



جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة قسم العلوم الإدارية

الإدارة الاستراتيجية ADS 402

الفصل الدراسي - الأول
سالم آل فهاد - فارس ابوسولاف

رمز ورقم - ADS 402
دكتور المادة - د. هاني العمري

المادة- المنظمات غير ربحية
لعام - 1436-2-30 هـ

المتطلب السابق

مبادئ العلوم الإدارية ADS 101

الصفحة	المحتويات
2	الفصل الأول : تعريف وأهمية الإدارة الاستراتيجية
7	الفصل الثاني: التوجية الاستراتيجي للمنظمة
19	الفصل الثالث : التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية
29	الفصل الرابع : التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية
35	الفصل الخامس : الاختيار الاستراتيجي
49	الفصل السادس : الاستراتيجيات الكلية للمنظمة
59	الفصل السابع : الاستراتيجيات العامة للتنافس
65	الفصل الثامن : الاستراتيجيات الوظيفية
76	الفصل التاسع : تنفيذ الاستراتيجيات - القيادة والخطط الاستراتيجية

الفصل الأول

تعريف وأهمية الإدارة الاستراتيجية

تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر من أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة. تعبر في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور سياسات الأعمال أو السياسات الإدارية.

الفرق بين السياسات الإدارية والإدارة الاستراتيجية:

تهدف السياسات الإدارية تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للإدارة (التصنيع – التسويق – المالية – الأفراد- المشتريات) باعتبارها مرشدًا وموجهًا عامًا لسلوك وتصرفات المديرين.

تركز الإدارة الاستراتيجية اهتمامها بدرجة أكبر على التفاعل مع كل من العوامل البيئية الخارجية والجوانب الاستراتيجية الداخلية لمنظمة الأعمال.

التعريفات المختلفة للإدارة الاستراتيجية

تعريف جليك:

مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة

تعريف دافيد:

"صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

تعريف خليل:

مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات والمصممة لإنجاز أهداف المنظمة

تعريف غراب:

"يتعلق الأمر بالإدارة الاستراتيجية باتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنظمة، ويطلق على عملية اتخاذ تلك النوعية من القرارات –عادة- الإدارة الاستراتيجية".

تعريف ويلن وهنجر:

مجموعة من القرارات الإدارية والتصرفات التي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل.

التعريف:

"مجموعة القرارات والتصرفات المتعلقة بتكوين (Formulation) وتنفيذ (Implementation) الاستراتيجيات المعدة لإنجاز أهداف المنظمة. مهم

الوظائف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية:

- 1) تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسالتها، وفلسفتها أو قيمها، وأهدافها.
- 2) إجراء التحليل الداخلي للمنظمة
- 3) تقييم ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة
- 4) تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة
- 5) تحديد البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل
- 6) الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المنظمة
- 7) تنمية أو تحديد عدد من برامج العمل أو التصرف العامة
- 8) تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية
- 9) مراجعة وتقييم ورقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- 1- التركيز بوضوح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا.
- 2- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- 3- المساعدة في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه منظمة الأعمال.
- 4- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنظمة.
- 5- إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة.

التطور التاريخي لمجال الإدارة الاستراتيجية

مراحل التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية

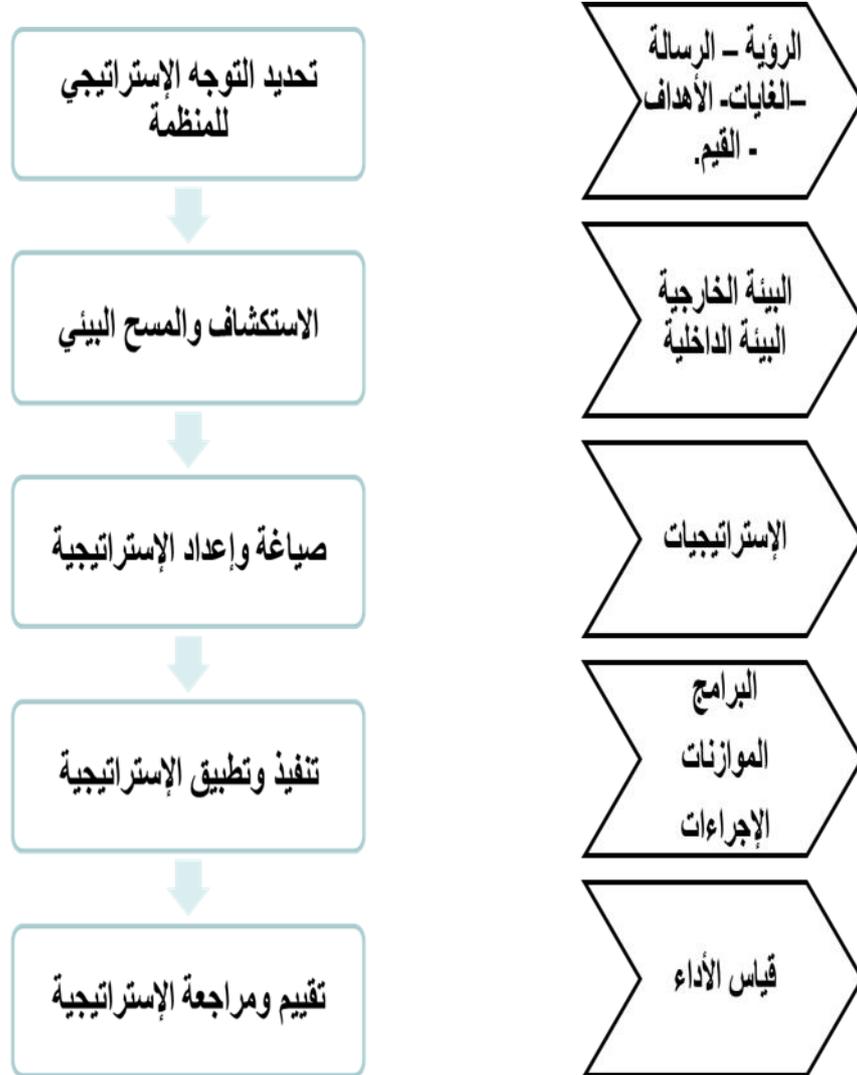
أولاً : مرحلة صنع السياسة

ثانياً: مرحلة السياسة والتخطيط

ثالثاً : المرحلة الأولى للاستراتيجية

رابعاً : مرحلة الإدارة الاستراتيجية

العناصر الأساسية في نموذج الإدارة الاستراتيجية:



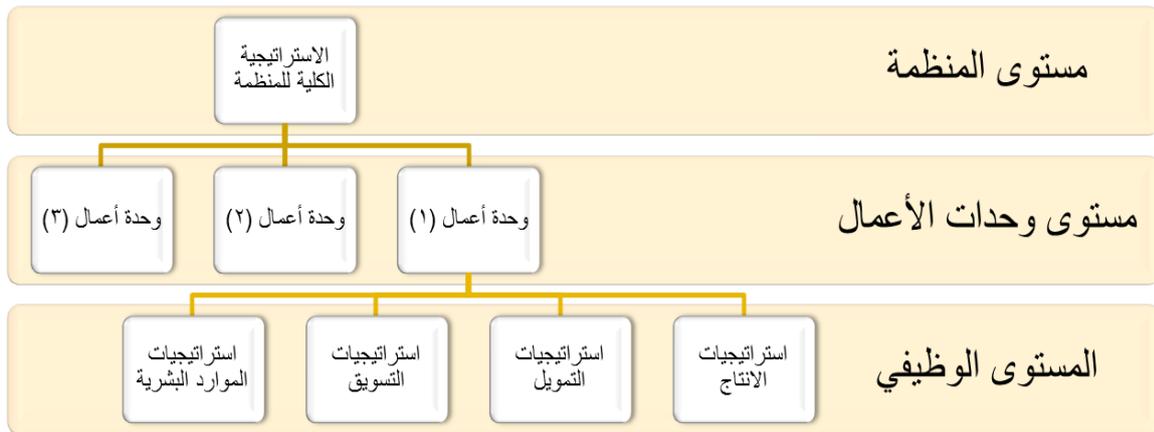
مستويات التحليل في مجال الإدارة الاستراتيجية

لا تقع مسؤولية صنع الاستراتيجية على عاتق الإدارة العليا فقط،
يشارك في هذه العملية العديد من المستويات الإدارية أو التنظيمية ومنها :
الرئيس التنفيذي العام للمنظمة.
رؤساء قطاعات الأعمال الرئيسية.
مديري المصانع والمناطق والوحدات الجغرافية الأخرى

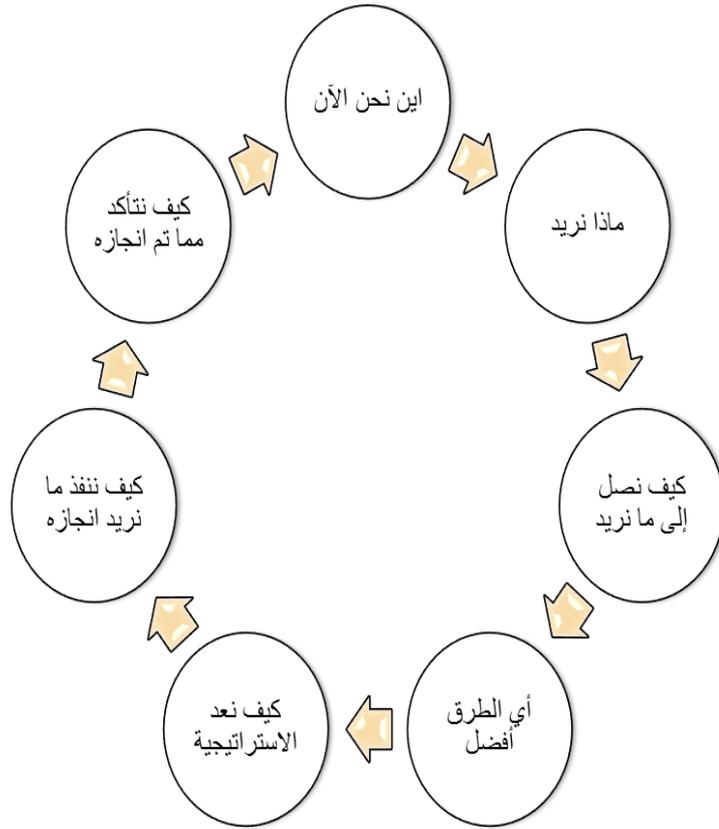
المستويات التنظيمية للاستراتيجية:

- 1- الاستراتيجية لمنظمة الأعمال
- 2- استراتيجية الأعمال (وحدة الأعمال)
- 3- الاستراتيجية الوظيفية

منظمات متعددة الأعمال:



دورة الإدارة الاستراتيجية:



القرار الاستراتيجية :

خصائصها:

- 1- يتم اتخاذها من جانب الإدارة العليا للمنظمة.
- 2- تحتاج إلى تخصيص قدر كبير من موارد المنظمة.
- 3- تؤثر تأثيراً ملموساً على نجاح المنظمة في الأجل الطويل.
- 4- تتصف بالتوجه والتطلع المستقبلي.
- 5- تؤثر تأثيراً جوهرياً على وحدات الأعمال والمجالات الوظيفية بالمنظمة.
- 6- تحتم ضرورة أخذ عوامل البيئة الخارجية في الحسبان.
- 7- غير متكررة وقليلة في عددها.
- 8- يبني عليها الكثير من القرارات.

الفصل الثاني

التوجيه الاستراتيجي للمنظمة

مفاهيم التوجه الاستراتيجي :

هناك العديد من المفاهيم التي شاع استخدامها في مجال الإدارة الاستراتيجية التي لا بد من معرفتها، ومن أمثلتها

1- الإستراتيجية

2- رسالة المنظمة

3- أهداف المنظمة

4- جماعات المصالح

القوى الدافعة الاستراتيجية

الرؤية المستقبلية

غاية المنظمة

فلسفة أقيم المنظمة

القيود الاستراتيجية

تحديات التخطيط

أصل كلمة استراتيجية:

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية إلى كلمة (strategos) باللغة اليونانية تعني جنرال (قائد الجيش) ولذا ارتبط مفهومها بالبداية بالخطط المستخدمة لإدارة المعارك والعمليات الحربية

تعريف الاستراتيجية في المجال العسكري:

عرفت بأنها "علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية" وتعرف أيضا بأنها "خطة محكمة أو أسلوب لإنجاز نهاية معينة".

مفهوم الاستراتيجية في المجال الإداري

امتد استخدام كلمة إستراتيجية بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال،

تعريف ألفريد تشاندر:

تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنظمة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".

تعريف وليم جليك:

خطة موحدة، شاملة، ومتكاملة للتحقق من أن الأهداف الرئيسية للمنظمة قد أنجزت".

تعريف هيجنز وفينسز:

الاستراتيجيات هي خطط رئيسية، شاملة، وعادة ما تكون طويلة الأجل لإنجاز أهداف وغايات إستراتيجية، وأيضا رسالة المنظمة".

تعريف ويلن وهنجر:

"خطة كلية شاملة تحدد للمنظمة كيفية إنجاز رسالتها وأهدافها

تعريف ماهر:

أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة".

على ماذا تتفق كل هذه التعريفات؟

تتفق كل هذه التعريفات على أن الإستراتيجية هي:

خطة ديناميكية مرنة أو تحركات إستراتيجية من قبل المنظمة أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لإنجاز نهاية أو غاية معينة (أهداف، غايات، رسالة المنظمة).
استجابة أو مبادرة من قبل المنظمة لتعديل موقفها التنافسي إزاء تصرفات وردود أفعال المنافسين ووصولاً إلى وضع مستقبلي أفضل.
تكيف أو توافق لاستغلال موارد داخلية للمنظمة (قدرات وإمكانات) في مواجهة ظروف البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

الرؤية المستقبلية أو الرؤية الإستراتيجية

هي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلاً.

فالرؤية هي تصور للتوجه المستقبلي للمنظمة، فهي تعبر عن الأحلام المطلوب تحقيقها.

كيف تصاغ الرؤية؟

تصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام، وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة بصورة عامة، وبالتالي فهي عامة،
ويصعب تحقيقها بدون ترجمتها في شكل ملموس.
و ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

خصائص العبارات الدالة على الرؤية المستقبلية:

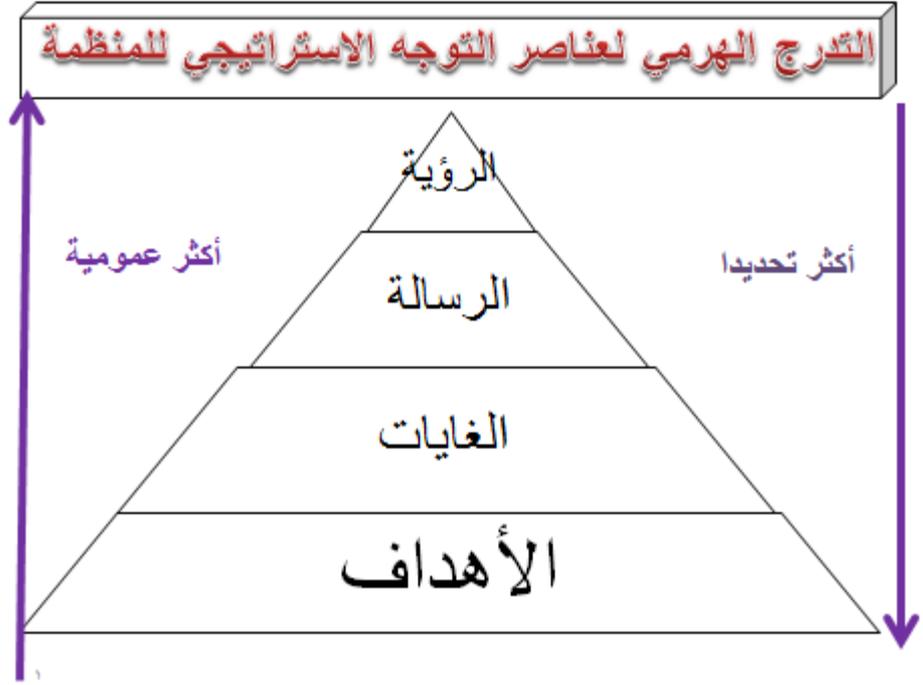
من أهم خصائص الرؤية المستقبلية:

1. أن تتصف بالوضوح.
2. أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل به المنظمة.
3. أن تتطلع إلى المستقبل وأن تأخذ الماضي في اعتبارها.
4. أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي.
5. أن تستهدف حفز العاملين، وأيضاً العملاء.
6. أن تتصف بالإيجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر.

أمثلة عملية عن الرؤية:

⊙ رؤية البنك السعودي الفرنسي: رؤيتنا في بناء ثقافة التعلم " أصبح حقيقة

⊙ رؤية ميكروسوفت: حاسب آلي لكل مكتب وحاسب آلي لكل منزل



رسالة المنظمة:

تحدد الرسالة السبب الأساسي لوجود المنظمة في السوق، فهي تحدد مجال نشاط وعمل المنظمة أي تحدد هوية المنظمة ومدى تفردها عن غيرها من المنظمات المماثلة

خصائص الرسالة الجيدة:

هناك بعض الإرشادات الخاصة بإعداد رسالة المنظمة وهي:

📖 أن تكون واضحة وسهلة الفهم.

📖 أن تكون مكونة من فقرة واحدة تصف مجالات الأعمال الرئيسية للمنظمة.

📖 أن تعمل على إرشاد وتوجيه المديرين عند صياغة إستراتيجية المنظمة.

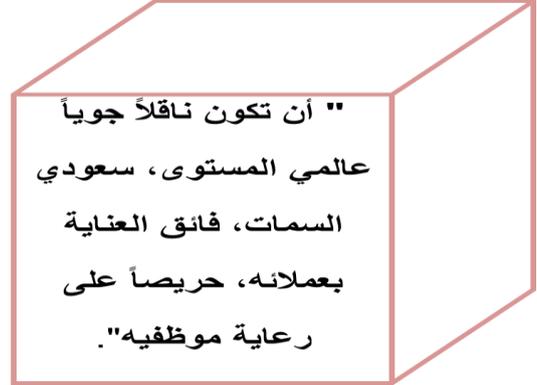
📖 أن تكون واقعية تتناسب مع إمكانيات المنظمة حتى يمكن تحقيقها.

📖 يتم نشر الرسالة وإبلاغ العاملين بها على المستوى الداخلي، كما يتم

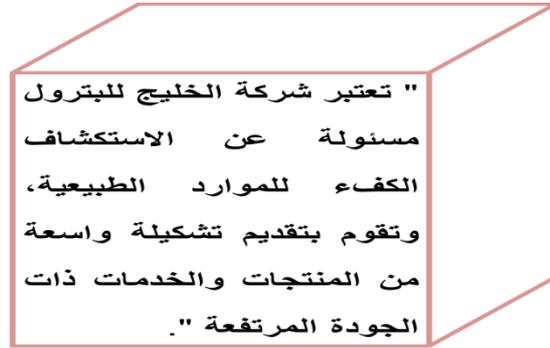
توصيلها إلى عملاء المنظمة وعلى نطاق واسع.

أمثلة عملية على الرسالة:

1- رساله الخطوط الجوية السعودية



2- رسالة شركة الخليج للبتروك



غايات المنظمة :

هي تعبير عما تتوي المنظمة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل.

أي ما ترى المنظمة تحقيقه على المدى البعيد، دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميًا، وتحدد الغايات بناءً على رسالة المنظمة.

أمثلة عملية على غايات المنظمة :

1- تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات والخدمة المقدمة

2- تحسين معدلات استغلال الموارد

3- تحسين الجودة

4- المحافظة على استقرار الأسعار ومعقوليتها

5- زيادة الإنتاجية، زيادة المبيعات

6- المحافظة على معدل مرتفع من العائد على حقوق الملاك

اهداف المنظمة :

تعبّر عن ما سوف يتم إنجازه في فترة زمنية محددة، ووفقًا لجدول زمني محدد.

ماهي النتائج المرغوب تحقيقها على مدى زمني معين، ويعبر عنها كميًا، وتحدد بناءً على الغايات

من أهم الشروط اللازمة لوضع الأهداف بشكل فعال هي:

- 1- أن تكون محددة أي واضحة ومفهومة.
- 2- أن تكون قابلة للقياس الكمي.
- 3- إدخال قدر من التحدي فيها مع قابليتها للإنجاز.
- 4- التركيز على الإنجازات والنتائج الواقعية وليس الأنشطة والسلوكيات.
- 5- تحديد جدول زمني للإنجاز.
- 6- مشاركة العاملين في وضع الأهداف.
- 7- يجب أن تمثل مصالح جميع الأطراف بصورة عادلة

مشكلته تحديد الأهداف :

المشكلة التي يطرحها بعض المديرين تتعلق:

- عدم وضوح أهداف المنظمة بل وتعارضها مع بعضها البعض، فعلى سبيل المثال قد تتعارض الأهداف المالية (التدفق النقدي، الأرباح) مع الأهداف الاستراتيجية (مثل تحقيق موقع معين في السوق، الحصة السوقية، النمو)
- عدم وضع الأهداف في شكل محدد فبعض المنظمات،
- قد تضع هدفها في شكل العبارة التالية (هدفنا هو تحقيق عائد أفضل لحملة الأسهم).

