



# الادارة الاستراتيجية

## *Strategic Management*

المستوى السابع

الفصل الثاني 1440هـ

استاذ المقرر:

د. أحمد بلالي

اعداد أختكم: حنان

## "المحاضرة 1" ( طبيعة الادارة الاستراتيجية : مدخل مفاهيمي ) .

### ❖ أهداف المحاضرة:

- 1) تعريف الطالب / ة بمفهوم الادارة الاستراتيجية والمفاهيم المرتبط هبها.
- 2) ادراك الطالب / ة لعلاقة الاستراتيجية بمفهوم الميزة التنافسية .
- 3) ابراز المستويات المختلفة للادارة الاستراتيجية.
- 4) اعطاء نظره عامه واولية عن اطار الادارة الاستراتيجية وعناصرها المختلفة.

### ❖ محتويات المحاضرة :

- ❖ أولا: المفاهيم الاساسية في الادارة الاستراتيجية :
- ❖ ثانيا: مستويات الادارة الاستراتيجية :
- ❖ ثالثا: عمليات الادارة الاستراتيجية.

### ❖ مقدمة :

- ❖ في ظل بيئة الاعمال الراهنه والتحديات المختلفة للعولمة، فان محور اهتمام المنظمات الاعمال ، يرتكز اليوم جوهريا على ضرورة ايجاد السبل الكفيله بخلق ميزة تنافسية لديها والمحافظة عليها بشكل مستدام.
- ❖ ان هذا الهدف الاستراتيجي المحوري لا يمكن تحقيقه وخاصة في ظل التقلبات المتسارعه لبيئة الاعمال الا ضمن اطار مايعرف بنموذج الادارة الاستراتيجية .
- ❖ واذا سلمنا بان استمرارية المنظمات انما هي رهن بمدى تكيفها وتواؤمها مع بيئة الاعمال من خلال الاستراتيجيات المنتهجه، فاننا سنحاول من خلال هذه المحاضرته ان نبرز مدى اهمية الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال من جهه ، وان نسلط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا المجال من جهة اخرى.

## اولا: مفاهيم اساسية في الادارة الاستراتيجية

### ❖ مفهوم الاستراتيجية:

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

### ❖ تعريف I. Ansoff :

- ❖ يعرفها ( أنصوف) وهو احد أشهر الكتاب في مجال الاستراتيجية والفكر الاداري على انها " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعه بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع من العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب ان تذهب اليه المنظمه والغايات التي يجب ان تحققها.
- ❖ وقد اكد " أنصوف" على ان المنظمه لا يمكن ان تسير بهدف بسيط كالرياح ووفق مخططات عملياتيه ذات مدد قصيرة جدا كالاهداف الماليه لسنة او سنتين ، وانما يجب ان يكون لديها مخطط استراتيجي وخاصة منهجية لتحديد وصيانة استراتيجياتها التي يجب ان تكون اساس هيكلتها التنظيمية .

- ❖ تعريف Chandler :
- ❖ ويعد هذا التعريف من التعاريف البسيطة والجامعة التي يمكن تبنيها فهو يعرف الاستراتيجية على انها " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني ادوار عمل معينه وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات"

ان الاستراتيجية اذن , ليست سوى :

عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى

وتخصيص الموارد لبلوغ هذه

الأهداف

❖ ومما سبق يمكن الاشارة الى الخصائص التالية للاستراتيجية:

- ❖ الاستراتيجية عمل فكري؛
- ❖ تؤدي الى تخصيص الموارد؛
- ❖ تلزم المنظمة على المدى الطويل؛
- ❖ تحدد مجالات نشاط المنظمة؛
- ❖ تحدد على علاقات المنظمة مع بيئتها ؛
- ❖ تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ودعمها ؛
- ❖ تستهدف التوفيق بين تطلعات أصحاب المصلحه؛

❖ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

- يعرف التخطيط الاستراتيجي ( Strategic Planing ) بشكل عام على انه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله " تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود نحو تخصيص الموارد" .
- أي ان التخطيط الاستراتيجي ليس سوى عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والامكانيات الموجوده في اطار الزمن الذي تحدده الخطة"

❖ ومن هنا فان أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة تتجلى في :

- ❖ كونه النظام الذي على اساسه يتم تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وتحديد مجالات اعمالها وانشطتها بما يتلاءم مع امكانياتها وطبيعتها؛
- ❖ يمكن من تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة ؛
- ❖ يساعد على توقع تغيرات البيئة ويشكل نظام اذار مسبق للمنظمة.

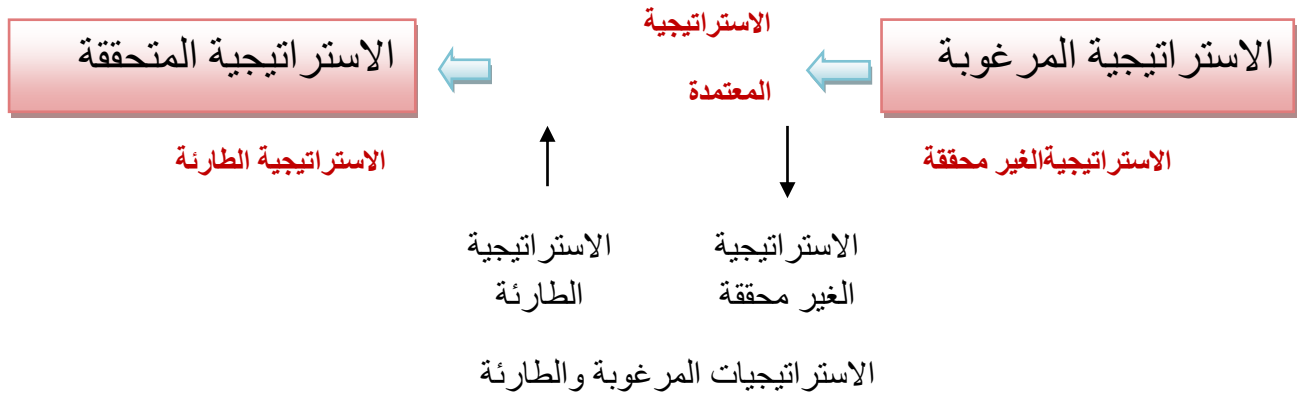
❖ ملاحظة:

- ❖ هناك خلط بين البعض بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى ، فاذا كان كل تخطيط استراتيجي يخص المدى الطويل ، فلا يمكن ان نجزم بأن كل تخطيط طويل المدى هو تخطيط استراتيجي ، لان طول المدى لا يعد معيارا كافيا للقول باستراتيجية الأمور أم عدمها.

❖ الادارة الاستراتيجية ، والتخطيط الاستراتيجي:

- ❖ مع ان العديد من المدارس تنظر للادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على انها مترادفان ، الا انها مترادفان ، الا انه يمكن القول بأن الادارة الاستراتيجية ، فضلا عن كونها عملية قبلية ، فهي

- عملية مستمرة حالية ومستقبلية كذلك ، بحيث تتضمن مراحلها صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ورقابتها كذلك.
- ❖ فهي إذن وان اعتبرت ثمرة لتطور التخطيط الاستراتيجي فانها تتميز عنه بكونها عملية ديناميكية متواصله.
  - ❖ الاستراتيجية المرغوبة والاستراتيجية الطارئة:
  - ❖ الاستراتيجية المرغوبة هي خطة تقوم الادارة العليا في المنشأ بعملها مسبقا.
  - ❖ عندما تتخذ الادارة العليا استراتيجية تختلف عما خططت له فان الاستراتيجية المرغوبة تسمى بالاستراتيجية الغير متحققه.
  - ❖ تسمى الاستراتيجية الجديدة التي تبنتها بالاستراتيجية الطارئة.
  - ❖ عند تنفيذ الاستراتيجية فعليا ، سواء كانت الاستراتيجية هي المرغوبة او الطارئة فان الاستراتيجية تسمى بالاستراتيجية المتحققه.



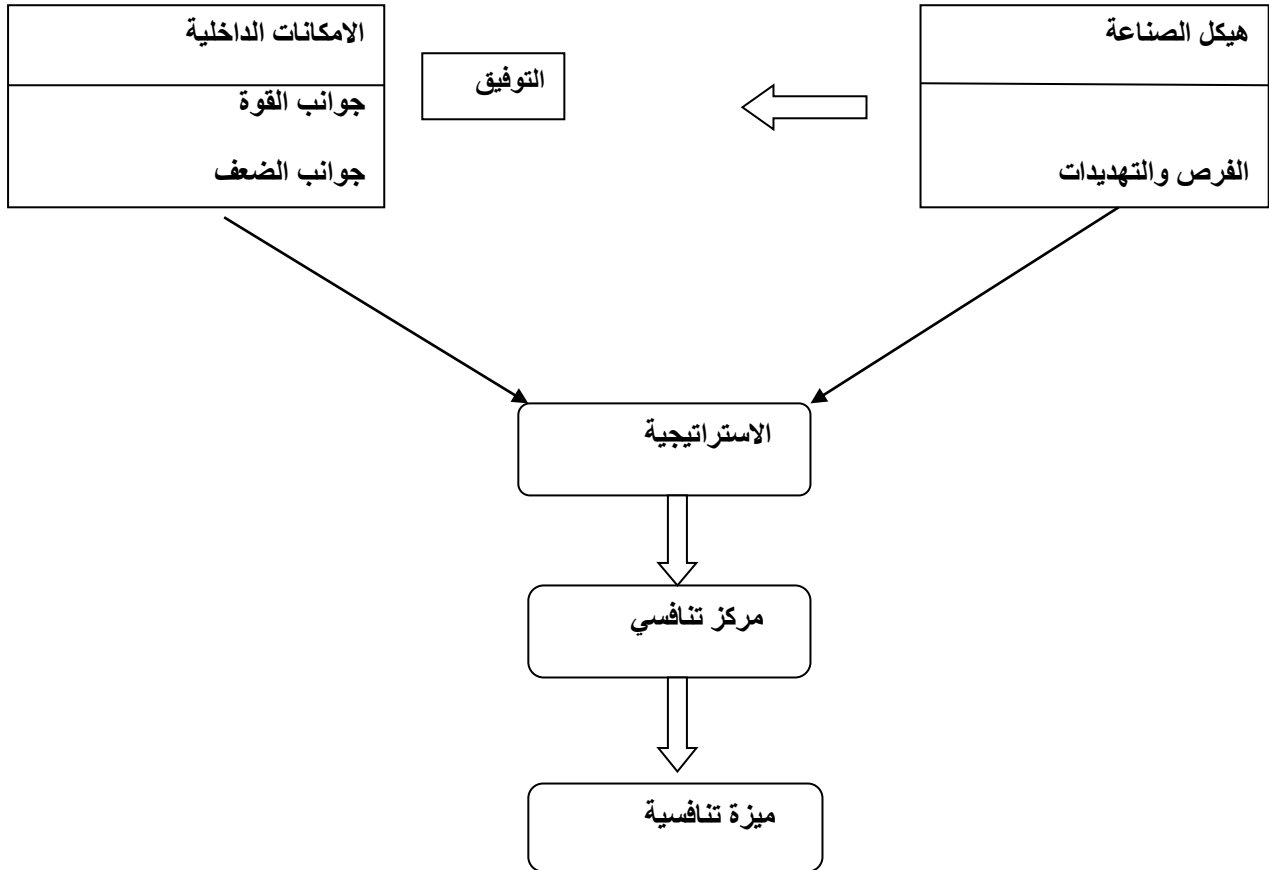
- ❖ الميزة التنافسية:
- ❖ تعريف لجنة الرئاسة الأمريكية: ترى بأن المنشأ التنافسية هي التي يمكنها أن تقدم المنتجات ذات النوعية المميزة وبتكلفة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المنشأ للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشتغلين بها وتوفير عائد لمالكيها"
- ❖ تعريف (1995) Mc Fetridge: وقد عرفها من خلال ربطها بمؤشراتها بحيث يرى بان تنافسية المنظمة يمكن ان تتحقق في حال ما اذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الانتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية على ألا يكون ذلك على حساب الأرباح.
- ❖ ج- تعريف M.Porter: يعرف porter الميزة التنافسية على أنها :
- ❖ " تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة منظمة ما أن تخلقها لزيانها بحيث يمكن ان تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة ، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه" وهو يؤكد على :
- ❖ أن الميزة التنافسية تمثل هدف الاستراتيجيات ، فهي المتغير التابع والأداء هو المتغير المستقل،
- ❖ وأن الاستراتيجية أعمق وأهم من أن تبني على مجرد الربح ، وإنما تبني على الميزة التنافسية المستدامة على اعتبار أن هذه الأخيرة ستضمن لها تحقيق مستويات من الربحية أعلى من متوسط الأرباح المتحققه داخل الصنائه مع المحافظة عليها بشكل مستدام.
- بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فانه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمدخل وأسبقيات لتنافسية المنظمة، فهذه الأخيرة كما يرى (Kotler97) تستطيع التميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص (Cheaper) أو الأفضل (Better) أو الأحدث (Never) أو الأسرع (Faster) .
- هذه الأبعاد صنفتها الباحثون الى 4 هي:
- ❖ التكلفة.

- ❖ الجودة.
- ❖ الوقت.
- ❖ المرونة ( مرونة الحجم ومرونة مزيج المنتجات).
- ❖ وأضاف إليها البعض بعدا خامسا هو الابداع .

الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية

البيئة الداخلية

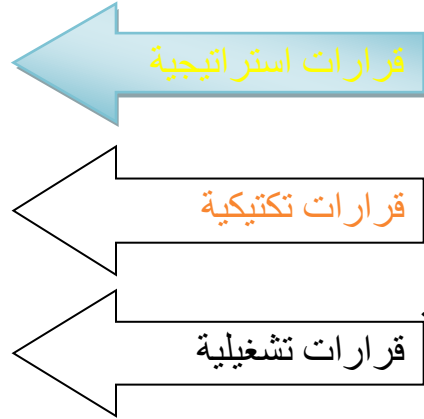
البيئة الخارجية



## ❖ الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي:

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

## ❖ تصنيف القرار الادارية حسب Ansoff:



- هي قرارات طويلة المدى تهدف الى خلق او دعم
- الميزة التنافسية للمنظمة وتحسن تنافسيتها.

- هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتنفيذ القرارات الاستراتيجية وتتناول خصوصا الابعاد الوظيفية في المنظمة.
- ❖ هي قرارات قصيرة المدى تتعلق بتنفيذ الاعمال التجارية للمنظمة.

## ❖ القرارات التشغيلية والقرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية	القرارات العملية	الخصائص
شامل لجميع المؤسسة	محدود، مصلحة واحدة	○ التأثير
طويلة	قصيرة	○ مدة الاعداد والتنفيذ
صعبة ومكلفة	سهلة	○ امكانية التراجع
متعددة	محدودة العدد	○ الأبعاد
غامضة غالبا	واضحة	○ الأهداف
شبه نادره	كثيرة	○ التكرار
خلق امكانيات جديدة	استغلال الامكانيات	○ طبيعة القرار
متباينة وخلافة	محددة ومعيارية	○ المهارات المطلوبة

## ثانيا : مستويات الادارة الاستراتيجية

- ❖ بالنظر الى طبيعة وحجم المنظمة فانه يمكن ان نجد عدة مستويات للادارة الاستراتيجية تنقسم حسب أكثر التقسيمات شيوعا الى 3 مستويات هي:
- ❖ مستوى المنظمة .
- ❖ مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية.
- ❖ المستوى الوظيفي.
- ❖ الاستراتيجية الكلية للمؤسسة: في هذا المستوى فان الاستراتيجية تختص بكل أنشطة المنظمة بدءا من صياغة رسالتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية ، الى رصد وتخصيص الموارد وتجنيد كافة القدرات والامكانيات لتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككيان كلي متكامل يتم فيه التنسيق مع مختلف

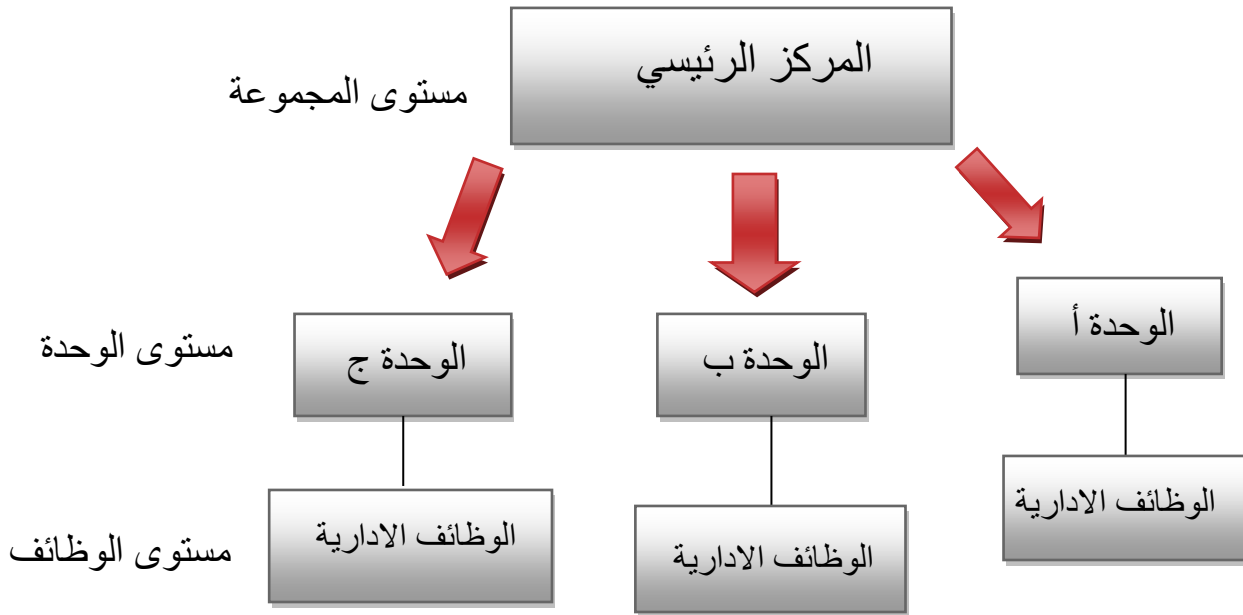
الوحدات الاستراتيجية والتأكد من دورها في الاداء الكلي للمنظمة بربط حافظه أعمالها بأهداف استراتيجية كلية وانتهاء بتقييم ورقابة الاستراتيجية واجراء التصحيحات كلما لزم الأمر.

❖ **استراتيجية وحدات الأعمال:** وضمن هذا المستوى المتعلق بوحدات الأعمال الاستراتيجية والذي تكون فيه الاستراتيجية مسؤولة بشكل مباشر عن تخطيط وتنفيذ وأداء كافة الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة ، فانه يتم توجيهه وادارة وحدة أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة في اطار الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

- ويمكن أن نجد هذه الوحدات على مستوى سوق معين أو قطاع معين أو حتى على مستوى خط انتاج محدد.
- علما ان مجال كل نشاط استراتيجي يمكن أن يكون منظمة قائمة بذاتها بمواردها ومهاراتها وتكنولوجياها.

❖ **الاستراتيجية الوظيفية:**

- اعتبارا لكون الوحدات الاستراتيجية ليست سوى مجموعة من الانظمة الفرعية والوظائف المتكامله فيما بينها كوظيفة التمويل والانتاج والتمويل والتسويق ، فان الاستراتيجية الوظيفية تأتي لتنظيم وتفعيل أداء الوظائف بما يخدم الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة وفي مقدمتها الميزة التنافسية ، وهكذا فان الأهداف الاستراتيجية التسويقية أو استراتيجية الانتاج أو استراتيجية التمويل ليست سوى مداخل وظيفية لتحقيق ذلك.

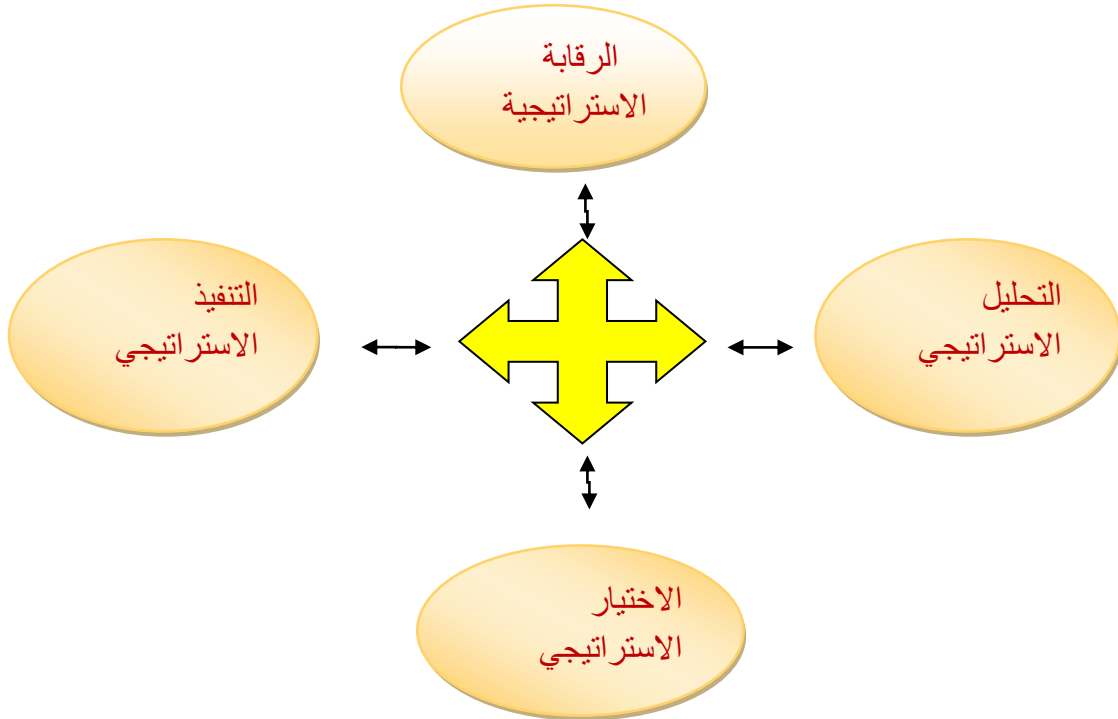


المستويات الاستراتيجية

### ثالثًا: عمليات الإدارة الاستراتيجية

- ❖ يمكن تلخيص عمليات الإدارة الاستراتيجية في العناصر الأربعة التالية:
- ❖ التحليل الاستراتيجي.
- ❖ الاختيار الاستراتيجي.
- ❖ التنفيذ الاستراتيجي.
- ❖ الرقابة الاستراتيجية.

