهم العوامل : 1. درجة نمو الصناعة 2. نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة 3. درجة تمركز المتنافسين 4. مدى إمكانية تميز المنتج ويمكن توفير أكبر ربحية

لمعظم المنافسين في الصناعة ويرتبط بمدى تميز الصناعة ودرجة تركز عالية وتكاليف ثابتة نسبية أقل ومدى تميز واسع للمنتج وإمكانيته ٢. تهديد دخول منافسين جدد محتملين: لا يمكن تجاهلهم خاصة بالنظر إلى ما يحملونه من قدرات وموارد جديدة وفريدة والرغبة بامتلاك حصة من السوق وهذا يؤدي إلى: ١. انخفاض في اسعار العرض ٢. ارتفاع في تكلفة المنظمات المتواجدة في الصناعة ٣. تقليص مردودية هذه المنظمات عوائق الدخول للصناعة: ١. الولاء للماركة وتميز المنتج ٢. التكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج تموضع جيد ملائم لوسائل الإنتاج وامتلاك تكنولوجيا ٣. اقتصاديات الحجم ٤. النفاذ إلى قنوات التوزيع ٥. تكاليف تحول المستهلك ٣. قوة المساومة لدى الزبائن (المشترين): قدرة المشترين على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها الشركات في الصناعة وهم عادة ما يفاوضون على الاسعار المنخفضة مع الخدمات الواسعة والجودة الممتازة وبشكلون تهديداً على تنافسية المنظمة ومردوديتها وهي تتحقق وتشتد مع الشروط التالية ١. تكون مجموعات الزبائن مركزة وأن تمثل مشترياتهم كميات كبرى من مبيعات الصناعة تكون شديدة الأثر على النتائج ٢. تمثل المشتريات جزء هاماً من تكاليف الزبائن بحيث يكونوا حساسية للسعر ٣. تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة ٤. تكون لديهم إمكانات التكامل الأمامي ٥. يمتلكون المعلومات الكافية عن الأسعار والسوق ٤. قوة المساومة لدى الموردن (المجيزين): يهدد برفع الأسعار أو تخفيض مستويات الجودة للمنتجات التي يوردها وهي تتحقق وتشتد بالشروط التالية ١. تكون هذه المجموعات منظمة و متمركزة في السوق ٢. تشكل منتجاتها عنصراً مهماً ضمن منتجات زبائنها ٣. يكون لديها زبائن مهمين من خارج الصناعة ٤. تتميز منتجاتها بالجودة وان تحاط بتكاليف تحول مهمة ٥. ان تكون لديها إمكانات للتكامل الخلفي ٥. تهديد المنتجات البديلة: وهي بالمعنى الواسع فإن كل منظمات الصناعة في منافسة مع الصناعات التي تنتج منتجات بديلة مما يؤثر على جاذبية الصناعة وعلمنا ان جودة البديل وتكلفته تلعب دوراً أساسياً في جدية هذا التهديد ودرجة تقلبه من الزبون وهي تؤثر جزئياً في النشاط الاستراتيجي للمنظمة ملاحظة: المسألة الأولى في التحليل الهيكلي ترتبط بهيكل الصناعة ومدى جاذبيتها والمسألة المركزية الثانية هي ذات صلة بوضعيتها التنافسية النسبية التي تسمح لها بتحقيق معدلات أرباح أعلى من متوسط أرباح الصناعة ولكي تظل المنظمة في مركز تنافسي جيد بالمقارنة مع منافسيها وتواجه التحديات المختلفة لقوى المنافسة فهذا يعني اعتمادها على إستراتيجية معينة للتنافس

### (المحاضرة الخامسة)

#### طبيعة تحليل البيئة الداخلية:

١. مفهومها: تحليل داخلي للمنظمة بغرض تحديد نقاط القوة والضعف والموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة والعوامل التي تؤثر على نشاطها وتقع ضمن مجال تحكمها ويوفر للمديرين المعلومات التي يحتاجون إليها لاختيار الاستراتيجيات ونموذج العمل وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية ٢. الهدف من تحليل المنشأة: ١. التعرف على نقاط القوة والضعف ٢. التعرف على القدرات الإستراتيجية وهي أصل المزايا التنافسية ٣. الكفاءات المحورية جوانب المنشأة للتحليل الاستراتيجي ثلاثة: الجوانب التي يركز عليها تحليل البيئة الداخلية: ١. العوامل التي تؤثر على استمرار الميزة التنافسية ٢. العوامل التي تجعل المنظمة تفقد ميزتها التنافسية ٣. الكيفية التي تتجنب المنظمات من خلالها الفشل ٣. مداخل التحليل الاستراتيجي للمنشأة: ١. التحليل الوظيفي ٢. تحليل المزايا التنافسية ٣. تحليل سلسلة القيمة ٤. تحليل الموارد ٥. تحليل القدرات الإستراتيجية والكفاءات المحورية التحليل الوظيفي للمنشأة: وظائفها الأساسية أربعة وهي: ١. الوظيفة المالية ٢. وظيفة الإنتاج ٣. وظيفة التسويق ٤. وظيفة الموارد البشرية ١. تحليل العوامل المالية: مرتبطة بتحليل الإدارة المالية والمحاسبية للمؤسسة وبإستراتيجيتها التمويلية وذلك بهدف تحديد موقفها المالي الذي يعكس انشطتها الاستثمارية طويلة الأجل ومصادر تمويل هذه الاستثمارات من جهة وتحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المؤسسة وما يلحق بها ٢. العوامل الإنتاجية: تحليل الإنتاج والعمليات للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها كالتعرف على مزايا وعيوب أنظمة التصنيع وبرامج الصيانة والجودة وتحليل هندسة القيمة بالإضافة إلى أنظمة الرقابة على المخزون وغيرها من العوامل المدرجة ضمن إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات ٣. العوامل التسويقية: يتم التعرف على مدى فعالية الوظيفية التسويقية في صياغة وتنفيذ ورقابة الإستراتيجية التسويقية ومدى ملائمة المزيج التسويقي للأسواق المستهدفة ويندرج هذا الإطار جملة البحوث التسويقية ودراسات السوق وأنظمة المعلومات التسويقية وغيرها من العوامل الإستراتيجية التسويقية ٤. العوامل المتعلقة بالموارد البشرية: تهتم بمستخدمي المنظمة ومختلف سياسات الأفراد من حيث استقطابهم وتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وخلق اطار العمل المناسب لهم نظراً لما لهذه العوامل من دور حيوي مباشرة على نتائج الأعمال وتمتاز بمس جميع وظائف المؤسسة

#### إطار عام لتحليل العوامل الوظيفية:

١. العوامل المالية: مصادر التمويل ورأس المال العامل والتدفقات النقدية ٢. العوامل الإنتاجية: أنظمة التصنيع وبرامج الصيانة والجودة ٣. العوامل التسويقية: القوى البيعية والإعلان وقنوات التوزيع ٤. عوامل الموارد البشرية: سياسة الاستقطاب والبرامج التدريبية ودوران العمل التحليل المرتكز على الموارد: يرى Barney و Wernerfelt بأن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد المتدخلين الآخرين وعلى هذا الأساس يبحث في حصر مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن بمواردها الخاصة

**1. مفهوم موارد المنظمة:** يعرفها Liebermam و Montgomery أنها دلالة على الأصول الملموسة للمنظمة وغير الملموسة لها كما هو الشأن بالنسبة للمهارات والموارد البشرية وغيرها ... ويرى Barney إنها تشتمل على جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والمواصفات التي تسيطر وتتحكم فيها المنظمة علماً أن هذه الموارد هي التي تشكل ركيزة إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة

**2. تصنيف الموارد:** تصنيف هوفروشانديل خمسة فئات للموارد وهي: 1. الموارد المالية 2. الموارد البشرية 3. الموارد المادية 4. الموارد التنظيمية 5. الموارد التكنولوجية وتعكسها المهارات وبراءات الاختراع

**تصنيف Barney J.:** الموارد ثلاثة أقسام لرأس المال التي تحوزها المؤسسة وهي: 1. الموارد المادية وهي المياني والتجهيزات الرأسمالية والموقع 2. الموارد البشرية وتضم مستخدمى المنظمة ومسيرها وخبرات ومهارات مختلفة 3. الموارد التنظيمية وتشمل الهيكل التنظيمي للمنظمة وإجراءاتها 3. الخصائص الاستراتيجية للموارد: 1. المساهمة في خلق القيمة 2. الندرة والتفرد 3. عدم القابلية للتقليد 4. عدم القابلية للتبديل والإحلال

**4. نظرية الكفاءات المحورية:** تأتي ضمن المقاربات المشكلة لمدخل الموارد ويتزعمها كل من C.K.Prahalad & G. Hamel الذين استعملوا عبارة Core Competence للدلالة على مجموعة أو حزمة الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعاً نظامياً. ويعرفان الكفاءة بشكل عام على أنها " مجموعة من الدرايات والتكنولوجيات"