أمثلة عملية عن الأهداف :

- هدفنا هذا العام هو زيادة إيرادات المبيعات من 10 مليون إلى 12 مليون ريال
- هدفنا هو تحقيق 20% عائد على حقوق الملكية بعد خصم الزكاة والضرائب
- هدفنا هو زيادة حصة الشركة من السوق من 8% إلى 10% في العام القادم
- هدفنا هو زيادة صافي الربح الكلي في العام القادم بمقدار 5 مليون

كيفية وضع الأهداف بطريقة صحيحة :

اهداف موضوعية بطريقة خاطئة :

- 1- زيادة المبيعات. 2- تعظيم الأرباح. 3- تحقيق أرباح أكبر من الشركات المنافسة

اهداف موضوعية بطريقة صحيحة

- 1- هدفنا هذا العام هو زيادة إيرادات المبيعات من 30 مليون جنيه (أو ريال) إلى 50 مليون جنيه أو ريال
- 2- الربح الكلي المستهدف للعام القادم هو 10 مليون جنيه (أو ريال).
- 3- هدفنا هو تحقيق 25% عائد على استثمارات الملاك بعد خصم الزكاة والضريبة

فلسفة او قيم المنظمة :

هي عبارة عن المعتقدات الأساسية، المبادئ، القيم، الأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة، كما تعبر أيضا عن نوايا المنظمة في أداء نشاطها ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي

أمثلة عملية لقيم المنظم :

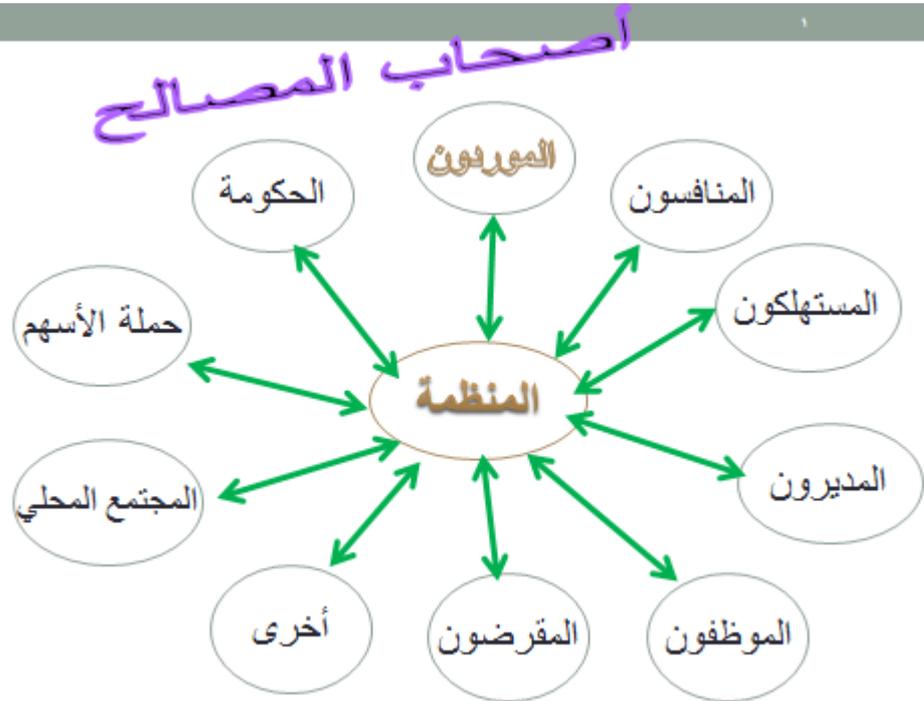
- نحن نؤمن بالتصميم الجيد للمنتج في كل مجالات نشاطنا.
- نحن نؤمن بمدى أهمية تقديمنا لإسهام معين للمجتمع.
- نحن نؤمن بالجودة في كل المجالات المتعلقة بنشاطنا (المنتج أو الخدمة).

جماعات المصالح :

عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة. ومن جانب آخر، يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكسب ما من المنظمة.

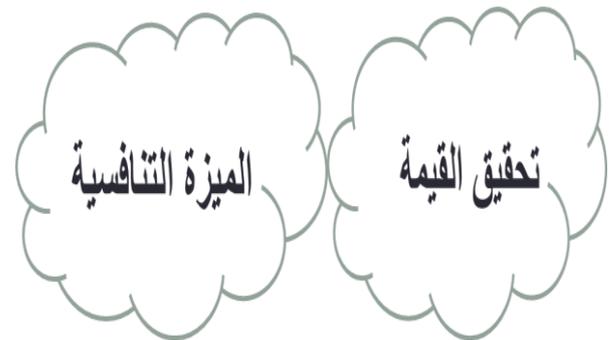
أمثلة جماعات المصالح :

المقرضون- الموظفون- المديرون- المستهلكون- المنافسون- الموردون- الحكومة- حملة الأسهم- المجتمع المحلي- وغيره من الجماعات المؤثرة والمتأثرة بالمنظمة، ويجب على إدارة المنظمة أخذ مصالح هذه الأطراف في الحسبان عند إعداد وتنفيذ استراتيجيتها



القيود الاستراتيجية :

تعبّر عن ما يجب أن تقوم به المنظمة لكي يكتب لها الازدهار والنمو والاستمرارية في السوق. ومن أمثلة هذه القيود الاستراتيجية.



تحقيق القيمة :

تحقيق قيمة اقتصادية من جانب المنظمة لحملة الأسهم ليس هدفا في حد ذاته هو بمثابة قيد اقتصادي على تصرفات وقرارات المنظمة. ويمكن القول بأن المنظمة التي تفشل إدارتها في تحقيق قيمة كافية لجماعات المصالح والأطراف المستفيدة منها، سوف تفقد ولاء هذه الأطراف لها ونتيجة لذلك ربما تخرج كلية من السوق

الميزة التنافسية :

عنصر أو عامل استراتيجي يساعد المنظمة في تحقيق معدلات ربحية أعلى من منافسيها (تكلفة أقل أو تميز أكبر للمنتج مقارنة بالمنافسين). وتعد الميزة التنافسية مطلباً أساسياً للمحافظة على واستمرارية مساندة جماعات المصالح للمنظمة في الأجل الطويل. ومن ثم تعد الميزة التنافسية قيدا وليست غرضاً أو هدفاً للمنظمة

القوة الدافعة الاستراتيجية :

هي القضايا التي يجب أن تواجهها المنظمة فترة 3-5 سنوات قادمة حتى تحقق موقعا ومركزا قويا في الأسواق التي تنافس فيها. ويقوم عادة مديرو القمة بوضع قائمة بالقضايا التي تواجهها المنظمة، وتحديد أولوياتها، والأفراد المسؤولين عنها.

أمثلة للقوى الدافعة الاستراتيجية لإحدى الشركات:

استبعاد أو التخلص من وحدات الأعمال غير الاستراتيجية.
تخفيض التكلفة من خلال تحقيق الكفاءة وإعداد برامج لتخفيض التكلفة.
تنمية وتطوير الخبرات التسويقية في مجالات استراتيجية.
تحسين مهارات المديرين للتعامل مع البيئة الخارجية.

تحديات التخطيط :

يترتب على تحديد القوى الدافعة الاستراتيجية للمنظمة وجود مجموعة من التحديات على مستوى المنظمة ككل، مستوى وحدات الأعمال ومستوى الإدارات الوظيفية

من هو المدير الاستراتيجي؟ أو من هو المسئول عن صنع القرارات الاستراتيجية؟

المدير الاستراتيجي هو المدير المسئول عن وظائف ومهام الإدارة الاستراتيجية في نطاق الوحدة التنظيمية التي يرأسها وبالتنسيق والتعاون مع المستويات التنظيمية الأعلى والأدنى منه

بماذا يسمى المدير الاستراتيجي؟

المسميات الوظيفية لهؤلاء المديرين قد تختلف من منظمة إلى أخرى وفقا لنوعية الأعمال التي تقوم بها المنظمة وحجمها وهيكلها التنظيمي.

المسؤولين مباشرة عن الإدارة الاستراتيجية أو فريق الإدارة الاستراتيجية

أولا: رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.

ثانيا: الإدارة العليا للمنظمة وللشركات التابعة لها

وتتكون من:

- ❖ الرئيس التنفيذي العام للمنظمة ككل.
- ❖ النواب التنفيذيين للرئيس التنفيذي العام.
- ❖ رؤساء قطاعات أو وحدات الأعمال أو الشركات التابعة.
- ❖ مديرو الإدارات الوظيفية

مثل: الإنتاج أو العمليات، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، المواد والإمداد.

الدور الرئيسي للمدير الإستراتيجي

اتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لإنجاز أهداف الشركة ورسالتها.

المهام والأدوار التفصيلية المطلوب ممارستها من المدير الاستراتيجي:

- تحديد الرؤية والتطلعات المستقبلية للمنظمة (الرسالة- الأهداف).
- تقييم البيئة الخارجية العامة وبيئة الصناعة (الفرص والتهديدات).
- تحليل موقف المنظمة في السوق بالمقارنة مع منافسيها (جوانب القوة والضعف)
- تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة بعد إجراء عملية التوافق بين البيئة الخارجية وتحليل الموقف الداخلي للمنظمة.
- تحديد البدائل الاستراتيجية المرغوبة في ضوء الرؤية والتطلع المستقبلي للمنظمة (الرسالة- الأهداف).
- الاختيار الاستراتيجي للاستراتيجيات المطلوبة.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية اعتماداً على عمليات تخصيص الموارد وإعداد الموازنات والهيكل والنظم الداعمة لها.
- مراجعة وتقييم مدى نجاح وفعالية الاستراتيجية.

الصفات الأساسية للمدير الاستراتيجي

- التفكير الإيجابي من أهم الصفات الواجب توفرها بالمدير الاستراتيجي
- المقدرة على التحليل المنطقي.
- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
- التحرر من القيود.
- البصيرة النافذة والإلهام الموفق.
- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه ، وفي مرؤوسيه.
- المقدرة على التفكير والابتكار الخلاق.
- المقدرة على مواجهة وحل المشاكل.
- سرعة البديهة. الذكاء الفطري.
- التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به.
- فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم.
- القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية.
- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.
- قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تفتر

مشاركة المستويات الإدارية داخل المنظمة في صنع الاستراتيجية

لا تقع مسؤولية صنع القرارات الاستراتيجية على عاتق مستوى إداري واحد يشارك في هذه العملية العديد من المستويات الإدارية داخل المنظمة.

وتتكون المستويات الإدارية المشاركة في صنع الاستراتيجية من أربعة مستويات تنظيمية

الأربعة المستويات المشاركة في صنع الإدارة الاستراتيجية : 4

- مستوى الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- مستوى استراتيجية الأعمال أو استراتيجية التنافس.
- مستوى الاستراتيجية الوظيفية.
- مستوى الاستراتيجية التشغيلية

المستويات المختلفة لصنع الاستراتيجية:

استراتيجية المنظمة

يتم صياغة هذه الاستراتيجية بواسطة رئيس الجهاز التنفيذي وعدد من كبار المديرين

المستوى 1

استراتيجية وحدة الأعمال

يتم صياغة هذه الاستراتيجية بواسطة رؤساء قطاعات الأعمال أو رؤساء وحدات الأعمال أو مديري خطوط الإنتاج.

المستوى 2

الاستراتيجية الوظيفية

يتم صياغة هذه الاستراتيجية بواسطة مديرو الإدارات الوظيفية الرئيسية.

المستوى 3

الاستراتيجية التشغيلية

يتم صياغة هذه الاستراتيجية بواسطة رؤساء الإدارات التشغيلية داخل الإدارات الوظيفية أو مديري الفروع

دور رئيس ومجلس الإدارة بشأن أداء وظائف الإدارة الاستراتيجية:

تتفاوت قوانين الدول فيما يتعلق بمهام ومسؤوليات مجالس إدارة منشآت الأعمال وخاصة الشركات المساهمة منها. وبشكل عام يمكن القول بأنه يتم انتخاب أو تعيين مجلس الإدارة من قبل حاملي الأسهم (الجمعية العامة) لتوجيه وليس إدارة شؤون المنظمة

كم عدد أعضاء مجلس الإدارة؟

تتكون عضوية المجلس من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة في المملكة العربية السعودية ولا يقل عن خمسة في مصر بما فيهم رئيس المجلس

من أين يكون أعضاء مجلس الإدارة؟

تضم أعضاء من داخل ومن خارج المنظمة. ويعين مجلس الإدارة من بين أعضائه رئيساً وعضواً منتدباً، ويجوز أن يجمع شخص واحد بين مركز رئيس المجلس ومركز العضو المنتدب لإدارة المنظمة وتسيير أمورها.

مسؤوليات رئيس ومجلس الإدارة

من أهم المسؤوليات الرئيسية والعامّة لمجلس الإدارة وفقاً لدرجة أهميتها ما يلي:

1. مراجعة والموافقة على الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
2. تعيين وفصل الرئيس التنفيذي العام وأعضاء الإدارة العليا.
3. مراقبة مراجعة وضبط، أو الإشراف على تصرفات الإدارة العليا.
4. متابعة والموافقة على استخدام موارد استراتيجية.
5. المحافظة على ورعاية مصالح أصحاب الأسهم.

لكي يقوم مجلس الإدارة بالمسؤوليات السابقة،

فإنه يمارس عدة مهام أساسية تتعلق بالإدارة الاستراتيجية للمنظمة

أهم المهام التي يمارسها رئيس ومجلس الإدارة

- (1) تحديد توجه المنظمة وتطلعها المستقبلي
- إعداد رسالة المنظمة - وضع الأهداف - إعداد السياسات والاستراتيجيات
- (2) مراجعة التحركات الاستراتيجية الهامة للمنظمة والموافقة على الخطط الاستراتيجية.
- (3) مراقبة، ضبط، متابعة تنفيذ إدارة المنظمة للأهداف والاستراتيجيات
- (4) التحقق أن المقترحات المقدمة لأعضاء المجلس قد تم تحليلها والتفكير فيها بقدر كاف وأنه أفضل البدائل
- (5) تقييم المهارات الاستراتيجية للإدارة العليا بشأن صنع وتنفيذ الاستراتيجيات.
- (6) تحديد مدى نجاح الرئيس التنفيذي العام للمنظمة (العضو المنتدب) في إنجاز أهداف المنظمة باعتباره مديرًا استراتيجيًا.

مدى مساهمة رئيس ومجلس الإدارة في القيام بوظائف الإدارة الاستراتيجية ؟

تتفاوت درجة قيام مجالس الإدارات بوظائف الإدارة الاستراتيجية من منظمة إلى أخرى، من درجة منخفضة إلى درجة مرتفعة. وتشير أقل درجة إلى عدم وجود أي درجة من المساهمة من المجلس لأداء مهام الإدارة الاستراتيجية، وتشير أعلى درجة إلى وجود مساهمة جوهرية وحقيقية من المجلس لأداء مهام الإدارة الاستراتيجية

درجة مساهمة مجلس الإدارة في وظائف الإدارة الاستراتيجية

تتكون درجات المشاركة أو المساهمة من المستويات التالية:

- 1- مساهمة وهمية أو غير حقيقية في أداء وظائف الإدارة الاستراتيجية.
- 2- مساهمة شكلية من المجلس.
- 3- حد أدنى من المراجعة من المجلس.
- 4- مساهمة اسمية من المجلس.
- 5- مساهمة نشطة جداً من المجلس.
- 6- مساهمة ملموسة وجوهرية في المسائل الاستراتيجية.

درجة مساهمة مجلس الإدارة في وظائف الإدارة الاستراتيجية؟

مساهمة وهمية أو غير حقيقية

لا توجد أي درجة من المساهمة فهولا يدري على الإطلاق ماذا يفعل

مساهمة شكلية من المجلس

يسمح للمديرين باتخاذ كافة القرارات، ويصوت حسب توصية الإداريين في أمور التنفيذ

حد أدنى من المراجعة من المجلس

يراجع بشكل رسمي بعض المسائل المختارة التي تضعها الإدارة أمامه.

درجة مساهمة مجلس الإدارة في وظائف الإدارة الاستراتيجية؟

مساهمة اسمية من المجلس

يشارك بدرجة محدودة في أداء أو مراجعة بعض القرارات الرئيسية،
المؤشرات، أو برامج الإدارة .

مساهمة نشطة جداً من المجلس

يوافق و يسأل و يتخذ قرارات نهائية بخصوص :

أ- الرسالة ب-الأهداف -ج- الاستراتيجية د- السياسات

درجة مساهمة مجلس الإدارة في وظائف الإدارة الاستراتيجية

مساهمة جوهريّة في المسائل الاستراتيجية

يتولى دوراً ريادياً و قيادياً في وضع و تعديل:

أ- الرسالة ب- الأهداف

ج- الاستراتيجية د- السياسات

لديه لجنة نشطة جدا للاستراتيجية

الإدارة العليا بالمنظمة:

تتكون من :

الرئيس التنفيذي العام للمنظمة (العضو المنتدب)

نواب الرئيس

رؤساء وحدات الأعمال

مديرو الإدارات الوظيفية

و كل مدير من هؤلاء يعد مسؤولاً عن وضع وتنفيذ الاستراتيجيات بالنسبة لمجال اختصاصه
والذي يتمتع فيه بسلطات كاملة.

أنماط مشاركة الإدارة العليا في وظائف الإدارة الاستراتيجية:

1- الإدارة المضطربة

عندما تنخفض درجة مشاركة كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية الإدارة
الاستراتيجية، لا يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية في ظل هذه الحالة

2- الإدارة الرائدة

عندما لا يشارك مجلس الإدارة في وظائف الإدارة الاستراتيجية، كما أن لديها إدارة عليا تشارك
بدرجة كبيرة في أداء هذه الوظائف. وفي ظل هذه الحالة يعمل الرئيس التنفيذي لوحده أو مع فريق
عمل ويسيّط على المنظمة وقراراتها

أنماط مشاركة الإدارة العليا في وظائف الإدارة الاستراتيجية

3- الإدارة التي يحركها الآخرون

يندر وجود هذا النمط من أنماط الإدارة الاستراتيجية، حيث يشارك مجلس الإدارة بعمق في اتخاذ
القرارات الاستراتيجية وتتفرغ الإدارة العليا للعمليات التشغيلية

متى يظهر نمط الإدارة التي يحركها الآخرون

يظهر هذا النمط عندما يتكون المجلس من المساهمين أو حاملي الأسهم الرئيسيين الذين يرفضون
تفويض رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفي ظل هذه الحالة ينفذ الرئيس التنفيذي
ما يمليه عليه المجلس، وتكون الإدارة الاستراتيجية في يد مجلس الإدارة، كما يحدث هذا النمط
عندما يفصل المجلس رئيس المنظمة ويتأخر أو يبطئ في البحث عن بديل له

-الإدارة المشتركة:

يعتبر هذا النمط من أكثر أنماط الإدارة الاستراتيجية فعالية، حيث تزيد درجة المشاركة أو المساهمة من قبل كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا معاً، وفي ظل هذا النمط يعمل الاثنان معاً لوضع الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويمارس المجلس دوراً نشطاً في مراجعة نتائج تصرفات الإدارة العليا في تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المتفق عليها.

مجالات تقييم الرئيس التنفيذي للمنظمة بشأن أداء مهام الإدارة الاستراتيجية:

من أجل تقييم العضو المنتدب،

هناك عدة معايير تغطي عدداً من المجالات الرئيسية من أجل تقييم أداء العضو المنتدب هي :

وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية التي تفي بمطالب أصحاب المصالح.

التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية.

تحقيق أداء مالي متميز بالمقارنة مع المنشآت المنافسة في الصناعة.

التحقق من وجود نظم قوية للمراقبة المالية والمتابعة

مجالات تقييم الرئيس التنفيذي للمنظمة بشأن أداء مهام الإدارة الاستراتيجية

قيادة المنظمة من خلال توصيل التطلع المستقبلي وفلسفة الإدارة واستراتيجية الأعمال إلى العاملين بالمنظمة

إيجاد علاقات خارجية جيدة وتمثيل المنظمة أمام كل من المجتمع المحلي والصناعة وبناء سمعة

طيبة للمنظمة.

التخطيط الجيد لعملية تعاقب الرؤساء والمديرين أو من يخلفه في إدارة المنظمة.

العمل على إيجاد علاقات متوازنة بينه وبين مجلس الإدارة وإبلاغ المجلس بكل المسائل الهامة

والمعلومات التي تخص تقويم الاستراتيجيات، وتنفيذها.

دور المخططون الاستراتيجيون في أداء مهام التخطيط الاستراتيجي:

المخططون الاستراتيجيون هم جهاز معاون ومساعد لمجلس الإدارة و الإدارة العليا على أداء

مهام وظائف الإدارة الاستراتيجية.

مما يتكون جهاز المخططون الاستراتيجيون

يتكون هذا الجهاز من الإداريين القائمين بمهام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة إدارة أو قسم

التخطيط الاستراتيجي، لجنة أو فريق التخطيط الاستراتيجي، و إداريون متخصصون في تجميع و

تحليل البيانات الاستراتيجية

مهام و مسؤوليات المخطط الاستراتيجي

(1) المساعدة في جمع وتنظيم وتحليل البيانات التي يحتاجها المدير الاستراتيجي.

(2) المساعدة في تطبيق أحدث أساليب التخطيط الاستراتيجي مثل أساليب تحديد الموقف

التنافسي للمنشأة ووحدات أعمالها و تحليل الصناعة و ظروف التنافس .

