اسم المقرر

إدارة استراتيجية

الفصل الدراسي الأول 1435 – 1436

عذبb الكلام / المستوى السابع د. أحمد عبدالرحمن بلالي

المحاضرة الأولى

(طبيعة الإدارة الاستراتيجية : مدخل مفاهيمي).

أهداف المحاضرة :

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

مقدمة :

أولا: المفاهيم الأساسية في الإدارة الاستراتيجية؛

ثانيا: مستويات الإدارة الاستراتيجية؛

ثالثا: عمليات الإدارة الاستراتيجية؛

في ظل بيئة الأعمال الراهنة والتحديات المختلفة للعولمة، فإن محور اهتمام منظمات الأعمال، يرتكز 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 الإستراتيجية.

وإذا سلمنا بأن استمرارية المنظمات أنما هي رهن بمدى تكيفها وتواؤمها مع بيئة الأعمال من خلال الاستراتيجيات المنتجهه، فإننا سنحاول من خلال هذه المحاضرة أن نبرز مدى أهمية الإدارة الإستراتجية 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 ١٩٥١ مع نيومان (Newman) عندما تحدث بشكل واضح عن أهمية الاستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية، ثم توالت استعمالات هذه الكلمة بعد ذلك على نطاق واسع. لدينا التعاريف التالية:

أ- تعريف l.Ansoff:

يعرفها (أنصوف) وهو أحد أشهر الكتاب في مجال الإستراتيجية والفكر الإداري على أنها " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها ".

وقد أكد انصوف على أن المنظمة لا يمكن أن تسير بهدف بسيط كالربح ووفق مخططات عملياتية ذات مدد قصيرة جداً كالأهداف المالية لسنة أو سنتين ، و إنما 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 انه 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 "

ومن هنا فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة تتجلى في:

- كونه النظام الذي على أساسه يتم تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكاناتها 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 والخطيط 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 معيارا كافيا 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 الإستراتيجية وتنفيذها ".

ومن هنا يتضح لنا بأن الإدارة الإستراتيجية:

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 لمالكيها.

ب- **تعريف** Mc Fetridge (1995) : 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.

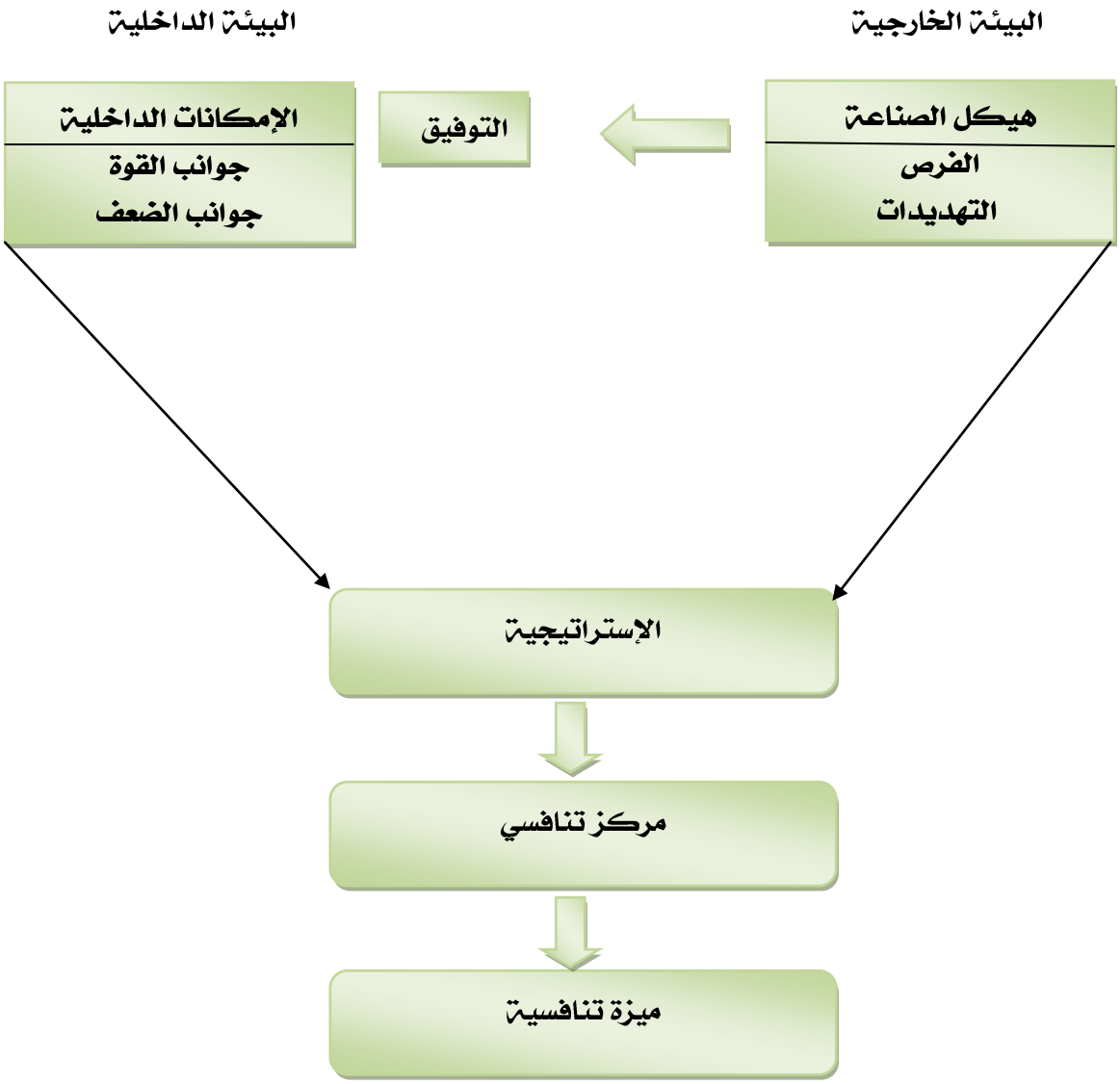
ج- **تعرف** M. Porter : يعرف Porter الميزة التنافسية على أنها " تنشا أساسا من القيمة التي باستطاعة منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة ؛ أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه " ، وهو يرى إلى ذلك بان 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؛
- والجودة؛
- والوقت؛
- والمرونة (مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات).
- وأضاف إليها البعض بعداً خامسا هو الإبداع.

الإستراتيجية كأستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



٥- الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي :

معلوم أن للقرار الاستراتيجي علاقة كبير 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 وتحسن تنافسيتها

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

هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الأعمال الجارية للمنظمة

القرارات التشغيلية والقرارات الاستراتيجية

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

ثانيا: مستويات الإدارة الاستراتيجية:

بالنظر إلى طبيعة وحجم المنظمة فإنه يمكن أن نجد عدة مستويات للإدارة الاستراتيجية تنقسم حسب أكثر التقسيمات شيوعا 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 وتجنيد كافة القدرات والإمكانات فتنفيذ 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 واجراء التصحيحات كلما لزم الأمر.

٢- **استراتيجية وحدات الأعمال:** وضمن هذا المستوى المتعلق بوحدات الأعمال الاستراتيجية، والذي تكون فيه الاستراتيجية مسئولة بشكل مباشر عن تخطيط وتنفيذ وأداء كافة الأنشطة الخاصة بالخطة 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 وتكنولوجيتها.

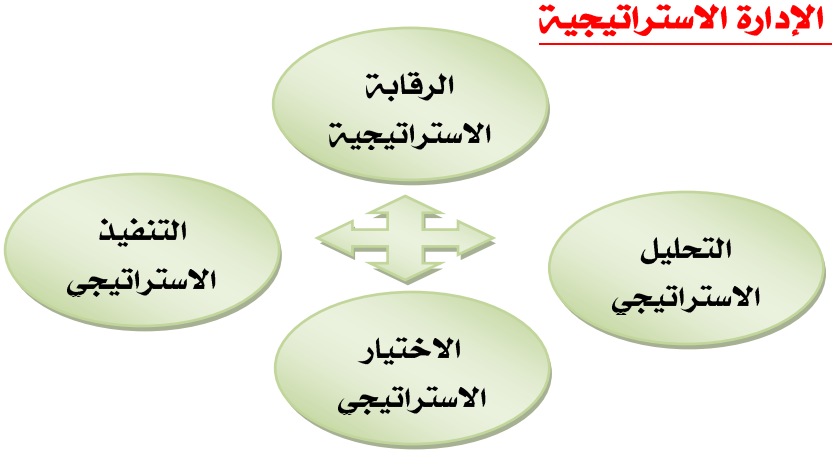
٣- **الاستراتيجية الوظيفية:** اعتبارا لكون الوحدات الاستراتيجية ليست سوى مجموعة من الأنظمة الفرعية والوظائف المتكاملة فيما بينها كوظيفة التموين والإنتاج والتمويل والتسويق، فإن الاستراتيجية الوظيفية تأتي لتنظيم وتفعيل أداء الوظائف بما يخدم الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة وفي مقدمتها الميزة التنافسية، وهكذا فإن الأهداف الاستراتيجية التسويقية أو استراتيجية الإنتاج أو استراتيجية التمويل ليست سوى مداخل وظيفية لتحقيق ذلك.

ثالثا: 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.

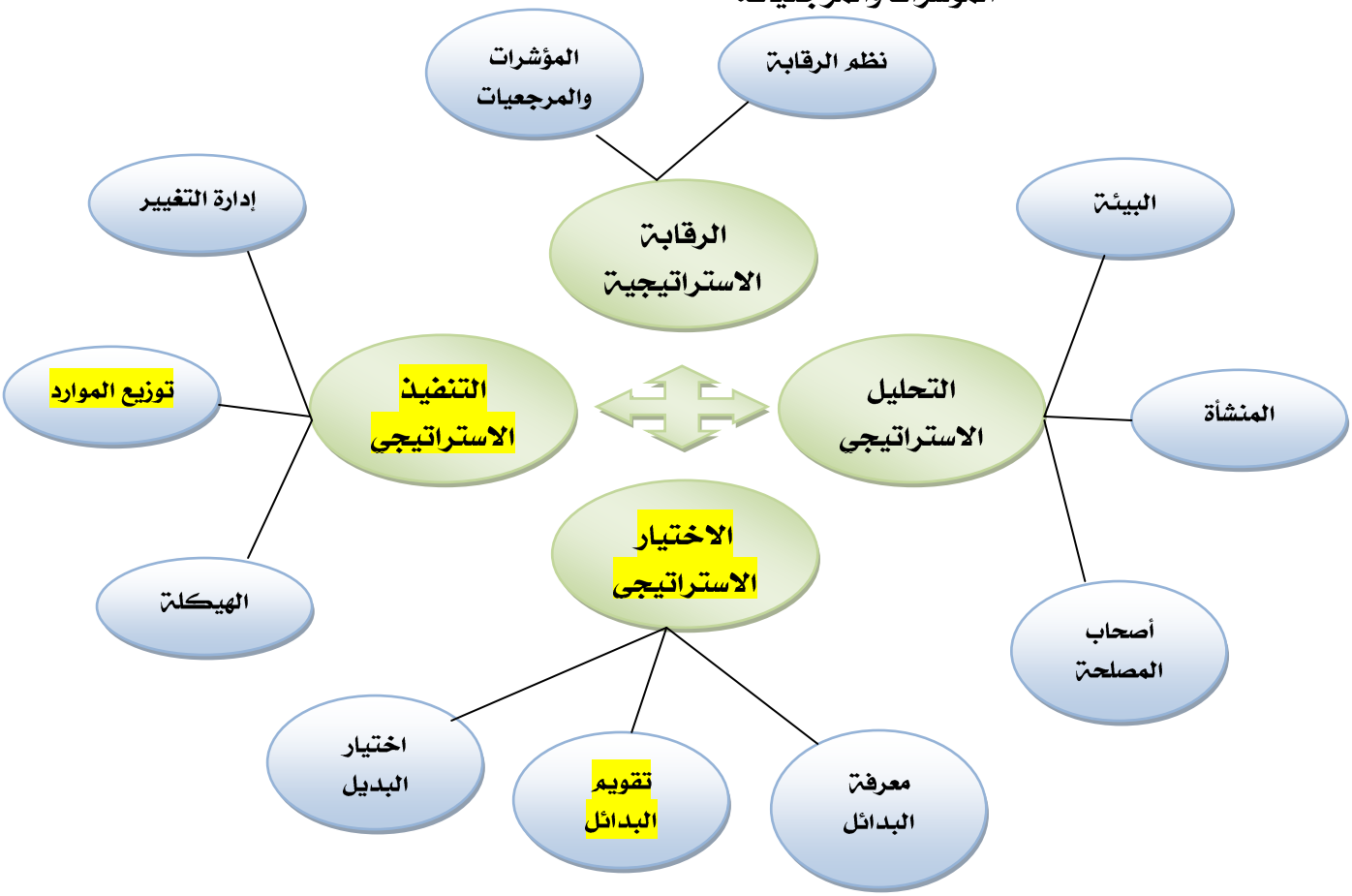
٣- التنفيذ الاستراتيجي:

- 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 و إكسابه القدرة على صياغتها وكتابتها.

مقدمة :

أولا: رسالة ورؤية المنظمة؛

ثانيا: 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 إطارا أو بيئة تصاغ داخلها الاستراتيجيات.
- ذلك لأن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مدى مقدرتها على بناء اسم مميز لها استنادا 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.
- علما 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 ، فضلا 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 ، والشراكة المجتمعية لتحقيق الإثراء المتبادل.

رسالة شركة نادك:

تقديم أغذية وخدمات ذات جودة عالية تتواكب وتفوق 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 وتقاليد 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 استراتيجيا ، 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 المصلحة.

٥- عناصر الرسالة الفاعلة:

لأجل أن تؤدي الرسالة أغراضها بفعالية ونجاح ، كان لا بد من اشتمالها 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، فضلا عن نوع التنظيم الذي يعتزمون بناءه لمساعدة المنظمة في تحقيق رسالتها؛

وفضلا 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 و الذاتية؛
- تعكس الخصائص الفعالة التي تقدرها المنظمة وتتوقعها 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 (lntegrity):

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

الابتكار (lnnovation):

نحن نتعلم ونبتكر بإدراك وفهم أن الملل من الوضع الراهن يؤدي إلى نمو النشاط كذلك المو الشخصي، نتصرف بجرأة وجسارة بريادة 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 العامة)

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. إكساب الطالب القدرة على ممارسة تحليل البيئة الخارجية و الإحاطة بمختلف مكوناتها.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- التحليل البيئي؛
- تحليل البيئة الخارجية الكلية؛

مقدمة :

يكتسي التحليل البيئي أهمية بالغة في نموذج الإدارة الإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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.

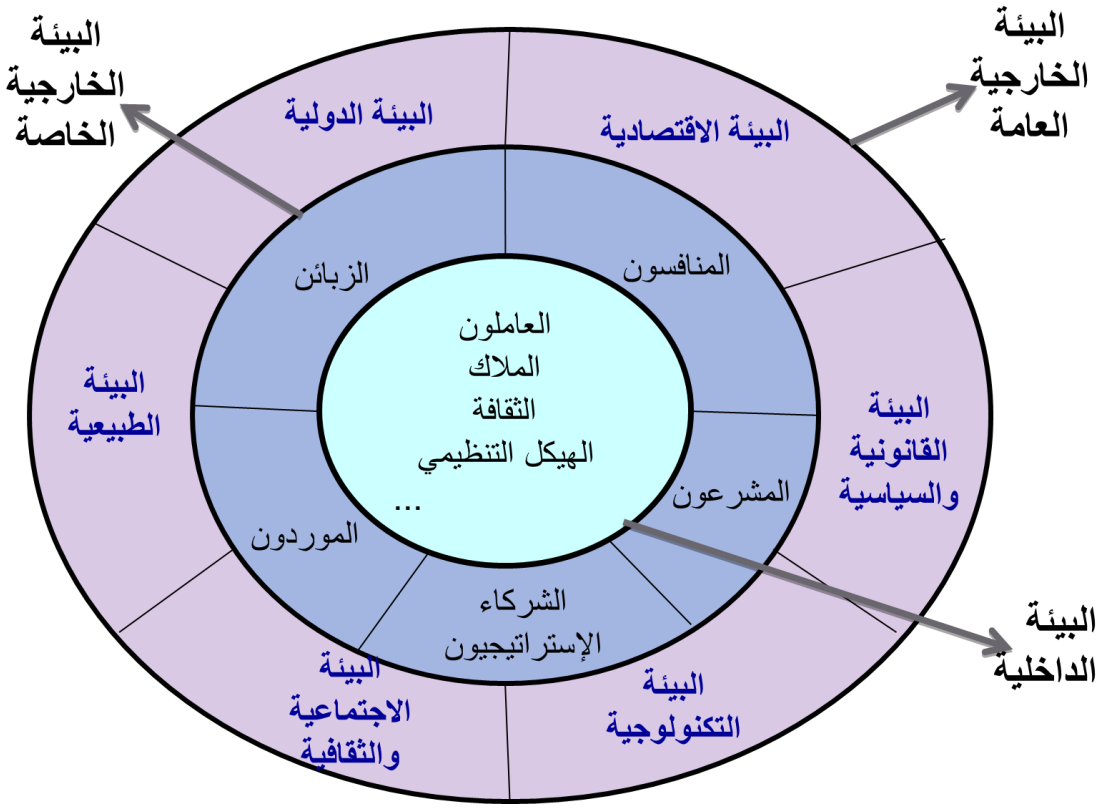
فإن هناك من يرى بأنها تشمل كافة العوامل والظروف والمتغيرات التي تواجه المنظمة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي، سواء تعلق الأمر بعناصر داخل المؤسسة أم خارجها.

٣- مستويات التحليل البيئي :

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

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

مستويات البيئة



ثانيا : تحليل البيئة الخارجية العامة (الكلية) :

تضم البيئة الخارجية مختلف المغيرات الخارجية التي تقع خارج حدود وسيطرة المنظمة والتي تؤثر على المنظمة بشكل غير مباشر، وتشمل الآتي:

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.لتحليل البيئة الخارجية العامة، كان لابد من الاهتمام بجملة مؤشرات أساسية، ومن أهمها:

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

٢- القوى التكنولوجية :

يكمن تأثير التكنلوجيا في اعتبارها الأساس للثورة الإبداعية في مجال تطوير المنتجات، حيث استطاعت التكنلوجيا تحويل منتجات راسخة إلى منتجات متقادمة، بالإضافة إلى خلق احتمالات ابتكار منتجات جديدة، الأمر الذي يزيد من عوائق الدخول للصناعة ويساهم في إعادة تشكيل الصناعة.لتحليل القوى التكنولوجية، نتناول أساسا :

- 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.

يتم تناول السكان بالدراسة والتحليل، سواء من حيث حجمهم أو كثافتهم أو تحركاتهم أو توزعهم الجغرافي.

لتحليل لقوى الديمغرافية، نتناول السكان بالدراسة من حيث:

الجنس؛

العمر؛

مستويات الدخل؛

التركيبة العرقية؛

التعليم؛

تركيبة الأسرة؛

الموقع الجغرافي؛

معدلات الولادة.. .

٤- القوى الاجتماعية :

يجب التنبه إلى الطريقة التي تتغير بها القيم الاجتماعية وتؤثر بها بالتالي على مجالات الأعمال.