#### ❖ عملية الإدارة الاستراتيجية



#### ❖ التحليل الاستراتيجي:

- ❖ تحليل البيئة.
- ❖ تحليل المنشأة.
- ❖ تحليل أصحاب المنشأة.

#### ❖ الاختيار الاستراتيجي:

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

#### ❖ التنفيذ الاستراتيجي:

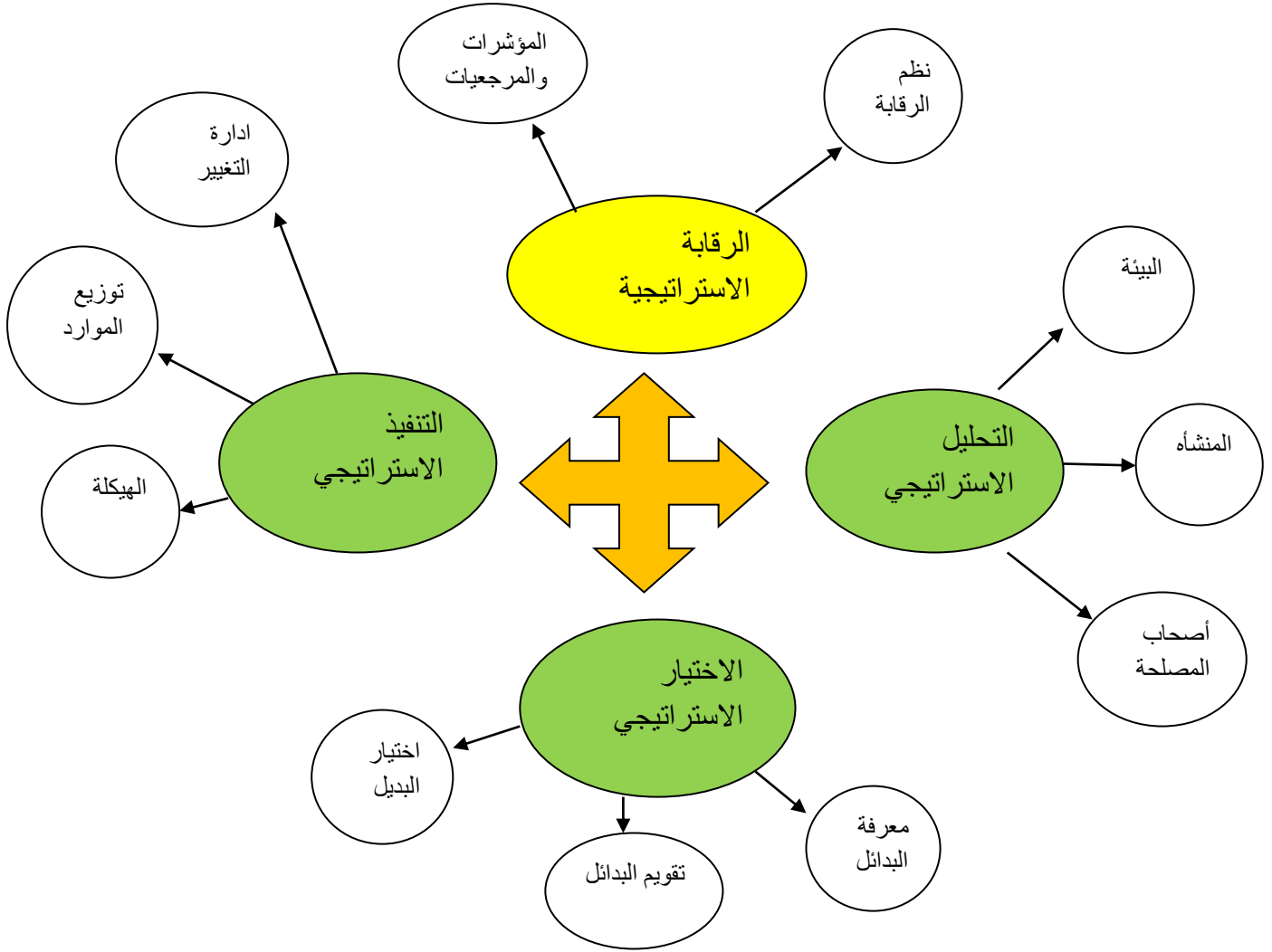
- ❖ الهيكلية (إعادة تصميم المنشأة وعمل التعديلات الضرورية في هيكلها التنظيمي).
- ❖ تخصيص الموارد المطلوبة وطريقة توزيعها وإعادة تأهيلها.
- ❖ إدارة التغيير.

#### ❖ 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.



اختكم / حنان

تمت بحمد الله

## ❖ "المحاضرة 2" (رسالة ورؤية المنظمة).

### ❖ أهداف المحاضرة

- 1- تعريف الطالب/ة بمفهوم رسالة المنظمة والمفاهيم المرتبطة بها من قيم وأهداف.
- 2- ادراك الطالب/ة لمكانة رسالة المنظمة وأهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- 3- ادراك الطالب/ة لخصائص الرسالة الفاعلة واكسابه القدرة على صياغتها وكتابتها.

### ❖ محتويات المحاضرة

- مقدمة:
- أولاً : رسالة ورؤية المنظمة.
- ثانياً : القيم والأهداف.

#### مقدمة

- ❖ يتمثل المكون الأساسي لعملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة بيان رسالة ورؤية المنظمة أو وصف أو اعلان لماذا ---- انخرطت المنظمة في العمل، مما يوفر اطارا أو بيئة تصاغ داخلها الاستراتيجيات.
- ❖ ذلك لأن نجاح المنظمات يعتمد الى حد كبير على مدى مقدرتها على بناء اسم مميز لها استنادا الى مقدرتها على ان تحدد بدقة الغرض من تواجدها وكذلك 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 تسيير على هداها ، كدخولها في مجالات عمل مغرية لكنها لا تتناسب مع قدراتها ومزاياها ، فضلا عما ستواجهه من صعوبة في احداث التغيير وخلق قيم معينه لديهم.

#### أولا : رسالة ورؤية المنظمة

### ❖ 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 ، واطار نشاطها ، وتحتوي على تطلعات أصحاب المصلحه.

- ان أهم ما يميزها اذن يتمثل في كونها تعبر عن السبب الرئيسي أو المبرر الذي وجدت من أجله المنظمة.

- \*\*\*\* نماذج لبيان الرسالة

### ❖ رسالة جامعة الملك فيصل :

- تقديم تعليم متميز وتعلم مستمر، ودعم الابتكار والبحث العلمي، وتعزيز الشراكة المجتمعية ، واعداد الكفاءات البشرية ، ضمن بيئة محفزة مواكبة للتقنية.

### ❖ رسالة شركة المراعي:

- تقديم أطعمة ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم.
- **2- مفهوم بيان الرؤية (Vision statement):**
- توضح الرؤية الاستراتيجية الى أين تحتاج المنظمة أن تتجه ، فهي تعني بالتطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا؛

- انها اذن تعبير عما تريد المنظمة أن تصير اليه؛

- أي أن الأمر يتعلق بالاجابة عن المدى الذي تريد أن تذهب اليه استراتيجيا ، فهي تعكس نوايا الاستراتيجية ( الى أين ؟ ، وليس كيف؟)

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

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

### ○ \*\*\* نماذج لبيان الرؤية

#### ❖ **رؤية جامعة الملك فيصل :**

- التميز في التعليم والبحث العلمي ، والريادة في الشراكة المجتمعية.

#### ❖ **رؤية شركة المراعي :**

- نسعى لتكون منتجاتنا الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادتنا في الأسواق المستهدفة وتقديمنا لأطعمة ومشروبات مميزة.

#### ❖ **3-صياغة رسالة المنظمة:**

- ❖ ان الخطوة الأولى المهمة في عملية صياغة بيان الرسالة هي ادراك تعريف أو تحديد النشاط ، او مجال عمل المنظمة ، ويعني ذلك الاجابة على مايلي:

#### ❖ **ماهو نشاطنا ؟ أو ماهو مجال نشاط عملنا؟ وماذا يجب أن يكون أو يؤول ( مجال الرؤية)**

- ❖ يرى ديريك أبل **D.Abell** ، أن الشركة يجب أن تقوم بتعريف نشاطها وفقا لثلاثة أبعاد وهي:

- ❖ من المطلوب اشباع حاجاته ( مجموعة العملاء)؛

- ❖ ماهي الحاجات المطلوب حاجاتها ؟

- ❖ كيف يتم اشباع حاجات العملاء ؟ ( بأي المهارات أو المعرفة أو الكفاءات المتميزة؟)

- وفي سبيل تحقيق ذلك يقترح ديريك أبل تحديد العمل من خلال التوجه بالمستهلك بدلا عن التوجه بالمنتج حيث أن الأساس هو رغبة العميل.

#### ❖ **عناصر الرسالة الفاعلة :**

- لأجل أن تؤدي الرسالة أغراضها بفعالية ونجاح ، كان لا بد من اشتغالها على العناصر التالية:

- ❖ **مجال العمل ( المنتجات والعملاء) :** أي تحديد العملاء المرغوب التركيز عليهم ، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم ، وبيان المنتجات المطلوب تقديمها.

- ❖ **المآلات المستهدفة للنشاط:** أي ماذا يجب أن يصير أو يؤول اليه العمل مستقبلا( مجال الرؤية).

- ❖ **المزايا التنافسية (Competive Advantages):** أو الأفضليات التنافسية التي تتميز المنظمة على أساسها.
- ❖ **والكفاءات المحورية (Core Competencies):** فهناك مزايا يراها العملاء وأخرى لا يرونها .
  - علما أن اختيار نوع المزايا التنافسية يعتمد على نوع العملاء الذين تركز عليه المنشأة وقدراتها مقارنة بالمنافسين.
  - **بالإضافة الى:**
- ❖ **ثقافة المنظمة وقيمها الرئيسية:** أو المعايير القيادية الهادفة التي تقود وتشكل سلوك العاملين بها (القيم والأعراف المطلوب ايجادها بالمنشأة) ؛ والتي ترتبط بالمزايا التنافسية.
- ❖ **الأهداف والغايات الرئيسية للمنظمة.**
- ❖ **خصائص الرؤية والرسالة الفاعلة :**
- ❖ الوضوح ودقة التعبير؛
- ❖ التكيف مع بيئة المنظمة؛
- ❖ تحقيق التكامل بين وحدات المنشأة ؛
- ❖ الجمع بين التحدي والواقعية؛
- ❖ اثارها لمشاعر وعواطف ايجابية تجاه المنظمة؛
- ❖ توليدها الانطباع بأن الشركة ناجحة؛ ولديها توجه واضح؛
- ❖ الاستجابة لتطلعات لصحاب المصلحة.

### ثانيا: القيم والأهداف

- ❖ **القيم (Values):**
- تحدد قيم المنظمة سلوك المديرين والموظفين داخلها ، وكيف يعتزم المدراء ادارة شؤون العمل، فضلا عن نوع التنظيم الذي يعتزمون بناءه لمساعدة المنظمة في تحقيق رسالتها؛
- فضلا عن ذلك ينظر اليها 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 الاطار الموجه للسلوك داخل المنظمة؛
- ❖ تساعد المنظمة على تبني رسالتها وخلق ميزة تنافسية ؛
- ❖ تساعد على احترام مصالح الاطراف ذات المصلحة ؛
- ❖ تساعد على خلق الانسجام والتحرر من الأنا والذاتية؛
- ❖ 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:**
- تستمد جامعة الملك فيصل قيمها من الشريعة الاسلامية وهي قيم تشكل ثقافتها وتوجه قراراتها وتؤطر أنظمتها وخدماتها وتضبط السلوك المتوقع من منسوبيها أثناء تطبيق وتقييم خططها الاستراتيجية:

❖ الانتماء؛

- ❖ الجودة؛
- ❖ العمل المؤسسي؛
- ❖ الشفافية، العدالة؛
- ❖ الابداع؛
- ❖ التعلم المستمر.

### ❖ **\*\*\* نموذج عن القيم في تكساس للمعدات (T.I)**

#### ❖ **القيم (Values):**

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

#### ❖ **الاستقامة (Integrity):**

- نحن نلتزم ونقدر الناس من خلال معاملة الآخرين كما نحب ان نعامل ، ونكون أمناء نمثل أنفسنا ومقاصدنا بصدق.

#### ❖ **الابتكار (Innovation):**

- نحن نتعلم ونبتكر بادراك وفهم أن الملل من الوضع الراهن يؤدي الى نمو النشاط كذلك النمو الشخصي ، نتصرف بجراه وجسارة بزيادة اتجاهات وفرص جديدة للعمل والنشاط.

#### ❖ **الالتزام (Commitment):**

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

### ❖ **الأهداف والغايات الرئيسية (Major Goals & objectives):**

- ❖ وتمثل حالة ومستقبلية مرغوبة ، أو غرضنا تحاول المنظمة تحقيقه تشتق من رسالة المنظمة ورويتها .
- ❖ والغرض من الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله اذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.
- ❖ أو 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 الرئيسية.

#### ❖ **خصائص الأهداف الجيدة أو الذكية (Smart):**

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

اختكم / حنان

○ تمت بحمد الله

## "المحاضرة 3" ( تحليل البيئة الخارجية العامة)

### ❖ أهداف المحاضرة

- 1- تعريف الطالب/ة بالتحليل البيئي وعناصره المختلفة.
- 2- ادراك الطالب/ة لأهمية التحليل البيئي في تحقيق المزايا التنافسية ومواجهة تحديات القوى البيئية المتعددة.
- 3- اكساب الطالب/ة القدرة على ممارسة تحليل البيئة الخارجية والاحاطة بمختلف مكوناتها.

### ❖ عناصر المحاضرة

❖ مقدمة.

❖ التحليل البيئي؛

❖ تحليل البيئة الخارجية الكلية.

❖ \*\*\* مقدمة

- ❖ يكتسي التحليل البيئي أهمية بالغة في نموذج الادارة الاستراتيجية الساعي دوما الى ترقية وتعزيز تنافسية المنظمة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار .
- ❖ ان 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؛
- ❖ واذا علمنا أن الاستراتيجية في حد ذاتها هي الأساس في التعامل مع التقلبات البيئية المختلفة خاصة في ظل بيئة الأعمال الراهنة ومايميزها من تقلبات ، أدركنا أهمية التحليل البيئي للمنظمة.
- ❖ وعليه فان المنظمة مطالبة بفهم عناصر البيئة واتجاهات تحولها واكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مواجهة بيئتها التي تتميز بالخصائص التالية:
- ❖ التعقيد.
- ❖ الديناميكية.
- ❖ عدم التأكد.

### أولاً: التحليل البيئي

#### 1- 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.
- ❖ مفهوم بيئة الأعمال:
- ❖ تعدت التعاريف المقدمة لمفهوم البيئة.

### ❖ التعريف " الضيق " :

- ❖ يعرفها على انها تمثل جملة العناصر المحيطة بالشيء.
- ❖ أي أنها تعكس جملة المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والطبيعية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها.

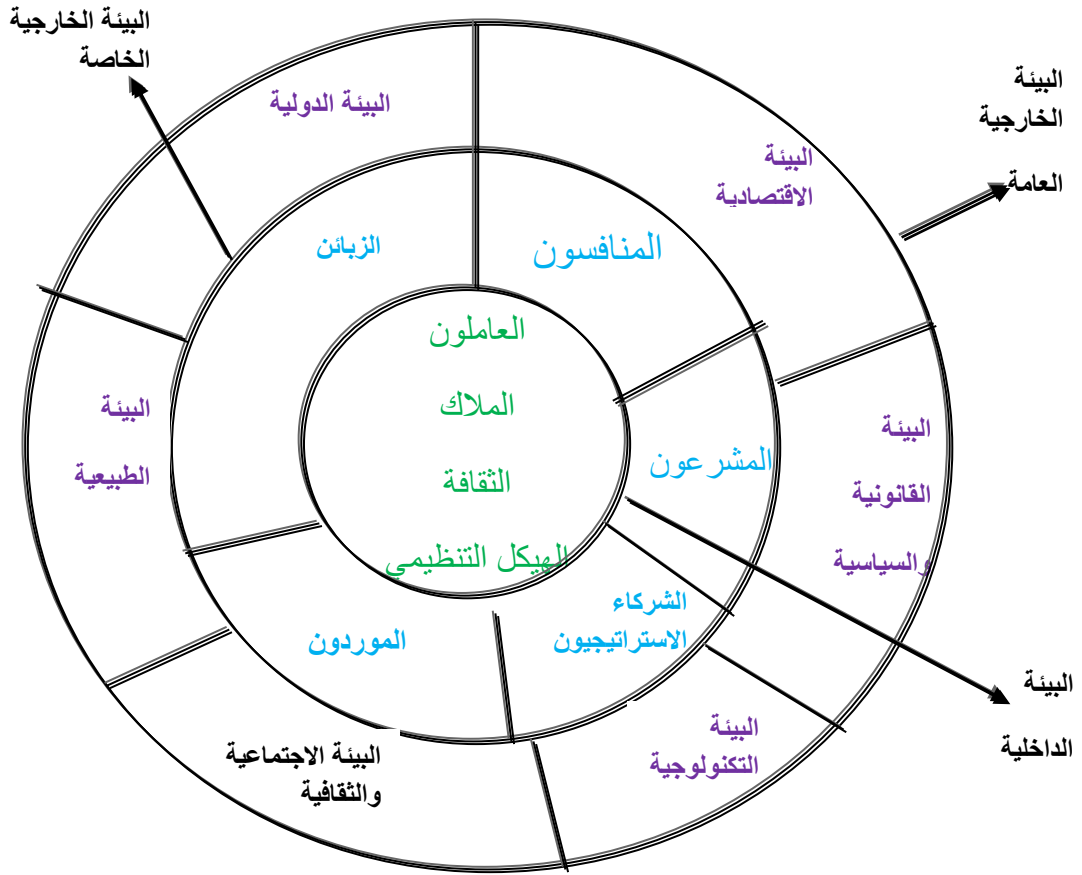
### ❖ التعريف " الموسع " :

- ❖ يرى بأنها تشمل كافة العوامل والظروف والمتغيرات التي تواجه المنظمة وتؤثر في مسارها الاستراتيجي.
- ❖ سواء تعلق الأمر بعناصر ومتغيرات في **خارج المنظمة** ( المحددة وفقا للتعريف الضيق ) ، أم بالعناصر **الداخلية للمنظمة**.

### ❖ 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 العامة مختلف المتغيرات 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)

### 1- القوى الاقتصادية:

ونعني بها الاطار الاقتصادي العام الذي تتواجد ضمنه المنظمه ، بما له من تأثير على الصحة العامة ورفاهية الشعب وقدراته الشرائية ، وهو ما سيؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق معدل كاف على استثمارها.

لتحليل البيئة الاقتصادية ، كان لابد من الاهتمام بجملة مؤشرات أساسية ، من أهمها :

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

### 2- القوى التكنولوجية:

يمكن تأثير التكنولوجيا في اعتبارها الأساس للثورة الابداعية في مجال تطوير المنتجات:

- حيث استطاعت التكنولوجيا تحويل منتجات راسخة الى منتجات متقدمة.
- تساهم التكنولوجيا في خلق احتمالات وابتكار منتجات جديدة ، الأمر الذي يزيد من عوائد الدخل للصناعة ويساهم في اعادة 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.

### 3- القوى الديمغرافية:

يجب الاهتمام بخصائص الأشخاص الذين يمثلون مصدر الطلب على منتجات المنظمة . ويتم تناول السكان بالدراسة والتحليل من حيث :

- حجمهم؛
- كثافتهم؛
- تحركاتهم؛
- توزعهم الجغرافي....



#### ❖ لتحليل القوى الديمغرافية ، نتناول السكان بالدراسة من حيث :

- الجنس؛
- العمر؛
- مستويات الدخل؛
- التعليم؛
- تركيبة الأسرة؛
- الموقع الجغرافي؛
- معدلات الولادة....

#### 4-القوى الاجتماعية:

تشير الى الطريقة التي تتغير بها القيم الاجتماعية . وكغيره من القوى فان التغير الاجتماعي تنتج عنه فرص وتهديدات . ويتم الأخذ في الاعتبار :

- التقاليد؛
- القيم؛
- الاتجاهات؛
- الأذواق؛
- أنماط السلوك....

#### 5-القوى السياسية والقانونية:

وهي حسيمة 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 التنامي 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....

دعواتكم/ حنان المتميزة

تمت بحمد الله

## "المحاضرة 4" (تحليل بيئة الصناعة)

### \*\*\* أهداف المحاضرة:

- 1- تعريف الطالب بأهم العناصر المشكلة لبيئة الصناعة.
- 2- فهم مدلول الصناعة وهيكل الصناعة والمتغيرات المختلف التي تحكمها.
- 3- ادراك الطالب للأهمية تحليل بيئة الصناعة في تحديد جاذبية الصناعة والمردودية المتوقعة بها ، واسبابه القدرة لتحليل بيئة الصناعة وفقا لنموذج (( بورتر)).

### \*\*\* عناصر المحاضرة

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

### \*\*\* مقدمة \*\*\*

يكتسي التحليل البيئي أهمية بالغة في نموذج الادارة الاستراتيجية الساعي دوما الى 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) ، وهي البيئة الأكثر مباشرة وارتباطا والتصاقا ، وبالتالي تأثيرا في المنظمة ، كان لابد من العناية بها وتحليلها وأخذها بشكل أساسي ضمن استراتيجيتها.

