



اسم المقرر

إدارة استراتيجية

الفصل الدراسي الأول 1435 – 1436

د. أحمد عبد الرحمن بلالي

عذب b الكلام / المستوى السابع

المحاضرة الأولى

(طبيعة الإدارة الاستراتيجية : مدخل مفاهيمي).

أهداف المحاضرة :

- تعريف الطالب بمفهوم الإدارة الاستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها.
- إدراك الطالب لعلاقة الإدارة الاستراتيجية بمفهوم الميزة التنافسية.
- إبراز المستويات المختلفة للإدارة الاستراتيجية
- إعطاء نظرة عامة وأولية عن إطار الإدارة الاستراتيجية وعناصرها المختلفة.

مقدمة :

أولاً: المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية؛

ثانياً: مستويات الإدارة الاستراتيجية؛

ثالثاً: عمليات الإدارة الاستراتيجية؛

في ظل بيئة الأعمال الراهنة والتحديات المختلفة للعلامة، فإن محور اهتمام منظمات الأعمال، يركز اليوم جوهرياً على ضرورة إيجاد السبل الكفيلة بخلق ميزة تنافسية لديها والمحافظة عليها بشكل مستدام.

إن هذا الهدف الاستراتيجي المحوري لا يمكن تحقيقه وخاصة في ظل التقلبات المتسارعة لبيئة الأعمال إلا ضمن إطار ما يعرف بنموذج الإدارة الاستراتيجية.

وإذا سلمنا بأن استمرارية المنظمات إنما هي رهن بمدى تكيفها وتواءمها مع بيئة الأعمال من خلال الاستراتيجيات المتبعة، فإننا سنحاول من خلال هذه المحاضرة أن نبرز مدى أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من جهة، وأن نسلط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة في هذا المجال من جهة أخرى.

أولاً: مفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية:

١ - مفهوم الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة " استراتيجية " إلى العبارة اليونانية " Strategio " التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك ، وبمرور الزمن تم تعميم استعمالها في مختلف الفنون والتخصصات . ويعود التطبيق الأول لهذه الكلمة في مجال الأعمال إلى سنة 1951 مع نيومان (Newman) عندما تحدث بشكل واضح عن أهمية الاستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية، ثم توالى استعمال هذه الكلمة بعد ذلك على نطاق واسع. لدينا التعاريف التالية:

أ - تعريف Ansoff:

يعرفها (أنصوف) وهو أحد أشهر الكتاب في مجال الإستراتيجية والذكر الإداري على أنها " تصور 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 ". وقد أكد أنصوف على أن المنظمة لا يمكن أن تسير بهدف بسيط كالربح ووفق مخططات عملياتية ذات مدد قصيرة جداً كالأهداف المالية لسنة أو سنتين ، وإنما يجب أن يكون لديها مخطط استراتيجي وخاصة منهجية لتحديد وصيانة استراتيجياتها التي يجب أن تكون أساس هيكلتها التنظيمية.

ب تعريف chandler :

ويعد هذا التعريف من التعاريف البسيطة والجامعة التي يمكن تبنيها فهو يعرف الاستراتيجية على أنها " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها على المدى البعيد ، وتبني ادوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات".

إن الاستراتيجية إذن ، ليست سوى:

عملية تحديد الأهداف بعيدة
المدى وتخصيص الموارد لبلوغ هذه
الأهداف.

ومما سبق يمكن الإشارة إلى الخصائص التالية للاستراتيجية

- الاستراتيجية عمل فكري؛
- تؤدي إلى 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 أصحاب المصلحة؛

٢ - مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) بشكل عام على أنه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله " تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد ".

أي أن التخطيط الاستراتيجي ليس سوى عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة "

وفقاً للتعريف السابق يمكن أن نستنتج ما يلي :

- كونه النظام الذي على أساسه يتم تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكانياتها وطبيعتها؛
- يمكن من تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة؛
- يساعد على توقع تغيرات البيئة ويشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة؛

ملاحظة:

هناك خلط لدى البعض بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى ، فإذا كان كل تخطيط استراتيجي يخص المدى الطويل ، فلا يمكن أن نجزم بأن كل تخطيط طويل المدى هو تخطيط استراتيجي ، لأن طول المدى لا يعد معياراً كافياً للقول باستراتيجية الأمور أم عدمها .

٣ - مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

- تعبر الإدارة الاستراتيجية حسب تعريف (Jauch et Glaueck) عن جملة القرارات والتصرفات التي تتبنى من خلالها المنظمة استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها ؛
- في حين يرى Ph.Kotler أنها عملية تتبنى من خلالها المنظمة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة.
- ويرى كل من Barnet et Wilsted بأنها " 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 الاستراتيجية وتنفيذها " .

ومن هنا يتضح لنا بأن الإدارة الاستراتيجية:

فضلا عن كونها عملية قبلية فهي عملية مستمرة حالية ومستقبلية كذلك بحيث تتضمن مراحلها صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ورقابتها كذلك؛ فهي إذن وان اعتبرت ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي فإنها تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصلة.

٤ - الميزة التنافسية:

أ - تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية: ترى بأن المنشأة التنافسية هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات ذات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المنشأة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد لمالكها.

