

[المحاضرة السابعة]

أصحاب المصالح

مقدمة : إن منظمات الأعمال ، ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها ، تصادفها بعض المجاميع من الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة ، وفي صيغ وأشكال مختلفة ، ويطلق على تلك المجاميع **أصحاب المصلحة** ، وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة .

من هم أصحاب المصالح

- المستثمرون
- العملاء
- المجتمع المحلي
- العاملون
- الجمعيات المهنية
- الموردون
- الحكومات

تحليل أصحاب المصالح

- يهدف تحليل أصحاب المصالح إلى :
- استكشاف موقف مختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة من القرارات التي تكون المؤسسة قادمة على اتخاذها
- التعرف على توزيع الأدوار والأهمية لكل طرف
- التعرف على الاختلافات بين مختلف الأطراف

مراحل تحليل أصحاب المصالح

- تحديد هدف وإجراءات التحليل
- حصر أهم أصحاب المصالح
- استكشاف مصالح وخصائص كل أصحاب المصالح
- تحديد نماذج التفاعل بين أصحاب المصالح
- تقييم السلطة والأدوار الممكنة لأصحاب المصالح
- تقييم الاختيارات واستعمال النتائج

يوجد مناهج مختلفة لإشراك ذوي المصلحة في عملية التفكير الاستراتيجي

- بصاحب العمل نفسه
- مع مجموعة من الزملاء الإداريين (من أعلى - إلى أدنى)
- بمنهج المشاركة مع طاقم العمل وأصحاب المصلحة (من أدنى - إلى أعلى)

الأساليب التي من خلالها يتم تحليل أصحاب العمل

- المقابلات - استطلاع الرأي - مناقشة النظراء/ وكبار المسؤولين - الملاحظة

[المحاضرة الثامنة]

الاختيار الاستراتيجي

مقدمة : يعتبر محور اهتمام الإدارة الاستراتيجية هو اختيار استراتيجية تستطيع المنظمة من خلالها ارتياد النجاح في الوصول الى الرؤيا التي تم تبنيها ، ولتحقيق الميزة التنافسية فعادة ما يتم تطبيق العديد من النماذج والأفكار التي تساعد المنظمات على تحديد البدائل والأنواع المختلفة من الاستراتيجيات التي تتعامل مع مختلف المواقف

بناء الاستراتيجيات (الاختيار الاستراتيجي) ؟

الاختيار الاستراتيجي تحديد اتجاه مؤسسة ما في المرحلة المقبلة وعلى ضوء ذلك يتم اختيار أحد البدائل التي تتعامل مع موقف محدد مع وضع الاعتبار للتالي :

- ١-مقدرة البديل (الاستراتيجية) على التعامل مع العوامل التي يحددها تحليل الفرص /التحديات – جوانب الضعف/القوة
- ٢-مقدرة البديل (الاستراتيجية) على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية

SWOT نموذج ؟

التحليل الرباعي :

(القوة /الضعف

الفرص/التحديات)

يشير هذا التحليل الى وجود

اربع استراتيجيات بديلة

مستقلة عن بعضها ، وقد

تتداخل هذه الاستراتيجيات

وقد تتابع في نفس الوقت

من خلال تحليل

SWOT تتحقق

الجوانب التالية :

- نحدد الفرص المتوفرة

في البيئة الخارجية .

- نحدد التهديدات والمخاوف في البيئة الخارجية.

- نحدد نقاط القوة المتوفرة لدى المؤسسة (مزايا تنافسية) .

- نحدد نقاط الضعف الموجودة لدى المؤسسة

نقاط القوة / التهديدات :

التركيز على التخلص من التهديدات التي تواجه المؤسسة.

وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استخدام نقاط القوة للتخلص أو التقليل من التهديدات التي تواجه المؤسسة

نقاط القوة / الفرص :

التركيز على متابعة وتحقيق الفرص الخارجية. وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستفادة من نقاط القوة في السعي لتحقيق الفرص الخارجية الممكنة.