### أولا : بيئة الصناعة

#### 1- أهمية تحليل بيئة الصناعة:

- وفقا للمقاربة الهيكلية فان "" هيكل الصناعة يمارس تأثيرا كبيرا وحاسما على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها ازاء ذلك ""
- ❖ **فالعامل الأول** ، كما يقول بورتر (M.Porter) ، الذي يحدد مردود وعوائد منظمة ما تنشط في صناعة معينة يتمثل في : **جاذبية هذه الصناعة** ؛
  - ❖ **العامل الثاني** يتمثل في : **الوضعية التنافسية النسبية** لهذه المنظمة في مواجهة منافسيها في نفس الصناعة . وتعكس هذه الوضعية **المركز التنافسي للمنظمة** .

## 2-تعريف الصناعة ، والقطاع:

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

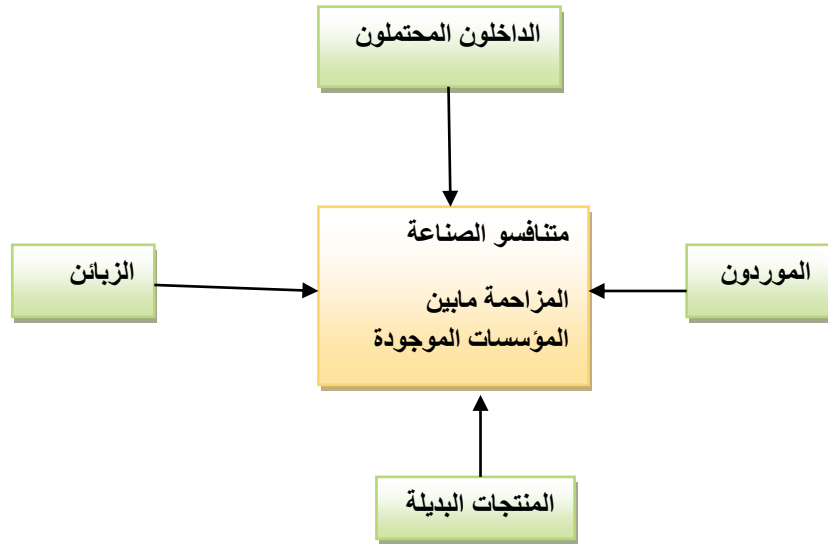
## 3-الصناعة والسوق وهيكل الصناعة:

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 ، فمثلا في صناعة 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



## 1- 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 الى القيمة المضافة ( أي أن الصناعات التي تكون فيها التكاليف الثابتة مرتفعه خاصة بنسبتها الى القيمة المضافة المحققة فيها فان ذلك يعنى ضعف الأداء من خلال ضعف القيمة المضافة )؛

- درجة تمركز المتنافسين؛
  - مدى امكانية تميز المنتج.
- والخلاصة انه 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 لامكانية تميز المنتج .

**2- تهديد دخول منافسين جدد محتملين:**

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

- 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 الانتاج ( تموضع جيد أو نفاذ ملائم لوسائل الانتاج أو امتلاك تكنولوجيا المنتج أو التمتع بمنحنى خبرة عالية )
- اقتصاديات الحجم؛
- النفاذ الى قنوات التوزيع؛
- تكاليف تحول المستهلك؛
- سياسة الحكومة.

**3- قوة المساومة لدى الزبائن (المشتركين) :**

يقصد بالمشترين في الصناعة الافراد الذين يستهلكون منتجاتها، ويقصد بقوة المساومة عند لتخفيض الأسعار التي تفرضها الشركات في الصناعة.

وهم عادة ما يفاوضون على الأسعار المنخفضة مع الخدمات الواسعه والجودة الممتازة ، وبالتالي يشكلون تهديدا على تنافسية المنظمة ومردوديتها.

**ان 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 الى منتجات بديلة ضعيفة؛
- أن تكون لديهم امكانيات التكامل الخلفي؛
- أن يمتلكوا المعلومات الكافية عن الأسعار والسوق.

#### **4- قوة المساومة لدى الموردين (المجهزين) :**

ويمارسون هذا التهديد اما برفع الأسعار أو تخفيض مستويات الجودة للمنتجات التي يوردونها . ان 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 امكانات للتكامل الأمامي.

#### **5- 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 دورا أساسيا في جدية هذا التهديد ودرجة تقبله من الزبون...

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

#### **\*\*\* ملاحظة\*\*\***

اذا كانت المسألة الأولى ، في التحليل الهيكلي ، لنجاح المنظمة ترتبط **بهيكـل الصناعة ومدى جاذبيته**، فان

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 اليها ضمن موضوعات الخيار الاستراتيجي).

تمت بحمد الله

دعواتكم/ حنان المتميزة

## "المحاضرة 5" (تحليل البيئة الداخلية (تحليل المنشأة))

### \*\*\* أهداف المحاضرة:

- 1) تعريف الطالب/ة بطبيعة وأهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي
- 2) الوقوف على المداخل المختلفة للتحليل الاستراتيجي للمنشأة
- 3) اكساب الطالب/ة القدرة على ممارسة التحليل

### ❖ 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 الادارة الاستراتيجية الساعي دوما الى ترقية وتعزيز تنافسية المنظمة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة باستمرار

ان دراسة وتحليل بيئة المنظمة بأقسامها المختلفة من خلال جمع المعلومات الأساسية عنها ، يأتي في مقدمة نجاح استراتيجية المنظمة لبلوغ اهدافها الاستراتيجية وفي مقدمتها الميزة التنافسية ؛ واذ علمنا أن بيئة المنظمة الداخلية ، بما تشكله من نقاط قوة وضعف ترهن بشكل جوهري نجاح أو فشل المنظمات ، وأن أحدث التطورات في مجال الادارة الاستراتيجية ، ما فتئت تؤكد على أهمية ومحورية موارد المنظمة وكفاءتها المحورية التي تأتي في أصل الميزة التنافسية ، كان لابد من اعطاء هذا الجانب أهمية خاصة في التحليل الاستراتيجي.

## أولاً: طبيعة تحليل البيئة الداخلية

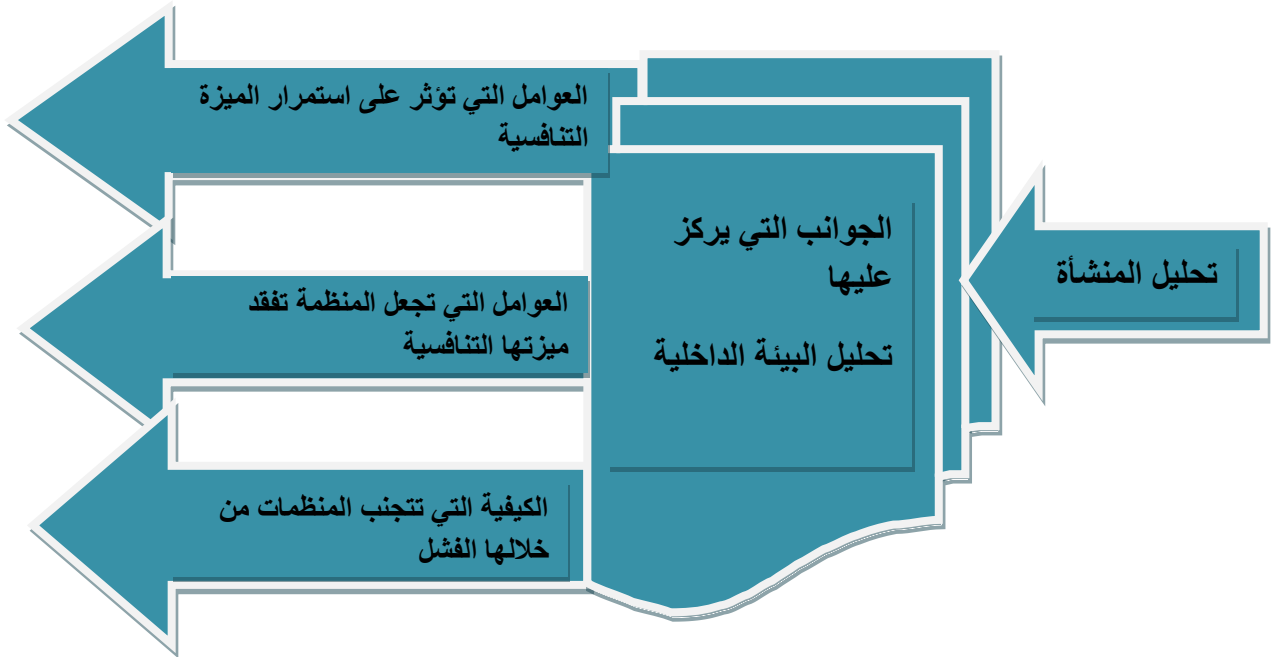
### (1) مفهوم تحليل البيئة الداخلية:

- 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.

### (2) الهدف من تحليل المنشأة:

- التعرف على نقاط القوة والضعف.
- التعرف على القدرات الاستراتيجية والكفاءات المحورية التي تأتي في أصل المزايا التنافسية.

**\*\*\* يركز التحليل الاستراتيجي للمنشأة على 3 جوانب أساسية هي:**



### 3)) مداخل التحليل الاستراتيجي للمنشأة:

- يستخدم التحليل الاستراتيجي للمنشأة عدة مداخل من أهمها :
  - التحليل الوظيفي؛
  - تحليل الموارد؛
  - تحليل المزايا التنافسية والقدرات الاستراتيجية والكفاءات المحورية؛
  - تحليل سلسلة القيمة.

### ثانيا: التحليل الوظيفي للمنشأة

- ويتناول تحليل المنشأة من خلال وظائفها الأساسية ممثلة في :
  - ✓ الوظيفة المالية؛
  - ✓ وظيفة الانتاج؛
  - ✓ وظيفة التسويق؛
  - ✓ وظيفة الموارد البشرية ... وهكذا .

#### 1- تحليل العوامل المالية:

ويتعلق الأمر بتحليل جملة العوامل المرتبطة بالادارة 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.

#### 2- العوامل الانتاجية :

أي تحليل الأنشطة الخاصة بالانتاج والعمليات للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها . بحيث يتم مثلا :

- التعرف على مزايا وعيوب أنظمة التصنيع وبرامج الصيانة والجودة؛
- تحليل هندسة القيمة؛
- بالإضافة الى أنظمة الرقابة على المخزون وغيرها من العوامل المندرجة ضمن استراتيجية ادارة الانتاج والعمليات.



### 3- العوامل التسويقية:

وفي هذا المستوى يتم التعرف على :

- مدى فعالية الوظيفة التسويقية في صياغة وتنفيذ ورقابة الاستراتيجية التسويقية؛
- ومدى ملائمة المزيج التسويقي للأسواق المستهدفة ويندرج في هذا الإطار جملة البحوث التسويقية ودراسات السوق وأنظمة المعلومات التسويقية وغيرها من العوامل الاستراتيجية التسويقية.

### 4- 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.

وذلك نظرا لما لهذه العوامل من دور حيوي مباشرة على نتائج الأعمال.

وتتماز هذه العوامل اضافة الى ذلك بكونها تمس جميع وظائف المؤسسة فضلا عن صعوبة قياسها وطبيعتها الانسانية مما يعني أن استثمارها يتطلب عناية خاصة.

### \*\*\* اطار عام لتحليل العوامل الوظيفية:

نقاط الضعف	نقاط القوة	العوامل الوظيفية
		<u>العوامل المالية</u>
		مصادر التمويل
		رأس المال العامل؛
		التدفقات النقدية...
		<u>العوامل الانتاجية</u>
		أنظمة التصنيع؛
		برامج الصيانة؛
		الجودة؛
		<u>العوامل التسويقية</u>
		القوى البيعية
		الاعلان
		قنوات التوزيع...
		<u>عوامل الموارد البشرية</u>
		سياسة الاستقطاب؛
		البرامج التدريبية؛
		دوران العمل....

## ثالثا : التحليل المرتكز على الموارد

ينزعم هذا المنظور ( Resource based view ) كل من ، ( Barney, 1986, 1991 ) و ( Wernerfelt, 1984 ) 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 للمنظمة الاقتصادية التي يرى أنها تكمن في مواردها الخاصة.

### 1- 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 وغيرها.

ويرى ( Barney, 1991 ) أن مفهوم الموارد يشتمل على جملة الأصول والقدرات والاجراءات التنظيمية والموصفات والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها، علما أن هذه الموارد هي التي تشكل ركيزة اعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة.

### 2- تصنيف الموارد:

- أ- تصنيف هوفر وشاندل : بالرجوع الى 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 اطارها الآلات المتوفرة للانتاج وأماكن الانتاج والتخزين والمباني والتجهيزات المختلفة؛
  - الموارد التنظيمية : وتشتمل على نظم المعلومات وأنظمة مراقبة الجودة ومختلف الاجراءات التنظيمية؛
  - الموارد التكنولوجية : وتعكسها المهارات وبراءات الاختراع.
- ب- تصنيف J.Barney : يصنف Barney الموارد الى ثلاثة أقسام تمثل الأنواع الثلاثة لرأس المال الذي تحوزه المؤسسة وهي:
- الموارد المادية: وتشتمل من أصول مادية كالمباني والتجهيزات الرأسمالية والموقع الجغرافي للمؤسسة؛
  - الموارد البشرية : وتضم مستخدمي المؤسسة ومسيريها ومايتعلق بهم من تكوين خبرة ومهارات وعلاقات مختلفة؛

- **الموارد التنظيمية:** وتشمل بالإضافة الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يرتبط به من اجراءات ، مختلف التنظيمات التي ترتبط به من اجراءات ، مختلف التنظيمات التي تربط بين المؤسسة والهيئات المختلفة في بينها.

### 3- الخصائص الاستراتيجية للموارد:

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

### 4- تحديد القدرات:

- تشير القدرات الى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الانتاجي ، لأنها تكمن في القواعد التنظيمية ، والأساليب المعتادة للعمل والاجراءات ؛
- 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.

### 5- نظرية الكفاءات المحورية:

- ❖ تأتي ضمن المقاربات المشكلة لمدخل الموارد ويتزعمها كل من C.K.Prahalad & G . Hamel(1990) الذين استعملوا 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"" فهي ليست سوى حلقات متصلة من نقاط القوة والقدرات والمهارات تكمل بعضها بعضا بحيث تعكس لنا بجلاء السبب الرئيس الذي يقف خلف الميزة أو المزايا التنافسية للمنظمة.
- ❖ لذا 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.

### 6- الكفاءات المحورية والمزايا التنافسية:

- نقاط القوة والقدرات التي أفضل مما عند المنافسين تسمى مزايا تنافسية.
- نميز ما بين مزايا يراها العميل ومزايا لا يراها .
- السبب الرئيس الذي يقف خلف أهم ميزة أو ميزتين يسمى الكفاءة المحورية.
- الكفاءة المحورية هي حلقات متصلة من القدرات والمهارات تكمل بعضها بعضا وتعكس

✚ لنا بجلاء السبب الرئيس الذي يقف خلف الميزة أو المزايا التنافسية للمنظمة.

## رابعاً : 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 ) لأن هذا الأخير لا يعبر دائماً عن مفهوم التنافسية.

✓ وفيما يتعلق بخلق القيمة، فإن أنشطة المنظمة ، تقسم حسب " بورتر " الى : **(أولية وداعمة)** ، وهي ليست منفصلة عن بعضها .

✓ كثيراً ما تنشأ الميزة التنافسية هن الترابطات البيئية والتداخلات الموجودة ما بين هذه النشاطات أكثر مما تنشأ عن النشاطات المنفردة في حد ذاتها.

### 1- **النشاطات الأولية:**

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

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

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

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

ث- **الخدمة:** وهي نشاطات تهدف الى 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.

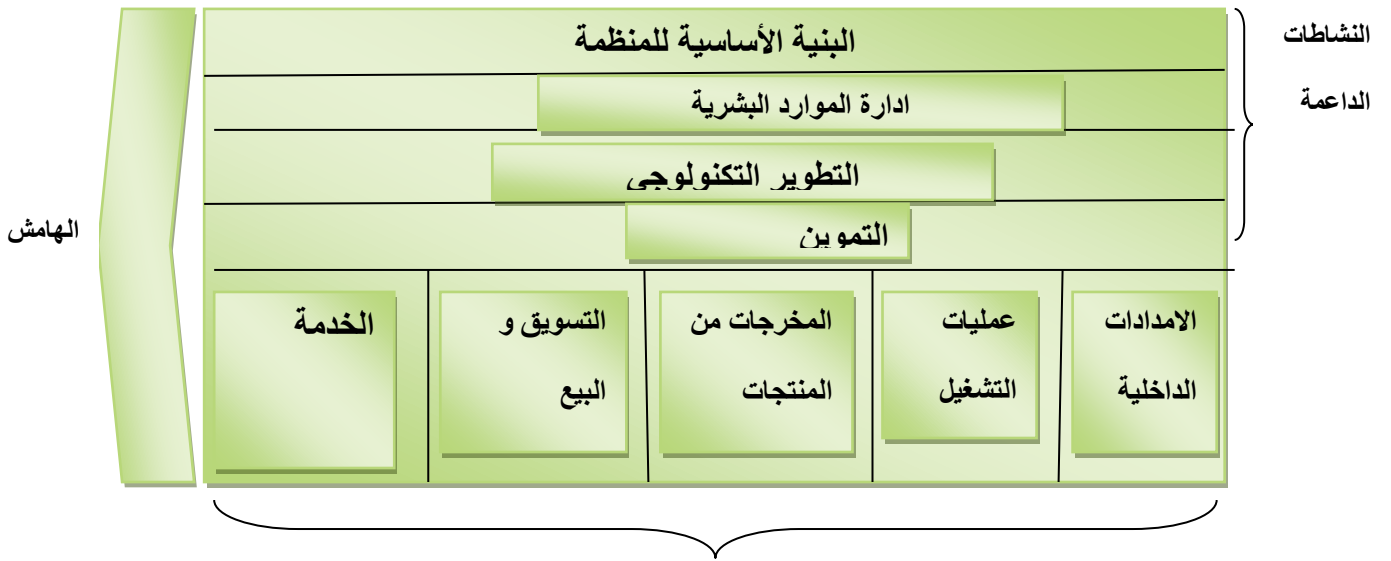
ج- **التسويق:** ويدخل في هذه المجموعة كل النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق.

## 2- النشاطات الداعمة:

تعتبر النشاطات الداعمة بدورها مسؤولة عن عملية خلق القيمة وذلك من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية ، فهي تسمح لها باداء دورها بكفاءة وفعالية ؛ وتتكون بدورها من عدة أقسام هي:

- التموين؛
- التطوير التكنولوجي ؛
- ادارة الموارد البشرية؛
- البنية الأساسية للمنظمة.

## السلسلة النموذجية للقيمة



## النشاطات الأولية ( الرئيسية )

انتهت بحمد الله

اختكم/ حنان

## "المحاضرة 6" ( تحليل أصحاب المصلحة)

### \*\*\* أهداف المحاضرة:

- 1- تعريف الطالب/ة بأصحاب المصلحة ونظرية أصحاب المصلحة.
- 2- ادراك الطالب/ة لأهمية تحليل أصحاب المصلحة بالنسبة للمنظمة.
- 3- فهم وممارسة الآليات المناسبة لتحليل أصحاب المصلحة.

### \*\*\* عناصر المحاضرة:

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

### \*\*\*مقدمة:

ان منظمات الأعمال ، ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفة في اطار 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 (Stakeholder)** ، 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 والتي ترهن الى حد كبير حياتها واستمراريتها ، علما انه لايمكن اليوم الحديث عن تصميم استراتيجية للمنظمة الا بمراعاة مسؤوليتها الاجتماعية.

### أولاً : ماهية أصحاب المصلحة:

#### 1- تعريف أصحاب المصلحة:(Stakeholders):

هم عبارة عن أفراد أو مجموعات أفراد بإمكانهم أن يؤثروا في انجاز أهداف المنظمة مع تأثرهم بالتالي بتحقيق 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.

## 2- تصنيف أصحاب المصلحة :

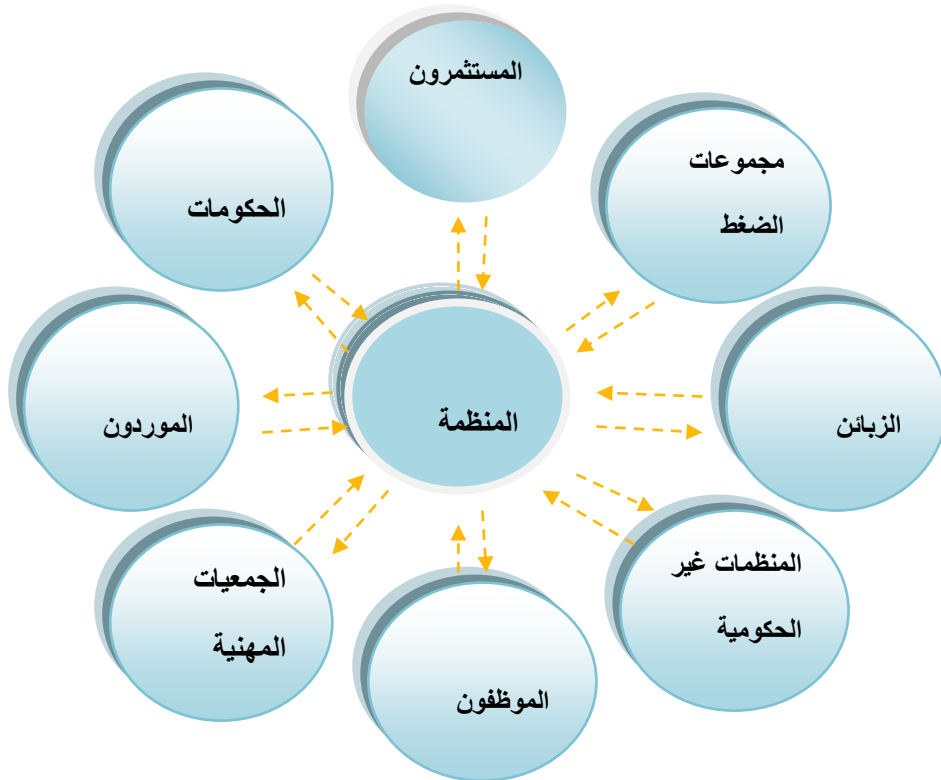
يمكن تصنيفهم حسب درجة تواجدهم وانتماءهم للمنظمة الى :

- أصحاب المصلحة الداخليين ⊗ عمال ، ادارة...؛
- أصحاب المصلحة الخارجيين ⊗ المجتمع ، والموردون ، والعلاء ، والمنافسون  
..... .

