



محتوى مادة الإدارة الاستراتيجية

المستوى السادس - عام ١٤٣٣/١٤٣٤

إعداد أخوكم

B13

الكتاب المقرر :

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

المحاضرة الأولى

- مفاهيم الاستراتيجية -

بيئة الأعمال

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

استمرارية المنظمات تتوقف على :

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

منظمات عملاقة زالت :

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

شركات ظهرت صغيرة لكنها تعطلت في وقت قصير :



facebook

amazon



Microsoft

Google

YAHOO!

تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff

قرارات استراتيجية

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

قرارات تكتيكية

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

قرارات تشغيلية

هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة

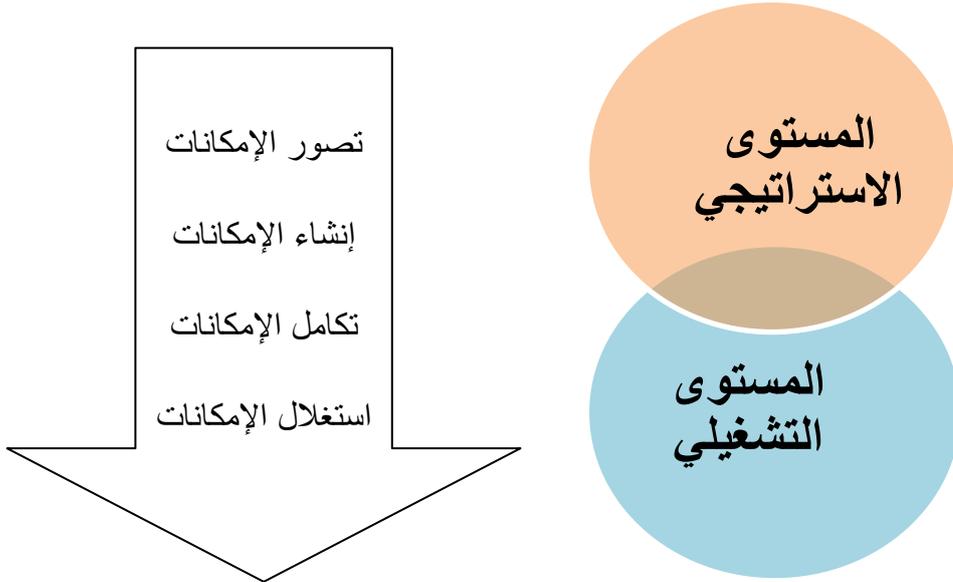
موضوعات القرارات الإستراتيجية



القرارات التكتيكية والإستراتيجية

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

تقاطع المستوى الاستراتيجي مع التشغيلي



تعريف الاستراتيجية

من الناحية اللغوية :
إن كلمة إستراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية **Strategos** والتي تتكون من كلمتي :
Stratos أي الجيش ، **Agein** أي القيادة
لذا فهي تعني أيضا فن قيادة الجيوش .

تابع - تعريف الاستراتيجية

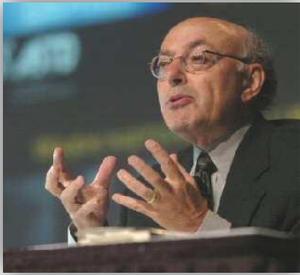
اما من الناحية الاصطلاحية فالتعاريف والمعاني كثيرة :

الاستراتيجية هي طريقة تفكير تمكن من ترتيب الظواهر ثم من اختيار الاجراءات الأكثر فعالية من اجل الوصول الى الهدف المرتقب

الاستراتيجية هي مجموع القرارات والعمليات المتعلقة باختيار الوسائل وبتعبئة الموارد قصد الوصول الى هدف معين

الاستراتيجية هي عبارة عن قيادة تحولات علاقة نظام المنظمة مع بيئته وعلاقات حدود هذا النظام مع غيره

الإستراتيجية كل مركب :



حسب (Mintzberg) الإستراتيجية هي كل مركب من :

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

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

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

تعريف الاستراتيجية

الاستراتيجية هي عمل فكري ينتهي بتخصيص الموارد يلزم المنظمة على المدى الطويل ويحدد مجال نشاطها على النحو الذي يمكنها من الحصول على الميزة التنافسية والاستجابة لتطلعات اصحاب المصلحة .