تكمّن أهمية هذه الاستراتيجيات في السعي لتحقيق الفرص قصيرة المدى

تنقسم البدائل الاستراتيجية

الى اربعة بدائل swot

*حسب تحليل

نقاط الضعف / التهديدات :

التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها. وضع الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب والتخفيف من أثر التهديدات التي قد تنتج عن نقاط الضعف.

يتم تحقيق ذلك من خلال تطوير: (١) استراتيجيات للتخلص من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة (٢) استراتيجيات وقائية للتقليل من احتمالية حدوث التهديد أو شدة

نقاط الضعف / الفرص :

التركيز على مجالات التطوير والتحسين. وضع الاستراتيجيات التي تساعد على فتح فرص جديدة من خلال العمل على تقليل بعض نقاط الضعف (أو زيادة نقاط القوة).

تساعد هذه الاستراتيجيات على إعداد خطة طويلة المدى للتطوير

[المحاضرة التاسعة]

الاختيار الاستراتيجي مصفوفة بوسطن

الاختيار الاستراتيجية الملائمة بالنسبة لمنتج أو مجموعة من المنتجات، لا بد من الربط بين تقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية وبين بدائل الاستراتيجيات المتاحة أمام متخذ القرار، وسيتم هذا الربط من خلال بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الاستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفية التي تواجه المنظمة وتعتبر مصفوفة بوسطن واحدة من تلك النماذج

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية :

وهو أهم وأكثر النماذج قبولاً واتفاقاً ، ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما :

- **البعد الأول** هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية
- أما **البعد الثاني** أو المحور العمودي فهو نمو السوق .
- وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي :
- علامة الاستفهام ، النجوم* ، إدرار النقدية (البقرة) ، خلية الوضع المضطرب (الكلب)

أ / المربع الأول : علامات الاستفهام ؟

- وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة ، وتمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها ، وعلى المدراء الاستراتيجيون إتباع إحدى البدائل الاستراتيجية التالية :
- إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي . وزيادة الحصة السوقية .
- إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش ، أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.
- إتباع إحدى استراتيجيات الاستقرار النسبي ، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي

ب / المربع الثاني : النجوم*

- وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو ، وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية . وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الاستثمارات والنمو

ج / المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة)

- وهي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي ، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف ، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو أخذاً بالتدهور .
- والاستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالة هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة ، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الاستفهام أو النجومية

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق . وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالانخفاض الكبير في حجم المبيعات ، انخفاض الأرباح ، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة . وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى استراتيجيات الانكماش المتعددة مثل استراتيجية الحصاد أو استراتيجية التصفية أو استراتيجية الندرة

العلاقة بين نموذج بوسطن ودورة حياة المنتج /

تمر أي سلعة بعدة مراحل في حياتها هي : مرحلة التقديم. مرحلة النمو. مرحلة النضوج. مرحلة الهبوط أو التدهور

- ١) **مرحلة التقديم /** هذه المرحلة تتسم بمبيعات منخفضة للمنتج ، أي حصة المنظمة التسويقية تكون منخفضة أي مركز تنافسي منخفض ، إلا أن هناك معدل نمو في مبيعات المنتج في السوق بصفة عامة ، أي أن المنظمة تكون في المربع الثالث من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع علامات الاستفهام
- ٢) **مرحلة النمو /** تنمو مبيعات المنظمة في مرحلة النمو ، أي ترتفع حصتها لتسويقية مما يقوي مركزها التنافسي ، وذلك لانتشار منتجات المنظمة ومعرفة المستهلكين بها ، وبذلك تنتقل المنظمة إلى المربع الأول الذي يكون فيه معدل النمو في السوق عالياً ، وحصة المنظمة عالية ، أي تكون فيه المنظمة في مربع النجوم من نموذج جماعة بوسطن
- ٣) **مرحلة النضج /** أوائل هذه المرحلة يكون هناك نمواً في المبيعات والأرباح ، إذ تتأثر بالمرحلة السابقة وهي مرحلة النمو ، وبذلك تقع في المربع الثاني من نموذج جماعة بوسطن وهو البقرة الحلوب ، نظراً لأن مركزها التنافسي عالي إلا أن معدل نمو مبيعات المنتج في السوق منخفضة ، يعقب ذلك استقراراً في المبيعات عند حدود معينة.
- ٨) وأخيراً في نهاية هذه المرحلة إما أن تحقق الشركة أرباحاً وتحافظ على قيادتها للسوق وتتمتع بالتدفق النقدي المستمر إذا هي حافظت على تطوير منتجاتها ، وإذا لم تستطع فإنها تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها مرحلة الهبوط
- ٤) **مرحلة التدهور /** تتسم هذه المرحلة بانخفاض المبيعات الخاصة بالشركة أي انخفاض حصة الشركة وتدهور مركزها التنافسي ، بالإضافة إلى انخفاض معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعة ككل ، وبذلك تكون المنظمة في المربع الرابع من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع الكلاب ، وبذلك يتحتم عليها اتباع استراتيجية معينة من استراتيجيات الانكماش

