

محاضرة 1

مفاهيم الاستراتيجية (1)

تتوقف استمرارية المنظمات على: • قدرتها على مسايرة تحولات البيئة • التعرف على أسباب النجاح والفشل

• اختيار آليات والسبل الأنسب لتحقيق الأهداف • بناء القدرات الاستراتيجية والتحكم فيها • التوافق بين الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها والقدرات التي تطورها

1- التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي: يتميز ب: • الآفاق البعيد • انحصار البيئة في السوق التي تنشط

فيها المؤسسة • التأكيد أكثر على الانشغالات المالية • التقديرات هي امتداد للماضي وتضم التوجهات المقدرة للطلب، للأسعار ولبعض السلوكيات التنافسية • انتشار استعمال الطرق الكمية للإدارة التقديرية

التخطيط الاستراتيجي >> يعرفه Ackoff بأنه "تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه"

التخطيط الاستراتيجي يأخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار ينتهي إلى إعداد الخطة الاستراتيجية ويهدف التخطيط

الاستراتيجي إلى **تقليص الفجوة الاستراتيجية الاستراتيجية**

من الناحية اللغوية: مشتقة من الكلمة اليونانية وتعني **فن قيادة الجش**

من الناحية الاصطلاحية: • **عملية اتخاذ القرارات** المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل

العوامل البيئية بما يساعد المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

" **تصور المنظمة** لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على

المدى البعيد والغايات التي يجب أن تحققها." (أنسوف Ansoff)

• **هي خطة متجانسة**، موحدة ومدمجة لأهداف وسياسات المنظمة، لينظر إليها على أنها كل متكامل

تختلف التعاريف باختلاف المدارس: يوجد عدد كبير من المدارس في الفكر الاستراتيجي، أحصى Mintzberg

عشرة مدارس، أهمها: • **المدرسة الإبداعية** الاستراتيجية عبارة عن **عملية إبداع** • **مدرسة التخطيط**

الاستراتيجية عبارة عن **خطة** • **مدرسة التوقع** الاستراتيجية عبارة عن **عملية تموقع** • **المدرسة البيئية**

الاستراتيجية عبارة عن **رد فعل** لتحديات البيئة • **مدرسة التشكيل** الاستراتيجية عبارة عن **عملية تحويل** (نموذج)

ما قالوا في الاستراتيجية:

(**Alfred CHANDLER** الاستراتيجية هي تحديد أهداف المنشأة في المدى الطويل وكذا تحضير العمليات وتخصيص

الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف)

(**Peter DRUCKER** الاستراتيجية هي إدراك البيئة وعرضها على الرجال لتحضيرهم للعمل)

(**Michael PORTER** الاستراتيجية هي خلق موقع فريد ومتمن خاص بمجموعة من الأنشطة ومختلف عن موقع

المنافسين). (لو وجد الموقع الأمثل ما كنا نحتاج إلى استراتيجية).

يرى **Mintzberg** أن الاستراتيجية هي كل مركب من: **نموذج p 5** :

الخطة: سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما. -- **المناورة:** الطريقة التي تحاول المؤسسة التفوق

بها على منافسيها -- **الوضعية:** الموقع المرغوب في تحقيقه داخل المحيط. -- **الآفاق:** النظرة إلى العالم المقتسمة مع

مختلف أعضاء المنظمة -- **النموذج:** النوايا تجاه المنافسة التي تتولد عنها استراتيجيات تحدد سلوك المنظمة.

قد يؤثر فيها كلا من: التجربة، والتعلم من الأخطاء، والمعالجة التدريجية للأوضاع، والحدس، والبيئة والمنافسون...

الاستراتيجية قد تكون عرضية

الاستراتيجية المرغوبة والعرضية: نطلق من الاستراتيجية المقصودة (النوايا) ولكن لسبب أو لآخر نفقد جزئ

الاستراتيجية غير المحققة فتتخفف إلى الاستراتيجية المتعددة وفي نفس الوقت تظهر أمور أخرى عرضية

الاستراتيجيات العرضية وبالتالي نزل إلى مستوى منخفض إلى الاستراتيجية الفعلية (أي التي نصل إليها فعلا)

ليس دائما الهدف من الاستراتيجية هو تحقيق الربح (ليست كل المنظمات ربحية) وليست الإدارة العليا هي المعني الوحيد

بالاستراتيجية والاستراتيجية المؤسسة دائما جانبان (مستويان) اثنان بالإضافة إلى الاستراتيجية الوظيفية اثنان رئيسيان

المؤسسة والأعمال وجانب ثالث هو الوظيفة

استراتيجية المؤسسة • تخص المؤسسة ككل • تهم مساحة نشاط المؤسسة ككل

استراتيجية الأعمال تخص وحدات النشاط الاستراتيجي وحدات الأعمال الاستراتيجية

- حتى على مستوى الوحدات الكبرى للمنظمة وتسمى أيضا **سياسات** مثل: • استراتيجية الإنتاج • استراتيجية التسويق
- ثلاث مستويات للاستراتيجية:** 1. استراتيجية المؤسسة تخص المؤسسة ككل . 2. استراتيجية الأعمال تخص مجموعة من الأنشطة . 3. استراتيجية وظيفية او السياسة
- خصائص استراتيجية المنظمة >** • تشمل المنظمة ككل • تكون على المدى البعيد • تعتمد على المهارات الأساسية للمنظمة • تتناول تفاعلات المنظمة مع بيئتها • تعد على مستوى الإدارة العليا • تستثمر التفكير العقلاني والقدرات الحديثة للمديرين
- خصائص القرار الاستراتيجي** • درجة عالية من التعقيد • يتميز بالارتياح (عدم اليقين) • يؤثر على القرارات العملية • مقارنة شاملة • يؤدي الى تغيير ملحوظ
- منطلقات الاستراتيجية** • **منطلق الاقتصاد الصناعي** تحليل البيئة حسب القطاعات • **منطلق الموارد (RBV)** منطلق مبني على يسمى **منطلق المعرفة (KBV)** / **منطلق الإخلال** يجب على المؤسسة التي تريد عمل استراتيجية وتنجح بها يجب ان تلحق اخلال بهذه القواعد البيئة
- أبعاد الإدارة الاستراتيجية** • بعد اقتصادي متعلق بالكميات والأحجام • بعد سياسي متعلق بالكيفيات والطرق • بعد تنظيمي متعلق بالتنظيم للوصول الى تحقيق الأهداف
- الميزة التنافسية** الاستراتيجية تستهدف أساسا الحصول على ميزة تنافسية عرف **Michael PORTER** الميزة التنافسية هي القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لربانها
- أبعاد الاستراتيجية (نموذج) VIP >> القيمة - مقاومة التقليد - مساحة النشاط**
- مراحل إعداد الاستراتيجية:**
- 1) تشخيص استراتيجي • تحليل البيئة (تحليل خارجي) • تحليل داخلي • تحليل أصحاب المصلحة
 - 2) اختيارات استراتيجية • استراتيجيات الأعمال • استراتيجيات المؤسسة • كفاءات النمو
 - 3) انتشار استراتيجي • تنظيم • المرتكزات الاستراتيجية • إدارة التغيير

محاضرة 2

مفاهيم الاستراتيجية (تابع)

رسالة ورؤية وقيم المؤسسة

أن المؤسسات تأتي لتلبية حاجة معينة إذا سبب التواجد يسبق ظهور المؤسسة رسالة المؤسسة ناتجة عن سبب تواجدها ورسالة المؤسسة تعطي الإطار العام للاستراتيجية...