خصائص الاستراتيجية

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

مستويات الإستراتيجية :

(أ) إستراتيجية المنظمة ككل :

إستراتيجية كوكا كولا هي التخصص في المشروبات الغازية والبيع بالأسعار المنخفضة

(ب) إستراتيجية مجال نشاط استراتيجي :

استراتيجيات تويوتا حسب أنواع الزبائن

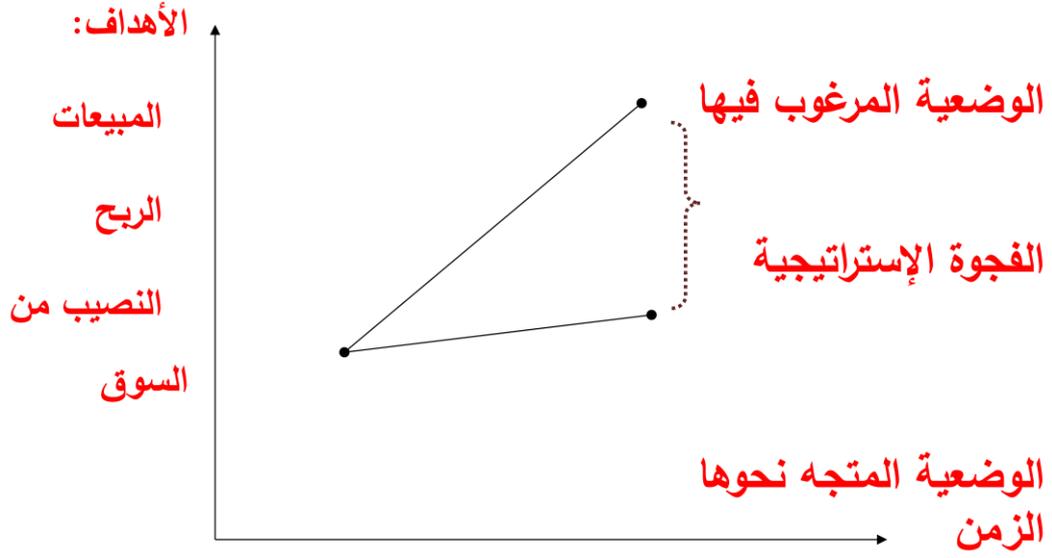
(ج) إستراتيجية وظيفية : (تسمى ايضا سياسات)

استراتيجيات تنوع مصادر التوظيف في الجامعات السعودية

التخطيط الاستراتيجي

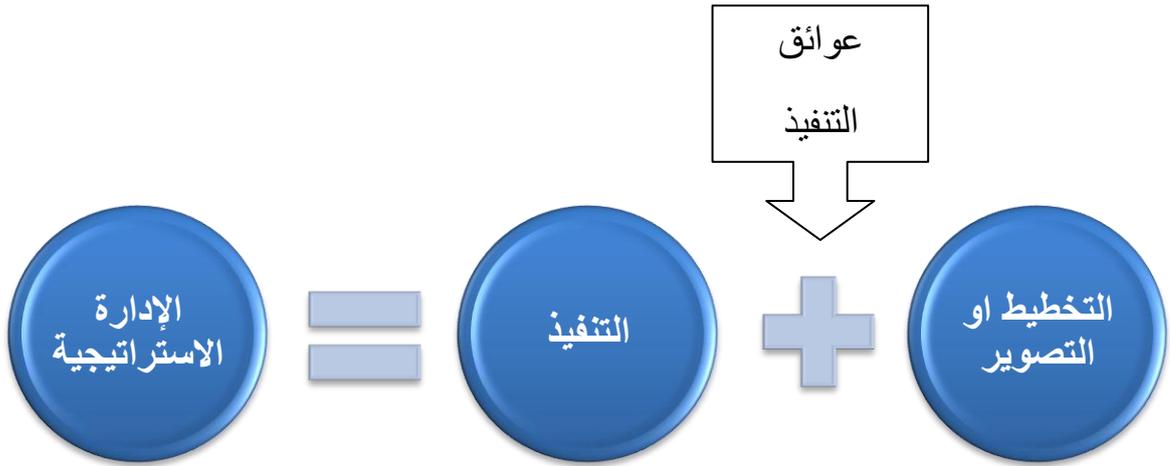
- يعرفه Ackoff التخطيط بأنه " تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه . لذلك فهو عملية مستمرة تستلزم بناء و تقييم مجموعة من القرارات المترابطة التي تسبق الفعل وتتدخل في الوضعيات التي تكون فيها احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة ضعيفة "
- التخطيط الاستراتيجي يأخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار
-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