خطوات تطبيق مصفوفة بوسطن /

- ١- تحديد القطاعات السوقية التي من خلالها تسوق المنظمة منتجاتها حتى يمكن أن تعرف المنظمة مركزها بين المنافسين في كل قطاع.
- ٢- تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي ، أي تحديد كل من :
* معدل النمو في مبيعات المنتج في كل قطاع سوقي. * الحصة السوقية للمنظمة في كل قطاع من القطاعات
- ٣- تحديد موقع المنظمة في كل قطاع سوقي على المصفوفة ، وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة.
- ٤- اختيار الاستراتيجية الملائمة . ٥- لقيام بمراجعة مستمرة للاستراتيجيات المختارة.

المحاضرة العاشرة

الاختيار الاستراتيجي

مصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي والتصرف (SPACE)

مقدمة : مصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي التصرف عبارة عن إطار مكون من أربعة أجزاء يشير الى أربعة استراتيجيات تتبعها المنظمة وفقاً لموقعها في المصفوفة وهي :

١- الاستراتيجيات الهجومية ٢- الاستراتيجيات المتحفظة ٣- الاستراتيجيات الدفاعية ٤- الاستراتيجيات التنافسية

مكونات الاستراتيجية / تتكون الاستراتيجية من أربعة أبعاد <

١- المركز المالي . ٢- الميزة التنافسية . ٣- الاستقرار البيئي . ٤- قوة أو مركز الصناعة

خطوات إعداد المصفوفة /

١- اختيار مجموعة من المتغيرات لتحديد المركز ،الميزة التنافسية ،الاستقرار البيئي ،مركز الصناعة .

٢- تخصيص قيم رقمية لكل بعد من ابعاد المصفوفة الأربعة حسب الأهمية

٣- حساب درجة متوسطة لكل من الأبعاد الأربعة

٤- رصد الدرجات المعطاة لكل بعد من الأبعاد الأربعة

٥- تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة تمهيداً لتحديد نوع الاستراتيجيات المناسبة



تحديد الموقف الاستراتيجي بناء على المصفوفة / تتكون المصفوفة من أربعة محاور <

- ١- **الوضع المتحفظ**: يتفق الموقف المتحفظ عندما تكون المنظمة ذات موقف قوى وليس لديها ميزة تنافسية ملموسة أو ملحوظة على منافسيها ،وتعمل في ظل بيئة مستقرة وتتمتع بمركز ضعيف داخل الصناعة
- ٢- **الوضع الهجومي**: يتحقق الموقف الهجومي عندما تكون المنظمة ذات مركز مالي قوى ،وتعمل في صناعة قوية ،وفى ظل بيئة خارجية مستقرة وتتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها
- ٣- **الوضع التنافسي**: يتحقق الموقف التنافسي عندما تعمل المنظمة داخل صناعة جذابة وبيئة غير مستقرة ،يمكنها من التنافس لما لديها من ميزة تنافسية ،ولكن يمكن ان يكون لها نقطة ضعف في مركزها المالي
- ٤- **الوضع الدفاعي**: يمثل موقفاً سلبياً ،ويكون عندما يكون المركز المالي ضعيفاً ،وتعمل أيضاً داخل صناعة ضعيفة وبيئة خارجية غير مستقرة ،وتتصف بوجود ميزة تنافسية محدودة مقارنة بمنافسيها