**5. تحديد القدرات:** 1. تشير القدرات إلى مهارات الشركة بالتنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي 2. معرفة تواجد تنسيق وتكامل فعال بين الموارد بالقسم الواحد والأقسام المختلفة 3. تعد نتاجاً للهيكل التنظيمي للمنظمة وعملياتها ورقابها أي ان القدرات لا تتعلق إلا بالمجموعة

**تحليل سلسلة القيمة:** الاعتماد على مفهوم القيمة (Value) بدل التكلفة (Cost) لان هذا الأخير لا يعبر دائماً عن مفهوم التنافسية وفيما يتعلق بخلق القيمة تجدر الإشارة إلى أن أنشطة المنظمة تقسم حسب بورتير إلى أولية وداعمة وهي ليست منفصلة بل مترابطة عكس النشاطات المنفردة

**النشاطات الأولية:** تتولى عملية التكوين المادي للمنتج وبيعه وتسليمه للزبون وخدمات ما بعد البيع وتنقسم من الناحية الاستراتيجية لخمسة أقسام هي:

1. الإمدادات الداخلية: وتشتمل على كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدقيق المدخلات التي تنطليها العملية الإنتاجية 2. العمليات التشغيلية أو الإنتاج وتضم كل النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحولها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات 3. الإمدادات الخارجة: وتضم مجموع النشاطات اللوجيستكية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات 4. الخدم: وهي نشاطات تهدف إلى دعم وترقية مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة العميل وولائه للعلامة 5. التسويق: يدخل في هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق

**النشاطات الداعمة:** هي مسؤولة عن عملية خلق القيمة وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية فهي تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية وتتكون بدورها من عدة أقسام هي: 1. التمويل 2. التطوير التكنولوجي 3. إدارة الموارد البشرية 4. البنية الأساسية للمؤسسة

## (المحاضرة السادسة)

### ماهية أصحاب المصلحة:

**تعريفياً:** عبارة عن أفراد او مجموعات أفراد بإمكانهم أن يؤثروا في إنجاز أهداف المنظمة مع تأثرهم بالتالي بتحقيق هذه الأهداف ولهم أثر لحيات المنظمة

**تصنيف أصحاب المصلحة:** 1. أصحاب المصلحة الداخليين (عمال+إدارة) 2. أصحاب المصلحة الخارجيين (المجتمع+الموردون+العملاء+المنافسون) ويمكن تصنيفهم حسب درجة الأهمية إلى: 1. أصحاب المصلحة الأوليين: وهم الذين ترتبط مصالحهم بشكل كبير بالمنظمة كالمساهمين والموظفين والدائنين والموردين والزبائن وترتبط هذه الفئة بعقود معينة مع المنظمة ويسمون (أصحاب المصالح المتعاقدة) هم يرهنون بشكل كبير زوال وبقاء المنظمة 2. أصحاب المصلحة الثانويين: وهم الذين لا تتأثر مصالحهم كثيراً بالمنظمة كالحكومة والجمعيات والجماعات المحلية مثل البلديات

**المنظمة وأصحاب المصالح:** 1. المستثمرون 2. الموردون 3. الموظفون 4. الزبائن

**أهمية دراسة وتحليل أصحاب المصلحة:** 1. ما يشكلونه من مورد حيوي للمنظمة 2. خلق الميزة التنافسية 3. اعتبارهم كمؤشر لقياس قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها من مواردها المالية والبشرية والمعرفية

**معايير مختارة لقياس الفاعلية لدى أصحاب المصلحة:** 1. العائد على الاستثمار 2. الرضا الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل 3. السعر والجودة

وأسلوب الخدمة والرضا 4. التوريد في الأوقات المناسبة 5. تسديد الديون وقت الاستحقاق 6. تجنب مخالفات تشريعات والعمل وفقاً للقانون

**جوانب يجب أخذها في الاعتبار:** 1. مصالحهم متباينة 2. تجاهلهم قد تكون له آثار سلبية بالمنظمة 3. تلبية جميع المطالب أمر مستحيل 4. بعض مطالبهم تكون متناقضة ومتعارضة تماماً 5. تباين تأثير أصحاب المصلحة تبعاً لتنوع البيئات 6. قد تكون ردود الأفعال ايجابية كما قد تكون سلبية إزاء قرارات المنظمة 7. يختلفون من بيئة لأخرى 8. قد تكون آرائهم غير متجانسة حتى داخل المجموعة الواحدة (مجموعات الزبائن) 9. مهما يكن رد الفعل من أصحاب المصلحة قوياً او ضعيفاً يجب أن يكون موضوع انشغال الإدارة عند إعداد الإستراتيجية

### نظرية أصحاب المصلحة واستراتيجية المنظمة:

يتمثل الهدف الأساس في توسيع دور ومسؤولية المدير إلى أبعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المنظمة Corporate Governancy ومصالح وحقوق من ليسوا بحملة الأسهم فحسب أنصوب فإنه من مسؤولية المنظمة ان توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعات التي ترتبط بعلاقة مباشرة



**متطلبات نظرية أصحاب المصلحة:** ١. تحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة ٢. التوفيق بين المصالح المتعارضة لأصحاب المصلحة

٣. توسيع دور مسؤولية المدير ليشمل حقوق ومصالح من ليسوا بحملة الأسهم في المنظمة

**التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة:** يتم عبر ١. تحليل وحصر أصحاب المصالح وما قد ينشأ بينهم من تحالفات ٢. تحديد حقوق ومصالح هذه

الأطراف على المنظمة توقعاتهم ٣. تحديد ووزن سلطة كل طرف ٤. تحليل الفرص والتحديات التي يمثلونها كيف يؤثرن وكيف يتأثرون ٥. تحليل

جميع أنواع المسؤوليات ٦. وضع خطة إستراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر

**نماذج تحليل أصحاب المصلحة:** نموذجين: ١. التحليل حسب السلطة والاهتمام: وهو بالنظر إلى عنصري اهتمام أصحاب المصالح بشؤون المنظمة من

جهة وسلطتهم فيها من جهة أخرى ويتبين عبر المصفوفة أن تقاطع اهتمام وسلطة أصحاب المصالح يؤدي إلى أربعة أوضاع كالتالي

السلطة	ضعيف		كبير	الاهتمام
	ضعيفة	A: بذل أدنى جهد	B: الحرص على إعلامه	
	كبيرة	C: الحرص على إرضائهم	D: عناصر حيوية فاعلة	

**التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح:** يقوم على ثلاثة خصائص: ١. القدرة وتعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير أو ما يتوفر لديه من سلطة

ولو عبر التحالفات ٢. الشرعية أي مدى شرعية علاقاته بالمنظمة وأعماله وتصرفاته ٣. الإلحاح مدى إصرار صاحب المصلحة لتلبية طلباته من قبل المنظمة ...

ومن توفرت فيهم خاصية واحدة اعتبروا شركاء كامنين ومستترين لأنه ليس لديهم من الخصائص ما يجعلهم أقوياء بما فيه الكفاية

**خصائص أصحاب المصلحة: ١. النائمون:** لهم سلطة لكنهم لا تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية ولا طلبات ملحة وتكون علاقتهم بالمنظمة محدودة

**٢. التقديرين:** لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة ولا الطلبات الملحة لذلك فهم قليلو أو عديمو التأثير على المنظمة **٣. المطالبون:** لهم مطالب لكن ليس

لهم لا السلطة ولا الشرعية لذلك لا يستطيعون التأثير على المنظمة **٤. المسيطرون:** لهم السلطة والمصلحة لذلك فتأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير إيلاؤهم

الاهتمام والعناية **٥. الخطيرون:** لهم السلطة والإلحاح لذلك يستطيعون التأثير على المنظمة لتلبية مطالبهم حتى ولو كانت غير شرعية

**٦. التابعون:** لهم الطلبات الملحة المشروعة إلا أنهم يبقون تابعون لأنهم لا يمتلكون السلطة ولجعل المنظمة تلي طلباتهم فهم بموقف تبعية تجاه الغير

**٧. الهائمين:** وهم الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة وعادة ما يسعى المديرون للتقرب منهم

**تحليل SWOT:** هو تحديد الوضعية التي على أساسها يتم القرار وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجة في شكل فرص وتهديدات والداخلية بشكل نقاط قوة

وضعف وينتهي التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع الإستراتيجية بعد التحليلين الخارجي والداخلي لتوضيح الصورة للمنظمة

نقاط القوة **Strengths** نقاط الضعف **Weaknesses** الفرص **Opportunities** التهديدات **Threats** يظهر التحليل على شكل مصفوفة

نقاط ضعف	نقاط قوى	فرص	تهديدات	داخلي	إيجابي	سلي	خارجي
ح ٣ إستراتيجية الانتظار	ح ١ إستراتيجية هجومية	ح ٢ إستراتيجية دفاعية	ح ٤ إستراتيجية إعادة تموقع	قائمة نقاط القوة	قائمة نقاط الضعف	قائمة التهديدات	قائمة الفرص

**حالات تقاطع العوامل الداخلية والخارجية في النموذج:**

١. الحالة ١: نقاط قوة + فرص: الإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية هجومية للحصول على أكبر حصة من السوق

٢. الحالة ٢: نقاط قوة + تهديدات: توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات الإستراتيجية المناسبة هي الإستراتيجية الدفاعية

٣. الحالة ٣: فرص + نقاط ضعف: هنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص الإستراتيجية هي إستراتيجية الانتظار

٤. الحالة ٤: تهديدات + نقاط ضعف: الإستراتيجية الأنسب لهذه الحالة هي إستراتيجية إعادة تموقع

### (المحاضرة السابعة)

أدوات التحليل الاستراتيجي هي مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة.