الفجوة الاستراتيجية



الإدارة الإستراتيجية

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



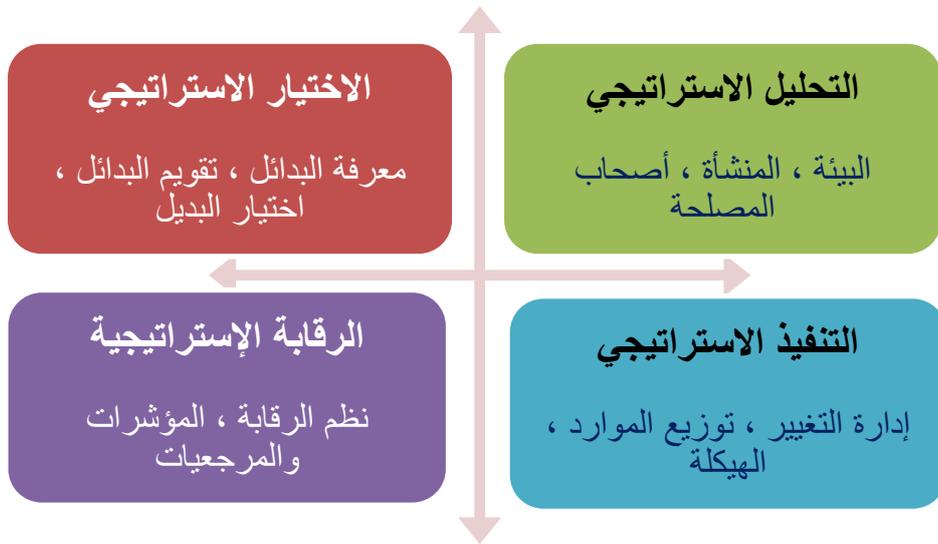
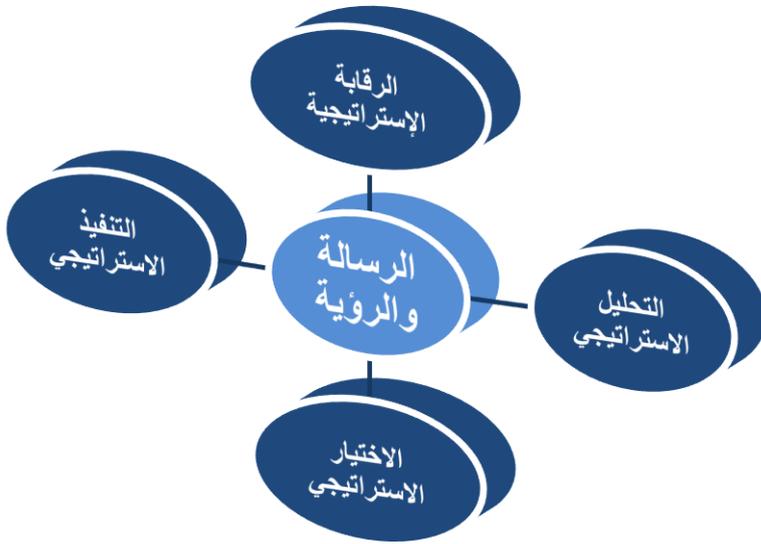
تعريف الإدارة الإستراتيجية

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

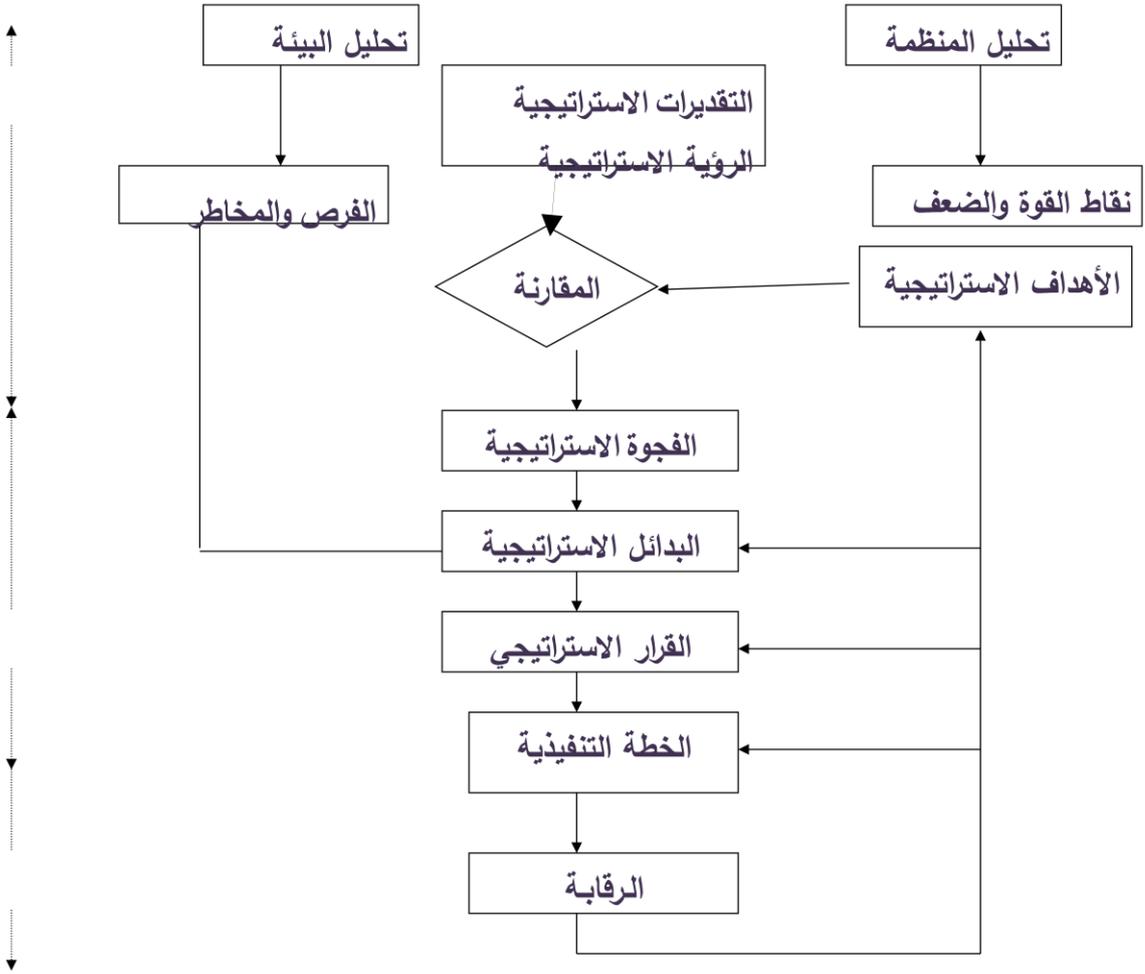
مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة

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

عمليات الإدارة الإستراتيجية



المسار الاستراتيجي



أنتهت المحاضرة



المحاضرة الثانية

-رسالة ورؤية المنظمة-

مقدمة

- تحديد الرسالة والرؤية هو توجه جديد للمنظمات .
- كل المنظمات تحدد رسائل ورؤى لها سواء كانت خاصة أو حكومية نشطة في مجال الأعمال او غيره .
- الرسالة والرؤية هما عنصران اساسيان في الادارة الاستراتيجية للمنظمة .
- الرسالة والرؤية هما العنصران الأساسيان اللذين يحددان اتجاهات الخطة الاستراتيجية في المنظمة .
- تعتمد الرسالة والرؤية من قبل الادارة العليا للمنظمة .

رسالة المنظمة

التعريف:

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

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

تحديد الرسالة

لتحديد الرسالة يجب الاجابة على الاسئلة التالية من قبل الادارة العليا للمنظمة :

- ما هى طبيعة او نوع الاعمال الخاص بالمنظمة ؟
- ماذا يمكن ان يكون مستقبلاً ؟
- من هم عملاؤنا ؟
- وما الذي يعتبر ذو قيمة بالنسبة لهم ؟
- ما هو نوع الأنشطة الواجب علينا القيام بها ؟

عناصر الرسالة

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

نماذج الرسائل

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



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



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



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



تسعى (المراعي) لتحقيق حاجات المستهلكين بتوفير منتجات غذائية عالية الجودة وتقديم أعلى مستويات الخدمة لعملائها وتعزيز أدائها من خلال تطويرها المستمر لقدراتها البشرية والإدارية والتقنية .



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



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



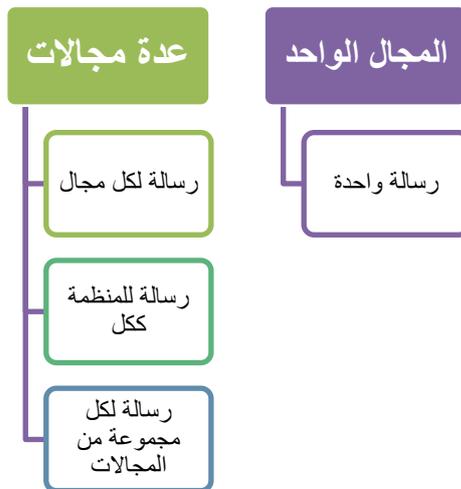
دور الرسالة في إحداث التغيير

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

متطلبات الرسالة الفعالة

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

الرسالة ومجالات نشاط المنظمة



الرؤية

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

التعريف:

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

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

تظهر الرؤية في شكل تحدٍ

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

سمات الرؤية الفعالة

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

نماذج للرؤى

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



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

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



جامعة الملك سعود الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة

ان نكون الصانع الأكثر نجاحاً في صناعة السيارات



مبيعات بقيمة 5 بليون ريال بجهود 500 موظف خلال 5 سنوات



القيم

التعريف :

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

أهمية القيم :

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

قيم الفرد وقيم المؤسسة

ماذا تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية .

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



نماذج القيم

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

سابك
sabac

الأمانة ، الالتزام ، التعاون ، الاحترام ، المبادرة ، الوفاء

STC
الاتصالات السعودية

الغايات

التعريف :

وضعايات مستقبلية عامة تطمح المنظمة تحقيقها تشتقها من رؤيتها ورسالتها .

غايات جامعة الملك فيصل :

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

الأهداف الاستراتيجية

التعريف :

هي وضعايات مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها

تشتق من رؤية المؤسسة وتتميز بـ :

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

امثلة

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

الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي الهدف الأساس للاستراتيجية .

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

المحاضرة الثالثـة

- التحليل الاستراتيجي -

التحليل الاستراتيجي

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

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

تحليل البيئة الخارجية

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

تحليل البيئة هو :

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

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

مستويات البيئة الخارجية

تتوزع عوامل البيئة على مستويين :

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

مراحل تحليل البيئة :

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

(١) فهم طبيعة البيئة

يتناول فهم طبيعة البيئة :

الملايقين

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

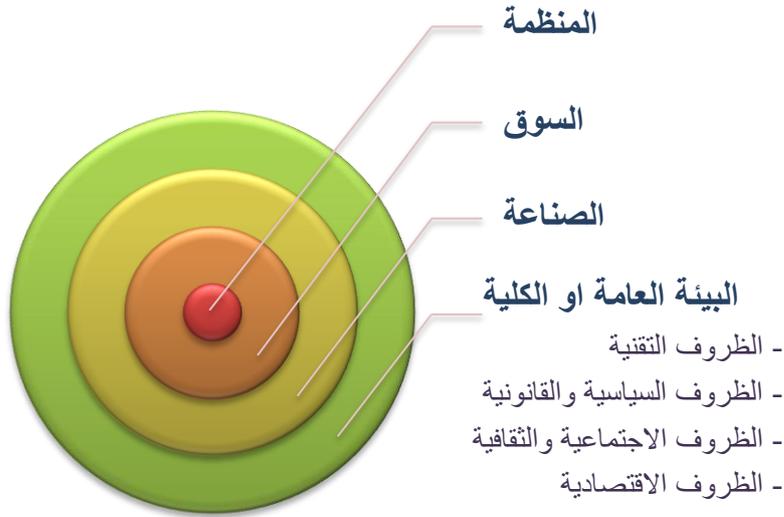
الدينامية أو الحركية

سرعة تغير العوامل

التعقيد

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

رسم توضيحي لمستويات البيئة الخارجية



البيئة الكلية او العامة :

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

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

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

البيئة السياسية والقانونية

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

البيئة الاقتصادية

- دورة حياة الأعمال
- معدل النمو الاقتصادي
- سعر صرف العملة
- سعر الفائدة
- اتجاه الأسعار نحو التضخم
- معدل الدخل
- معدل الضرائب
- طبيعة اقتصاد البلد
- السياسة المالية الحكومية

البيئة الاجتماعية والثقافية

- التركيبة الديموغرافية للسكان
- الخصوصيات الثقافية
- العقيدة ونظام القيم الاجتماعية
- العادات والتقاليد
- المستوى التعليمي
- المهرجانات والتظاهرات الثقافية

بعض الآثار الاجتماعية للبيئة

- رغبة العملاء في الحصول على السلع بأكثر راحة ومتعة
- شخصنة المنتجات
- زيادة الاهتمام بالتغذية الصحية
- التوجه نحو الترفيه
- تغير الأنماط الاستهلاكية
- اهتمام العميل بالخدمات

التطورات التكنولوجية

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

٢. فحص القوى البيئية حسب مستوياتها

تدرس البيئة الخاصة للمنظمة من حيث :