وكغيره 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 حصيلة 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، من أهمها:

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

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، وإكسابه 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 وحاسما 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:

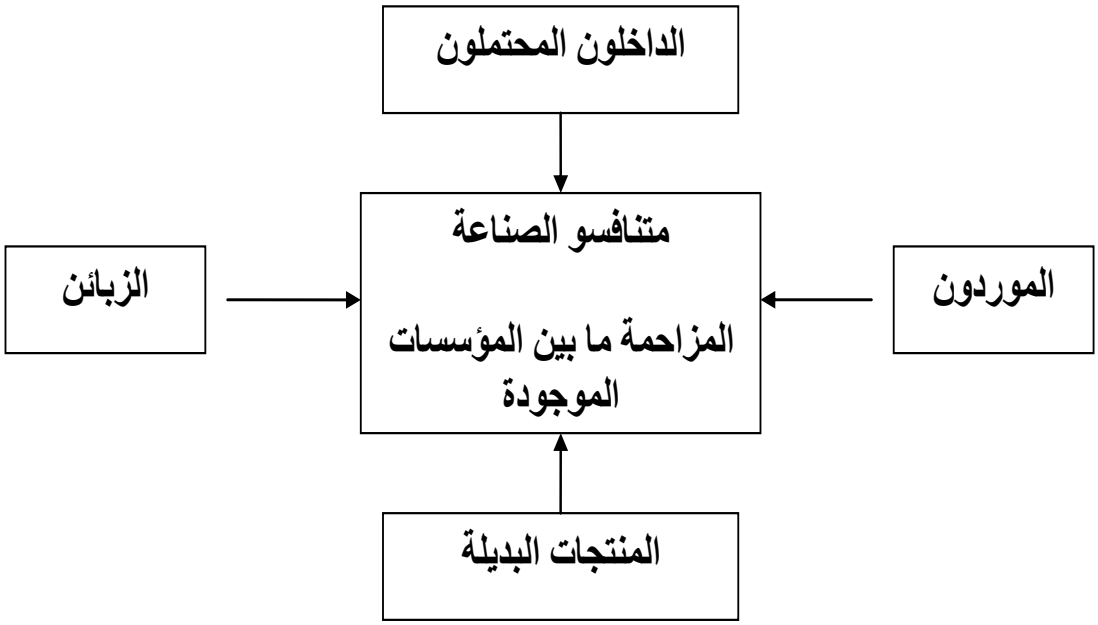
- يقصد بالصناعة مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض، هذه المنتجات أو الخدمات تؤدى إلى إشباع نفس الحاجات الأساسية للعميل أو المستهلك.
- أما القطاع فهو عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معاً إلى حد بعيد، والصناعة جزء من القطاع، مثال قطاع الاتصالات يشمل صناعتين 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؛
وأقسام السوق هي مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما ، ويمكن تمييزهم على أساس خصائصهم المتفردة ومطالبهم المحددة، فمثلاً في صناعة الحاسب الشخصي هناك اقسام 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 المعنية.

ثانيا : 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 تميز 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، فضلا عن تكاليف ثابتة نسبية أقل، ومدى واسع لإمكانية تميز 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 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 (المشترين):

يقصد بالمشترين في الصناعة الأفراد الذين يستهلكون منتجاتها، ويقصد بقوة المساومة عند المشترين قدرة المشترين 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 جزء هاما من تكاليف الزبائن بحيث يكونوا أكثر حساسية للسعر؛
- أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة؛
- أن تكون لديهم إمكانات 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 زبائنها؛
- أن يكون لديها زبائن مهمين من خارج الصناعة؛
- أن تتميز منتجاتها بالجودة وأن تحاط بتكاليف تحول مهمة؛
- أن تكون لديها إمكانات للتكامل الخلفي.

٥- تهديد المنتجات البديلة:

هناك قوى أخرى لتحديد جاذبية الصناعة تؤثر جزئيا في النشاط الاستراتيجي للمنظمة، وتتمثل في وجود أو عدم وجود بدائل من السلع والخدمات لمنظمات من خارج الصناعة، تحل محل منتجات المنظمات العاملة فيها؛ علما أن جودة البديل وتكلفته تلعب دوراً أساسيا 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

المحاضرة الخامسة

(تحليل البيئة الداخلية- تحليل المنشأة-)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب بطبيعة وأهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي.
٢. الوقوف على المداخل المختلفة للتحليل الاستراتيجي للمنشأة.
٣. إكساب الطالب القدرة عل ممارسة التحليل الاستراتيجي للمنشأة.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- طبيعة التحليل الاستراتيجي للمنشأة؛
- التحليل الوظيفي لبيئة المنشأة؛
- تحليل الموارد والكفاءات المحورية؛
- نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية.

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 المنظمة الداخلية، بما تشكله من نقاط قوة وضعف ترهن بشكل جوهري نجاح أو فشل المنظمات، وأن أحدث التطورات في مجال الإدارة الاستراتيجية، ما فتئت تؤكد على أهمية ومحورية موارد المنظمة وكفاءتها المحورية التي تأتي في أصل الميزة التنافسية، كان لا بد من إعطاء هذا الجانب أهمية خاصة في التحليل الاستراتيجي.

أولا: طبيعة تحليل البيئة الداخلية:

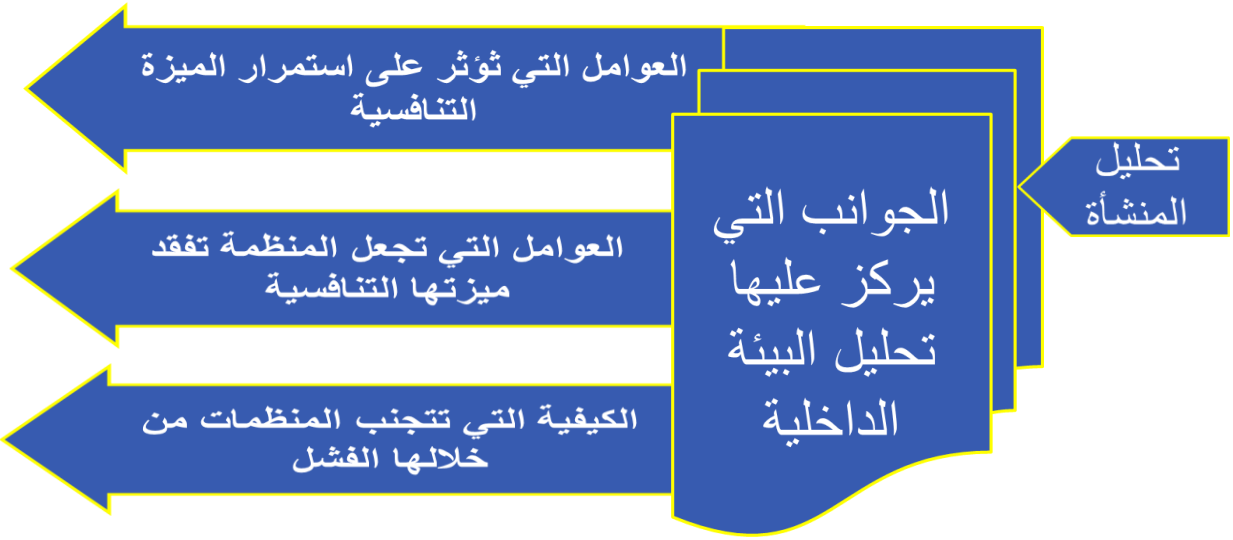
١- مفهوم تحليل البيئة الداخلية:

- يقصد بتحليل البيئة الداخلية، التحليل الداخلي للمنظمة بغرض تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وكذلك الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ويتعلق الأمر بتحليل جملة العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة وتقع ضمن مجال تحكمها.
- يوفر التحليل الداخلي للمديرين المعلومات التي يحتاجون إليها لاختيار الاستراتيجيات، ونموذج العمل وذلك من أجل تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.

٢- الهدف من تحليل المنشأة:

- التعرف على نقاط القوة ؛
- التعرف على نقاط الضعف؛
- التعرف على القدرات الاستراتيجية التي تأتي في أصل المزايا التنافسية؛
- التعرف على الكفاءات المحورية.

يركز التحليل الاستراتيجي للمنشأة على ثلاث جوانب أساسية هي:



٣- مداخل التحليل الاستراتيجي للمنشأة:

يستخدم التحليل الاستراتيجي للمنشأة عدة مداخل من أهمها:

- التحليل الوظيفي؛
- تحليل المزايا التنافسية؛
- تحليل سلسة القيمة؛
- تحليل الموارد؛
- تحليل القدرات الاستراتيجية والكفاءات المحورية.

ثانيا: التحليل الوظيفي للمنشأة:

ويتناول تحليل المنشأة من خلال وظائفها الأساسية ممثلة في :

- الوظيفة المالية؛
- وظيفة الإنتاج؛
- وظيفة التسويق؛
- وظيفة الموارد البشرية.. وهكذا.

١- تحليل العوامل المالية:

ويتعلق الأمر بتحليل جملة العوامل المرتبطة بالإدارة المالية والمحاسبية للمؤسسة وباستراتيجيتها التمويلية وذلك بهدف تحديد موقفها المالي الذي يعكس أنشطتها الاستثمارية طويلة الأجل ومصادر تمويل هذه الاستثمارات من جهة؛

وكذا تحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المؤسسة وما يلحق بها من تحليل مختلف النسب والمؤشرات التي تمكن من التعرف على رأس المال العامل وبيان التدفقات النقدية ومقارنتها مع مؤشرات الصناعة.

٢- العوامل الإنتاجية:

أي تحليل الأنشطة الخاصة بالإنتاج 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 المندرجة ضمن استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات.

٣- العوامل التسويقية:

وفي هذا المستوى يتم التعرف على مدى فعالية الوظيفة التسويقية في صياغة وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية التسويقية ومدى ملاءمة المزيج التسويقي للأسواق المستهدفة ويندرج في هذا الإطار جملة البحوث التسويقية ودراسات السوق وأنظمة المعلومات التسويقية وغيرها من العوامل الاستراتيجية التسويقية.

٤- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:

وتضم جملة العوامل التي تهتم بمستخدمي المنظمة ومختلف سياسات الأفراد، وذلك من حيث استقطابهم وتوظيفهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتحفيزهم وخلق إطار العمل المناسب لهم نظرا لما لهذه العوامل من دور حيوي مباشرة على نتائج الأعمال؛ وتمتاز هذه العوامل إضافة إلى ذلك بكونها تمس جميع وظائف المؤسسة فضلا عن صعوبة قياسها وطبيعتها الإنسانية مما يعني أن استثمارها يتطلب عناية خاصة.

إطار عام لتحليل العوامل الوظيفية

العوامل الوظيفية	نقاط القوة	نقاط الضعف
العوامل المالية مصادر التمويل رأس المال العامل؛ التدفقات النقدية.. . العوامل الإنتاجية انظمة التصنيع؛ برامج الصيانة؛ الجودة.. . العوامل التسويقية القوى البيعية الإعلان؛ قنوات التوزيع.. . عوامل الموارد البشرية سياسة الاستقطاب؛ البرامج التدريبية؛ دوران العمل.. .		

ثالثا: التحليل المرتكز على الموارد:

- يتزعم هذا المنظور (Resourse based view) كل من Wernerfelt(1984) و Barney(1986.1991)، ويرى بأن جوهر الاستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد المتدخلين الآخرين؛
- وهو على هذا الأساس يبحث في حصر مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية التي يرى أنها تكمن في مواردها الخاصة.

١- مفهوم موارد المنظمة:

- فقد عرفها كل من (Liebermam and Montgomery,1988) على أنها مصطلح يستخدم للدلالة على الأصول الملموسة للمنظمة وكذا غير الملموسة لها كما هو الشأن بالنسبة للمهارات والموارد البشرية.
- ويرى (Barney,1991) أن مفهوم الموارد يشتمل على جملة الأصول والقدرات والإجراءات التنظيمية والمواصفات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها، علما أن هذه الموارد هي التي تشكل ركيزة إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.

٢- تصنيف الموارد:

أ- تصنيف هوفر و شاندل : بالرجوع إلى تصنيف (C.Hoffer and D.Schendel(1978 فإنه يمكن التمييز ما بين خمسة فئات للموارد هي:

- الموارد المالية: وتعكس التدفق النقدي المتوفر لدى المنظمة؛
- الموارد البشرية: وتشمل على مجموع مستخدمي المنظمة ومستويات تأهيلهم المختلفة؛
- الموارد المادية: ويندرج في إطارها الآلات المتوفرة للإنتاج وأماكن الإنتاج والتخزين والمباني والتجهيزات المختلفة؛
- الموارد التنظيمية: وتشتمل على نظم المعلومات وأنظمة مراقبة الجودة ومختلف الإجراءات التنظيمية؛
- الموارد التكنولوجية: وتعكسها المهارات وبراءات الاختراع.

ب- تصنيف J.Barney : يصنف Barney الموارد إلى ثلاثة أقسام تمثل الأنواع الثلاثة لرأس المال الذي تحوزه المؤسسة وهي:

- الموارد المادية: وتتشكل من أصول مادية كالمباني والتجهيزات الرأسمالية والموقع الجغرافي للمنظمة؛
- الموارد البشرية: وتضم مستخدمي المنظمة ومسيريها وما يتعلق بهم من تكوين وخبرة ومهارات وعلاقات مختلفة؛
- الموارد التنظيمية: وتشمل بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يرتبط به من إجراءات، مختلف التنظيمات التي تربط بين المنظمة والهيئات المختلفة في بيئتها.

٣- الخصائص الاستراتيجية للموارد:

- المساهمة في خلق القيمة؛
- الندرة والتفرد؛
- عدم القابلية للتقليد؛
- عدم القابلية للتبديل والإحلال.

٤- نظرية الكفاءات المحورية:

تأتي ضمن المقاربات المشكلة لمدخل الموارد ويتزعمها كل من (1990) C.K.Prahald & G.Hamel الذين استعملا عبارة Core Competence للدلالة على مجموعة أو حزمة الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعا نظاميا. ويعرفان الكفاءة بشكل عام على أنها " مجموعة من الدرايات والتكنولوجيات"، ويضيفان بأنه يجب الفصل ما بين الكفاءات المحورية وغير المحورية، لأنه يجب أن يكون لدينا فكرة عن النشاطات التي تساهم بشكل حاسم في تحقيق الرخاء المستمر للمنظمة.

٥- تحديد القدرات:

- تشير القدرات إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي؛
- أي يتعلق الأمر بمعرفة مدى تواجد تنسيق وتكامل فعال بين الموارد بالقسم الواحد وبين الأقسام المختلفة، والوحدات الاستراتيجية المختلفة للمنشأة؛
- وهي تعد نتاجا للهيكل التنظيمي للمنظمة وعملياتها ورقابتها، أي أن القدرات لا تتعلق بشخص أو اسم أو حتى وحدة، بل بكامل المجموعة، وهو أمر يصعب تقليدها.

رابعا: تحليل سلسلة القيمة:

وحسب مضمون تحليل القيمة فإن الكشف عن مصادر الميزة التنافسية المعبر عنها بالنشاطات المسؤولة عن خلق القيمة، يتطلب الاعتماد على مفهوم القيمة (Value) بدل التكلفة (Cost) لان هذا الأخير لا يعبر دائما عن مفهوم التنافسية.

وفيما يتعلق بخلق القيمة، تجدر الإشارة إلى أن أنشطة المنظمة، تقسم حسب "بورتر" إلى (أولية وداعمة)، وهي ليست منفصلة عن بعضها بل على العكس من ذلك إذ كثيراً ما تنشأ الميزة التنافسية عن الترابطات البينية والتداخلات الموجودة ما بين هذه النشاطات أكثر مما تنشأ عن النشاطات المنفردة في حد ذاتها.

١- النشاطات الأولية:

المجموعة الأولى المشكلة لسلسلة القيمة هي النشاطات الأولية وتتولى عملية التكوين المادي للمنتج وبيعه وتسليمه للزبون بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وتنقسم من الناحية الاستراتيجية إلى خمسة أقسام هي :

أ- **الإمدادات الداخلة:** وتشتمل على كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، ومنها مثلا عمليات استلام وتخزين ومناولة المواد المكونة للمدخلات، لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج تمهيداً للعمليات التشغيلية.

ب- **العمليات التشغيلية أو الإنتاج:** وتضم كل النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات ضمن نظام معين يدخل فيه إلى جانب تشغيل الآلات صيانة التجهيزات والجمع والتغليف.

ج- **الإمدادات الخارجة:** وتضم مجموع النشاطات اللوجيستيكية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع وخدمات، وذلك من حيث تخزينها ونقلها وتسليمها وفق جداول زمنية محددة.

د- **الخدمة:** وهي نشاطات تهدف إلى دعم وترقية مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة العميل وولائه للعلامة، وهذا على مستوى خدمات ما بعد البيع كتوفير قطع الغيار والتركيب والتصليح عند اللزوم.

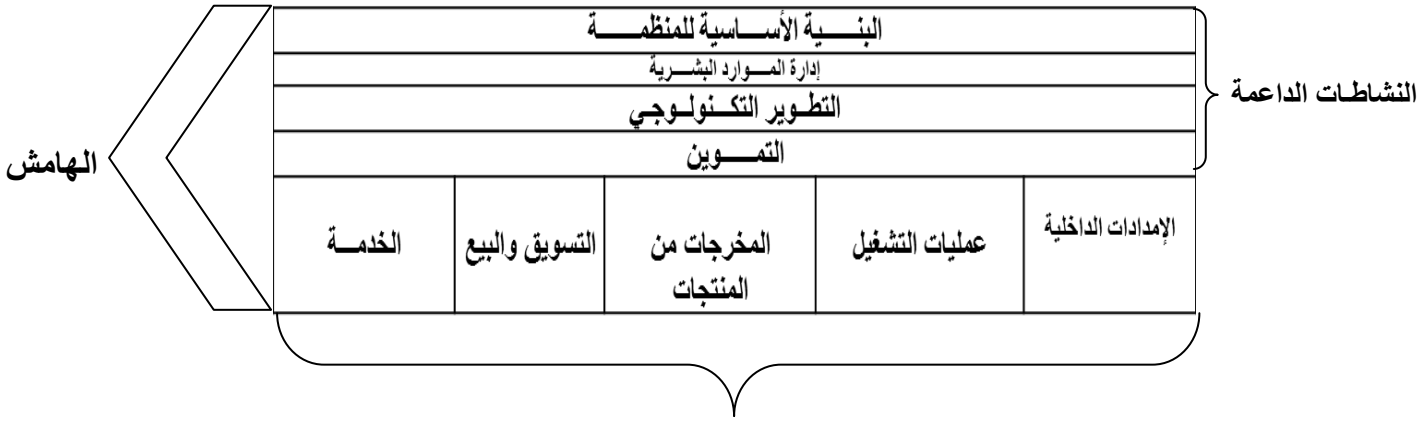
ه- **التسويق:** ويدخل في هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق.

٢- النشاطات الداعمة:

تعتبر النشاطات الداعمة بدورها 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:

- التموين؛
- التطوير التكنولوجي؛
- إدارة الموارد البشرية؛
- البنية الأساسية للمؤسسة.

السلسة النموذجية للقيمة



النشاطـــات الأولية (الرئيسية)

نهاية المحاضرة الخامسة

المحاضرة السادسة

(تحليل أصحاب المصلحة)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب بأصحاب المصلحة ونظرية أصحاب المصلحة.
٢. إدراك الطالب لأهمية تحليل أصحاب المصلحة بالنسبة للمنظمة.
٣. فهم وممارسة الآليات المناسبة لتحليل أصحاب المصلحة؛
٤. إكساب الطالب القدرة على أن يجري تحليل SWOT للمنظمة.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة؛
- ماهية أصحاب المصلحة؛
- نظرية وتحليل أصحاب المصلحة؛
- تحليل SWOT .

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(Stakeholders)، وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة؛

وكرد فعل على ما جاءت به المدرسة النيوكلاسيكية والذي مفاده بأن المنظمة تعمل لتعظيم أرباحها فحسب، وضمن سياق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (Social Responsibility Corporate)، يأتي هذا المفهوم ليكرس اهتمام المنظمة بكل هذه المجاميع ذات الصلة و لتي ترهن إلى حد كبير حياتها واستمراريتها، علما أنه لا يمكن اليوم الحديث عن تصميم استراتيجية للمنظمة إلا بمراعاة مسؤوليتها الاجتماعية.