رسالة المؤسسة: >> تأتي رسالة المؤسسة في جملة أو فقرة قصيرة تبين فيها المؤسسة سبب تواجدها وكيفية النشاط في إطاره، كما أنها تحتوي أيضا على قيم وتطلعات أصحاب المصالح. رسالة المنظمة تمثل كيفية تحقيق سبب التواجد. تسمى لدى البعض مهمة المؤسسة

رؤية المؤسسة: >> الوضع المستقبلي الذي ترغب المؤسسة في الوصول اليه والذي تعمل من أجله؟ تبين رؤية المؤسسة كيف ينوي أصحابها الانتقال بها إلى المستقبل. فهي عبارة عن طموح ورغبة وآمال وتحدي في وقت واحد. لهذا فإنها تلعب دور المحفز بالنسبة لإطارات المؤسسة وعملها.

قيم المؤسسة: > قيم المؤسسة هي الإطار العام الذي يحكم نشاط وأداء المؤسسة

الهدف العام للمؤسسة: > تعبير عام عن نوايا المؤسسة، ليس كميا ويعطي فكرة عن "أين تريد أن تصل عموما"

هدف المؤسسة: > تدقيق للهدف العام، كمي وواضح ودقيق.

متطلبات الرسالة الناجحة: >> • النظرة الثاقبة لرواد المنظمة • التحدي والواقعية • معلومات عن البيئة والمنظمة • مشاركة جماعية • الاستجابة لرغبات أصحاب المصالح • أخذ البيئة وقدرات المنظمة بعين الاعتبار • الوضوح والدقة

الرسالة ومجالات نشاط المنظمة: >> إذا كان للمنظمة مجال واحد فلها رسالة واحدة

اما إذا كان للمنظمة عدة مجالات فلها 3 أوضاع: 1. اما ان نضع رسالة واحدة للمنظمة . 2 او وضع رسالة واحدة لكل مجموعة من المجالات . 3 او وضع رسالة واحدة لكل مجال

محاور الرسالة: > • الميزة التنافسية • الكفاءات المحورية • الأهداف العامة • ثقافة المؤسسة.

محاضرة 3

تحليل البيئة الخارجية

التحليل الاستراتيجي = البحث عن العناصر التي تؤثر في المنظمة من البيئة الخارجية ومن داخل المنظمة نفسها
التحليل الاستراتيجي يتم في 3 اتجاهات: 1. تحليل البيئة الخارجية . 2. تحليل المنظمة (تحليل البيئة الداخلية) . 3. تحليل أصحاب المصلحة

تحليل البيئة الخارجية □ يسمح بالتعرف على ما يتيح هذه البيئة من فرص وإمكانيات وما تحمله من مخاطر وتهديدات
 □ يسمح للمؤسسة بتحديد الاتجاه الإستراتيجي الصحيح □ يساعد على معرفة العناصر الخارجية التي تؤثر في المؤسسة
أبعاد البيئة: البيئة 4 جوانب: 1. الجانب الاقتصادي 2. الجانب السياسي 3. الجانب الاجتماعي الثقافي 4. الجانب التكنولوجي
مستويات البيئة: بيئة المنظمة لها 4 مستويات 1. المنظمة 2. السوق 3. القطاع 4. البيئة الكلية
تحليل البيئة يتم على كل المستويات -

تحليل البيئة الكلية على ثلاث مراحل: 1. جمع عوامل البيئة المؤثرة 2. تصنيف هذه العوامل 3. التحليل
 يتم التصنيف بواسطة إحدى النماذج التالية: 1. PEST 2. PESTE 3. PESTEL
تحليل قطاع المؤسسة يسميه صناعة ونموذجين: 1. نموذج لتحليل كثافة المنافسة بالقطاع > نموذج القوى الخمسة، أو نموذج القوى الخمسة التنافسية (الزبان - الموردون - المنتجات البديلة - المنتجون المحتمل دولهم - الكثافة التنافسية - الدولة)
 2. نموذج لتحليل تركيبة المنافسة بالقطاع > المجموعات الاستراتيجية المجموعات الاستراتيجية: >> هي مجموعة من المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع والتي تتبع نفس الاستراتيجية أو استراتيجيات متقاربة وهي تمثل خريطة للقطاع وتبين التنافس داخل المجموعة أو بين المجموعات

-تحليل السوق: بيئة المؤسسة الأولى والأقرب منها هي سوقها لها اهتمام كبير من طرف المؤسسة
 أهداف التشخيص الاستراتيجي للسوق: التعرف على مواطن قوى المنافسين □ تجزئة السوق □ معرفة العوامل الأساسية للنجاح KSF = تلك العناصر التي تستطيع المؤسسة، لو تحكمت فيها، أن تنجح وتصل إلى ميزة تنافسية

محاضرة 4

التحليل الداخلي (تحليل البيئة الداخلية)

التحليل الداخلي يمكن من التعرف على ذلك الميزة التنافسية
 مثال: كيف يختار الزبون ما يشتري؟ على أساس الجودة - على أساس السعر
 المؤسسة تحاول أن تتفوق على غيرها في الجودة أو في السعر هناك مزايا أخرى، مثل ميزة السباق (أول واصل للسوق) .. ميزة من كان أول من عرض منتجاً معيناً أو خدمة معينة أو استعمل تكنولوجيا معينة
لمن يتخلف عن دخول السوق بعض المزايا: □ تقليل تكاليف البحث والتطوير □ الاستفادة من العمل التعويدي للسباق تجاه العملاء □ إمكانية التفوق على المنافسين بالتكنولوجيا الحديثة □ الاستفادة من أخطاء السباق أول واصل لسوق
 إذا كانت لك قدرة كبيرة على التطوير والإبداع فلها (الدخول للسوق) / إذا كانت لك قدرة كبيرة على التسويق وليس في التطوير والإبداع فلها الانتظار

حسب Porter هناك ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية: (1) الميزة عن طريق التكاليف عندما تكون المؤسسة قادرة على الإنتاج بتكلفة أقل من منافسيها (2) الميزة عن طريق التميز عندما يعطي الزبائن قيمة لمنتج المؤسسة أكبر من القيمة التي يعطيها لمنتجات المنافسة (3) الميزة عن طريق التركيز عندما تركز على شريحة ضيقة من السوق
سلسلة القيمة تقسم سلسلة القيمة المؤسسة إلى (1) وظائف عملية هي وظائف تخلق القيمة وهي وظائف الإمداد (الداخلي والخارجي)، والإنتاج، والتسويق والخدمات (2) وظائف داعمة وهي تساعد الوظائف العملية على السير الحسن (البنية التحتية، الشراء، التكنولوجيا، الموارد البشرية)

هامش الربح = الوظائف التي تخلق قيمة عند الزبائن - الوظائف التي تحمل المؤسسة تكاليف

حسب Porter تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المنظمة فإنه يتعين علينا: *نبحث على الأمثلة في كل عنصر *نتعرف على مصادر الميزة التنافسية لحمايتها *نقوم بأخرجة العناصر التي لا تخلق القيمة

تحليل الموارد □ بتحديد مصادر الميزة التنافسية □ بمعرفة طبيعة الميزة التنافسية □ بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة □ بالتوصل إلى قرار اقتناء أو تنمية بعض المهارات □ بتحديد الموارد التي تستحق الحماية من المنافسين

الموارد / هي مجموعة الوسائل المادية واللامادية كذلك بشرية ومالية أ
 المهارات / هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلالها المؤسسة مواردها ،

الموارد الضرورية والمهارات الدنيا لدخول مجال معين = القدرات الدنيا (قدرات العتبة) --

أما الموارد والمهارات التي تمكن من اكتساب ميزة تنافسية = القدرات الاستراتيجية

خصائص القدرات الاستراتيجية نموذج VRIO >> القدرة - الندرة - صعوبة التقليد - التنظيم

نموذج لتقييم القدرات الاستراتيجية يبدأ من أساسية ثم نادر ثم غير قابلة للتقليد ثم غير قابلة للتحويل ثم غير قابلة للإحلال .. هذه الميزة التنافسية هي ما تبحث عنه المؤسسات بهذه القدرات الاستراتيجية فإن استطاع المنافسين إيجادها (أي الإجابة بلا) يحاولوا ان يجد و قيمتها وان لم يستطيعوا فتعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة

محاضرة 5

تحليل أصحاب المصلحة

تعريف أصحاب المصلحة: Ansoff هو أول من استعمل عبارة " نظرية أصحاب المصلحة " في 1968 عند تحديده الأهداف التنظيمية / لاحظ أنه من مسؤولية المؤسسة أن توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعة التي لها علاقة مباشرة. يعرف أصحاب المصلحة على أنهم "أفراد (أو مجموعة من أفراد) بإمكانهم التأثير في إنجاز أهداف المنظمة كما أنهم يتأثرون بما تحققه." / مجموعة الجهات التي تولي نمو وصحة المؤسسة اهتماما كبيرا. " المجموعات الضرورية لحياة المؤسسة. " / أن أصحاب المصلحة هم الأفراد والجماعات الذين لهم حقوق أو مصالح في منظمة معينة.