- جاذبية الصناعة

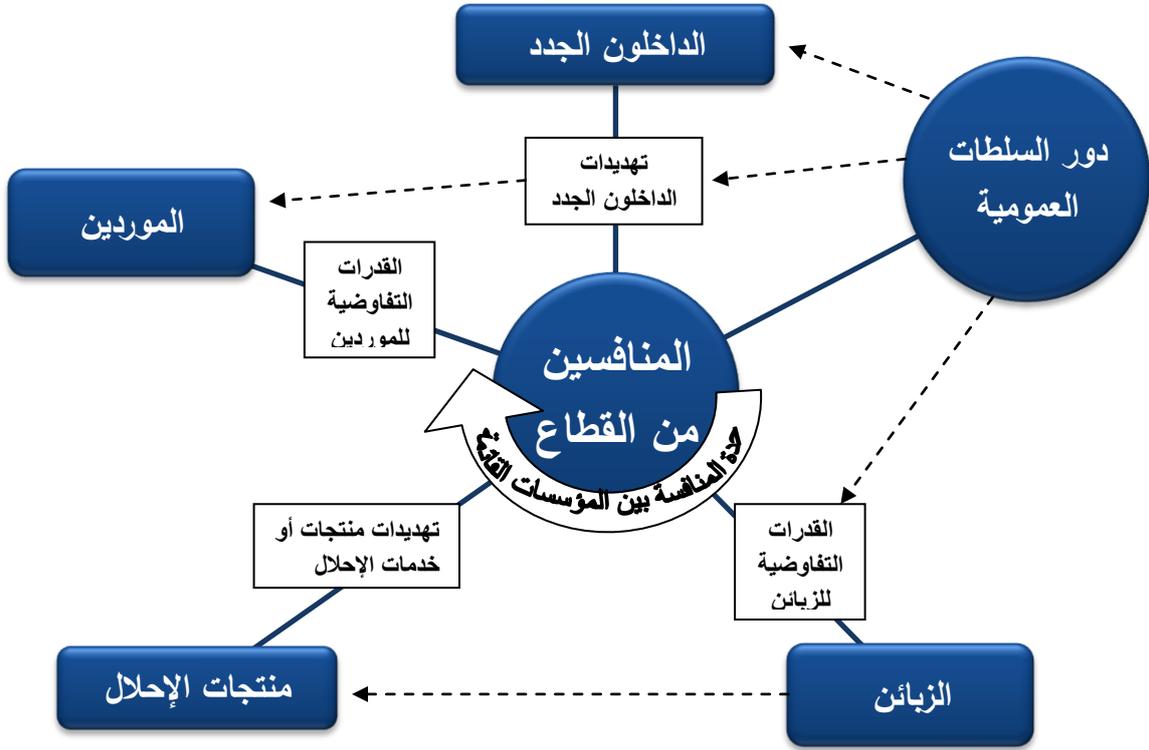
- حجم الطلب
- نمو الطلب
- دورة حياة المنتج
- دوران البيع ومدى تأثير الصناعة بالأوضاع العامة
- الموسمية
- الربح ...

المجموعات الاستراتيجية

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

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

تحليل القوى التنافسية : نموذج القوى الخمس



حدة المواجهة بين المنافسين

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

خطر الداخلون الجدد:

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

المنتجات البديلة

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

القدرات التفاوضية للموردين

يتوقف خطر القدرات التفاوضية للموردين على :

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

القدرات التفاوضية للمشتريين

يتوقف خطر القدرات التفاوضية للموردين على :

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

تدخل السلطات العمومية

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

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

٣. خلاصة تحليل البيئة

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

أنتهت المحاضرة



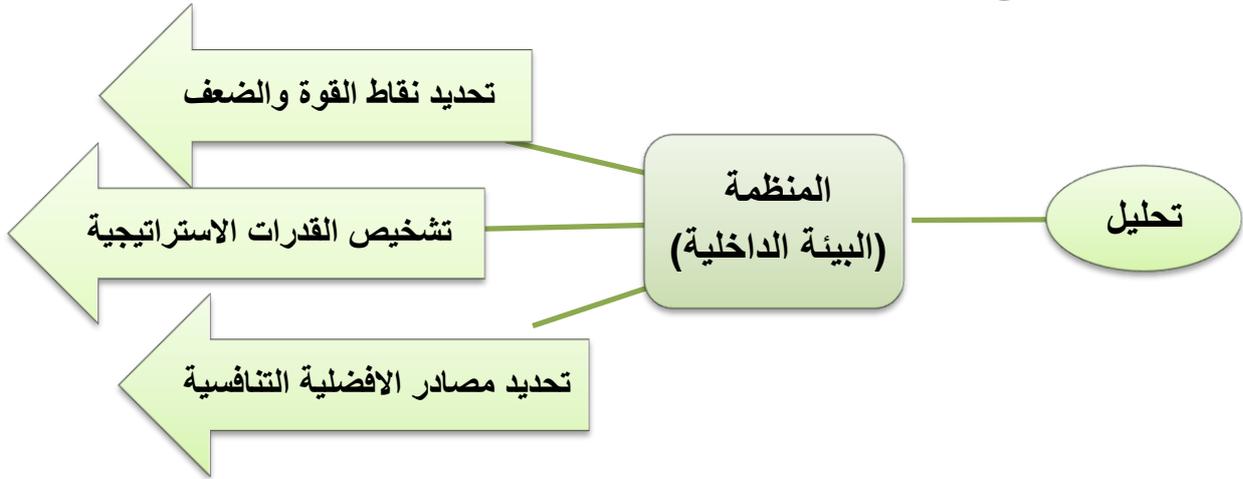
المحاضرة الرابعة

تحليل البيئة الداخلية -

البيئة الداخلية :

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

يهدف تحليل البيئة الى :



العوامل الأساسية للنجاح

تعريف : العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة : وهي تلك العناصر الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة ان تتحكم فيها للتفوق على المنافسة او بناء الميزة التنافسية .