ووضعية مجالات أنشطتها، وقدراتها الاستراتيجية والاختيارات الاستراتيجية الأنسب. من بين هذه الأدوات: ١. التجزئة الاستراتيجية ٢. دورة حياة المنتج ٣.

منحنى الخبرة

**تعريف التجزئة الاستراتيجية:** هي تقسيم المنظمة الى نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU. كل وحدة عمل استراتيجي

تتفرد باستراتيجيات أو برنامج استراتيجي مخصص. علما أن المنظمة قد تتبنى استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الاستراتيجية. التجزئة

الاستراتيجية إذن، تعني حصر ووجد جميع أنشطة المنظمة ومنتجاتها. حتى يمكن تجميعها في مجموعة جزئية متجانسة واختيار الخيار الاستراتيجي الملائم

**ملاحظة:** تختلف التجزئة الاستراتيجية المتعلقة بمجال النشاط عن التجزئة السوقية الهادفة إلى تقسيم السوق في حد ذاته على اعتبار أن هذه الأخيرة، أي

التجزئة السوقية، تعرف على أنها عملية تقسيم السوق الكلي إلى عدة قطاعات سوقية متجانسة، وذلك اعتمادا على أسس ومعايير معلومة (ديمغرافية،

جغرافية، اقتصادية) بهدف خدمتها من خلال المزيج التسويقي المناسب

**ماذا التجزئة الاستراتيجية:** عند ممارسة المنظمة لإعمالها فعادة ما تمتلك مجموعة أنشطة غير متجانسة، سواء فيما يتعلق بالمنتجات، أو غير ذلك، ولا يمكن

إعداد الاستراتيجيات والقيام بالتشخيص الاستراتيجي دون إعادة نظر مسبقة لهذه المجموعة لرسم حدود مختلف الأنشطة، وخصوصياتها التنافسية والتكنولوجية وغيرها. وإعادة النظر هذه المسماة: (التجزئة الاستراتيجية)، تأتي لتحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية والتي تعنى بمجالات النشاط الاستراتيجي لتمكين المنظمة من القيام بتحليل أو تشخيص متميز ومستقل لكل وحدة وإعداد الإستراتيجية الملائمة لها، وتتمثل مزاياها الأساسية في: إعطاء نظرة إستراتيجية أكثر دقة تخصيص دقيق للموارد تحديد التفوق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء

**تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية: (Strategic Business Unit):** هي قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج

وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي مجال نشاط عادي للمنظمة. تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة

**يمكن تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية على النحو التالي:**

SBU1: الألبان ومشتقاتها و SBU2: العصائر و SBU3: المخبوزات و SBU4: معلبات اللحوم و SBU5: معلبات الخضار و SBU6: أخرى

**معايير التجزئة الاستراتيجية:** يمكن الاعتماد على معايير كثيرة. عادة ما يتم الاعتماد المعايير التي تبدو استراتيجيية في السوق من هذه المعايير:

١. الزبائن ٢. الحاجة التي يلبها المنتج ٣. الأسواق الجغرافية ٤. التكنولوجيا ٥. الكفاءات اللازمة (بشرية، بحث) ٦. مجالات الإبداع

**مفهوم دورة حياة المنتج:** مفهوم ظهر في منتصف الأربعينات، يعبر عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق وإلى غاية خروجه منها وتعرف كذلك على أنها الإطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه للسوق وإلى غاية استبعاده وخروجه منها، بحيث تمر هذه الدورة عبر مراحل: التقديم، النمو، النضج، التدهور

**الديناميكية التنافسية لمراحل دورة حياة المنتج:** هذه الدورة مصممة لإعطاء تصورات عن الديناميكية التنافسية للمنتج، علما أنها تتضمن التأكيد على ما يلي: إن للمنتجات دورة حياة تبدأ بالتقديم وتنتهي بالخروج من السوق: يرتبط حجم المبيعات بالمراحل المختلفة لهذه الدورة إن كل مرحلة تتطلب استراتيجيات وظيفية ملائمة ومع أنه لا توجد دورة حياة موحدة لكل منتج بالنظر لاختلاف العوامل الداخلية والخارجية وبالتالي تبين الفترات، فإنه يمكن تمثيل هذه الدورة عموما على النحو التالي:

١. مرحلة التقديم: تبدأ هذه المرحلة عند التقديم للسوق على أساس انتهاء مرحلة الابتكار. هدفها التعرف بالمنتج ودفع المستهلك إلى اتخاذ قرار بشرائه واستخدامه وتتمثل معالم الإستراتيجية هنا في ١. ارتفاع تكاليف الإنتاج لانخفاض كميته ٢. الجهل بالمنتج ٣. مبيعات وأرباح منخفضة ٤. عدم التوسع بالإنتاج

٢. مرحلة النمو: الهدف من هذه المرحلة هو تدعيم مركز المنتج وتقويته أمام المنافسة. وهي المرحلة التي تبدأ فيها المبيعات بالارتفاع وكذلك الأرباح نتيجة الجهود التسويقية والتعرف على المنتج. ومن خصائص الإستراتيجية المنتهجة في هذه المرحلة: ١. التوسع الكمي بالإنتاج ٢. كثرة المنافسة والصراعات ٣. التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواقا جديدة ٤. ثبات الأسعار أو ميلها للانخفاض ٥. زيادة نسبة الأرباح وحجمها

٣. مرحلة النضج: تستقر المنافسة في هذه المرحلة بحيث يصبح عدد المنافسين أقل لاستيلاء الأقوياء على السوق وخروج الضعفاء منه، وينخفض نمو المنتج ليصبح بوتيرة أقل مما كان عليه، أما الطلب فيستقر ثم يشرح في التناقص وتتخذ فيها الإجراءات التالية: ١. الاحتفاظ بنفس اتجاهات الإنتاج الواسع وتطوير المنتج ٢. ميل الأسعار للانخفاض التدريجي وتنشيط المبيعات كوسيلة ٣. البحث عن أسواق وقنوات جديدة ٤. التركيز على تنشيط المبيعات

٤. مرحلة التدهور: وهي المرحلة التي تميل فيها الأسعار إلى الانخفاض بنسب أسرع من السابق نتيجة لتحويل الزبائن عن الشراء وهذه المرحلة تتميز بالتالي: ١. الانكماش في حجم الإنتاج والاكتماء ٢. ضعف الإيرادات ٣. جهود مكثفة لتنشيط المبيعات بشكل تخفيضات ٤. الانكماش في قنوات التوزيع بسبب الموزعين

**مضمون أثر التجربة:** يمكن اختصار مضمون أثر التجربة في أن تكلفة الوحدة الواحدة تنخفض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم وتتراوح نسبة الانخفاض هذه بشكل عام إلى ما بين ٢٠% و ٣٠% في المتوسط الفكرة ظهرت مع بحث Andress سنة ١٩٥٤ ثم طورت من قبل هرشمان حيث بين أن التعلم هو العامل الأساس في هذا المنحنى، ثم طور من قبل BCG التي طبقها على قطاعات الدارات الالكترونية، المواد الكيميائية، السيارات، البناء

**مصادر أثر التجربة:** ينتج اثر التجربة عن عوامل كثيرة من أهمها: ١. أثر التعلم ٢. التطور التقني الذي يرافق قطاع نشاط المنظمة والإبداعات الحاصلة ٣. مع كبر حجم المنظمة تنجه التكلفة المتوسطة نحو الانخفاض ٤. اقتصاديات الحجم

**أثر التجربة وحصص المنظمة من السوق:** ١. الحصص من السوق أهم المصطلحات بالمجال الاستراتيجي ٢. أهمية المصطلح ناتجة عن أثر الحصص السوقية على التكاليف بفعل أثر التجربة ٤. فكلما كانت حصص المنظمة من السوق كبيرة كلما كان الإنتاج كبيرا وكلما أدى ذلك لانخفاض التكلفة وإعطاء ميزة تنافسية بالتالي للمنظمة على منافسيها ٥. لذا فهي متغير محوري في بناء الإستراتيجية

## (المحاضرة الثامنة)

### مصفوفة (BCG)

١. هي أولى المصفوفات ظهورا بعد PIMS ٢. أعدها B. Henderson مؤسس مجموعة بوسطن للاستشارات وقدمت سنة ١٩٦٩ م ٣. تعتمد المصفوفة أساسا على أثر التجربة كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية ٤. تتوزع وحدات الأعمال الإستراتيجية على المصفوفة في شكل دوائر ٥. يحدد موقع كل وحدة بالنظر إلى البعدين الداخلي والخارجي للمنظمة ٦. تتكون المصفوفة من أربعة خانات

**ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما:**

١. معدل نمو السوق : هو نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما (معدل نمو سوق الوحدة الإستراتيجية بالنسبة للوحدة، ومعدل نمو قطاع النشاط بالنسبة للمنظمة ككل)  
٢. النصيب النسبي من السوق (المكانة التنافسية): يساوي مبيعات SBU للمنظمة /متوسط مبيعات SBU المنافسين الثلاثة الأوائل او الخمسة

**أهم الانتقادات الموجبة لمصفوفة BCG:**  
١. حصر المنافسة في السعر فقط  
٢. حصر العوامل الاستراتيجية في عاملين كميين فقط (النصيب النسبي من السوق، معدل نمو السوق)  
٣. الاعتماد على اثر التجربة والتكاليف بالتالي فقط كميزة تنافسية  
٤. افتراضها أن البيئة غير مضطربة  
٥. الاعتماد على نموذج دورة الحياة رغم الانتقادات الموجبة لهذا النموذج

**مصفوفة McKinsey:** تعريفها : تسمى هذه المصفوفة أيضا بمصفوفة General Electric وتتمحور حول تمثيل وحدات الأعمال الإستراتيجية بالنظر إلى تقاطع محورين ويعرض النموذج على أحد الأسس التالية :-  
١. تقاطع محوري المكانة التنافسية للمركز الاستراتيجي وقيمة قطاع النشاط  
٢. تقاطع محوري المكانة التنافسية وجاذبية الصناعة  
٣. جاذبية السوق وقوى المجال الاستراتيجي  
**المزايا :**  
١. التمكين من الملاحظة السريعة لمحفظة أعمال المنظمة  
٢. السماح بسرعة اتخاذ القرار  
٣. المعرفة السريعة لوضع كل مجال من مجالات النشاط الإستراتيجية للمنظمة (وهي جوانب يشترك فيها مع BCG)  
٤. يمتاز عن BCG، بكونه يقوم على معايير أكثر دقة  
**عيوبه :**  
١. اختزال أبعاد الإستراتيجية في بعدين فقط  
٢. العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي  
٣. إغفال العوامل الأخرى المؤثرة في الإستراتيجية  
٤. التأثير بشخصية المحلل  
٥. كثرة العوامل  
٦. الاعتماد على أدوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج وأثر التجربة

### (المحاضرة التاسعة)

#### البدائل الاستراتيجية وعناصر القرار الاستراتيجي :

نشير أولاً إلى أن القرار الاستراتيجي يتكون من ثلاثة عناصر :  
١. الاتجاهات البديلة التي قد تلجأ إليها المنشأة  
٢. الأساس الذي ترغب المنشأة التميز بموجبه  
٣. الطرق المختلفة التي ستبناها المنشأة لتحقيق الاتجاه المختار

**استراتيجيات التخصص :** هي استراتيجيات تعنى بعمل المنظمة في مجال واحد وجوهر هذه الاستراتيجيات تطوير نموذج نشاط عمل محدد للشركة والذي سيتيح لها اكتساب ميزة تنافسية عن منافسيها في السوق أو الصناعة و إن جوهر هذه الاستراتيجيات حسب أبل، يستلزم اتخاذ قرارات حول التالي :-  
١. حاجات المستهلكين أو ما الذي يتعين إشباعه ؟  
٢. مجموعات المستهلكين أو من الذي يتعين إشباعه ؟  
٣. الكفاءات المتميزة أو كيف يمكن إشباع هذه الحاجات ؟  
**العوامل الأساسية لنجاح استراتيجيات التخصص :**  
١. مدى التحكم في المهنة واكتساب الكفاءات الأساسية  
٢. مفهوم قوي للمنتج من أجل تعبئة كل الجهود لغزو السوق  
٣. حماية النشاط بالبراءات أو بمعارف متميزة أو بالخبرة  
٤. صورة قوية للمنظمة في المجال  
٥. علامة عريقة وشهرة واسعة تمكن المنظمة من تفادي تدنيزات النشاط  
٦. التحكم في تقنيات التصميم والإنتاج  
٧. مدى وجود أسواق محمية

#### مزايا وعيوب التخصص :

**المزايا :**  
١. الحصول على صورة المتخصص والصورة الخارجية الواضحة جداً  
٢. تركيز مجموع الموارد على تسحين المنتجات  
٣. قرارات إستراتيجية بسيطة لغياب العلاقات مع المنتجات الأخرى  
٤. الاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم  
٥. هياكل تنظيمية بسيطة وسهولة تحديد الأفضلية التنافسية  
**العيوب :**  
١. خطر زوال مجال النشاط الاستراتيجي أو الإخفاق فيه  
٢. ثقافة أحادية وغياب المنافسة داخل المنظمة  
٣. الحد من إمكانات الإبداع وتثبيط الأفراد  
٤. مرونة ضعيفة وإمكانات تكيف محدودة  
٥. فقدان الزبائن الذين يبحثون عن تشكيلة ومنتجات واسعة

#### استراتيجيات التخصص العامة : الاستراتيجيات الشاملة لمايكل بورتر :

تكاليف أقل ارتفاعاً	تميز	
1 - الهيمنة بالتكاليف	2 - التميز	هدف سوقي واسع
3 أ التركيز المؤسس على التميز	3 ب التركيز المؤسس على التكاليف المخفضة	مجال التنافس هدف سوقي ضيق

#### استراتيجية قيادة التكلفة : تستهدف هذه الإستراتيجية الحصول على ميزة التكلفة الأقل وذلك بالوصول إلى وضعية تسيطر من خلالها على مجال

التنافس عن طريق تكاليف إنتاج اقل من تكاليف إنتاج منافسيها في الصناعة ، وتعرف هذه الوضعية بالهيمنة (السيطرة) الشاملة بالتكاليف

**متطلبات نجاح هذه الإستراتيجية :**  
١. الاهتمام بالإنتاج ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص  
٢. الاهتمام بالتسويق : الأسعار الاقتصادية محور الاهتمام  
٣. وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي إلى التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين  
٤. نمطية السلع المقدمة  
٥. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج  
٦. محدودية تحول العميل لمنافس آخر



**المخاطر المتعلقة بتدنية التكاليف :** ١. الإفراط في تدنيه التكاليف على حساب التميز ٢. التطور التكنولوجي المفاجئ الذي يلغي اثر الاستثمارات

الضخمة على التكاليف ٣. الانسياق غير المدروس وراء التخفيضات السعرية ٤. إمكانية تقليد الإستراتيجية من قبل المنافسين

### **إستراتيجية التميز :**

هي التي تسعى بموجها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن علي مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعرزائد هذه الجوانب تتجلى في :-

١. تشكيلات مختلفة للمنتج ٢. سمات خاصة به تصميم مميز ٣. سمعة جيدة ٤. علامة رائدة أو خدمات متعدّدة

**متطلبات نجاح هذه الإستراتيجية :** ١. الاهتمام بالإنتاج ٢. الاهتمام بالتسويق ٣. المنتجات: مزايا إضافية للمنتج من ناحية النماذج والتشكيلات والخصائص

والخدمات ٤. سعر أعلى لتغطية التكلفة المضافة نتيجة التميز ٥. الجهود المكثفة للإعلان والبيع

**المخاطر المتعلقة بالتميز :** ١. المبالغة في التميز على حساب التكلفة ٢. فقدان التميز لتغيير سلوك المستهلك ٣. أن تتوصل المؤسسات التي تعتمد التركيز على

أساس التميز إلى تميز أكبر في القطاعات التي تركز فيها ٤. إمكانية تقليد العناصر التي تم التميز على أساسها

### **إستراتيجية التركيز :**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى المتوقع الجيد داخل الصنّاعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها :- ١. على مجموعة من الزبائن معيّنة ٢. على مستوى

سوق جغرافي معين ٣. بالتركيز على استخدامات وخصائص معيّنة للمنتج

**متطلبات نجاح هذه الإستراتيجية :** ١. عندما توجد مجموعات متميزة ومختلفة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة

٢. عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف ٣. عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين

٤. عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية ٥. عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض

القطاعات أكثر جاذبية من غيرها

**المخاطر المتعلقة بالتركيز :** هذه الإستراتيجية وان كانت هي الأقل من حيث حجم وتكلفة المخاطر على اعتبار أن فكرة التخصص الضيق لا تتطلب أموالاً

واستثمارات ضخمة إلا أن نجاحها واستمراريتها يعترضهما أيضاً بعض المخاطر من أهمها :- ١. إمكانية تهديد المنافسين واسعي النشاط إذا ما ركزوا على قطاعها

المستهدف ٢. تقلص أو تلاشي السوق المخدوم مع الزمن بفعل تغيرات البيئة بما لا يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ٣. إمكانية التقليد من الغير

**اتباع أكثر من إستراتيجية أساس :** حتى لا تتورط المنظمة في المسار الحرج فإنه يجب عليها ألا تعتمد إلا على إستراتيجية أساس واحدة وإلا فإنها سوف لن

تضمن إلا نتائج متدنية وعموماً كما يقول Porter فإنه توجد ثلاث حالات فقط يمكن فيها للمنظمة أن تجمع بين الهيمنة بالتكاليف والتميز :-

١. أن تكون المنافسة متورطة في المسار المتوسط ٢. أن تدخل المؤسسة ابتكاراً حاسماً يسمح لها بالجمع بين الميزتين ٣. أن تكون التكاليف محكومة بالحصة

السوقية بدل تصميم المنتج فيسمح الحجم الواسع للمنتج للمخفيض للتكاليف بتميز المنتج .