تصنيف أصحاب المصلحة: > **حسب تواجدهم بالنسبة للمؤسسة** الى: (1 أصحاب المصلحة الداخليين (العمال، الإدارة)...) (2 أصحاب المصلحة الخارجيين (المجتمع، الموردون، المنافسون، الزبائن)...

أيضا حسب أهميتهم بالنسبة للمؤسسة: (1 أصحاب المصلحة الأوليين وهي تلك الجهات التي ترتبط إلى درجة كبيرة بالمؤسسة، كالمساهمين مثلا العاملين، والبنوك، والموردين، وأصحاب الأسهم، ... الخ يتم ارتباط هذه الأطراف بالمؤسسة دائما بواسطة عقود لذا تسمى **أيضا أصحاب المصلحة المتعاقدين**. "ولهذا الصنف من أصحاب المصلحة الدور الكبير في بقاء المؤسسة أو زوالها.

(2 أصحاب المصلحة الثانويين: أطراف لا تتأثر كثيرا بالمؤسسة: كالحكومة مثلا فهذه الأطراف ليس لها علاقة تعاقدية مع المؤسسة. كما أنه ليس لهم الوزن الكبير في بقاء أو عدم بقاء المؤسسة.

أهداف أصحاب المصلحة: >> توسيع دور ومسؤولية المدير إلى أبعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المؤسسة ومصالح وحقوق من ليسوا بأصحاب الاسهم"

بتصنيف أصحاب المصلحة وحصر أهمهم أو أهم أصنافهم يبدأ إدماج نظرية أصحاب المصالح في العمل الاستراتيجي :

أهداف أصحاب المصلحة مختلفة وقد تكون متناقضة ومن أجل هذا، يلجأ المدير الى **التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصالح** عند البعض ، والذي يسمى أيضا **تحليل السلطات**. (1 تحديد وحصر أصحاب المصلحة للمؤسسة (2 تحديد مصالح وحقوق هذه الأطراف عليها (3 تحليل الفرص والتحديات التي تمثلها بالنسبة للمؤسسة (4 تحليل جميع أنواع المسؤوليات (5 وضع خطة استراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر

نظرا لأهمية تحليل أصحاب المصلحة فهناك من الباحثين من يعتبره جانبا من جوانب الوظيفة الاستراتيجية للمدير.

محاضرة 6

تحليل أصحاب المصلحة (تابع)

تحليل أصحاب المصلحة: >> يمكن القيام بهذا التحليل بأكثر من كيفية:

(1 **التحليل حسب السلطة والاهتمام** التحليل بالنظر الى عنصرين هامين:

1- **اهتمام** أصحاب المصلحة بشؤون المؤسسة / - 2 **وسلطتهم** في المؤسسة

وعلى أساس هذين العنصرين تحدد المؤسسة موقفها من كل واحد ومنه تحدد سلوكها معهم.

يظهر من هذه المصفوفة أن تقاطع اهتمام وسلطة أصحاب المصلحة يؤدي الى اربع اوضاع:

الوضع الأول (A) >> جهد أدنى / في هذه الحالة يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة وضعيف الاهتمام لا يمكن إعطاؤه إلا القليل من العناية، أي أن المدير يخصص له **الحد الأدنى من الجهد**.

الوضع الثاني) B) >>إبلاغ // هنا يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة ولكنه يولي اهتماما كبيرا بأمور المؤسسة حتى تلبي حاجته بالتجاوب مع اهتمامه الكبير، يسهر المدير على إبلاغه أي تزويده بالمعلومات المفيدة في كل مرة. هذا النوع قادر على التأثير في غيرهم وحتى في الأطراف القوية جدا ولذا على المدير الاقترب منهم، وإدارتهم عن قرب.

الوضع الثالث) C) >>إرضاء // من يوجد لما يجري فيها. في هذا الوضع من أصحاب المصلحة فهم يتميزون بسلطة كبيرة في المؤسسة ولكن لا يولون اهتماما لما يجري فيها كما أنهم قد يولون اهتماما في بعض الحالات كبعد أحداث معينة، في حالة أزمة وفي هذه الحالة فإنهم ينتقلون كبيرا الى الخانة **D)** (لأنهم يصبحون أصحاب اهتمام وسلطة كبيرين فظنرا لما لديهم من سلطة يجب على المدير (الاهتمام بهم) والحرص على إرضائهم لأن لهم الوزن الكبير من حيث القرار).

الوضع الرابع) D) >> عنصر حيوي // عندما يكون لصاحب المصلحة السلطة الكبيرة في المؤسسة ويكون إضافة إلى ذلك كثير الاهتمام بما يجري فيها فهذا عنصر أساسي لا يمكن للمدير تجاهله ولا الاستغناء عنه، فعلى المدير أن ينتبه له. يدخل المدير هذا النوع من أصحاب المصالح في اهتماماته الأولى، وعليه أن يعرف كيف يجعلهم يوافقون على أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، لأن قبولهم للاستراتيجية ضروري.

(2 التحليل حسب السلطة والحركة) يتم هذا التحليل بمحورين هما: 1 الحركة - 2 السلطة

الحالة الأولى) A) >> الأقل مشاكل // من كانت سلطته ضعيفة وحركيته منخفضة، فالمشاكل التي تات منه قليلة جدا ، وليس له في الواقع القدرة على خلق المشاكل للمؤسسة.

الحالة الثانية) B) >> غير قابل للتوقع لكنه قابل للإدارة // في هذه الحالة من أصحاب المصالح فيكون من الصعب التوقع بأعماله ومواقفه لكثير حركيته، إلا أن ضعف سلطته يجعله قابل للإدارة، أي أن أعماله ومواقفه يمكن التحكم فيها.

الحالة الثالثة) C) >> سلطة كبيرة وقابل للتوقع // في هذه الحالة فإنه يتميز بسلطة كبيرة إلا أن حركيته المحدودة تجعله قابلا للتوقع، أي من السهل أن يتوقع المدير أعمال وسلوك هذا الصنف من أصحاب المصالح.

الحالة الرابعة) D) >> أكبر مخاطر وفرص // من أصحاب المصالح من لهم سلطة كبيرة ويتميزون بحركية مرتفعة فهؤلاء من الصعب التوقع بسلوكياتهم ومن الصعب أن يداروا، فلذا قد تأتي منهم أكبر الفرص بالنسبة للمؤسسة وقد تأتي منهم كذلك أكبر المخاطر.