(3) الإعداد و الترتيب والتنظيم لإجراء دورة المراجعة السنوية للاستراتيجيات المتبعة

(4) تقديم المقترحات إلى إدارة المنشأة لتغييرات الممكنة بالرسالة الأهداف السياسات والاستراتيجيات

(5) تسهيل و تنسيق جهود التخطيط الاستراتيجي للمديرين الاستراتيجيين في كل المستويات

ومساعدتهم و تقديم النصح لهم بشأن إعداد الخطط الاستراتيجية.

(6) توفير المعلومات المطلوبة عن تقييم الأداء الاستراتيجي الكلي للمنشأة ووحدات أعمالها

ومجالاتها الوظيفية المختلفة.

الفصل الثالث

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

مفهوم البيئة الخارجية

بيئة أي منظمة هي مجموعة الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياتها وتطورها. لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أن مخرجاتها تصدر إلي هذه البيئة. قدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها .

تعريف البيئة الخارجية

العوامل الخارجية عن الصناعة والتي تكون خارج سيطرة المنظمة وتؤثر في استراتيجيتها.

اهمية تحليل البيئة الخارجية

من الضروري تحليل وفهم القوى والعوامل الخارجية التي تواجه المنظمة.. لماذا؟ لتحديد الفرص والتهديدات الخارجية بغرض المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة.

تحليل البيئة الخارجية العامة

يتم من خلال خطوتين أساسيتين:

الخطوة الأولى:

تقسيم بيئة الأعمال إلى ست مجموعات من العوامل البيئية وهي:

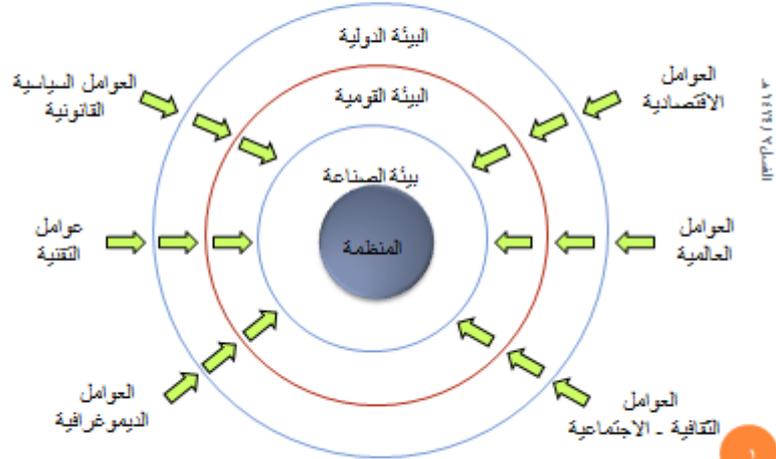
- | | |
|----------------------|----------------------------|
| 1-العوامل الاقتصادية | 2-السياسية |
| 3-الثقافية | 4-الديموغرافية أو السكانية |
| 5-التقنية | 6-العالمية |

الخطوة الثانية:

تقسيم بيئة الأعمال إلى ثلاثة مستويات :

- 1- المستوى الدولي 2- المستوى القومي 3- المستوى الصناعة

الإطار العام لتحليل البيئي



العوامل الاقتصادية

لها تأثير على كل الصناعات بداية من الموردين للمواد الخام إلى القائمين بالتصنيع والقائمين على تقديم الخدمات

تشمل على المؤشرات الرئيسية:

- ✓ معدلات الفائدة
- ✓ معدلات البطالة.
- ✓ مؤشر الأسعار للمستهلك.
- ✓ نمو الناتج الإجمالي القومي.
- ✓ التغيرات في سوق الأسهم.
- ✓ صافي الدخل المتاح.

العوامل السياسية القانونية

تؤثر العمليات السياسية والتشريعية على التشريعات البيئية التي تعمل في ظلها الشركات.
عناصر الهامة:

الإصلاح السياسي - المؤسسات السياسية - الضرائب - تزايد الاهتمام بالحكومة - الحد الأدنى للأجور - ازاله القيود على المنافع العامة وبعض الصناعات

العوامل الثقافية / الاجتماعية :

تؤثر القوى الاجتماعية والثقافية على قيم ومعتقدات وأنماط حياة أفراد المجتمع.

مثال :-

- تزايد نسبة تشغيل المرأة، الاهتمام بالبيئة، اللغة.
- تزايد العمالة الأجنبية الوافدة، النواحي الدينية.
- تزايد الاهتمام بالنواحي الصحية، الأدوار و النوع الاجتماعي

العوامل الديموغرافية او السكانية :

عناصرها :-

- الهيكل العمري للسكان - نمو السكان - الاتجاه نحو المدينة - الهجرة
- تفاوت مستويات الدخل والتوزيع الجغرافي السكاني - تركيبة الاسرة

عوامل التقنية :

تؤدي التطورات التكنولوجية إلى منتجات وخدمات جديدة إلى المستخدم النهائي

أمثلة التطورات التكنولوجية :-

الهندسة الوراثية - تقنية النانو - الاتصالات اللاسلكية تكنولوجيا الإنترنت،

أنظمة التصميم والتوزيع باستخدام الحاسب الآلي

العوامل ع المستوى العالمي :

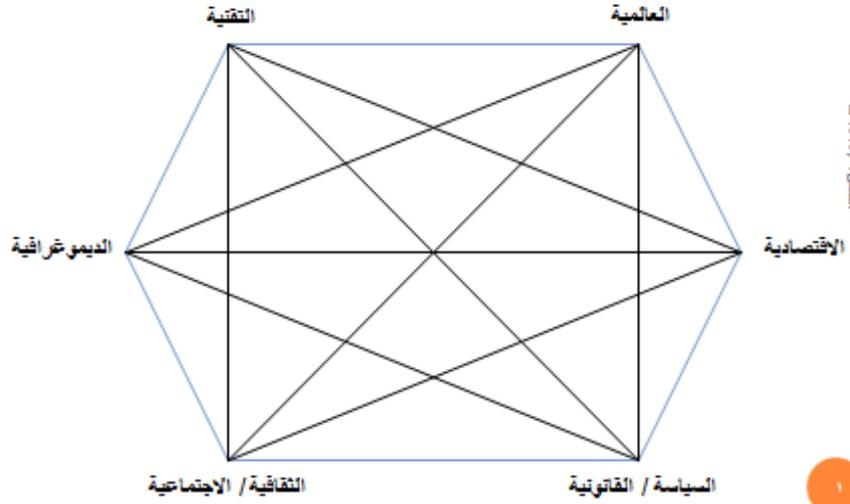
هناك اتجاه متزايد نحو توسيع الشركات لعملياتها وأسواقها عبر الحدود ، لذا تقدم العولمة العديد من الفرص للدخول في أسواق محتملة أكبر والتعامل مع قاعدة واسعة من المواد الخام، العمالة، المديرين الماهرين، والفنيين.

وتفرض تلك العوامل العديد من التهديدات على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتقني.

مثل :-

- العولمة - الأزمة المالية العالمية - تزايد التجارة العالمية - معدلات تبادل العملة
- منظمة التجارة العالمية
- التكتلات الإقليمية واتفاقات التجارة بينها.

الترابط بين عناصر البيئة الخارجية العامة



ثانيا : تحليل البيئة الصناعية

يتم تحليل أوضاع وظروف الصناعة من خلال عدة أساليب من أهمها:

1. تحديد الشكل العام للنشاط الرئيسي وخصائص الصناعة
2. تحديد وتقييم القوى المحركة والدافعة للصناعة
3. تحديد عوامل النجاح الرئيسية داخل الصناعة
4. إعداد خريطة المجموعات الاستراتيجية للشركات

الأسلوب الأول (1)

تحديد الشكل العام للنشاط الرئيسي وخصائص الصناعة:

الخطوة الأولى في تحليل الصناعة في تحديد الخصائص الاقتصادية والنشاط الرئيسي للصناعة.

الصناعة هي:

” مجموعة من الشركات التي تتشابه منتجاتها في العديد من الصفات وتتنافس فيما بينها لخدمة نفس المستهلكين“.

أهم العوامل التي يجب دراستها في تحليل الصناعة

حجم السوق.

نطاق التنافس والتزام (المستوى المحلي - الدولة، إقليم معين - مستوى العالم).

معدل نمو السوق ويتوقف ذلك على موقع الصناعة من مراحل دورة حياتها (التقديم، النمو، النضوج، التدهور)..

عدد المزارحين في الصناعة وأحجامهم النسبية - فهل الصناعة مجزأة إلى عدد كبير من الشركات الصغيرة أم مركزة حيث يسيطر عليها عدد محدود من الشركات الكبيرة.

هيكل المشترين في السوق (عدد المشترين وأحجامهم النسبية).

مدى شيوع ممارسات التكامل العمودي الخلفي والأمامي داخل الصناعة.

التغير التقني والابتكاري في عمليات الإنتاج وتقديم المنتجات الجديدة.

تحديد ما إذا كانت منتجات أو خدمات الشركة المنافسة على درجة عالية من التمييز، أم درجة منخفضة من التمييز، أم أنها متماثلة تمامًا.

حجم الاحتياجات الرأسمالية ودرجة كثافة رأس المال.

تحديد ما إذا كانت ربحية الصناعة أعلى أو أدنى من المتوسط العام.

الاسلوب الثاني (2)

تحديد وتقييم القوى المحركة للصناعة :

القوى المحركة للصناعة عبارة عن قوى دافعة تؤدي إلى حدوث تغييرات هامة في ظروف الصناعة وفي جاذبية الصناعة ككل، وتشتمل على :

- ❖ معدل نمو الصناعة في الأجل الطويل.
- ❖ التغييرات في نوعية المشترين للمنتج وكيفية استخدامهم له.
- ❖ ابتكار المنتج.
- ❖ ابتكار عمليات التصنيع.
- ❖ ابتكار وسائل التسويق.
- ❖ دخول أو خروج شركات رئيسية.
- ❖ سرعة نشر المعرفة الفنية والتكنولوجية.
- ❖ التغييرات في التكلفة والكفاءة.
- ❖ تغير أفضليات المستهلك والتحول نحو المنتجات المميزة بدرجة عالية بدلاً من المنتجات النمطية.
- ❖ التغير في القوانين وسياسة الحكومة.

الأسلوب الثالث (3)

تحديد عوامل النجاح الرئيسية داخل الصناعة

تتكون عوامل النجاح من :

عوامل خاصة بالتقنية

- التصنيع - التوزيع - التسويق

تختلف عوامل النجاح الحرجة من صناعة إلى أخرى وكذلك تتغير عبر الوقت داخل الصناعة الواحدة.



الأسلوب الرابع (4)

إعداد خريطة المجموعات الاستراتيجية للشركات

يمكن تلخيص الأسلوب المستخدم لإعداد الخريطة الاستراتيجية وتحديد الشركات التي تنتمي لمجموعات معينة على النحو التالي:

تحدد خصائص التنافس والتي تميز بين الشركات في الصناعة

مثل:- السعر/ الجودة (مرتفع- متوسط- منخفض)، التغطية الجغرافية (محلي، إقليمي، دولي شمولي)، عمق خط الإنتاج (متسع، ضيق)، استخدام منافذ التوزيع (منفذ واحد، بعض المنافذ كل المنافذ)، الخدمة المقدمة (ليس هناك خدمة، محدودة، خدمة كاملة).

وضع الشركات التي تتفق في خصائصها في مجموعة واحدة (مجموعة استراتيجية) تتكون المجموعة الاستراتيجية (Strategic Group): أي مجموعة من الشركات المتنافسة والتي تتصف بأن لها حصة سوقية ومداخل متماثلة للتنافس بالسوق.

أرسم دوائر حول كل مجموعة استراتيجية، بحيث تعبر الدائرة عن نسبة مبيعات المجموعة إلى إجمالي إيرادات مبيعات الصناعة ككل.

مثال:- على إعداد خريطة المجموعات الاستراتيجية:

يمكن تطبيق أسلوب المجموعات الاستراتيجية على مطاعم الوجبات السريعة داخل المملكة بحيث نقسمها إلى ثلاثة (3) مجموعات هي:

المجموعة الأولى:

تضم مطاعم تقدم مجموعة متكاملة من الوجبات وتركز على قطاعات سوقية متوسطة السعر/الجودة.

المجموعة الثانية:

تضم مطاعم متخصصة في وجبات معينة وذات سعر/ جودة عالية.

المجموعة الثالثة:

تضم مطاعم تقدم مجموعة متكاملة من الوجبات وتركز على قطاعات سوقية منخفضة السعر/الجودة

خريطة المجموعات الإستراتيجية

السعر / النوعية	مرتفع	مجموعة (2)	
	متوسط		مجموعة (1)
	منخفض		مجموعة (2)
		خط وجبات متخصص	خط وجبات متكامل
مدى اتساع خط الوجبات			

11/3/2018

تحليل بيئة التنافس :

من أجل تحليل ظروف وبيئة التنافس فهناك عدد من الأساليب

أهمها:

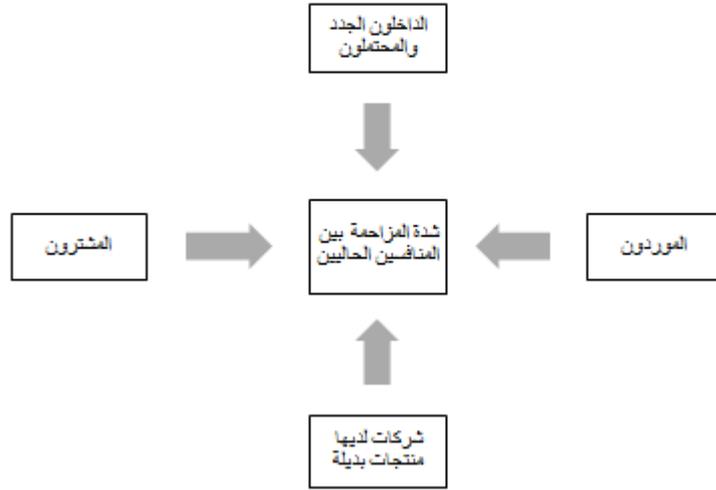
- ✓ نموذج مايكل بورتر لقوى التنافس الخمس في الدول المتقدمة.
- ✓ نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس في الدول النامية.
- ✓ تحليل الشركة المنافسة المستهدفة.

نموذج قوى التنافس الخمس لتحليل الصناعة في الدول المتقدمة

بصفة عامة يمكن القول بأن المنافسة في صناعة ما هي إلا محصلة خمسة (5) قوى للتنافس:

- 1) المزاحمة بين البائعين المتنافسين في الصناعة.
- 2) المنافسين المحتمل دخولهم الصناعة.
- 3) شركات في صناعات أخرى تحاول جذب مستهلكين إلى سلعهم البديلة.
- 4) القوة التي يمارسها موردي المدخلات (القوة التساومية للموردين).
- 5) القوة التي يمارسها المشترون لمنتج(القوة التساومية للعملاء).

نموذج مايكل بورتر لقوى التنافس الخمس في الدول المتقدمة. (بورتر)



العامل الأول:

المزاومة بين البائعين المتنافسين في الصناعة

وهي مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة.

العوامل المحددة لشدة المزاومة بين المنافسين هي:

- نمو الصناعة - التكاليف الثابتة - تميز المنتج
- درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين - زيادة الطاقة بشكل متقطع - مركز العلامة في السوق
- تكاليف التبديل أو التحول من شركة لأخرى - حواجز أو عوائق الخروج

العامل الثاني:

تهديد الداخلين الجدد في الصناعة

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيقهم ميزة تنافسية والأهم هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين

حواجز الدخول للصناعة تتمثل فيما يلي:

- اقتصاديات الحجم- تمييز أو تنوع المنتج - مركز العلامة - تكلفة التبديل
- صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع - المواد الخام الحرجة - حداثة التكنولوجيا
- تصرفات الحكومة - مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحى التعلم أو الخبرة

العامل الثالث:

تهديد المنتجات البديلة

- تؤثر بطرق مختلفة على جاذبية الصناعة.
- توافر بدائل قريبة.
- تكاليف البديل بالنسبة لمستخدم السلعة.
- تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم.
- سعر / قسمة السلعة البديلة.

العامل الرابع والخامس:

قوة الموردين والمشتريين على التفاوض والمساومة

قوة المشتريين (العملاء)
عدد المشتريين
توفر بدائل للمنتجات
تكاليف التبديل لمنتجات أخرى بالنسبة للمشتريين
قوة الموردين
عدد الموردين
توفر بدائل لمنتجات الموردين
تكاليف التبديل لمنتجات الموردين

نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية:
نموذج قوى التنافس الخمس) والذي قدمه "مايكل بورتر"

ويعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يمكن للمديرين في الدول النامية الاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة.

((أوستن هو نموذج بورتر بعد إجراء التعديلات ليناسب الدول النامية))

التعديل المطلوب

إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى في الدول النامية.
إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة.

الفصل الرابع

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

مفهوم تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

تحليل الموارد والإمكانات، وهذا يعني تجميع بيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية أي بالنسبة للمنافسين.

فلا توجد قوة مطلقة أو ضعف مطلق بل تقاس القوة والضعف بالنسبة للمنافسين

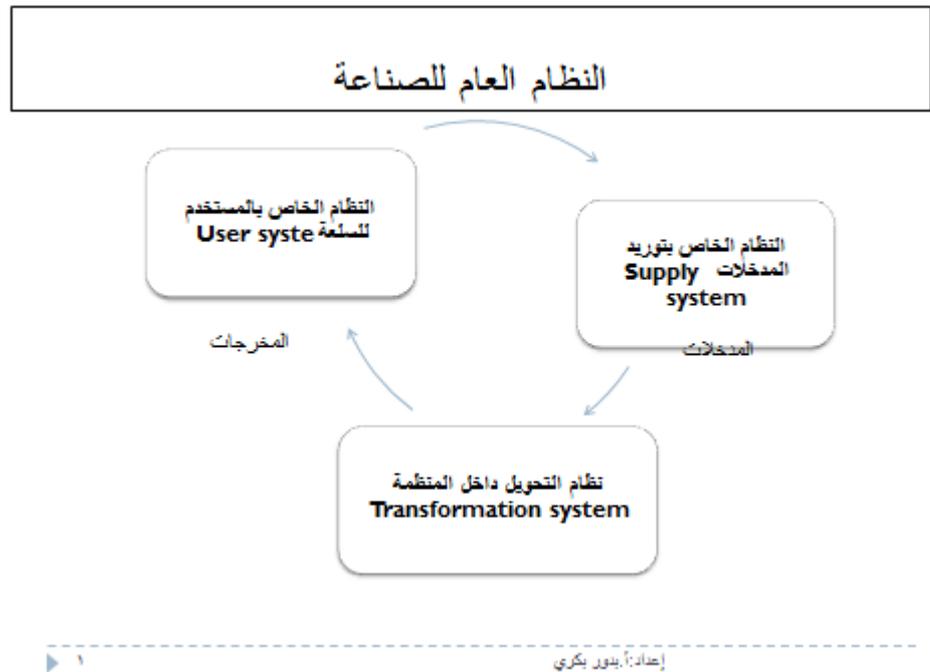
طرق إجراء التحليل الداخلي للمنظمة:

أولاً: تحليل سلسلة القيمة، 2- مدخل اعتمادية الموارد ، تحليل النسب المالية ، البطاقة المتوازنة للأداء ، المدخل الوظيفي .

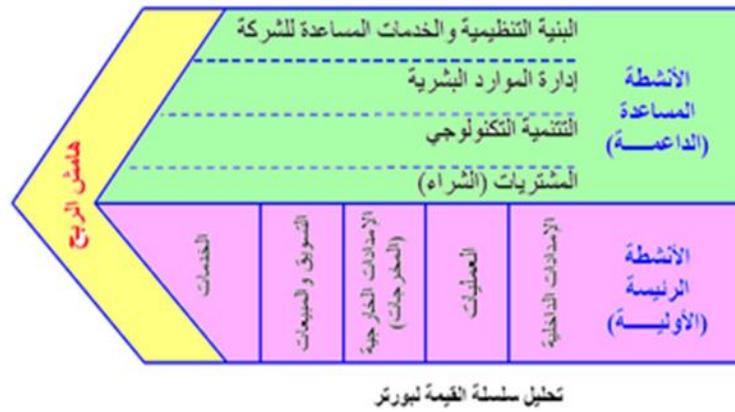
أولاً: أسلوب تحليل سلسلة القيمة:

يعرف على أنه ”طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها“.

القيمة المتحققة من وحدة الأعمال هي: القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المنظمة.



مكونات سلسلة القيمة



ثانياً: مدخل اعتمادية الموارد:

مفاهيم أساسية:

الموارد

تشمل كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة الشركة والمعلومات والمعرفة . تتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة وكذلك تمكينها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها.

القدرات المحورية:

قدرات أو مهارات أو كفاءات ملموسة أو غير ملموسة (غير مرئية) وتتسم بصفة الخصوصية والتميز عن المنافسين ويتم تكوينها وتنميتها من خلال عمليات تبادل بين موارد المنظمة.

الميزة التنافسية:

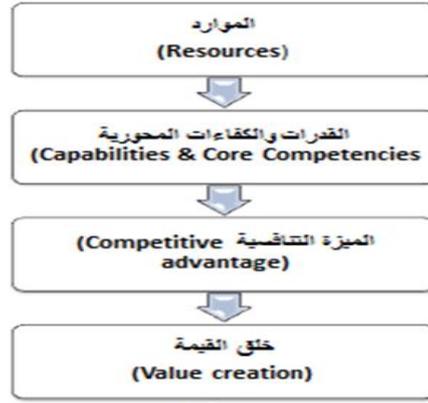
ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس

بصفة عامة تنقسم استراتيجيات التنافس إلى نوعين (2) رئيسيين هما:

1- التميز وتحقيق ميزة التميز عن المنافسين .