SPACE البدائل الاستراتيجية داخل مصفوفة /

- ١- **الوضع المتحفظ**: في ظل هذا الوضع يتم المحافظة على استراتيجية التركيز من خلال

أ- بقاء الوضع على ما هو عليه

ب- أو التنويع الى أسواق جديدة

ت- إتباع استراتيجية التنويع المجمع

- ٢- **الموقف الهجومي**: في ظل هذا الوضع فإنه

أ- تحافظ المنظمة على قدرتها على التنافس بعيداً عن المزاحمين

ب- إتباع استراتيجية التركيز

- ٣- **الوضع التنافسي**: في ظل هذا الوضع يمكن للمنظمة إتباع الآتي

أ- يمكن للشركة الاندماج في مجموعة أعمال كبرى أو توليد رأس مال كاف داخلياً

ب- لزيادة كفاءة استغلال الموارد وزيادة قدرتها التنافسية

ت- يجب توفير التمويل المطلوب للحفاظ على الموقف التنافسي

- ٤- **الوضع الدفاعي**: في ظل هذا الوضع

أ- يتبع استغلال المزيد من الموارد

ب- إتباع إحدى الاستراتيجيات التالية < التخفيض < التصفية < التخلص بالبيع

【المحاضرة الحادي عشر】

مصفوفة جنرال اليكتريك/ماكينزي

مقدمة : مصفوفة جنرال اليكتريك/ماكينزي هي تطوير لفكرة محفظة الأعمال، وقد قامت مجموعة ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال اليكتريك بتطوير نموذج محفظة الأعمال وذلك لتفادي الضعف في نموذج بوسطن

تعريف محفظة الأعمال : تشير محفظة الأعمال الى مجموعة وحدات الأعمال الاستراتيجية بالمنظمة، التي تخدم كل منها سوق ومنتج معين

مفهوم السوق الذي يتم خدمته > يشير الى القطاعات السوقية المستهدفة من قبل وحدة الأعمال
يعبر عن محفظة الأعمال في شكل مصفوفة أم شبكة بحيث توزع وحدات الأعمال داخل خلايا المصفوفة وفقا لمحورين

١- محور رأسي : مدى جاذبية الصناعة

١- محور أفقي : الوضع التنافسي

الوضع التنافسي		مصفوفة محفظة الأعمال :
مرتفع	منخفض	
منخفضة		مدى جاذبية الصناعة
مرتفعة		

تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية : تشير وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى قطاع الأعمال، وخط الإنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج أو تسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين

مصفوفة جنرال اليكتريك/ ماكينزي :

تعبر هذه المصفوفة عن نموذج يتكون من تسع خلايا ويعتمد على محورين أفقي وعمودي كما في الشكل التالي

مرتفعة	قوى	متوسط	ضعيف
منخفضة			
متوسطة			

قوة وحدة الأعمال / مدى
جاذبية الصناعة <



مثال توضيحي لتطبيق المصفوفة :

جاذبية الصناعة	القيمة	الترجيح	النتيجة	قوة السوق	القيمة	الترجيح	النتيجة
حجم السوق	٣	٠,٣٠	٠,٩	النصيب من السوق	٤	٠,١	٠,٠٤
معدل النمو	٢	٠,٢٠	٠,٤	معدل النمو	٥	٠,٣	١,٥
استقرار وتوزيع المنافسين	١	٠,٠٥	٠,٠٥	نوعية المنتج	٥	٠,٠٥	٠,٢٥
مستوى الأسعار	٥	٠,٢٠	٠,٠٥	تشكيلة المنتجات	٥	٠,٠٨	٠,٤
عائد القطاع	٢	٠,١٥	١	صورة العلامة	٢	٠,١	٠,٢
الضغوط البيئية	٠	٠,٣	٠,٨	تنافسية الأسعار	٤	٠,٢	٠,٨
الموائق القانونية	٠	٠,٠٧	٠,٢١	نوعية الأفراد	٣	٠,٠٧	٠,٢١
المناخ الاجتماعي	٠	٠,٠٥	٠,٠٥	الإبداع و البحث و التطوير	١	٠,٠٥	٠,٠٥
عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	٢	٠,٠٥	٠,١	حصة كل وحدة من المبيعات	١	٠,٠٥	٠,٠٥
المجموع	٢٠,٧٥	١٠٠	٢,٧٥	النصيب من السوق لكل وحدة	٠	٠,٠٥	٠,٠٥
							٣,٥