أولا: ماهية أصحاب المصلحة:

١- تعريف أصحاب المصلحة(Stakeholders):

هم عبارة عن أفراد أو مجموعات أفراد بإمكانهم أن يؤثروا في إنجاز أهداف المنظمة مع تأثرهم بالتالي بتحقيق هذه الأهداف؛

أو هم تلك الجهات التي يحظى نمو وصحة المنظمة بالاهتمام الكبير لديهم، ومن ثمة وجب أخذهم في الاعتبار من قبل المنظمة بما لهم من أثر بالنسبة لحياتها واستمراريتها.

٢- تصنيف أصحاب المصلحة:

يمكن تصنيفهم حسب درجة تواجدهم وانتمائهم للمنظمة إلى :

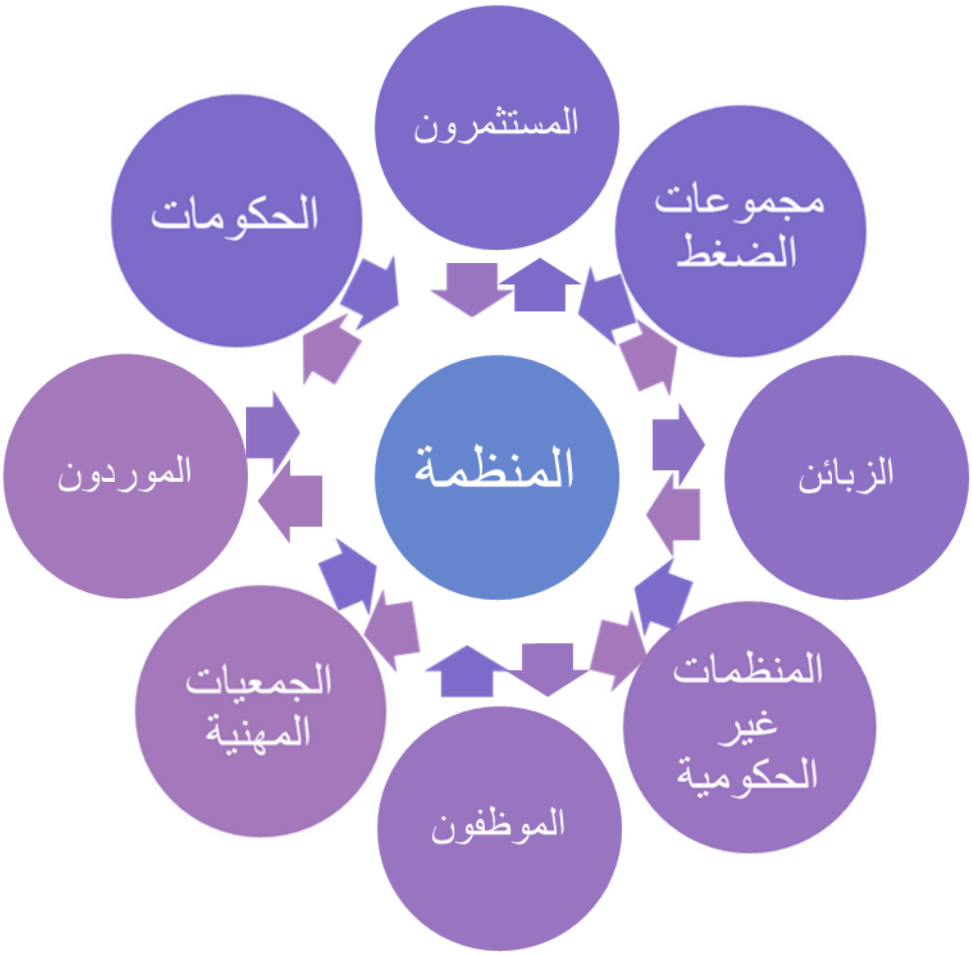
- أصحاب المصلحة الداخليين:(عمال، إدارة، ..)؛
- أصحاب المصلحة الخارجيين:(المجتمع، والموردون، والعملاء، والمنافسون، ..)؛

كما يمكن تصنيفهم حسب درجة الأهمية إلى:

- أصحاب المصلحة الأوليين: وهم الذين ترتبط مصالحهم بشكل كبير بالمنظمة كالمساهمين، والموظفين، والدائنون، والموردين، والزبائن، وحملة الأسهم.. . غالبا ما ترتبط هذه الفئة من أصحاب المصلحة بالمنظمة بعقود معينة ويسمون (أصحاب المصالح المتعاقدة)، وهم يرهنون بشكل كبير زوال أو بقاء المنظمة؛

- **أصحاب المصلحة الثانويين:** وهم الذين لا تتأثر مصالحهم كثيرا بالمنظمة كالحكومة، الجمعيات، الجماعات المحلية(البلديات مثلا)...

المنظمة وأصحاب المصالح



٣- أهمية دراسة وتحليل أصحاب المصلحة:

تتجلى أهمية أصحاب المصلحة وبالتالي تحليل أصحاب المصلحة من خلال:

- ما يشكلونه من مورد حيوي للمنظمة؛
- خلق الميزة التنافسية؛
- اعتبارهم كمؤشر لقياس قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها من مواردها المالية والبشرية والمعرفية.

٤- معايير مختارة لقياس الفاعلية لدى أصحاب المصلحة:

- العائد على الاستثمار؛
- الرضا الوظيفي، انخفاض معدل دوران العمل؛
- السعر، الجودة، أسلوب الخدمة، الرضا؛
- التوريد في الأوقات والجودة المناسبة والعلاقة الجيدة؛
- تسديد الديون وقت الاستحقاق؛
- تجنب مخالفات تشريعات العمل، والعمل وفقا للقانون.

٥- جوانب يجب أخذها في الاعتبار:

- مصالح اصحاب المصلحة متباينة؛
- تجاهل أصحاب المصلحة قد تكون له آثار سلبية على المنظمة؛
- تلبية جميع المطالب أمر مستحيل؛
- بعض مطالب أصحاب المصلحة تكون متناقضة ومتعارضة تماما؛
- تباين تأثير أصحاب المصلحة تبعا لتنوع البيئات؛
- قد تكون ردود الأفعال ايجابية كما قد تكون سلبية إزاء قرارات المنظمة؛
- أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة لأخرى؛
- قد تكون أراء بعض أصحاب المصلحة غير متجانسة حتى داخل المجموعة الواحدة(مجموعات الزبائن)؛
- مهما يكن رد الفعل المتوقع من أصحاب المصلحة قويا أو ضعيفا يجب أن يكون موضوع انشغال الإدارة عند إعداد الاستراتيجية.

ثانيا: نظرية وتحليل أصحاب المصلحة:

١- نظرية أصحاب المصلحة واستراتيجية المنظمة:

يتمثل الهدف الأساس لنظرية أصحاب المصالح في توسيع دور ومسؤولية المدير إلى أبعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المنظمة (Governancy Corporate) ومصالح وحقوق من ليسوا بحملة الأسهم؛

فحسب ((أنصوف١٩٦٨))، فإنه من مسؤولية المنظمة أن توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعات التي تربطها بها مباشرة.

٢- متطلبات نظرية أصحاب المصحة:

٣- التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة:

أخذا في الاعتبار لتباين وربما تناقض أهداف أصحاب المصلحة، كان لابد من لجوء المنظمة للتحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة أو ما يسمى ((تحليل السلطات)) ويتم ذلك عبر:

- تحليل وحصر أصحاب المصالح وما قد ينشأ بينهم من تحالفات؛
- تحديد حقوق ومصالح هذه الأطراف على المنظمة(توقعاتهم)؛
- تحديد ووزن سلطة كل طرف؛
- تحليل الفرص والتحديات التي يمثلونها(كيف يؤثرون؟ وكيف يتأثرون؟)؛
- تحليل جميع أنواع المسؤوليات؛
- وضع خطة استراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر.

٤- نماذج تحليل أصحاب المصلحة:

مع تعدد النماذج التي يمكن من خلالها تحليل أصحاب المصلحة الهادف إلى معرفة كيف يؤثر كل صاحب مصلحة وإلى أي مدى، فأننا سنتناول ذلك خلال النموذجين التاليين:

- التحليل حسب السلطة والاهتمام؛
- التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح.

أ- **التحليل حسب السلطة والاهتمام(١٩٨٦م):** بالنظر إلى عنصري اهتمام أصحاب المصالح بشؤون المنظمة من جهة، وسلطتهم فيها من أخرى، يتبين عبر المصفوفة التالية أن تقاطع اهتمام وسلطة أصحاب المصالح يؤدي إلى أربعة أوضاع مبينة حسب المصفوفة التالية:

مصفوفة السلطة / الاهتمام

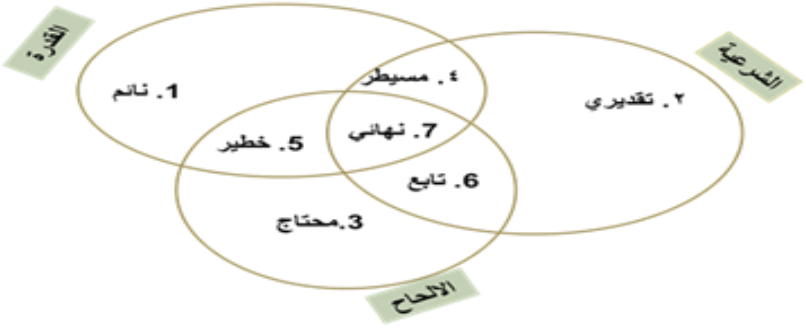
		الاهتمام	
		ضعيف	كبير
السلطة	ضعيفة	A:بذل أدنى جهد	B:الحرص على إعلامه
	كبيرة	C:الحرص على إرضائهم	D:عناصر حيوية فاعلة

ب- **التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح:** نموذج حديث نسبياً(١٩٦٧م)، يقوم على ثلاث خصائص هي:

- **القدرة** (Power) : تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من سلطة ولو عبر التحالفات؛
- **الشرعية** (Iegitimacy) : أي مدى شرعية علاقاته بالمنظمة وكذا اعماله وتصرفاته؛
- **الإلحاح** (Urgency) : أي مدى اصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من قبل المنظمة.

ويتم التحليل تبعا للخصائص التي تتراكم في نفس الطرف.

نموذج الشرعية والقدرة والإلحاح



ملاحظة:

- من توفرت فيهم خاصية واحدة من هذه الخصائص الثلاثة، اعتبروا **شركاء كامنين (مستترين)**، لأنه ليس لديهم من الخصائص ما يجعلهم أقوياء بما فيه الكفاية(النقطة١ والنقطة٢ والنقطة٣ في الشكل)؛
- **من توفرت فيهم خاصيتان**(النقطة٤ والنقطة٥ والنقطة٦ في الشكل)؛ يسمون **بالشركاء المتأهبين** لما لديهم من الخصائص التي تجعلهم أقوياء ومؤثرين؛
- أما من توفرت فيهم الخصائص الثلاثة (النقطة٧ في الشكل) فيسمون **بالشركاء النهائيين.**

اصحاب المصلحة	الخصائص
النائمون	لهم سلطة لكنها لا تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية ولا طلبات ملحة وتكون علاقتهم بالمنظمة محدودة جدا
التقديريون	لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة و لا الطلبات الملحة لذلك فهم قليلو أوعديمو التاثير على المنظمة
المطالبون	لهم مطالب لكن ليس لهم لا السلطة و لا الشرعية لذلك لا يستطيعون التاثير على المنظمة
المسيطرون	لهم السلطة والمصلحة، لذلك فتأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير ايلاؤهم الاهتمام والعناية
الخطيرون	لهم السلطة والالحاح لذلك يستطيعون التاثير على المنظمة لتلبية مطالبهم حتى ولو كانت غير شرعية
التابعون	لهم الطلبات الملحة المشروعة الا انهم يبقون تابعون لانهم لا يتملكون السلطة لجعل المنظمة تلبي طلباتهم فهم في موقف تبعية تجاه الغير
النهائيون	وهم الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة، وعادة ما يسعى المديرون للتقرب منهم

ثالثا: تحليل SWOT:

١- تحليل SWOT:

يتمثل تحليل SWOT، في تحديد الوضعية التي على أساسها يتم القرار وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية في شكل فرص وتهديدات، والداخلية في شكل نقاط قوة وضعف، وينتهي التحليل باتخاذ القرار فيما يخص وضع الاستراتيجية. بعد التحليلين الخارجي والداخلي تكون الصورة واضحة للمنظمة عن:

- نقاط القوة Strengths
- نقاط الضعف Weaknesses
- الفرص Opportunities
- التهديدات Threats

مصفوفة SWOT

يظهر تحليل SWOT، عموما في شكل مصفوفة كالتالي:

	ايجابي	سلبي
داخلي	قائمة نقاط القوة	قائمة نقاط الضعف
خارجي	قائمة الفرص	قائمة التهديدات

٢- حالات تقاطع العوامل الداخلية والخارجية في النموذج:

	نقاط قوى	نقاط ضعف
فرص	ح1 استراتيجية هجومية	ح3 استراتيجية الانتظار
تهديدات	ح2 استراتيجية دفاعية	ح4 استراتيجية اعادة تموقع

الحالة 1	نقاط قوة + فرص: الاستراتيجية المناسبة هي استراتجية هجومية للحصول على اكبر حصة من السوق.
الحالة 2	نقاط قوة + تهديدات: توظف المنظمة نقاط قوتها لتفادي التهديدات والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الدفاعية.
الحالة 3	فرص + نقاط ضعف: هنا يجب معالجة نقاط الضعف للاستفادة من الفرص. الاستراتيجية هي استراتيجية الانتظار.
الحالة 4	تهديدات + نقاط ضعف، الاستراتيجية الانسب لهذه الحالة عي استراتيجية اعادة تموقع.

نهاية المحاضرة السادسة

المحاضرة السابعة

أدوات التحليل الاستراتيجي

(التجزئة الاستراتيجية، دورة حياة المنتج، منحنى الخبرة)

أهداف المحاضرة :

١. تعريف الطالب بأدوات التحليل الاستراتيجي وتحديدا (التجزئة الاستراتيجية، دورة حياة المنتج، وأثر التجربة).

٢. إدراك الطالب لأهمية أدوات التحليل الاستراتيجي ودورها في اختيار وبناء الاستراتيجية.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- التجزئة الاستراتيجية؛
- دورة حياة المنتج؛
- أثر التجربة(منحنى التجربة).

مقدمة:

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:

- التجزئة الاستراتيجية؛
- دورة حياة المنتج؛
- منحنى الخبرة.

أولا: التجزئة الاستراتيجية(Strategic Segmentation):

١- تعريف التجزئة الاستراتيجية:

هي تقسيم المنظمة الى نشاطات او مجالات او وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجيةSBU.

كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو ببرنامج استراتيجي مخصص. علما أن المنظمة قد تتبنى استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الاستراتيجية.

التجزئة الاستراتيجية أذن، تعني حصر وجرد 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.

٢- لماذا 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 و التكنلوجية وغيرها.

- وإعادة النظر هذه المسماة:(التجزئة الاستراتيجية)، تأتي لتحديد وحدات الإعمال الاستراتيجية والتي تعني بمجالات النشاط الاستراتيجي لتمكين المنظمة من القيام بتحليل أو تشخيص متميز ومستقل لكل وحدة وإعداد الاستراتيجية الملائمة لها. وتتمثل مزاياها الأساسية في:
  - إعطاء نظرة استراتيجية أكثر دقة؛
  - تخصيص دقيق للموارد؛
  - تحديد التفوق التكنلوجي الذي يجب اختياره لكل جزء.

٣- تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية:(Strategic Business Unit)

- تشير وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى 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.
- أو هي مجال نشاط عادي للمنظمة. تضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة.

يمكن تجزئة أنشطة شركة كبرى للصناعات الغذائية على النحو التالي:

SBU1 : الألبان ومشتقاتها؛

SBU2 : العصائر؛

SBU3 : المخبوزات؛

SBU4 : معلبات اللحوم؛

SBU5 : معلبات الخضر؛

SBU6 : أخرى.

٤- معايير التجزئة الاستراتيجية:

يمكن الاعتماد على معايير كثيرة. عادة ما يتم الاعتماد المعايير التي تبدو استراتيجية في السوق من هذه المعايير:

الزبائن؛

الحاجة التي يلبيها المنتج؛

الأسواق الجغرافية؛

التكنولوجيا؛

الكفاءات اللازمة (بشرية، بحث...)؛

مجالات الإبداع.

ثانيا: دورة حياة المنتج:

١- 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.

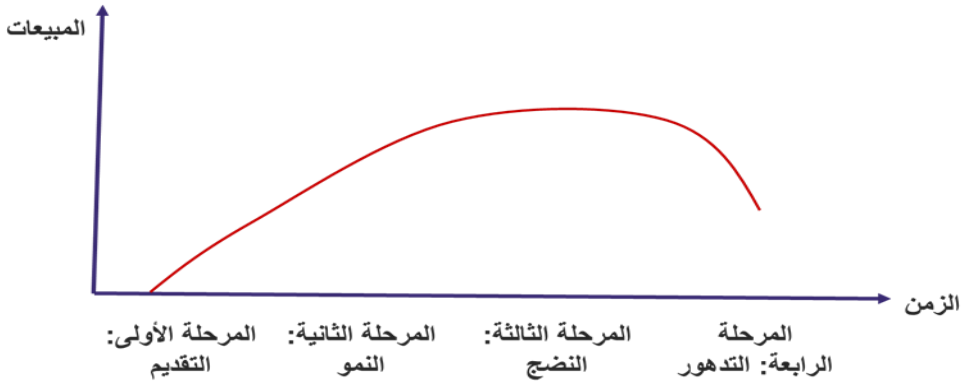
٢- الديناميكية التنافسية لمراحل دورة حياة المنتج:

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 تباين الفترات، فإنه يمكن تمثيل هذه الدورة عموما على النحو التالي:

دورة حياة المنتج



أ- **مرحلة التقديم:** تبدأ هذه المرحلة عند التقديم للسوق على أساس انتهاء مرحلة الابتكار. هدفها التعريف بالمنتج ودفع المستهلك الى اتخاذ قرار بشرائه واستخدامه.وتتمثل معالم الاستراتيجية هنا في:

- ارتفاع تكاليف الانتاج لانخفاض كمياته (نسبة التكاليف الثابتة لإجمالي التكاليف)؛
- الجهل بالمنتج، مما يتطلب التعريف به وتحسس ردود الفعل إزاءه؛
- مبيعات منخفضة وبالتالي أرباح منخفضة؛
- عدم التوسع في الإنتاج وانعدام اقتصاديات الحجم؛.

ب- **مرحلة النمو:** الهدف من هذه المرحلة هو تدعيم مركز المنتج وتقويته أمام المنافسين. وهي المرحلة التي تبدأ فيها المبيعات بالارتفاع وكذلك الارباح نتيجة الجهود التسويقية والتعرف على المنتج. ومن خصائص الاستراتيجية المنتهجة في هذه المرحلة:

- التوسع الكمي في الإنتاج وتطوير المنتج من حيث خصائصه وأشكاله؛
- كثرة المنافسة وكثرة الصراعات على المستهلكين لتعظيم الحصص السوقية؛
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواقا جديدة؛
- ثبات الأسعار أو ميلها إلى الانخفاض؛
- زيادة نسبة الأرباح وحجمها.

ج- مرحلة النضج: تستقر المنافسة في هذه المرحلة بحيث يصبح عدد المتنافسين أقل لاستيلاء الأقوياء على السوق وخروج الضعفاء منه، وينخفض نمو المنتج ليصبح بوتيرة أقل مما كان عليه، أما الطلب فيستقر ثم يشرح في التناقص.

وعموما فإن مرحلة النضج تتخذ فيها على مستوى الاستراتيجية، الإجراءات التالية:

- الاحتفاظ بنفس اتجاهات الانتاج الواسع على مستوى الحجم وكذا تطوير المنتج؛
- ميل الأسعار إلى الانخفاض التدريجي مع استخدامها كوسيلة مهمة لتنشيط المبيعات؛
- البحث عن قنوات توزيع وأسواق جديدة؛
- تركيز الجهود على تنشيط المبيعات.