(3 التحليل حسب القدرة والشرعية والإحاح) ظهر هذا التحليل هو نموذج جديد نسبيا

ويقوم على ثلاثة خصائص: القدرة - الشرعية - الإحاح > التحليل حسب عدد من الخصائص التي تتراكم في نفس الطرف من توفرت فيهم **خاصية واحدة** من هذه الخصائص الثلاثة فيعتبرون **شركاء كامنين**، مستترين أي غير ظاهرين لأن ليس لهم من الخصائص ما يجعلهم أقوياء بما فيه الكفاية. والمستترون وهم: **إنهم - تقديرى - محتاج**

أما من تتوفر فيهم **خاصيتان** فيمكن تسميتهن **الشركاء المتأهبين** لأن ما عندهم من الخصائص تجعلهم أقوياء وقادرين على التأثير، وهم: **مسيطر - خطير - تابع**

من توفرت فيهم **الخصائص الثلاث (القدرة، الشرعية، الإحاح)** فيسمون **الشركاء النهائيين** لما لهم من مكانة نهائين

1 **الشركاء أصحاب المصالح النائمون** > هؤلاء الشركاء السلطة، غير أن سلطتهم لا تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية القرار ولا طلبات ملحة، وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة جدا

2 **الشركاء أصحاب المصالح المقدرين** > لهم الشرعية إلا أن ليس لهم السلطة ولا طلبات ملحة، فلهذا يكونون قليلي أو منعدمي التأثير على المؤسسة.

3 **الشركاء أصحاب المصالح المطالبون** > هؤلاء الشركاء أصحاب المصالح لهم مطالب يريدون تلبيتها غير أن **افتقارهم للسلطة وللشرعية** تجعلهم لا يستطيعون التأثير في المؤسسة.

4 **الشركاء أصحاب المصالح المسيطرون** >> هؤلاء الشركاء أصحاب المصالح عنصران هامين جدا وهما **السلطة والشرعية** فتأثيرهم على المؤسسة مؤكد ومسلم به فعلى المدير أن يوليهم الاهتمام والعناية الكبيرين

5 **الشركاء أصحاب المصالح الخطيرين** > عندما يتوفر في شركاء أصحاب مصالح السلطة والإحاح فيصبحون خطيرين بالنسبة للمؤسسة لأن لديهم من السلطة ما يمكنهم من التأثير على المؤسسة قصد جعلها تلبي طلباتهم التي ليست شرعية.

6 **الشركاء أصحاب المصالح التابعون** > عندما تكون لشركاء أصحاب مصالح طلبات ملحة وتكون هذه الطلبات شرعية فهم في موقف التبعية اتجاه غيرهم لأن ليس لهم السلطة لجعل المؤسسة تلبية

محاضرة 7

تحليل SWOT

صاحب نموذج تحليل SWOT هو Albert Humphrey >> تتكون كلمة **SWOT** > القوى **Strengths**، الضعف **Weakness**، الفرص **Opportunities** المخاطر **Threats**

مفهوم تحليل SWOT يبني التفكير في تحليل SWOT على مقارنة نتائج تشخيص البيئة الداخلية بنتائج تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة و لا يمكن إعداد استراتيجية دون التحليل **SWOT**

يتمثل تحليل SWOT في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات، □ □ جمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات □ □ وجمع مؤثرات البيئة الداخلية وتقسيمها إلى نقاط قوة ونقاط ضعف

يتم تحليل SWOT عموماً في 4 مراحل: الأولى : معالجة المعلومات التي تم جمعها خلال عملية التشخيص الثانية : تنظيم حصص للتفكير والنظر (عصف ذهني) الثالثة: التحليل الرابعة : اتخاذ القرار

مصفوفات SWOT تبين هذه المصفوفة العوامل الإيجابية والسلبية حسب البيانات تم التوصل إلى وضع مصفوفتين : الأولى للفرص، والثانية للتهديدات أما **الفرص** على أساس جاذبيتها ومن احتمال نجاح المؤسسة في اغتنامها و **التهديدات** على أساس احتمال حدوثها ومن حيث مستوى تأثيرها

مصفوفة TOWS يستهدف التحليل طرح الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة ويتم التحليل **بتقاطع** نقاط القوة ونقاط الضعف **بالفرص** / والتهديدات حسب مصفوفة SWOT تستعمل لهذا الغرض مصفوفة TOWS

هذه المصفوفة تعطينا 4 أنواع من الاستراتيجيات

SO استعمال نقاط القوة لتعظيم الاستفادة من الفرص **WO** مواجهة الضعف باغتنام الفرص **ST** استعمال نقاط القوة لتقليل التهديدات **WT** مواجهة الضعف والتهديدات

SO استراتيجية هجومية **WO** بناء قوى لوضع استراتيجية هجومية **ST** استراتيجية دفاعية **WT** بناء قوى لوضع استراتيجية دفاعية

أخيراً تحليل SWOT هو عمل ميداني جماعي

محاضرة 8

أدوات التحليل الاستراتيجي

أهم هذه الأدوات هي: > (1دورة حياة المنتج > (2أثر التجربة) ومنحنى التجربة) > (3حصة المؤسسة من السوق

دورة حياة المنتج: > برز في منتصف الأربعينيات ما يعرف بنموذج " دورة حياة المنتج " جاء هذا النموذج نتيجة للملاحظة في الطبيعة وليس له تأسيس نظري

(دورة حياة المنتج) > يمر بأربعة مراحل: الأولى: **الانطلاق** الثانية: **النمو** الثالثة: **النضج** الرابعة: **التدهور**

المرحلة الأولى (مرحلة الانطلاق): >> **مما يميز هذه المرحلة (من أخطر المراحل) لا يزال المنتج في طور الانطلاق ولا يوجد عليه طلب كبير** وهذا يؤثر على نموه ومردوديته وبالتالي على إيرادات والمؤسسة التي لم تسترجع بعد تكاليف البحث التي تطلبها المنتج **فهذه المرحلة تعرف ب قلة الإيرادات - وثقل التكاليف - وانعدام اقتصاديات الحجم هذا ما يجعل المنافسة قليلة في هذه المرحلة**

المرحلة الثانية (مرحلة النمو): >> **يميز هذه المرحلة ما يلي:** أكثر، فيكون الطلب عليه أكبر، مما يجعل مردوديته أكبر فتتحسن إيرادات المؤسسة. يصبح المنتج معروفا أثناء هذه المرحلة تكون المؤسسة قد استرجعت أو على وشك أن تسترجع تكاليف البحث ولم يبقى المنتج في حاجة إلى إستثمارات ثقيلة. >> وهذا الذي يفسر كثرة المنافسة وكثرة الصراعات بين المؤسسات على المستهلكين قصد توصل كل منها إلى حصة كبيرة من السوق.

المرحلة الثالثة (النضج): > تستقر الأمور في هذه المرحلة، فيصبح عدد المتنافسين أقل > لأن الأقوياء قد استولوا على السوق والضعفاء خرجوا منها > وينخفض نمو المنتج ليصبح بوتيرة أقل مما كان عليه، أما الطلب على المنتج فيستقر قبل أن يشترع في التناقص.

المرحلة الرابعة (التدهور): > أثناء هذه المرحلة يفضل الكثير من المتنافسين التوجه إلى منتجات أخرى > وصارت مبيعاته ضعيفة بما أن هناك من المنتجات ما أخذ مكانه أو ما عوضه > لأن معدل نمو المنتج أصبح سالباً ولا تبقى للمنتج جاذبية. > فيصبح الإيراد ضعيفاً

أثر التجربة (منحنى التجربة) علاقة نسبة الانخفاض بنسبة زيادة الإنتاج.

ظهرت فكرة العلاقة بين نسبة زيادة الإنتاج وانخفاض التكلفة مع نشر **E.J Andress** وقام **W.B Hirshmann** بعرض منحنى التجربة وتعميق مفهوم أثر التجربة إذ بين أن التعلم هو العامل الأساسي في هذا المنحنى

وجاء Boston ليفرق بين منحنى التعلم ومنحنى التجربة

وكان هذا النموذج يقوم أساساً على منحنى التجربة ويمكن اختصار مضمون أثر التجربة في القول **إن تكلفة الوحدة**

تنخفض بنسبة ثابتة كل ما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم.