[المحاضرة الثاني عشر]

أنواع الاستراتيجيات

الاستراتيجيات على مستوى المنظمة : تمثل هذه الاستراتيجيات مدخلاً لتوجيه تصرفات المنظمة وهي ١٢ استراتيجية

- ١- استراتيجية النمو المتمركز : يقصد بها التركيز على منتج واحد مربح
 - ٢- استراتيجية تنمية السوق : ويقصد بها إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من خلال عمليات الفروع ، والمدخل حق الامتياز
 - ٣- استراتيجية تنمية المنتج : ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة ويمكن بيعها في الأسواق الحالية (الشاشات البلازما)
 - ٤- استراتيجية الابتكار: ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقدمة
 - ٥- استراتيجية التكامل الأفقي : ويقصد بها زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية في نفس مجال النشاط الحالي من خلال إنشاء وحدات في الشركة
 - ٦- استراتيجية التكامل الرأسي : ويقصد بها إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها ، وكذلك إنشاء الشركة لنظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين
 - ٧- استراتيجية المشروعات المشتركة : وتعنى تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع شركة أخرى
 - ٨- استراتيجية التنوع المترابط : يقصد بها دخول الشركة في مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال الاستثمار الرئيسي من حيث التكنولوجيا ، الأسواق أو المنتجات
 - ٩- استراتيجية التنوع غير المترابط : يقصد بها الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماماً من حيث نوعية الأعمال
 - ١٠- استراتيجية تقليص النشاط : يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال متنوعة لتخفيض التكلفة
 - ١١- استراتيجية التخلص : ويقصد بها إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة
 - ١٢- استراتيجية التصفية : يقصد بها بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها
- استراتيجيات الاستثمار/** وهي مجموعة من الاستراتيجيات التي تشير الى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي يجب استثمارها حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية ، وتنقسم تلك الاستراتيجيات على النحو التالي :
- (١) استراتيجيات مرحلة النمو الأولى : تستهدف الشركات من وراء تبني هذه الاستراتيجية إلى بناء حصة في السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة
 - (٢) استراتيجياته مرحلة النمو : وهي استراتيجية تتبع لتمكين الشركة من تحسين موقفها التنافسي النسبي في سوق يتسم بالنمو السريع

٣) استراتيجيات مرحلة الركود : وهى استراتيجية تهدف إلى زيادة حصة الشركة السوقية ،وتتبع هذه الاستراتيجية في مرحلة الركود الطفيف والتي تتميز بالزيادة البطيئة في الطلب

٤) استراتيجيات مرحلة التشبع : تتسم مرحلة التشبع في دورة حياة الصناعة بانخفاض معدل نمو السوق ولذلك تتبنى الشركات استراتيجي التمييز والقيادة في التكلفة

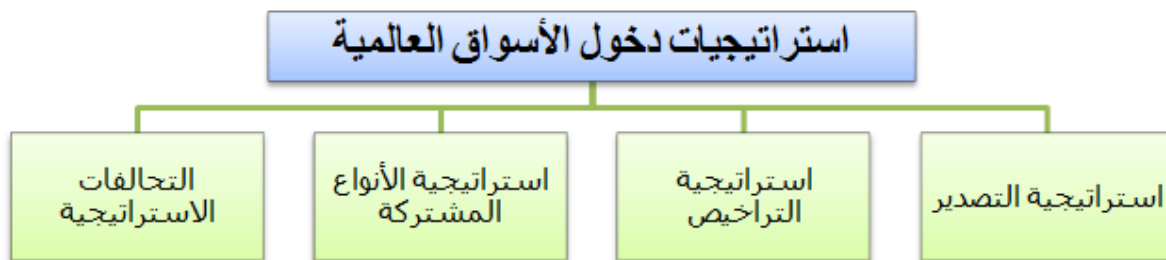
٥) استراتيجيات مرحلة التدهور : في مرحلة تدهور الصناعة يشهد الطلب يكون الطلب منخفضاً
المنظمات إحدى الاستراتيجيات التالية :