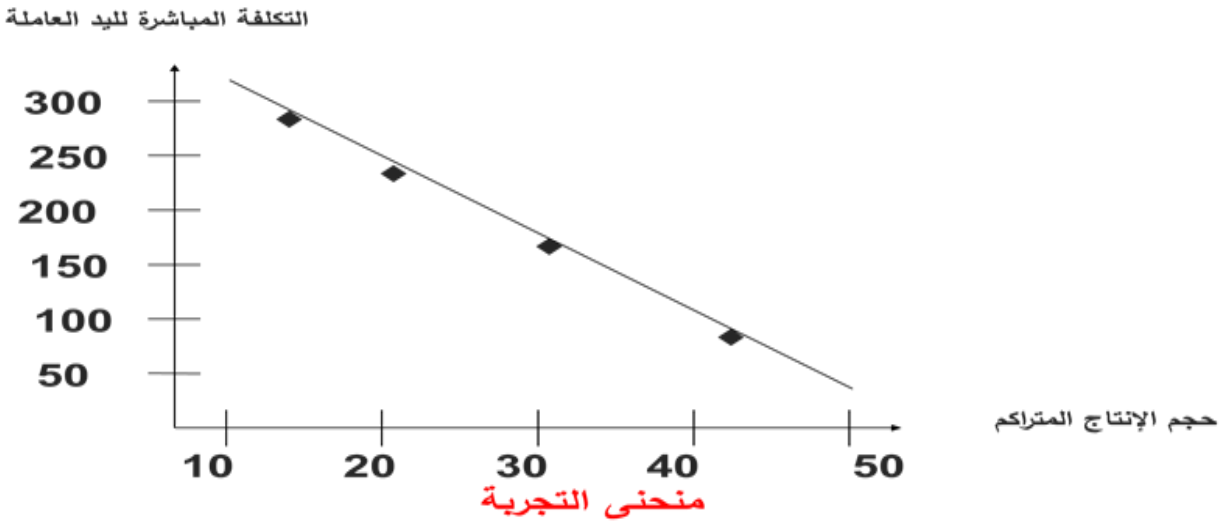
د- مرحلة التدهور: وهي المرحلة التي تميل فيها الأسعار إلى الانخفاض بنسب أسرع من السابق نتيجة لتحول الزبائن عن الشراء، إما لتغير نمط الاستهلاك، أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطورا وملائمة لهم، وهذه المرحلة تتميز بالخصائص التالية:

- الانكماش في حجم الإنتاج والاكتفاء بالأشكال الرئيسة للمنتج؛
- ضعف الإيرادات مع ميل الأسعار السريع نحو الانخفاض لتنشيط المبيعات؛
- جهود مكثفة لتنشيط المبيعات في شكل تخفيضات؛
- الانكماش في قنوات التوزيع بسبب تخلي الموزعين عن المنتج.

ثالثا: أثر التجربة (منحنى التجربة):

١- 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٪، و٣٠٪ 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 طبقتها على قطاعات الدارات الالكترونية، المواد الكميائية، السيارات، البناء...



٢- مصادر أثر التجربة:

ينتج أثر التجربة عن عوامل كثيرة منها:

- أثر التعلم؛
- التطور التقني الذي يرافق قطاع نشاط المنظمة والإبداعات الحاصلة؛
- مع كبر حجم المنظمة تتجه التكلفة المتوسطة نحو الانخفاض؛
- اقتصاديات الحجم.

٣- أثر التجربة وحصة المنظمة من السوق:

- يعتبر مصطلح الحصة من السوق، واحدا من أهم المصطلحات في المجال الاستراتيجي؛
- يجب الانتباه إلى أن أهمية المصطلح ناتجة عن أثر الحصة السوقية على التكاليف بفعل أثر التجربة؛
- فكلما كانت حصة المنظمة من السوق كبيرة كلما كان الانتاج كبيرا وكلما أدى ذلك لانخفاض التكلفة وإعطاء ميزة تنافسية بالتالي للمنظمة على منافسيها؛
- لذا فهي متغير محوري في بناء الاستراتيجية.

نهاية المحاضرة السابعة

المحاضرة الثامنة
أدوات التحليل الاستراتيجي
(المصفوفات)

أهداف المحاضرة :

١. تعريف الطالب بأدوات التحليل الاستراتيجي وتحديدا (مصفوفة BCG، ومصفوفة جنرال إليكتريك أو مصفوفة ماكينزي).
٢. إدراك الطالب لأهمية هذه الأدوات ودورها في اختيار وبناء الاستراتيجية.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- مصفوفة BCG؛
- مصفوفة Mckinsey.

مقدمة:

أدوات التحليل الاستراتيجي هي مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة، ووضعية مجالات أنشطتها، قدراتها الاستراتيجية والاختيارات الاستراتيجية الأنسب.

والمصفوفات هي أحدى أدوات التحليل الاستراتيجي ظهرت مع نهاية الستينات وتطورت خلال عقد السبعينات.

هدفت المصفوفات الى تمثيل محفظة الأعمال الاستراتيجية للمنظمة في اشكال معينة يسهل دراستها ومعرفة اتجاهاتها.

التحليل المصفوفي ساهم في الاعداد للقرار الاستراتيجي بشأن محفظة وحدة الأعمال. التحليل المصفوفي هو تكملة لاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي يعني بالتحليل التنافسي لمجالات النشاط الاستراتيجي.

مبدأ التحليل المصفوفي: يقوم على تمثيل أنشطة المنظمة في محورين بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي:

- البعد الداخلي
- البعد الخارجي

المصفوفة هي تكميم وتمثيل لوحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة بشكل بياني بسيط يعكس توزيعها في المحفظة ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.

ظهرت العديد من المصفوفات منها : BCG1، BCG2، ADL، Mckinsey، ...

نتناول منها مصفوفتي: BDG أو BCG1، ومصفوفة Mckinsey

أولا: مصفوفة (BCG):

١- التعريف بالمصفوفة:

- هي أولى المصفوفات ظهورا بعد PIMS.
- أعدها B. Henderson مؤسس مجموعة بوسطن للاستشارات BCG سنة١٩٦٨ وقدمت سنة١٩٦٩م
- سميت بهذا الاسم نسبة الى مكتب الاستشارات BCG الذي قدمها
- تعتمد المصفوفة أساسا على أثر التجربة كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية
- تتوزع وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة في شكل دوائر
- يحدد موقع كل وحدة بالنظر الى البعدين الداخلي والخارجي للمنظمة
- تتكون المصفوفة من اربعة خانات

ملاحظة:

إن الفكرة الأساسية التي تكمن خلف المصفوفة، هي أنه كلما كانت الحصة السوقية للمنتج أكبر أو كلما كان سوق المنتج ينمو بشكل أسرع كان أفضل للشركة من حيث الإيرادات والأرباح

٢- بعدا المصفوفة:

ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما:

أ- معدل نمو السوق: هو نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما (معدل نمو سوق الوحدة الاستراتيجية بالنسبة للوحدة، ومعدل نمو قطاع النشاط بالنسبة للمنظمة ككل). وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة حياة المنتج، حيث أن القطاع الذي يعرف نسبة نمو كبيرة مثلا تكون فيه نسبة زيادة المبيعات أكبر من نسبة زيادة التكاليف الإجمالية.

ب- النصيب النسبي من السوق(المكانة التنافسية): يعبر كميا عن صورة الوضعية التنافسية للوحدة الاستراتيجية في السوق، ليظهر مركزها بالنسبة للقائد في السوق. وعليه يحسب بالنسبة الى حصص المنافسين الرئيسيين بالسوق

= مبيعات SBU للمنظمة / متوسط مبيعات SBU المنافسين الثلاثة الأوائل او الخمسة.

ا-مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

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

٣- تفسير المصفوفة:

أ- خانة علامة الاستفهام: يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق. وقد وصفت بالاستفهام لان هذه الأنشطة قد تنجح وتنمو بسرعة كما قد تفشل فتزول. يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام. ترمز علامات الاستفهام إلى الأسواق التي تتصف بانخفاض حصة السوق النسبية وارتفاع معدل نمو السوق ولذا تحتاج الى استثمارات من أجل مواجهة نمو السوق ورفع المبيعات وبالتالي يرتفع المجال لخانة النجوم. وإما أن يترك فيضعف ويسقط إلى الخانة الرابعة.

ومن أهم خصائص هذه المرحلة:

- درجة عالية من النمو وحصة سوقية متدنية؛
- العمل على التحول الى وضع النجوم أو الانسحاب من السوق؛
- تتطلب نقداً (استثمارات) للرفع من الحصة السوقية؛
- يمكن للمنظمة أن تحتفظ بمجالات عديدة للتردد ، لأنه ليس بإمكان كل المجالات أن تصير نجماً

ب- خانة أنشطة النجم: الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة تنتقل إلى هذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي. وترمز للأسواق الواعدة بدرجة عالية من النمو، بمعني أكثر تحديداً الأنشطة التي لها حصة عالية في السوق، ومعدل عال للنمو في نشاط الأعمال.

تتصف وحدة الأعمال في موقع النجوم بما يلي:

- توقعات بتحقيق الأرباح؛
- تتطلب استثمارات كبيرة من أجل النمو؛
- تستخدم النجوم مبالغ كبيرة من النقدية.

ج- خانة البقرة الحلوب: بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة إنما تصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة. ترمز للأسواق التي تتصف بنمو متدن إلا أن المنظمة تحظى فيها بحصة سوقية عالية. وتعبر وحدة الأعمال الواقعة في هذه الخلية عن مدى نجاح قوى التنافس في السوق، ومن خصائص هذه الخانة:

- إيرادات كبيرة ناجمة عن قوة المكانة التنافسية؛
- قلة الحاجة إلى رؤوس الأموال ناجمة عن ضعف نمو السوق.

يلاحظ أن مجال الأعمال قيم لأن فائض النقدية يمكن استخدامه من أجل رفع حصص أرباح الشركة وكذلك تمويل الأعمال الجديدة التي تم الاستحواذ عليها، وترقية الترددات إلى نجوم.

د- خانة الكلاب: تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال(تتناسب مع المرحلة الرابعة لدورة حياة المنتج) والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة علامة الاستفهام. وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار. ترمز للأسواق التي تتصف بتدني نموها والتي تتدنى أيضاً الحصة السوقية للمنظمة فيها. لذا فإن من أهم خصائصها:

- درجة متدنية من النمو وحصة سوقية متدنية أيضاً (مع عدم الحاجة للتمويل لضعف معدل نمو السوق)؛
- إيرادات معدومة أو شبه معدومة لضعف المكانة التنافسية.
- من صالح المنظمة التخلي عن هذه المجالات ببيعها أو مشاركة أخرى فيها...

٤- أهم الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG:

- حصر المنافسة في السعر فقط؛
- حصر العوامل الاستراتيجية في عاملين كميين فقط (النصيب النسبي من السوق، معدل نمو السوق).
- الاعتماد على اثر التجربة والتكاليف بالتالي فقط كميزة تنافسية؛
- افتراضها أن البيئة غير مضطربة؛
- الاعتماد على نموذج دورة الحياة رغم الانتقادات الموجهة لهذا النموذج.

ثانيا: مصفوفة Mckinsey:

١- التعريف بالمصفوفة:

تسمى هذه المصفوفة أيضا بمصفوفة General Electric وتتمحور حول تمثيل وحدات الأعمال الاستراتيجية بالنظر إلى تقاطع محورين، إلا أن هناك خلافا بين الباحثين فيما يخص المحورين، ويعرض النموذج على أحد الأسس التالية:

- تقاطع لمحوري المكانة التنافسية للمركز الاستراتيجي وقيمة قطاع النشاط؛
- تقاطع محوري المكانة التنافسية وجاذبية الصناعة؛
- جاذبية السوق وقوى المجال الاستراتيجي.

مصفوفة المكانة التنافسية/جاذبية الصناعة

المكانة التنافسية / جاذبية الصناعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
مرتفعة	أخضر	أخضر	أصفر
متوسطة	أخضر	أصفر	أحمر
ضعيفة	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.

٢- تفسير المصفوفة(المكانة التنافسية/جاذبية الصناعة):

يقصد بجاذبية الصناعة، ما قد يجذب المنظمة سواء ما تعلق بأهمية الصناعة نفسها أو ما قد تمثله الصناعة للمنظمة من أهمية وفرص وغيرها (أبعاد التشخيص الخارجي)؛
وتشير المكانة إلى ما تمتلكه المنظمة من قوى وقدرات(أبعاد التشخيص الداخلي). يمتاز عن BCG، بكونها تقوم على معايير أكثر دقة(كل معيار مركب من عدة مؤشرات، مما يعطي مصداقية ودقة أكبر)، فالمكانة التنافسية مثلا، نجدها مبنية على مجموعة من المعايير(كحصة السوق، وحجم الاستثمار في البحث والتطوير، وشبكة التوزيع للمنظمة،...)

معايير تقييم البعدين

جاذبية السوق	المكانة التنافسية
حجم السوق	النصيب من السوق
معدل النمو	معدل النمو
استقرار وتوزيع المنافسين	نوعية المنتوج
مستوى الأسعار	تشكيلة المنتجات
عائد القطاع	صورة العلامة
ملاءمة الزبائن	تنافسية الأسعار
الضغوط البيئية	صورة المؤسسة
العوائق القانونية	نوعية الأفراد
المناخ الاجتماعي	الإبداع و البحث و التطوير
عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	نصيب كل SBU في رقم الأعمال.
	النصيب من السوق لكل SBU

٣- خطوات رسم المصفوفة:

- تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية؛
- ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد =١؛
- تقييم كل SBU حسب المعايير أو العوامل المقترحة بنقطة تتراوح من ١ الى ٥ (مثلا ٥ لصناعة جذابة جدا أو موقف تنافسي قوي جدا و ١ لصناعة غير جذابة على الإطلاق أو موقف تنافسي ضعيف جدا)؛
- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد، بحيث يتم التوصل إلى متوسط مرجح واحد يعبر عن الدرجة الكلية لمدى جاذبية الصناعة، وآخر يعبر عن الدرجة الكلية للمكانة التنافسية؛
- تحديد وضعية كل SBU في المصفوفة من خلال استخدام النقطتين السابقتين(٢.٧٥) لجاذبية الصناعة، و(٣.٥) للموقف التنافسي باعتبارهما احداثيتي المحور الأفقي والعمودي؛
- تقديم الاقتراحات الاستراتيجية.

مثال لتقييم وحدة أعمال استراتيجية

جاذبية السوق	القيمة	الترجيح	النتيجة	قوة التنافسية	القيمة	الترجيح	النتيجة
حجم السوق	3	0.30	0.9	النصيب من السوق	4	0.1	0.04
معدل النمو	2	0.20	0.4	معدل النمو	5	0.3	1.5
استقرار وتوزيع المنافسين	1	0.05	0.05	نوعية المنتوج	5	0.05	0.25
مستوى الأسعار	5	0.20	1	تشكيلة المنتجات	5	0.08	0.4
عائد القطاع	2	0.15	0.3	صورة العلامة	2	0.1	0.2
الضغوط البيئية	0			تنافسية الأسعار	4	0.2	0.8
العوائق القانونية	0			نوعية الأفراد	3	0.07	0.21
المناخ الاجتماعي	0			الإبداع و البحث و التطوير	1	0.05	0.05
عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	2	0.05	0.1	حصة كل SBU من المبيعات.	1	0.05	0.05
				النصيب من السوق لكل SBU	0		
المجموع		100	2.75			100	3.5

٤- مزايا النموذج:

لهذا النموذج مزايا متعددة منها:

- التمكين من الملاحظة السريعة لمحفظة أعمال المنظمة؛
- السماح بسرعة اتخاذ القرار؛
- المعرفة السريعة لوضع كل مجال من مجالات النشاط الاستراتيجية للمنظمة(وهي جوانب يشترك فيها مع BCG)؛
- يمتاز عن BCG، بكونه يقوم على معايير أكثر دقة (كل معيار مركب من عدة مؤشرات، مما يعطي مصداقية ودقة أكبر).

٥- أهم الانتقادات التحليل المصفوفي:

- اختزال أبعاد الاستراتيجية في بعدين فقط؛
- العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي؛
- إغفال العوامل الاخرى المؤثرة في الاستراتيجية؛
- التأثر بشخصية المحلل؛
- كثرة العوامل في مصفوفة Mckinsey؛
- الاعتماد على ادوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج وأثر التجربة.

نهاية المحاضرة الثامنة

المحاضرة التاسعة

الخيار الاستراتيجي(استراتيجيات التخصص)

أهداف المحاضرة :

١. تعريف الطالب بمرتكزات الخيار الاستراتيجي وما ينتج عن ذلك من بدائل استراتيجية مختلفة، تتباين باختلاف المداخل المتبعة.

٢. فهم وإدراك استراتيجيات التخصص ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وفقا للاستراتيجيات الشاملة لبورتر.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- الخيار الاستراتيجي وتحديد البدائل الاستراتيجية؛
- استراتيجيات التخصص العامة.

مقدمة:

بعد إنهاء الجانب المتعلق بالتحليل الاستراتيجي واستكشاف الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، وتحديد المزايا التنافسية وتوقعات أصحاب المصلحة، وكذا أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة المتعلقة بهذا التقويم يأتي دور التعرف على البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

أولا: الخيار الاستراتيجي وتحديد البدائل الاستراتيجية:

١- البدائل الاستراتيجية وعناصر القرار الاستراتيجي:

نشير أولا إلى أن القرار الاستراتيجي يتكون من ثلاثة عناصر، ستجد الادارة الاستراتيجية أن عليها الاختيار ما بين العديد من البدائل لكل عنصر من هذه العناصر الثلاثة التالية:

- الاتجاهات البديلة التي قد تلجأ إليها المنشأة؛
- الأساس الذي ترغب المنشأة التميز بموجبه؛
- الطرق المختلفة التي ستتبعها المنشأة لتحقيق الاتجاه المختار.
- يتعلق الخيار الاستراتيجي بالبدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة، منها: التخصص أو التنويع أو الشراكات أو التحالفات، الانسحاب...
- توجد خيارات استراتيجية عديدة للمنظمة؛
- بعض الخيارات متكاملة وبعضها متعارضة؛
- بعض الخيارات الاستراتيجية يتعلق بالمنظمة ككل وبعضها يتعلق فقط بوحدات الأعمال؛
- تصنف الخيارات تصنيفات عديدة، وعموما فإن مداخل تناول الخيارات وتصنيفها تتباين لدى الباحثين. ويمكن هنا أن نميز ما بين استراتيجية مستوى النشاط واستراتيجية مستوى الشركة.

٢- استراتيجيات التخصص:

استراتيجيات مستوى النشاط أو استراتيجيات التخصص هي استراتيجيات تعني 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.

إن جوهر هذه الاستراتيجيات حسب آبل، يستلزم اتخاذ قرارات حول:

- حاجات المستهلكين أو ما الذي يتعين إشباعه؟
- مجموعات المستهلكين، أو من الذي يتعين إشباعه؟
- الكفاءات المتميزة، أو كيف يمكن إشباع هذه الحاجات؟

٣- العوامل الأساسية لنجاح استراتيجيات التخصص:

- مدى التحكم في المهنة واكتساب الكفاءات الأساسية؛
- مفهوم قوي للمنتج من أجل تعبئة كل الجهود لغزو السوق؛
- حماية النشاط بالبراءات أو بمعارف متميزة أو بالخبرة؛
- صورة قوية للمنظمة في المجال؛
- علامة عريقة وشهرة واسعة تمكن المنظمة من تفادي تذبذبات النشاط؛
- التحكم في تقنيات التصميم والإنتاج؛
- مدى وجود أسواق محمية.