❖ يربط البعض العوامل الاساسية للنجاح بالسوق وبالتالي يعتبرها عوامل خارجية والبعض يراها داخلية وخارجية .

▶ امثلة : طريقة الترويج عند التسويق الأول للمنتج
التصميم الخارجي للسيارات / سرعة التوصيل في البيع الالكتروني / الموقع الجغرافي

تحليل المنشأة أولاً أم البيئة أولاً

النماذج التقليدية تفرض القيام بالتحليل الخارجي لتحديد تموقع المنظمة ثم التحليل الداخلي .
• غير أن الكثير من الباحثين منهم Hamel & Prahalad أكدوا أن الاستراتيجيات التي تبني من الداخل هي الأوفر حظا في النجاح حيث :

- تحدد المنظمة الكفاءات المحورية التي تتميز فيها
- تختار الأنشطة التي تقتضي الاعتماد بشكل أساسي على هذه الكفاءات
- تحدد الإستراتيجية الأنسب
- التركيز على المهارات المحورية يسمح للمنظمة بالضغط على بيئتها والتأثير عليها

منهجيات التحليل الداخلي

استخدم التحليل الداخلي منهجيات عديدة أهمها :

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

(١) التحليل الوظيفي

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

تحليل وظيفة الانتاج

| نقاط الضعف | نقاط القوة | المعايير |
|------------|------------|--|
| | | الطاقة الإنتاجية نوعية الإنتاج معدل المقاوله الباطنية أجال الإنتاج عمر التكنولوجيا عمر التجهيزات تكاليف الإنتاج تموقع وحدات الإنتاج نوعية خدمة ما بعد البيع هيكله التكاليف الخ |

تحليل وظيفة التسويق

| نقاط الضعف | نقاط القوة | المعايير |
|------------|------------|--|
| | | <p>حجم المبيعات النصيب من السوق التوزيع الجغرافي للمبيعات توزيع المبيعات حسب قنوات التوزيع سياسة الهوامش الربحية صورة العلامة نوعية المنتجات نوعية الخدمة سياسة الأسعار وفاء الزبائن فعالية قوة البيع فعالية الإعلان</p> |

تحليل وظيفة الموارد البشرية

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

تحليل الوظيفة المالية

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

٢) تحليل المزايا التنافسية

حسب Porter ، الميزة التنافسية ثلاثة أنواع :

الميزة عن طريق التركيز

عندما تركز المؤسسة على شريحة ضيقة من السوق



الميزة عن طريق التميز

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



الميزة عن طريق التكاليف

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



٣) تحليل سلسلة القيمة

• سلسلة القيمة نموذج لتحليل الإمكانيات الداخلية للمنظمة قدمها Porter في إطار تجديد الفكر الاستراتيجي وإثرائه بأدوات التحليل .

(أ) تنطلق السلسلة من تقسيم أنشطة المنظمة حسب تسلسل التوريد إلى أنشطة أساسية و أنشطة دعم .

(ب) يركز التحليل أساساً على وزن كل نشاط في القيمة التي تخلق من قبل المنظمة للعميل .

• ومن بين الوظائف المهمة في السلسلة نحلل :

(أ) الإنتاج والعمليات

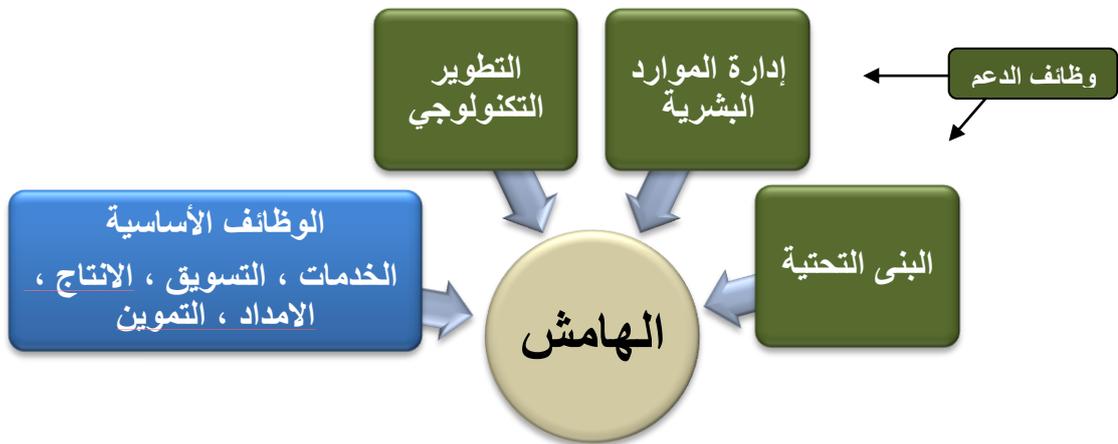
(ب) التسويق

(ت) الموارد البشرية

(ث) التمويل والمحاسبة

(ج) سلسلة التوريد Supply chain

سلسلة القيمة



حسب Porter تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المنظمة ، وعليه يتعين أن :