## **( المحاضرة العاشرة ) :**

### **التنوع الاستراتيجي :**

١. هو اختيار استراتيجي للمنظمة وغالباً ما تعرف هذه الإستراتيجية بأنها امتلاك لأكثر من نشاط في نفس الوقت وتنوع المنظمات أنشطتها بغرض تقاسم المخاطر ٢.

قد يتعلق التنوع بالمنتجات أو بالأسواق أو بمجالات النشاط علماً أن المنظمة المتنوعة هي التي يكون أكثر من وحدة أعمال إستراتيجية

**إستراتيجيات التنوع :** مصفوفة Ansoff لإستراتيجيات التنوع كالتالي :-

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

**اختراق السوق (Market Penetration) :** هو توجه يستهدف محاولة زيادة الحصة السوقية بمعدل أعلى من السابق ويكون ذلك ببيع نفس المنتجات

لنفس الأسواق (العملاء) وهو أمر يمكن أن يتحقق بعدة طرق :- ١. زيادة الإنتاجية من خلال مثلاً استخدام أكبر لتقنية المعلومات ٢. تحسين بعض عناصر المنتج

كالتغليف ٣. زيادة الأنشطة التسويقية كالإعلانات

**التوسع السوقي (Market Development) :** ويعني الدخول في أسواق جديدة ومحاولة بناء اسم للشركة بها من خلال خدمة عملاء جدد أو مناطق

جغرافية جديدة وتقديم نفس المنتجات التي تنتجها المنشأة وهو توجه تفرضه العديد من الأسباب منها :- ١. الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة

٢. عدم التمكن من تقديم منتج جديد ٣. العوائق التقنية للمنتجات ٤. تشجيع الأسواق المحلية أو الأسواق المستهدفة ٥. البحث عن منافذ لإعادة بعث منتج في حالة تراجع ٦. بروز عوامل جذب في أسواق معينة

**تطوير المنتج (Product Development) :** هو تقديم منتجات جديدة أو محسنة وتقديمها لنفس العملاء وذلك لعدة أسباب منها :- ١. كسب ولاء العملاء ٢. القبول المتوقع للمنتجات المطورة بسبب شهرة المنشأة في مجالات محددة ٣. قصر دورة حياة المنتجات المقدمة ٤. المنافسة

**التنوع (Diversification) :** تقوم المنشآت بالدخول في مجالات جديدة والبيع على عملاء جدد علما أن التنوع المرتبط قد يأخذ أحد الأشكال التالية :-

١. تكامل رأسي خلفي، يتعلق بالاهتمام بأنشطة تدخل في مدخلات المنشأة ٢. تكامل رأسي إلى الأمام (أنشطة مخرجات كالنقل والتوزيع) ٣. تكامل أفقي في أنشطة منافسة أو مكملة (الملابس الرياضية)

### ومن الحالات التي يفضل فيها التنوع المترابط :

١. حينما تنافس المنظمة في مجال غير نام أو ضعيف النمو ٢. حينما تسمح إضافة منتج جديد بدفع منتجات أخرى ٣. حينما تستطيع المنظمة تقديم المنتج الجديد بتنافسية عالية ٤. حينما تكون منتجات المنظمة في التراجع أو في نهاية دورة الحياة ٥. حينما يكون للمنظمة فريق اداري جيد

**التنوع الدولي :** يعني لجوء المنظمة الى أسواق جديدة خارج الدولة وذلك لأسباب :- ١. سوقية ٢. التكاليف ٣. التشريعات والأنظمة ... وتتم إستراتيجية التنوع الدولي من خلال :- ١. التصدير ٢. فتح فروع خارجية

### بدائل النمو : ١. النمو من الداخل :

وتتضمن هذه الاستراتيجية اعتماد المنشأة على نفسها، وذلك باستغلال مواردها المتاحة دون الحاجة للجوء للتحالفات الإستراتيجية مع الغير واختيار هذا لتوجه قد يكون لأسباب متنوعة منها :- ١. رغبة الإدارة في بناء المهارات من الداخل ٢. عدم توفر المبالغ الضرورية للتطور من الخارج ٣. عدم وجود الحليف المناسب

### مزايا وعيوب النمو الداخلي :

**المزايا :** ١. السهولة ٢. الآثار الايجابية (زيادة المنتجات - تشكيل المنتجات - تحسين الإدارة - تحسين مستوى الأفراد) ٣. جوا اجتماعي مناسب

**العيوب :** ١. تخصص المنظمة بأنشطتها الحالية ٢. إعاقة التنوع ٣. كثرة الديون وتقليل من حرية المنظمة ٤. استغراق الوقت لتحقيق الاستثمار وتكوين الأفراد

### النمو الخارجي :

هو عملية خارجية وتتميز بمستوى كبير من التعقيد تستهدف عملية النمو الخارجي جمع موارد وأنشطة مؤسستين أو أكثر يتم من خلال حيازة ملكية (اقتناء) قدرات إنتاج موجودة أو الاندماج وهناك دوافع ومنها :- ١. ضرورة الاقتناء السريع للحصص السوقية ٢. الرغبة في اقتحام سوق صعبة الدخول ٣. الاستفادة من أفضليات التجميع أو أفضليات الزيادة ٤. التمكن من الاستفادة من تكنولوجيات جديدة ٥. توفير تكاليف انشاء علامات جديدة

**استراتيجيات النمو الخارجي :** ١. استراتيجيات الاستحواذ والاندماج ٢. استراتيجيات التعاون

**الاستحواذ :** يعني قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزيزها إمكاناتها (اندماج الامتصاص) **الاندماج :** تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر وتكون استراتيجيات الاستحواذ والاندماج مع :- ١. منظمة المنافسة ٢. منظمة مكملة ٣. منظمة من نفس السلسلة ٤. منظمة متنوعة

**استراتيجيات التعاون :** هي الاستراتيجيات تسمح للمنظمة بضم إمكاناتها مع إمكانات منظمات أخرى لتحقيق مكاسب وقيمة أفضل وهي بديل عن الطريقتين السابقتين بحيث يمكن للمنظمة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء إلى الاقتناء أو الاستحواذ عن طريق التحالف أو عن طريق الشراكة

**الشراكة :** هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة **التحالف :** هو شراكة وتعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة

**أشكال التحالف الاستراتيجي :**

١. تحالف التكامل : أي أن تنفيذ المنظمات المتحالفة من إمكانات بعضها البعض دون تناقض بينهما (التحالف بين Nestlé و General Mills سنة ١٩٨٩)

٢. تحالف التجميع : يهدف الى الاستفادة من الطاقات الإنتاجية للمنظمات المتحالفة

٣. تحالف شبه التركيز : تقوم بموجبه المنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير وحتى الإنتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسستين غير متنافستين

### (المحاضرة الحادية عشر)

### الإبداع الاستراتيجي :

**مفهوم الإبداع :** ١. هو القدرة على توليد الأفكار واقتراح الحلول والوصول إلى نتائج غير مسبوقة أو غير مألوفة ٢. القدرة على الخروج بأفكار تتسم بالأصالة والجددة للتغلب على التحديات ٣. العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة تكون مفيدة أو مقبولة اجتماعيا عند التنفيذ

**تعريف الإبداع الاستراتيجي :** يتمثل في القدرة على إعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين وإنشاء ثروة جديدة لكل أصحاب المصلحة ويتجسد من خلال :- ١. تقديم مفاهيم جديدة ٢. مقارنة غير معتادة للقطاع أو الصناعة ٣. قيمة أعلى للزائن ٤. تغيير جذري ٥. الانتقال من نموذج أعمال قائم الى نموذج جديد ٦. القدرة على القيام بحركات كثيرة وسريعة ومتنوعة أكثر من المنافسين

**أنواع الإبداعات الاستراتيجية :** ١. استراتيجيات التحسين التدريجي : وهي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا

٢. الإستراتيجية المشوشة : حسب هذه الاستراتيجيات تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون كالطيران بالتكاليف

المنخفضة أو بتعديل سلسلة القيمة ٣. استراتيجيات القطيعة : هي التي تقدم فيها المنظمة عرضاً جديداً مختلفاً بتعديل في سلسلة القيمة كما فعلت Apple ومن نماذج هذه الاستراتيجيات ما يسمى باستراتيجية المحيط الأزرق

**المحيطات الحمراء :** تمثل الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة حيث يكون الصراع محتدماً والمنافسة دموية ، لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة

**المحيطات الزرقاء :** الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وتمثل الفراغ والمناطق المجهولة من نقاط السوق النائية التي لم يصلها من يعكس صفوها

### استراتيجية المحيط الأزرق :

تمثل استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الابداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة وتقدم مفهوماً مختلفاً تماماً للمنافسة وتطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي إلى تغيير حدود المنافسة والمسعى يشير إلى ركوب أعالي المحيطات الزرقاء بدلاً من المحيط الأحمر