٤- مزايا وعيوب التخصص:

مزايا التخصص	عيوب التخصص
▪ الحصول على صورة المتخصص و الصورة الخارجية الواضحة جدا ؛	▪ خطر زوال مجال النشاط الاستراتيجي أو الإخفاق فيه ؛
▪ تركيز مجموع الموارد على تحسين المنتجات ؛	▪ ثقافة أحادية و غياب المنافسة داخل المنظمة ؛
▪ قرارات إستراتيجية بسيطة لغياب العلاقات مع المنتجات الأخرى ؛	▪ الحد من إمكانات الإبداع وتثبيط الأفراد ؛
▪ الاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم ؛	▪ مرونة ضعيفة وإمكانيات تكيف محدودة ؛
▪ هياكل تنظيمية بسيطة وسهولة تحديد الأفضلية التنافسية.	▪ فقدان الزبائن الذين يبحثون عن تشكيلة منتجات واسعة.

ثانيا: استراتيجيات التخصص العامة:

الاستراتيجيات الشاملة لمايكل بورتر

	تكاليف أقل ارتفاعا	تميز
هدف سوقي واسع	1 – الهيمنة بالتكاليف	2 - التميّز
مجال التنافس هدف سوقي ضيّق	3 أ التركيز المؤسس على التميّز	3 ب . التركيز المؤسس على التكاليف المخفّضة

١- استراتيجية قيادة التكلفة:

تستهدف هذه الاستراتيجية الحصول على ميزة التكلفة الأقل وذلك بالوصول إلى وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف إنتاج منافسيها في الصناعة، وتعرف هذه الوضعية بالهيمنة(السيطرة) الشاملة بالتكاليف.

أ- متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية:

- الاهتمام بالإنتاج: ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص؛
- الاهتمام بالتسويق: الأسعار الاقتصادية محور الاهتمام؛
- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي إلى التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- محدودية تحول العميل لمنافس آخر.

ب- المخاطر المتعلقة بتدنية التكاليف:

- الإفراط في تدنية التكاليف على حساب التميز؛
- التطور التكنولوجي المفاجئ الذي يلغي اثر الاستثمارات الضخمة على التكاليف؛
- الانسياق غير المدروس وراء التخفيضات السعرية؛
- إمكانية تقليد الاستراتيجية من قبل المنافسين.

٢- استراتيجية التميز:

يقصد باستراتيجية التميز تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد ، هذه الجوانب تتجلى في:

- تشكيلات مختلفة للمنتج؛
- سمات خاصة به، تصميم مميز؛
- سمعة جيدة؛
- علامة رائدة أو خدمات متعددة،...؛.

أ- متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية:

- الاهتمام بالإنتاج: ليس هناك من يصنع السلعة بطريقة أفضل(بعد التميز)؛
- الاهتمام بالتسويق: تكون منتجات المنظمة أفضل من منتجات المنظمات الأخرى؛
- المنتجات: مزايا إضافية للمنتج من ناحية النماذج والتشكيلات والخصائص والخدمات؛
- سعر أعلى لتغطية التكلفة المضافة نتيجة التمييز؛
- الجهود المكثفة للإعلان والبيع.

ب- المخاطر المتعلقة بالتميز:

- المبالغة في التميز على حساب التكلفة؛
- فقدان التميز لتغير سلوك المستهلك؛
- أن تتوصل المؤسسات التي تعتمد التركيز على أساس التميز إلى تميز اكبر في القطاعات التي تركز فيها؛
- إمكانية تقليد العناصر التي تم التميز على أساسها.

٣- استراتيجية التركيز:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى المتوقع الجيد داخل الصناعة، وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها:

- على مجموعة من الزبائن معينة؛
- أو على مستوى سوق جغرافي معين؛
- أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج.

أ- متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية:

- عندما توجد مجموعات متميزة ومختلفة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

ب- المخاطر المتعلقة بالتركيز:

هذه الاستراتيجية وان كانت هي الأقل من حيث حجم وتكلفة المخاطر على اعتبار أن فكرة التخصص الضيق لا تتطلب أموالا واستثمارات ضخمة، إلا أن نجاحها واستمراريتها يعترضهما أيضا بعض المخاطر من أهمها:

- إمكانية تهديد المنافسين واسعي النشاط إذا ما ركزوا لسبب من الأسباب على قطاعها المستهدف؛
- تقلص أو تلاشي السوق المخدوم مع الزمن بفعل تغيرات البيئة بما لا يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- إمكانية التقليد من الغير.

٤- إتباع أكثر من استراتيجية أساس:

حتى لا تتورط المنظمة في المسار الحرج، فإنه يجب عليها ألا تعتمد إلا على استراتيجية 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 هي:

- أن تكون المنافسة متورطة في المسار المتوسط؛
- أن تدخل المؤسسة ابتكاراً حاسما يسمح لها بالجمع بين الميزتين؛
- أن تكون التكاليف محكومة بالحصة السوقية بدل تصميم المنتج فيسمح الحجم الواسع المخفض للتكاليف بتميز المنتج.

نهاية المحاضرة التاسعة

المحاضرة العاشرة

الخيار الاستراتيجي(استراتيجيات التنويع والنمو)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب بمختلف الخيارات الاستراتيجية للشركة ممثلة في استراتيجيات التنويع المختلفة بما في ذلك التنويع في السوق الدولي.
٢. تعريف الطالب بمختلف بدائل النمو المتاحة أمام الشركة الداخلية والخارجية ودواعي كل منها.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- استراتيجيات التنويع؛
- بدائل النمو.

مقدمة:

- بعد إنهاء الجانب المتعلق بالتحليل الاستراتيجي واستكشاف الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، وتحديد المزايا التنافسية وتوقعات أصحاب المصلحة، وكذا أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة المتعلقة بهذا التقويم يأتي دور التعرف على البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.
- وبعد استعراضنا لاستراتيجيات مجال النشاط نتطرق ضمن هذه المحاضرة لاستراتيجيات المنظمة ممثلة في استراتيجيات التنويع وبدائل النمو.

أولا: استراتيجيات التنويع:

١- التنويع الاستراتيجي:

- نشير التنويع هو اختيار استراتيجي للمنظمة، وغالبا ما تعرف هذه الاستراتيجية بأنها امتلاك لأكثر من نشاط في نفس الوقت؛ وتنوع المنظمات أنشطتها بغرض تقاسم المخاطر؛
- قد يتعلق التنويع بالمنتجات، أو بالأسواق أو بمجالات النشاط، علما أن المنظمة المنوعة هي التي يكون اكثر من وحدة أعمال استراتيجية.

٢- استراتيجيات التنويع

مصفوفة Ansoff لاستراتيجيات التنويع

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

أ- 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:

- زيادة الانتاجية من خلال مثلا استخدام أكبر لتقنية المعلومات؛
- تحسين بعض عناصر المنتج كالتغليف؛
- زيادة الانشطة التسويقية كالاعلانات.

ب- 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، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذا التوجه قد يصاحبه أيضا تطوير في المنتج بما قد يتلاءم مع الأسواق الجديدة التي يتطلبها التوسع السوقي، وهو توجه تفرضه العديد من الأسباب منها:

- الاستفادة من المزايا التنافسية القائمة؛
- عدم التمكن من تقديم منتج جديد؛
- العوائق التقنية للمنتجات؛
- تشبع الأسواق المحلية أو الأسواق المستهدفة؛
- البحث عن منافذ لإعادة بعث منتج في حالة تراجع؛
- بروز عوامل جذب في أسواق معينة.

ج- تطوير المنتج (Product Development):

بموجب هذا التوجه، تقوم المنشأة بتقديم منتجات جديدة أو محسنة وتقديمها لنفس العملاء، وذلك لعدة أسباب منها:

- كسب ولاء العملاء؛
- القبول المتوقع للمنتجات المطورة بسبب شهرة المنشأة في مجالات محددة؛
- قصر دورة حياة المنتجات المقدمة؛
- المنافسة...؛

د- التنويع (Diversification):

وبموجب هذا البديل تقوم المنشآت بالدخول في مجالات جديدة والبيع على عملاء جدد. ويمكن أن يكون التنوع مرتبطا بالصناعة(صناعة السيارات مثلا) التي تعمل بها المنشأة، كما يمكن أن يكون غير مرتبط بها كذلك(فندقة، صناعة غذائية..)؛ علما أن التنوع المرتبط قد يأخذ أحد الأشكال التالية:

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

ومن الحالات التي يفضل فيها التنويع المترابط:

- حينما تنافس المنظمة في مجال غير نام أو ضعيف النمو؛
- حينما تسمح اضافة منتج جديد بدفع منتجات أخرى؛
- حينما تستطيع المنظمة تقديم المنتج الجديد بتنافسية عالية؛
- حينما تكون منتجات المنظمة في التراجع او في نهاية دورة الحياة؛
- حينما يكون للمنظمة فريق اداري جيد.

هـ- التنويع الدولي:

يعني لجوء المنظمة الى أسواق جديدة خارج الدولة وذلك لأسباب:

- سوقية؛
- التكاليف؛
- التشريعات والأنظمة..؛

تتم استراتيجية التنويع الدولي من خلال:

- التصدير؛
- فتح فروع خارجية.

ثانيا: بدائل النمو:

١- النمو من الداخل:

وتتضمن هذه الاستراتيجية اعتماد المنشأة على نفسها، وذلك باستغلال مواردها المتاحة دون الحاجة للجوء للتحالفات الاستراتيجية مع الغير. واختيار هذا لتوجه قد يكون لأسباب متنوعة منها:

- رغبة الإدارة في بناء المهارات من الداخل؛
- عدم توفر المبالغ الضرورية للتطور من الخارج؛
- عدم وجود الحليف المناسب.

مزايا وعيوب النمو الداخلي

المزايا	العيوب
•السهولة	•تخصص المنظمة في انشطتها الحالية
•الأثار الايجابية (زيادة المنتجات ، تشكيلة	•اعاقة التنوع
المنتجات ،تحسين الإدارة ، تحسين استخدام	•كثرة الديون والتقليل من حرية المنظمة
التكنولوجيا ، تحسين مستوى الأفراد ،...)	•استغراق الوقت لتحقيق الاستثمار أو تكوين الأفراد
•جو اجتماعي ملائم	

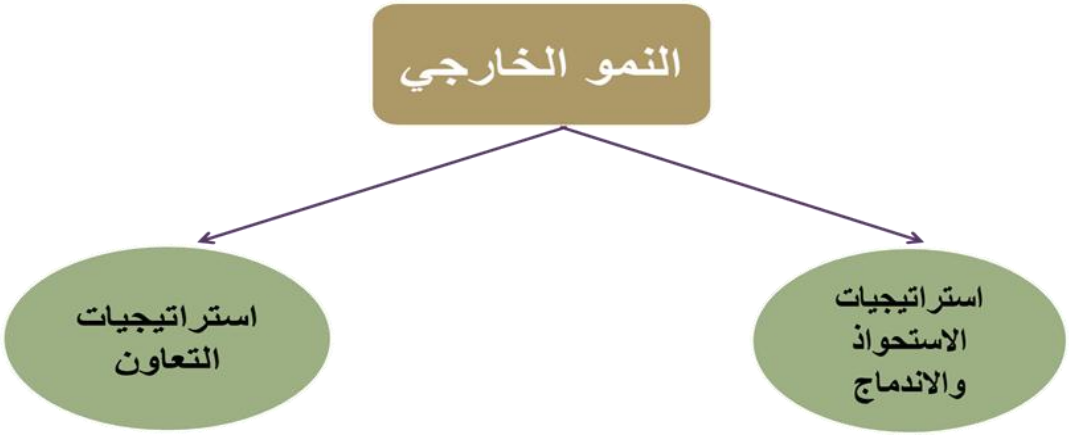
٢- النمو الخارجي:

هو عملية خارجية وتتميز بمستوى كبير من التعقيد تستهدف عملية النمو الخارجي جمع موارد وانشطة مؤسستين أو أكثر يتم من خلال حيازة ملكية(اقتناء) قدرات انتاج موجودة او الاندماج

الدوافع:

- ضرورة الاقتناء السريع للحصص السوقية؛
- الرغبة في اقتحام سوق صعبة الدخول؛
- الاستفادة من أفضليات التجميع او افضليات الزيادة؛
- التمكن من الاستفادة من تكنولوجيات جديدة؛
- توفير تكاليف انشاء علامات جديدة.

استراتيجيات النمو الخارجي



أ- الاستحواذ: يعني قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزز بها إمكاناتها(اندماج الامتصاص).

ب- الاندماج: تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر.

وتكون استراتيجيات الاستحواذ والاندماج مع:

- منظمة منافسة؛
- منظمة مكملة؛
- منظمة من نفس السلسلة؛
- منظمة منوعة.

ج- استراتيجيات التعاون: هي الا استراتيجيات 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 وتأخذ أحد الأشكال التالية:

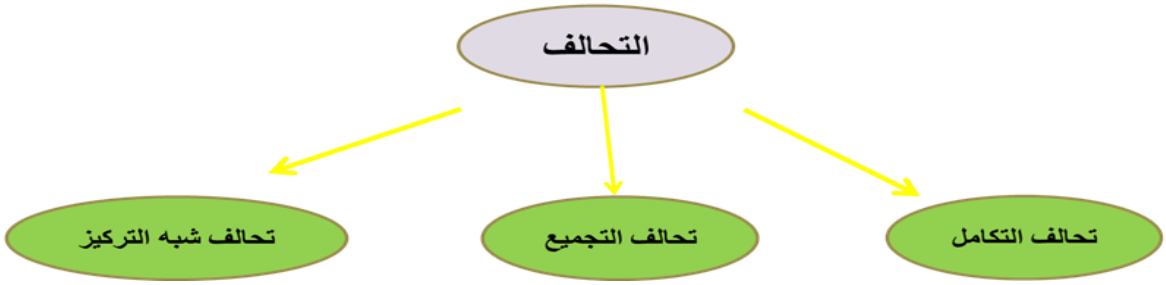
الشراكة: هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة.

التحالف: هو شراكة او تعاون بين مؤسستين متنافستين أو أكثر للقيام بالتزامات معينة، يكون محدودا زمنياً وقابلا للتراجع على خلاف الاستحواذ أو الاندماج، ومن أمثلة التحالفات:

- GM مع Toyota عام ١٩٨٩ أو
- بين Kodak و Canon حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ وتصوير تباع تحت علامة الأولى.
- Motorola & Toshiba

ويأخذ التحالف أحد الأشكال التالية:

أشكال التحالف الاستراتيجي



- **تحالف التكامل:** أي ان تستفيد المنظمات المتحالفة من إمكانات بعضهما البعض دون تنافس بينهما(التحالف بين Nestle و General Mills سنة ١٩٨٩)
- **تحالف التجميع:** يهدف الى الاستفادة من الطاقات الانتاجية للمنظمات المتحالفة
- **تحالف شبه التركيز:** تقوم بموجبه المنظمات المتحالفة الى جعل البحث والتطوير وحتى الانتاج والتسويق مشتركا وبالتالي تصبح المؤسستين غير متنافستين.

نهاية المحاضرة العاشرة

المحاضرة الحادية عشر
(الإبداعات الاستراتيجية)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب بمفهوم الإبداع الاستراتيجي وأنواعه المختلفة.
٢. فهم وإدراك أهمية الإبداع الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات في ظل المنافسة الراهنة، خاصة ما تعلق باستراتيجيات القطيعة.
٣. التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق ومبادئها الأساسية.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة؛
- الابداعات الاستراتيجية؛
- استراتيجية المحيط الازرق؛
- المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق.

مقدمة:

الإبداع الاستراتيجي أحد الموضوعات الحديثة في مجال الاختيار الاستراتيجي، ويعود التفكير في تلك الأشكال الحديثة من أنواع الاستراتيجيات الى نهاية القرن العشرين ومع اشتداد التنافس في الأسواق، حيث تهدف هذه الاستراتيجيات الى التعامل مع التطورات التي تحدث في الأسواق.

أولا: الإبداع الاستراتيجي:

١- مفهوم الإبداع:

- هو القدرة على توليد الأفكار واقتراح الحلول والوصول إلى نتائج غير مسبوقة أو غير مألوفة.
- القدرة على الخروج بأفكار تتسم بالأصالة والجدة للتغلب على التحديات.
- العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة تكون مفيدة أو مقبولة اجتماعيا عند التنفيذ.

٢- تعريف الإبداع الاستراتيجي:

يتمثل في القدرة على اعادة صياغة نموذج الأعمال الحالي على النحو الذي يضمن خلق قيم جديدة للزبون خلاف المنافسين وإنشاء ثروة جديدة لكل أصحاب المصلحة. ويتجسد من خلال:

- تقديم مفاهيم جديدة؛
- مقاربة غير معتادة للقطاع أو الصناعة؛
- قيمة أعلى للزبائن؛
- تغيير جذري؛
- الانتقال من نموذج أعمال قائم الى نموذج جديد؛
- القدرة على القيام بحركات كثيرة وسريعة ومتنوعة أكثر من المنافسين.

٣- أنواع الإبداعات الاستراتيجية:

أ- استراتيجيات التحسين التدريجي: وهي التي تقوم فيها المنظمة بتحسين عرضها تدريجيا.

ب- الاستراتيجية المشوشة: حسب هذه الاستراتيجيات تقدم المنظمات تعديلا على نماذج الأعمال القائمة بتعديل القيمة التي تمنح للزبون كالطيران بالتكاليف المنخفضة أو بتعديل سلسلة القيمة.

ج- استراتيجيات القطيعة: هي التي تقدم فيها المنظمة عرضا جديدا مختلفا بتعديل في سلسلة القيمة كما فعلت Apple ومن نماذج هذه الاستراتيجيات ما يسمى باستراتيجية المحيط الأزرق.

٤- المحيطات الزرقاء والحمراء:

أ- المحيطات الحمراء:

- تمثل الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة حيث يكون الصراع محتدما والمنافسة دموية، لأن حدود تلك الصناعات معلومة ومقبولة.
- ففي المحيطات الحمراء تجهد الشركات للتغلب على منافسيها بهدف حيازة أعلى نصيب من نسبة الطلب الحالي في السوق الحالي.
- ومع ازدحام محيط السوق بالمزيد من المنافسين، تصبح الأوضاع دامية والمنافسة دامية ويخرج منافسون كثيرون من السوق.
- تعتمد كأساس للنجاح على مهارات معينة من خلال(تمييز المنتج، أو تخفيض التكاليف، أو تحسين الجودة).

ب- المحيطات الزرقاء:

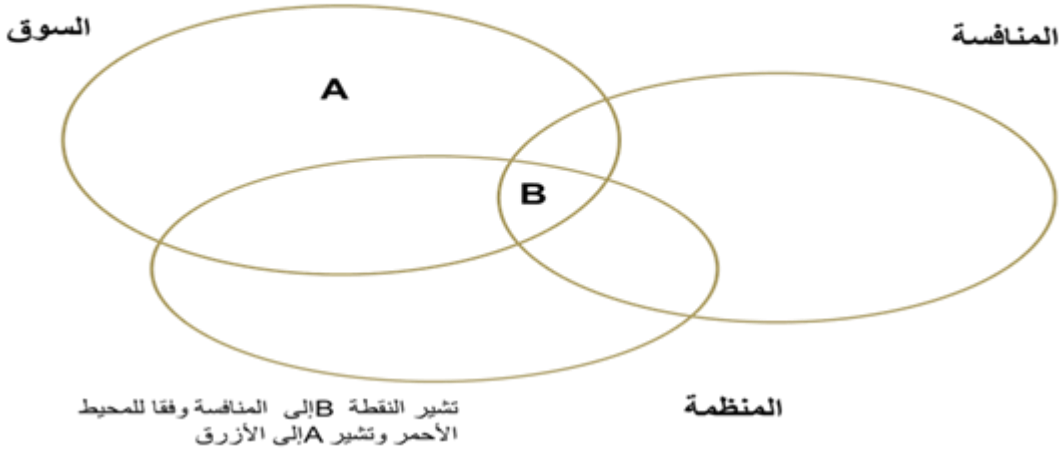
- تعني الصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود. وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من(نقاط السوق النائية)التي لم يصلها من يعكر صفوها.
- أو هي الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد ولم تتلوث باللون الأحمر<<لون المنافسة الدموية>>.
- كما أنها تعني الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشرسة في عالم اليوم.