كما يمكن تصنيفهم حسب درجة الأهمية الى:

- 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 ، والجمعيات ، الجماعات (البلديات مثلا) .....

### المنظمة وأصحاب المصالح



### 3- أهمية دراسة وتحليل أصحاب المصلحة :

تتجلى أهمية أصحاب المصلحة وبالتالي تحليل أصحاب المصلحة من خلال :

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

### 4- 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.

### 5- جوانب يجب أخذها في الاعتبار:

- مصالح أصحاب 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 ازاء قرارات المنظمة؛
- أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة لأخرى؛
- قد تكون آراء 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 الادارة عند اعداد الاستراتيجية.

### ثانيا : نظرية وتحليل أصحاب المنظمة :

#### 1- نظرية أصحاب المصلحة واستراتيجية المنظمة:

يتمثل الهدف الأساس لنظرية أصحاب المصلحة في توسيع دور ومسؤولية المدير الى أبعد من تعظيم الربح ليشمل حوكمة المنظمة ( Governancy Corporate) ومصالح وحقوق من ليسوا بحملة الأسهم ؛ فحسب "" أنصوف ، 1968"" فإنه من مسؤولية المنظمة أن توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعات التي تربطها بها علاقة مباشرة.



## 2- متطلبات نظرية أصحاب المصلحة:



## 3- التحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة:

أخذاً في الاعتبار لتباين وربما تناقض أهداف أصحاب المصلحة ، كان لا بد 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 وزن سلطة كل طرف؛
- تحليل الفرص والتحديات التي يمثلونها ( كيف يؤثرون ؟ وكيف يتأثرون؟)؛
- تحليل جميع أنواع المسؤوليات؛
- وضع خطة استراتيجية لاغتنام الفرص وتفادي المخاطر.

## 4- نماذج تحليل أصحاب المصلحة:

مع تعدد النماذج التي يمكن من خلالها تحليل أصحاب المصلحة الهادف الى معرفة كيف يؤثر كل صاحب مصلحة الى أي مدى ، وكيف يتأثر والى أي مدى، فإننا سنتناول ذلك من خلال النموذجين التاليين :

- ❖ التحليل حسب السلطة والاهتمام؛
- ❖ التحليل حسب القدرة والشرعية والالاحاح.

أ- التحليل حسب السلطة والاهتمام(1986 م) :

بالنظر الى عنصري اهتمام أصحاب المصالح بشؤون المنظمة من جهة ، وسلطتهم فيها من جهة أخرى ، يتبين عبر المصفوفة التالية أن تقاطع اهتمام وسلطة أصحاب المصالح يؤدي الى أربعة أوضاع مبينة حسب المصفوفة التالية:

### \*\*\* مصفوفة السلطة / الاهتمام .

		الاهتمام	
		ضعيف	كبير
السلطة	ضعيفة	A: بذل ادنى جهد	B: الحرص على اعلامه
	كبيرة	C: الحرص على ارضاءهم	D: عناصر حيوية فاعلة

### ب- التحليل حسب القدرة والشرعية والالاح:

نموذج حديث نسبيا (1967م) ، يقوم على ثلاثة خصائص هي:

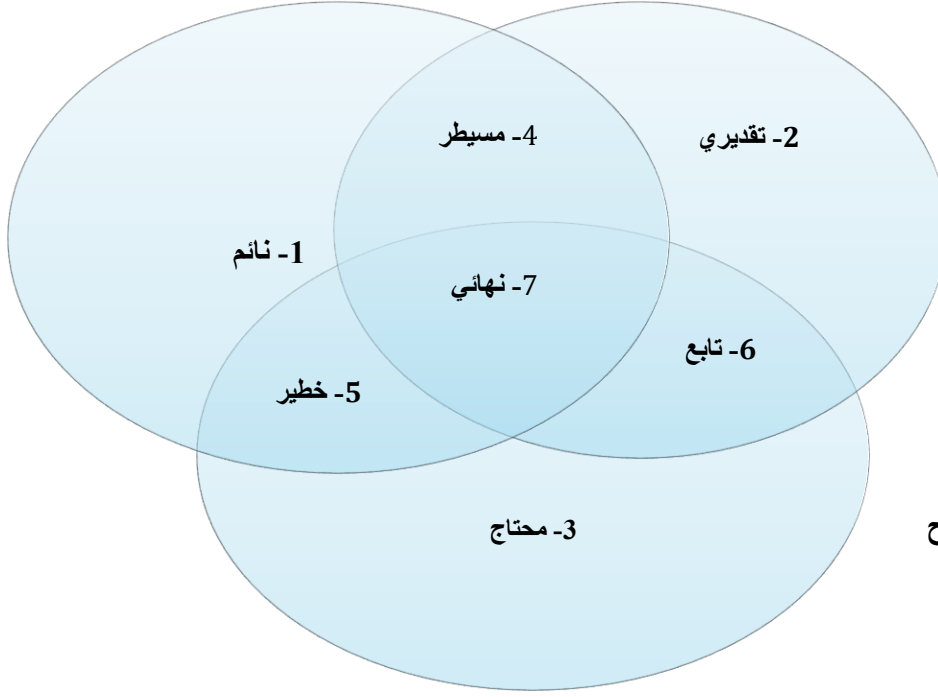
- **القدرة (Power)** : تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير أو ما يتوفر لديه من سلطة ولو عبر التحالفات ؛
- **الشرعية (Legitimacy)** : أي مدى شرعية علاقاته بالمنظمة وكذا أعماله وتصرفاته؛
- **الالاح (Urgency)** : أي مدى اصرار المصلحة على تلبية طلباته من قبل المنظمة.

ويتم التحليل تبعا للخصائص التي تتراكم في نفس الطرف.

### \*\*\* نموذج الشرعية والقدرة والالاح

القدرة

الشرعية



### **\*\* ملاحظة:**

- من توفرت فيهم خاصية واحدة من هذه الخصائص الثلاثة ، اعتبروا **شركاء كامنين** ( **مستترين** ) ، لأنه ليس لديهم من الخصائص ما يجعلهم أقوى بما فيه الكفاية ( النقطة 1 والنقطة 2 والنقطة 3 في الشكل) ؛
- من توفرت فيهم خاصيتان ( النقطة 4 ، والنقطة 5 ، والنقطة 6 في الشكل ) ، يسمون **بالشركاء المتأهبين** لما لديهم من الخصائص التي تجعلهم أقوى ومؤثرين؛
- أما من توفرت فيهم الخصائص الثلاثة (النقطة 7 في الشكل) فيسمون **بالشركاء النهائيين**.

أصحاب 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 ولا الطلبات الملحة لذلك فهم قليلو أو عديمو التأثير على المنظمة.
المطالبون	لهم مطالب لكن ليس لهم السلطة ولا الشرعية لذلك لا يستطيعون التأثير على المنظمة.
المسيطرون	لهم السلطة والمصلحة ، لذلك فتأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير ايلأؤهم الاهتمام والعناية.
الخطيرون	لهم السلطة والالاح لذلك يستطيعون التأثير على المنظمة لتلبية مطالبهم حتى ولو كانت غير شرعية.
التابعون	لهم الطلبات الملحة المشروعة الا انهم يبقون تابعون لأنهم لا يملكون السلطة لجعل المنظمة تلبي طلباتهم فهم في موقف تبعية تجاه الغير.
النهائيون	وهم الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة وعادة ما يسعى المديرون للتقرب منهم.

تمت بحمد الله

اختكم/ حنان المتميزة

## "المحاضرة 7" ( أدوات و نماذج التحليل الاستراتيجي(1)

### ( تحليل SWOT ، التجزئة الاستراتيجية ، دور حياة المنتج ، منحني الخبرة)

#### أهداف المحاضرة:

- 1- تعريف الطالب/ة بأدوات التحليل الاستراتيجي وتحديدًا ( تحليل SWOT ، التجزئة الاستراتيجية ، دور حياة المنتج ، وأثر التجربة) .
- 2- ادراك الطالب/ة لأهمية أدوات التحليل الاستراتيجي ودورها في اختيار وبناء الاستراتيجية.

#### \*\*عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- تحليل SWOT؛
- (التجزئة الاستراتيجية ، دورة حياة المنتج ، أثر التجربة أو منحني التجربة)؛

#### ❖ مقدمة عامة:

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 . من بين هذه الأدوات :

- A. تحليل SWOT ؛
- B. التجزئة الاستراتيجية ؛
- C. دورة حياة المنتج ؛
- D. منحني الخبرة ؛
- E. المصفوفات .

## ❖ أولاً : تحليل SWOT:

### 1- 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 **S**trengths

نقاط الضعف **W**eaknesses

الفرص **O**pportunities

التهديدات **T**hreats

### • مصفوفة SWOT

يظهر تحليل SWOT ، عموماً في شكل مصفوفة كالتالي:

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

### 2- حالات تقاطع العوامل الداخلية والخارجية في النموذج:

الحالة 1	نقاط قوة + فرص : الاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية هجومية للحصول على أكبر 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 الأنسب لهذه الحالة على استراتيجية إعادة تموقع.

نقاط قوي	نقاط ضعف	
1ح استراتيجية هجومية	3ح استراتيجية الانتظار	فرص
2ح استراتيجية دفاعية	4ح استراتيجية اعادة تموقع	تهديدات

## ❖ ثانيا : التجزئة الاستراتيجية (Strategic Segmentation):

### 1- تعريف التجزئة الاستراتيجية:

هي تقسيم المنظمة الى نشاطات أو مجالات أو وحدات يصطلح عليها وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU.

كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو برنامج 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 الى تقسيم السوق في حد ذاته على اعتبار أن هذه الأخيرة ، أي التجزئة السوقية ، تعرف على أنها عملية تقسيم السوق الكلي الى عدة قطاعات سوقية متجانسة ، وذلك اعتمادا على أسس ومعايير معلومة ( ديموغرافية ، جغرافية ، اقتصادية.....) بهدف خدمتها من خلال المزيج التسويقي المناسب.

### 2- لماذا التجزئة الاستراتيجية؟ :

- عند ممارسة المنظمة لأعمالها فعادة ما تمتلك مجموعة أنشطة غير متجانسة، سواء فيما يتعلق بالمنتجات ، أو غير ذلك ، ولا يمكن اعداد الاستراتيجيات والقيام بالتشخيص الاستراتيجي دون اعادة نظر مسبقة لهذه المجموعة لرسم حدود مختلف الأنشطة ، وخصوصيتها التنافسية والتكنولوجية وغيرها.

- واعدة النظر هذه المسماة : ( التجزئة الاستراتيجية ) ، تأتي لتحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية والتي تعني بمجالات النشاط الاستراتيجي لتمكين المنظمة من القيام بتحليل أو تشخيص متميز ومستقل لكل وحدة واعداد الاستراتيجية الملائمة لها . وتتمثل مزاياها الأساسية في:
  - (a) اعطاء نظرة استراتيجية أكثر دقة؛
  - (b) تخصيص دقيق للموارد ؛
  - (c) تحديد التفوق التكنولوجي الذي يجب اختياره لكل جزء.

### **3-تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية (Strategic Buisness Unit):**

- تشير وحدة الأعمال الاستراتيجية الى قطاع أعمال أو خط انتاج ، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بانتاج 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 الى 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.

### **3- 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 الابداع.

### ثالثا : دورة حياة المنتج:

#### 1- مفهوم دورة حياة المنتج:

مفهوم ظهر في منتصف الأربعينيات ، يعبر عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق، والى غاية خروجه منها .

وتعرف كذلك على أنها الاطار الزمني الذي يظهر فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه للسوق ، والى غاية استبعاده وخروجه منها، بحيث تمر هذه الدورة عبر مراحل: التقديم ، النمو ، النضج ، التدهور.

#### 2- الديناميكية التنافسية لمراحل دورة حياة المنتج:

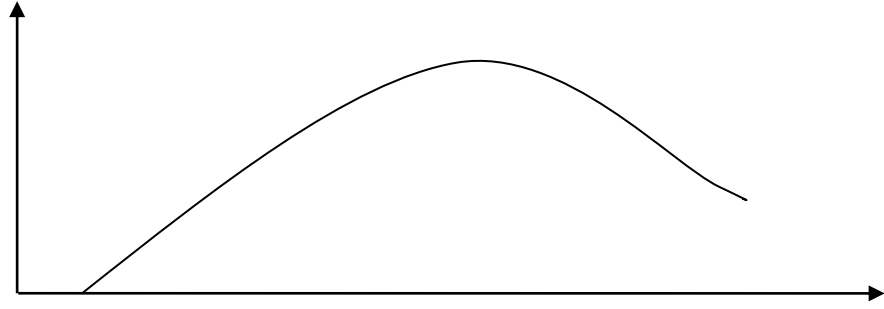
هذه الدورة مصممة لاعطاء تصورات عن الديناميكية التنافسية للمنتج ، علما أنها تتضمن التأكيد على مايلي:

- ✓ ان للمنتجات دورة حياة تبدأ بالتقديم وتنتهي بالخروج من السوق؛
- ✓ يرتبط حجم المبيعاتبالمراحل المختلفة لهذه الدورة ؛
- ✓ ان كل مرحلة تتطلب استراتيجيات وظيفية ملائمة.

ومع انه لا توجد دورة حياة موحدة لكل منتج بالنظر لاختلاف العوامل الداخلية والخارجية وبالتالي تباين الفترات ، فانه يمكن تمثيل هذه الدورة عموما على النحو التالي:

## ❖ دورة حياة المنتج:

المبيعات



الزمن

المرحلة الأولى

التقديم

المرحلة الثانية

النمو

المرحلة الثالثة

النضج

المرحلة الرابعة

التدهور

### 3- أثر التجربة وحصّة المنظمة من السوق:

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

اختكم/حنان المتميزة

تمت بحمد الله

## "المحاضرة 8" ( أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي ) 2

### ( المصفوفات )

### أهداف المحاضرة:

- 1- تعريف الطالب/ة بأدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي وتحديد (مصفوفة BCG، ومصفوفة جنرال اليكتريك أو مصفوفة ماكينزي).
- 2- ادراك الطالب/ة لأهمية أدوات التحليل ونماذج الاستراتيجي ودورها في اختيار وبناء الاستراتيجية.

### عناصر المحاضرة:

- مقدمة.
- مصفوفة BCG
- مصفوفة Mckinsey

### ❖ مقدمة:

- المصفوفات هي احدى أدوات التحليل الاستراتيجي ظهرت مع نهاية الستينيات وتطورت خلال عقد السبعينات.
- هدفت المصفوفات الى تمثيل محفظة الاعمال الاستراتيجية للمنظمة في أشكال معينة يسهل دراستها ومعرفة اتجاهاتها.
- التحليل المصفوفي ساهم في اعداد القرار 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 يعكس توزيعها في المحفظة ومن ثمة اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- ظهرت العديد من المصفوفات منها : BCG1, BCG2, ADL, Mckinsey,....
- نتناول منها مصفوفتي: BDG أو BCG1 و مصفوفة Mckinsey

## ❖ أولا : مصفوفة (BCG)

### 1 – التعريف بالمصفوفة:

- هي أولى المصفوفات ظهورا بعد PIMS.
- أعدها Henderson.B مؤسس مجموعة بوسطن للاستشارات BCG سنة 1968 وقدمت سنة 1969 م
- سميت بهذا الاسم نسبة الى مكتب الاستشارات BCG الذي قدمها.
- تعتمد المصفوفة أساسا على أثر التجربة كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية المنعكس جوهريا على الحصة السةقية.
- تتوزع وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة في شكل دوائر .
- يحدد موقع كل وحدة بالنظر الى البعدين الداخلي والخارجي للمنظمة.
- تتكون المصفوفة من أربعة خانات.

### ❖ ملاحظة :

ان الفكرة الأساسية التي تكمن خلف المصفوفة ، هي انه كلما كانت الحصة السوقية للمنتج أكبر أو كلما كان سوق المنتج ينمو بشكل أسرع كان أفضل للشركة من حيث الايرادات والأرباح.

### 2 – بعدا المصفوفة :

ترسم مصفوفة BCG ببعدين هما :

## أ- معدل نمو السوق:

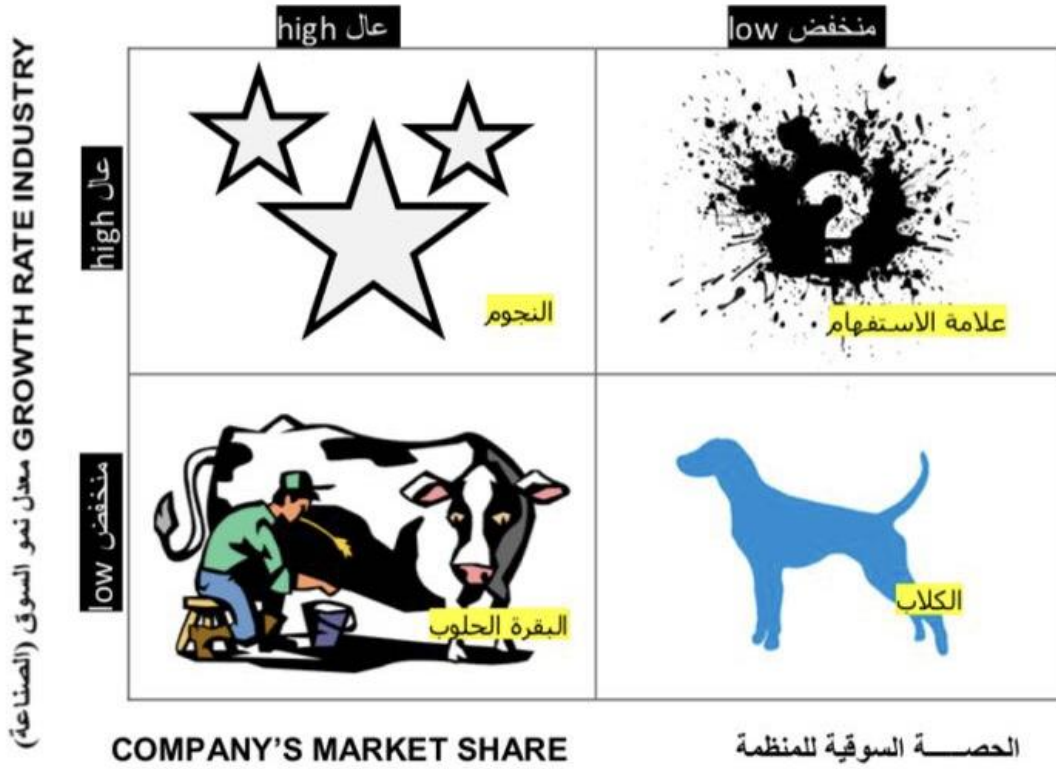
- هو نسبة نمو مجموع حصص المنظمات في مجال نشاط استراتيجي ما (معدل نمو سوق الوحدة الاستراتيجية بالنسبة للوحدة ، ومعدل نمو قطاع النشاط بالنسبة للمنظمة ككل).
- وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة حياة المنتج ، حيث ان القطاع الذي يعرف نسبة نمو كبيرة مثلا تكون فيه نسبة زيادة المبيعات أكبر من نسبة زيادة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

## ب- النصيب النسبي من السوق ( المكانة التنافسية):

- يعبر كميًا 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 الوحدات الاستراتيجية SBU الثلاثة أو الخمسة الأوائل المنافسة.

### 1- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

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



### 3- تفسير المصفوفة:

#### أخانة علامة الاستفهام:

يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق . وقد وصفت بالاستفهام لأن هذه الأنشطة قد تنجح وتنمو بسرعة كما قد تفشل فتزول. يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام (؟؟؟؟) .

ترمز علامات الاستفهام الى الأسواق التي تتصف بانخفاض حصة السوق النسبية وارتفاع معدل نمو السوق.

- لذا تحتاج الى استثمارات من أجل مواجهة نمو السوق ورفع المبيعات وبالتالي يرتفع المجال لخانة النجوم.
- واما أن يترك فيضعف ويسقط الى الخانة الرابعة.

### ومن أهم خصائص هذه المرحلة:

- درجة عالية من النمو وحصّة سوقية متدنية ؛
- العمل على التحول الى وضع النجوم أو الانسحاب من السوق ؛
- تتطلب نقدا ( استثمارات ) للرفع من الحصّة السوقية؛

### ملاحظة :

يمكن للمنظمة ان تحتفظ بمجالات عديدة للتردد ( علامات الاستفهام) ، لأنه ليس بإمكان كل المجالات أن تصير نجوما .

### ب-خانة أنشطة النجم :

- الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة تنتقل الى هذه الخانة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المنظمة نجاحها المستقبلي.
- وترمز للاسواق الواعدة بدرجة عالية من النمو ، بمعنى أكثر تحديدا الأنشطة التي لها حصّة عالية في السوق ، ومعدل عالي 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 الى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة
- انما تصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة .
- ترمز للاسواق التي تتصف بنمو متدن الا أن المنظمة تحظى فيها بحصّة سوقية عالية .
- وتعتبر وحدة الأعمال الواقعة في هذه الخلية عن مدى نجاح قوى التنافس في السوق .

### ومن خصائص هذه الخانة ( البقرة الحلوب ) :

- إيرادات كبيرة ناجمة عن قوة المكانة التنافسية ؛
  - قلة الحاجة الى رؤوس الأموال ناجمة عن ضعف نمو السوق .
- يلاحظ أن مجال الأعمال قيم لأن فائض النقدية يمكن استخدامه من أجل :
- رفع حصص أرباح الشركة ؛
  - تمويل الأعمال الجديدة التي تم الاستحواذ عليها ؛
  - وكذلك ترقية الترددات الى نجوم .