2- قيادة التكلفة وتحقيق ميزة التكلفة الأقل .

المفاهيم الأساسية وفقاً لمدخل الموارد



انواع موارد المنظمة :

1- الموارد الملموسة 2- الموارد غير الملموسة 3- الامكانيات التنظيمية

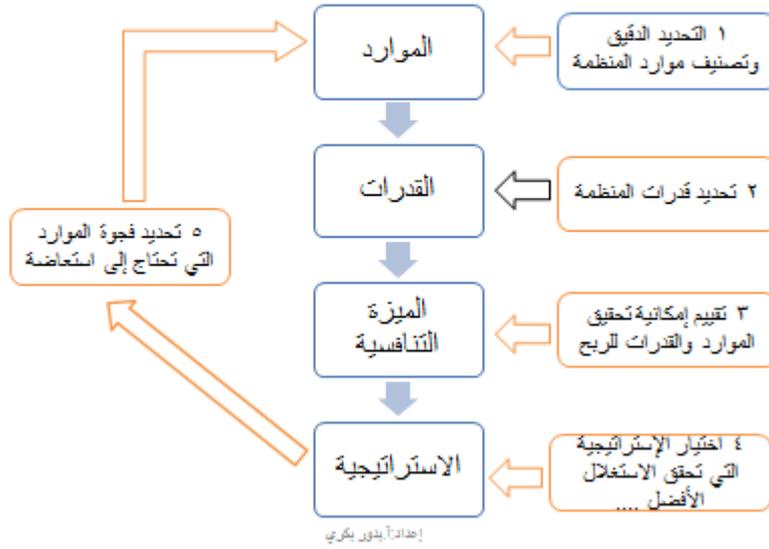
خطوات تطبيق مدخل تحليل المورد :

هناك خمس (5) خطوات أساسية لإجراء تحليل موارد المنظمة

وهي:-

- 1- تحديد وتصنيف موارد المنظمة بدقة .
- 2- تحديد وتحليل قدرات وكفاءات المنظمة .
- 3- تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للأرباح .
- 4- اختيار استراتيجية استخدام الموارد والقدرات .
- 5- تحديد فجوة الموارد وكيفية تنمية أساس سليم للموارد.

خطوات تطبيق مدخل تحليل الموارد



ثالثاً: المؤشرات المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي:

يعتمد هذا الأسلوب على استخدام النسب والمؤشرات المالية التقليدية

والتي تنقسم إلى ست (6) مجموعات رئيسية وهي:

- 1- نسبة السيولة
- 2- نسبة الرفع المالية او الاقتراض
- 3- نسبة النشاط او الدوران
- 4- نسبة الربحية
- 5- نسبة اخرى تتعلق بالأسهم
- 6- نسبة النمو

يعتمد على البيانات المالية المنشورة :

اعتماداً على القوائم المالية التالية:

الميزانية العمومية - قائمة الدخل - حساب الأرباح والخسائر .

مستويات التحليل :

يمكن إجراء هذا التحليل على ثلاث مستويات :

إجراء مقارنة تاريخية لنفس المنظمة عبر عدة سنوات ماضية .

إجراء مقارنة مع مؤشرات نفس الصناعة التي تعمل بها .

إجراء مقارنة مع مؤشرات المنافسين الرئيسيين في نفس الصناعة.

رابعاً : البطاقة المتوازنة للأداء:

من أحدث الأدوات الإدارية منذ **بداية التسعينات**.

قدمها كل من **نورتون** و **كابلان** عام 1992م

وسيلة للربط بين الاستراتيجية والأهداف المالية وغير المالية

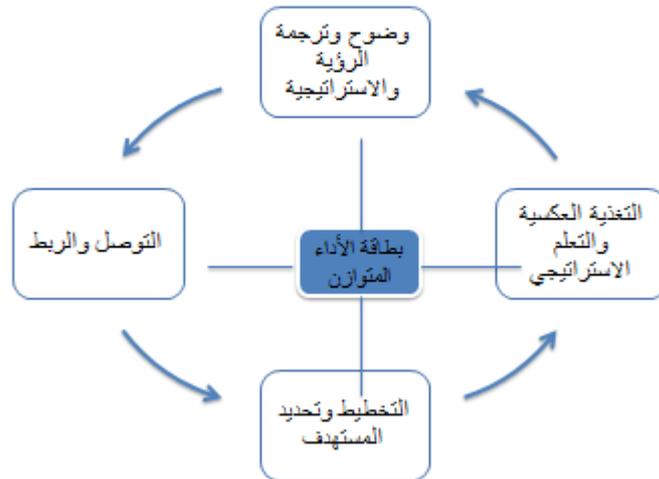
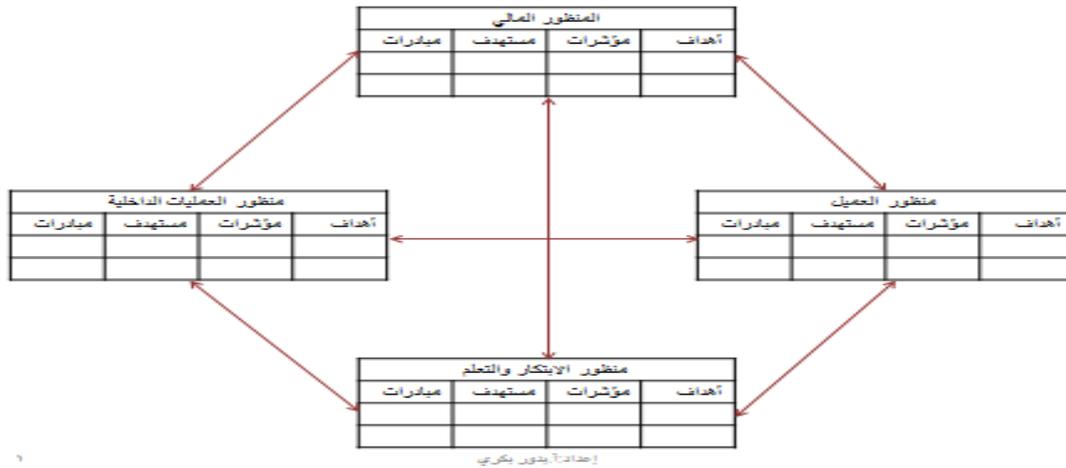
لمساعدة الإدارة للتركيز على الأهداف الواسعة والطويلة بدلا من الأهداف المحددة وقصيرة المدى

تتضمن البطاقة المتوازنة للأداء:

تتضمن مجموعتين (2) من الأهداف المالية وغير المالية (لذلك أطلق عليها متوازنة)

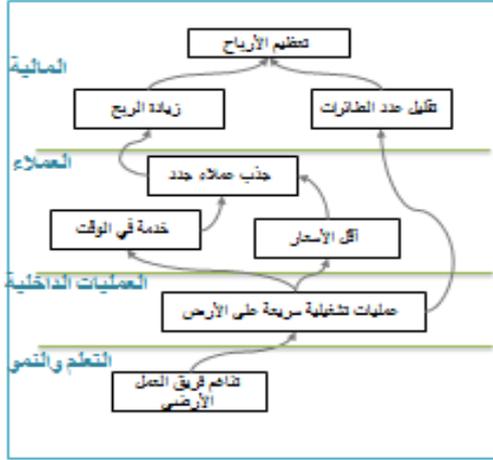
تكمل الأهداف المالية بمجموعة من الأهداف التشغيلية المتعلقة برضا العميل والعمليات الداخلية بالمنظمة، وكذلك أنشطة الابتكار والتطوير أو التحسين داخل المنظمة تسمح هذه القائمة للمديرين بالتعامل مع مجالات أعمالهم من منظور 4 جوانب رئيسية أو أربعة تساؤلات

- 1) كيف يرانا العميل؟ (منظور العميل).
- 2) ما هي الجوانب التي ينبغي أن نتفوق فيها؟ (منظور العمليات الداخلية).
- 3) كيف يمكننا الاستمرار في تحسين وتحقيق القيمة؟ (منظور الابتكار والتعلم)
- 4) كيف نبدا في أعين حملة الأسهم وأصحاب حقوق الملكية؟ (منظور الأهداف المالية).



المثال التالي يوضح إستراتيجية إحدى الشركات المتميزة ربحيا في قطاع يعتبر هامش الربح فيه قليل جدا:

لقد سعت Southwest Airlines غير إستراتيجيتها التي استغلال أصولها بشكل عالى ، حيث قلت الوقت الذي يقضيه الطيار والطائرة على الأرض ، لأنه الوقت الوحيد الذي لا تجني منه الشركة أي أرباح!



المعيار	الهدف	المؤشر	الهدف
زيادة فعالية دورة العمل الأرضية	٣٠ دقيقة	• وقت الطائرة على الأرض	تقليل الوقت
	٩٠ %	• نسبة الإقلاع في الوقت المحدد	التزم للعمليات الأرضية

إعداد: أيمن بكر

خامساً: تقييم المجالات الوظيفية بالمقارنة مع كبار المنافسين:

يعتمد هذا التقييم على إجراء مقارنة بين المنظمة و كبار منافسيها في عدة مجالات وظيفية رئيسية

مثلاً: (التنظيم و الإدارة – الإنتاج والعمليات والنواحي الفنية- التسويق - التمويل والمحاسبة – الموارد البشرية)

خطوات التطبيق:

- 1) حدد المجالات الوظيفية الرئيسية.
- 2) حدد العوامل الداخلية المنتظمة في كل مجال وظيفي على حده .
- 3) ضع مقياساً يعبر عن مدى تمثيل هذا العامل الداخلي لنقاط الضعف والقوة.
- 4) حدد درجة توافر هذا العامل بالمقارنة مع اكبر منافس للمنظمة (متوفر بدرجة أكبر أو متساوية أو أضعف من المنافس) في الوقت الحالي و مستقبلاً.
- 5) اجمع الدرجات التي حصلت عليها المنظمة من نقاط القوة والضعف.
- 6) اطرح الدرجة التي حصلت عليها المنظمة بشأن العناصر المكونة لنقاط الضعف من الدرجة التي حصلت عليها المنظمة من نقاط القوة لتحديد.

الفصل الخامس الاختيار الاستراتيجي

كيف يتم تحديد أفضل إستراتيجية ؟

هناك اعتباران هاما

الثاني

مقدرة الإستراتيجية على تحقيق
الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من
الموارد و بأقل قدر من الآثار
السلبية .

الأول

مقدرة الإستراتيجية المقترحة على
التعامل مع العوامل الإستراتيجية
التي يقدمها تحليل
الفرص/التحديات – جوانب القوة /
الضعف .

إعداد: يادور بكري

مفاهيم أساسية في تحليل محفظة الأعمال

- قطاع أعمال أو خط إنتاج، أو أي مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج و تسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة و خدمة مجموعة معينة من العملاء و التعامل مع عدد معين من المنافسين.
- تمثل أصغر وحدة داخل المنظمة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها .

مفهوم وحدة الأعمال
الإستراتيجية

- مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة، و التي تخدم كل منها سوق و منتج معين.

مفهوم محفظة الأعمال

- القطاعات السوقية المستهدفة من قبل وحدة الأعمال ، و لا بد من التحديد الدقيق للسوق الذي تتعامل فيه وحدة الأعمال الإستراتيجية حتى يمكن تحقيق الدقة في قياس نمو السوق .

مفهوم السوق الذي يتم
خدمته

إعداد: يادور بكري

الأدوات المستخدمة لاختيار الاستراتيجيات:

- مصفوفة الحصة \ النمو (مصفوفة جماعة بوسطن).
- مصفوفة جاذبية الصناعة \ قوة وحدة الأعمال (مصفوفة جنرال اليكتريك).
- مصفوفة جنرال اليكتريك \ ماكينزي.
- مصفوفة دورة حياة محفظة الأعمال.
- مصفوفة التهديدات \ الفرص – جوانب القوة \ الضعف (مصفوفة Swot).
- مصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي و التصرف (SPACE) .

مصفوفة الحصة/ النمو مصفوفة بوسطن:

يتم تقسيم وحدات الأعمال الاستراتيجية والتي تشكل محفظة الأعمال للمنظمة إلى 4 مجموعات فرعية يتم التصنيف على أساس متغيرين هما:

1. معدل نمو الأسواق التي تتنافس فيها وحدات الأعمال.
2. الحصة النسبية لها في الأسواق.

يعبر عن كل وحدة أعمال بدائرة داخل المصفوفة
تعبر مساحات الدوائر عن الأحجام النسبية لوحدات الأعمال

تتكون المصفوفة من أربع خلايا:

- 1) المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام. (علامات الاستفهام) Question Marks
- 2) المنتجات الساطعة. (النجوم) Star
- 3) المنتجات المدرة للنقدية. (البقرة الحلوب) Cash-cow
- 4) المنتجات المثيرة للقلق. (الكلاب) Dogs

يتم حساب بعدي المصفوفة كالاتي:

$$1. \text{ معدل نمو السوق أو الصناعة} = \frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق خلال الفترة الزمنية (ت)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق خلال الفترة الزمنية (ت-1)}}$$
$$2. \text{ الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات وحدة الأعمال بالمنظمة}}{\text{مبيعات أكبر منافس في السوق}}$$

إعداد: أيمن يحيى

خصائص أو ملامح خلايا مصفوفة الحصة / النمو

الخلية الأولى (الكلاب Dogs)

تعاني الوحدات من انخفاض حصة السوق النسبية و انخفاض معدل نمو السوق، وهذا يمثل موقفا لا تحسد عليه، فهي تعاني المخاطر المزدوجة المتمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها مزيد من التكاليف، و أيضا معدل نمو في السوق منخفض .

الخلية الثانية (علامات الاستفهام أو الطفل الحائر Question Marks)

تتصف وحدة الأعمال بانخفاض حصة السوق النسبية و ارتفاع معدل نمو السوق، ووضع هذه المنظمة مثير للتساؤل والاستفهام وهو ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في الوقت الذي يتسم في النشاط بالانتعاش والنمو.

الخلية الثالثة (النجوم Stars)

تتصف وحدة الأعمال بارتفاع نسبة الحصة السوقية وارتفاع معدل النمو . وتحتل مركز الريادة والقيادة بالنسبة للمنظمات الأخرى معدل النمو بالصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتج

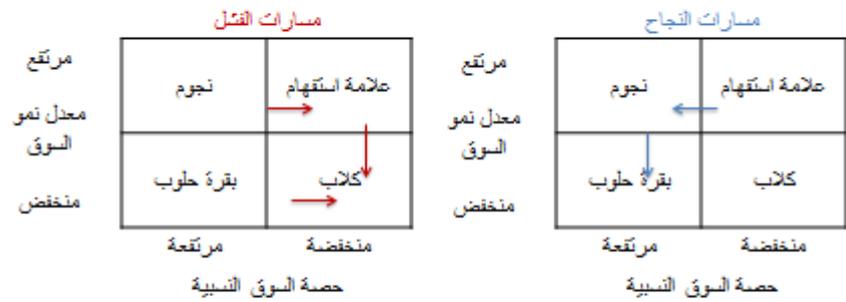
خلية الرابعة (البقرة الحلوب Cow Cash)

تتصف وحدة الأعمال بارتفاع حصة السوق النسبية و انخفاض معدل نمو السوق. أي أن حصة المنظمة بالنسبة لأكبر منافس عالية أي تتمتع بمركز الريادة أو القيادة ولكن النمو في النشاط أخذ في التدهور

والانحدار. مسارات النجاح أو الفشل في مصفوفة بوسطن



مسارات النجاح أو الفشل في مصفوفة بوسطن



قرارات الإبقاء على أو استبعاد وحدات الأعمال:

يعتمد على:

- الفرص المتاحة في السوق وقدرة الوحدة على استغلالها.
- الاحتياجات من التدفقات النقدية والموارد اللازمة النقدية.

(1) النجوم

معدل نمو السوق مرتفع – حصة سوق نسبية مرتفعة:
قرار إبقاء / استبعاد

يفضل الإبقاء

قرار استراتيجية حصة السوق

الحفاظ على الحصة السوقية متى؟

استراتيجية بناء الحصة

ج- حالة التدفق النقدية

توازن نقدي

وجود فائض نقدي حدي

أو عجز نقدي حدي

(2) البقرة الحلوب

معدل نمو السوق منخفض – حصة سوق نسبية مرتفعة:

قرار إبقاء / استبعاد

يفضل الإبقاء

قرار إستراتيجية حصة السوق

الحفاظ على الحصة السوقية

ج- حالة التدفق النقدية

في ظل زيادة التدفق النقدي الصافي ويصبح مصدراً رئيسياً للنقدية ويمكن استخدامه في:

تمويل النمو في وحدات الأعمال

تمويل عمليات البحوث والتطوير للمنظمة ككل

تمويل عمليات شراء وحدات أعمال جديدة

مواجهة الالتزامات المالية الأخرى.

(3) علامات الاستفهام

معدل نمو مرتفع - حصة السوق النسبية منخفضة:

قرار إبقاء / استبعاد

على أساس الميزة التنافسية

قرار استراتيجية حصة السوق

بناء الحصة السوقية للوحدات المقرر إبقائها

تصفية الحصة للوحدات المقرر استبعادها

ج- حالة التدفق النقدية

يمكن تمويل استراتيجيات البناء عن طريق الفائض النقدي المتحقق من وحدات الأعمال في خلية

البقرة الحلوب.

(4) الكلاب

معدل نمو السوق منخفض - حصة السوق النسبية منخفضة:

قرار إبقاء / استبعاد

قرار الاستبعاد له ما يبرره إلا أن تداخل الطلب و التكلفة مع مربعات أخرى قد يؤثر على قرار المنظمة للإبقاء على البعض.

قرار استراتيجية حصة السوق

انحسار السوق

ج- حالة التدفق النقدية

يمكن تحقيق فائض نقدي بسبب أن الاستثمار في عمليات التشغيل اليومية تكون في حدودها الدنيا.

القيود المفروضة على مصفوفة جماعة بوسطن:

- ✓ اختيار رموز وأسماء غير مقبولة لتصنيف وحدات الأعمال داخل المصفوفة.
- ✓ صعوبة تحديد وتعريف السوق بدقة.
- ✓ حصة السوق المرتفعة ليست العامل الوحيد للحكم على المركز التنافسي للشركة.
- ✓ صعوبة الحصول على معلومات عن حصة السوق ونمو السوق.
- ✓ حصة السوق المرتفعة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق ربح دائم.
- ✓ نمو السوق ليس العامل الوحيد للحكم على جاذبية الصناعة.
- ✓ تغفل أثر مشاركة الموارد بين وحدات الأعمال المختلفة داخل المصفوفة.

المضامين الاستراتيجية لمصفوفة الحصة - النمو

تصنيف وحدة الأعمال	إستراتيجية حصة السوق	ربحية وحدة الأعمال	الاستثمارات المطلوبة
١ - النجوم	الاحتفاظ بالحصة / زيادة الحصة	↑	↑
٢ - البقرة الحلوب	الاحتفاظ بالحصة	↑	↓
٣ - علامة الاستهتام	زيادة الحصة الانحسار	لا توجد / سلبية منخفضة / سلبية	مرتفعة جدا لا توجد
٤ - الكلاب	الانحسار	↓	لا توجد

إعداد: أيمن بكر

ثانياً: مصفوفة جاذبية الصناعة:

تعتمد على بعدين هما:

1. مدى جاذبية الصناعة التي تعمل في ظلها وحدة الأعمال
2. قوة وحدة الأعمال.

يتطلب تحديد وتقييم مجموعتين من العوامل:

الخارجية :

- حجم السوق
- معدل نمو السوق
- موسمية الطلب
- هيكل المنافسة
- قيود الدخول إلى السوق
- ربحية الصناعة
- القيود الحكومية
- التقنية
- التضخم
- مدى توافر العمالة

الداخلية :

- حصة السوق
- رجال البيع
- التسويق والتوزيع
- البحوث والتطوير
- خدمة العملاء
- التصنيع
- الموارد المالية
- الجودة
- الكفاءات الإدارية.

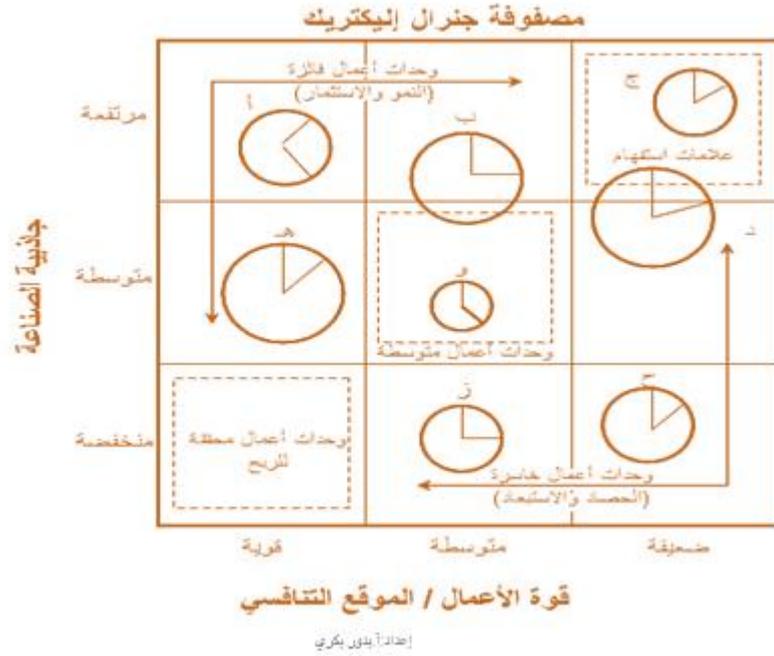
شكل مصفوفة جاذبية الصناعة :

بمجرد تحديد وتقييم موقف وحدة الأعمال بالنسبة للعوامل الخارجية والداخلية، فإنه يتم التعبير عن مدى الجاذبية الكلية للصناعة وجوانب قوة وحدة الأعمال

في شكل مصفوفة مكونة من تسع 9 خلايا،

ويتم استخدام 3 مستويات (منخفض - متوسط - مرتفع)

وذلك من أجل تصنيف كل من الجاذبية (الصناعة) وجوانب قوة وحدة الأعمال .