أ- استراتيجية تركز السوق

ب- استراتيجية التصويب

ت- استراتيجية تخفيض الأصول

ث- استراتيجية التصفية



الاستراتيجيات العامة للتنافس /

تعرف استراتيجية التنافس على إنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين ، ومن أمثلة تلك الاستراتيجيات :

١- استراتيجية القيادة في التكلفة : تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ،وذلك لتحقيق بعض المزايا وهى الموقع الأفضل بين المنافسين ،الحصانة ضد العملاء الأقوياء أن تصبح المنظمة في مأمن من الموردين الأقوياء ،واحتلال مركزاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من منافسة المنافسين الجدد

٢- استراتيجية التمييز : هي استراتيجية تبنى على أساس التفوق في المجالات التالية : التفوق الفني/الجودة/تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك

٣- استراتيجيات التركيز : تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع تنافسي أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ،أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد ، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج

[المحاضرة الثالث عشر]

التنفيذ الاستراتيجي

مقدمة :

تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من أهم المراحل التي تمر بها إدارة استراتيجيات المنظمة لأنها تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية

تعريف التنفيذ الاستراتيجي :

مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات .



خطوات التنفيذ الاستراتيجي :

هناك ثلاثة عشر خطوة متتابعة لتنفيذ الاستراتيجية هي :

نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية :

قدمت مجموعة ماكينزي للدراسات نموذج يتكون من سبع خطوات أشارت المجموعة الى أنها ضرورية لتنفيذ الاستراتيجية :



القواعد الرئيسية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية :

- ١- التزام الرئيس التنفيذي بالتأكد من صنع واتخاذ القرارات بشأن الاستراتيجية
- ٢- المواءمة داخل التنظيم الحالي للمنظمة
- ٣- أن تجعل الخطط الاستراتيجية جديرة بالثقة
- ٤- إعداد وتخصيص الموارد
- ٥- توافق الاستراتيجيات مع الثقافة الخاصة بالمنظمة أو وحدة الأعمال
- ٦- إعداد نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية
- ٧- ربط الحوافز بالاستراتيجية

الهيكل التنظيمية والتنفيذ الاستراتيجي :

يرى عدد من المفكرين في مجال الإدارة الاستراتيجية، أنه يجب أن يتبع الهيكل التنظيمي للاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا، ويرى الفريد تشاندلر أحد مفكري الإدارة الاستراتيجية أن التغييرات في استراتيجية النمو للمنظمة تؤدي إلى ظهور مشاكل إدارية جديدة، ويتطلب ذلك هيكلاً تنظيمياً جديداً، أو إعادة تطوير الهيكل التنظيمي الحالي

العلاقة بين نمو المنظمات – الاستراتيجية – الهيكل :

هناك علاقة بين نمو المنظمات والاستراتيجية والهيكل التنظيمية حيث تتغير استراتيجية المنظمة وهيكلها في حالة /

١-زيادة حجمها

٢-كذلك في حالة قيامها بالتنوع إلى منتجات أسواق جديدة والتوسع من حيث نطاقها الجغرافي

المركزية واللامركزية :

نتيح اللامركزية لمديري الاستراتيجية

١- فرصة لتخصيص أطول وقت لصنع القرارات الاستراتيجية

٢- ويمكنهم صنع قرارات أكثر فعالية وأفضل من منظور التخطيط الاستراتيجي

الاستراتيجية ونظم الحوافز :