### دخانة الكلاب :

- تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي توول الى الزوال ( تتناسب مع المرحلة الرابعة **لدورة حياة المنتج** ) والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة علامة الاستفهام .
- هذه المرحلة تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار .
- ترمز للاسواق التي تتصف بتدني نموها والتي تتدنى أيضا الحصة السوقية للمنظمة فيها .

### لذا فان من أهم خصائصها :

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

### 4 – أهم الانتقادات الموجهة لمصفوفة BCG :

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



## ثانيا : مصفوفة Mckinsey :

### (1) التعريف بالمصفوفة :

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

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

مصفوفة المكانة التنافسية / جاذبية الصناعة

منخفضة	متوسطة	مرتفعة	المكانة التنافسية جاذبية الصناعة
أصفر	أخضر	أخضر	مرتفعة
أحمر	أصفر	أخضر	متوسطة
أحمر	أحمر	أصفر	منخفضة

اللون الأخضر يشير الى : درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار ؛

اللون الأصفر يشير الى : درجة متوسطة من أولويات الاستثمار ؛

اللون الأحمر يشير الى : درجة منخفضة من أولويات الاستثمار .

### (2) 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 الى ما تمتلكه المنظمة من قوى وقدرات ( أبعاد التشخيص الداخلي ) .
- يمتاز عن BCG ، بكونه يقوم 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 معدل النمو استقرار وتوزيع المنافسين مستوى الأسعار عائد القطاع ملاءمة الزبائن الضغوط البيئية العوائق القانونية المناخ الاجتماعي عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	النصيب من السوق . معدل النمو. نوعية المنتج. تشكيلة المنتجات . صورة العلامة . تنافسية الأسعار . صورة المؤسسة . نوعية الأفراد . الابداع والبحث والتطوير . نصيب كل SBU في رقم الأعمال . النصيب من السوق لكل SBU.

### 3) خطوات رسم المصفوفة :

- 1- تحديد معايير تقييم جاذبية السوق وقوة التنافسية ؛
- 2- ترجيح معايير الجاذبية وقوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد = 1 ؛
- 3- تقييم كل SBU حسب المعايير أو العوامل المقترحة بنقطة تتراوح من 1 الى 5 مثلا) 5 لصناعة جاذبة جدا أو موقف تنافسي قوى جدا و 1 لصناعة غير جاذبة على الاطلاق أو موقف تنافسي ضعيف جدا ) ؛
- 4- حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد ، بحيث يتم التوصل الى متوسط مرجح واحد يعبر عن الدرجة الكلية للمكانة التنافسية ؛

- 5-** تحديد وضعية كل SBU في المصفوفة من خلال استخدام النقطتين السابقتين (2.75) لجاذبية الصناعة ، و (3.5) للموقف التنافسي باعتبارها احداثيتي المحور الأفقي والعمودي ؛
- 6-** تقديم الاقتراحات .

### ❖ مثال لتقييم وحدة أعمال استراتيجية

جاذبية السوق	القيمة	الترجيح	النتيجة	القوة التنافسية	القيمة	الترجيح	النتيجة
حجم السوق	3	0.30	0.9	الحصة السوقية	4	0.10	0.04
معدل النمو	2	0.20	0.4	معدل النمو	5	0.30	1.5
توزيع المنافسين	1	0.05	0.05	نوعية المنتج	5	0.05	0.25
مستوى الأسعار	5	0.20	0.10	تشكيلة المنتجات	5	0.08	0.4
عائد الصناعة	2	0.15	0.30	العلامة التجارية	2	0.10	0.2
الظروف القانونية	0	0	0	تنافسية الأسعار	4	0.20	0.8
العوامل	0	0	0	نوعية الأفراد	3	0.07	0.21
الاجتماعية	1	0.10	0.10	الابداع	1	0.05	0.05
عوائق الدخول	-	100	2.75	التكنولوجي	1	0.05	0.05
المجموع				البحث والتطوير		100	3.5

### 4) مزايا النموذج :

- لهذا النموذج مزايا متعددة منها :
- التمكين من الملاحظة السريعة لمحفظه 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 يعطى مصداقية ودقة أكبر )

### 5) أهم الانتقادات التحليل المصفوفى :

- لهذا النموذج مزايا متعددة منها :
- ❖ اختزال أبعاد الاستراتيجية في بعدين فقط ؛
  - ❖ العمل على تكميم العوامل النوعية قد يفقدها تأثيرها الفعلي ؛
  - ❖ اغفال العوامل الأخرى المؤثرة في الاستراتيجية ؛
  - ❖ التأثر بشخصية المحلل ؛

- ❖ كثرة العوامل في مصفوفة Mckinsey ؛
- ❖ الاعتماد على أدوات تحليل لها محدوديتها مثل دورة حياة المنتج وأثر التجربة .

أختكم /حنان

تمت بحمد الله

## " المحاضرة 9 " الخيار الاستراتيجي الاستراتيجي

### أهداف المحاضرة :

- 1- تعريف الطالب /ة بمرتكات الخيار الاستراتيجي وما ينتج عن ذلك من بدائل استراتيجية مختلفة ، تتباين باختلاف المداخل المتبعة .
- 2- تعريف الطالب /ة بمختلف الخيارات الاستراتيجية للشركة المتعلقة بالاتجاه ( انسحاب ، وتعزيز ونمو بأشكاله المختلفة ) .
- 3- فهم وادراك استراتيجيات الأساس الاستراتيجي من خلال استراتيجيات التخصص ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وفقا للاستراتيجيات

### ❖ عناصر المحاضرة :

- مقدمة .
- الخيار الاستراتيجي وتحديد البدائل الاستراتيجية ؛
- بدائل الاتجاه ؛
- بدائل الاساس ؛
- بدائل النمو .

### مقدمة :

- ❖ يتعلق الخيار الاستراتيجي بالبدائل الاستراتيجية المتاحة للمنظمة ، منها :  
التخصص او التنوع او الشراكات او التحالفات ، الانسحاب ....
- ❖ توجد خيارات استراتيجية عديدة للمنظمة ؛
- ❖ بعض الخيارات متكاملة وبعضها متعارضة ؛
- ❖ بعض الخيارات الاستراتيجية يتعلق بالمنظمة ككل وبعضها يتعلق فقط بوحدات الأعمال ( نميز ما بين استراتيجية مستوى النشاط واستراتيجية مستوى الشركة ) ؛

❖ تصنف الخيارات تصنيفات عديدة ، و عموما فان مداخل تناول الخيارات وتصنيفها تتباين لدى الباحثين .

### البدائل الاستراتيجية وعناصر القرار الاستراتيجي :

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

- الاتجاهات البديلة التي قد تلجأ اليها المنشأة ؛
- الأساس الذي ترغب المنشأة التميز بموجبه ؛
- الطرق المختلفة التي ستتبعها المنشأة لتحقيق الاتجاه المختار .

### أولا : بدائل الاتجاه الاستراتيجي

- يتعلق الاتجاه الاستراتيجي بنوعية العملاء الذين سيتم التركيز عليهم والمنتجات التي ستقدم لهم ، مما يتطلب القيام بالتجزئة السوقية اعتمادا على معايير مخصوصة ( اقتصادية ، جغرافية ، ديمغرافية .... الخ )
- يمكن للمنشأة أن تختار أن تنمو بناء على معدل الأداء ( يقاس عادة بحجم المبيعات او بالحصة السوقية ) بأحد الأشكال الثلاثة التالية ؛
- النمو بمعدل أعلى من السابق ( نمو مرتفع ) .
- النمو بنفس معدل نمو السوق ( نمو مستقر ) .
- النمو بمعدل أقل من السابق أو التوقف تماما عن العمل ( نمو منخفض ) .

### وتتمثل أنواع الاتجاهات الاستراتيجية فيما يلي :

- ❖ استراتيجية الانسحاب هي استراتيجية نمو منخفض .
- ❖ استراتيجية التعزيز هي استراتيجية نمو مستقر .
- ❖ أربع استراتيجيات للمنشآت التي ترغب في النمو المرتفع وهي التوغل السوقي ، وتطوير المنتج ، والتوسع السوقي ، والتنوع .
- ❖ تبني أكثر من بديل خلال فترة الاستراتيجية في آن واحد أو في أوقات مختلفة .

### 1- الانسحاب :

- تستخدم عندما تمر المنشأة بوضع سيء يتصف بمواجهتها العديد من التهديدات الحرجة وبعدها تمتعها بنقاط قوة تجعلها في وضع جيد مقارنة بالمنافسين .

- يقوم بعض رجال الأعمال بعمل مشاريع ليس لغرض المحافظة عليها على المدى البعيد .
- تقوم بعض الشركات التي تحوي على محفظة من وحدات الأعمال الاستراتيجية بالتعامل مع وحداتها على أنها أصول تباع وتشتري .
- الرغبة في الحصول على موارد تحتاجها المنشأة لتبني استراتيجية النمو.
- القيام ببيع جزء أو كامل المنشأة للإدارة أو للموظفين .

## 2- التعزيز :

- استمرار المنشأة في السوق وذلك ببيعها نفس المنتجات وعلى نفس العملاء ، واختيارها لأن تنمو نموا مستقرا .
- يتم تبني هذا البديل عندما لاتتاح للمنشأة فرصا جيدة للنمو / أو لا يوجد لديها نقاط قوة متميزة ، كما أنها في نفس الوقت لا تمر بظروف سيئة تضطرها للانسحاب والخروج من السوق .
- تقوم بعض المنشآت التي مرت بفترات طويلة من النمو المرتفع باختيار هذا البديل رغبة منها في النمو على مهل لمراجعة أعمالها وحتى لا يتسبب النمو المرتفع في ارباك العلاقات التنظيمية بها .
- يتمثل القرار الصعب الذي يواجهه المدير الاستراتيجي هو تقرير متى وكم هي الفترة الواجب انتظارها للمكوث في سوق منحدره على أمل أن ينتعش السوق مرة اخرى .

## 3- بدائل النمو المرتفع

### \*\*\* مصفوفة Ansoff لاستراتيجيات النمو المرتفع

#### المنتجات

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	استراتيجية اختراق الاسواق	استراتيجية تطوير المنتج
	جديدة	استراتيجية تطوير السوق	استراتيجية التنوع

## 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 الأنشطة التسويقية كالاعلانات .

## ب- التطوير 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 الى 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 لاعادة 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 محدد ؛
- قصر دورة حياة المنتجات المقدمة ؛
- المنافسة ..... ؛ .

## د- التنوع ( Diversification ) :

وبموجب هذا البديل تقوم المنشآت بالدخول في مجالات جديدة والبيع على عملاء جدد .

ويمكن أن يكون التنوع مرتبطاً 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 الى الأمام ( أنشطة مخرجات كالنقل والتوزيع ... ) ؛
- تكامل أفقي في أنشطة منافسة أو مكملة ( الملابس الرياضية ) .

### ● ومن الحالات التي يفضل فيها التنوع المترابط :

- حينما تنافس المنظمة في مجال غير نام أو ضعيف النمو ؛
- حينما تسمح اضافة منتج جديد بدفع منتجات اخرى ؛
- 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 .

### ثانيا : بدائل الأساس الاستراتيجي ( الاستراتيجيات العامة لبورتر )

- المقصود بالأساس الاستراتيجي هو نوع المزايا التنافسية التي ترغب المنشأة التميز بها مقارنة بالمنافسين .
- مهم أن يكون للمنشأة مكان محدد في الصناعة يجعلها مختلفة عن المنافسين ، وأن يكون لدى العملاء تصور واضح لذلك الموقع .
- لا بد من القيام باختيار مزايا تنافسية تجعل المنشأة في مكان واضح مقارنة بالمنافسين .
- 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 .

استراتيجيات الأساس : لمايكل بورتر

الميزة التنافسية



التميز	تكاليف أقل ارتفاعا	هدف سوقي واسع معدل التنافس
2-التميز	1-الهيمنة بالتكاليف	
التركيز المؤسس على التميز	التركيز المؤسس على التكاليف المخفضة	هدف سوقي ضيق

### 1- استراتيجيية قيادية التكلفة :

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

#### أ- متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية :

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

#### ب- المخاطر المتعلقة بتدنية التكاليف :

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

### 2- استراتيجيية التميز :

يقصد باستراتيجيية التميز تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة الى التفرد في تقديم منتج معين للزبان 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 بالانتاج : ليس هناك من يصنع السلعة بطريقة أفضل ( بعد التميز) ؛
- الاهتمام بالتسويق : تكون منتجات المنظمة أفضل من منتجات المنظمات الأخرى ؛
- المنتجات : مزايا اضافية للمنتج من ناحية النماذج والتشكيلات والخصائص والخدمات ؛

- سعر أعلى لتغطية التكلفة المضافة نتيجة التمييز ؛
- الجهود المكثفة للاعلان والبيع .

### **ب- المخاطر المتعلقة بالتمييز :**

- ❖ المبالغة في التمييز على حساب التكلفة ؛
- ❖ فقدان التمييز لتغير سلوك المستهلك ؛
- ❖ أن تتوصل المؤسسات التي تعتمد التركيز على أساس التمييز الى تمييز أكبر في القطاعات التي تركز فيها ؛
- ❖ امكانية تقليد العناصر التي تم التمييز على أساسها .

### **3- استراتيجية التركيز :**

تهدف هذه الاستراتيجية الى 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 المشتريين 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 الا 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 أموالاً واستثمارات ضخمة ، الا أن نجاحها واستمراريتها يعترضهما ايضاً بعض المخاطر من أهمها :

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

### **4- اتباع أكثر من استراتيجية أساس :**

حتى لا تتورط المنظمة في المسار الحرج ، فانه يجب عليها ألا تعتمد الا على استراتيجية أساس واحدة ، والا فانها سوف لن تضمن الا نتائج متدنية ، وعموماً كما يقول Porter ، فانه توجد ثلاث حالات فقط يمكن فيها للمنظمة أن تجمع بين الهيمنة بالتكاليف والتمييز هي :

- ❖ أن تكون المنافسة متورطة في المسار المتوسط؛

- ❖ أن تدخل المؤسسة ابتكارا حاسما يسمح لها بالجمع بين الميزتين ؛
- ❖ أن تكون التكاليف محكومة بالحصصة السوقية بدل تصميم المنتج فيسمح الحجم الواسع المخفض للتكاليف بتميز المنتج .

### ثالثا : بدائل الطرق الاستراتيجية

- هناك طريقتان رئيسيتان هما النمو من الداخل والنمو من الخارج ( التحالفات الاستراتيجية).
- هناك عدة أشكال للنمو من الخارج ( التحالفات الاستراتيجية ) منها ما يتضمن انتقال ملكية المنشآت كالدمج والاستحواذ ، ومنها أشكال لا تتضمن انتقال الملكية كاتفاقات التعاون .

#### 1- النمو من الداخل :

- وتتضمن هذه الاستراتيجية اعتماد المنشأ 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 .

- **مزاي وعيوب النمو الداخلي :**

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السهولة</li> <li>• الآثار الايجابية (زيادة المنتجات، تشكيلة المنتجات ، تحسين الإدارة ، تحسين استخدام التكنولوجيا، تحسين مستوى الأفراد .....)</li> <li>• جو اجتماعي ملائم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصص المنظمة في انشطتها الحالية</li> <li>• اعاقاة التنوع</li> <li>• كثرة الديون والتقليل من حرية المنظمة</li> <li>• استغراق الوقت لتحقيق الاستثمار أو تكوين الأفراد</li> </ul>

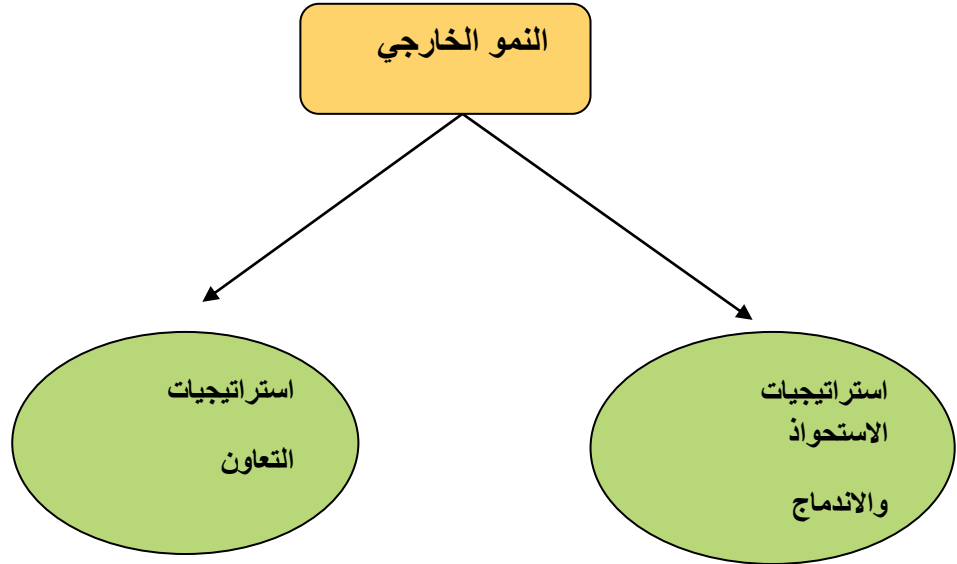
#### 2- النمو الخارجي :

- هو عملية خارجية متقطعة وتتميز بمستوى كبير من التعقيد
- تستهدف عملية النمو الخارجي جمع موارد وأنشطة مؤسستين أو أكثر يتم من خلال حياة ملكية (اقتناء) قدرات انتاج موجودة او الاندماج ومنها أشكال لا تتضمن انتقال الملكية كاتفاقات التعاون .

#### الدوافع :

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

## ❖ استراتيجيات النمو الخارجي



### أ- الاستحواذ :

يعني قيام المنظمة باقتناء منظمة كاملة لتعزيز بها امكاناتها (اندماج الامتصاص).

### ب- الاندماج :

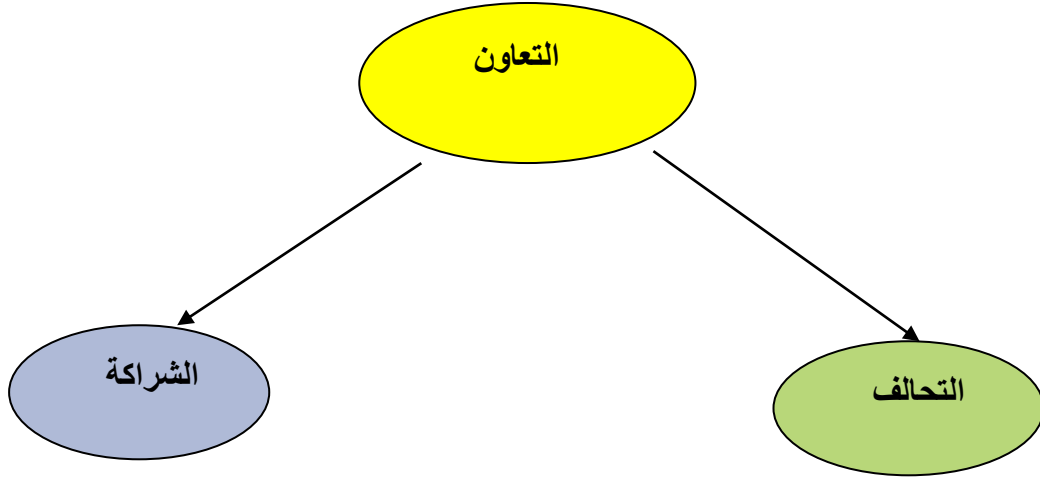
تأسيس كيان جديد بالانضمام الى منظمة أخرى أو أكثر .

وتكون استراتيجيات الاستحواذ والاندماج مع :

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

### ج- استراتيجيات التعاون :

هي استراتيجيات تسمح للمنظمة بضم امكاناتها مع امكانات منظمات اخرى لتحقيق مكاسب وقيمة افضل ، وهي بديل عن الطريقتين السابقتين بحيث يمكن للمنظمة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء الى الاقتناء أو الاستحواذ وتأخذ أحد الأشكال التالية :



### التحالف:

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

- GM مع Toyota عام 1989 أو
- بين Kodak و Canon حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ وتصوير تباع تحت علامة الأولى .
- Motorola & Toshiba

### الشراكة:

هي تعاون بين مؤسسات غير متنافسة في مشاريع مشتركة مع بقاء كل منها ككيان مستقل ، وهو شكل يقع بين تلك الأشكال التي تتضمن انتقال الملكية والتي لا تتضمن ذلك .

## " المحاضرة 10"تقييم البدائل الاستراتيجية

### أهداف المحاضرة

- 1- تعريف الطالب /ة بوسائل وأساليب تقييم البدائل الاستراتيجية والأدوات المرتبطة بها .
- 2- فهم وإدراك أهمية هذه الأساليب والأدوات بالنسبة للمنظمة .
- 3- جعله/ جعلها قادرا /ة على استخدام هذه الأدوات

### عناصر المحاضرة

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

### مقدمة :

- بعد تحديد الفرص والمخاطر ونقاط الضعف ، والوضعية الاستراتيجية للمنظمة وقدراتها ، واتجاهاتها عوامل البيئة ، وتحليل السوق والمنافسة ، وتحليل محفظة وحدات الأعمال الاستراتيجية ؛
- وبعد انتهاء الجانب المتعلق باستعراض البدائل الاستراتيجية المتاحة واختيار البديل الاستراتيجي المناسب ، يأتي دور التعرف على المعايير التي على أساسها يتم تقييم هذه البدائل ، وكذا أدوات التقييم الاستراتيجي المختلفة المتعلقة بذلك .
- يمكن تقسيم الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الى ثلاث مجموعات لكل منها هدف معين :
- أ- **المجموعة الأولى:** تهدف الى تحديد البدائل المناسبة ؛

ب- المجموعة الثانية : تهدف الى معرفة أي البدائل يمكن قبولها ؛

ج- المجموعة الثالثة : تهدف الى تقرير مدى امكانية تنفيذ البديل الاستراتيجي .