يعود أثر التجربة إلى عوامل كثيرة، أهمها ما يلي: > عملية التعلم التي تستفيد منها المؤسسة - التطور التقني الذي يرافق قطاع المؤسسة > مع كبر حجم المؤسسة تتجه التكلفة المتوسطة نحو الانخفاض > اقتصاديات الحجم التي تستفيد منها المؤسسة وما تؤدي إليه من تأثير

حصة المؤسسة من السوق

يقصد بحصة المؤسسة من السوق

□ □ **حصتها المطلقة** تحسب بالنظر إلى السوق

□ □ **حصتها النسبية** تحسب بالنظر إلى المنافسين الأوائل

محاضرة 9

المصفوفات

النموذج BCG1 ظهر في 1963 في بداية الستينات ببوسطن والمعروف باسم

B C G = BOSTON CONSULTING GROUP

وهو أول نموذج في هذا المجال بعد PIMS الذي لم يعرف الشهرة لبعض تعقيداته .

الأسس التي يقوم عليها نموذج BCG1 هي : المكانة التنافسية للوحدة الاستراتيجية 2 معدل نمو السوق

(1) المكانة التنافسية يتم تحليل المكانة التنافسية في مرحلتين : **تحليل المكانة التنافسية نفسها / > مكانة أو وزن أو حصة (وحدة الاستراتيجية في السوق.**

*** تحليل عوامل النجاح** بالعوامل الخاصة بالوحدة الاستراتيجية. > يشمل كل عوامل النجاح من مختلف وظائف المؤسسة ووظائف الإدارة

***1/ المكانة التنافسية.** > **رابط المكانة التنافسية بالتجربة** > لأنه كلما كان المكانة التنافسية أكبر، كلما كانت حصتها أكبر. وهذا يؤثر بالضرورة في مزايا الخبرة والتعليم والتجربة. **ولهذا للمكانة التنافسية أهمية كبيرة في نموذج**

BCG1

(2) معدل نمو السوق >> هي نسبة نمو سوق الوحدة الاستراتيجية ذاتها، يعطي أصحاب BCG1 أهمية لأن هذا المعدل غالبا يدل على المرحلة التي توجد فيها الوحدة الاستراتيجية من دورة حياتها .

عرض نموذج BCG 1 > تنقسم المصفوفة الى 4 خانات

خانة " الترددات: " > تتميز إيرادات ضعيفة أو منعدمة (ناتجة عن ضعف المكانة التنافسية.) وحاجة كبيرة إلى رؤوس أموال (ناتجة عن قوة نمو السوق.) < **تركز المؤسسة على تلك التي لها حظ في النجاح لتجعلها من النجم.**
خانة " النشاطات النجم: " > تتميز ب إيرادات كبيرة (ناجمة عن قوة المكانة التنافسية.) وحاجة كبيرة إلى رؤوس الأموال (ناجمة عن قوة معدل نمو السوق.) **تسعى المؤسسة إلى تحويلها إلى بقر حلوب عند استقرار السوق.**
خانة " البقر الحلوب: " > تتميز " ب : > إيرادات كبيرة (ناجمة عن قوة المكانة التنافسية.) وقلة الحاجة إلى رؤوس الأموال (ناجمة عن ضعف نمو السوق.) < **تسعى المؤسسة أن تبقى وضع الوحدات**
خانة " الأوزان الميتة (" الكلاب) > تعرف: إيرادات معدومة أو شبه معدومة (ضعف المكانة التنافسية.) وعدم الحاجة إلى التمويل (ضعف نمو السوق.) < **تحاول المؤسسة التخلص منها**

محفظة نشاط المؤسسة: >

لمحفظة المثالية لنشاط المؤسسة هي المحفظة التي يظهر فيها توزيع وحدات النشاط على كل الخانات
المحفظة الفقيرة لنشاط المؤسسة هي المحفظة التي لا تضمن عائدا وهي محفظة المؤسسات الشابة لأنها هي أيضا لم تتمكن بعد من تكوين بقر حلوب .. المؤسسات التي لها **محفظة فقيرة** هي أيضا مؤسسات تعيش في الحاضر **ولها مستقبل** كثيرا ما تشتري هذه المؤسسات من قبل المؤسسات القوية ليحول نجمها إلى أبقار حلوب
المحفظة المحافظة: هي محفظة تلك المؤسسات التي تعيش على ما هي عليه ولا تفكر في تجديد قدراتها التنافسية من أجل المستقبل هي **محفظة المؤسسات التي لها ماضي بدون مستقبل** نظرا لعدم وجود منتجات جديدة
المسار الأمثل لوحدة النشاط الاستراتيجي: أنها تتحول إلى نجم ثم إلى بقرة حلوب وتطول في هذا الوضع

مسار النجاح ومسار الفشل: مسار الفشل من الترددات إلى الأوزان الميتة / مسار النجاح من الترددات إلى النجم ثم البقر الحلوب

Mac Kinsey نموذج >> ويقوم النموذج على تقاطع محورين

1- المكانة التنافسية -2 جاذبية الصناعة (قيمة القطاع) >> وتحدد جاذبية القطاع من زاويتين:

1- القيمة الذاتية للقطاع (معدل نمو القطاع، حجم السوق، الخطر، ...) 2- قيمته بالنسبة للمؤسسة (تأثير القطاع على نشاط المؤسسة، تناسب محفظة نشاط المؤسسة مع القطاع، ...) >>

تقسم مصفوفة Mac Kinsey إلى 3 مناطق : > منطقة " التطوير "، ومنطقة " الحفاظ "، ومنطقة " التخلي "

في منطقة التطوير هي مجالات يجب على المؤسسة أن تحرص على تطويرها وترقيتها نظرا لمكانة تنافسية كبيرة ونظرا لقيمة قطاعها (سوقها.)

في منطقة الحفاظ فإن المؤسسة تحاول أن تحافظ عليها إما لقيمة سوقها أو لكبر مكانتها.

في المنطقة التخلي، فعلى المؤسسة أن تتخلى عنها لأن لا مكانتها التنافسية ولا قيمة قطاعها تشفع لها بالبقاء.

محاضرة 10

استراتيجيات المؤسسة

أنواع الاستراتيجيات 1 استراتيجيات تخص وحدات النشاط الاستراتيجي - 2 : استراتيجيات تخص المؤسسة نفسها

3 أما الاستراتيجية الوظيفية أو العملية فهي منبثقة من استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الوحدات الاستراتيجية

(**التجزئة الاستراتيجية** > تبحث عن مستوى بين المنتجات (التشتت) والنشاط (الغموض) هذا دور التجزئة الاستراتيجية هي العملية التي تسمح للمؤسسة بتقسيم نشاطها إلى **وحدات متجانسة ومستقلة**.
وحدات النشاط الاستراتيجي مجموعة من الأنشطة الجزئية والتي **تشارك** في الموارد البشرية والتقنية وتكون **مستقلة** عن غيرها وتكون لها نفس **العوامل الأساسية للنجاح**.

القاعدة الاستراتيجية: > مجموعة من وحدات النشاط الاستراتيجي التي تشارك في بعض الموارد والمهارات.