تقترح المصفوفة من البدائل الاستراتيجية أهمها:

النمو والاستثمار

(ثلاث خلايا الجانب الأيسر والأعلى من المصفوفة)

الحصاد والاستبعاد

(ثلاث خلايا في الجانب الأيمن والأسفل من المصفوفة)

الاختيارية

(الخلايا الثلاث الواقعة في قطر المصفوفة)

تعبر الدائرة عن حجم الصناعة. ومركزها عن درجات وحدة الأعمال لكل من جاذبية الصناعة وجوانب قوة وحدة الأعمال. وداخلها عن حصة وحدة الأعمال في السوق.

خطوات تطبيق مصفوفة جاذبية الصناعة:

تحديد عوامل مدى جاذبية الصناعة وعوامل قوة وحدة الأعمال.

وضع درجة تعبر عن مدى جاذبية الصناعة أو مدى قوة وحدة الأعمال لكل عامل من عوامل التقييم بحيث تتراوح من 1 – 5، حيث يشير الرقم (1) إلى أسوأ درجة، والرقم (5) إلى أفضل درجة

يتم إعطاء كل عامل من العوامل الخاصة بجاذبية الصناعة، وكذلك العوامل الخاصة بقوة وحدة الأعمال وزناً نسبياً يعبر عن مدى الأهمية النسبية لهذا العامل، بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

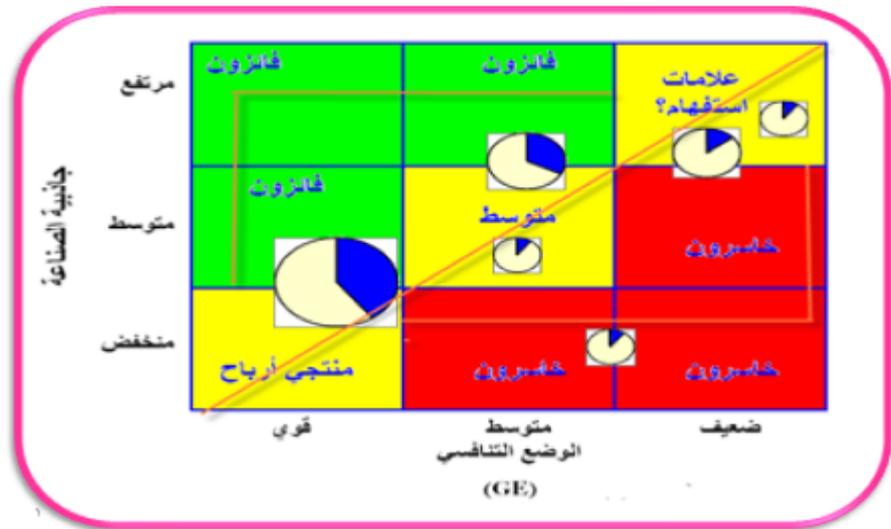
يتم تحديد الأوزان المرجحة لكل من عوامل: جاذبية الصناعة والموقف التنافسي لوحدة الأعمال من خلال ضرب الدرجة التي يحصل عليها العامل \times الوزن النسبي لهذا العامل.

تحديد الدرجة الكلية لجاذبية الصناعة والدرجة الكلية لقوة وحدة الأعمال من خلال:

جمع الأوزان المرجحة لعوامل جاذبية الصناعة يتم التوصل إلى متوسط مرجح واحد فقط يعبر عن الدرجة الكلية لمدى جاذبية الصناعة. وتتراوح الدرجة الكلية لجاذبية الصناعة بين 1 – 5

جمع الأوزان المرجحة لعوامل قوة وحدة الأعمال يتم التوصل إلى متوسط مرجح واحد فقط يعبر عن الدرجة الكلية لقوة وحدة الأعمال.

(6) يتم تمثيل درجة مدى جاذبية الصناعة على المحور العمودي ويتم تمثيل درجة قوة وحدة الأعمال على المحور الأفقي.. ونقطة التقاطع هي مركز الدائرة التي تمثل وحدة الأعمال داخل المصفوفة



الوحدات التي تقع في الخلايا ذات اللون الأخضر (G) ترضي استراتيجيات النمو والاستثمار.

الوحدات التي تقع في الخلايا ذات اللون الأصفر (Y) فهي تشير إلى التغيير في جاذبية الصناعة أو قوة الأعمال

الوحدات التي تقع في الخلايا ذات اللون الأحمر (R) لا تبقى طويلاً في الاستثمار حيث يتم التخلي عنها لضعف الأداء وارتفاع التكاليف.

ثالثاً: مصفوفة جنرال إلكتريك / ماكينزي:

تشبه هذه المصفوفة مصفوفة جنرال إلكتريك، إذ تعبر هذه المصفوفة عن نموذج مكون من تسع خلايا ويعتمد على محورين أفقي وعمودي.

المحور العمودي

هو جاذبية الصناعة في الأجل الطويل وينقسم إلى ثلاث مستويات/ مرتفعة - متوسطة - منخفضة

المحور الأفقي

هو الموقف التنافسي لوحدة الأعمال وينقسم إلى 3 مستويات هي/ ضعيف - متوسط - قوي

الاختلاف بين مصفوفة جنرال إلكتريك وبين مصفوفة جنرال إلكتريك / ماكينزي

اختلاف العناصر الداخلة في تحديد البعدين جاذبية الصناعة و المركز التنافسي لوحدة الأعمال. إن عوامل قوة المركز التنافسي لوحدة الأعمال تقاس بالمقارنة مع المنافسين في مصفوفة جنرال إلكتريك ماكينزي على العكس من مصفوفة جنرال إلكتريك .

خطوات تطبيق (مصفوفة جنرال إلكتريك / ماكينزي):

هي نفس خطوات تطبيق مصفوفة جنرال إلكتريك وهي:

- ✚ تحديد عوامل مدى جاذبية الصناعة.
- ✚ تحديد العوامل الخاصة بمدى قوة الأعمال (الموقف التنافسي لوحدة الأعمال).
- ✚ إعطاء درجة لكل عامل من عوامل جاذبية الصناعة بحيث تتراوح من 1-5، حيث يشير الرقم (1) إلى أسوأ درجة، والرقم (5) إلى أفضل درجة.
- ✚ إعطاء درجة لكل عامل من عوامل الموقف التنافسي لوحدة الأعمال، بحيث تتراوح من 1 - 5، حيث يشير الرقم (1) إلى أسوأ درجة، والرقم (5) إلى أفضل درجة.
- ✚ إعطاء كل عامل وزناً نسبياً يعبر عن أهميته.
- ✚ التوصل إلى الأوزان المرجحة لكل من العوامل.
- ✚ التوصل لمتوسط مرجح واحد يعبر عن الدرجة الكلية لمدى جاذبية الصناعة ومتوسط مرجح واحد يعبر عن الدرجة الكلية للموقف التنافسي للوحدة
- ✚ يتم استخدام هاتين الدرجتين باعتبارهما إحداثي المحورين ويعبر عن وحدة الأعمال بدائرة مساحتها تعبر عن الحجم الكلي والجزء المظلل يعبر عن الحصة السوقية للوحدة.

رابعاً: مصفوفة دورة حياة محافظ الأعمال (Life Cycle Matrix)

يتم تحديد أماكن وحدات الأعمال داخل مصفوفة مكونة من (15) خلية ويهدف تحديد موقع كل وحدة من وحدات الأعمال (محفظة الأعمال)

وفقاً لمحورين هما:

المحور الأفقي

يمثل الموقف التنافسي لوحدات الأعمال (قوي - متوسط - ضعيف).

المحور العمودي

يمثل دورة حياة المنتج بداية من مرحلة التقديم الأولى في أعلى المحور العمودي وانتهاء بمرحلة الركود والتدهور في أسفل المحور العمودي.

مصفوفة التهديدات/ الفرص – جوانب الضعف / القوة مصفوفة SWOT:

عبارة عن أداة لتقييم البيئة الخارجية وذلك لتحديد

1. الفرص (O - Opportunities)

2. التهديدات (Threats - T) التي تواجهها المنظمة في البيئة الخارجية،

ولتقييم البيئة الداخلية من خلال تحليل

جوانب القوة (Strengths-S)

جوانب الضعف ((Weakness-W) في المنظمة أو المشروع .

مكونات مصفوفة SWAT تعتمد على تحليل مجموعتين من العوامل هما:

البيئة الخارجية : التهديدات والفرص .

البيئة الداخلية : جوانب الضعف و جوانب القوة .

الاستراتيجيات المتبعة :

تشير مصفوفة (SWOT) إلى توفر أربع خلايا واستراتيجيات هي:

استراتيجية تعظيم جوانب القوة – تعظيم الفرص

استراتيجية تدنية جوانب الضعف – تعظيم الفرص

استراتيجية تعظيم جوانب القوة – تدنية التهديدات

استراتيجية تدنية جوانب الضعف – تدنية التهديدات

مصفوفة SWOT

العوامل الداخلية العوامل الخارجية	جوانب القوة (S) (قائمة يد ٥ - ١٠ جوانب قوة)	جوانب الضعف (W) (قائمة يد ٥ - ١٠ جوانب ضعف)
الفرص (O) (قائمة يد ٥ - ١٠ فرص خارجية)	إستراتيجيات (SO) إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى استقلال جوانب القوة في سبيل تحقيق ميزة من الفرص. تعظيم الفرص - تعظيم جوانب القوة	إستراتيجيات (WO) إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى تحقيق ميزة من الفرص من خلال التغلب على جوانب الضعف. تعظيم الفرص - تدني جوانب الضعف
التحديات (T) (قائمة يد ٥ - ١٠ تحديات خارجية)	إستراتيجيات (ST) إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى استخدام جوانب القوة لتجنب التحديات. تدني التحديات - تعظيم جوانب القوة	إستراتيجيات (WT) إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى تدني جوانب الضعف لتجنب التحديات. تدني التحديات - تدني جوانب الضعف

إعداد: أيمن بكر

مصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي والتصرف (SPACE)

أطلق عليها مصفوفة (SPACE) اختصار لخمس كلمات وهي.

(Strategic position and action evaluation)

وذلك لتحديد البدائل الاستراتيجية بناء على نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتعرض النتائج على شكل مصفوفة مكونة من محورين عمودي وأفقي.

شكل المصفوفة :

هي عبارة عن إطار مكون من أربعة أجزاء يشير إلى أربعة استراتيجيات وهي:

(1) هجومية،

(2) محافظة،

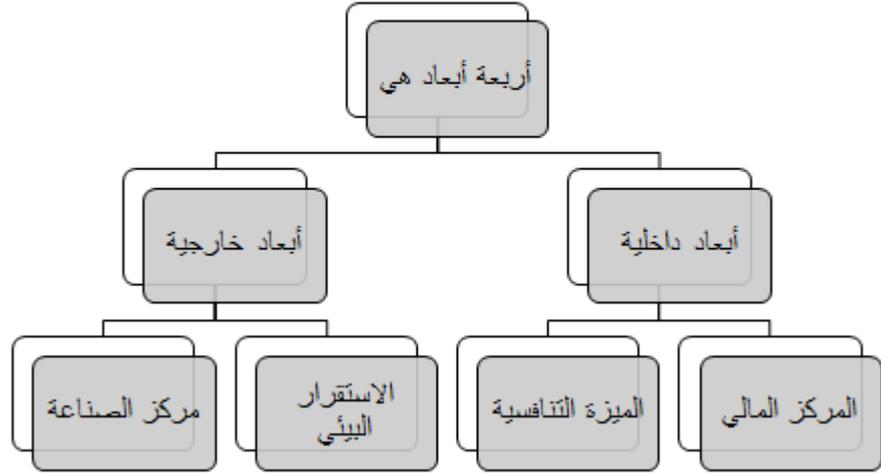
(3) دفاعية،

(4) تنافسية

تتبعها المنظمة وفقا لموقعها في المصفوفة.

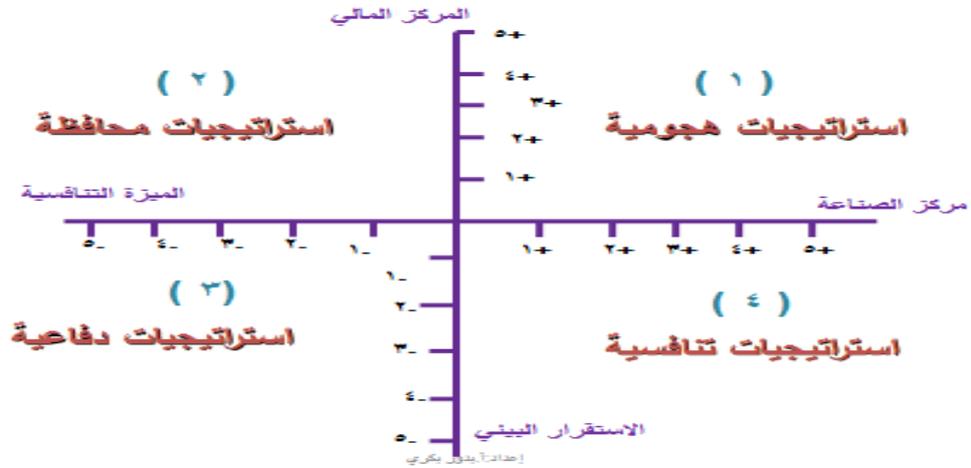
ويتكون المحورين العمودي والأفقي من أربعة أبعاد داخلية وخارجية كالتالي

الأبعاد المستخدمة في تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف



١

إعداد: أيمن بكر



١

إعداد: أيمن بكر

من أجل إعداد مصفوفة (SPACE)، هناك عدة خطوات يمكن إجمالها على النحو التالي:

1- اختيار مجموعة من المتغيرات لكل بعد من الأبعاد الأربعة.

2- تخصيص قيمة رقمية للمتغيرات.

3- حساب درجة متوسطة لكل من الأبعاد

4- حساب قيمة س و ص.

5- تمثيل س و ص على المحورين.

6- تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة على المصفوفة.

7- تحديد نوع الاستراتيجيات المناسبة لها.

تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة:

الوضع المتحفظ

تكون المنظمة أو حدة الأعمال ذو مركز مالي قوي، و ليس لديها ميزة تنافسية ملموسة أو ملحوظة عن منافسيها، وتعمل في ظل بيئة مستقرة، وتتمتع بمركز متوسط أو ضعيف داخل الصناعة.

الوضع الهجومي

تكون المنظمة أو حده الأعمال ذو مركز مالي قوي وتعمل في صناعة قوية، وفي ظل بيئة خارجية مستقرة وتتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها.

الوضع التنافسي:

تعمل المنظمة أو حده الأعمال داخل صناعة جذابة وبيئة غير مستقرة، وتتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها، وتكمن نقطة الضعف الأساسية في ضعف المركز المالي والذي قد يمنعها أو يحد من قدرتها على التوسع أو التنافس بشكل هجومي.

الوضع الدفاعي:

يمثل وضعاً أو موقفاً سلبياً حيث يكون المركز المالي للمنظمة أو حده الأعمال ضعيفاً وتعمل داخل صناعة ضعيفة وبيئة خارجية غير مستقرة، ولا تتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها.

الفصل السادس

الاستراتيجيات الكلية للمنظمة

أولاً: الاستراتيجيات الكلية في إطار السوق المحلي

1- استراتيجية الانكماش:

استراتيجية تقليص النشاط
استراتيجية البيع الجزئي أو التخلص
استراتيجية التصفية

2- استراتيجيات النمو والتوسع :

استراتيجية النمو المتمركز، تنمية السوق ، تنمية المنتج ، الابتكار ، التكامل الأفقي ،
التكامل الراسي او العمودي ، المشروعات المشتركة ، التنويع المترابط ، غير المترابط

3- استراتيجية الاستقرار :

استراتيجية النمو المتمركز .

يقصد بها التركيز على منتج واحد أو خط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد، بحيث تضع المنظمة كل طاقاتها وإمكاناتها ومواردها المختلفة لخدمة هذا القطاع.

مثال هو قيام إحدى الشركات العالمية Wrigley بإنتاج اللبان

أو العلكة وإتباع هذه الاستراتيجية الكلية بنجاح لمدة تزيد عن 100 عاماً.

استراتيجية تنمية السوق :

إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي في أسواق المنظمة داخليا وخارجيا ولكن لبيع نفس منتجاتها.. ويعد حقوق الامتياز مدخلا شائعا لاستراتيجية تنمية السوق.

استراتيجية تنمية المنتج :

وهي تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة ويمكن بيعها في الأسواق الحالية و بنفس منافذ التوزيع.

استراتيجية الابتكار :

يقصد بها تقديم منتجات جديدة و متفوقة عن المنتجات الحالية المتقدمة.

استراتيجية التكامل الأفقي :

هو اتجاه الشركة لزيادة طاقاتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي من خلال إنشاء وحدات إنتاجية جديدة داخل الشركة أو شركات أخرى من نفس نوع النشاط لزيادة حصتها وإيراداتها

استراتيجية التكامل الراسي والأفقي :

هو اتجاه الشركة إلى تصنيع مراحل سابقة أو لاحقة لإنتاجها وينقسم التكامل الراسي إلى **نوعين:**

1-تكامل رأسي خلفي

2-تكامل رأسي أمامي

استراتيجية التكامل الراسي الخلفي :

ويقصد به اتجاه المنظمة إلى تصنيع مراحل سابقة لأنشطتها الحالية، أي إنتاج مداخلاتها من خلال إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمداخلاتها، وذلك رغبة في السيطرة على احتياجاتها بما يمكنها من التحكم في الجودة والمواعيد.

استراتيجية التكامل الراسي الامامي :

عندما تلجأ المنشأة إلى تصنيع المراحل التي تلي إنتاج السلعة، أي تتجه نحو المستهلك، كأن تلجأ لتوزيع سلعتها بفتح منافذ توزيع خاصة بها بدلا من الاعتماد على جهات خارجية تقوم بالتوزيع.

استراتيجية المشروعات المشتركة :

تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع منظمة أخرى، بغرض تقديم منتج جديد أو الدخول إلى أسواق جديدة، وقد ينتج عنها نشأة شركة جديدة مستقلة عن الشركات المنشأة لها.

استراتيجية التنوع المترابط :

يقصد بها دخول المنظمة في مجالات أعمال جديدة تكون مترابطة ومتوافقة مع مجال الأعمال الرئيسي لها من حيث التكنولوجي ، الأسواق أو المنتجات.

استراتيجية التنوع غير مترابط :

يقصد بها دخول المنظمة في مجالات أعمال جديدة غير مترابطة ولا علاقة لها بالمنتج الحالي، فهو ببساطة يعني الدخول في صناعة جديدة.

استراتيجية تقليص النشاط :

مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال إتباع أساليب متنوعة لتخفيض التكلفة. في ظل ظروف الكساد ، تتجه معظم الشركات إلى إتباع هذه الاستراتيجية الكلية وعلى الأقل لفترة معينة

استراتيجية البيع الجزئي أو التخلص :

بيع أو إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة أو وحدة أعمال ويترتب على ذلك استبعادها من محفظة أعمال المنظمة.

استراتيجية التصفية :

يقصد بها بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها . أي انتهاء أعمال الشركة، ومرحلة التصفية يمكن أن تتعرض لها أي شركة سواء كبيرة أو صغيرة .

الاستراتيجيات المختلطة :

- يمكن للمنظمة الاستعانة بأكثر من استراتيجية في نفس الوقت
- فيمكنها أن تستخدم استراتيجية تقليص النشاط وتخفيض حجم العمليات لتحسين الأداء في بعض وحداتها وحتى تتمكن من تحقيق أرباح أكثر فإنها تبدأ في استخدام أحد استراتيجيات التوسع
- كما أنها يمكنها أن تستخدم أكثر من استراتيجية في نفس الوقت وهذا يحدث عادة بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الكبير والتي تتعدد منتجاتها وأسواقها.

استراتيجيات الاستثمار :

تشير استراتيجية الاستثمار إلى كمية ونوعية الموارد- البشرية والمالية- التي يجب استثمارها حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية.

اختيار استراتيجية الاستثمار :

لاختيار استراتيجية الاستثمار، فهناك عاملين حرجين وهما: مدى قوة المركز التنافسي للمنظمة في السوق، ومرحلة دورة حياة الصناعة التي تنافس في ظلها المنظمة. استراتيجيات التنافس العامة:، استراتيجيات التميز ، التكلفة الأقل ، التركيز.

اختيار استراتيجية الاستثمار :

لاختيار استراتيجية الاستثمار، فهناك عاملين حرجين وهما

- 1) مدى قوة المركز التنافسي للمنظمة في السوق
- 2) مرحلة دورة حياة الصناعة التي تنافس في ظلها المنظمة

الموقف التنافسي للشركة :

هناك اعتبارين لتحديد مدى قوة الموقف التنافسي النسبي للمنظمة في السوق، وهما :

1. حجم حصة الشركة في السوق
2. مدى تميز الشركة في مجالات معينة

حجم حصة المنظمة في السوق

كلما كانت حصة الشركة من السوق أكبر، كلما كان موقفها التنافسي أقوى وكلما زادت العوائد المحتملة من الاستثمار مستقبلاً.