### استراتيجية المحيط الأزرق مقابل استراتيجية المحيط الأحمر بالشكل التالي :-

استراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأحمر

<ul style="list-style-type: none"><li>• يمكن تغيير ظروف القطاع؛</li><li>• مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين؛</li><li>• تجعل المنافسة غير واردة ولو لفترة محددة عبر السيطرة على السوق؛</li><li>• خلق طلب جديد والاستيلاء عليه؛</li><li>• إنشاء القيمة بالذهاب إلى أبعد من حدود قطاع النشاط.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ظروف قطاع النشاط معطاة؛</li><li>• المنافسة في سوق قائمة</li><li>• الهدف هو هزيمة المنافسين والتفوق عليهم بخلق ميزة تنافسية واستدامتها؛</li><li>• التبعية للطلب الموجود؛</li><li>• استغلال امتيازات قائمة في تطوير وتحسين القيمة (في حدود ما يسمح به قطاع النشاط).</li></ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق :

إعادة بناء حدود السوق :

- تتم إعادة البناء بالتخلص من المعايير القديمة المألوفة؛
- باتباع هذا المبدأ سيتمكن المديرون من تحديد المسارات المنهجية واختيار مجالات ومساحات في السوق لا ينازعهم أحد فيها والتخفيف من آثار البحث عن مجالات غير مرغوب فيها؛

حيث تتعلم الشركة إيجاد مجالات غير تنافسية عن طريق نقاط أساسية يجب دراستها وتحليلها للوصول للسوق الجديد

### يمكن عرض هذا المبدأ من خلال :

- دراسة وتحليل المجموعات الإستراتيجية القائمة بالنظر إلى الصناعات المشابهة والبديلة.
- دراسة وتحليل متطلبات المستخدم والمشتري.
- دراسة المنتجات التكميلية في الصناعة وليست المنتجات الرئيسية.
- دراسة التوجهات العاطفية والوظيفية في الصناعة.
- دراسة الوقت والزمن. ووضع تعريف مبسط عن مجموعة مستهلكي هذه الصناعة

### التركيز على الصورة كاملةً بغض النظر عن الأرقام :

- الهدف هنا توضيح كيف سيكون للشركة ان تضع المخطط الاستراتيجي السليم والذي بواسطته ستتمكن من الخروج من حيز التحسين على المنتج لحيز خلق منتج جديد؛
- ويعتمد هذا المعيار على مقارنة عمكك بالمنافسين ومراقبة مميزات المنتج والخدمات البديلة المتاحة له، وتحديد الإستراتيجية الواجب أتباعها عن طريق دراسة المستخدمين. ويمكن اختصار المبدأ هذا في أربع نقاط أساسية هي :
- حذف العوامل المسلم بكونها واجبة الحذف والإقصاء؛
- خفض العوامل الواجب تخفيضها والتي قد تكون لغيرك هامة ولكنك قد تكتشف أنك بحذفها لم تفقد الكثير؛
- رفع العوامل التي بدراستك لجدوى إيجاد سوق جديدة وجدتها ذات مستقبل واعد؛
- إيجاد عوامل جديدة في مجال التخصص أو الصناعة التي تقوم بأنتهاجها، ما سيقود لسوق جديدة لك وحدك.

### الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي :

- لا تفكر في تقديم تحسينات علي المنتج القائم وانظر لأبعد من ذلك؛
- أنظر للزيانن المتوقعين وادرسهم، للتقليل من مخاطر الإنتاج وضمان تقبل المنتج، ويعتمد هذا علي تعريفك السابق لمستهلكي السلعة؛
- ضمن هذا الإطار يمكن تحديد الزيانن كالأتي :
- الزيانن المتوقعون: هم من يبحثون عن الجديد دوماً ومن سيكونون في مقدمة من يتقبلوا التغيير وينضمون إليك.
- الزيانن غير المتقبلين: من تتوقع منهم رفض المنتج الجديد تماماً.
- الزيانن غير المعروفين «غير المكتشفين»: وهم من خارج نطاق طلب المنتج.

### وضع استراتيجية صحيحة متسلسلة :

- يمكن علي أثارها الوصول بالمنتج الجديد لأقصى عدد ممكن من العملاء وإيجاد المنفعة التجارية من وراء المنتج الجديد وتعتمد هذه الإستراتيجية علي أربع أسئلة يجب دراستها وتقديم إجابات شافية لها وهي:
- الفائدة العائدة علي المشتري :
- سعر المنتج المقدم؛
- تكلفة المنتج والعقبات المتوقعة

### تسلسل السياق الاستراتيجي الصحيح :



### ( المحاضرة الثانية عشر ) :

يمكن تقسيم الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية إلى ثلاث مجموعات لكل منها هدف معين :

- المجموعة الأولى : تهدف إلى تحديد البدائل المناسبة
- المجموعة الثانية : تهدف إلى معرفة أي البدائل يمكن قبولها
- المجموعة الثالثة : تهدف إلى تقدير مدى إمكانية تنفيذ البديل الاستراتيجي

### ويرتبط بكل من هذه المعايير مجموعة من الأدوات :

معايير تقييم البدائل الإستراتيجية :

المناسبة Suitability: يتعلق بتقييم مدى تجانس ومواءمة الاستراتيجية مع الوضعية الحالية للمنظمة	المناسبة
القبول Acceptability: يتعلق بالأداء المنتظر خصوصاً من حيث الربحية والخطر	القبول
إمكانية التنفيذ Feasibility: يتعلق بتقييم إمكانية تفعيل البديل الاستراتيجي	إمكانية التنفيذ

### معيار أن يكون البديل مناسباً :

**مفهوم المناسبة:** يمكن اعتبار مرحلة تقويم البدائل بناء على اعتبار المناسبة، على أنها الجولة الأولى من تصفية البدائل والمقصود بأن يكون البديل مناسباً هو أن يتوفر على منطوق استراتيجي بحيث يستغل قدرات المنشأة ويعزز مزاياها ويستغل الفرص بما يحقق للمنشأة توجهها فيما يتعلق بعلامتها ومنتجاتها. المناسبة إذن: تعني مدى التوافق بين الاستراتيجية المقترحة وخصائص التحليل الاستراتيجي المنجز، بحيث يجيب المعيار عن التساؤلات التالية:

هل تتوافق الاستراتيجية المقترحة مع الاتجاهات المستقبلية للبيئة؟

هل تسمح الاستراتيجية المقترحة باستغلال إمكانيات المنظمة وقدراتها الاستراتيجية؟

هل تناسب الاستراتيجية المقترحة الزبائن؟ أي هل تراعي توجه الزبائن الحاليين للمنظمة

### أساليب تقييم المنطق الاستراتيجي :

**تحليل سووت:** بموجبه يتم تقويم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وذلك استناداً لتحليل المنشأة وبيئتها بتقدير أهمية كل منها ويرمز له SWOT **تحليل المحفظة:** ويتم بموجبه تصور المنشأة على أنها محفظة أعمال، أو مجموعة من المنتجات والأسواق فيتم تحليل المحفظة الحالية لمعرفة أي من المنتجات أو الأسواق سيحصل على موارد أكبر أو أقل أو مثل السابق وكذا التوقف عن الاستثمار في كامل أو جزء من المحفظة، كما يمكن التحليل من تقرير أي من استراتيجيات التوسع يكون الأنسب للمنشأة. ومن الأدوات المشهورة في هذا المجال لدينا :

تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية

تحليل مصفوفة جنرال إلكتريك

#### ب- مصفوفة شركة جنرال إلكتريك

قوة الوحدة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
جاذبية الصناعة	أخضر	أخضر	أصفر
	أخضر	أصفر	أحمر
	أصفر	أحمر	أحمر

اللون الأخضر يشير إلى: درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار؛  
اللون الأصفر يشير إلى: درجة متوسطة من أولويات الاستثمار؛  
اللون الأحمر يشير إلى: درجة منخفضة من أولويات الاستثمار.

#### أ- مصفوفة شركة بوسطن الإستشارية

الحصة السوقية للمنشأة	مرتفعة	منخفضة
معدل نمو السوق	مرتفع	منخفض
	نجوم	علامة استفهام
	أبقار نقدية	كلاب

**تحليل نظام القيمة:** يتضمن قيام الإدارة بتقدير الفوائد الإضافية التي يمكن الحصول عليها عند تبني بديل استراتيجي معين. البديل الاستراتيجي المناسب هو الذي يحسن الكفاءة والفعالية والتي تظهر في شكل قيمة مضافة يجنبها ويشعر بها العميل بشكل يكون معه مستعداً لدفع أكثر (مبلغ إضافي) مقابلها كما قد يسهم البديل في خفض التكلفة كذلك.

### معيار أن يكون البديل مقبولاً:

#### معيار القبول:

يتركز القبول هنا على الأداء المنتظر من البديل الاستراتيجي في حد ذاته هل هو مقبول ومرضى أم لا.