أهداف التجزئة الاستراتيجية: (1حصر مختلف الوحدات الاستراتيجية (2إعداد استراتيجية لكل وحدة

أبعاد التجزئة الاستراتيجية > يشير Abell إلى ضرورة تحديد الجزء الاستراتيجي بالاعتماد على ثلاثة أبعاد

بالإجابة على ثلاثة أسئلة: من ؟ ماذا ؟ كيف ؟ أي من يستهلك -ماذا تعرض المؤسسة ؟ كيف يتم الحصول عليه؟
مراحل التجزئة الاستراتيجية: **أولا**: حصر أنشطة المؤسسة حسب الأبعاد الثلاثة **ثانيا**: البحث عن العوامل الأساسية للنجاح التي تخص كل نشاط حدد بالأبعاد الثلاثة **ثالثا**: جمع الأنشطة التي تم تحديدها بالأبعاد الثلاثة في وحدات نشاط استراتيجي **رابعا**: جمع وحدات النشاط الاستراتيجي في قاعدة استراتيجية

(**استراتيجية الأعمال** >>) **1الاستراتيجية الجينية** ترجع الاستراتيجيات الجينية ل Porter

نموذج أول في سنة (1980 كان نموذجه فيها 3 استراتيجيات -- نموذج ثاني في سنة (1985 حسن النموذج

السابق وصار 4 استراتيجيات) -- نموذج ثالث في سنة (1998 حسنه أيضا وأصبح 5 استراتيجيات جينية)

ان للميزة التنافسية مصدران " التميز أو التكلفة المنخفضة

تقوم الاستراتيجية الجينية على فكرة تقاطع مصدر الميزة التنافسية (التكلفة أو التميز) مع النطاق المستهدف من السوق

استراتيجية السيطرة من خلال التكلفة > قيام المؤسسة بتعبئة كل مواردها ومهاراتها من أجل استغلال شتى الطرق

الممكنة لتقليل تكاليفها مقارنة / من خلال التكاليف الإنتاج بالحجم وهذا في حالة المنتج المعياري وبلق بالمؤسسات

التي تستهدف جزءا كبيرا من السوق

تتطلب استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف توفر شرطين: 1 يكون للمؤسسة حصة كبيرة من السوق 2 أن يكون مجال

النشاط الاستراتيجي الذي اتبعت فيه هذه الاستراتيجية محل منافسة على الأسعار (أي غير قابل للتنوع الكبير)

مصادر تقليص التكاليف > - 1مطاردة التكاليف البحث عن كل أنواع التكاليف التي يمكن أن العمل على تقليصها

- 2إعادة الهندسة > إعادة تشكيل طريقة أو منتج أو نظام معين من أجل تحسينه وتقليص تكاليفه

حدود والنقصان استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف: ☒ لا يمكن لكل المؤسسات أن تسيطر على السوق

(مؤسسة واحدة) ☒ الدخول فيما يعرف بحرب الأسعار ☒ السيطرة ليست دائمة فهي مؤقتة ☒ الانتباه باستمرار

إلى التطور التقني والتكنولوجي ☒ خطر الانزلاق نحو استراتيجية التطهير (استراتيجية التطهير هي التخفيض في

التكلفة مع التخفيض في جودة المنتج) ☒ لا يمكن اتباع استراتيجية لكل المنتجات (من المنتجات ما لا يقبل التنافس

على السعر ☒ العولمة تصعب هذه الاستراتيجية في بعض الحالات (تكلفة اليد العاملة

- 2 استراتيجية التميز يقصد بالتميز في مجال الاستراتيجية جعل المنتج (أو الخدمة) مميزا بخصائص تختلف عن

المنافسين ومن الإيجابيات الكبرى لهذه الاستراتيجية أنها تدفع بالمؤسسة نحو البحث والتطوير والإبداع المستمر لأنها

كاستراتيجية لا يمكن أن تظهر بدون إبداع

فاستراتيجية التميز تحتاج إلى: ☒ أن تكون قادرة على الإبداع ☒ وأن توجه منتجاتها لجزء واسع من السوق

التميز نوعان: يعني التميز نحو الأعلى أن المؤسسة ترفع مستوى عرضها وتحتاج إلى القدرة الكبيرة على الإبداع،

أما التميز نحو الأسفل أن المؤسسة تخفض مستوى عرضها والمؤسسة تحتاج إلى قدرة كبيرة على إعادة الهندسة

محاولة الاعتماد على المصدرين الاثنين للميزة التنافسية > قد يجعل المؤسسة تنزلق إلى " الغرق في الطريق الوسط"

- 3 استراتيجية التركيز > تسمى أيضا استراتيجية الوكر تعتمد استراتيجية التركيز على سوق أو شريحة ضيقة

☒ تختارها المؤسسة عندما تتحكم في التخصص ☒ أو عندما تريد تفادي المنافسة

1/ حسب هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتقديم عرض بنفس السعر ولكن بقيمة أقل من قيمة المنافسين، هذه

الاستراتيجية غير مجدية لأنها تؤدي إلى زيادة نسبية للسعر.

2/ تقوم المؤسسة بتقديم عرض أقل قيمة من عرض المنافسة وبسعر أكبر، وهي الأخرى استراتيجية غير مجدية.

3/ تعرض المؤسسة نفس العرض كالمنافسة ولكن بسعر أكبر، وهي استراتيجية غير مجدية

4/ تعمل المؤسسة على تقديم عرض أفضل من العروض المنافسة وبسعر أكبر، لأن المؤسسة تريد أن تسترجع تكاليف

البحث والتطوير التي تحملتها، تسمى هذه الاستراتيجية استراتيجية التفخيم مع زيادة السعر تصلح هذه الاستراتيجية

للمؤسسات القوية التي تتربع على قدرة هائلة للتطوير والإبداع

5/ تقوم على زيادة مستوى القيمة إلا أن هذه المرة المؤسسة لا ترفق تحسين العرض بزيادة السعر هي الأخرى

استراتيجية التفخيم، ولذا فهي " استراتيجية تفخيم بدون زيادة السعر "تستهدف هذه الاستراتيجية زيادة حصة

المؤسسة من السوق.

6/ ومن أشهر الاستراتيجيات الهجينة، تقوم هذه الاستراتيجية على تحسين مستوى قيمة العرض وتخفيض السعر بالمقارنة مع عرض المنافسة، فالمؤسسة في هذه الحالة تعتمد على المصدرين للميزة التنافسية في وقت واحد، ولهذا يسميها أصحاب النموذج "الاستراتيجية الهجينة" و تحتاج إلى قدرة كبيرة على الإبداع و تحتاج أيضا إلى التحكم في التكاليف

7/ تتمثل في عرض قيمة بنفس مستوى قيمة المنافسة ولكن بسعر أقل من سعر المنافسة. تسمى هذه الاستراتيجية "استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف" كما تسمى أيضا استراتيجية السعر " خاصة بالنسبة للمنتجات التي يكون لسعرها أهمية كبيرة عند الزبائن كما أنها تعطي أفضلية تنافسية صعبة التقليد

8/ تعتمد على تخفيض القيمة المقدمة للزبائن وتخفيض السعر في آن واحد، إذ تحاول المؤسسة جذب شريحة من المستهلكين يمثل السعر بالنسبة لهم عائقا منخفضة.

محاضرة 11

استراتيجيات المؤسسة

- 3 استراتيجية المؤسسة

استراتيجية الأعمال (تخصص مجال النشاط الاستراتيجي // أما استراتيجية المؤسسة فإنها تخص مساحة نشاط المؤسسة بصفة عامة فهي تهتم بإدارة مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي للمؤسسة وتخصيص الموارد لهذه المجالات الاستراتيجية إذا نظرنا إلى مساحة نشاط المؤسسة، يمكن الاعتبار أنه بإمكان المؤسسة أن تختار بين

(1 أن تكتفي بمجال نشاط استراتيجي واحد) أو بمنتج واحد >> تسمى استراتيجية التخصيص

(2 أو يكون لها أكثر من مجال نشاط استراتيجي تسمى >> استراتيجية التنوع

أربع توجهات استراتيجية للمؤسسات حسب (Ansoff

التوجه الأول (اختراق السوق) : > عندما تريد البقاء على النشاط في سوقها الحالية و بمنتجاتها الحالية

التوجه الثاني (تطوير السوق) : > أن تبحث عن سوق جديدة لمنتجاتها الحالية، المقصود بتطوير السوق

التوجه الثالث (تطوير منتجات أو خدمات جديدة) : تحتاج إلى قدرة كبيرة على الإبداع واهتماما بالبحث والتطوير.

التوجه الرابع (التنوع) : ويقصد به تطوير المنتجات والأسواق في نفس الوقت

استراتيجية التخصيص > أن المؤسسة تختار أن تنشط بمجال نشاط استراتيجي أساس ي واحد.

استراتيجية التنوع > هي اختيار المؤسسة أن تنشط بأكثر من مجال نشاط استراتيجي و تسعى من خلال التنوع إلى توزيع الخطر على مساحة أكبر للتقليل منه نسبيا.