ثانيا: استراتيجية المحيط الأزرق:

١- استراتيجية المحيط الأزرق:

- تمثل استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الابداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة.
- اقترحها W. Chan Kim و Renee Mauborgne سنة ٢٠٠٥.
- تقدم استراتيجية المحيط الأزرق مفهوما مختلفا تماما للمنافسة.
- وفق استراتيجية المحيط الأزرق المنظمة تطرح مجالات جديدة للمنافسة وتقدم منتجات جديدة مما يؤدي الى تغيير حدود المنافسة.
- المسمى يشير الى ركوب أعالي المحيطات الزرقاء بدلا من المحيط الأحمر.

مساحة المنافسة وفقا للمفهومين الأحمر والأزرق



٢- استراتيجية المحيط الأزرق مقابل استراتيجية المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأحمر	استراتيجية المحيط الأزرق
• ظروف قطاع النشاط معطاة؛ • المنافسة في سوق قائمة • الهدف هو هزيمة المنافسين والتفوق عليهم بخلق ميزة تنافسية واستدامتها؛ • التبعية للطلب الموجود؛ • استغلال امتيازات قائمة في تطوير وتحسين القيمة (في حدود ما يسمح به قطاع النشاط).	• يمكن تغيير ظروف القطاع؛ • مساحة سوق بعيدة عن متناول المنافسين؛ • تجعل المنافسة غير واردة ولو لفترة محددة عبر السيطرة على السوق ؛ • خلق طلب جديد والاستيلاء عليه؛ • إنشاء القيمة بالذهاب إلى أبعد من حدود قطاع النشاط.

ثالثا: المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق:

١- إعادة بناء حدود السوق:

- تتم إعادة البناء بالتخلص من المعايير القديمة المألوفة؛
- بأتباع 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 الاستراتيجية 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.
- وضع تعريف مبسط عن مجموعة مستهلكي هذه الصناعة.

٢- التركيز على الصورة كاملة بغض النظر عن الأرقام:

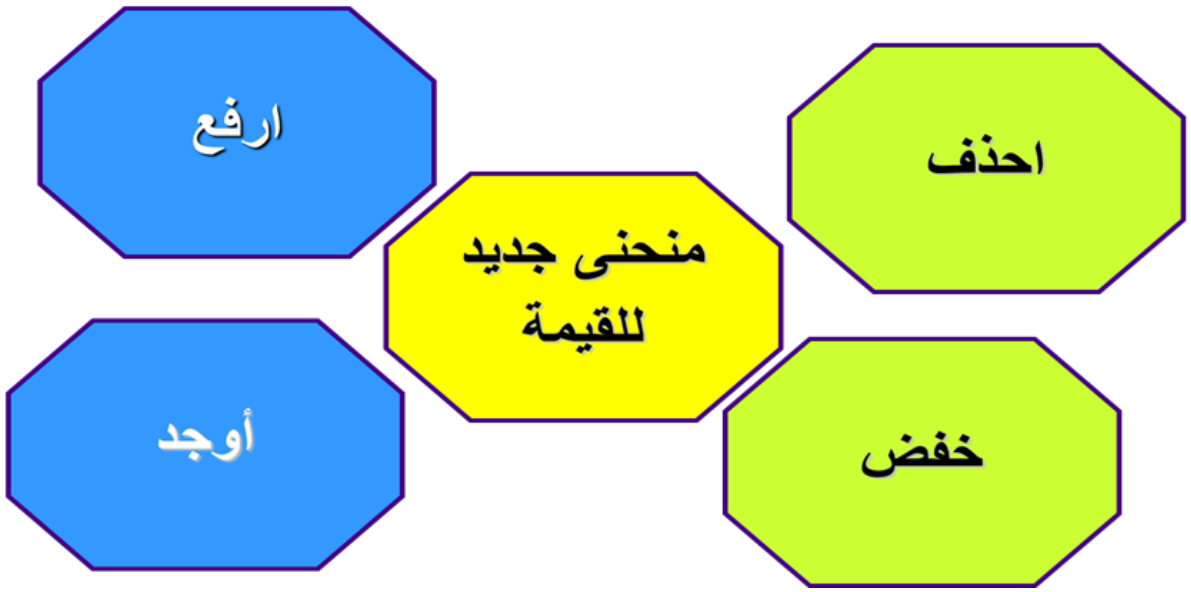
- الهدف هنا توضيح كيف سيكون للشركة ان تضع المخطط الاستراتيجي السليم والذي بواسطته ستتمكن من الخروج من حيز التحسين على المنتج لحيز خلق منتج جديد؛
- ويعتمد هذا المعيار على مقارنة عملك بالمنافسين ومراقبة مميزات المنتج والخدمات البديلة المتاحة له، وتحديد الاستراتيجية الواجب أتباعها عن طريق دراسة المستخدمين.

ويمكن اختصار المبدأ هذا في أربع نقاط أساسية هي:

إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة:

- 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 نقوم بأنتهاجها، ما سيقود لسوق جديدة لك وحدك.

إطار العمل ذي الفعاليات الأربع



الفعالية الأربعة في منحنى القيمة

ما هي العوامل التي تأخذها الصناعة على أنها أمر مفروغ منها من أجل حذفها؟

ما هي العوامل التي يجب تخفيضها بشكل كبير مقارنة مع توجهنا حتى وإن كانت هامة للغير لكننا لن نفقد الكثير بحذفها؟

ما هي العوامل التي يجب الرفع منها بشكل كبير مقارنة مع مقاييس الصناعة المعروفة، لإيجاد سوق جديدة ذات مستقبل واعد؟

ما هي العوامل التي علينا أن نوجدها والتي لم يتم طرحها مطلقاً في صناعتنا، بحيث تقود لسوق لنا وحدنا؟

إطار العمل ذي الفعاليات الأربع لشركة آبل

الكيبورد التقليدي

اسعار الاستعمالات المهنية

التصميم للاستعمالات الشخصية

بيئة استعمال باللمس

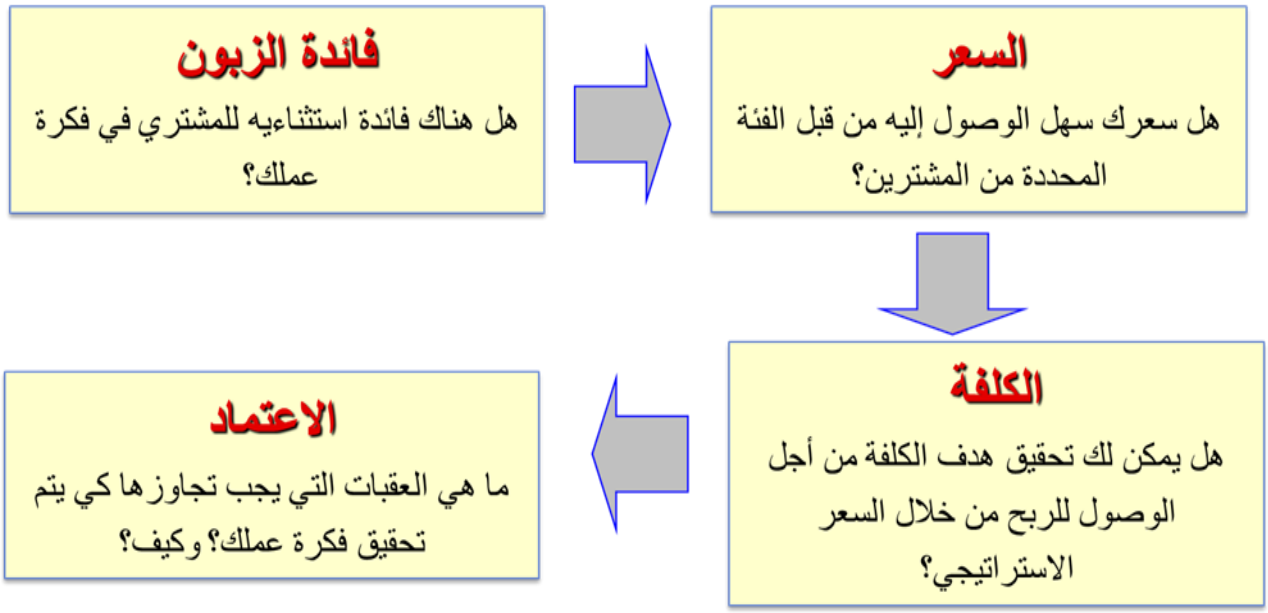
٣- الوصول إلى أبعد من الطلب الحالي:

- لا تفكر في تقديم تحسينات على المنتج القائم وانظر لأبعد من ذلك؛
- أنظر للزبائن المتوقعين وادرسهم، للتقليل من مخاطر الانتاج وضمان تقبل المنتج، ويعتمد هذا على تعريفك السابق لمستهلكي السلعة؛
- ضمن هذا الإطار يمكن تحديد الزبائن كالاتي:
- **الزبائن المتوقعون:** هم من يبحثون عن الجديد دوماً ومن سيكونون في مقدمة من يتقبلوا التغيير وينضمون إليك.
- **الزبائن غير المتقبلين:** من تتوقع منهم رفض المنتج الجديد تماماً.
- **الزبائن غير المعروفين<<غير المكتشفين>>:** وهم من خارج نطاق طلب المنتج.

٤- وضع استراتيجية صحيحة متسلسلة:

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

تسلسل السياق الاستراتيجي الصحيح



نهاية المحاضرة الحادية عشر

المحاضرة الثانية عشر

(تقييم البدائل الاستراتيجية)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب بوسائل وأساليب تقييم البدائل الاستراتيجية ولأدوات المرتبطة بها.
٢. فهم وإدراك أهمية هذه الأساليب والأدوات بالنسبة للمنظمة.
٣. جعله قادرا على استخدام هذه الأدوات والأساليب.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة؛
- معيار المناسبة؛
- معيار القبول؛
- معيار إمكانية التنفيذ؛
- ملاحظات عامة حول التقويم.

مقدمة:

- بعد تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف، والوضعية الاستراتيجية للمنظمة وقدراتها، واتجاهات عوامل البيئة، وتحليل السوق والمنافسة، وتحليل محفظة وحدات الأعمال الاستراتيجية؛
- وبعد إنهاء الجانب المتعلق باستعراض البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب، يأتي دور التعرف على المعايير التي على أساسها يتم تقييم هذه البدائل، وكذا أدوات التقويم الاستراتيجي المختلفة المتعلقة بذلك.
- يمكن تقسيم الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى ثلاث مجموعات لكل منها هدف معين:

أ. **المجموعة الأولى:** تهدف إلى تحديد البدائل المناسبة؛
ب. **المجموعة الثانية:** تهدف إلى معرفة أي البدائل يمكن قبولها؛
ج. **المجموعة الثالثة:** تهدف إلى تقدير مدى إمكانية تنفيذ البديل الاستراتيجي.

- ويرتبط بكل من هذه المعايير مجموعة من الأدوات.

معايير تقييم البدائل الاستراتيجية

أولا: معيار أن يكون البديل مناسبا (Suitability):

١- مفهوم المناسبة:

- يمكن اعتبار مرحلة تقويم البدائل بناء عل اعتبار المناسبة، على أنها الجولة الأولى من تصفية البدائل والمقصود بأن يكون البديل مناسبا هو أن يتوفر على منطق استراتيجي بحيث يستغل قدرات المنشأة ويعزز مزاياها ويستغل الفرص بما يحقق للمنشأة توجهها فيما يتعلق بعملائها ومنتجاتها.
- المناسبة أذن: تعني مدى التوافق بين الاستراتيجية المقترحة وخلاصة 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.

٢- أساليب تقييم المنطق الاستراتيجي:

أ- تحليل سووت: بموجبه،، يتم تقويم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف (Analysis of Strengths,Weaknesses,Opportunities,andTreats)، وذلك، استنادا لتحليل المنشأة وبيئتها، بتقدير أهمية كل منها، وعليه تقرر المنشأة ما إذا كانت في وضع يخول لها التوسع أم الاستمرار بنفس المعدلات السابقة، أم الانسحاب.

ويرمز لهذ التحليل اختصارا، تحليل (SWOT) كما سبق وأن رأينا.

٣- 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 الاستشارية؛
- تحليل مصفوفة جنرال إلكتريك.

ا-مصفوفة شركة بوسطن الاستشارية

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

ب-مصفوفة شركة جنرال إلكتريك

قوة الوحدة / جاذبية الصناعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
	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.

ج- 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 يجنيها ويشعر بها العميل بشكل يكون معه مستعدا لدفع أكثر(مبلغ إضافي)مقابلها، كما قد يسهم البديل في خفض التكلفة كذلك.

ثانيا: معيار أن يكون البديل مقبولا:

١- معيار القبول:

- يتركز القبول هنا على الأداء المنتظر من البديل الاستراتيجي في حد ذاته هل هو مقبول ومرض أم لا.
- ويمكن تقدير مدى توفر معيار القبول في البديل بإجراء ثلاثة مقاييس رئيسية هي:

✓ تحليل العوائد؛
✓ تحليل الخطورة؛
✓ توقعات أصحاب المصلحة.

٢- مقاييس تقدير القبول:

أ- تحليل العائد: هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لتحليل العائد منها:

- الربحية؛
- التكلفة والفائدة؛
- تحليل القيمة لأصحاب الأسهم.

ب- تحليل الخطورة: ويحاول هذا التحليل قياس الخطورة التي تواجهها المنشأة عند تبني بديل استراتيجي معين، ويكون ذلك باستخدام:

- النسب المالية؛
- تحليل الحساسية.

ج- توقعات أصحاب المصلحة: مع أنه تحليل مرتبط بالتحاليل 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.

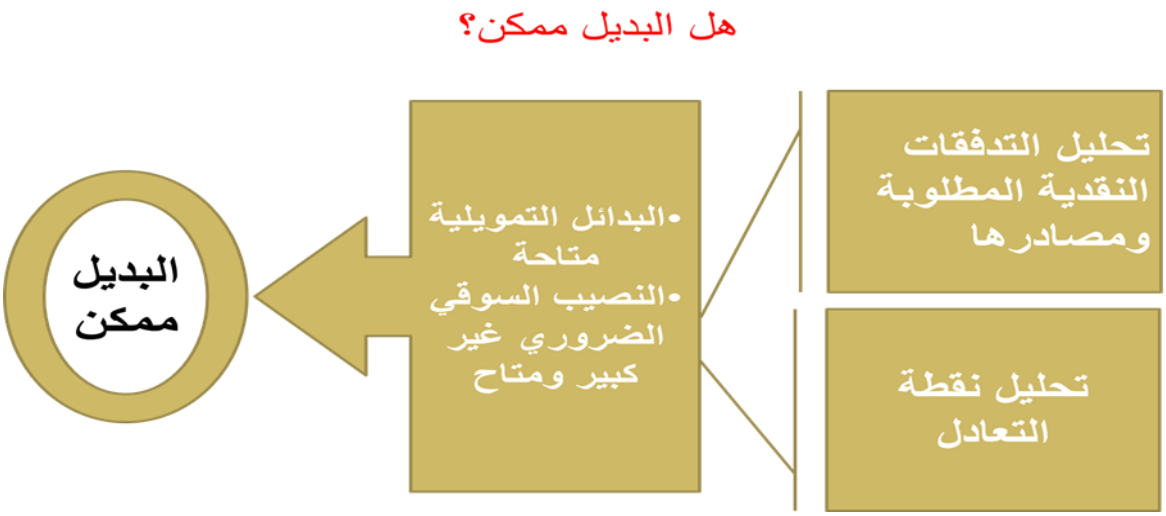
ثالثا: معيار أن يكون البديل ممكنا:

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

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

٢- تحليل نقطة التعادل: تسعى المنظمات لتحقيق مستوى مبيعات يكون أعلى من نقطة التعادل للتمكن من تحقيق الأرباح، وهو تحليل مفيد في جملة نقط تتعلق بتنفيذ البديل منها:

- معرفة هل سيسمح المنافسون للمنشأة بتحقيق الربح عند تبنيها لبديل معين؛
- هل تستطيع المنشأة تحقيق حصص سوقية معينة؛
- هل لديها الإمكانات البشرية القادرة على إنتاج حصص أكبر من حجم نقطة التبادل.



رابعا: ملاحظات تتعلق بالتقويم:

١- التقويم والاختيار:

إن المنشآت تستخدم نتائج التقويم لمساعدتها في النهاية، في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، لكن ذلك دون أن تكون ملزمة في حد ذاتها؛ ومن الطرق المستخدمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لدينا:

- الاختيار مقارنة بالأهداف؛
- الرجوع إلى سلطة أعلى؛
- التنفيذ الجزئي؛
- استشارة جهة متخصصة.

٢- حدود معايير التقييم:

- تباين النتائج أحيانا؛
- نقص المعلومات عن بعض البدائل؛
- صعوبة الفصل بين الأبعاد الثلاثة؛
- عدم تجانس البدائل فيما بينها مما يؤدي الى صعوبة المقارنة؛
- الفجوة بين التقديرات والواقع.

نهاية المحاضرة الثانية عشر

المحاضرة الثالثة عشر
(التنفيذ الاستراتيجي)

أهداف المحاضرة:

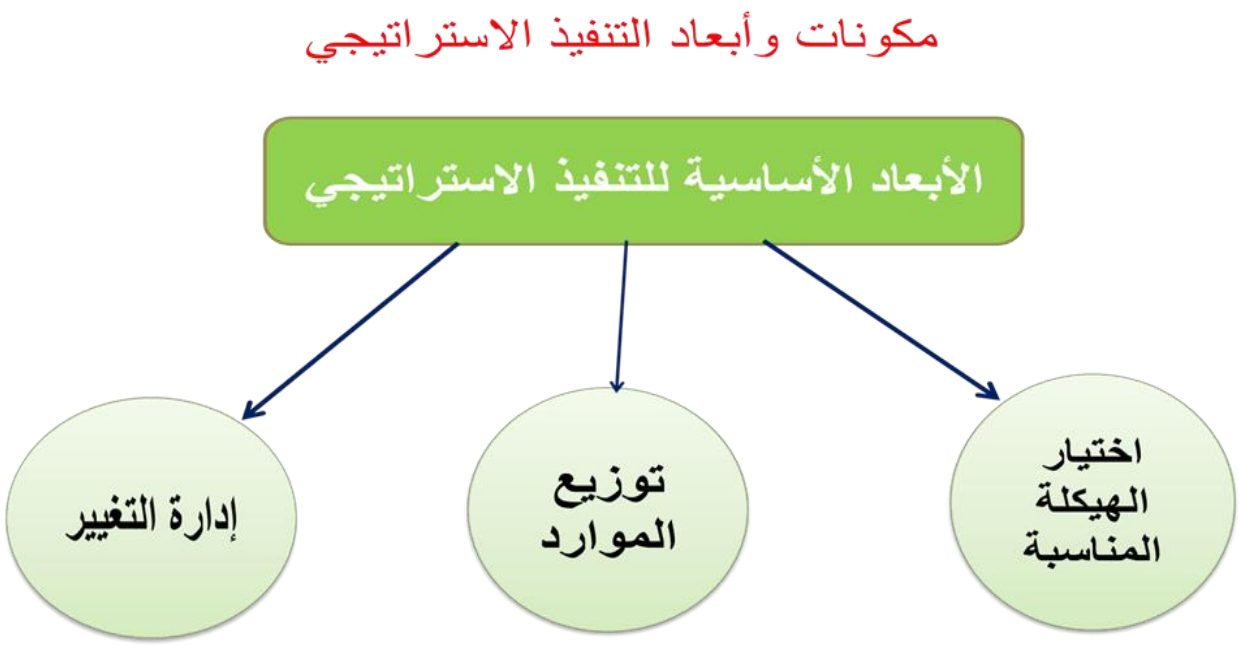
١. تعريف الطالب بمكونات مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ممثلة في الهيكلة المناسبة وتخصيص الموارد وإدارة التغيير.
٢. فهم وإدراك أهمية هذه المكونات ضمن نموذج الإدارة الاستراتيجية.
٣. جعله قادرا على ممارسة كل مكون من هذه المكونات.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة؛
- اختيار الهيكلة المناسبة (إعادة الهيكلة)؛
- تخصيص الموارد؛
- إدارة التغيير.