ويمكن تقدير مدى توفر معيار القبول في البديل بإجراء ثلاثة مقاييس رئيسية هي: ١. تحليل العائد ٢. تحليل الخطورة ٣. توقعات أصحاب المصلحة

#### مقاييس تقدير القبول:

**تحليل العائد:** هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لتحليل العائد منها: ١. الربحية ٢. التكلفة والفائدة ٣. تحليل القيمة لأصحاب الأسهم

**تحليل الخطورة:** ويحاول التحليل قياس الخطورة التي تواجهها المنشأة عند تبني بديل استراتيجي معين وذلك باستخدام: (النسب المالية و تحليل الحساسية) توقعات أصحاب المصلحة:

مع أنه تحليل مرتبط بالتحليل المالية إلا أنه يشدد على أهمية التأكيد على واقع المنشأة ورسالتها عند دراسة المشاريع الاستثمارية. ويتعلق بتقدير ما يمكن أن يقدمه البديل من قيمة مضافة ودعم للمزايا التنافسية بشكل يمكن معه للمنشأة أن تزيد من أسعارها أو تحافظ على المرتفعة منها وزيادة العائد للملاك بالتالي

### معيار أن يكون البديل ممكناً:

وهنا ينصب الاهتمام في معرفة ما إذا كان لدى المنشأة الموارد الضرورية لتنفيذ البديل الاستراتيجي ويمكن تقدير هذه الإمكانيات ببعض التحاليل منها:



**تحليل التدفقات النقدية المطلوبة:** لتمويل الإستراتيجية الجديدة ومصادرها ويتضمن التحليل محاولة التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية بما في ذلك تحديد مصادرها وأوقات الحصول عليها.

**تحليل نقطة التعادل:** تسعى المنظمات لتحقيق مستوى مبيعات يكون أعلى من نقطة التعادل للتمكن من تحقيق الأرباح وهو تحليل مفيد في جملة نقاط تتعلق بتنفيذ البديل منها : ١. معرفة هل سيسمح المنافسون للمنشأة بتحقيق الربح عند تبنيها لبديل معين ٢. هل تستطيع المنشأة تحقيق حصص سوقية معينة ٣. هل لديها الإمكانيات البشرية القادرة على إنتاج حصص أكبر من حجم نقطة التبادل



### **ملاحظات تتعلق بالتقويم :**

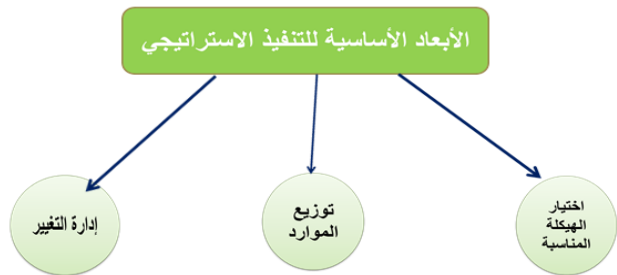
**١. التقويم والاختيار :** إن المنشآت تستخدم نتائج التقويم لمساعدتها في النهاية، في اتخاذ القرارات الإستراتيجية لكن ذلك دون أن تكون ملزمة في حد ذاتها ومن الطرق المستخدمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية لدينا : ١. الاختيار مقارنة بالأهداف ٢. الرجوع إلى سلطة أعلى ٣. التنفيذ الجزئي ٤. استشارة جهة متخصصة ٢. **حدود معايير التقويم :** ١. تباين النتائج أحيانا ٢. نقص المعلومات عن بعض البدائل ٣. صعوبة الفصل بين الأبعاد الثلاثة ٤. عدم تجانس البدائل فيما بينها مما يؤدي إلى صعوبة المقارنة ٥. الفجوة بين التقديرات والواقع

### **( المحاضرة الثالثة عشر )**

### **التنفيذ الاستراتيجي :**

**مرحلة التنفيذ الاستراتيجي :** تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من أهم المراحل التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية للمنظمة لأنها تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية وهناك ثلاثة موضوعات يتم تناولها عادة في هذا المجال وهي : ١. إعادة الهيكلة أو إعادة بناء وهندسة المنشأة ٢. تخصيص وتوزيع الموارد ٣. إدارة التغيير

### **مكونات وأبعاد التنفيذ الاستراتيجي :**



**مفهوم إعادة الهيكلة :** هو تحديد المهام المطلوبة لتحقيق الإستراتيجية وتصميم هيكل المنشأة التنظيمي بشكل يدعم الإستراتيجية بحيث يساهم في تحقيق المزايا التنافسية المستهدفة والمحافظة عليها ويتكيفان مع توجهات المنشأة فيما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي المختار والطريقة المتبعة لتنفيذ ذلك

**إعادة الهندسة (الهندرة) :** هي تغيرات جذرية في طريقة أداء العمل تلغي العمل بالوظائف الإدارية لصالح التحول للعمليات الإدارية بحيث تتجاوز ما كان يعتبر مسلمات للفكر الإداري للقرن 15 مثل تقسيم العمل والتخصص وهرمية التنظيم، ومركزية الإدارة والتخطيط المحكم

**الهيكل التنظيمية :** نميز ما بين الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية الحديثة، علما أن كل شكل من هذه الأشكال يرتبط بالإستراتيجية بطريقة مختلفة بحث تكون له مزاياه وعيوبه الخاصة. فمن الهياكل التقليدية مثلا لدينا : ١. الهيكل البسيط ٢. الوظيفي ٣. أساس وحدات الأعمال ٤. المصنوعي

**الهيكل التنظيمية والتنسيق :** من المواضيع الهامة المتعلقة بالهيكل التنظيمي في المنشآت هو كيفية تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام والأفراد، لما

لذلك من علاقة بالمراتب التنافسية المستهدفة. وهناك عدة آليات تستخدم للتنسيق من أهمها

١. العلاقة بين المركز والأجزاء (المركزية واللامركزية) ٢. السياسات والإجراءات ٣. تقنية المعلومات

**الهيكل التنظيمي المناسب :** بدون التنظيم الجيد الذي يتصف بمرونة الهيكل التنظيمي والإجراءات تصبح المنشأة عرضة للسقوط وهناك جملة من العوامل

التي تؤثر على قرار نوع الهيكل التنظيمي المناسب من أهمها : ١. نوع الإستراتيجية المختارة ٢. عملية الإنتاج ٣. التقنية ٤. حجم المنشأة وثقافتها

لذا كان لابد من التوافق ما بين الإستراتيجية والهيكلية، فالهيكلية المناسبة متغير أساس في بناء الإستراتيجية حيث أنها:

١. شرط لحسن التنفيذ ٢. شرط لبروز المهارات وتطويرها ٣. التمكن من التكيف مع البيئة ٤. تتكامل مع التجزئة الإستراتيجية

### **تخصيص الموارد:**

**توزيع الموارد :** تتمثل الموارد في الأفراد الأموال التجهيزات المواقع فهي بذلك أساس تنفيذ الإستراتيجية وحينما تكون الموارد غير متاحة تلجأ المنظمات الى:

١. إعادة توجيه الموارد الحالية ٢. إعادة ترتيب أولويات التنفيذ ٣. القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع ٤. البحث عن الرعاية لتقديم موارد أكثر

يختلف تخصيص وتوزيع الموارد بناء على مستوى التحليل، فقد يتم التوزيع على مستوى المجموعة، وقد يكون على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

### **توزيع الموارد على مستوى المجموعة:**

• من الصعوبات التي يمكن مواجهتها عند تقرير توزيع الموارد على مستوى المجموعة هي تحديد درجة التداخل والتكرار في الموارد بين وحدات وأقسام المنشأة

• تقوم المنشآت بتخصيص موارد مشتركة بين الوحدات رغبة في تخفيض التكلفة أو زيادة الفاعلية (عمل مركز تقنية المعلومات وفائدته لجميع الأقسام)

• يعتمد نوع الموارد التي يمكن المشاركة بها في أكثر من وحدة بدرجة المؤازرة بين وحدات المنشأة والتي تمكن من استفادة وحدة ما من الاستفادة من موارد الأخرى.

• يجب الانتباه إلى أن الوحدات التي تشترك في موارد معينة تجد صعوبة في قياس التكلفة التي يفترض تحميلها لكل وحدة.

### **توزيع الموارد على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية والقسم :**

على الإدارة الإستراتيجية لكي توزع الموارد بشكل يحقق الإستراتيجية أن تعمل التالي :

١. تحديد وتعريف الموارد التي تتطلبها الإستراتيجية المختارة ٢. تقدير الموارد الحالية للوقوف على درجة تغطيتها للاحتياجات المطلوبة

٣. تقدير التلاؤم بين الموارد الحالية والجديدة ٤. تقدير الموارد بشكل نهائي.

### **طرق تخصيص الموارد :**

**الميزانيات :** وتقوم بترجمة توزيع الموارد بشكل مالي مما يمكن المنشأة من التعرف على احتياجاتها النقدية في الأجل القصير فتعمل على سد العجز المتوقع قبل

حدوثه. علماً أن الميزانية قد تكون سنوية أو نصف سنوية أو شهرية بحسب الأوضاع المناسبة.

**تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق الأمر بتحديد الاحتياجات من الكوادر والقوى العاملة الملائمة لتنفيذ الإستراتيجية المتبعة.