- ✓ نبحث على الأفضلية في كل عنصر
- ✓ نتعرف على مصادر الميزة التنافسية لحمايتها
- ✓ نقوم بأخرجة العناصر التي لا تخلق القيمة

تساعد سلسلة القيمة على المقارنة بين مؤسستين بمقارنة سلسلتهما

٤) تحليل الموارد

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

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

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

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

٥) تحليل القدرات الاستراتيجية الكفاءات المحورية

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

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

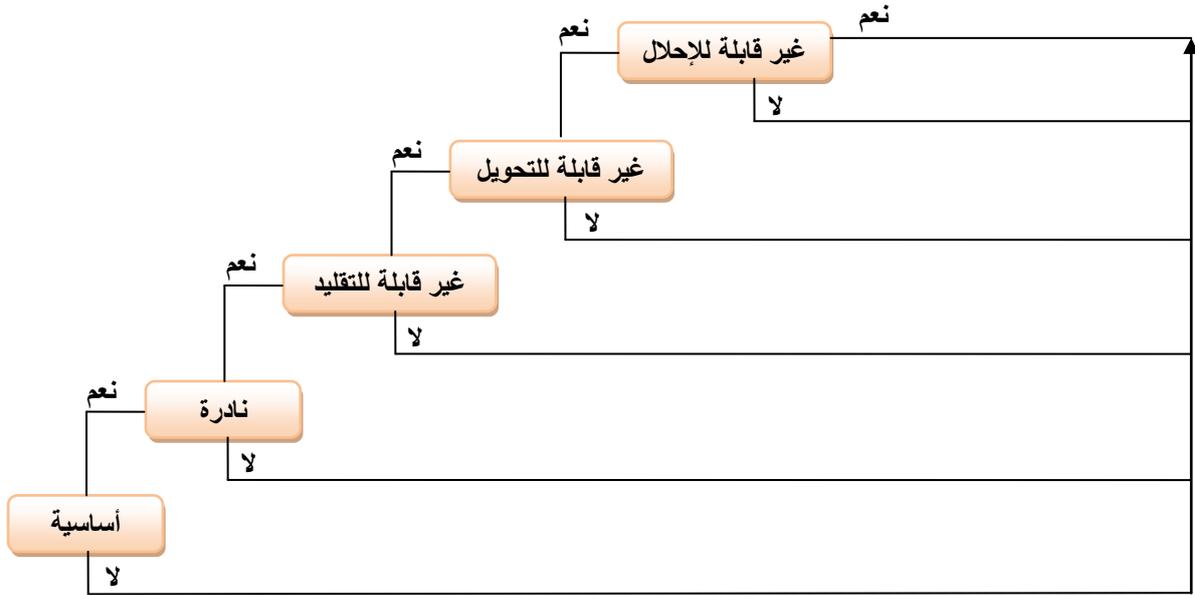
الكفاءات المحورية مورد استراتيجي نبه اليه كل من Hamel & Prahalad

الكفاءات المحورية هي مجموع الأنشطة والعمليات التي تستخدم بها المنظمة مواردها من اجل بناء أفضلية تنافسية يصعب نقلها أو تقليدها من قبل المنافسين .

الكفاءات المحورية لموتورولا مثلا هي تقليص زمن التوريد بسبب التحكم في نظام تلقي الطلبات ، التصنيع المرن ، إدارة فعالة للمخزون .

خصائص القدرات الإستراتيجية

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



التقييم الإجمالي لنقاط القوة والضعف في المنظمة

- ❖ تقوم المنظمة بإعداد ملخص عن كل العوامل التي سبقت إليها الإشارة من عوامل أساسية للنجاح ، الكفاءات المحورية ، القدرات الإستراتيجية ، وظائف سلسلة الإمداد ...
- ❖ تضع المنظمة سلماً لتقييم كل نقطة على حده .
- ❖ تلخص في النهاية إمكانياتها الداخلية في جدول تقييمي .
- ❖ تقارن الإمكانيات مع رؤيتها الإستراتيجية ومع مميزات بيئتها الخارجية .

نموذج سوت SWOT

بعد التحليلين الخارجي والداخلي تكون الصورة واضحة للمنظمة عن :

| | |
|---------------|------------|
| Strengths | نقاط القوة |
| Weaknesses | نقاط الضعف |
| Opportunities | الفرص |
| Threats | التحديات |

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

حالات نموذج سوت

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

للتوضيح أكثر

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

أنتهت المحاضرة