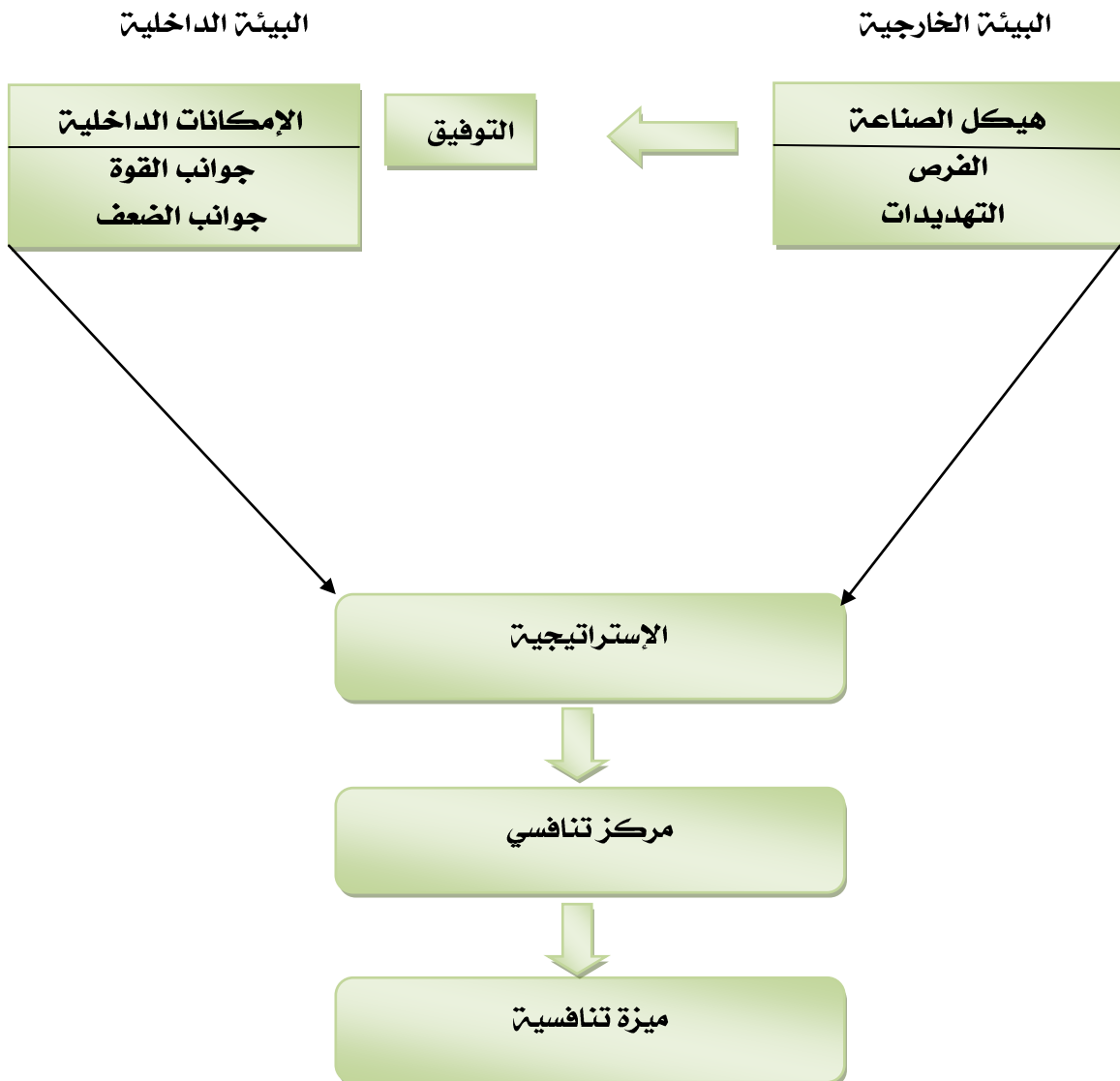
ب - تعريف (1995) Mc Fetridge : وقد عرفها من خلال ربطها بمؤشراتها بحيث يرى بأن تنافسية المنظمة يمكن أن تحقق في حال ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية على ألا يكون ذلك على حساب الأرباح.

ج- تعرف M. Porter : يعرف Porter الميزة التنافسية على أنها " تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة منظمة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة ؛ أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه " ، وهو يرى إلى ذلك بأن الميزة التنافسية تمثل هدف الاستراتيجيات بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمداخل وأسبقيات لتنافسية المنظمة، فهذه الأخيرة كما يرى Kotler(97) تستطيع التميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص (Cheaper) أو الأفضل (Better) أو الأحدث (Newer) أو الأسرع (Faster).

هذه الأبعاد صنفها الباحثون إلى أربعة هي :

- التكلفة؛
- الجودة؛
- الوقت؛
- المرونة (مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات) .
- وأضاف إليها البعض بعداً خامساً هو الإبداع.

الإستراتيجية كأستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



5- الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي :

معلوم أن للقرار الاستراتيجي علاقة كبيرة بالاستراتيجية ، بحيث لا يمكن الحديث عن الاستراتيجية في ظل غياب القرار الاستراتيجي ، غير أن الاستراتيجية أكبر من أن تكون مجرد قرار فهي تفكير وعمليات وقرار وإجراءات ...

تصنيف القرارات الادارية حسب Ansoff

هي قرارات طويلة المدى تهدف إلى خلق أو دعم الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين تنافسيتها

قرارات استراتيجية

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

قرارات تكتيكية

هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة

قرارات تشغيلية

القرارات التشغيلية والقرارات الاستراتيجية

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

ثانياً: مستويات الإدارة الاستراتيجية:

بالنظر إلى طبيعة وحجم المنظمة فإنه يمكن أن نجد عدة مستويات للإدارة الاستراتيجية تنقسم حسب أكثر التقسيمات شيوعاً إلى ثلاث مستويات هي :

مستوى المنظمة؛

ومستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية؛

والمستوى الوظيفي.

١ - الاستراتيجية الكلية للمؤسسة: في هذا المستوى فإن الاستراتيجية تختص بكل أنشطة

المنظمة بدءاً من صياغة رسالتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية ، إلى رصد وتخصيص الموارد وتجديد كافة القدرات والإمكانات لتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككيان كلي متكامل يتم فيه التنسيق مع مختلف الوحدات الاستراتيجية والتأكد من دورها في الأداء الكلي للمنظمة بربط حافظة أعمالها بأهداف استراتيجية كلية ، وانتهاء بتقييم ورقابة الاستراتيجية وأجراء التصحيحات كلما لزم الأمر.

٢ - استراتيجية وحدات الأعمال: وضمن هذا المستوى المتعلق بوحدات الأعمال الاستراتيجية، والذي

تكون فيه الاستراتيجية مسؤولة بشكل مباشر عن تخطيط وتنفيذ وأداء كافة الأنشطة الخاصة بالخطّة الاستراتيجية للوحدة، فإنه يتم توجيه وإدارة وحدة أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة في إطار الاستراتيجية الكلية للمنظمة. ويمكن أن نجد هذه الوحدات على مستوى سوق معين أو قطاع معين أو حتى على مستوى خط إنتاج محدد. علماً أن مجال كل نشاط استراتيجي يمكن أن يكون منظمة قائمة بذاتها بمواردها ومهاراتها وتكنولوجياها.

٣ - الاستراتيجية الوظيفية: اعتباراً لكون الوحدات الاستراتيجية ليست سوى مجموعة من الأنظمة

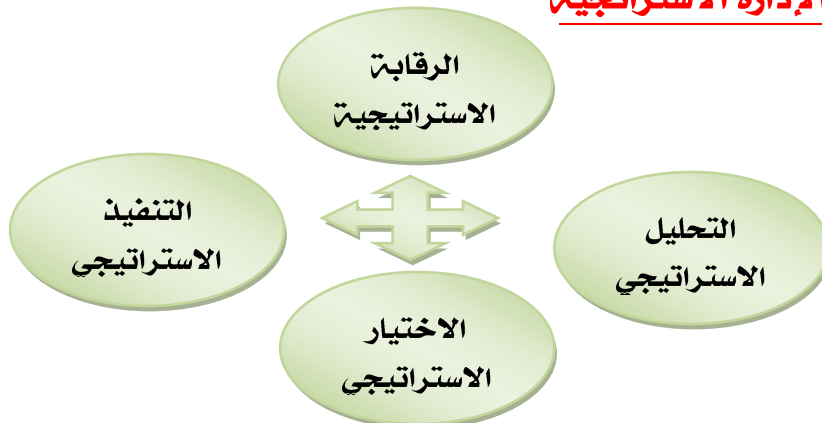
الفرعية والوظائف المتكاملة فيما بينها كوظيفة التمويل والإنتاج والتمويل والتسويق، فإن الاستراتيجية الوظيفية تأتي لتنظيم وتفعيل أداء الوظائف بما يخدم الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة وفي مقدمتها الميزة التنافسية، وهكذا فإن الأهداف الاستراتيجية التسويقية أو استراتيجية الإنتاج أو استراتيجية التمويل ليست سوى مداخل وظيفية لتحقيق ذلك.