توجد مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها لضمان تحقيق التوافق بين الاستراتيجية ونظام الحوافز في مستوى مديري الاستراتيجية وهي:

١- الأهداف والمسؤوليات وتاريخ إنجازها

٢- مستويات الأداء الاستراتيجي كأساس لتحديد نظام الحوافز

٣- مقارنة مستويات الأداء الفعلي وأهداف الأداء

المحاضرة الرابع عشر

التنفيذ الاستراتيجي

مقدمة : الرقابة هي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الاستراتيجية والغرض من هذه المرحلة التحقق من إنجاز استراتيجيات المنظمة للأهداف والغايات ورسالة ورؤية المنظمة .

أدوات الرقابة الاستراتيجية :



نظم الرقابة الاستراتيجية : يتصف نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال بثلاث خصائص وهي :

١- المرونة . ٢- تقديم المعلومات الصحيحة . ٣- إمداد المديرين بالمعلومات

خطوات الرقابة الاستراتيجية :

١- تحديد مستويات الأداء المستهدف

٢- إعداد نظم القياس والضبط

٣- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة

٤- تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم

آليات الرقابة باستخدام الحوكمة :

تعبر عن العلاقة بين الأطراف المتعددة المشاركة في تحديد توجه وأداء المنظمات وهم :

١- أصحاب الأسهم. ٢- الإدارة. ٣- مجلس الإدارة.

مراجعة الاستراتيجية : تعرف مراجعة الاستراتيجية بأنها عملية فحص ودراسة لاستراتيجية المنظمة ككل أو استراتيجية وحدات الأعمال المختلفة داخلها بغرض معرفة مدى تحقيق الاستراتيجيات للنجاح .

أسباب قيام المنظمة بمراجعة الاستراتيجية :

١- فشل الاستراتيجية الحالية في إحداث النتائج المرغوبة

٢- حدوث تغيير جوهري وأساسي في البيئة الخارجية للمنظمة

٣- توقع حدوث فجوة في التخطيط بين الأهداف المالية الموضوعة للشركة والنتائج المنتظرة

٤- وجود فريق إدارة جديد يرغب في وضع بصماته باتخاذ مجموعة من التصرفات

مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية : تراجع مهام الإدارة الاستراتيجية في قائمة تلخص الموضوعات الرئيسية في مجال الإدارة الاستراتيجية وفي مجال صنع القرارات الاستراتيجية على النحو التالي :

- ١- تقييم الأداء الحالي
- ٢- مراجعة اعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا
- ٣- تحليل البيئة الخارجية
- ٤- تحليل البيئة الداخلية
- ٥- تحليل العوامل الاستراتيجية
- ٦- تقديم وتقييم البدائل الاستراتيجية المطروحة
- ٧- تنفيذ الاستراتيجية والاستراتيجيات المختارة
- ٨- مراجعة وتقييم الاستراتيجية المقترحة والأداء

المؤشرات المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي : ويقصد بذلك

- ١- النسب المالية
- ٢- نسب السيولة
- ٣- نسب الرفع المالي
- ٤- نسب النشاط والدوران
- ٥- نسب الأسهم
- ٦- نسب النمو

القياس المقارن لأداء العمليات :

يعرف القياس المقارن لأداء العمليات بأنه عملية نظامية تستهدف البحث عن افضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز . يتم قياس الأداء المتميز عبر المراحل التالية :

- ١- الاستعداد للتغيير
- ٢- اختيار العمليات المحورية
- ٣- تشكيل فرق العمل المكلفة بمعايرة العمليات
- ٤- تحديد أفضل الممارسات
- ٥- تنفيذ أفضل الممارسات



تم الانتهاء من محتوى الإدارة الاستراتيجية

أسأل المولى أن يوفقنا ويجعل اعمالنا خالصة لوجهه الكريم

[اللَّهُمَّ لَا سَهْلَ إِلَّا مَا جَعَلْتَهُ سَهْلًا ، وَأَنْتَ إِِنْ شِئْتَ جَعَلْتَ الْحَزْنَ سَهْلًا]

دعواتكم ..