طبيعة التنوع: يكون التنوع: (1 إما مرتبطا 2 جميعا أي تكتليا)

التنوع المرتبط يساعد مجالات النشاط على الاعتماد على بعض القدرات والمهارات المشتركة وهذا معناه أنها تستفيد من أفضليات التجميع

أهداف التنوع: التواجد ✓ أو إعادة الانتشار ✓ أو التعزيز أو التقوية

أولا: إذا كانت المؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية عالية، يمثل التنوع لها: ❖ إما محاولة تشغيل إيرادات حصتها الكبيرة من السوق و مهارات موجودة ❖ أو التفكير في المستقبل أنها تبحث عن قطاعات مستقبلية

ثانيا: إذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية ضعيفة ❖ التنوع بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها يسمى تنوع إعادة الانتشار.

ثالثا: عندما تكون للمؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع ذي جاذبية متوسطة فالتنوع هنا ❖ محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة (ويسمى تنوع البقاء كما قد يعني تحولا ويسمى في هذه الحالة تنوع التعزيز)

أنصاف التنوع :

(1 التنوع الجوّاري ❖ عن طريق المنتجات أو التكنولوجيا

(2 تنوع التقوية :

❖ التنوع الأفقي منتجات مكملة أو منافسة لمنتجاتها الأصلية

المنافسة > تريد تحسين حصتها من السوق // أما المكملة > يساعد على تقوية تواجدها في الأسواق

❖ التنوع العمودي :

أ - التنوع الخلفي (أو العلوي أو التكامل الخلفي أو العلوي) أي تنتوع فيما قبل عملية الإنتاج تتحكم إلى درجة معينة في توريدها

ب - التنوع الأمامي (أو السفلي أو التكامل الأمامي أو السفلي) أي تنتوع فيما بعد عملية الإنتاج تتحكم بدرجة معينة في توزيع منتجاتها

(3 للتنوع الدولي : > مد نشاط المؤسسة إلى أسواق وراء الحدود الجغرافية) من خلال تصدير - إنشاء فروع خارج بلد مقرها

(الأصلي)

(4 تنوع شامل : >> منتجات جديدة في سوق جديدة

محاضرة 12

استراتيجيات نمو المؤسسة

يعرف النمو > عملية كمية تتمثل في ارتفاع بعض المؤشرات الأساسية لهذه الظاهرة. نمو المؤسسة > يتمثل في الزيادة على مستوى بعض المؤشرات الأساسية مثل الزيادة في المنتجات أما بالنسبة لتنمية المؤسسة > فيمكن اعتبارها -إيجابيا -نوويا - تغييرا يتم أساسا على مستوى الهياكل والنشاطات أهمية النمو ودوره في حياة المؤسسة: ✓ النمو = شرط أساس ي لبقاء المؤسسة في السوق ووسيلة للحفاظ على القدرة التنافسية يمكن للمؤسسة أن تحقق النمو: ❖ إما من الداخل، ويسمى النمو الداخلي أو العضوي ، ويمكن في إنشاء قدرات جديدة ❖ أو من الخارج، ويسمى النمو الخارجي ويتمثل في الاعتماد على قدرات موجودة لديها ولدى غيرها نمو المؤسسة: (1 نمو داخلي 2 نمو خارجي 3 نمو متقاسم النمو الداخلي) (النمو العضوي >> تحسين مستوى بعض المؤشرات الأساسية من داخل المؤسسة وتعتمد على قدرتها الذاتية عند بناء استراتيجياتها ويعني هذا أنها تسعى إلى جعل مصادر ميزتها التنافسية داخلية. استراتيجية النمو الداخلي هي التي تعتمد فيها المؤسسة على قدراتها ومواردها الداخلية) (الذاتية) من أجل تحقيق تنميتها.

من أهم ما يميز النمو الداخلي أنه عملية متواصلة وطويلة الأجل:

- تلقأ إليها المؤسسات، خاصة في حالة استراتيجية التخصص - أو استراتيجية التنوع النمو الداخلي هو النمط المفضل لدى المؤسسات التي ليست لها قدرات مالية كبيرة، وبالأخص الأعمال الصغيرة والمتوسطة. -و من المؤسسات الكبيرة تفضل النمو الداخلي لما يتيح من إمكانية التحكم في العملية
- مزايا النمو الداخلي ❖ السهولة: إمكانية التحكم المتاحة للإدارة ❖ آثار الإيجابية منها زيادة المنتجات ❖ جو اجتماعي ملائم: خلق جو اجتماعي خال من الاضطرابات الاجتماعية في صفوف العمال والإطارات.
- ❖ النمو الداخلي يمكن المؤسسة من الحفاظ على مناصب الشغل وحتى من خلق فرص جديدة للعمل
- عيوب النمو الداخلي: ❖ يؤدي النمو الداخلي عموما إلى تخصص المؤسسة في أنشطتها الحالية ❖ يؤدي إلى التقليل من ليونة المؤسسة ❖ وقد يؤدي إلى كثرة الديون وإلى التقليل من حرية المؤسسة ❖ قد يكون النمو الداخلي غير كافٍ لتمكين المؤسسة من مسايرة تطور بيئتها، أو لبلوغ الحجم الأمثل.
- ❖ ولأنه يبعث اتجاه التخصص، أمام المؤسسة إذا أرادت في المستقبل أن تنوع أنشطتها قد يكون عائقا. ❖ يستغرق النمو الداخلي وقتا طويلا لتحقيق الاستثمار، أو التمكن من تكوين الأفراد،...

محاضرة 13

استراتيجيات نمو المؤسسة

خيارات النمو الخارجي

- 1) الخيار الأول: أن تضم إليها مؤسسة منافسة > المؤسسة تريد تعزيز مكانتها في السوق، وتخفيض تكلفة إنتاجها
 - 2) الخيار الثاني: أن تضم إليها مؤسسة مكمل > تبحث عن التوسع الأفقي
 - 3) الخيار الثالث: أن تضم إليها مؤسسة من نفس السلسلة > المؤسسة تريد التوسع عموديا
 - 4) الخيار الرابع: أن تضم مؤسسة متنوعة > تريد المؤسسة الانتقال إلى مهن جديدة
- مزايا النمو الخارجي أهمها: ✓ تقليص الضغط التنافسي ✓ السرعة في النمو ✓ بلوغ الحجم الأمثل في وقت قصير
 عيوب النمو الخارجي: ✓ لا تجد دائما مؤسسة للشراء ✓ تكلفة الاقتناء والاندماج مرتفعة جدا ✓ التزام أكثر من ثقافة المؤسسة
 اتجاهات النمو 3 اتجاهات: > 1 أفقيا - 2 عموديا - 3 توسعيا
 أشكال النمو الخارجي: (1 الإندماج والحيازة > عملية جمع أصول مؤسستين من أجل تكوين مؤسسة واحدة وتظهر هذه العملية في أحد النوعين التاليين: - 1 اندماج التساوي - 2 اندماج الاستحواذ تمكن من الاستيلاء السريع على السوق أهم المشاكل التي قد تترتب عن عملية الاندماج والحيازة هي المشكلة المتعلقة بتزامن الثقافات المختلفة (2 التعاون أو النمو المتقاسم > يقوم التعاون على جمع موارد وطاقت المؤسسة وتعتمد عملية نموها على قدرتها الذاتية
- التحيزات البينية والضغط التنافسي يمثّلان السببين الأساسيين للجوء إلى التحالف بين المؤسسات.
- 1- استراتيجيات التحالف من أجل الحصول على موارد معينة أو مهارات معينة لم تكن متوفرة لديها.
 - التحالف عبارة عن " التزام متبادل، ومحدود، وتدرجي، وقابل للتراجع، من أجل تحسين الأداء وتكوين ميزة تنافسية قوية." التحالف غير نهائي على عكس ما يحصل في حالة الاندماج والحيازة.
 - التحالف ثلاثة أنواع: وهي تحالف التكامل، وتحالف التجميع، وتحالف شبه التركيز
 - أ- تحالف التكامل > يساعد من اكتساب مهارات ومعارف جديدة في مجال نشاطه/ وصفت استراتيجيات التحالف التكاملية بأنها استراتيجية لاكتساب المعرفة وتطوير المهارات.
 - ب- تحالف التجميع أو " تحالف الحجم " >> تجمع المؤسسات أو المؤسسات مواردها ومهاراتها من أجل ضمان حجم إنتاج معين لكل منها إلا أنها تبقى متنافسة فيما بينها / ومن خصائص تحالف التجميع أنه لا يؤدي أبدا إلى دخول أسواق جديدة كما أنه ليس وسيلة لتحسين مستوى قدرات ومهارات أطراف التحالف. المؤسسات التي تلجأ إلى تحالف التجميع تكتسب نفس المهارات
 - ج- تحالف شبه التركيز > تقوم المؤسسات المتحالفة بجعل البحث والتطوير مشتركا المؤسسات غير متنافسة وتنتج نفس المنتجات.
 - 2- استراتيجية الشراكة تقوم مؤسسة أو أكثر بتحالف مع مؤسسات غير منافسة
- أ- شراكة الأخرجة >> يمكن تعريف الأخرجة بأنها اتفاق بين عميل ومورد
 ب- الشراكة التكافلية تقوم هذه الشراكة على تعبئة موارد مؤسسات غير متنافسة، ولا تجمعها أية علاقة أعمال، كما تتم هذه الشراكة بقصد تنويع الأسواق
- ملخص: التحالف التكامل يجمع مهارتنا ومواردها وطاقتنا وخبرتنا وممارساتنا ونصنع غير متنافسين
 التحالف التجميعي يجمع طاقاتنا الإنتاجية فقط ونبقى متنافسين
 التحالف شبه التركيز أننا نجمع قدراتنا البحثية والتطويرية ونجعلها مشتركة فقط وكذا الإنتاج والتسويق ونصبح غير متنافسين