ثالثاً: عمليات الإدارة الاستراتيجية

يمكن تلخيص عمليات الإدارة الاستراتيجية في العناصر الأربعة التالية:

- التحليل الاستراتيجي؛
- الاختيار الاستراتيجي؛
- التنفيذ الاستراتيجي؛
- الرقابة الاستراتيجية.

عملية الإدارة الاستراتيجية



١ - التحليل الاستراتيجي:

- تحليل البيئة؛
- تحليل المنشأة؛
- تحليل أصحاب المنشأة؛

٢ - الاختيار الاستراتيجي:

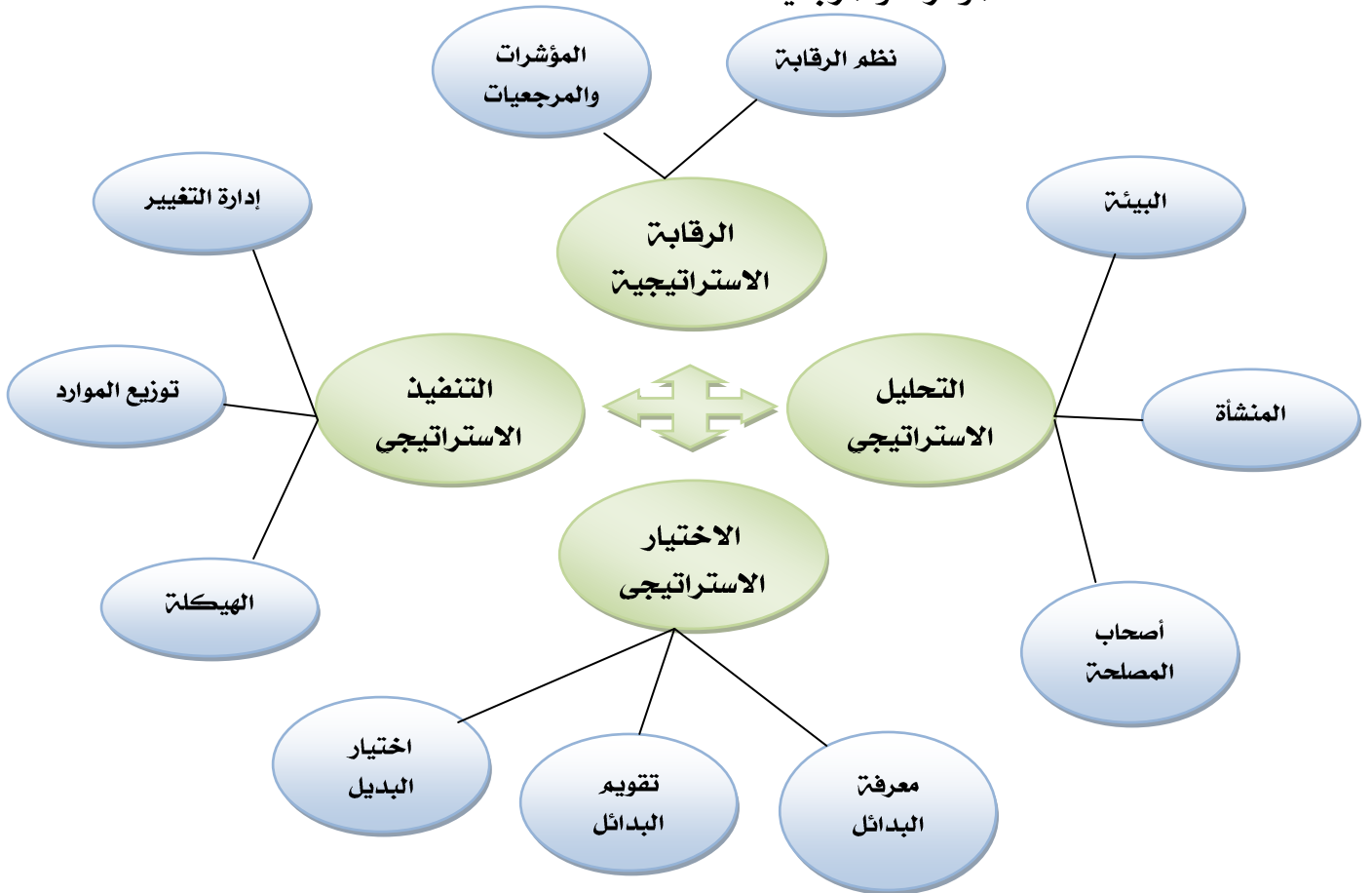
- معرفة البدائل؛
- تقويم البدائل
- اختيار البديل المناسب.

٣ - التنفيذ الاستراتيجي:

- الهيكلة (إعادة تصميم المنشأة وعمل التعديلات الضرورية في هيكلها التنظيمي)؛
- تخصيص الموارد وذلك بتحديد الموارد المطلوبة وطريقة توزيعها وإعادة تأهيلها؛
- إدارة التغيير.

٤ - الرقابة الاستراتيجية:

- يهتم هذا العنصر بتصميم نظم الرقابة التي يمكن استخدامها لمراجعة الأداء والتأكد من صحة القرارات الاستراتيجية والمعلومات التي بنيت على تلك القرارات بالارتكاز على :
- نظم الرقابة؛
 - المؤشرات والمرجعيات.



نهاية المحاضرة الاولى

المحاضرة الثانية (رسالة ورؤية المنظمة).

أهداف المحاضرة :

١. تعريف الطالب بمفهوم رسالة ورؤية المنظمة والمفاهيم المرتبطة بها من قيم وأهداف.
٢. إدراك الطالب لمكانة رسالة المنظمة وأهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
٣. إدراك الطالب لخصائص الرسالة الفاعلة وإكسابه القدرة على صياغتها وكتابتها.

مقدمة :

أولاً: رسالة ورؤية المنظمة؛

ثانياً: القيم والأهداف.

- يتمثل المكون الأساس لعملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة بيان رسالة ورؤية المنظمة أو وصف أو إعلان لماذا Why انخرطت المنظمة في العمل ، مما يوفر إطاراً أو بيئة تصاغ داخلها الاستراتيجيات.
- ذلك لأن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مدى مقدرتها على بناء اسم مميز لها استناداً إلى مقدرتها على أن تحدد بدقة الغرض من تواجدها وكذا الطريق الواجب أن تسلكه لتحقيق هذا الغرض ، وما يتبع ذلك من تجنيد موظفيها عبر صياغة هذا المعنى لتحقيق التميز المنشود.
- علماً أن ثمة جملة مشاكل قد تواجه المنظمة نتيجة لعدم تحديدها لرسالة واضحة تسير على هداها ، كدخولها في مجالات عمل مغرية لكنها لا تتناسب مع قدراتها ومزاياها ، فضلاً عما ستواجهه من صعوبة في إحداث التغيير وخلق قيم معينة لديهم.