• ويرتبط بكل من هذه المعايير مجموعة الأدوات .

### معايير تقييم البدائل الاستراتيجية



### أولا : معيار أن يكون البديل مناسباً (Suitability)

#### 1- مفهوم المناسبة:

يمكن اعتبار مرحلة تقويم البدائل بناء على اعتبار المناسبة ، على انها الجولة الأولى من تصفية البدائل والمقصود بأن يكون البديل مناسباً هو أن **يتوفر على منطق استراتيجي** بحيث :

■ يستغل قدرات المنشأه ؛

■ ويعزز مزاياها التنافسية ؛

■ ويستغل الفرص بما يحقق للمنشأه توجهاً فيما يتعلق بعمالها ومنتجاتها .

**المناسبة أن :** تعني مدى التوافق بين الاستراتيجية المقترحة و خلاصة التحليل الاستراتيجي

المنجز ، بحيث يجيب المعيار عن التساؤلات التالية :

- هل تتوافق الاستراتيجية المقترحة مع الاتجاهات المستقبلية للبيئة ؟
- هل تسمح الاستراتيجية المقترحة باستغلال امكانيات المنظمة وقدراتها الاستراتيجية ؟
- هل تناسب الاستراتيجية المقترحة الزبائن ؟ أي هل تراعي توجه الزبائن الحاليين للمنظمة .

## 2- أساليب تقييم المنطق الاستراتيجي :

### أ- تحليل سووت :

بموجبه ، يتم تقويم الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ( Analysis of Strengths , Weaknesses , Opportunities , and Treats ) ، وذلك استنادا لتحليل المنشأ وبيئتها بتقدير أهمية كل منها ، وعليه تقرر المنشأ ما اذا كانت في وضع يخول لها التوسع أم الاستمرار بنفس المعدلات السابقة ، أم الانسحاب . ويرمز لهذا التحليل اختصارا ، تحليل (SWOT) كما سبق وان رأينا .

### ب-تحليل المحفظة :

ويتم بموجبه تصور المنشأ 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 للمنشأ .  
ومن الأدوات المشهورة في هذا المجال لدينا :  
= تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ؛  
= تحليل مصفوفة جنرال اليكتريك .

## تذكير بمصفوفة بوسطن الاستشارية

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

## وايضا تذكير بمصفوفة شركة جنرال اليكتريك

	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	قوة الوحدة
				جاذبية الصناعة
	أخضر	أخضر	أصفر	مرتفعة
	أخضر	أصفر	أحمر	متوسطة
	أصفر	أحمر	أحمر	منخفضة



- اللون الأخضر يشير الى : درجة مرتفعة من أولويات الاستثمار ؛  
اللون الأصفر يشيير الى : درجة متوسطة من أولويات الاستثمار ؛  
اللون الأحمر يشير الى : درجة منخفضة من أولويات الاستثمار .

### ج - تحليل نظام القيمة :

يتضمن قيام الادارة بتقدير الفوائد الاضافية 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 اضافي ) مقابلها ، كما قد يسهم البديل في خفض التكلفة كذلك .

### ثانيا : معيار أن يكون البديل مقبولا

#### 1- 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 باجراء ثلاثة مقاييس رئيسية هي :
  - ✓ تحليل العائد ؛
  - ✓ تحليل الخطورة ؛
  - ✓ توقعات أصحاب المصلحة .

#### 2- 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 (Financial Ratios) : كمقياس عام نستخدم رכיبة راس المال التي ستكون عليها المنشأة عند اختيار بديل استراتيجي ما :

فقد يجعلها مثلا بحاجة الى ديون طويلة الأجل مما يعني زيادة المديونية وبالتالي

الخطورة ؛ يمكن استخدام تحليل نسبة الديون الى اجمالي الأصول ؛

نسبة الديون الى حقوق الملكية ، ونسبة الديون طولة الأجل الى رأس المال ،

استخدام السيولة ( الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة ) ؛

نسبة السيولة السريعة ( الأصول المتداولة – المخزون / الخصوم المتداولة ) لمعرفة مدى الخطورة على القدرة على سداد الديون قصيرة الأجل .....

### ■ تحليل الحساسية ( Sensitivity Aenalysis ) :

ويحاول اختبار درجة تغير (حساسية) الأداء المتوقع لكل بديل استراتيجي عند تغير الافتراضات الرئيسية التي يعتمد عليها كل بديل .

فقد يكون الافتراض مثلا زيادة الطلب بنسبة 4% وأن المنظمة ستشتغل عندها بطاقة انتاجية قدرها 80% .

ومن هنا فان تحليل الحساسية سيحاول تقدير تأثير التغير في الطلب بمدار 1% مثلا وانخفاض استغلال الطاقة الانتاجية الى 70% مثلا .

### ج- تحليل ردود فعل أصحاب المصلحة :

ويتعلق بتقدير ما يمكن أن يقدمه البديل من قيمة مضافة ودعم للمزايا التنافسية ؛ بشكل يمكن معه للمنشأ أن تزيد من أسعارها أو تحافظ على المرتفعة منها وزيادة العائد للملاك والأخذ في الاعتبار بالتالي لتوقعات وردود أفعال أصحاب المصلحة .

أي أن الأمر يتعلق باختيار البديل الذي يتلاءم مع ثقافة المنشأ وان كانت هذه الأخيرة قد تكون موضوع تغيير وتشكيل بما يتلاءم مع الاستراتيجية المختارة .  
يمكن أن يتم التقويم من خلال المصفوفات التي سبق ذكرها في تحليل أصحاب المصلحة .

### ثالثا : معيار أن يكون البديل ممكنا

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

### 1- تحليل التدفقات النقدية المطلوبة : لتمويل الاستراتيجية الجديدة ومصادرهما

ويتضمن التحليل محاولة التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية ؛ بما في ذلك تحديد مصادرهما وأوقات الحصول عليها .

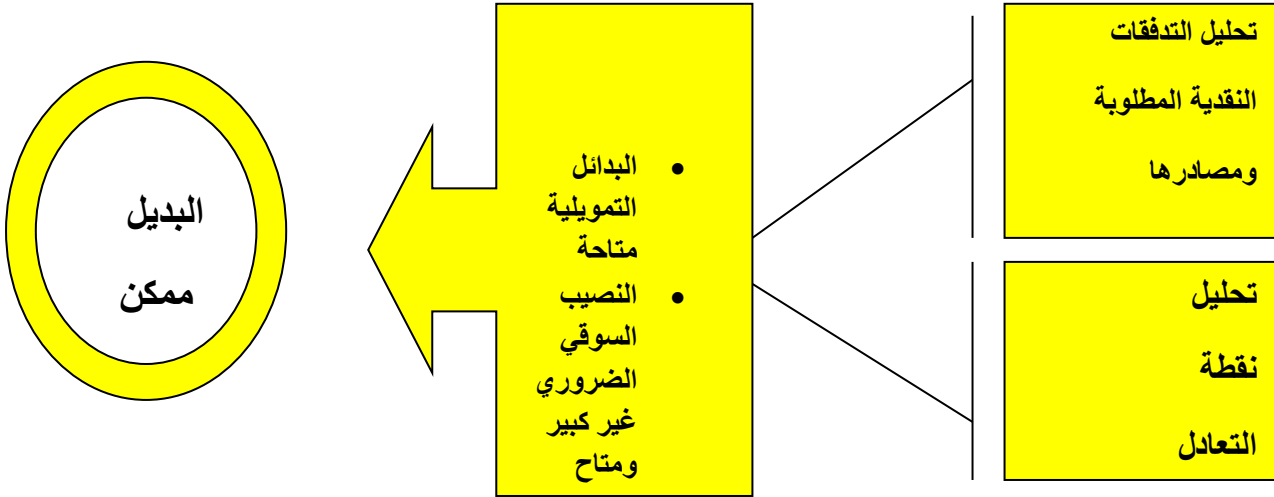
### 2- تحليل نقطة التعادل :

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 للمنشأ بتحقيق الربح عند تبنيها لبديل معين ؛
- هل تستطيع المنشأ تحقيق حصص سوقية معينة ؛
- هل لديها الامكانيات البشرية القادرة على انتاج حصص أكبر من حجم نقطة التبادل .

## هل البديل ممكن ؟



## رابعاً : ملاحظات تتعلق بالتقويم

### 1- التقويم والاختيار :

ان 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 :

- الاختيلر مقارنة بالأهداف ؛
- الرجوع الى سلطة أعلى ؛
- التنفيذ الجزئي ؛
- استشارة جهة متخصصة .

### 2- حدود معايير التقويم :

- 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 .

تمت بحمد الله      اختكم / حنان

## "المحاضرة 11" ( الاختيار الاستراتيجي ) :

### ( الاختيار وتحديد الأهداف الاستراتيجية )

#### أهداف المحاضرة

- 1- تعريف الطالب /ة بالأهداف الاستراتيجية كعناصر للخيار الاستراتيجي .
- 2- فهم وإدراك علاقة الأهداف الاستراتيجية بالأساس الاستراتيجي وبمستوى الأداء العام الذي ترغب تحقيقه .
- 3- بيان أهمية توازن الأهداف الاستراتيجية وكيفية تحقيقه من خلال بطاقة الأداء المتوازن .

#### أولاً : الاختيار وتحديد الأهداف الاستراتيجية

- اختيار البدائل وتحديد الأهداف الاستراتيجية هو أحد عناصر الاختيار الاستراتيجي ( بالإضافة الى التعرف على البدائل وتقويمها) والذي هو عنصر من عناصر الادارة الاستراتيجية .
- لكل مستوى من التخطيط أهدافه ، وبالتالي للاستراتيجية التي تم اختيارها أهداف محددة
- تتعلق الأهداف بالأساس الاستراتيجي وبمستوى الأداء العام الذي ترغب تحقيقه

هناك خمس أشكال أساسية للأهداف الاستراتيجية هي :

- أهداف كفاءة التشغيل ؛
- أهداف التميز في المنتجات ؛
- أهداف العلاقة مع العملاء ؛
- أهداف الربح ؛
- أهداف النمو .

#### 1-أهداف كفاءة التشغيل :

- ❖ التركيز على الأنشطة الداخلية ، حيث يتم تحديد الأهداف بعد دراسة دورة المدخلات والمخرجات وماالذي يمكن عمله لتحقيق اعتبارات السرعة والوفّر وتقليل الفاقد
- ❖ تركّز على تكاليف الإنتاج والاستجابة لتوقيتات التشغيل والهدرة والجودة الشاملة والعلاقة مع الموردين والموزعين
- ❖ تتداخل في هذه النوعية من الأهداف قياسات كمية ومالية وأخرى غير كمية .

## 2- أهداف التميز :

- تركز هذه الأهداف على مايسمى بعرض القيمة والذي ينتج من العلاقة بين السعر ، ومقدار الابتكار في تصميم المنتج ، وتقديم المنتجات الجديدة وتنوعها .
- يتم تحديد أهداف المنشأه بناء على عرض القيمة الكلية وهذه المتغيرات .

## 3- أهداف العلاقة مع العملاء :

تركز الادارة ضمن هذا الشكل من الأهداف على :

- على نصيب الشركة من العملاء ؛
- مستوى العلاقة معهم ؛
- وسائل الاتصال بهم كالاعلان وترويج المبيعات ؛
- وتقديم الحلول المتكاملة لهم .

## 4- الأهداف المالية :

تتعلق هذه النوعية من الأهداف بالمؤشرات المالية التي تعكس ماتسعى اليه المنظمة على هذا المستوى ، من ذلك مثلا :

- درجة كمستوى الايراد ؛
- الحصة السوقية ؛
- والتكاليف الثابتة والمتغيرة ؛
- والربحية ؛
- والسيولة والتدفقات النقدية ؛
- ودرجة الخطورة .

## 5- أهداف النمو :

- ❖ تتعلق أهداف النمو بالقدرات الاستراتيجية للمؤسسة حيث تتضمن هذه الأهداف اعتبارات نمو الشركة ورفع امكاناتها الانتاجية والبشرية والتوزيعية
- ❖ هذه الأهداف ذات مردود طويل الأجل فهي تركز على عمليات الاستثمار وعواندها المستقبلية المتوقعه ، وتهتم بمجالات البحث والتطوير وتطوير الموارد البشرية واستخدام التقنية وادارة المعرفة
- ❖ تتبنى المنشآت التي تضع لها أهداف النمو على أساليب المحاولة والخطأ والتغذية المرتدة .

## ثانيا : بطاقة الأداء المتوازن وتوازن الأهداف

### 1- توازن الأهداف الاستراتيجية :

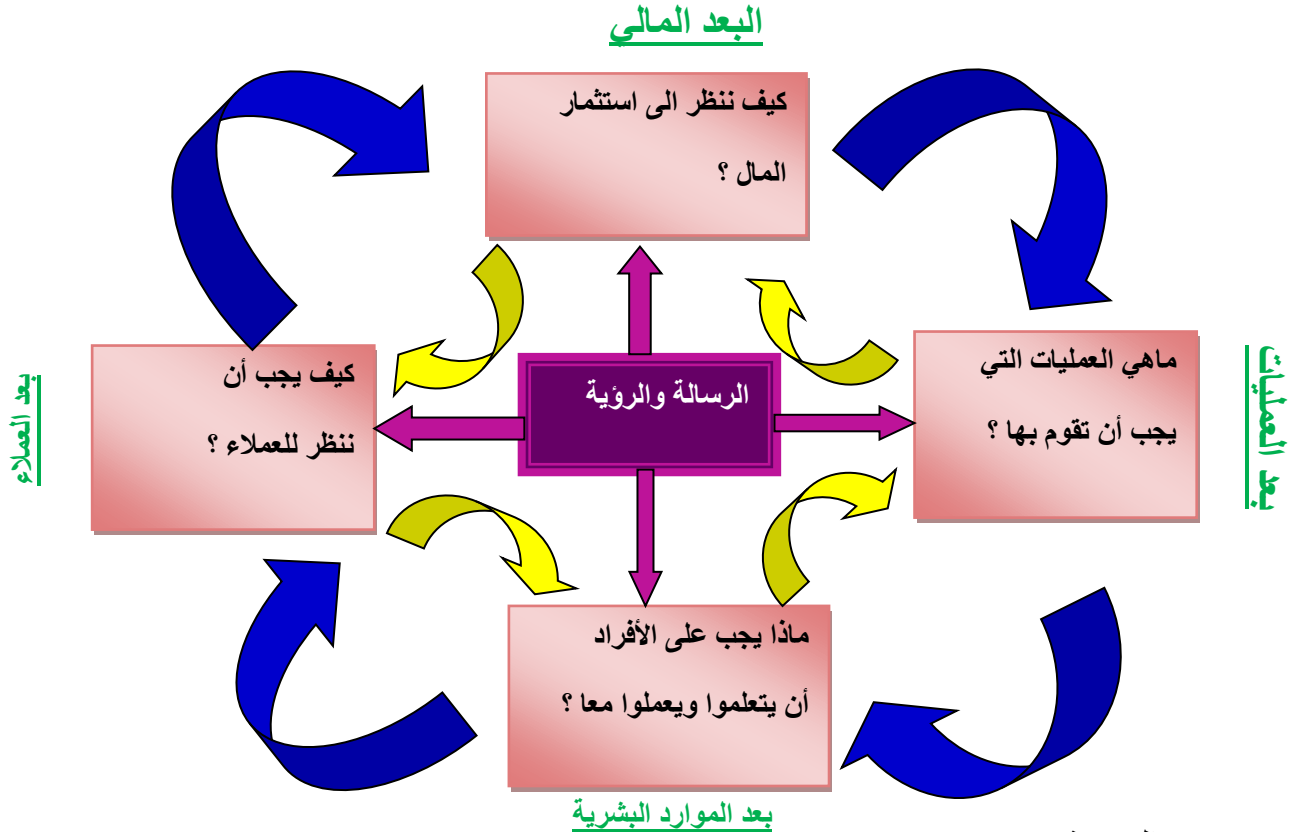
- تختلف المنشآت في تبنيها للأهداف الاستراتيجية الخمسة السابقة بناء على أساسها الاستراتيجي

- كما يمكن أن تتعارض هذه الأشكال الخمسة مع بعضها البعض فاعتبارات الربحية المالية تتعارض مع اعتبارات النمو ، وتتعارض اعتبارات كفاءة التشغيل مع اعتبارات القيمة المضافة
- العديد من الشركات تخطيء عندما تركز على شكل واحد وتهمل الأشكال الأخرى . احدى مهام الادارة الاستراتيجية هي مراعاة كل أشكال الأهداف ومحاولة دمجها بشكل متزن دون أن يطغى أحدها على الآخر .

## 2- تعريف بطاقة الأداء المتوازن : **Balanced Scorecard**

- هي نظام اداري ( ليس فقط نظام قياس ) الذي يجعل المنشأة قادرة على بيان رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها الى أفعال ، وهي تزود الادارة بالتغذية العكسية لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من أجل التطوير المستمر لأداء ونتائج استراتيجيتها .
- قدمها كل من نورتن وكابلن عام 1992 م 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 ) .

## 3- 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 .

### (1) المنظور المالي :

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

ويمكن قياس المنظور المالي عن طريق :

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

### (2) منظور العميل :

يحدد أقسام السوق والعملاء التي يجب على المنظمات أن تختارها للمنافسة .  
يمكن للمنشآت 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 ؟

### (3) منظور العمليات الداخلية :

يحدد اجراءات العمل والأنشطة الرئيسية  
يحدد مواقع الاجراءات 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 ؛
- ❖ مالذي يجب أن نتفوق فيه ؟

#### 4) 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 ؟

تغطي البطاقة عادة أربعة أبعاد رئيسية ، ولغرض انسجام وتوافق أبعاد البطاقة مع أنواع

المزايا التنافسية التي تم توضيحها سابقا ، يمكن تبني خمس أبعاد تشمل :

- النمو والتعلم ( توفير الموارد بشرية والمادية والتقنية والمعرفة )
- كفاءة التشغيل ( تقليل الهدر وتحسين تقديم الخدمة بالسرعة والراحة والانتشار )
- المنتج ( تحسين جودة المنتج وتصميمه وتقديم المنتجات الجديدة بمعدل أسرع )
- العلاقة مع العملاء ( بناء علاقة وطيدة مع العملاء والتواصل المستمر معهم وتقديم حلول متكاملة لهم )
- المالية ( زيادة الموارد وتخفيض التكاليف والأرباح وكيفية الحصول على التمويل ) .

#### 4- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

توجيه النظر والاسترشاد بها في تحديد الأهداف الاستراتيجية ، وفي تحديد وتنفيذ المبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف ، وفي تحديد المعايير ومؤشرات القياس التي ستستخدم لتقويم الأداء ومستوى تحقيق الأهداف

تغطي كافة ابعاد ومجالات أداء المنظمة ، دون التركيز على بعد معين ، كما كان الحال سابقا ، حيث كان اهتمام الادارة العليا للمنظمة منصبا على المجال المالي فقط ، مما أدى الى قصور في أداء المنظمة في المجالات والأبعاد الأخرى .

البعد	الأهداف الرئيسية	الأهداف الفرعية	المبادرات	مؤشرات الأداء	طرق القياس	المسؤول	التوقيت	الميزانية
المالي								
العملاء								
المنتجات								
كفاءة التشغيل								
النمو والتعلم								

اختكم / حنان

تمت بحمد الله



## "المحاضرة 12" (التنفيذ الاستراتيجي)

### أهداف المحاضرة

- 1- تعريف الطالب /ة بمكونات مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ممثلة في الهيكل المناسبة وتخصيص الموارد وادارة التغيير .
- 2- فهم وادراك أهمية هذه المكونات ضمن نموذج الادارة الاستراتيجية .
- 3- جعله / جعلها قادرة/ة على ممارسة كل مكون من هذه المكونات .

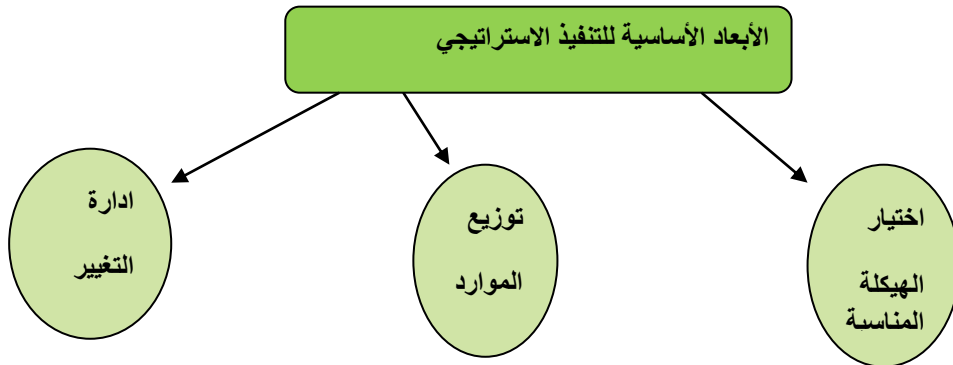
### عناصر المحاضرة

- مقدمة ؛
- اختيار الهيكل المناسبة (اعادة البناء والهندسة)؛
- تخطيط وتخصيص الموارد ؛
- ادارة التغيير .

### مقدمة

- ❖ بعد انهاء 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 الادارة الاستراتيجية للمنظمة ، لأنها تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية.
- ❖ وهناك 3 موضوعات يتم تناولها عادة في هذا المجال هي :
  - اعادة بناء وهندسة المنشأه ؛
  - تخطيط وتخصيص الموارد ؛
  - ادارة التغيير .

### مكونات وأبعاد التنفيذ الاستراتيجي



## 1- مفهوم إعادة البناء والهندسة ( Re-designing & Re-

### (engineering)

يقصد بإعادة البناء ، 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 .

وينظر لإعادة الهندسة على أنها تغيرات جذرية في طريقة أداء العمل ، تلغى العمل بالوظائف الادارية لصالح التحول للعمليات الادارية ، بحيث تتجاوز ما كان يعتبر مسلمات للفكر الاداري

للقرن 19 مثل تقسيم العمل ، والتخصص ، وهرمية التنظيم ، ومركزية الادارة ، والتخطيط المحكم ....