محاضرة 14

استراتيجية المحيط الأزرق

ظهرت في سنة 2005 في كتاب BLUE OCEAN STRATEGY لكل من Chen Kim – Renee Mauborgne

مكانة الإستراتيجية (من حقل الاستراتيجيات ككل) >> لدينا 3 مقاربات

1/ مقارنة الاقتصاد الصناعي (التناسب) < مقارنة قديمة نسبيا (فلسفتها تناسب أي ان المؤسسة تبحث عن مكان مناسب في بيئتها)

2/ مقارنة الموارد (النية الاستراتيجية) < مقارنة قديمة نسبيا (فلسفتها ان المؤسسة تنطلق من مواردها ونيتها بغض النظر عن البيئة)

3/ مقارنة القطيعة هي المقاربة الحديثة حاليا بدأت منذ 2005 مبنية على (الابداع الاستراتيجي)

1 استراتيجيات القطيعة) تنتمي اليها استراتيجية المحيط الأزرق وهي ان تجعل هناك قطيعة مع العادات والقواعد وقوانين السوق والبيئة)

2 استراتيجيات الإخلال

مكانة الإستراتيجية

الفرق بين استراتيجية القطيعة واستراتيجية الإخلال هي كثافة التغيير

لها تسميات كثيرة منها: الابداع القيمي - استراتيجية إبداع القيمة - القفزة الإبداعية ولكن الأشهر هي استراتيجية المحيط الأزرق

فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق

النشاط التنافسي يكون محصور في المساحة الضيقة أما أصحاب هذه الاستراتيجية يقولون لماذا لا تنشط وتبحث عن مكانه خارج أو أكبر بكثير بعيدا عن المنافسين فلسفة هذه الاستراتيجية هي إذا أعرض عن المنافسين

مصطلح المحيط الأزرق جاء مقارنة بما يعرف بالمحيط الأحمر وتسمية المحيط الأحمر جاي من الحروب وما يحصل فيه من جراح وما يعبر عنها باللون الأحمر وغيرها وهذا المحيط الأحمر يعني في الاستراتيجية العادية أي يقارن نفسه بالمنافسين ويحاول التغلب عليهم

الفرق بينهما / المحيط الأحمر	أما المحيط الأزرق
1- البيئة معطاه	1- على المؤسسة أن تنشئ مجال استراتيجي جديد
2- تبحث المؤسسة كيف تتغلب على المنافسة	2- المؤسسة تعرض عن المنافسة وتتجاهلها
3- تتعامل المؤسسة مع الطلب الموجود	3- المؤسسة تنشئ طلبا جديدا
4- تركز المؤسسة على نوع واحد من المزايا التنافسية (إما بالتكلفة أو بالتميز)	4- تعتمد المؤسسة على التميز والتكلفة في نفس الوقت

استراتيجية المحيط الأزرق تعطينا منهجية وأدوات قوية جدا

أولا المنهجية: 1 - مد حدود القطاع 2 - البحث في ستة اتجاهات 3 - البحث فيما وراء الطلب

1 مد حدود القطاع < أصحاب المحيط الأزرق يقولو حاول أنك تمد حدودك الى ابعد والمجال يكون أوسع لأنه بذلك تستطيع الحصول على عروض أفضل بجوده اعلى بدون ان ترفع تكاليفها

2 البحث في ستة اتجاهات < الفكرة هي ان المؤسسة قبل ان تقدم منتج (خاصة المنتج الجديد) فعليك ان تبحث في الاتجاهات الست حتى تبعد وهي:

1- الحلول البديلة في السوق < محاولة الاستفادة من الحلول البديلة (المنتج البديل هنا لا نقصد المنتج القابل للإحلال

(القابل للإحلال أي المنتج يحل محل الأول) اما هنا البديل فهذا يعني ممكن ان يكون بديل اخر او الاثنان معا في نفس الوقت)

2- المجموعة الاستراتيجية للقطاع < البحث في الخارطة الاستراتيجية للقطاع ومحاولة الاستفادة منها

3- سلسلة المشتريين - المستعملين > مثال مؤسسة صنع الأدوية

4- المنتجات المكملة: < هي منتجات تضاف الى المنتج ، تأتي جنبها الى جنب مع (إدخالها في خط الإنتاج)

5- المحتوى الوظيفي والمعنوي للقطاع > إلى المحتوى المعنوي للقطاع فكل منتج له وظيفة أساسية ووظائف أخرى بالإضافة إلى

محتوى معنوي يرجع عموما تحسين المحتوى الوظيفي للقطاع والاستفادة من المحتوى المعنوي للقطاع

6- الوقت > كيف ستكون التوجهات في المستقبل؟ توجهات الثقافة ، توجهات الاستهلاك

3 البحث فيما وراء الطلب < الحفاظ على الزبائن لكن السعي وراء من ليسوا زبائن.

ثانيا : الأدوات: > 1- الخارطة الإستراتيجية 2- العمليات الأربعة

1 الخارطة الإستراتيجية < هي خارطة تخص العرض (ما يقدم للزبائن)

2 العمليات الأربعة: (إنشاء-زيادة-إلغاء -تقليص)

القفزة القيمة

التخفيض والإلغاء يؤدي الى التخفيض في التكاليف > (عند تخفيض الوزن او الحجم او الغاء خصائص فنحن نخفض في التكاليف)

الزيادة والإنشاء يؤدي الى إضافة قيمة >

زيادة القيمة وتخفيض التكاليف إذا مع بعض يؤدي الى خلق عنصر مشترك ما يعرف با لإبداع القيمي أو القفزة القيمة

العمليات الأربعة تؤدي الى القفزة القيمة فالقيمة الحقيقية هي المعرفة وليست التكنولوجيا

وأیضا السر الصناعي الذي أصبح اليوم من الصعوبة الحفاظ عليه. / 1 الأسعار / 2 الحماية من التقليد / 3 براءة الاختراع / 4 التكنولوجيا / 5 السر الصناعي