أولاً: رسالة ورؤية المنظمة:

١ - مفهوم بيان الرسالة (Mission statement):

بيان الرسالة هو عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة ، وتميزها عن غيرها من المنظمات ، وتوضح الرسالة سبب تواجد المنظمة ، وإطار نشاطها ، وتحتوي على تطلعات أصحاب المصلحة.



إن أهم ما يميزها إذن يتمثل في كونها تعبر عن السبب الرئيس أو المبرر الذي وجدت من أجله المنظمة.

نماذج لبيان الرسالة

رسالة جامعة الملك فيصل:

خدمة المجتمع من خلال التميز في التعليم والتعلم المستمر والبحث العلمي الرصين المتصل بقضايا المجتمع ، والإدارة الفاعلة ، وتطوير القيادة ، والشاركة المجتمعية لتحقيق الإثراء المتبادل.

رسالة شركة نادك:

تقديم أغذية وخدمات ذات جودة عالية تتواءم وتتفوق متطلبات المستهلك – تحقيق تطلعات المساهمين وذلك من خلال التوظيف الأمثل لقدرات الشركة البشرية ومواردها المالية والطبيعية – أن تكون جميع ممارسات وأنشطة الشركة متوائمة مع قيم ونقايد المجتمع والبيئة.

٢ - مفهوم بيان الرؤية (Vision statement):

توضح الرؤية الاستراتيجية إلى أين تحتاج المنظمة أن تتجه ، فهي تعني بالتطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً؛

إنها إذن تعبير عما تريد المنظمة أن تصير إليه؛

أي أن الأمر يتعلق بالإجابة عن المدى الذي تريد أن تذهب إليه استراتيجياً ، فهي تعكس نوايا الاستراتيجية (إلى أين ؟ ، وليس كيف ؟)

أنها كذلك فلسفة لتوجيه المنظمة وصورة منظورة يعبر عنها في شكل هدف والتزام واضحين.

تظهر الرؤية في شكل تحد - (مثلاً : أن تكون المنظمة من بين الرواد الخمس الأوائل عالمياً خلال الخمس سنوات المقبلة) -

نماذج لبيان الرؤية

رؤية جامعة الملك فيصل:

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

رؤية شركة نادك:

أن تكون ((نادك)) المنتجة والمصنعة والمسوقة الأولى للمواد الغذائية في الشرق الأوسط.

٣ - صياغة رسالة المنظمة:

إن الخطوة الأولى المهمة في عملية صياغة بيان الرسالة هي إدراك تعريف أو تحديد النشاط ، أو مجال عمل المنظمة ، ويعني ذلك الإجابة على ما يلي :

ما هو نشاطنا ؟ أو مجال نشاط عملنا ؟ وماذا يجب أن يكون أو يؤول (مجال الرؤية)

ويرى أحد العلماء في مجال نشاط الأعمال وهو ديريك أبل (D. Abell) ، أن الشركة يجب أن تقوم بتعريف نشاطها وفقاً لثلاثة أبعاد وهي:

- من المطلوب إشباع حاجاته (مجموعة العملاء)؛
 - ما هي الحاجات المطلوب حاجاتها؟
 - كيف يتم إشباع حاجات العملاء ؟ (بأي المهارات أو المعرفة أو الكفاءات المتميزة ؟)
- وفي سبيل تحقيق ذلك يقترح ديريك أبل تحديد العمل من خلال التوجه بالمستهلك بدلاً عن التوجه بالمنتج.

٤ - خصائص الرسالة الفاعلة:

- الوضوح ودقة التعبير؛
- التكيف مع بيئة المنظمة؛
- تحقيق التكامل بين وحدات المنشأة؛
- الجمع بين التحدي والواقعية؛
- إثارتها لمشاعر وعواطف إيجابية تجاه المنظمة؛
- توليدها الانطباع بأن الشركة ناجحة ، ولديها توجه واضح؛
- الاستجابة لتطلعات أصحاب الصلحة.

٥ - عناصر الرسالة الفاعلة:

- لأجل أن تؤدي الرسالة أغراضها بفعالية ونجاح ، كان لا بد من اشتغالها على العناصر التالية:
- مجال العمل (المنتجات والعملاء)، ومآلاته المستهدفة؛
- المزايا التنافسية (competitive Advantages) ؛ والكفاءات المحورية (Core Competencies)؛
- ثقافة المنظمة والقيم الرئيسة للمنظمة أو المعايير القيادية الهادفة التي تقود وتشكل سلوك العاملين بها؛
- الأهداف والغايات الرئيسية.

ثانياً: القيم والأهداف:

١ - القيم (Values):

تحدد قيم المنظمة سلوك المديرين والموظفين داخلها ، وكيف يعتزم المدراء إدارة شؤون العمل، فضلاً عن نوع التنظيم الذي يعتزمون بناءه لمساعدة المنظمة في تحقيق رسالتها؛
وفضلاً عن ذلك ينظر إليها كأساس للثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) هي عبارة عن القيم والعادات والمعايير التي تحكم الكيفية التي يعمل بها الموظفون لتحقيق رسالة المنظمة، فهي بذلك تعد أحد المصادر المهمة للميزة التنافسية.

وتتمثل أهمية القيم بالنسبة للمنظمة في كونها:

- تحدد الإطار الموجه للسلوك داخل المنظمة؛
- تساعد المنظمة على تبني رسالتها وخلق ميزة تنافسية؛
- تساعد على احترام مصالح الأطراف ذات المصلحة؛
- تساعد على خلق الانسجام والتحرر من الأنا والذاتية؛
- تعكس الخصائص الفعالة التي تقدرها المنظمة وتوقعها من منسوبيها ومن المجتمع، وتحدد دائرة التزامها؛
- تساهم في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

نموذج عن القيم في جامعة الملك فيصل

القيم:

تعتمد جامعة الملك فيصل وفقاً للشريعة الإسلامية القيم التالية في اتخاذ قراراتها وصياغة أهدافها والتي تتضمن:

- الريادة؛
- المسؤولية الاجتماعية؛
- الالتزام بالتعلم المستمر؛
- الإبداع؛
- النزاهة.

نموذج عن القيم في تكساس للمعدات (T.I.)

القيم (Values):

وضعت تي آي (T.I) قيما مشتركة ومعتقدات، والتي توحدنا كشركة، وتوجه تصرفاتنا وقراراتنا.

الاستقامة (Integrity):

نحن نحترم ونقدر الناس من خلال معاملتنا الآخرين كما نحب أن نعامل، ونكون أمناء نمثل أنفسنا ومقاصدنا بصدق.

الابتكار (Innovation):

نحن نتعلم ونبتكر بإدراك وفهم أن الملل من الوضع الراهن يؤدي إلى نمو النشاط كذلك المو الشخصي، نتصرف بجسارة وبريادة اتجاهات وفرص جديدة للعمل والنشاط.