مقدمة:

- بعد إنهاء الجانب المتعلق بالتعرف على البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب، يأتي دور التخطيط للتنفيذ الجيد للاستراتيجية (مرحلة التنفيذ الاستراتيجي).
- تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من أهم المراحل التي تمر بها الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، لأنها تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية.
- وهناك ٣ موضوعات يتم تناولها عادة في هذا المجال هي:
  - إعادة الهيكلة، أو إعادة بناء وهندسة المنشأة؛
  - تخصيص وتوزيع الموارد؛
  - إدارة التغيير.



أولا: إعادة الهيكلة:

١- مفهوم إعادة الهيكلة:

يقصد بإعادة الهيكلة، تحديد المهام المطلوبة لتحقيق الاستراتيجية وتصميم هيكل المنشأة التنظيمي بشكل يدعم الاستراتيجية، بحيث يسهمان في تحقيق المزايا التنافسية المستهدفة والمحافظة عليها، ويتكيفان مع توجهات المنشأة فيما يتعلق بالاتجاه الاستراتيجي المختار والطريقة المتبعة لتنفيذ ذلك.

٢- المهام والبرامج:

- يتم ضمن هذا الجزء المتعلق بالتنفيذ، فك شفرة الاستراتيجية من خلال تحديد المهام والأنشطة المفترض أداؤها.
- فمثلا عندما يكون الأساس هو خفض التكلفة، قد لا يعرف العاملون كيفية تحقيق ذلك، وهنا يتم التدخل بتحديد مهام تحقيق ذلك، كاقتصاديات الحجم، وزيادة الإنتاجية وغيرها. إن الهدف من تفسير الاستراتيجية للموظف هو توجيه أدائه، وذلك يكون من خلال الاتصال من جهة، ومن خلال التعليم لإكسابه المهارات اللازمة كذلك.
- يتطلب تحديد المهام أذن، تحديد الجهة المسئولة عن التنفيذ(وحدة، قسم، فرد)، وتحديد الوقت(البداية والنهاية) كذلك.
- تتحول المهام العامة إلى مهام فرعية تتولاها الأقسام، وذلك وفقا لخطط تسمى البرامج(Program)، يتحدد بموجبها نوع المهمة وخطوات تنفيذها والمسؤول عن كل خطوة فضلا عن الموارد المطلوبة للتنفيذ.

٣- إعادة الهندسة (الهندرة):

هي تغيرات جذرية في طريقة أداء العمل، تلغى العمل بالوظائف الإدارية لصالح التحول للعمليات الإدارية، بحيث تتجاوز ما كان يعتبر مسلمات للفكر الإداري للقرن ١٩ مثل تقسيم العمل، والتخصص، وهرمية التنظيم، ومركزية الإدارة، والتخطيط المحكم...،.

٤- الهياكل التنظيمية:

نميز ما بين الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية الحديثة، علما أن كل شكل من هذه الأشكال يرتبط بالاستراتيجية بطريقة مختلفة بحث تكون له مزاياه وعيوبه الخاصة.

فمن الهياكل التقليدية مثلا لدينا:

- الهيكل البسيط؛
- الهيكل الوظيفي؛
- الهيكل على أساس وحدات الأعمال؛
- الهيكل المصفوفي.

على الإدارة الاستراتيجية في هذه المرحلة أن تعدل وتطور هيكلها التنظيمي بما من شأنه أن يعكس المهام والأنشطة التي تتطلبها الاستراتيجية ويسهم بالتالي في دعم المزايا التنافسية.

٥- الهياكل التنظيمية والتنسيق:

من المواضيع الهامة المتعلقة بالهيكل التنظيمي في المنشآت هو كيفية تحقيق التنسيق بين الوحدات والأقسام والأفراد، لما لذلك من علاقة بالمزايا التنافسية المستهدفة.

وهناك عدة آليات تستخدم للتنسيق من أهمها:

- العلاقة بين المركز والأجزاء(المركزية واللامركزية)؛
- السياسات والإجراءات؛
- تقنية المعلومات.

٦- 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:

- نوع الاستراتيجية المختارة؛
- عملية الإنتاج؛
- التقنية؛
- حجم المنشأة وثقافتها.

لذا كان لابد من التوافق ما بين الاستراتيجية والهيكلة، فالهيكلة المناسبة متغير أساس في بناء الاستراتيجية حيث أنها:

- شرط لحسن التنفيذ؛
- شرط لبروز المهارات وتطورها؛
- التمكن من التكيف مع البيئة؛
- تتكامل مع التجزئة الاستراتيجية.

ثانيا: تخصيص الموارد:

١- توزيع الموارد:

تتمثل الموارد في الأفراد، الأموال، التجهيزات، المواقع...، فهي بذلك أساس تنفيذ الاستراتيجية.

حينما تكون الموارد غير متاحة تلجأ المنظمات الى:

- إعادة توجيه الموارد الحالية
- إعادة ترتيب أولويات التنفيذ
- القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع
- البحث عن الرعاة لتقديم موارد أكثر

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

٢- 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 تقرير نوع الموارد التي يمكن المشاركة بها في أكثر من وحدة إلى درجة 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.

٣- توزيع الموارد على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية والقسم:

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

- تحديد وتعريف الموارد التي تتطلبها الاستراتيجية المختارة؛
- تقدير الموارد الحالية للوقوف على درجة تغطيتها للاحتياجات المطلوبة؛
- تقدير التلاؤم بين الموارد الحالية والجديدة؛
- تقدير الموارد بشكل نهائي.

٤- طرق تخصيص الموارد:

أ. **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.
علما أن الميزانية قد تكون سنوية أو نصف سنوية أو شهرية بحسب الأوضاع المناسبة.

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

ج. **أسلوب المسار الحرج:** وهو أسلوب يستخدم لتخطيط المشاريع وذلك بتجزئة المشروع إلى أنشطة جزئية، مع بيان الارتباطات بين هذه الأنشطة، وأخيرا تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ كل نشاط.

ثالثا: إدارة التغيير:

١- التغيير الاستراتيجي:

تتضمن الاستراتيجية قرارات هامة تؤدي إلى تغيرات في بعض أو كل وحدات وأقسام المنشأة وموظفيها مما يتطلب معه العمل على إدارة تلك التغيرات؛ إن التغير الاستراتيجي قد يحدث بشكل تلقائي (Transformational Change)، أو بشكل تدريجي (Incremental). علما أن هذا الأخير(تدريجي) هو أكثر فاعلية وكفاءة من الأول لتقبل الأفراد له و ارتباطهم به بشكل أكبر.

٢- الإنحراف الاستراتيجي وإدارة التغيير:

أ- مفهوم الانحراف الاستراتيجي: يحدث الانحراف الاستراتيجي عندما تتغير المنشأة تدريجيا 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:

- إن التغير الكبير في البيئة يحتم على المنظمة مواكبة التغير الحاصل؛
- قد تحتاج المنظمة إلى أن تتغير بشكل انتقالي(تحولي، سريع)،في حالة الانحراف الاستراتيجي.

ب- علامات الاستدلال على الانحراف الاستراتيجي: هناك العديد من العلامات التي يمكن الاستدلال بها عن إمكانية وجود الانحراف الاستراتيجي من عدمه، تشمل:

- تجانس ثقافة المنشأة بشكل كبير؛
- وجود قوى رئيسية تقف أمام التغيير؛
- اهتمام محدود بالبيئة؛
- تدهور الأداء نسبيا، مما قد يعني التوجه نحو الانحراف الاستراتيجي.

٣- إدارة عملية التغيير الاستراتيجي:

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

- أشكال إدارة التغيير؛
- تكتيكات إدارة التغيير.

أ- أشكال إدارة التغيير:

هناك أربعة أشكال لإدارة التغيير هي:

- الاتصال؛
- المشاركة؛
- التدخل؛
- الإكراه.

ملاحظة:

إن أسلوبي 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).

ب- تكتيكات إدارة التغيير:

من جملة التكتيكات الممكن استخدامها لدينا:

- إعطاء الرموز(القدوة والمؤشرات التي تدلل على التغير المطلوب)؛
- تغيير تركيبة القوة(عندما يكون التغيير انتقاليا).

٤- أخطاء في إدارة التغيير:

من أهم الأخطاء الممكن الوقوع فيها لدينا:

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي؛
- غياب التحالف بين الإدارة والموظفين؛
- افتقاد الرؤية وعدم توصيلها بفعالية؛
- عدم تحقيق نجاحات سريعة؛
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنشأة.

نهاية المحاضرة الثالثة عشر

المحاضرة الرابعة عشر
(الرقابة الاستراتيجية)

أهداف المحاضرة:

١. تعريف الطالب أساليب ونظم الرقابة الاستراتيجية والأدوات المرتبطة بها.
٢. فهم وإدراك أهمية هذه الأساليب والأدوات.
٣. جعله قادرا على تطبيق هذه الأدوات والأساليب.

عناصر المحاضرة:

- مقدمة؛
- ماهية الرقابة الاستراتيجية؛
- أدوات ونظم الرقابة الاستراتيجية؛
- بطاقة الأداء المتوازن.

مقدمة:

- بعد استكمال الجوانب المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب وكذا استكمال الجوانب المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي، يأتي دور الخطوة الرابعة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، ممثلة في 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).

أولا: ماهية الرقابة الاستراتيجية:

١- 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 الموضوعة. 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.

٢- 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:

- ضمان توجه المنظمة نحو الأهداف الاستراتيجية الكبرى؛
- تقليص الفجوة الاستراتيجية؛
- ضمان دوام الأفضلية التنافسية للمنظمة؛
- التوافق بين الموارد الاستراتيجية للمنظمة واتجاهاتها؛
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- تقديم المعلومات عن انجازات المنظمة في كل المستويات؛
- تقديم معلومات عن تطورات البيئة الخارجية ومتابعتها.

٣- مهمة الرقابة الاستراتيجية:

- تتمثل المهمة الأساسية للرقابة الاستراتيجية في تقديم المعلومات التي تحتاجها الإدارة للرقابة على استراتيجيتها المختارة وعلى أشكال التنفيذ المتبناة؛
- نتائج تنفيذ الاستراتيجية 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، وبتحليل المنشأة(نقاط القوة والضعف) وردود فعل أصحاب المصلحة؛
- تحتاج أيضا لمراجعة صحة قراراتها المتعلقة بالاستراتيجية المختارة وتنفيذها...؛

٤- خصائص نظم الرقابة:

هناك العديد من الخصائص لنظم الرقابة الفعالة:

- أن تكون النظم مرنة بحيث توفر معلومات تحتاجها الإدارة للرد على الأحداث غير المتوقعة حسب الحاجة وتعديل الانحرافات سريعا إن وجدت؛
- دقة النظام وقدرته على تزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- الاستفادة من نتائج التقويم بتخصيص فريق لتخطيط وتطبيق عملية الرقابة على فترات دورية وبأسلوب علمي مدروس؛
- افتراض توفر الكفاءة(قلة التكاليف) خاصة في ظل تقنية المعلومات.

٥- خطوات تصميم نظم الرقابة:

يتطلب تصميم نظم الرقابة القيام بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف والمعايير؛
- إيجاد أنظمة قياس مناسبة تبين درجة تحقق المعايير الموضوعة؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة؛
- تصحيح الانحرافات والتحفيز على الأداء.

٦- مستويات الرقابة:

هناك أربعة مستويات لقياس الأداء هي:

- مستوى المجموعة؛
- مستوى الوحدة؛
- مستوى القسم؛
- مستوى الفرد.

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

٧- خصائص ومميزات الرقابة الاستراتيجية:

من أهم مميزات الرقابة الاستراتيجية، لدينا:

- تمارسها الإدارة العليا؛
- تهتم بالتوجهات الكبرى للمنظمة؛
- تعتمد على المؤشرات الكلية؛
- تركز على المنظمة ككل(مجموعة، وحدة، أقسام، أفراد)؛
- تستخدم أدوات وآليات عديدة؛
- تتابع علاقات المنظمة مع بيئتها؛
- ترتبط بشكل قوي مع التخطيط الاستراتيجي.

٨- نظرية الوكيل وحوكمة الشركات:

أ- نظرية الوكيل:

- يسمى الطرف الذي يتم تعيينه من قبل آخر بالوكيل، فمجلس الإدارة مثلا هو وكيل عن الملاك، والمدير التنفيذي وكيل لمجلس الإدارة وهكذا..
- يفترض أن يقوم الوكيل باتخاذ القرارات وتوزيع الموارد بما يعزز مكانة المنشأة ويعظم ثروة الملاك، لكنه قد يعمد إلى اتخاذ قرارات تحقق مصلحته الشخصية وتعزز مركزه في الشركة(التنويع غير المترابط لغرض زيادة حجم ومبيعات الشركة وإن قلت الأرباح).
- يجد الموكل عادة صعوبة في تقويم أداء وقرارات الوكيل، لأن هذا الأخير يمتلك معلومات لا يمتلكها هو أو لا يفهمها.
- لذا كانت الحاجة لنظم رقابة في حل هذه المشكلة من خلال تقديم معلومات حول مستوى الأداء والمشاكل المختلفة.

ب- حوكمة الشركات:

هي عبارة عن أسلوب يضعه أصحاب المصلحة(حملة الأسهم وكبار المديرين) لرقابة أداء الوكلاء وتحقيق التوازن المصالح. فهي تحدد دور كل من مجالس الإدارة، جمعيات المساهمين والمدراء التنفيذيين سعيا لضمان:

حقوق أصحاب المصالح؛

تحسين أداء الشركات؛

توجه الشركات نحو أهدافها الاستراتيجية.

ثانيا: آليات وأدوات الرقابة الاستراتيجية:

هناك عدة أنواع يمكن الاختيار منها للتغلب على مشكلة الوكيل، منها ما يقيس المدخلات والمخرجات ومنها ما يقيس ويراقب السلوك والأداء أثناء العمل ومن أهم ما لدينا:

١- الرقابة السوقية:

يستخدمها أصحاب الأسهم، ويقوم على مقاييس مالية، وبالتالي فهي أكثر دقة وموضوعية لارتكازها على مقاييس مالية، وتشمل المقاييس التالية:

- سعر السهم السوقي؛
- العائد على الاستثمار(قسمة صافي الدخل على رأس المال المستثمر)، وإجراء المقارنات الممكنة.

٢- الرقابة على المخرجات:

وهي أسهل وأرخص، يلجأ إليها عندما لا تتوفر إمكانية مقارنة أداء المنشأة أو الوحدات، بمنشآت ووحدات أخرى؛ وعلى أساسها يتم تقدير وتوقع المطلوب من كل من الوحدات والأقسام والأفراد، ومن ثم مراقبة أدائهم مقارنة بتلك التقديرات. علما أن هناك أهدافا متوقعة من الأفراد ومن الأقسام ومن الوحدات.

٣- الرقابة البيروقراطية:

- يلجأ إليها، لأنه يصعب في العديد من الأحيان قياس الأداء، وتتم من خلال تكوين نظم شاملة من القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك وعمل الوحدات والأقسام والأفراد.
- تعمل القواعد والإجراءات المنظمة للعمل على تبني الأفراد لنمط معين في الأداء، وبالتالي يمكن توقع النتائج.
- الغرض من الرقابة البيروقراطية ليس الأهداف، بل توحيد وتثبيت الطرق للوصول إليها؛
- هناك ٣ مجالات يمكن أن يتم فيها استخدام الرقابة البيروقراطية لتحديد السلوك المطلوب(من الوحدات أو الأقسام أو الأفراد) هي: المدخلات، والأنشطة التحويلية، والمخرجات.

٤- المقارنات المرجعية:

هي مقارنة ممارسات المنظمة في مختلف المجالات مع الممارسات الجيدة عند المنافسين أو غيرهم، وتتم باتباع المراحل التالية:

- تحليل عمليات المنظمة وتحديد العمليات التي ستقارن
- تحديد جهات المقارنة
- تحديد الممارسات الجيدة
- تحديد الفروقات بين ممارسات المنظمة والممارسات الجيدة
- تحديد العوامل المسؤولة عن الفوارق بين ممارسات المنظمة وما اعتبر كممارسات جيدة
- اتخاذ الإجراءات التحسينية

٥- بطاقة الأداء المتوازن:

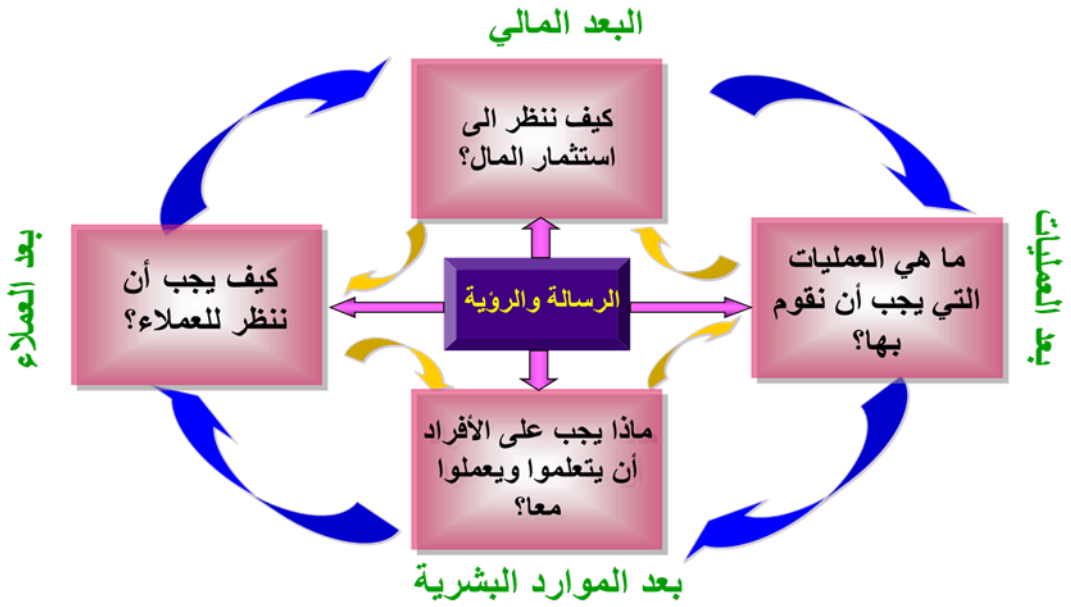
بطاقة الأداء المتوازن طريقة قدمها كل من نورتن وكابلن لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب بدلا من الجانب المالي فقط. ظهر مبدأ بطاقة الأداء المتوازن عام ١٩٩٢م ، كإطار عام يساعد مختلف مستويات الشركات لرؤية تنظيمية شاملة حول أدائها، وذلك بتكامل المقاييس المالية مع وجهات نظر العميل والعمليات الداخلية والتعلم والابتكار لترجمة الأهداف والخطط الاستراتيجية الى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة من خلال ربط رسالتها ورؤيتها بأبعاد أربعة(المالية، العملاء، العمليات، التطوير).

ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن:

١- تعريف بطاقة الأداء المتوازن: Balanced Scorecard

هي نظام إداري(ليس فقط نظام قياس) الذي يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها الى افعال، وهي تزود الإدارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من اجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها. عبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازن بين عدد من العناصر الهامة المشتركة في الأداء المؤسسي والبطاقة ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت بل هي مؤشرات لتوقع نتائج معينة في المستقبل.

٢-الأبعاد الأربعة للتوازن:



ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال:

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- المنظور المالي:

يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، ويتم تنفيذه كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الاخرى للأداء المتوازن.