مدى تميز الشركة في مجالات معينة

هو مدى انفراد الشركة بمجالات تميز معينة، ففي حالة صعوبة تقليد أنشطة البحوث والتطوير التي تقوم بها المنظمة وكذلك مهارات التصنيع والتسويق لديها ومعرفتها بجماعات مستهلكين معينة أو سمعتها أو اسم العلامة، فإن الموقف التنافسي النسبي للشركة يصبح أفضل وأقوى ومن ثم تزداد العوائد المتحصل عليها من استراتيجية التنافس المتبعة.

مرحلة دورة حياة الصناعة

Stage of the industry life cycle)

تمثل مرحلة دورة الحياة التي تمر بها الصناعة العامل الرئيسي الثاني والمؤثر في مدى جاذبية الاستثمار. فكل مرحلة من مراحل دورة حياة الصناعة تعبر عن ظروف بيئية معينة وفرص وتهديدات مختلفة.

اختيار استراتيجية الاستثمار:

يتم تقسيم هذه الاستراتيجيات وفق مراحل دورة حياة الصناعة إلى المجموعات التالية:

1- إستراتيجيات مرحلة النمو الأولى (التقديم)

2- استراتيجيات مرحلة النمو

3- إستراتيجيات مرحلة التشبع

4- إستراتيجيات مرحلة الركود

5- إستراتيجيات مرحلة التدهور

استراتيجيات مرحلة النمو الأولى (التقديم)

في هذه المرحلة تكون مبيعات المنتج منخفضة ولذا فإن استراتيجية بناء الحصة إحدى استراتيجيات الاستثمار الملائمة في ظل مستوى وحدة الأعمال وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة تمكن من جذب المستهلكين يتطلب بناء جوانب التميز توافر قدر كبير من رأس المال، إذا نجحت الشركة بجذب الموارد المطلوبة لبناء جانب التميز.. فإنها ستكون في مركز تنافسي أفضل. إذا فشلت يجذب الموارد المطلوبة فلن يكون أمامها سوى الخروج من الصناعة وللحد من حجم خسائرها

استراتيجيات مرحلة النمو :

تواجه الشركة في ظل مرحلة النمو، ضرورة تقوية مركزها التنافسي ولذا الاستراتيجية الملائمة للاستثمار هي استراتيجية النمو تتميز هذه المرحلة بدخول منافسين جدد إلى السوق. يجب على الشركات، في مرحلة النمو، أن تحاول تدعيم قطاعاتها السوقية الحالية والدخول في قطاعات جديدة لزيادة حصتها السوقية. تتبنى الشركات ذات الموقف التنافسي الضعيف، في ظل هذه المرحلة، استراتيجية تركز السوق وذلك لتدعيم مركزها التنافسي. وذلك لتخفيض احتياجاتها لرأس المال. لن يكون هناك مفر من الخروج من السوق إذا كان موقف الشركة ضعيف جداً.

استراتيجيات مرحلة الركود:

تتسم مرحلة الركود الطفيف بالزيادة البطيئة في الطلب وزيادة شدة منافسة الأسعار، وتلك المنافسة المنصبة على خصائص المنتج. تحاول الشركات المتمتعة بمراكز تنافسية قوية الاحتفاظ بحصتها السوقية أو زيادتها على الرغم من المنافسة الحادة التي تواجهها عن طريق جذب المستهلكين من الشركات الضعيفة والتي تكون على حافة الخروج من السوق. أما تلك الشركات ذات الموقف التنافسي الضعيف فإنها تتجه نحو الخروج من السوق، فتتبنى استراتيجية الحصاد - التصفية التدريجية - أو استراتيجية التصفية الكلية.

استراتيجيات مرحلة التشبع :

تتسم مرحلة التشبع بانخفاض معدل نمو السوق، وتزداد حدة المنافسة وشدتها ويزيد معدل التغيير التكنولوجي وتنخفض حواجز الدخول، ولذا تظهر الحاجة في هذه المرحلة للاستمرار في الاستثمار بكثافة للاحتفاظ بالميزة التنافسية للمنظمة والدفاع عن موقفها التنافسي. أما الشركات التي تتصف بموقف تنافسي ضعيف في مرحلة التشبع، فإنها تتجه إلى استراتيجيات التدهور التي سنعرض لها لاحقاً.

استراتيجيات مرحلة التشبع :

في هذه المرحلة ينخفض الطلب على المنتج انخفاضاً شديداً. ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها المنافسة الأجنبية والتي يترتب عليها أن تفقد المنظمة بعض أو كل جوانب تميزها نظراً لما يتمتع به المنافسون الجدد من تكنولوجيات حديثة وأكثر كفاءة.. الاستراتيجيات يمكن للشركة إتباعها أهمها :

1- إستراتيجية تركز السوق

2- إستراتيجية تخفيض الأصول

3- إستراتيجيات التصويب أو إعادة التوجه

4- إستراتيجية التصفية والاستبعاد

استراتيجية تركز السوق :

تحاول الشركات توحيد الاختيارات الخاصة بمنتجاتها وأسواقها :
 أن تضيق عمق واتساع خط إنتاجها،
 الخروج من القطاعات الحدية من السوق.
 تعيد توظيف استثماراتها بطريق أكثر كفاءة مما يحسن موقفها التنافسي.
 حصر أنشطتها في خدمة وإشباع حاجات قطاع محدود من المستهلكين قد يسمح لها باستخدام
 استراتيجية التركيز بما يمكنها من البقاء في مرحلة التدهور.

استراتيجية تخفيض الاصول :

في ظل هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بتخفيض استثماراتها،
 ويطلق على هذه المدخل أحياناً "استراتيجية الحصاد" حيث تعني تخفيض الشركة لأصولها
 المستخدمة في وحدة الأعمال لأقل حد ممكن وقيامها بجمع (حصاد) للأرباح الحالية.
 ومن الواضح أن إتباع هذه الاستراتيجية ينتهي بالشركة إلى الخروج من الصناعة بمجرد
 حصادها لكل العوائد الممكن الحصول عليها.

استراتيجيات التصويب او اعادة التوجيه :

تتبع هذه الاستراتيجيات في أي مرحلة من مراحل دورة الحياة من جانب المنظمات ذات الموقف
 التنافسي الضعيف. ويتم تصويب وإعادة تعديل مسار الشركة في ظل حالتين:
 الحالة الأولى: إعادة توظيف موارد المنظمة وتغيير استراتيجيتها في التنافس.
 الحالة الثانية: التنفيذ غير الصحيح للاستراتيجية

استراتيجية التصفية او الاستبعاد :

في حالة عدم إمكانية تطبيق استراتيجية التصويب، فإن المنظمة تلجأ إلى أحد بديلين وهما
 التصفية أو الاستبعاد. وكما يشير المصطلحين فإن الشركة تتجه إلى الخروج من الصناعة وذلك
 إما بتصفية أصولها أو ببيع النشاط ككل.

ثالثاً: استراتيجيات المزج بين منظمات الأعمال

للمزج بين الشركات (Business combination)، فهناك عدة أشكال ومن أهمها

1-الاستحواذ 2-الاستيلاء العدائي



الاستحواذ:

يقصد بالاستحواذ أو الاقتناء الحصول على الشيء عن طريق الشراء أو عمليات المبادلة. ويوجد طرفان في عملية الاستحواذ وهما:

1- الشركة الحائزة 2 - الشركة المستحوذ عليها

أنواع الاستحواذ:

هناك نوعان من الاستحواذ وهما: 1-الدمج 2-التملك

الاستحواذ عن طريق الدمج :

ينقسم إلى نوعين وهما : 1-الاتحاد 2- الاندماج التطوعي

الاتحاد :

يعتبر نوعاً من الاستحواذ ويطلق عليه مسمى الاتحاد القانوني

يعرف بأنه المزج بين شركتين أو أكثر وفقاً لقانون الشركات بالدولة، وعن طريق حل أو إنهاء الشركات القائمة وتكوين منشأة واحدة جديدة تشمل كل الشركات المتوحدّة معاً،

تصبح الشركة الجديدة هي الباقية على قيد الحياة. ويتطلب هذا النوع من الاتحاد موافقة كل من مجالس إدارات وحملة أسهم الشركات المتوحدّة معاً.

الاندماج التطوعي :

في ظل هذه الطريقة تفنى شركة أو أكثر في شركة أخرى قائمة، وبمعنى أن إحدى الشركات تظل موجودة وتبتلع بقية الشركات الأخرى،

تصبح الشركة الناتجة مالكة لكل الأصول، وحدات الأعمال، والخصوم الخاصة بالشركة المندمجة ويكون لحملة أسهم الشركة المختفية حقوق ملكية في الشركة الجديدة.

يتطلب هذا الاندماج موافقة كل من مجالس إدارات وحملة الأسهم بالشركتين على عملية الاندماج

مثال على الاندماج التطوعي

دمج الشركة العربية في الشركة الأهلية ومن ثم تكوين الشركة الأهلية المتحدة.



الاستحواذ عن طريق التملك :

الاستحواذ عن طريق التملك، يمكن تقسيمه إلى نوعين وهما: 1-الشراء 2-السيطرة والتحكم

1-الشراء

يعني قيام شركة ما بشراء شركة أخرى بالكامل، ويتم استيعابها بالكامل من جانب الشركة الحائزة حيث تعتبرها كوحدة تشغيلية أو قطاع أعمال تابع لها. ويتم الشراء عن طريق شراء أصول شركة أخرى أو شراء أسهم.

2-السيطرة والتحكم

يعني قيام شركة ما بالسيطرة على شركة أخرى عن طريق تملك جزء من رأسمالها.

ثانياً : الاستيلاء العدائي:

يحدث الاستيلاء العدائي على شركة أخرى ضد رغبة إدارتها بسبب عدم الموافقة على السعر أو للمحافظة على استقلاليتها.

وتقوم إدارة الشركة المغيرة بتقديم عرضها للشراء مباشرة إلى مساهمي الشركة المستهدفة، ويطلب في هذا العرض شراء أسهمهم مقابل سعر من خلال عرض :

(أ) عرض الشراء النقدي.

(ب) عرض مبادلة مسجل

حيث يقدم المشتري عرضه للاستحواذ على الشركة المستهدفة من خلال مبادلة الأسهم أو ضمانات أخرى في شكل غير نقدي.

انواع الاندماجات :

يمكن تصنيف الاندماج بشكل عام وموجز إلى ثلاثة أنواع هي:

الاندماج الأفقي

هو اندماج يتم بين شركتين أو أكثر تعملان في نفس نوع مجال الأعمال (يشبه التكامل الأفقي) .

الاندماج الرأسي

هو اندماج يتم بين شركتين أو أكثر تعملان في أنشطة متكاملة عمودياً (يشبه التكامل الرأسي) أي مع شركة تصنع مدخلات الشركة ويعتبر هذا اندماج رأسي خلفي أو مع منافذ توزيع الشركة ويعتبر هذا تكامل رأسي أمامي.

الاندماج المختلط

هو اندماج بين شركتين تعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها

فوائد دمج او مزج الشركات :

وفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير. زيادة السيطرة على العمليات.
الوفورات الضريبية. الطاقة الكبيرة على الاقتراض.
تطوير الكفاءة الإدارية . تنويع وتخفيض المخاطر.

عيوب مزج او دمج الشركات :

مصاريف عملية الدمج. طول إجراءات الدمج. مشاكل الحجم الكبير.

رابعاً: استراتيجيات دخول الأسواق لعالمية:

يوجد ستة استراتيجيات مختلفة للدخول في الأسواق العالمية هي

- 1- إستراتيجية التصدير
- 2- إستراتيجية التراخيص
- 3- حق الامتياز
- 4- التحالفات الاستراتيجية العالمية
- 5- إنشاء فروع مملوكة بالكامل للمنظمة
- 6- المشروعات المشتركة

استراتيجية التصدير :

تبدأ معظم المنظمات الصناعية في توسعها نحو الأسواق العالمية من خلال التصدير ثم التحول بعد ذلك إلى أحد الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبي الخارجي.

مزاياه:

- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيضة.
- يتفق التصدير مع استراتيجية العالمية.

عيوبه:

- ا- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج بالخارج
- ب- في حالة تكاليف النقل المرتفعة، تصبح استراتيجية التصدير غير اقتصادية، وبصفة خاصة في حالة المنتجات كبيرة الحجم
- ج- حواجز التعريف الجمركية التي قد تفرضها الدولة المضيفة يمكن أن تجعل استراتيجية التصدير غير اقتصادية
- د- ليس هناك ما يضمن قيام الوكيل الأجنبي بالعمل لصالح المنظمة في توزيع منتجاتها

استراتيجية التراخيص:

هي منح حقوق تصنيع منتج المنظمة لشركة أخرى في دولة أخرى مضيضة نظير أتعاب متفق عليها، وعادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية تحتسب على أساس عدد الوحدات المباعة.

مزايا استراتيجية التراخيص

- (أ) لا تتحمل الشركة المانحة للتراخيص أية تكاليف أو مخاطر مرتبطة بفتح سوق خارجي حيث تتحمل الشركة المرخص لها بكل رأس المال اللازم لاستمرار عمليات التشغيل داخل الدولة.
- (ب) تعتبر التراخيص بديل جذاباً للمنظمات التي ينقصها رأس المال أو ليس لها أي استعداد لاستثمار موارد مالية كبيرة في سوق أجنبي غير مألوف أو معرض للاضطراب السياسي أو تكون الحكومة في السوق المستهدفة تضع قيوداً أو شروطاً على الاستثمار الأجنبي المباشر.

عيوب استراتيجية التراخيص

- (أ) لا تحقق التراخيص رقابة محكمة على وظائف التصنيع، التسويق، والوظائف الاستراتيجية في الدول الأجنبية.
- (ب) عندما تقوم المنظمة بترخيص معرفتها التكنولوجية لشركات أجنبية، سرعان ما تفقد المنظمة سيطرتها عليها.

حق الامتياز:

- في حالة حق الامتياز تقوم الشركة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حق استخدام اسم الشركة مانحة الامتياز وعلامتها التجارية. وذلك مقابل مبلغ إجمالي من المال وحصّة من أرباح الممتنع بحق الامتياز. الاختلاف بين التراخيص وحق الامتياز يشبه حق الامتياز التراخيص في العديد من الجوانب. إلا أنه عادة ما يتم إتباع التراخيص أساساً من قبل الشركات الصناعية، إلا أن حق الامتياز يستخدم كاستراتيجية من قبل شركات الخدمات.

وهنا شركات خدمية عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز

المثال / مطاعم (McDonald,s) وفنادق هلتون (Hilton).

إلا أن الممتنع بحق الامتياز يلتزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أدائه لمجال الأعمال على العكس من اتفاقيات التراخيص.

استراتيجية المشروعات المشتركة :

تعتبر المشروعات المشتركة من الطرق الشائعة الاستخدام للدخول في أسواق جديدة، وهي تكون كالمشاركة بين شركات داخل البلد الواحد التي ذكرناها سابقاً، ولكن هنا تكون المشاركة مع شركات أجنبية في الدول المضيفة، وينتج عنها نشأة شركة جديدة مستقلة عن الشركات المنشأة لها لتحقيق أهداف معينة.

مزايا المشروعات المشتركة

- أ- الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بظروف التنافس في الدولة المضيفة- الثقافة- اللغة- النظم السياسية ونظم الأعمال
- ب- مشاركة تكاليف ومخاطر الدخول إلى السوق الأجنبي مع الشريك المحلي.
- ج- الاعتبارات السياسية للدول المضيفة، تجعل المشروعات المشتركة الطريق الوحيد للدخول إلى السوق

عيوب المشروعات المشتركة

- 1- فقدان الشركة السيطرة على معرفتها التكنولوجية كما هو الحال في التراخيص
- 2- لا تحقق المشروعات المشتركة للشركة إمكانية الرقابة المحكمة على الفروع المختلفة التي قد تحتاج إليها المنظمة فيما بعد إذا رغبت بإتباع استراتيجية العالمية.

استراتيجية "إنشاء فروع مملوكة بالكامل للمنظمة في الدولة المضيفة"
عبارة عن - إنشاء فرع مملوك بالكامل بصفة عامة في الدولة المضيفة.

مزايا إنشاء فروع مملوكة بالكامل للمنظمة

- 1- في حالة اعتماد الميزة التنافسية للشركة على التفوق التكنولوجي، فيفضل استخدام هذه الاستراتيجية لأنها تخفض من الخطر المرتبط بفقد السيطرة على هذا المجال من التفوق.
 - 2- تحقق هذه الاستراتيجية نوعاً من الرقابة المحكمة على عملياتها في مختلف الدول.
- عيوب إنشاء فروع مملوكة بالكامل للمنظمة**
- تعتبر من أكثر الاستراتيجيات تكلفة للوصول إلى السوق الخارجي، ففي ظل هذه الاستراتيجية تتحمل الشركة كل التكاليف والمخاطر المرتبطة بأداء عملياتها خارج حدود الدولة.

التحالفات الاستراتيجية العالمية:

تشير إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين. حيث تتفق شركتان على التعاون بشأن مشكلة معينة (وليكن تقديم منتجاً جديداً).

مثال :- التحالفات في الصناعات العالمية الأخرى

هو التعاون بين شركة بوينج واتحاد مكون من عدة شركات يابانية لتصنيع الطائرة النفاثة 767

مزايا التحالفات الاستراتيجية

- (أ) تحقق المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمخاطر العالية والمرتبطة بتقديم منتج جديد أو دخول أسواق خارجية جديدة.
- (ب) تعتبر وسيلة لتجميع مهارات وأصول مكملة لبعضها لا تستطيع أي شركة توفيرها بمفردها.
- (ج) تعطي للمنافسين فرصة تعلم تكنولوجيا جديد ومقدرة على الوصول إلى الأسواق بتكلفة أقل.

الفصل السابع :

الاستراتيجيات العامة للتنافس

تعريف استراتيجية التنافس

(مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين)

مكونات استراتيجية التنافس :

1- طريقة التنافس

استراتيجية المنتج الموقع ،التسعير التوزيع التصنيع

2- ميدان التنافس

ميدان التنافس

الاسواق او المنافسين

3- اساس التنافس

يجمع الاصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر اساس الميزة التنافسية المتواصلة والاداء في الاجل الطويل

على ماذا يعتمد الميزة التنافسية:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الاصول والمهارات التي تحوزها المنظمة

الاصل :

ما تحوزه المنظمة مثل اسم العلامة او الولاء للعلامة او الموقع ويتصف بالتميز عن المنافسين

المهارة :

عنصر ما تقوم المنظمة بادائه بشكل افضل من المنافسين مثل الاعلان او التصنيع بكفاءة او جودة عالية



المزايا التنافسية المتواصلة لعدد من الشركات العالمية:

- السمعة الطيبة من حيث الجودة / خدمة المستهلك - إنتاج بتكلفة اقل .
- إدارة جيدة / موارد مالية - اتساع خط الإنتاج .
- قاعدة واسعة من المستهلكين / خصائص المنتج / التمييز
- مواقع التوزيع / علاقات جيدة مع الموزع .
- سعر منخفض / تخطيط قصير الأجل - حصة السوق .
- قوة بيع على درجة عالية من الكفاءة / ابتكار مستمر في الإنتاج .
- مهارات تسويقية / إعلان فعال - الموقع - روح المغامرة / المبادرة

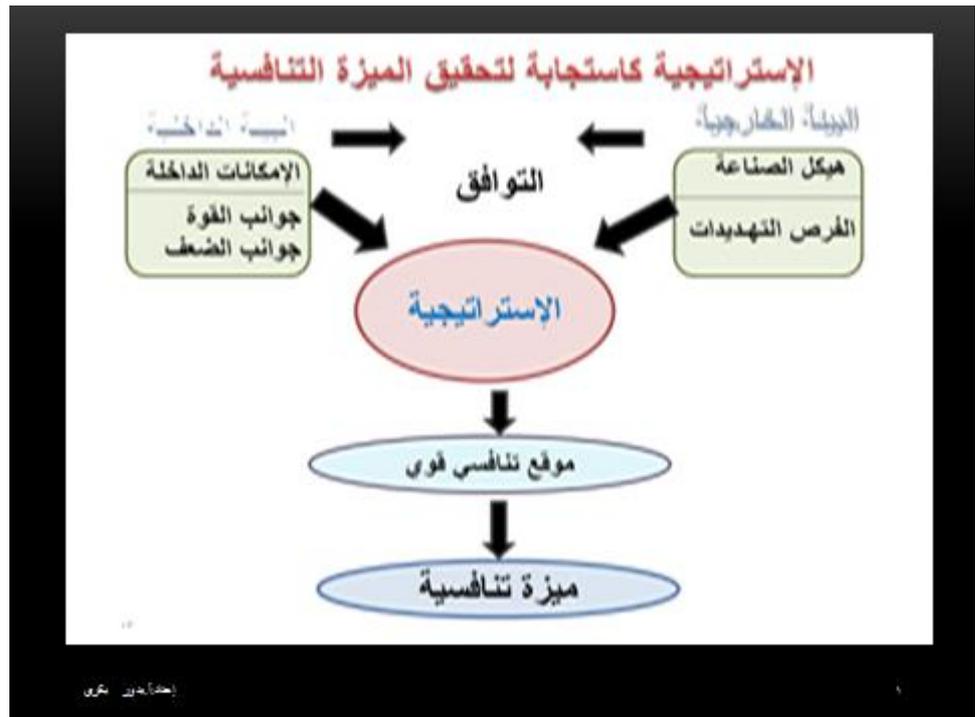
استراتيجيات التنافس :

من منظور (مايكل بورتر) يعد تحقيق ميزة تنافسية متواصلة و طويلة الأجل عن منافس الشركة في كل مجال من مجالات الأعمال ، هو المحك و المحور الرئيسي للاستراتيجية .