الالتزام (Commitment):

نحن نتحمل مسؤولية أن نكون أفضل الحالات التنافسية من أجل T.I. نحن نلتزم بالفوز من أجل تكريس أنفسنا لجعل T.I هي الفائزة.

٢ - الأهداف والغايات الرئيسية (Major Goals & objectives):

- وتمثل حالة ومستقبلية مرغوبة، أو غرضا تحاول المنظمة تحقيقه تشتق من رسالة المنظمة ورؤيتها.
- والغرض من الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.
- أو هي عبارة عن التزام محدد لتحقيق نتائج معينة خلال مدة زمنية محددة.
- تأتي مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة عقب الانتهاء من تحديد الرسالة والرؤية وبعد صياغة بعض القيم الرئيسة.

٣ - خصائص الأهداف الجيدة أو الذكية (Smart):

- تكون محددة (Specific)؛
- قابلة للقياس (Measurable)؛
- قابلة للتحقيق وفيها نوع من التحدي (Attainable)؛
- موجهة لتحقيق النتائج (Results-oriented)؛
- محددة في الزمن (Target dates).

نهاية المحاضرة الثانية

المحاضرة الثالثة (تحليل البيئة الخارجية)

أهداف المحاضرة :

١. تعريف الطالب بالتحليل البيئي وعناصره المختلفة.
٢. إدراك الطالب لأهمية التحليل البيئي في تحقيق المزايا التنافسية ومواجهة تحديات القوى البيئية المتعددة.
٣. فهم مدلول الصناعة وهيكل الصناعة والمتغيرات المختلف التي تحكمها.
٤. إكساب الطالب القدرة على ممارسة التحليل البيئي.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- التحليل البيئي؛
- تحليل البيئة الخارجية الكلية؛
- تحليل البيئة الخاصة؛
- نموذج ((بورتر)) لتحليل الصناعة.

مقدمة :

يكتسي التحليل البيئي أهمية بالغة في نموذج الإدارة الاستراتيجية الساعي دوماً إلى ترقية وتعزيز تنافسية المنظمة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار. أن دراسة وتحليل بيئة المنظمة بأقسامها المختلفة، من خلال جمع المعلومات الأساسية عنها، يأتي في مقدمة نجاح استراتيجية المنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية وفي مقدمتها الميزة التنافسية؛ وإذا علمنا أن الاستراتيجية في حد ذاتها هي الأساس في التعامل مع التقلبات البيئية المختلفة خاصة في ظل بيئة الأعمال الراهنة وما يميزها من تقلبات، أدركنا أهمية التحليل البيئي بالنسبة للمنظمة.

أولاً : التحليل البيئي :

١ - التحليل البيئي :

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

- تحديد العوامل وطبيعتها؛
- تحديد اتجاهات هذه العوامل؛
- تحديد طبيعة التأثير ومستواه.

٢ - مفهوم بيئة الأعمال :

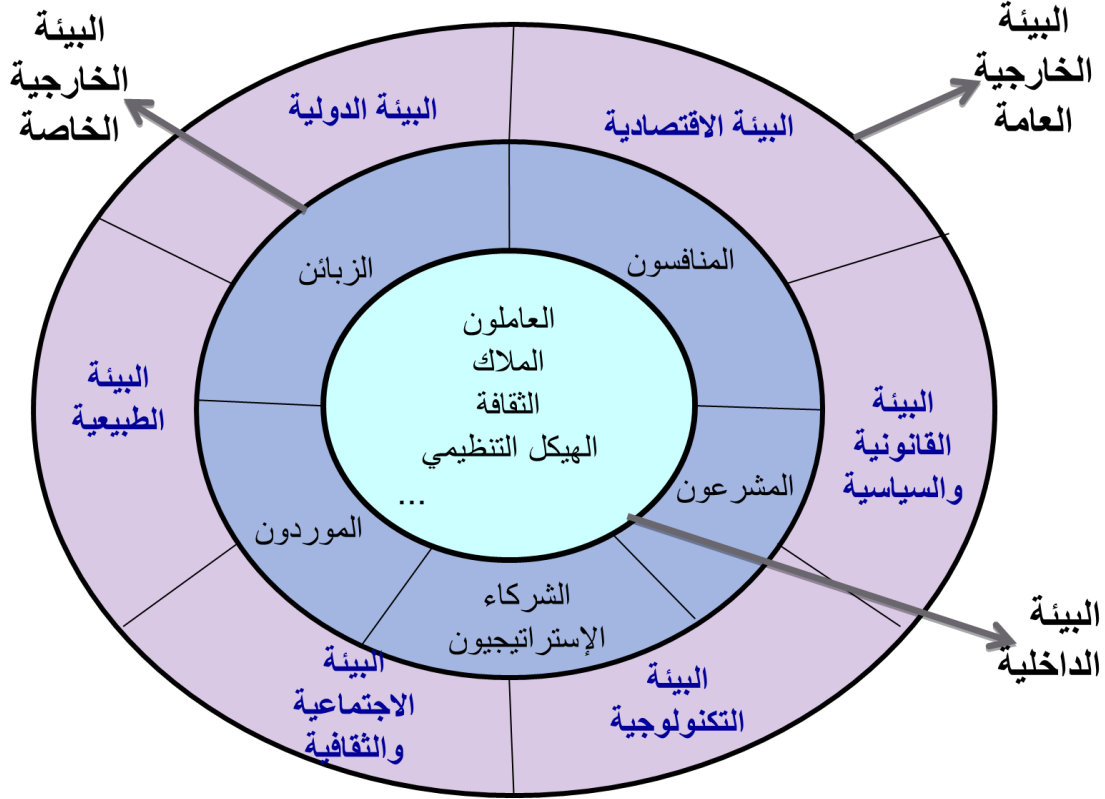
تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم البيئة، ففي الوقت الذي يرى فيه البعض بأنها تمثل جملة العناصر المحيطة بالشيء أي أنها تعكس جملة المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والطبيعية التي تحيط بالمؤسسة. فإن هناك من يرى بأنها تشمل كافة العوامل والظروف والمتغيرات التي تواجه المؤسسة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي، سواء تعلق الأمر بعناصر داخل المؤسسة أم خارجها.

٣ - مستويات التحليل البيئي :

تماشيا مع هذا التوجه الأخير فإن التحليل البيئي يختص بالمستويات التالية :

- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (تحديد نقاط القوة والضعف)؛
- تحليل البيئة الخارجية (العامة والتنافسية) وينتهي تحليل البيئة الحالية والمستقبلية التي تميز مجال نشاط المنظمة.

مستويات البيئة



ثانيا : تحليل البيئة الخارجية العامة (الكلية) :

تضم البيئة الخارجية مختلف المتغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر.