**أسلوب المسار الحرج :** وهو أسلوب يستخدم لتخطيط المشاريع وذلك بتجزئة المشروع إلى أنشطة جزئية مع بيان الارتباطات بين هذه الأنشطة وأخيراً تحديد

الموارد المطلوبة لتنفيذ كل نشاط

### **إدارة التغيير:**

**التغيير الاستراتيجي :** تتضمن الإستراتيجية قرارات هامة تؤدي إلى تغيرات في بعض أو كل وحدات وأقسام المنشأة وموظفيها مما يتطلب معه العمل على إدارة تلك

التغيرات إن التغيير الاستراتيجي قد يحدث بشكل تلقائي Transformational Change (أو بشكل تدريجي) Incremental علماً أن هذا الأخير (التدريجي) هو أكثر

فاعلية وكفاءة من الأول لتقبل الأفراد له وارتباطهم به بشكل أكبر

### **الانحراف الاستراتيجي وإدارة التغيير :**

**مفهوم الانحراف الاستراتيجي :** يحدث الانحراف الاستراتيجي عندما تتغير المنشأة تدريجياً ولكن بمعدلات أقل من معدل تغير البيئة والذي يؤدي مع مرور الوقت

أن تكون المنشأة بعيدة عما يحصل في الأسواق من تغيرات اقتصادية وتنافسية واجتماعية وتكنولوجية وقانونية هنا نؤكد على :

١. إن التغيير الكبير بالبيئة يحتم على المنظمة مواكبة التغيير الحاصل ٢. قد تحتاج المنظمة إلى أن تتغير بشكل انتقالي تحولي، سريع في حالة الانحراف الاستراتيجي

### **علامات الاستدلال على الانحراف الاستراتيجي :**

هناك العديد من العلامات التي يمكن الاستدلال بها عن إمكانية وجود الانحراف الاستراتيجي من عدمه تشمل: ١. تجانس ثقافة المنشأة بشكل كبير  
٢. وجود قوى رئيسية تقف أمام التغيير ٣. اهتمام محدود بالبيئة ٤. تدهور الأداء نسبيا، مما قد يعني التوجه نحو الانحراف الاستراتيجي

### إدارة عملية التغيير الاستراتيجي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن لمسؤول التغيير استعمالها، يمكن تقسيمها لمجموعتين هما:

**١. أشكال إدارة التغيير:** هناك أربعة أشكال لإدارة التغيير هي: ١. الاتصال ٢. المشاركة ٣. التدخل ٤. الإكراه

**ملاحظة:** إن أسلوب الاتصال والمشاركة يصلحان في التغيير التدريجي وحتى في حالة التغيير الانتقالي، عندما لا تكون هناك حاجة لعمل التغيير بسرعة أما أسلوب الإكراه، فيناسب التغيير الانتقالي، بينما يأتي أسلوب التدخل وسطا بين الأساليب (يستخدم في الحالتين).

**٢. تكتيكات إدارة التغيير:** من جملة التكتيكات الممكن استخدامها لدينا: ١. إعطاء الرموز (القدوة والمؤشرات التي تدلل على التغيير المطلوب) ٢. تغيير تركيبة القوة (عندما يكون التغيير انتقاليا)

### أخطاء في إدارة التغيير:

من أهم الأخطاء الممكن الوقوع فيها لدينا:

١. الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي ٢. غياب التحالف بين الإدارة والموظفين ٣. افتقاد الرؤية وعدم توصيلها بفعالية  
٤. عدم تحقيق نجاحات سريعة ٥. عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنشأة

## (المحاضرة الرابعة عشر)

### ماهية الرقابة الاستراتيجية:

#### مفهوم الرقابة:

الرقابة هي أنشطة تنظيمية منهجية تهدف لجعل أنشطة وخطط ونتائج المنظمة منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة. تعني الرقابة التأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعية. تركز الرقابة على مقارنة النتائج المحققة والنتائج المتوقعة للوقوف على مدى التطابق والانحرافات. العملية الرقابية هي مجموع العمليات المستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات لضمان تحقق النتائج المرغوبة. تسعى الرقابة إلى التأكد من أن الأمور الصحيحة تنجز بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب

#### مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

تتضمن الرقابة الاستراتيجية تحديد نظم رقابية مناسبة سواء على مستوى المنشأة ككل أو على مستوى الوحدات أو الأقسام أو الأفراد مما يمكن الإدارة من تقدير مستوى الأداء العام (نمو، ربحية) ودرجة تحقيق الأساس الاستراتيجي (المزايا التنافسية). فهي عملية تسهر على:

١. ضمان توجه المنظمة نحو الأهداف الاستراتيجية الكبرى ٢. تقليص الفجوة الاستراتيجية ٣. ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة  
٤. التوافق بين الموارد الاستراتيجية للمنظمة واتجاهاتها ٥. تحقيق الأهداف الاستراتيجية ٦. تقديم المعلومات عن إنجازات المنظمة في كل المستويات  
٧. تقديم معلومات عن تطورات البيئة الخارجية ومتابعتها

#### مهمة الرقابة الاستراتيجية:

تمثل المهمة الأساسية للرقابة الاستراتيجية في تقديم المعلومات التي تحتاجها الإدارة للرقابة على إستراتيجيتها المختارة وعلى أشكال التنفيذ المتبناة؛ نتائج تنفيذ الإستراتيجية بدورها مهمة، فقد يكون الهيكل التنظيمي مثلا غير ملائم بسبب صعوبة التنسيق بين الأقسام؛ تحتاج المنشأة عموما إلى مراجعة قراراتها المتعلقة بافتراضاتها الخاصة بالفرص والتهديدات، وتحليل المنشأة (نقاط القوة والضعف) وردود فعل أصحاب المصلحة؛ تحتاج أيضا لمراجعة صحة قراراتها المتعلقة بالإستراتيجية المختارة وتنفيذها

#### خصائص نظم الرقابة:

هناك العديد من الخصائص لنظم الرقابة الفعالة: ١. أن تكون النظم مرنة بحيث توفر معلومات تحتاجها الإدارة للرد على الأحداث غير المتوقعة حسب الحاجة وتعديل الانحرافات سريعا إن وجدت ٢. دقة النظام وقدرته على تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ٣. الاستفادة من نتائج التقييم بتخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عملية الرقابة على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس ٤. افتراض توفر الكفاءة (قلة التكاليف) خاصة في ظل تقنية المعلومات

#### خطوات تصميم نظم الرقابة:

يتطلب تصميم نظم الرقابة القيام بالخطوات التالية : ١. تحديد الأهداف والمعايير ٢. إيجاد أنظمة قياس مناسبة تبين درجة تحقق المعايير الموضوعية ٣. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية ٤. تصحيح الانحرافات والتحفيز على الأداء

**مستويات الرقابة :** هناك أربعة مستويات لقياس الأداء هي : ١. مستوى المجموعة ٢. مستوى الوحدة ٣. مستوى القسم ٤. مستوى الفرد

**ملاحظة :** تسمى الرقابة على مستوى المجموعة والوحدة بالرقابة الإستراتيجية بينما تسمى الرقابة على مستوى الأقسام بالرقابة التنفيذية أو التشغيلية علماً أن المعلومات والبيانات المطلوبة لمراجعة ورقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الاستراتيجي، فالرقابة في المستويين الأولين تتطلب معلومات عامة ومحدودة، بينما هي أكثر تفصيلاً على مستوى القسم.

#### **خصائص ومميزات الرقابة الإستراتيجية :**

من أهم مميزات الرقابة الإستراتيجية لدينا : ١. تمارسها الإدارة العليا ٢. تهتم بالتوجهات الكبرى للمنظمة ٣. تعتمد على المؤشرات الكلية ٤. تركز على المنظمة ككل ( مجموعة . وحدة . أقسام ، أفراد ) ٥. تستخدم أدوات وآليات عديدة ٦. تتابع علاقات المنظمة مع بيئتها ٧. ترتبط بقوة مع التخطيط الاستراتيجي

#### **نظرية الوكيل :**

١. يسمى الطرف الذي يتم تعيينه من قبل آخر بالوكيل ٢. يفترض أن يقوم الوكيل باتخاذ القرارات وتوزيع الموارد بما يعزز مكانة ويعظم ثروة المالك ٣. يجد الموكل عادة صعوبة في تقويم أداء وقرارات الوكيل لأن هذا الأخير يمتلك معلومات لا يمتلكها هو أولاً يفهمها ٤. لذا كانت الحاجة لنظم رقابة في حل هذه المشكلة من خلال تقديم معلومات حول مستوى الأداء والمشاكل المختلفة

#### **حوكمة الشركات :**

١. هي عبارة عن أسلوب يضعه أصحاب المصلحة ( حملة الأسهم وكبار المديرين ) لرقابة أداء الوكلاء وتحقيق التوازن المصالح ٢. فهي تحدد دور كل من مجالس الإدارة جمعيات المساهمين والمدراء التنفيذيين سعياً لضمان : أ. حقوق أصحاب المصالح ب. تحسين أداء الشركات ج. توجه الشركات نحو أهدافها الإستراتيجية .

( والله ولي التوفيق )