كيف يتم تحقيق الميزة التنافسية؟

ويتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال أحداث التوافق بين كل من العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) والعوامل الداخلية (جوانب القوة والضعف) التي تؤثر في المنظمة.

حيث تقوم استراتيجية التنافس من جانب المنظمة باستغلال جوانب القوة ومجالات التميز لديها في سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن تحقيق ميزة تنافسية .



الاستراتيجية في ظل مستوى وحدة الأعمال:

تعد استراتيجيات التنافس من أهم الاستراتيجيات في ظل مستوى وحدة الأعمال
تتخذ نفس خطوات إعداد الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ماعدا يتم التركيز على وحدة أعمال واحدة

الاستراتيجيات العامة للتنافس:

قدم بورتر ثلاث (3) استراتيجيات عامة للتنافس على مستوى وحدة الأعمال

1- استراتيجية القيادة في التكلفة .

2- استراتيجية التمييز .

3- استراتيجية التركيز .

وهي استراتيجية رابعة (4) لم يشير إليها مايكل بورتر (تكلفة أقل وتميز).
تكون ما بين استراتيجيتي الريادة أو قيادة التكلفة و التمييز معا .

أولا : استراتيجية القيادة في التكلفة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، مما يجعل المنظمة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين ، وفي نفس الوقت تحقق

- حجم مرضي من الأرباح
- الدوافع أو الحوافز التي تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة اقل
- توافر اقتصاديات الحجم .
- الآثار المترتبة على منحنى الخبرة والتعلم.
- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الأداء.

مزايا استراتيجية التكلفة الأقل :

-توفر قدرا من الحماية للمنظمة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس وأيضا أهميتها في زيادة
-مقدرة المنظمة على تحديد السعر - الحماية من المنافسين

-تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر - الحماية من المشتريين

-تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار

-الحماية من الموردين / تكون في مأمن من الموردين الأقوياء لأنها سوف يكون لديها قوة مساومة
عالية مع الموردين لأنها بالطبع تقوم بالشراء بكميات كبيرة من هؤلاء الموردين

- الحماية من المنافسين المحتملين - تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر

- مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد - الحماية من السلع البديلة

يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة وقد تتمتع بأسعار جذابة

الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التكلفة الأقل:

يمكن تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل بنجاح عندما يكون الطلب مرناً للتغير في السعر بحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة - نمطية السلع المقدمة -
يكون من الصعب تمييز المنتجات المقدمة أي عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .
وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتركين .
انعدام أو محدودية تكاليف التبديل أو تحول العميل لمنافس آخر .

أمثلة - الشركات العالمية المتبعة لاستراتيجية قيادة التكلفة:

شركة (BIC) لصناعة الأقلام الجاف .
شركة (General Electric) لصناعة الأجهزة المنزلية الرئيسية .
شركة (Ford) لصناعة عربات النقل للخدمة الشاقة .

كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل؟

هناك تسع عوامل رئيسية للتكلفة يطلق عليها مسمى محركات ويمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وهي: وفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير.
وفورات منحنى التعلم والخبرة.
النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
درجة مشاركة وحدات أعمال أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي أو العمودي.
استغلال عنصر الزمن في حالة " ميزة المتحرك الأول في السوق ".
تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمكاتب والمخازن وعمليات الفروع .

اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل:

- ✓ تخفيض عدد المنتجات المعروضة.
- ✓ الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.
- ✓ درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.
- ✓ مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين.
- ✓ تخفيض عدد المنافذ المستخدمة في توزيع المنتجات.
- ✓ خفض حجم الإنفاق على البحوث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين.
- ✓ استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراه .

مخاطر استراتيجية القيادة في التكلفة :

- ✗ قابلية المنافسين لإيجاد طرق للإنتاج بكلفة أقل .
- ✗ يمكن أن يحقق المنافسين التوفير في تكلفة العمالة .
- ✗ قابلية المنافسين تقليد الطرق المتبعة من قادة تخفيض التكلفة.

ثانياً: استراتيجية التمييز:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات متميزة بطريقة أو أخرى عن المنتجات التي يقدمها المنافسين بحيث ينظر إليها من قبل العملاء والمنافسين على أنها فريدة أو متميزة. هذا التمييز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها .

مجالات التمييز:

من أهم مجالات التي تحقق ميزة تنافسية ولفترة زمنية أطول ما يلي:

- التمييز على أساس التفوق الفني: الريادة التكنولوجية والتصميم الهندسي
- التمييز على أساس الجودة: اعتمادية المنتج ، جودة غير عادية .
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك:
- تقديم خدمة ممتازة - مدى واسع من الخدمات المقدمة - توفير قطع الغيار.
- التمييز على أساس تقديم منتج ذو قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التمييز

يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها: عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات بالمنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التمييز؟

يمكن للمنظمة النجاح بتطبيق هذه الاستراتيجية إذا استطاعت تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن: شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي. تكثيف جهود البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى: تقديم تصميمات جديدة ومبتكرة ، تقديم منتجات جديدة إلى السوق تنويع تشكيلة الإنتاج، زيادة استخدامات المنتج . تحسين الجودة والشكل الخارجي للمنتج.

كيف يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التمييز:

- ❖ عملية التصنيع التركيز على:
- ❖ عدم وجود أي عيوب تصنيع .
- ❖ تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية .
- ❖ جودة المنتج .
- ❖ نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة .

أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك مثل:

- صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل
- معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج .
- تقديم شروط ائتمانية أفضل.
- التنفيذ السريع للأوامر والطلبات.

أمثلة للشركات التي تتبع استراتيجية التمييز :

شركة (IBM) في الحاسبات الآلية حيث كانت تقدم خدمة ممتازة.
شركة (Caterpillar) لمعدات المكنينة الزراعية والآلات الثقيلة حيث تضمن تسليم قطع الغيار في خلال 48 ساعة لأي عميل في أي مكان في العالم.
شركة (Johnson & Johnson) والتي تحقق درجة عالية من الثقة بالنسبة لمنتجات الأطفال والرعاية الطبية للأمهات.

مخاطر استراتيجية التمييز :

قدرة بعض المتنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة .
تكاليف إضافة خصائص مميزة للمنتج لتحقيق التمييز قد ينتج عنها ارتفاع أسعار المنتج قد لا يقبلها العميل الاستمرار والتماهي في إتباع استراتيجية التمييز من قبل المنظمات يجعلها تقدم منتجاً متميزاً ذو مواصفات دقيقة جداً وتكاليف باهظة قد لا يحتاجها المستهلك . وبالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.

ثالثاً: استراتيجيات التركيز

تعني هذه الاستراتيجية التركيز على قطاع محدود من السوق أو شريحة محددة من العملاء وخدمته بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق ضيق أو عملاء محدودين بشكل أكفأ وأكثر فاعلية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل

كيف يمكن للمنظمة أن تحقق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز؟

يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

- التكاليف المنخفضة - تحقيق التمييز

متى تتوافر الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التركيز؟

تحقق استراتيجية التركيز نجاحاً أكبر في الحالات التالية :

عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).

عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أمثلة للشركات العالمية المتبعة لاستراتيجيات التركيز:

شركة (Tandem) للحسابات الآلية حيث تخصص في الحسابات الآلية دائمة التشغيل من خلال استخدام نظام تأمين الجهاز ضد التوقف.

شركة (Rolls-Royce) المتخصصة في السيارات فائقة الكماليات.

مخاطر استراتيجية التركيز:

-احتمال اضمحلا القطاع الذي تستهدفه الشركة في السوق

-أو اختيار قطاع من السوق معرض للهجوم عليه من الشركات الكبيرة.

-احتمال حدوث تحولات في حاجات و تفضيلات العملاء.

-التغيرات السريعة في التكنولوجيا قد يجعلها لا تستطيع أن تستمر في تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثامن :

الاستراتيجية الوظيفية

بعد الانتهاء من صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، وعلى مستوى وحدات الأعمال (استراتيجيات الأعمال التنافسية) لا بد من صياغة الاستراتيجيات الوظيفية التي تتعلق بالجوانب الوظيفية المختلفة في المنظمة، التي تحدد الأنشطة المطلوب أدائها في كل قطاع وظيفي.

وهذا الفصل يركز على عملية إعداد

الاستراتيجية الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية الرئيسية

وهي التمويل – الشراء – الموارد البشرية – الإنتاج – التقنية – التسويق. ويعتبر مستوى الاستراتيجية الوظيفية هو المستوى الثالث بعد إعداد الاستراتيجية الكلية للمنظمة وإعداد استراتيجية وحدة الأعمال.

ما يجب ان نراعيه عند اعداد الاستراتيجية : التعامل مع الوظائف الإدارية بطريقة استراتيجية

من خلال تنمية إمكانات متميزة (Unique Capabilities) بحيث تزيد عن مجالات التميز لدى المنافسين في السوق، وهذا معناه التعامل مع الوظيفة الإدارية كوسيلة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة، كما هو متبع في الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال المختلفة داخل المنظمة.

الأنشطة الوظيفية لوحدة الأعمال يمكنك تصنيفها وفق ست مجالات وظيفية رئيسية:

أولاً: استراتيجية التمويل.

ثانياً: استراتيجية الشراء.

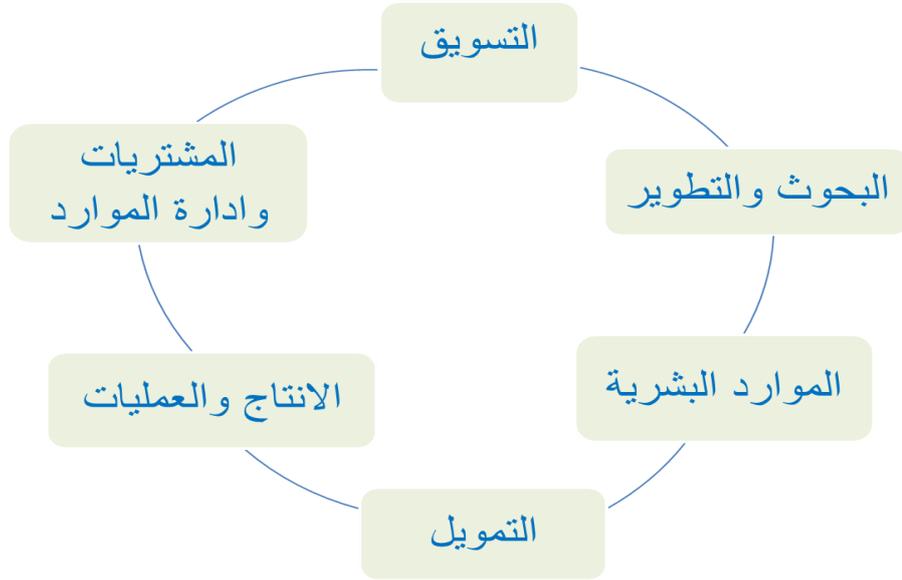
ثالثاً: استراتيجية الموارد البشرية.

رابعاً: استراتيجية الإنتاج والعمليات.

خامساً: استراتيجية التقنية (التكنولوجي).

سادساً: استراتيجية التسويق.

الأنشطة الرئيسية في المنظمة:



1- خطوات اعداد استراتيجية الوظيفية :

الاسترشاد باستراتيجية المنظمة ككل (الرسالة – الأهداف- تحديات التخطيط) في تحديد المتطلبات الأساسية للاستراتيجيات الوظيفية (لكل إدارة من الإدارات الرئيسية).

الاسترشاد باستراتيجية وحدة الأعمال (الرسالة، الأهداف، برامج العمل) في تحديد المتطلبات الأساسية للاستراتيجية الوظيفية.

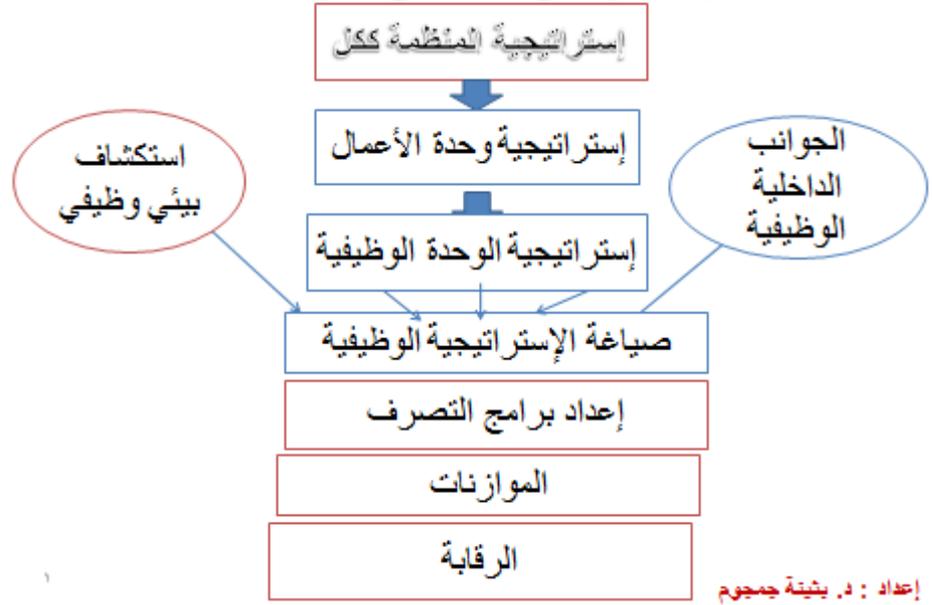
2- خطوات إعداد استراتيجية وظيفية:

تحديد المجالات الوظيفية الاستراتيجية محور الاهتمام. تفهم الاتجاهات الحرجة في الصناعة ومواقع المنافسين الرئيسية حالياً ومستقبلاً. جمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بكل وظيفة (الاستخبار الوظيفي).

3- خطوات إعداد استراتيجية وظيفية:

اتخاذ مجموعة القرارات الاستراتيجية التي تساعد في بناء مهارات معينة في كل مجال وظيفي وتمكن من تحقيق الميزة التنافسية (صياغة الاستراتيجية). القيام بإعداد برامج التصرف أو العمل، الموازنات، (تنفيذ الاستراتيجية). تحديد مؤشرات الأداء الاستراتيجي لكل وظيفة (الرقابة).

الخطوات الرئيسية لإعداد الإستراتيجية الوظيفية



إعداد : د. بشنة ججوم

استراتيجية التمويل:

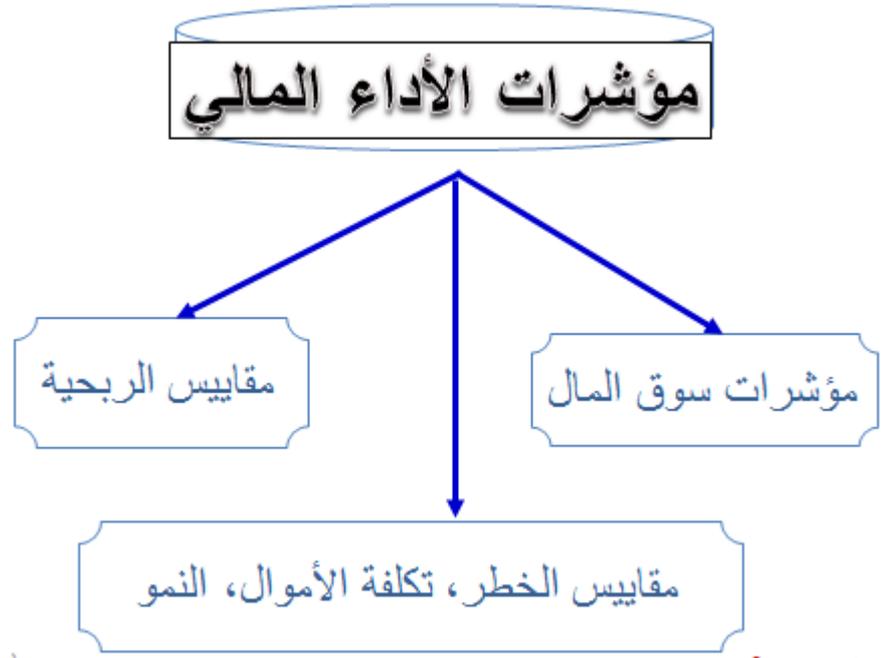
تهدف وظيفة التمويل إلى تقدير وتوفير الموارد المالية وتوظيفها بما ينسجم ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية بشكل عام، وبما يحقق كفاءة الأداء المالي بشكل خاص

الموازنة الرأسمالية :

تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لتقرير مدى جودة استثمار معين.

وضع مستويات للنفقات الرأسمالية الكلية الاندماجية - الاستحواذ - بيع الأنشطة

- تحديد الفرص المختلفة للاندماج أو الاستحواذ وتقييمها.
- التوصية ببدائل تتعلق بالملكية مثل المشروعات المشتركة.
- تحديد بدائل للاستثمار الدولي أي أشكال الدخول في دول أخرى.
- تحديد حقوق الملاك وسياسة التوزيعات:
- سياسة التوزيعات والأرباح المحتجزة. إعادة شراء الأسهم.
- إصدارات جديدة من حقوق الملكية والأسهم الممتازة



إعداد : د. بثينة جمجوم

مؤشرات سوق المال :

مقاييس تعكس تقييم سوق المال للأداء الاقتصادي للمنظمة مثل:

- العائد الكلي
- الأرباح الموزعة.
- سعر السهم .
- القيمة الدفترية للسهم.

مقاييس الربحية :

تعكس مقدرة المنظمة على تحقيق الربح **مثل:**

- العائد على الأصول.
- العائد على حقوق الملاك.

المقياس الأفضل للربحية

هو العائد على حقوق الملاك مطروحا منه تكلفة أموال الملكية، حيث أنه يعكس مقدرة المنظمة على تحقيق ربحية أعلى من تكلفة رأس المال.

مقاييس الخطر، تكلفة الاموال، النمو :

- ✓ الخطر التشغيلي، الخطر التمويلي، تكلفة رأس المال للمنظمة.
- ✓ الرفع المالي (الاقتراض/ حقوق الملكية).
- ✓ النمو: نمو الأصول، نمو الأرباح، القيمة السوقية لفرص النمو.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

الهدف الأساسي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، ولذلك تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط العمالة، والاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها.

مكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية :

1. الاستخبار الخاص بإدارة الموارد البشرية.
2. الاختيار والترقية والإحلال.
3. تقييم الأداء، الحوافز، تنمية وتطوير الإدارة.
4. العلاقات بين العمال/ الإدارة.
5. تنظيم إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية الإدارية.
6. الاستخبار الخاص بإدارة الموارد البشرية:
7. تفهم ممارسات الإدارة السائدة في أسواق الموارد البشرية والتغيرات المتوقعة فيها.
8. نظم الحوافز والمكافآت للوظائف والمراكز المختلفة.
9. البدائل المختلفة للتدريب وتنمية الطاقات.
10. التغيرات في التشريعات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.
11. الاتجاهات الخارجية نحو جذب كبار المتخصصين.
12. تقادم المهارات في المستويات الدنيا. الاتجاهات نحو إعادة التدريب.

الاختيار والترقية والإحلال:

- ✚ مصادر الاختيار داخلية (من داخل المنظمة) أم خارجية.
- ✚ معايير الاختيار (المؤهل أم الخبرة أم كلاهما) الكفاءة والواسطة.
- ✚ أساليب وأدوات الاختيار (المقابلة الشخصية أم الاختبارات أم كلاهما).

التوافق بين الموارد البشرية المتاحة والوظائف داخل المنظمة.

تقييم الاداء :

هو تقييم أو الحكم على أداء الموظفين داخل المنظمة ويتضمن تحديد ما يلي:

- 1) مجالات أو عناصر التقييم: السلوك أم القدرات أم الأداء أم النتائج أم الكل.
- 2) توقيت التقييم: دوري أم عرضي أم كلاهما.
- 3) القائم بالتقييم: الموظف نفسه – الزملاء – الرؤساء.
- 4) مساهمة التقييم في توزيع الحوافز وتصميم برامج فعالة للتنمية الإدارية.
- 5) الترقية بالأقدمية أو بالكفاءة.

الحوافز :

تحديد أشكال المكافآت المقدمة: مالية، معنوية، ترقية، تقدير الإدارة، فرص وظيفية.

تنمية وتطوير الإدارة :

- إيجاد آليات لتعزيز المهارات.
- فرص الترقية والمسارات الوظيفية.

العلاقات بين العمال / الإدارة :

- ❖ أساليب خلق مناخ تعاون بين المديرين والموظفين.
- ❖ تنظيم إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية الإدارية:
- ❖ تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.
- ❖ تحديد المسؤوليات التي تقع تحت اختصاص وحدة الموارد البشرية.
- ❖ درجة المشاركة المطلوبة من الوحدات الأخرى في المنظمة في كل نوعية من القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

مؤشرات الاداء :

- ✓ رضا الموظف. أداء الوظيفة.
- ✓ معدل دوران العمالة. الغياب. الدافعية. الظروف الصحية والأمان.
- ✓ توقعات المسار الوظيفي. الإجهاد النفسي. الدخل.