يتم تحليل البيئة الكلية بتناول جملة المتغيرات المحددة في تحليل (PEST) :

القوى السياسية والقانونية (Political)

القوى الاقتصادية (Economical)

القوى الاجتماعية والثقافية (Social)

القوى التكنولوجية (Technological)

١ - القوى الاقتصادية :

ونعني بها الإطار الاقتصادي العام الذي تتواجد ضمنه المنظمة، بما له من تأثير على الصحة العامة ورفاهية الشعب وقدراته الشرائية، وهو ما سيؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق معدل كاف على استثماراتها لذا كان لابد من الاهتمام بجملة مؤشرات سياسية:

- معدل النمو الاقتصادي
- سعر الفائدة
- معدل الدخل
- سعر صرف العملة
- اتجاه الأسعار نحو التضخم
- معدل الضرائب
- الموارد المتاحة

٢ - القوى التكنولوجية :

يكمن تأثير التكنولوجيا في اعتبارها الأساس للثورة الإبداعية في مجال تطوير المنتجات، حيث استطاعت التكنولوجيا تحويل منتجات راسخة إلى منتجات متقدمة، بالإضافة إلى خلق احتمالات ابتكار منتجات جديدة، الأمر الذي يزيد من عوائق الدخول للصناعة ويساهم في إعادة تشكيل الصناعة لذا وجب الاهتمام بجملة عناصر :

- المستوى التكنولوجي للبلد؛
- سرعة تطور التكنولوجيا؛
- تكلفة التكنولوجيا؛
- الحكومة الالكترونية؛
- التجارة الالكترونية؛
- أنظمة الدفع؛
- مراكز البحث والتطوير؛
- الجامعات ومراكز البحث.

٣ - القوى الديمغرافية :

يجب الاهتمام بخصائص الأشخاص اللذين يمثلون مصدر الطلب على منتجات المنظمة، من حيث حجمهم وكثافتهم وتحركاتهم وتوزيعهم الجغرافي، من خلال تحليل:

الجنس؛

العمر؛

مستويات الدخل؛

التركيبة العرقية؛

التعليم؛

تركيبة الأسرة؛

الموقع الجغرافي؛

معدلات الولادة.. .

٤ - القوى الاجتماعية والثقافية:

تشير إلى الطريقة التي تتغير بها القيم الاجتماعية، وكثيره من القوى فإن التغير الاجتماعي تنتج عنه فرص وتهديدات. ويتم الأخذ في الاعتبار:

▪ التقاليد؛

▪ القيم؛

▪ الاتجاهات؛

▪ الاعتقادات؛

▪ الأذواق؛

▪ أنماط السلوك.... .

٥ - القوى السياسية والقانونية:

وهي حصيلته للتغيرات في القوانين واللوائح في بيئة المنظمة. وتنتج من التطورات السياسية والقانونية في المجتمع، وتؤثر بشكل كبير على منظمات الأعمال. ويلاحظ ذلك من خلال:

- الاتجاه المتنامي نحو الخصخصة والتشريعات المرتبطة به؛
- وضع الحكومات للوائح المؤثرة على هيكل المنافسة.

وهكذا وجب الاهتمام بجملة عناصر:

- النظام السياسي؛
- مدى الاستقرار السياسي؛
- تحرير الأسواق؛
- تشريعات العمل
- قوانين الشركات....

ثالثاً : تحليل البيئة الخاصة :

١ - أهمية تحليل بيئة الصناعة :

وفقاً للمقاربة الهيكلية فإن "هيكل الصناعة يمارس تأثيراً كبيراً وحاسماً على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها إزاء ذلك"، فالعامل الأول، كما يقول بورتير (M.Porter)، الذي يحدد مردودية منظمة ما تنشط في صناعة معينة ليس سوى جاذبية هذه الصناعة في حين يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية لهذه المنظمة في مواجهة منافسيها في نفس الصناعة؛ وتعكس هذه الوضعية المركز التنافسي للمنظمة.

٢ - تعريف الصناعة، والقطاع :

- **يقصد بالصناعة** مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض، هذه المنتجات أو الخدمات تؤدي إلى إشباع نفس الحاجات الأساسية للعميل أو المستهلك.

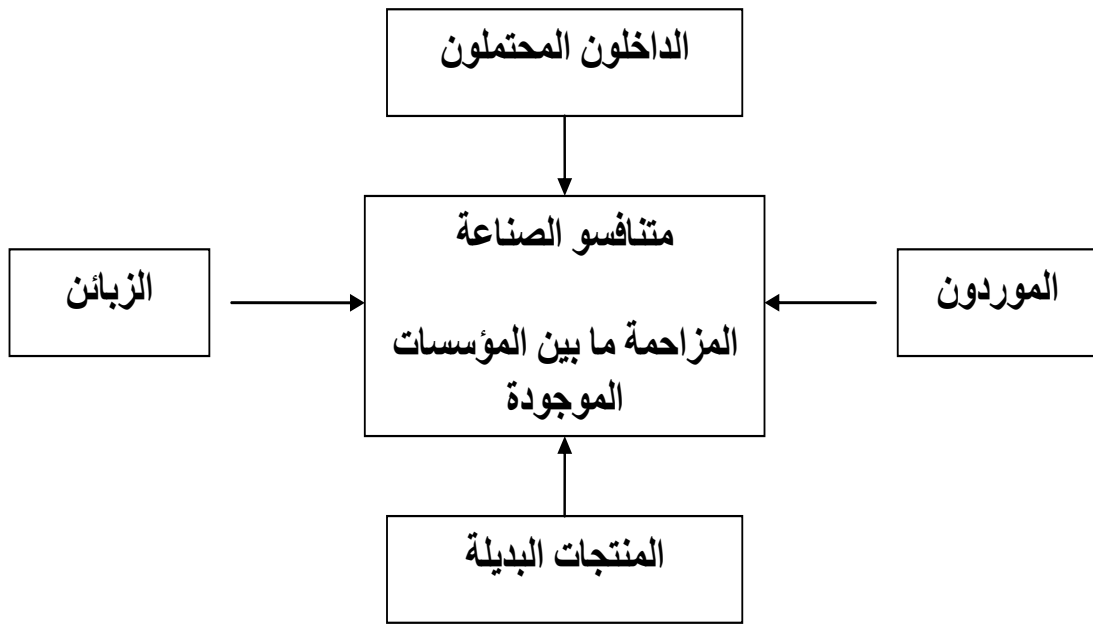
- **أما القطاع** فهو عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معاً إلى حد بعيد، والصناعة جزء من القطاع، مثال قطاع الاتصالات يشمل صناعيتين هما صناعة معدات الاتصالات، وصناعة خدمات الاتصالات.

٣ - الصناعة والسوق و هيكل الصناعة:

هناك علاقة بين **الصناعة والسوق**، فمن خلال الصناعة يتم تحديد أقسام السوق market segments، وأقسام السوق هي مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما، ويمكن تمييزهم على أساس خصائصهم المتفردة ومطالبهم المحددة، فمثلاً في صناعة الحاسب الشخصي هناك أقسام مختلفة يرغب فيها المستهلكون من حواسيب مكتبية وحواسيب محمولة، ولذلك فإن صناع الحاسب الشخصي يدركون وجود هذه الأقسام المختلفة من السوق.

أما **هيكل الصناعة**، فيشمل مجموع الخصائص الفنية والاقتصادية للصناعة المعينة.