### 2- المهام والبرامج :

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

### 3- الاستراتيجية وإعادة الهيكلة :

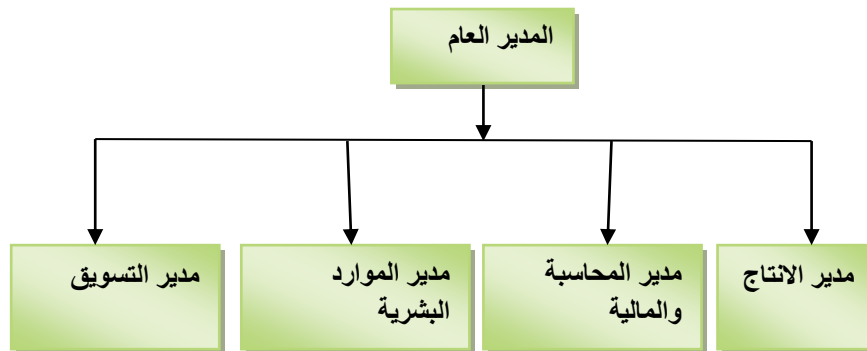
على الادارة الاستراتيجية في هذه المرحلة أن تعدل وتطور هيكلها التنظيمي بما من شأنه أن يعكس المهام والأنشطة التي تتطلبها الاستراتيجية ويسهم بالتالي في دعم المزايا التنافسية

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

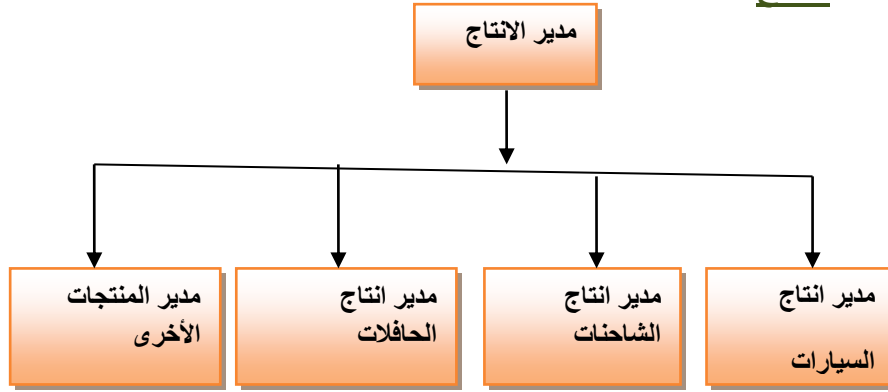
- **الهيكل البسيط ( The Simple Structure )** : ( وبموجبه يضطلع المالك عادة بكافة المسؤوليات المنشأة وعيه يصبح غير مناسب عند كبر حجمها )

- **الهيكل الوظيفي (The Functional Structure) :** تقسم المهام كوظائف ادارية مثل الانتاج والتسويق ، مناسب للمنشآت الصغيرة ، مزاياه التخصص الوظيفي ووضوح المسؤوليات ، وعيوبه هي عندما تكبر المنشأة لا يوجد لدى الادارة العليا الوقت الكافي للتفكير استراتيجيا وصعوبة التنسيق بين الأقسام ) ؛
- **الهيكل التنظيمي نو الوحدات (The Divisional Structure) :** ( تقسم المنشأة الى وحدات بناء على المنتجات أو المناطق الجغرافية أو مراحل عملية الانتاج أو نوع العملاء ، مزية هي استجابة أسرع للتغيرات البيئية ، عيوبه هي صعوبة التنسيق بين الوحدات وصعوبة التنسيق بين الوحدات وصعوبة تحديد الموارد المشتركة ) ؛
- **الهيكل المصفوفي (The Matrix Structure) ⊗** يشمل مجموعة من التركيبات كمناطق جغرافية ومنتجات ، مزاياه هي تحسين اتخاذ القرارات بسبب التركيز على أكثر من مجال وزيادة الحماس بسبب المشاركة في اتخاذ القرارات ، وعيوبه هي امكانية ضياع الأولويات وعدم وضوح المسؤوليات ) ؛
- **هيكل فريق المنتج ( Product Team Structure ) ⊗** هيكل حديث ، تقسيم الأفراد الى فرق عمل دائمة مشكلة من الأقسام المختلفة ، كل فريق مسؤول عن منتج أو منتجات معينة ، مزاياه تخفيض التكلفة واستجابة أفضل لرغبات العملاء ) ؛
- **الهيكل الافتراضي (Virtual Structure) :** ( توظيف عدد محدود من الموظفين الرئيسيين للعمل بشكل دائم ، والاستعانة بالمتخصصين للعمل بشكل مؤقت متى ما ظهرت الحاجة لذلك ، والمنشأة ظاهره وبارزة على الانترنت أكثر من ظهورها المادي في مكاتب وبنائات ومصانع ) .

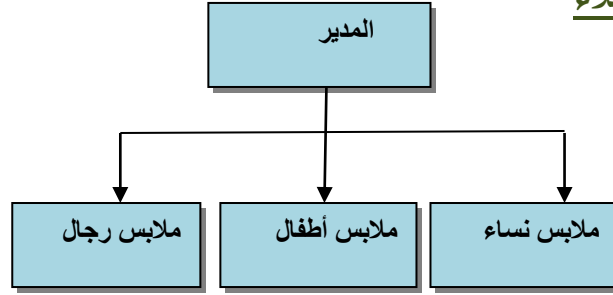
#### • الوظيفي



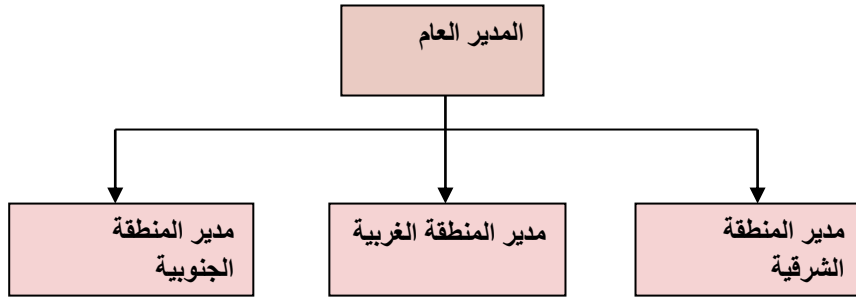
• المنتج



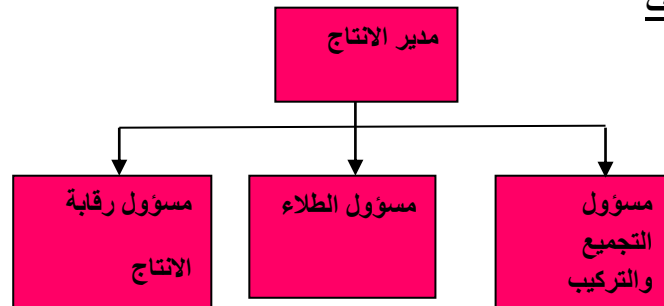
• العملاء



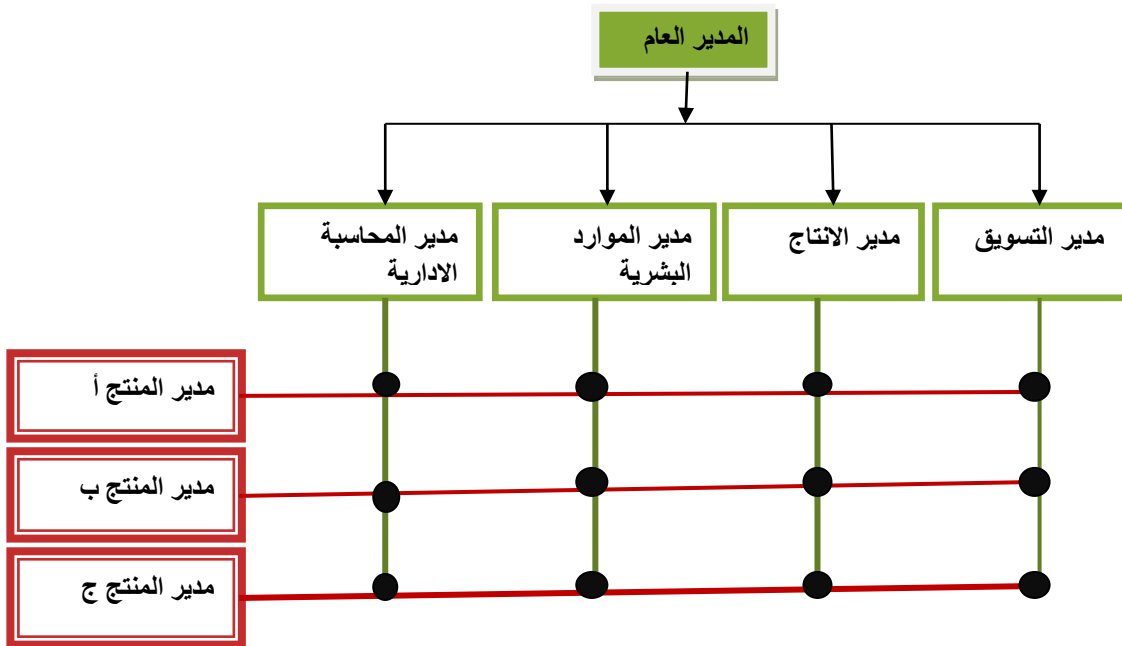
• المنطقة الجغرافية



• العمليات



## ■ هيكل المصفوفة



### 4- 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 زاللامركزية ) ؛
- السياسات والاجراءات ؛
- تقنية المعلومات .

### 5- الهيكل التنظيمي المناسب :

بدون التنظيم الجيد الذي يتصف بمرونة الهيكل التنظيمي والاجراءات ، تصبح المنشأة عرضة للسقوط ، وهناك جملة من العوامل التي تؤثر على قرار نوع الهيكل التنظيمي المناسب ، من أهمها :

- عملية الانتاج ؛
- التقنية ؛
- حجم المنشأة وثقافتها ؛
- ونوع الاستراتيجية المختارة .

لذا كان لابد من التوافق ما بين الاستراتيجية والهيكله ، فالهيكله المناسبه متغير اساس في بناء الاستراتيجية حيث أنها :  
 ■ شرط لحسن التنفيذ ؛

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

## 6- الهيكل التنظيمي ونوع الاستراتيجية المختارة

### أ- استراتيجية كفاءة التشغيل: وتتطلب هذه الاستراتيجية :

- نوعا من الهيكل تكون معه المسؤوليات واضحة ؛
- التقليل من الأقسام والوظائف ؛
- تقليل المستويات الادارية ؛
- المركزية في اتخاذ القرارات ؛
- استخدام الاجراءات خاصة عندما تكون البيئة مستقرة .
- ويناسبها هيكل ذو تركيبة بسيطة كالهيكـل الوظيفي .

### ب- استراتيجية التميز في المنتجات: وتتطلب رقابة أقل مما يعني لا مركزية اتخاذ

- القرارات ( الرقابة الاستراتيجية أو الرقابة المالية) . تهتم بدعم التنسيق بين الادارة والأنشطة ، تستخدم عادة الهيكل التنظيمي المبني على الوحدات ( بناء على المنتج ) أو هيكل فريق المنتج .

### ج- استراتيجية العلاقة مع العملاء: ويناسبها الهيكل الوظيفي أو الهيكل التنظيمي على الوحدات ( بناء على العميل )

## ثانيا : تخطيط وتخصيص الموارد

### 1) تخصيص الموارد (Resource Allocation) :

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

حينما تكون الموارد غير متاحة تلجأ المنظمات الى :

- ❖ اعادة توجيه الموارد الحالية
  - ❖ اعادة ترتيب أولويات التنفيذ
  - ❖ القيام بالشراكات ما بين الأقسام والفروع
  - ❖ البحث عن الرعاية لتقديم موارد أكثر
- يختلف تخصيص وتوزيع الموارد بناء على مستوى التحليل ، فقد يتم التوزيع على مستوى المجموعة ، وقد يكون على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية .

### 2) 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 المنشأه .

- تقوم المنشأة 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 على درجة الموازنة بين وحدات المنشأة والتي تكمن في مدى استفادة وحدة ما من موارد الأخرى .
- يجب الانتباه الى أن الوحدات التي تشترك في موارد معينة تجد صعوبة في قياس التكلفة التي يفترض تحميلها لكل وحدة .

### **(3) توزيع الموارد على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية والقسم :**

- على الادارة 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 .

### **(4) طرق تخطيط وتخصيص 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 الامر بتحديد الاحتياجات من الكوادر والقوى العاملة الملائمة لتنفيذ الاستراتيجية المتبعة .
- ج- **أسلوب المسار الحرج** : وهو أسلوب يستخدم لتخطيط المشاريع وذلك بتجزئة المشروع الى أنشطة جزئية ، مع بيان الارتباطات بين هذه الأنشطة ، واخيرا تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ كل نشاط .

### **ثالثا : ادارة التغيير**

#### **1- التغيير الاستراتيجي :**

- تتضمن الاستراتيجية قرارات هامة تؤدي الى تغييرات في بعض أو كل وحدات وأقسام المنشأة وموظفيها مما يتطلب معه العمل على ادارة تلك التغييرات ؛
- ان التغيير الاستراتيجي قد يحدث بشكل تلقائي ( Transformational Change ) ، أو بشكل تدريجي ( Incremental ) .

علما ان هذا الأخير (التدريجي) هو أكثر فاعلية وكفاءة من الأول لتقبل الأفراد له وارتباطهم به بشكل أكبر .

## 2- الانحراف الاستراتيجي وادارة 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 :

- ان التغير الكبير في البيئة يحتم على المنظمة مواكبة التغير الحاصل ؛
- قد تحتاج المنظمة الى 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 امكانية وجود الانحراف الاستراتيجي من عدمه ، وتشمل :

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

### 3- ادارة عملية التغيير الاستراتيجي :

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

- أشكال ادارة التغيير ؛
- تكتيكات ادارة التغيير.

### 1) أشكال ادارة التغيير :

هناك أربعة أشكال لادارة التغيير هي :

- الاتصال (Communication) : ويتضمن اعلام الموظفين بالمستجدات في مجال التغيير وتقديم ما يحتاجونه من معلومات ؛
- المشاركة (Participation): أي مشاركة المعنيين في قرارات التغيير مما يجعلهم أكثر ارتباطا بها ودعمها لها ؛
- التدخل (Intervention) : ويكون بتفويض المسؤول للعديد من صلاحيات التغيير لأفراد معينين في بعض مراحل التغيير على أن يبقى القرار النهائي بيده ان شاء أخذ به أم لا خلافا للمشاركة ؛



▪ **الأكراه (Edict) :** ويتضمن استخدام القوة ولو بالأكراه كفصل من يرفض التغيير مثلا وتفيد الوقائع بأن هذا الأسلوب هو الأقل نجاعة وان كان له مجاله في حالة ضيق الوقت ومرور المنشأه بأزمات .

### **ملاحظة :**

ان أسلوب الاتصال والمشاركة يصلحان في التغيير التدريجي ، وحتى في حالة التغيير الانتقالي ، عندما لا تكون هناك حاجة لعمل التغيير بسرعة ؛ أما أسلوب الأكراه ، فيناسب التغيير الانتقالي ، بينما يأتي أسلوب التدخل وسطا بين الأساليب ( يستخدم في الحالتين ).

## **2-تكتيكات ادارة التغيير:**

من جملة التكتيكات الممكن استخدامها لدينا :

- اعطاء الرموز ( القدوة والمؤشرات التي تدل على التغيير المطلوب )؛
- تغيير تركيبة القوة ( عندما يكون التغيير انتقاليا )

## **4- أخطاء في ادارة التغيير :**

من أهم الأخطاء الممكن الوقوع فيها لدينا :

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

اختكم / حنان

تمت بحمد الله

## "المحاضرة 13" (الرقابة الاستراتيجية)

### ❖ أهداف المحاضرة

- 1- تعريف الطالب/ة أساليب ونظم الرقابة الاستراتيجية والادوات المرتبطة بها ؛
- 2- فهم وادراك هذه الأساليب والأدوات؛
- 3- جعله قادرا على تطبيق هذه الأدوات والأساليب .

### عناصر المحاضرة

- مقدمة ؛
- ماهية الرقابة الاستراتيجية ؛
- أدوات ونظم الرقابة الاستراتيجية .

### ❖ مقدمة

- بعد استكمال الجوانب المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي واختيار البديل الاستراتيجي المناسب وكذا استكمال الجوانب المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي ، يأتي دور الخطوة الرابعة من عمليات الادارة الاستراتيجية ، ممثلة في الرقابة الاستراتيجية ؛
- تتضمن الرقابة الاستراتيجية ، تحديد نظم رقابية مناسبة ، سواء على مستوى المنشأ ككل ، أو على مستوى الوحدات أو الأقسام أو الأفراد ، مما يمكن الادارة من تقدير مستوى الأداء العام ( نمو ، ربحية ) ، ودرجة تحقيق الأساس الاستراتيجي ( المزايا التنافسية ) .

### أولا : ماهية الرقابة الاستراتيجية

#### 1) 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 الموضوعية .
- تركز الرقابة على مقارنة النتائج المحققة والنتائج المتوقعة للوقوف على مدى التطابق والانحرافات .
- العملية الرقابية هي مجموع العمليات المستمرة لقياس الأداء واتخاذ الاجراءات لضمان تحقق النتائج المرغوبة .
- تسعى الرقابة الى التأكد من أن الأمور الصحيحة تنجز بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب .

## 2) مفهوم الرقابة الاستراتيجية :

- تتضمن الرقابة الاستراتيجية ، تحديد نظم رقابية مناسبة ، سواء على مستوى المنشأه 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 المنظمة ؛
- التوافق بين الموارد الاستراتيجية للمنظمة واتجاهاتها ؛
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية ؛
- تقديم المعلومات عن انجازات المنظمة في كل المستويات ؛
- تقديم معلومات عن تطورات البيئة الخارجية ومتابعتها .

## 3) 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 المنشأه عموما الى مراجعة قراراتها المتعلقة بافتراضاتها الخاصة بالفرص والتهديدات ، وبتحليل المنشأه ( نقاط القوة والضعف ) وردود فعل أصحاب المصلحة ؛
- تحتاج أيضا لمراجعة صحة قراراتها المتعلقة بالاستراتيجية المختارة وتنفيذها ؛
- تقديم المعلومات لغرض التحفيز .

## 4) خصائص نظم الرقابة :

- هناك العديد من الخصائص لنظم الرقابة الفعالة :
- ❖ أن تكون النظم مرنة بحيث توفر معلومات تحتاجها الإدارة للرد على الأحداث غير المتوقعه حسب الحاجة وتعديل الانحرافات سريعا ان 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 .

## 5) خطوات تصميم نظم الرقابة :

يتطلب تصميم نظم الرقابة القيام بالخطوات التالية :

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

## 6) 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 .

## 7) خصائص ومميزات الرقابة الاستراتيجية :

من أهم مميزات الرقابة الاستراتيجية ، لدينا :

- ❖ ممارستها 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 .

## 8) 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 يعتمد الى اتخاذ قرارات

تحقق مصلحته الشخصية وتعزز مركزه في الشركة ( التنوع غير المترابط لغرض زيادة حجم ومبيعات الشركة وان 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 سعياً لضمان :
- حقوق أصحاب المصالح ؛
  - تحسين أداء الشركات ؛
  - توجه الشركات نحو أهدافها الاستراتيجية .

### **ثانياً : آليات وأدوات الرقابة الاستراتيجية**

هنا 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 :

#### **1) الرقابة السوقية :**

- ❖ يستخدمها أصحاب الأسهم وتقوم 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 ) واجراء المقارنات الممكنة .

#### **2) الرقابة على المخرجات :**

- وهي أسهل وأرخص ، يلجأ إليها عندما لا تتوفر امكانية 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 .
- علماً أن هناك أهدافاً متوقعة من الأفراد ومن الأقسام ومن الوحدات .

### 3) الرقابة البيروقراطية :

- ✓ يلجأ إليها ، لأنه يصعب في العديد من الأحيان قياس الأداء ، وتتم من خلال تكوين نظم شاملة من القواعد والاجراءات لتوجيه سلوك وعمل الوحدات والأقسام والأفراد .
- ✓ تعمل القواعد والاجراءات المنظمة للعمل على تبني الأفراد لنمط معين في الأداء ، وبالتالي يمكن توقع النتائج ؛
- ✓ الغرض من اللاقابة البيروقراطية ليس الأهداف ، بل توحيد وتثبيت الطرق للوصول إليها ؛
- ✓ هناك 3 مجالات يمكن أن يتم فيها استخدام الرقابة البيروقراطية لتحديد السلوك المطلوب ( من الوحدات أو الأقسام أو الأفراد ) هي :
  - ✓ المدخلات ؛
  - ✓ والأنشطة التحويلية ؛
  - ✓ والمخرجات .