ويمكن قياس المنظور المالي عن طريق:

- حقوق المساهمين؛
- العائد على الاستثمارات؛
- العائد على الأصول؛
- الربحية؛
- كيف ننظر الى تطلعات الملاك؟

ب- منظور العميل:

- يحدد أقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمات أن تختارها للمنافسة.
- يمكن المنشآت من موائمة مقاييس مخرجات العملاء الرئيسية لأقسام السوق والعملاء المستهدفين.

ويمكن قياس منظور العميل عن طريق:

- رضا العميل؛
- اكتساب عملاء جدد ؛
- الاحتفاظ بالعميل؛
- كيف يرانا العميل؟

ج- منظور العمليات الداخلية:

- يحدد إجراءات العمل والأنشطة الرئيسية
- يحدد مواقع الإجراءات المطلوب تحسينها لتحقيق الأهداف المالية وأهداف العميل

ويمكن قياس منظور العمليات الداخلية عن طريق:

- تحديد السوق؛
- تطوير خدمات تقديم المنتج؛
- تطوير خدمات السوق وبيع المنتجات؛
- تقديم خدمات المنتجات؛
- خدمات العميل؛
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟

د- منظور التعلم والنمو:

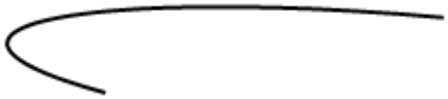
- يحدد المهارات والقدرات الأساسية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية. لسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية وتلك المطلوب تحقيقها.
- يحدد المعلومات والتقنيات الضرورية المطلوبة.
- يحدد المناخ والبيئة والثقافة المطلوب تحقيقها للوصول للنجاح

ويمكن قياس منظور التعلم والنمو عن طريق:

- الابتكار؛
- تطوير الموظفين؛
- نقل المعرفة؛
- هل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار؟

نهاية المحاضرة الرابعة عشر والأخيرة

تم بحمد الله وتوفيقة
مع تمنياتي للجميع بالتوفيق والنجاح
لا تنسونا من صالح دعائكم



الواجبات

الواجب الأول

١. تختص القرارات التشغيلية بكونها:
أ. طويلة الأجل.
ب. متوسطة الأجل.
ج. قصيرة الأجل. م١ ص٦
د. طويلة وقصيرة ومتوسطة الأجل.

٢. تدل العبارة القصيرة المعبرة عن المستقبل المرغوب فيه بشكل أساسي من قبل المنظمة على:
أ. رؤية المنظمة. م٢ ص١٠
ب. رسالة المنظمة.
ج. قيم المنظمة.
د. ثقافة المنظمة.

٣. يتمثل أحد العناصر المشكلة لبيئة المنظمة التنافسية(بيئة الصناعة)،في:
أ. القوى الاقتصادية المحيطة.
ب. عملاء المنظمة.
ج. موظفي المنظمة.
د. العوامل التكنولوجية المحيطة.

الواجب الثاني

١. ينظر للإدارة الاستراتيجية على أنها:
أ. ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي. م١ ص٤
ب. جزء من التخطيط الاستراتيجي.
ج. الأساس الذي مهد لظهور التخطيط الاستراتيجي.
د. ظهرت بالتوازي مع ظهور التخطيط الاستراتيجي.

٢. عند تحليلنا للبيئة العامة للمنظمة فإننا نستخدم:
أ. نموذج قوى المنافسة الخمسة.
ب. نموذج مصفوفة BCG.
ج. نموذج PEST. م٣ ص١٤
د. نموذج سلسلة القيمة.

٣. العنصر المركزي في نموذج Porter، لقوى المنافسة الخمسة هو:
أ. مساومة وتهديد المنتجات البديلة.
ب. حدة المنافسة بين منظمات الصناعة.
ج. تهديد الداخلين الجدد للصناعة.
د. مساومة وتهديد الزبائن.

الواجب الثالث

١. يعبر حصر وجرد جميع أنشطة المنظمة ومنتجاتها، حتى يمكن تجميعها في مجموعات جزئية متجانسة، واختيار الخيار الاستراتيجي الملائم، عن:
أ. التجزئة السوقية.
ب. التجزئة الاستراتيجية. م٧ ص٣٣
ج. الشراكة الاستراتيجية.
د. التحالفات الاستراتيجية.

٢. يتمثل أحد أنواع أصحاب المصلحة الثانويين في:
أ. الموردين.
ب. الدائنون.
ج. الجمعيات. م٦ ص٢٨
د. العملاء.

٣. من الخصائص الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق:
أ. المنافسة ضمن الأسوق القائمة.
ب. أن يكون الهدف الأساسي هو هزيمة المنافسين.
ج. خلق طلب جديد. م١١ ص٥٥
د. استغلال امتيازات قائمة.

٤. نوع الرقابة الذي يهتم بعلاقة المنظمة ببيئتها ويستهدف الوقوف على مدى تحقق الأهداف الكبرى للمنظمة، هو:
أ. الرقابة التشغيلية.
ب. الرقابة الاستراتيجية. م١٤ ص٧٠
ج. الرقابة التكتيكية.
د. الرقابة المالية.

أول نموذج للاستراتيجية (د. أحمد بلالي)الفصل الأول 24-2-1436هـ نموذج E

١) تأتي مرحلة صياغة الأهداف في بيان الرسالة:

أ. قبل تحديد الرسالة.

ب. قبل تحديد الرؤية.

ج. قبل تحديد الرسالة والرؤية.

د. بعد صياغة بعض القيم الرئيسة. م٢ ص١٢

٢) العامل الأول، حسب (M.Porter) ، الذي يحدد مردودية منظمة ما في صناعة معينة، هو:

أ. المركز التنافسي للمنظمة.

ب. جاذبية الصناعة. م٤ ص١٧

ج. الزبائن.

د. الموردون.

٣) القرار الوظيفي متوسط المدى المتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية، هو قرار:

أ. تكتيكي. م١ ص٦

ب. تشغيلي.

ج. استراتيجي.

د. متعلق بمستوى العمليات.

٤) عندما تقدم المنظمة عرضا جديدا للإبداع بالتعديل في سلسلة القيمة، تكون قد اتبعت استراتيجية:

أ. القطيعة. م١١ ص٥٤

ب. مشوشة.

ج. التحسين التدريجي.

د. التركيز.

٥) يسمى مجال النشاط العادي للمنظمة الذي يضم مجموعة من المنتجات المتجانسة الموجهة إلى سوق معينة ذات منافسين محدودين والذين يمكن أن تعد لهم استراتيجية واحدة:

أ. منظمة أعمال.

ب. وحدة أعمال استراتيجية. م٧ ص٣٤

ج. سوق مستهدف.

د. قطاع سوقي.

٦) ينظر للتخطيط الاستراتيجي على أنه:

أ. أعم وأشمل من الإدارة الاستراتيجية. م١ ص٣ لست متأكد من الاجابة

ب. نتيجة لتطور الإدارة الاستراتيجية.

ج. سابق لظهور الإدارة الاستراتيجية.

د. ظهر بعد تبلور مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

٧) جميع ما يلي يدخل ضمن خصائص الاستراتيجية، ماعدا:

أ. الاستراتيجية عمل فكري.

ب. الاستراتيجية تلزم المنظمة على المدى الطويل.

ج. الاستراتيجية تستهدف تحقيق تطلعات ملاك المنظمة دون غيرهم. م١ ص٣

د. الاستراتيجية تحدد علاقات المنظمة مع بيئتها.

٨) أحد مكونات أصحاب المصلحة الأوليين هم:

أ. البلديات.

ب. الحكومة.

ج. الموردون. م٦ ص٢٧

د. الجمعيات.

٩) يتمثل أحد الانشطة الداعمة في سلسلة القيمة في:

أ. إدارة الموارد البشرية. م٥ ص٢٥

ب. العمليات التشغيلية.

ج. التسويق.

د. الإمدادات الخارجة.

١٠) الاستراتيجية الملائمة عند تقاطع الفرص مع نقاط الضعف في مصفوفة SWOT، هي:

أ. الاستراتيجية الهجومية.

ب. الاستراتيجية الدفاعية.

ج. استراتيجية الانتظار. م٦ ص٣٢

د. استراتيجية إعادة التموقع.

١١) يتم التعرف على نقاط القوة والضعف، من خلال تحليل بيئة المنظمة:

أ. الداخلية. م٥ ص٢١

ب. الخارجية المباشرة.

ج. الخارجية غير المباشرة.

د. التنافسية.

١٢) القرارات طويلة المدى الهادفة الى خلق أو دعم الميزة التنافسية للمنظمة، هي القرارات:

أ. الاستراتيجية. م١ ص٦

ب. التكتيكية.

ج. التشغيلية.

د. الوظيفية.

١٣) يدخل ضمن الاختيار الاستراتيجي لعملية الإدارة الاستراتيجية:

أ. تخصيص الموارد.

ب. إدارة التغيير.

ج. تقويم البدائل. م١ ص٨

د. إعادة تصميم المنشأة.

١٤) يهدف تحليل البيئة الخارجية للمنظمة إلى تحديد:

أ. نقاط القوة والضعف.

ب. الفرص والتهديدات. م٣ ص١٣

ج. الموارد الاستراتيجية.

د. الكفاءات المحورية.

١٥) تتكون مصفوفة BCG من:

أ. أربعة خانات. م٨ ص٣٨

ب. ستة خانات.

ج. ثمانية خانات.

د. عشرة خانات.

١٦) تتمثل آلية قياس الأداء الذي يغطي جملة الأبعاد التي تساهم بفاعلية في خلق القيمة والميزة التنافسية للمنظمة، في:

أ. المقارنات المرجعية.

ب. الرقابة المالية.

ج. بطاقة الأداء المتوازن. م١٤ ص٧٤

د. المراجعة الاستراتيجية.

١٧) "تحديد المنظمة لأهدافها الرئيسة وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات"، هو تعبير عن مفهوم:

أ. الاستراتيجية. م١ ص٣

ب. الخطة التكتيكية.

ج. القرار الاستراتيجي.

د. الخطة التشغيلية.

١٨) مجموعة الشركات التي تقدم منتجات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض، هو تعبير عن:

أ. الصناعة. م٤ ص١٧

ب. القطاع.

ج. السوق.

د. هيكل الصناعة.

١٩) إن قوة المساومة لدى الموردين تتحقق وتشتد، عندما:

أ. تشكل منتجاتهم عنصرا ثانويا ضمن منتجات زبائنهم.

ب. لا يكون لديهم زبائن مهمين من خارج الصناعة.

ج. يمكن التحول عن منتجاتهم بسهولة.

د. تكون لديهم إمكانات التكامل الخلفي. م٤ ص١٩

٢٠) تتمثل إحدى خصائص مرحلة تقديم المنتج لدورة حياة المنتج، في:

أ. التوسع في التوزيع والبحث عن أسواق جديدة.

ب. ارتفاع نسبة الأرباح.

ج. ارتفاع تكاليف انتاج. م٧ ص٣٥

د. زيادة كميات الإنتاج.

٢١) من مقتضيات تحليل أصحاب المصلحة، الأخذ في الاعتبار بأن:

أ. مصالح أصحاب المصلحة متوافقة في العادة.

ب. تلبية مطالب جميع أصحاب المصلحة حتمي وضروري للمنظمة.

ج. أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة لأخرى. م٦ ص٢٩

د. رد الفعل المتوقع لأصحاب المصلحة لا يجب أن يشغل الإدارة عند إعداد الاستراتيجية.

٢٢) يشتد الصراع والتنافس بين شركات الصناعة، كلما:

أ. كانت نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة ضعيفة. م٤ ص١٨

ب. كانت إمكانية تميز المنتج كبيرة.

ج. كانت درجة نمو الصناعة ضعيفة.

د. قل عدد المتنافسين.

٢٣) "أن تكون شركتنا هي المنتجة الأولى للمواد الغذائية في الشرق الأوسط"، هو تعبير عن:

أ. الرسالة.

ب. الرؤية. م٢ ص١٠

ج. القيم.

د. الثقافة.

٢٤) تنصح المنظمة عند تقاطع الضعف مع وجود التهديدات، في مصفوفة Swot، باتباع استراتيجية:

أ. دفاعية.

ب. هجومية.

ج. إعادة التموقع. م٦ ص٣٢

د. الانتظار.

٢٥) معيار تقييم البدائل الاستراتيجية المتعلق بالأداء المنتظر من حيث الربحية والخطورة، هو معيار:

أ. القبول. م١٢ ص٥٩

ب. إمكانية التنفيذ.

ج. أن يكون البديل مناسبا.

د. المنطق الاستراتيجي.

٢٦) من توفرت فيهم خاصيتان من خصائص نموذج الشرعية والقدرة والإلحاح، اعتبروا شركاء:

أ. نهائيين.

ب. كامنين.

ج. مستترين.

د. متأهبين. م٦ ص٣١

٢٧) يتجسد الإبداع الاستراتيجي من خلال:

أ. تقديم مفاهيم مألوفة.

ب. تحقيق أرباح معتبرة عبر أساليب عمل قائمة.

ج. خلق قيم جديدة لأصحاب المصلحة. م١١ ص٥٣

د. تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

٢٨) تتميز استراتيجية المحيط الأزرق عن استراتيجية المحيط الأحمر بكونها:

أ. تعتمد التنافس في الأسواق القائمة.

ب. قائمة على أساس هزيمة المنافسين

ج. تقوم على أساس امتيازات قائمة.

د. تستهدف مساحة سوق بعيدة عن متناول المتنافسين. م١١ ص٥٥

٢٩) تندرج دراسة النمو الاقتصادي للبلد ضمن تحليل بيئة المنظمة:

أ. الداخلية.

ب. التنافسية.

ج. الخارجية المباشرة.

د. الخارجية العامة. م٣ ص١٤

٣٠) إن توفر أكبر ربحية لمعظم المتنافسين في الصناعة، تتحقق بفعل توفر جميع ما يلي ماعدا:

أ. انخفاض نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة.

ب. كثرة أعداد المتنافسين داخل الصناعة. م٤ ص١٨

ج. ارتفاع درجة نمو الصناعة.

د. وجود مدى واسع لإمكانية تميز المنتج.

٣١) الشركاء الذين تتوفر لديهم خاصيتا السلطة (أو القدرة) والإلحاح، يسمون بالشركاء:

أ. التقديريين.

ب. الخطرين. م٦ ص٣١

ج. التابعين.

د. المطالبين.

٣٢) تسمى الرقابة التي تتعلق بقياس الأداء العام للمنظمة ومدى تحقق المزايا التنافسية، بالرقابة:

أ. التشغيلية.

ب. العملية.

ج. الاستراتيجية. م١٤ ص٧٠

د. التكتيكية.

٣٣) يدخل ضمن التنفيذ الاستراتيجي لعملية الإدارة الاستراتيجية:

أ. تحليل أصحاب المصلحة.

ب. تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة.

ج. تصميم نظم الرقابة.

د. توزيع الموارد. م١ ص٨

٣٤) تتواجد وحدات الأعمال الاستراتيجية:

أ. على مستوى سوق معين فقط.

ب. على مستوى قطاع معين فقط.

ج. على مستوى صناعة معينة فقط.

د. حتى على مستوى خط إنتاج محدد. م١ ص٧

٣٥) تمتاز القرارات الاستراتيجية مقارنة بالتشغيلية بكونها:

أ. محدودة التأثير.

ب. تتطلب مهارات محددة ومعيارية.

ج. ذات أبعاد محدودة العدد.

د. لا يمكن التراجع عنها بسهولة. م١ ص٦

٣٦) العبارة المتضمنة لبيانات عن المنظمة المعبرة عن السبب الرئيس الذي وجدت من أجله، هي:

أ. رسالة المنظمة. م٢ ص٩

ب. رؤية المنظمة.

ج. قيم المنظمة.

د. الثقافة التنظيمية للمنظمة.

٣٧) جميع ما يلي يدخل ضمن مقتضيات نظرية أصحاب المصلحة، ما عدا:

أ. على منظمات الأعمال أن تنشغل فقط بتحقيق الربح وليس عليها أن تهتم بمصالح الآخرين. م٦ ص٢٩

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

ج. على منظمات الأعمال أن تسعى لتحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة.

د. من مسؤوليات المنظمة التوفيق بين مصالح أصحاب المصلحة.

٣٨) تعكس مقولة أن المنظمة يجب أن تعمل لتعظيم أرباحها فحسب، توجه:

أ. نظرية أصحاب المصلحة.

ب. المدرسة النيوكلاسيكية. م٦ ص٢٧

ج. المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

د. المسؤولية الأخلاقية للمنظمة.

٣٩) من خصائص الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كونها:

أ. مستمدة من الأهداف التشغيلية.

ب. مستمدة من الأهداف التكتيكية.

ج. غير قابلة للقياس.

د. واقعية وفيها نوع من التحدي. م٢ ص١٢

٤٠) استهداف المنظمة بشكل أساسي لشريحة من السوق، يعبر عن استراتيجية:

أ. التنويع.

ب. التركيز. م٩ ص٤٧

ج. التميز.

د. الهيمنة بالتكاليف.

٤١) إن قوة مساومة الزبائن تتحقق وتشتد ، عندما:

أ. يكونون أقل حساسية للسعر.

ب. تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة قوية.

ج. تمثل المشتريات جزء هاما من تكاليفهم. م٤ ص١٩

د. تمثل مشترياتهم كميات ضعيفة من مبيعات الصناعة.

٤٢) وفقا لمصفوفة السلطة والاهتمام فإنه يتم بذل أدنى جهد مع صاحب المصلحة، إذا كان اهتمامه:

أ. كبيرا وسلطته ضعيفة.

ب. ضعيفا وسلطته كبيرة.

ج. كبيرا وسلطته كبيرة.

د. ضعيفا وسلطته ضعيفة. م٦ ص٣٠

٤٣) يتمثل أحد المكونات الهامة لبيئة الصناعة، في:

أ. الزبائن. م٤ ص١٨

ب. الثقافة السائدة.

ج. الأعراف والتقاليد.

د. موظفي الشركة.

٤٤) يعبر الإطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه للسوق وإلى غاية استبعاده وخروجه منها، عن:

أ. استراتيجية المنتج.

ب. دورة حياة المنتج. م٧ ص٣٤

ج. أسواق المنتج.

د. الطلب على المنتج.

٤٥) من خصائص الاستراتيجية ، كونها:

أ. تركز على تحليل العوامل الداخلية للمنظمة.

ب. تختص بتوفير التمويل اللازم للمنظمة.

ج. تحدد علاقات المنظمة ببيئتها. م١ ص٣

د. لا تهتم إلا بمصالح ملاك المنظمة.

٤٦) مؤشرات القياس المستخدمة في الرقابة الاستراتيجية، تستهدف:

أ. قياس الكفاءة فقط.

ب. قياس الفعالية فقط.

ج. قياس الأداء المالي فقط. م١٤ ص٧٥

د. قياس الكفاءة والفعالية.

٤٧) تصنف استراتيجيتا الانتاج والتسويق، حسب مستويات الإدارة الاستراتيجية، ضمن:

أ. الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

ب. الاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة. م١ ص٧

ج. استراتيجيات وحدات الأعمال.

د. استراتيجيات النمو.

٤٨) النموذج المستخدم لتحليل البيئة الخارجية العامة(الكلية)، هو نموذج:

أ. قوى المنافسة الخمسة.

ب. BCG.

ج. PEST. م٣ ص١٤

د. سلسلة القيمة.

٤٩) نستخدم نموذج قوى المنافسة الخمسة لتحليل:

أ. البيئة الداخلية.

ب. بيئة الصناعة. م٤ ص١٨

ج. البيئة العامة.

د. البيئة الخارجية غير المباشرة.

٥٠) أحد مكونات البيئة العامة للمنظمة هو:

أ. الزبائن.

ب. الموردون.

ج. التكنولوجيا. م٣ ص١٥

د. العمال.

مع أطيب التمنيات و الدعوات بالتوفيق والنجـــــاح
لا تنسوني من صالح دعائكم