ثالثا : نموذج بورتر (M.Porter) لتحليل الصناعة:



١ - المنافسة بين الشركات القائمة:

ويقصد بذلك كثافة وحدة المنافسة بين الشركات القائمة داخل الصناعة، والمقصود بالمنافسة الصراع التنافسي بين الشركات في صناعة ما للفرز بحصة سوقية. ومن أهم العوامل المؤثرة فيها:

- درجة نمو الصناعة؛
- نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة؛
- مدى إمكانية تمييز المنتج؛

٢ - تهديد دخول منافسين جدد محتملين :

لا يمكن تجاهل الداخلين المحتملين للصناعة خاصة بالنظر إلى ما يحملونه معهم من قدرات جديدة وموارد فريدة، مع الرغبة في امتلاك حصة من السوق وهو ما يؤدي إلى :

- انخفاض في أسعار العرض؛
- ارتفاع في تكلفة المنظمات المتواجدة في الصناعة؛
- تقليص مردودية هذه المنظمات؛

ومن عوائق الدخول للصناعة أمام هؤلاء :

- الولاء للماركة؛
- مزايا التكلفة المطلقة؛
- اقتصاديات الحجم؛
- تكاليف تحول المستهلك؛
- اللوائح والأنظمة الحكومية؛

٣ - قوة المساومة لدى الزبائن (المشتريين) :

يقصد بالمشتريين في الصناعة الأفراد الذين يستهلكون منتجاتها، ويقصد بقوة المساومة عند المشتريين قدرة المشتريين على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها الشركات في الصناعة. وهم عادة ما يفاوضون على الأسعار المنخفضة مع الخدمات الواسعة والجودة الممتازة، وبالتالي يشكلون تهديداً على تنافسية المنظمة ومردوديتها.

إن قوة مساومة الزبائن تتحقق وتشتد مع تحقق الشروط التالية :

- أن تكون مجموعات الزبائن مركزة وأن تمثل مشترياتهم كميات كبرى من مبيعات الصناعة تكون شديدة الأثر على النتائج؛
- أن تمثل المشتريات جزءاً هاماً من تكاليف الزبائن بحيث يكونوا أكثر حساسية للسعر؛
- أن تكون تكاليف تحويلهم إلى منتجات بديلة ضعيفة؛
- أن تكون لديهم إمكانيات التكامل الأمامي؛
- أن يمتلكوا المعلومات الكافية عن الأسعار والسوق.

٤ - قوة المساومة لدى الموردين (المجهزين) :

ويمارسون هذا التهديد إما برفع الأسعار أو تخفيض مستويات الجودة للمنتجات التي يوردونها. إن قوة مساومتهم تتحقق وتشتد مع تحقق الشروط التالية؛

- أن تكون هذه المجموعات منظمة و متمركزة في السوق؛
- أن تشكل منتجاتها عنصراً مهماً ضمن منتجات زبائنهم؛
- أن يكون لديها زبائن مهمين من خارج الصناعة؛
- أن تتميز منتجاتها بالجودة وأن تحاط بتكاليف تحول مهمة؛
- أن تكون لديها إمكانيات للتكامل الخلفي.

٥ - تهديد المنتجات البديلة :

ويقصد بذلك وجود أو عدم وجود بدائل من المنتجات لمنظمات من خارج الصناعة تحل محل منتجات المنظمات الموجودة بالصناعة، علماً أن جودة البديل وتكلفته تلعبان دوراً مهماً في جدية هذا التهديد، وكذا درجة تقبله من العميل.

ومن هنا فإن كل منظمات الصناعة هي بالمعنى الواسع في منافسة مع الصناعات التي تنتج منتجات بديلة؛ مما يؤثر على جاذبية الصناعة.

نهاية المحاضرة الثالثة

المحاضرة الرابعة (تحليل بيئة الصناعة)

أهداف المحاضرة :

١. تعريف الطالب بأهم العناصر المشكلة لبيئة الصناعة.
٢. فهم مدلول الصناعة وهيكل الصناعة والمتغيرات المختلف التي تحكمها.
٣. إدراك الطالب لأهمية تحليل بيئة الصناعة في تحديد جاذبية الصناعة والمردودية المتوقعة بها، واكسابه القدرة لتحليل بيئة الصناعة وفقا لنموذج ((بورتر))).

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- بيئة الخاصة:
- نموذج ((بورتر)) لتحليل الصناعة.

مقدمة:

يكتسي التحليل البيئي أهمية بالغة في نموذج الإدارة الاستراتيجية الساعي دوما إلى ترقية وتعزيز تنافسية المنظمة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار. أن دراسة وتحليل بيئة المنظمة بأقسامها المختلفة، من خلال جمع المعلومات الأساسية عنها، يأتي في مقدمة نجاح استراتيجية المنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية وفي مقدمتها الميزة التنافسية؛ وإذا علمنا أن بيئة الصناعة (البيئة التنافسية)، هي البيئة الأكثر مباشرة وارتباطا والتصاقا، وبالتالي تأثيرا في المنظمة، كان لا بد من العناية بها وتحليلها وأخذها بشكل أساس ضمن استراتيجيتها.

أولا : بيئة الصناعة:

١ - أهمية تحليل بيئة الصناعة:

وفقا للمقاربة الهيكلية فإن " هيكل الصناعة يمارس تأثيراً كبير وحاسماً على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها إزاء ذلك ".
فالعامل الأول ، كما يقول بورتر (M.Porter) ، الذي يحدد مردودية منظمة ما تنشط في صناعة معينة ليس سوى **جاذبية هذه الصناعة**؛
في حين يتمثل **العامل الثاني** في **الوضعية التنافسية النسبية** لهذه المنظمة في مواجهة منافسيها في نفس الصناعة؛ وتعكس هذه الوضعية **المركز التنافسي للمنظمة**.

٢ - تعريف الصناعة، والقطاع:

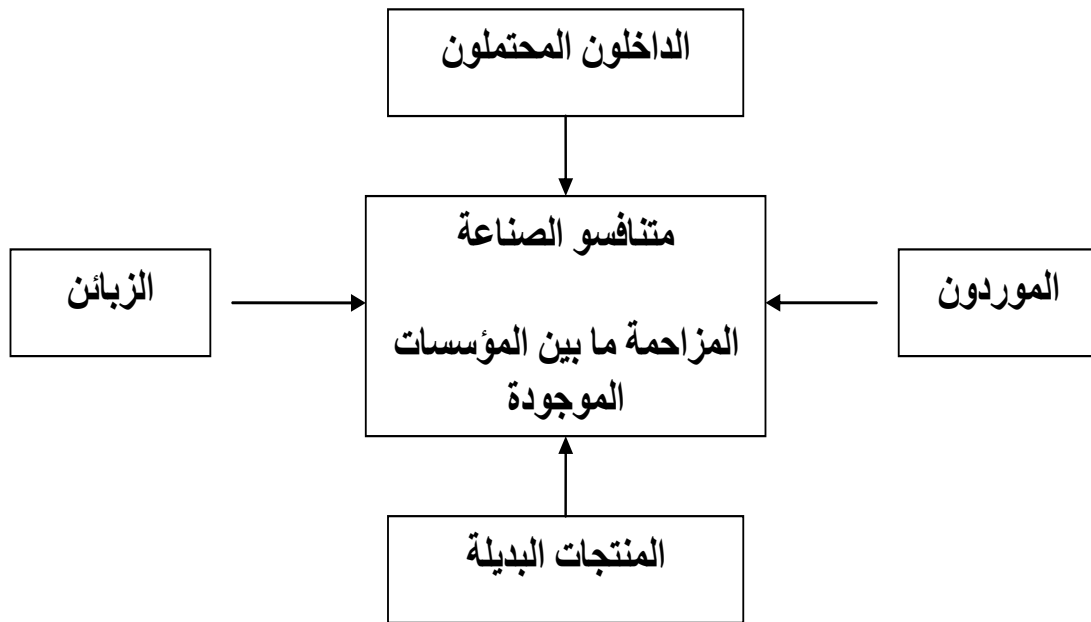
- **يقصد بالصناعة** مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض، هذه المنتجات أو الخدمات تؤدي إلى إشباع نفس الحاجات الأساسية للعميل أو المستهلك.
- **أما القطاع** فهو عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معاً إلى حد بعيد، والصناعة جزء من القطاع، مثال قطاع الاتصالات يشمل صناعيتين هما صناعة معدات الاتصالات، وصناعة خدمات الاتصالات.

٣ - الصناعة والسوق وهيكل الصناعة:

هناك علاقة بين **الصناعة والسوق** ، فمن خلال الصناعة يتم تحديد أقسام السوق market segments ؛ **أقسام السوق** هي مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما ، ويمكن تمييزهم على أساس خصائصهم المتفرقة ومطالبهم المحددة، فمثلاً في صناعة الحاسب الشخصي هناك أقسام مختلفة يرغب فيها المستهلكون من حواسيب مكتبية وحواسيب محمولة، ولذلك فإن قطاع الحاسب الشخصي يدركون وجود هذه الأقسام المختلفة من السوق.

أما هيكل الصناعة؛ فيشمل مجموع الخصائص الفنية والاقتصادية للصناعة المعنية.

ثانياً : نموذج بورتر (M.Porter) لتحليل الصناعة



١ - شدة المنافسة والمزاحمة بين الشركات القائمة:

ويقصد بذلك كثافة وحدة المنافسة بين الشركات القائمة داخل الصناعة، والمقصود بالمنافسة الصراع التنافسي بين الشركات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية. ومن أهم العوامل المؤثرة فيها:

- درجة نمو الصناعة؛
- نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة (أي أن الصناعات التي تكون فيها التكاليف الثابتة مرتفعة خاصة بنسبتها إلى القيمة المضافة المحققة فيها فإن ذلك يعني ضعف الأداء من خلال ضعف القيمة المضافة)؛
- درجة تمركز المتنافسين؛
- مدى إمكانية تمييز المنتج؛

والخلاصة أنه يمكن القول:

ان توفر أكبر ربحية لمعظم المتنافسين في الصناعة، يرتبط بمدى تميز هذه الصناعة بنمو مرتفع، ودرجة تمركز عالية للمنظمات المتنافسة المشاركة، فضلاً عن تكاليف ثابتة نسبية أقل، ومدى واسع لإمكانية تمييز المنتج.

٢ - تهديد دخول منافسين جدد محتملين؛

لا يمكن تجاهل الداخلين المحتملين للصناعة خاصة بالنظر إلى ما يحملونه معهم من قدرات جديدة وموارد فريدة، مع الرغبة في امتلاك حصّة من السوق وهو ما يؤدي إلى:

- انخفاض في أسعار العرض؛
- ارتفاع في تكلفة المنظمات المتواجدة في الصناعة؛
- تقليص مردودية هذه المنظمات.

ومن عوائق الدخول للصناعة أمام هؤلاء؛

- الولاء للماركة وتميز المنتج؛
- التكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج (تموقع جيد أو نفاذ ملائم لوسائل الإنتاج أو امتلاك تكنولوجيا المنتج أو التمتع بمنحنى خبرة عالية)
- اقتصاديات الحجم؛
- النفاذ إلى قنوات التوزيع؛
- تكاليف تحول المستهلك؛
- سياسة الحكومة.

٣ - قوة المساومة لدى الزبائن (المشتريين)؛

يقصد بالمشتريين في الصناعة الأفراد الذين يستهلكون منتجاتها، ويقصد بقوة المساومة عند المشتريين قدرة المشتريين على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها الشركات في الصناعة. وهم عادة ما يفاوضون على الأسعار المنخفضة مع الخدمات الواسعة والجودة الممتازة، وبالتالي يشكلون تهديدا على تنافسية المنظمة ومردوديتها.

إن قوة مساومة الزبائن تتحقق وتشتد مع تحقق الشروط التالية؛

- أن تكون مجموعات الزبائن مركزة وأن تمثل مشترياتهم كميات كبرى من مبيعات الصناعة تكون شديدة الأثر على النتائج؛
- أن تمثل المشتريات جزءا هاما من تكاليف الزبائن بحيث يكونوا أكثر حساسية للسعر؛
- أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة؛
- أن تكون لديهم إمكانيات التكامل الأمامي؛
- أن يمتلكوا المعلومات الكافية عن الأسعار والسوق.

٤ - قوة المساومة لدى الموردين (المجهزين)؛

ويمارسون هذا التهديد إما برفع الأسعار أو تخفيض مستويات الجودة للمنتجات التي يوردونها. إن قوة مساومتهم تتحقق وتشتد مع تحقق الشروط التالية؛

- أن تكون هذه المجموعات منظمة ومتمركزة في السوق؛
- أن تشكل منتجاتها عنصرا مهما ضمن منتجات زبائنهم؛
- أن يكون لديها زبائن مهمين من خارج الصناعة؛
- أن تتميز منتجاتها بالجودة وأن تحاط بتكاليف تحول مهمة؛
- أن تكون لديها إمكانيات للتكامل الخلفي.

٥ - تهديد المنتجات البديلة:

هناك قوى أخرى لتحديد جاذبية الصناعة تؤثر جزئياً في النشاط الاستراتيجي للمنظمة، وتتمثل في وجود أو عدم وجود بدائل من السلع والخدمات لمنظمات من خارج الصناعة، تحل محل منتجات المنظمات العاملة فيها؛ علماً أن جودة البديل وتكلفته تلعب دوراً أساسياً في جدية هذا التهديد ودرجة تقبله من الزبون...

ومن هنا فإن كل منظمات الصناعة هي بالمعنى الواسع في منافسة مع الصناعات التي تنتج منتجات بديلة؛ مما يؤثر على جاذبية الصناعة.

ملاحظة:

إذا كانت المسألة الأولى، في التحليل الهيكلي، لنجاح المنظمة ترتبط **بهيكل الصناعة ومدى جاذبيته**، فإن المسألة 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 استراتيجية معينة للتنافس (سيتم التطرق إليها ضمن موضوعات الخيار الاستراتيجي).

نهاية المحاضرة الرابعة