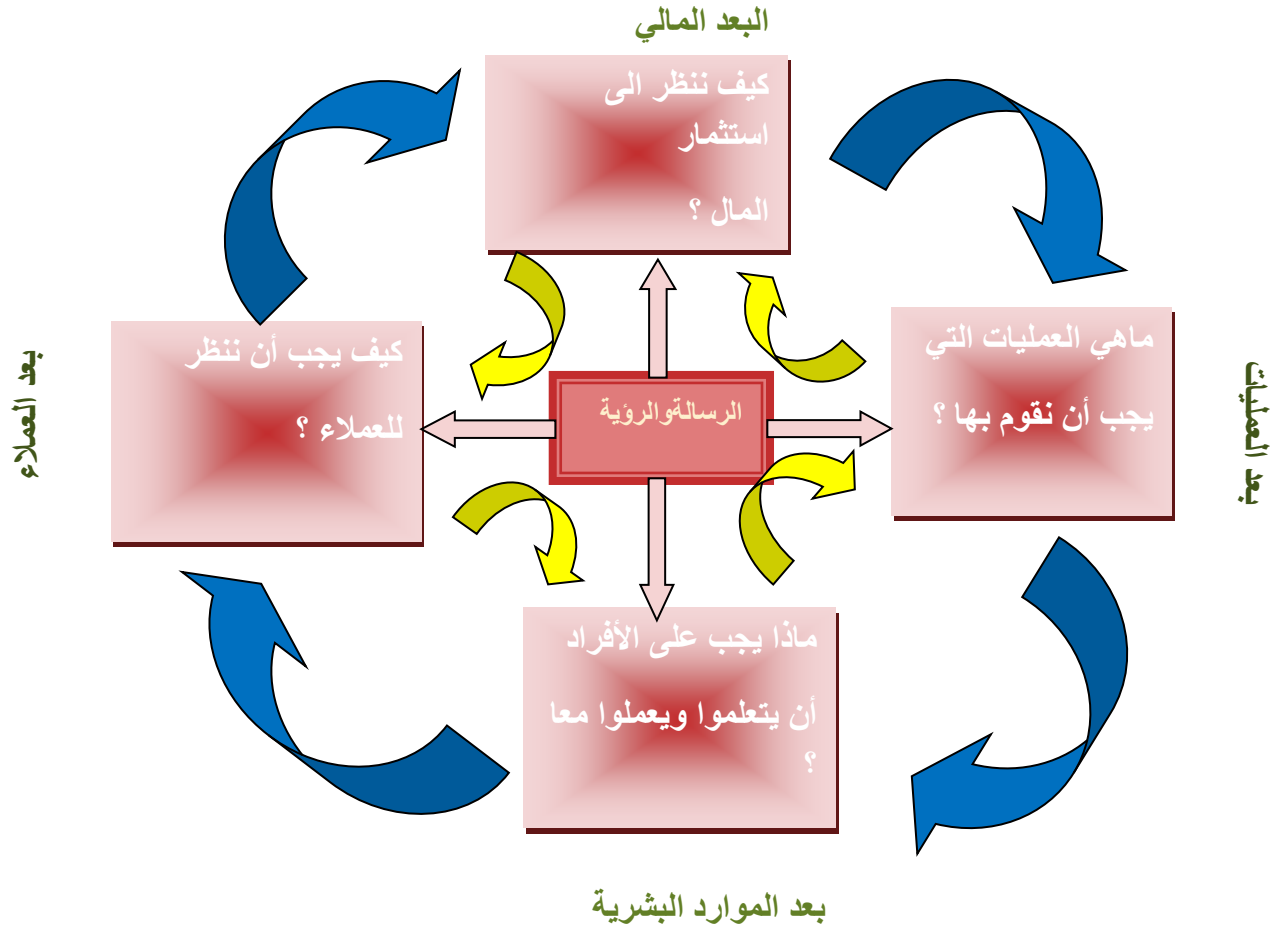
### 4) المقارنات المرجعية :

- هي مقارنات ممارسات المنظمة في مختلف المجالات مع الممارسات الجيدة عند المنافسين أو غيرها 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 الاجراءات التحسينية .

### 5) بطاقة الأداء المتوازن :

- بطاقة الأداء المتوازن طريقة قدمها كل من نورتن وكابلن لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب بدلا من الجانب المالي فقط ( سبق الاشارة لها ضمن تحديد الأهداف ) .
- ظهر مبدأ بطاقة الأداء المتوازن عام 1992م كإطار عام يساعد مختلف مستويات الشركات لرؤية تنظيمية شاملة حول أدائها ، وذلك بتكامل المقاييس المالية من وجهات نظر العميل والعمليات الداخلية والتعلم والابتكار لترجمة الأهداف والخطط الاستراتيجية الى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة من خلال ربط رسالتها ورؤيتها بأبعاد أربعه ( الماليه ، العملاء ، العمليات ، التطوير ) .

## ❖ الأبعاد الأربعة للتوازن



اختكم / حنان

تمت بحمد الله

## "المحاضرة 14" الابداعات الاستراتيجية ( استراتيجية المحيط الأزرق)

### ❖ أهداف المحاضرة

- تعريف الطالب /ة بمفهوم الابداع الاستراتيجي وأنواعه المختلفة .
- فهم وادراك أهمية الابداع الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات في ظل المنافسة الراهنة ، خاصة ماتعلق باستراتيجيات القطيعه .
- التعرف على استراتيجية المحيط الأزرق ومبادئها الأساسية .

### ❖ عناصر المحاضرة

- ❖ مقدمة ؛
- ❖ الابداعات الاستراتيجية ؛
- ❖ استراتيجية المحيط الأزرق ( السياق والمضمون ) ؛
- ❖ المرتكزات الأساسية لتمييز استراتيجية المحيط الأزرق ؛
- ❖ المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق .

### مقدمة

- الابداع 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 : الابداع الاستراتيجي

#### 1 مفهوم الابداع :

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

#### 2-تعريف الابداع الاستراتيجي :

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



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

### 3- 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 الى مراجعة قراراتها المتعلقة بافتراضاتها الخاصة بالفرص والتهديدات ، وبتحليل المنشأة ( نقاط القوة والضعف ) وردود فعل أصحاب المصلحة ؛
- تحتاج ايضا لمراجعة صحة قراراتها المتعلقة بالاستراتيجية المختارة وتنفيذها ؛
- تقديم المعلومات لغرض التحفيز .

### 4- المحيطات الزرقاء والحمراء :

#### أ- المحيطات الحمراء :

- ❖ تمثل الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة حيث يكون الصراع محتدما والمنافسة دموية ، لأن حدود تلك الصناعات معلومة .
- ❖ 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 الى حيز الوجود . وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من ( نقاط السوق الذاتية ) 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 الابداع والابتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشرسة في عالم اليوم .

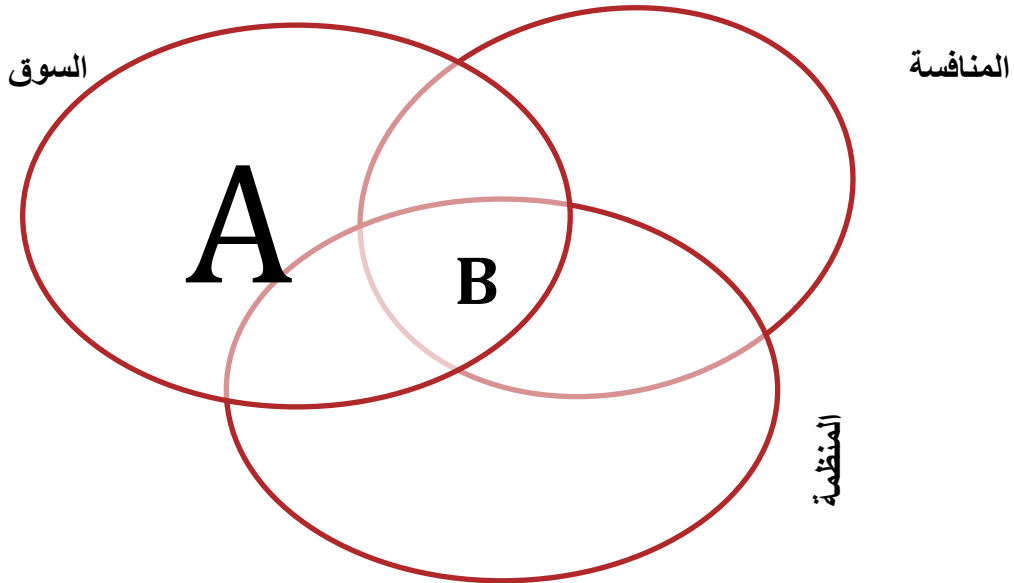
### ثانيا : استراتيجية المحيط الأزرق ( السياق والمضمون )

- تبلورت هذه المقاربة كمنظور سنة 2005 بصور كتاب استراتيجية المحيط الأزرق لكل من W.Chen Kim & Renee Mauborgne
- تطرح كأحد الابداعات الاستراتيجية ضمن سياق تطور نموذج الاستراتيجية ، والذي يضم ثلاثة مقاربات أساسية للاستراتيجية هي :
  - مقارنة هيكل الصناعة ؛
  - مقارنة الموارد ؛
  - استراتيجية المحيط الأزرق .

### 1) استراتيجية المحيط الأزرق :

- ❖ تمثل استراتيجية المحيط الأزرق احدى الابداعات الاستراتيجية التي تتبناها الشركات المبدعة.
- ❖ 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



تشير النقطة B الى المنافسة وفقا للمحيط الأحمر وتشير A الى الأزرق

### استراتيجية المحيط الأزرق في مواجهة المحيط الأحمر

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
<ul style="list-style-type: none"><li>■ خلق مساحات غير متنازع عليها للسوق ؛</li><li>■ جعل المنافسة خارج اللعبة ؛</li><li>■ خلق طلب جديد والاستيلاء عليه ؛</li><li>■ عدم التقيد بالتبادلات القائمة على قيمة التكلفة ؛</li><li>■ توجيه كامل نظام الشركة لخلق التميز مع تقليص النفقات .</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ التنافس في الأسواق الموجودة ؛</li><li>■ مواجهة وهزيمة المنافسين ؛</li><li>■ استغلال الطلب الموجود ؛</li><li>■ التبادلات القائمة على قيمة التكلفة ؛</li><li>■ توجيه كامل نظام الشركة للاختيار بين التميز أو تقليص النفقات .</li></ul>

### ثالثا : المرتكزات الرئيسية لتميز استراتيجية المحيط الأزرق

- ❖ يمكن ابراز النقاط الأساسية لتميز هذا المنظور وفقا لأصحابه في خمسة نقاط رئيسة هي :
- ❖ لا يجب وضع المنافسة في مركز التفكير الاستراتيجي ؛
- ❖ ان هيكل الصناعة ليس هيكل غير قابل للتغيير بل يمكن تشكيله ؛
- ❖ امكانية الاطلاق المنهجي للابداع الاستراتيجي ؛
- ❖ امكانية دمج التنفيذ في صياغة الاستراتيجية ؛
- ❖ نموذج مفصل لتحديد الاستراتيجية .

#### 1- لا يجب وضع المنافسة في مركز التفكير الاستراتيجي

- لأنه كلما امعت منظمة ما في التركيز على المنافسة ، كلما أدى بها ذلك الى الوقوع في متقع المحيطات الحمراء التي تجعل قلب الاستراتيجية مشغولا بالمنافسين بدلا من العملاء.
- ان استراتيجية المحيط الأزرق تتهرب من قبضة المنافسة استنادا الى فكرة أنه يجب التخلي عن فكرة التنافس لصالح خلق مساحات جديدة للسوق أن نجعل المنافسين خارج اللعبة بعد ذلك .

#### 2- ان هيكل الصناعة ليس هيكل غير قابل للتغيير بل يمكن تشكيله

- لطالما اعتبرت الاستراتيجية هيكل الصناعة على أنه ثابت ( الاستراتيجية لعبة مجموع صفري ) مؤداه أن الأرضية المكتسبة من قبل منظمة ما هي الا خسارة لأخرى .
- ان استراتيجية المحيط الأزرق ، تبين على العكس كيف يمكن تشكيل هيكل السوق لصالح منظمة ما لأجل خلق فضاء جديد .

- انها تركز على فكرة أن حدود السوق والهيكل القطاعية ليست ثابتة حيث يمكن للمتعاملين في الصناعة اعادة بنائها وتشكيلها من خلال أعمالهم وقناعاتهم كما يشهد على ذلك تاريخ الصناعة .
- وحتى الصناعة غير الجذابة يمكن أن تصبح جذابة ومغرية بجهود واعية للمنظمات .

### **3- امكانية الاطلاق المنهجي للابداع الاستراتيجي**

- تسمح الاستراتيجية الزرقاء بوضع أطر تحليلية تربط منهجيا الابداع والقيمة وتبني الحدود القطاعية بطريقة تعزز أكبر قدر من الفرص عبر أقل قدر من المخاطر .
- يقدم أصحاب النظرية أدوات ( مخطط استراتيجي ، سلم الفعاليات الأربعة ، الطرق الستة لاعادة بناء حدود السوق ) من شأنها أن توّطر هذا المشكل المتعلق بالاستراتيجية غير المهيكلة بشكل مسبق ، وتعطي للمنظمات الوسائل التي يتم من خلالها الخلق المنهجي للمحيطات الزرقاء .

### **4- امكانية دمج التنفيذ في صياغة الاستراتيجية**

- ❖ لذا تتجنب الفصل ما بين التنفيذ والصياغة وذلك من خلال ادخال الادارة العادلة في اعدادها وتنفيذها .
- ❖ الادارة العادلة هي من يهيء الأرضية من خلال استعدادها لقواعد الفعل الأكثر أساسية المتمثلة في كل من الثقة والتحفيز والتعاون الارادي للناس على جميع المستويات بالمنظمة .
- ❖ هذه العناصر ليست فقط مجرد مواقف وسلوكات ، بل انها تشكل رأس مال غير مادي وتسمح للمنظمات بأن تتسم بالسرعة والجودة والانتظام في تنفيذها وأن تاخذ أدوارا استراتيجية سريعة وبتكاليف أقل .

### **5- نموذج مفصل لتحديد الاستراتيجية**

- العديد من النظريات تشرح لنا الأسباب الكامنة وراء تحقيق المنظمات للربح أو الخسارة ولكنها على التحديد وصفية وليست معيارية .
- لا يوجد أي نموذج يصف لنا خطوة بخطوة كيفية صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة التي تعطي نتائج جدا ايجابية .
- المقاربة تقدم نموذجا في مضمار المحيطات الزرقاء لأجل أن يبين كيف لمنظمات أن تتجنب فخ منافسة السوق لأجل الابداع من خلال خلق السوق .

### **رابعا : المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق**

#### **1- اعادة بناء حدود السوق :**

- تتم اعادة البناء بالتخلص من المعايير القديمة المألوفة ؛
- باتباع 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 ايجاد مجالات غير تنافسية عن طريق نقاط أساسية يجب دراستها وتحليلها للوصول للسوق الجديد.

- يمكن عرض هذا المبدأ من خلال الطرق الستة لاعادة البناء ؛
- دراسة وتحليل المجموعات الاستراتيجية القائمة بالنظر الى الصناعات المشابهة والبديلة .
- دراسة وتحليل متطلبات المستخدم والمشتري ( سلسلة المشتريين ، مثلا لتبني استراتيجية الترويج المناسبة ) .
- دراسة المنتجات التكميلية في الصناعة وليست المنتجات الرئيسية .
- دراسة التوجهات العاطفية والوظيفية في الصناعة .
- دراسة الزمن ( استشراف التحولات المستقبلية واستشراف المنافسة ) .
- وضع تعريف مبسط عن مجموعة مستهلكي هذه الصناعة .

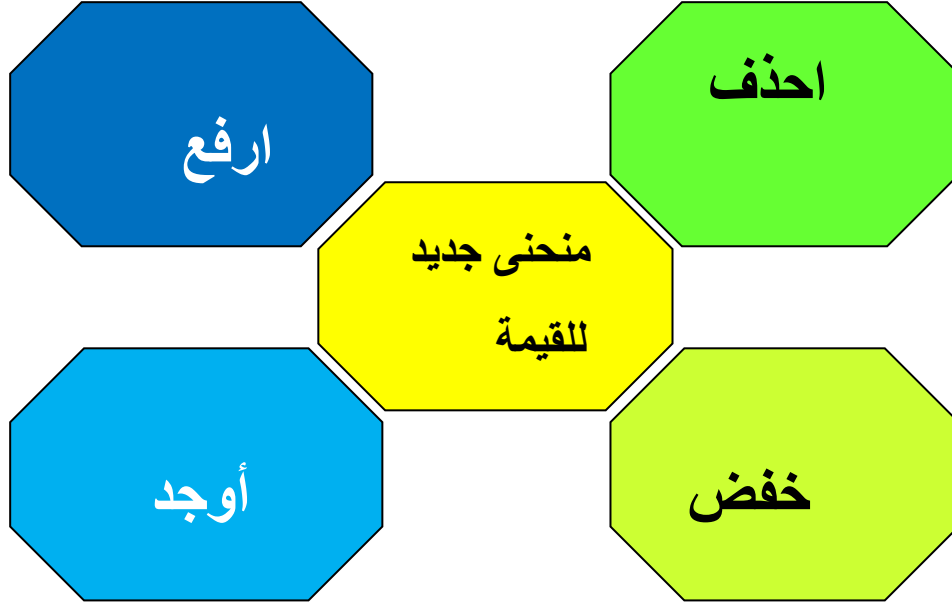
## 2- التركيز على الصورة كاملة بغض النظر عن الأرقام :

- ✓ الهدف هنا توضيح كيف سيكون للشركة أن 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 اتباعها عن طريق دراسة المستخدمين .
- ✓ ويمكن اختصار المبدأ هذا في أربع نقاط أساسية هي :

### ❖ اطار العمل ذي الفعاليات الأربعة

- حذف العوامل المسلم بكونها واجبة الحذف والاقصاء ؛
- خفض العوامل الواجب تخفيضها والتي قد تكون لغيرك هامه ولكنك قد تكتشف أنك بحذفها لم تفقد الكثير ؛
- رفع العوامل التي بدراستك لجدوى ايجاد سوق جديدة وجدتها ذات مستقبل واعد ؛
- ايجاد عوامل جديدة في مجال التخصص أو الصناعة التي نقوم بانتهاجها ، ما سيقود لسوق جديدة لك وحدك .

## ❖ إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة



يتحقق الابداع القيمي عبر زيادة القيمة وخفض التكاليف

## ❖ الفعاليات الأربعة في منحنى القيمة

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

احذف

ماهي العوامل التي يجب تخفيضها بشكل كبير مقارنة مع توجهنا حتى وان كانت هامة للغير لكننا لن نفقد الكثير بحذفها ؟

خفض

ماهي العوامل التي يجب الرفع منها بشكل كبير مقارنة مع مقاييس الصناعة المعروفة ، لايجاد سوق جديدة ذات مستقبل واعد ؟

ارفع

ماهي العوامل التي يجب علينا أن نوجدها والتي لم يتم طرحها مطلقا في صناعتنا ، بحيث تفوق السوق لنا وحدنا ؟

أوجد

## ❖ إطار العمل ذي الفعاليات الأربع لشركة آبل

الكيورد التقليدي

احذف

أسعار الاستعمالات المهنية

خفض

التصميم للاستعمالات الشخصية

ارفع

بيئة استعمال باللمس

أوجد

## # تابع المبادئ الأساسية لاستراتيجية المحيط الأزرق

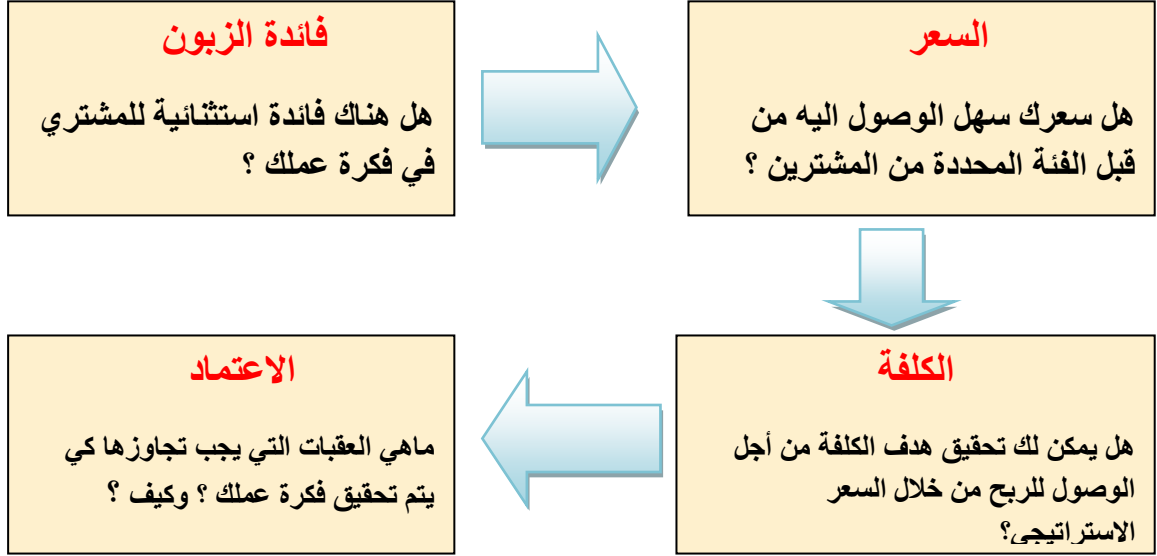
### 3- الوصول الى أبعد من الطلب الحالي :

- لا تفكر في تقديم تحسينات على المنتج القائم وانظر لأبعد من ذلك ؛
- انظر للزبائن المتوقعين وادرسهم ، للتقليل من مخاطر الانتاج وضمان تقبل المنتج ، ويعتمد هذا على تعريفك السابق لمستهلكي السلعة .
- ❖ ضمن هذا الاطار يمكن تحديد الزبائن كالاتي :
- **الزبائن المتوقعون :** هم من يبحثون عن الجديد دوما ومن سيكونون في مقدمة من يتقبلوا التغيير وينضمون اليك .
- **الزبائن غير المتقبلين :** من تتوقع منهم رفض منتجاتنا تماما ( معرفة السبب ، مثلا سوق الحلال في أوروبا ) .
- **الزبائن غير المعروفين " غير المكتشفين " :** وهم من خارج نطاق طلب المنتج ( العمل على اكتشافهم )

### 4- وضع استراتيجية صحيحة متسلسلة :

- يمكن على آثارها الوصول بالمنتج الجديد لأقصى عدد ممكن من العملاء
- ويجاد المنفعة التجارية من وراء المنتج الجديد وتعتمد هذه الاستراتيجية على أربع أسئلة يجب دراستها وتقديم اجابات شافية لها وهي :
- الفائدة العائدة على المشتري ؛
- سعر المنتج المقدم ؛
- تكلفة المنتج ؛

❖ تسلسل السياق الاستراتيجي الصحيح



الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

ان أصبت فمن الله وان أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان

دعواتكم الصادقة لاختكم/ حنان