استراتيجية البحوث والتطوير (التقنية):

تتعامل استراتيجية البحوث والتطوير مع تحسين وتطوير والابتكار سواء بالمنتجات أو عمليات إنتاجية

مكونات استراتيجية البحوث والتطوير (التقنية):

- 1) الاستخبار التقني (التكنولوجي). الاستراتيجية الأفقية للتكنولوجي.
- 2) اختيار التقنية (التكنولوجي). توقيت إدخال التقنية الجديدة.
- 3) البدائل المتاحة للحصول على التكنولوجي.
- 4) اختيار المشروع ، التقييم ، توزيع الموارد ، الرقابة.
- 5) تنظيم التقنية والبنية الأساسية الإدارية.
- 6) اختيار المشروع ، التقييم ، توزيع الموارد ، الرقابة.
- 7) تحقيق التخصيص المناسب من الموارد لدعم استراتيجية التقنية.
- 8) معايير تخصيص الموارد على مشروعات التقنية.
- 9) مقدار فجوة الأرباح التي يتم التغلب عليها من خلال منتجات جديدة.

تنظيم التقنية والبنية الأساسية الإدارية:

- ❖ تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة التقنية.
- ❖ مركزية/ لا مركزية وظيفة التكنولوجي.
- ❖ تنمية المسارات الوظيفية للعلماء والمتخصصين والفنيين.
- ❖ تصميم نظم الحوافز والدافعية للعلماء والمتخصصين الفنيين.
- ❖ سياسات براءات الاختراع، وسياسات نشرها.

مؤشرات الاداة :

- ✓ معدل الابتكار التكنولوجي.
- ✓ إنتاجية البحوث والتطوير.
- ✓ معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير.
- ✓ الموارد المخصصة للبحوث والتطوير. التنوع المعتمد على التقنية.
- ✓ معدل تقديم منتج جديد. مقاييس أخرى ملائمة.

معدل الابتكار التكنولوجي:

اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التقني للمنتجات والعمليات الرئيسية ورصد تقدمها عبر الزمن.

إنتاجية البحوث والتطوير:

يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات.

معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير:

مقياس للربح المتولد عن قدر معين من الاستثمار في البحوث والتطوير.

الموارد المخصصة للبحوث والتطوير:

مقياس لمستوى الإنفاق المخصص للمشاريع المختلفة ووحدات الأعمال للمنظمة ككل

معدل تقييم منتج جديد :

يمكن أن يقاس من خلال:

- ✚ عدد المنتجات الجديدة المقدمة/سنويا.
- ✚ عدد براءات الاختراع المتحصل عليها.
- ✚ نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة.

التنوع المعتمد على التقنية:

قياس درجة النجاح بالتنوع من خلال نسبة المبيعات الناتجة من جهود خاصة بالتنوع المترابط أو غير مترابط

مقاييس اخرى ملائمة :

حقوق الاختراع مستوى التفوق التقني.

زمن تدريب الأفراد على تقنية جديدة. زمن دورة تنمية منتج جديد.

استراتيجية الشراء:

تتعامل استراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المدخلات المطلوب شراؤها من المواد الخام، والأجزاء، والتسهيلات والمستلزمات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة.

مكونات استراتيجية الشراء :

- 1) الاستخبار الخاص بالشراء.
- 2) الاختيار، التقييم، وتنمية الموارد. إدارة المواد للبضائع المشتراه.
- 3) إدارة الجودة للبضائع المشتراه.
- 4) تحليل القيمة، تحليل السعر/ التكلفة، والتنميط.
- 5) تنظيم عمليات الشراء والبنية الأساسية الإدارية

الاستخبار الخاص بالشراء :

فهم الممارسات الشائعة في السوق فيما يتعلق :

- ✚ المصادر البديلة للعناصر أو المواد المطلوبة .
- ✚ تكثف الموردين و الموقف التنافسي لكبار الموردين.
- ✚ التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على الشراء.

الاختيار، التقييم، وتنمية الموردين:

- ✚ حصر المصادر المحتملة.
- ✚ الاستعلام عن المؤهلات والمزايا النسبية للمصادر المحتملة.
- ✚ التفاوض مع الموردين والاختيار.
- ✚ الاحتفاظ بعلاقة جيدة مع الموردين.
- ✚ تحديد الاعتماد على أكثر من مورد، أم مورد وحيد، أم موردين.
- ✚ التعاقد من الباطن.
- ✚ قرارات الصنع أو الشراء.

إدارة الجودة للبضاعة المشتراه:

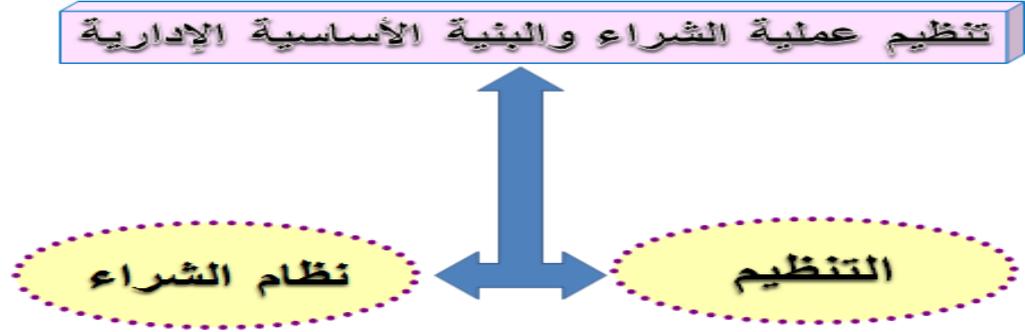
تتحمل وظيفة الشراء مسئولية الوفاء بأهداف جودة المواد المشتراه للمنظمة، حيث يكون لهذه المواد تأثير مباشر على جودة وتكلفة المنتجات النهائية.

وتتضمن مسئولية جودة البضاعة ما يلي:

- ✚ تحديد مواصفات الجودة الملائمة للبضاعة المشتراه.
- ✚ فحص العناصر المشتراه للتأكد من مطابقتها مع المواصفات المحددة.
- ✚ عملية رقابة الجودة لدى مصانع المورد.
- ✚ إدارة المواد للبضاعة المشتراه:
- ✚ تتعلق بتدفق كل البضاعة المشتراه إلى داخل المنظمة، وتتضمن الاستلام والرقابة على المواد والمرتجات إلى الموردين، رقابة المخزون وتشغيل الأوامر، المناولة، تحرك المواد داخل المصنع والتخلص من الفائض.

تحليل القيمة، تحليل السعر/ التكلفة، والتنميط:

تحليل القيمة وظيفة جديدة للشراء وجوهرها المقايضة بين السعر ، الجودة ، التصميم ، المقدرة على التصنيع ، التنميط والتكلفة.



إعداد : د. بيثية جمجوم

التنظيم :

- تحديد الهيكل التنظيمي الملائم.
- درجة مركزية/ لا مركزية الشراء.
- تنسيق أنشطة الشراء مع الوظائف الإدارية الأخرى مثل الإنتاج و التسويق .

نظام الشراء:

ويعني تنمية أو وضع نظم شمولية للإمداد تتناول عناصر

مثل: مراجعة الطلبات، تحديد الأسعار، الاختيار بين التعاقدات، جدولة عمليات الشراء والاستلام، إصدار أوامر الشراء، التحقق من ومراجعة الفواتير.

الاحتفاظ وتحديث سجلات المشتريات، ملفات الموردين، المخزون، وملفات بالكتالوجات.



إعداد : د. بيثية جمجوم

مؤشرات الاداء :

مؤشرات اداء التكلفة :

- ✓ تكاليف البضاعة المشتراه بالمقارنة مع التكاليف المعيارية.
- ✓ وفورات التكلفة.

مؤشرات اداء الخدمة :

- نسبة الأوامر المرسلة في الوقت المحدد.
- متوسط التأخير في الأوامر.

مؤشرات اداء الجودة :

- ✓ نسبة الأوامر المطابقة للمواصفات المقصودة.
- ✓ درجة الوثوق بالبضاعة المشتراه. جودة مصادر التوريد.

العلاقات مع الموردين :

استراتيجية الإنتاج والعمليات:

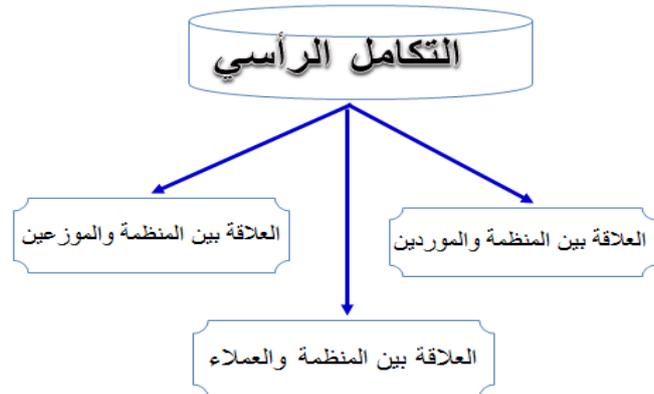
يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية للسلعة، وذلك بتحويلها إلى شكل آخر له قيمة أكبر، ويتم ذلك من خلال عمليات تحليلية أو تجميعية أو إجراء بعض المعالجات على المادة الخام عن طريق العمليات الصناعية.

وهدف استراتيجية الإنتاج هو إنتاج السلعة ذات المواصفات المحددة بكميات مقررة، في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة بأحسن وأرخص الطرق الصناعية.

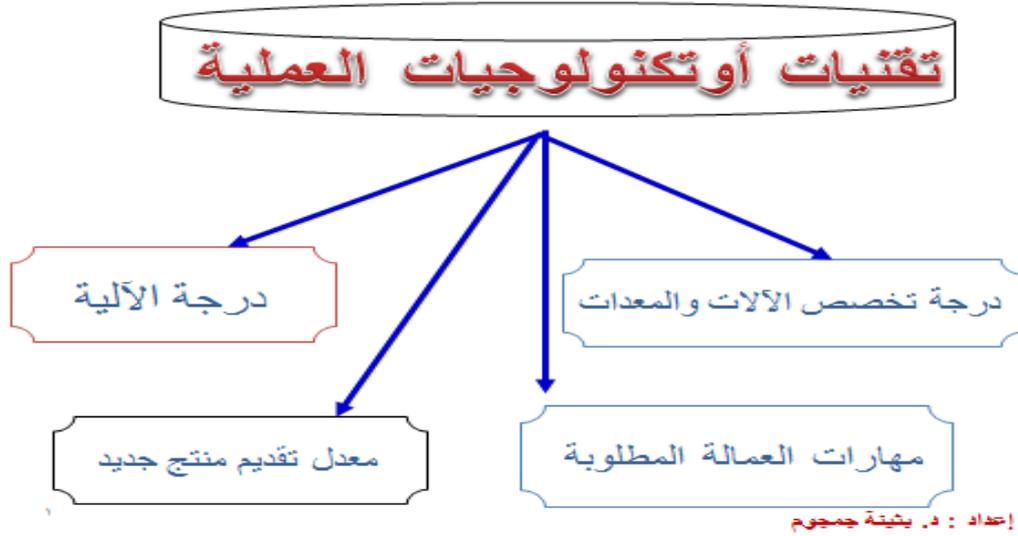
التسهيلات : عدد المصانع - أماكنها ومواقعها.

الطاقة :

- ❖ تحديد الطاقة بواسطة معدات المصنع والموارد البشرية المتاحة.
- ❖ الفائض في استخدام الطاقة فيما يتعلق بالطلب.
- ❖ القدرة على التعامل مع فترات انخفاض الطلب.



إعداد : د. بثينة جمجوم



نطاق المنتج وتقديم منتجات جديدة:

- مدى اتساع خطوط الإنتاج. معدل تقديم منتجات جديدة.
- الفترة الزمنية المرغوبة لدورة حياة المنتج.

الموارد البشرية في الإنتاج:

وسائل جذب أفراد جدد

- الاختيار - الترقية - والإحلال - التقييم - الحوافز - المكافآت
- تطوير المهارات وتعديلها طبقاً للتغيرات التكنولوجية.

إدارة الجودة :

الأداء - الخصائص، درجة الوثوق - المطابقة - المتانة - الخدمة المقدمة.

الجودة :

تقاس من خلال مدى مطابقة المنتجات لأبعاد الجودة:

الأداء، الخصائص، درجة الوثوق، المطابقة، المتانة، الخدمة، معدلات الرفض للطلبات، معدلات المرتجع، تكلفة ومعدلات الإصلاح، وتكلفة الجودة.

الفصل التاسع :

تنفيذ الاستراتيجية:

القيادة والخطط الاستراتيجية:

هي عملية تنفيذ الاستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية وهي تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة، ويمثل التنفيذ تلك الأنشطة المختلفة اللازمة لممارسة الاستراتيجية عملياً.

أهمية مرحلة تنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية:

أن الاستراتيجية الجيدة بدون التنفيذ الفعال لن تنجح

فكم من استراتيجية جيدة كتب لها الفشل بسبب التطبيق، فالتنفيذ قد يحول خطة طيبة إلى فاشلة أو خطة مشكوك فيها إلى ناجحة.

لأن التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب.

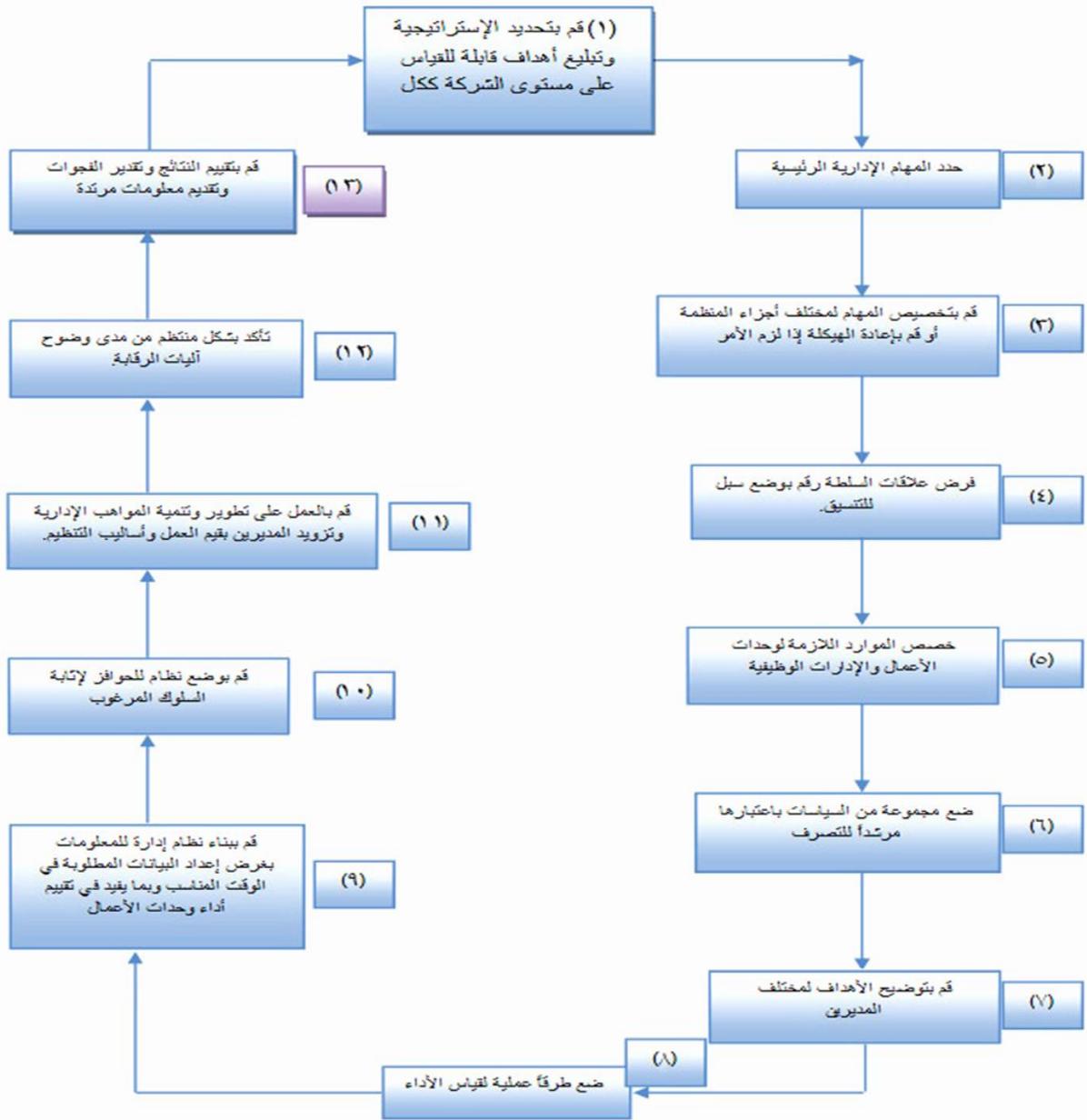
عملية تنفيذ الاستراتيجيات:

قد تحتاج المنظمة عند اختيارها للاستراتيجية إلى تغيير هيكلها التنظيمي - سياساتها - نظمها الإدارية. وفي مثل هذه الحالات، يجب أن يكون المدير الاستراتيجي مستعداً وقادراً على إجراء التغيير المطلوب ووضع الخطط اللازمة لتنفيذه.

ولكي تكون عملية اختيار الاستراتيجية فعالة

يجب أن تسير عملية التنفيذ معها يداً بيد ويوضح الشكل التالي إطاراً لعملية تنفيذ الاستراتيجيات.

عملية تنفيذ الاستراتيجيات :



هل من الضروري تتابع أنشطة التنفيذ كما هو وارد في الرسمة؟

أن تدفق وتتابع أنشطة التنفيذ ليس من الضروري أن يكون على النحو الوارد. كما أن أنشطة عملية التنفيذ متداخلة مع بعضها، كما أن كل من عمليتي تكوين وتنفيذ الاستراتيجية متداخلة أيضاً

دور الاستراتيجيين في عملية تنفيذ الاستراتيجية:

يوضح الجدول الأدوار المختلفة التي يلعبها الاستراتيجيين في عملية تنفيذ الاستراتيجية. سوف يقوم مجلس الإدارة باتخاذ قرارات لإجراء تغييرات تنظيمية رئيسية **مثال :-**

إذا كان هناك حاجة سوف يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على القرارات الخاصة بتخصيص موارد كبيرة **مثل / حالات الاندماج أو بناء مصنع جديد.**

ومن جانب آخر يقوم مديرو القمة بدور أيضاً في عملية تنفيذ الاستراتيجية .

ما دور مديرو القمة في عملية تنفيذ الاستراتيجية؟

يقوم مديرو القمة بوضع الأهداف والاستراتيجيات والتفاوض مع مديرو وحدات الأعمال، الذين سوف يمارسون الضغط في سبيل قبول أهدافهم واستراتيجياتهم والمطالب الخاصة بتخصيص الموارد. وعلى كل، فإن مديرو وحدات الأعمال وأيضاً مديري القمة بالمنظمة ككل عليهم مسؤولية أولية بشأن تقرير عملية توزيع الموارد، كيفية التنظيم، وتحديد أي السياسات يتم وضعها، وأخيراً كيفية تنسيق والرقابة على النظم الإدارية.

دور الاستراتيجيين في عملية تنفيذ الاستراتيجية:

دور مجلس الإدارة :

1- الموافقة على إجراء التغييرات التنظيمية الرئيسية.

2- الموافقة على تخصيص الموارد الكبيرة، مثل: حالات الاندماج أو بناء مصنع جديد .

دور مدراء القمة :

- 1) التفاوض مع مدراء وحدات الأعمال بخصوص الأهداف والاستراتيجيات .
- 2) توزيع الموارد و كيفية التنظيم
- 3) تحديد أي السياسات يتم أتباعها .
- 4) تنسيق النظم الإدارية والرقابة عليها.

دور الإستراتيجيين في عملية تنفيذ الإستراتيجية

الإستراتيجيون	الدور	(١) تخصيص الموارد/ التنظيم	(٢) وضع السياسات/ النظم الإدارية
١- مديرو القمة على مستوى المنظمة ككل.		يقررون	يقررون
٢- مديرو القمة على مستوى وحدة الأعمال.		يقررون لوحدهم	يقررون لوحدهم
٣- مخططو المنظمة ككل.		يقدمون النصح	يقدمون النصح ويساعدون في نظام التخطيط
٤- مجلس الإدارة		يوافق على التغييرات الرئيسية والموافقة على القرارات الخاصة بتخصيص موارد كبيرة	نادراً ما يتدخل
٥- الاستشاريون.		يتم الاستعانة بهم أحياناً لتقديم النصح	غالباً ما يتم الاستعانة بهم لتقديم النصح

إعداد: أيمن بكرى

النماذج المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية:

على الرغم من أهمية الشق الخاص بتنفيذ الاستراتيجيات، إلا أن معظم الكتابات في مجال الإدارة الاستراتيجية لا تعطيه الاهتمام الكافي مثلما يحدث مع الشق الخاص بإعداد وصياغة الاستراتيجية. ورغم ندرة النماذج المستخدمة في هذا المجال، إلا أنه يمكن توضيح وشرح نموذج أساسي وهو نموذج "ماكينزي".

نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجية:

قدمت مجموعة ماكينزي Mckinsey الاستشارية نموذج عرف باسمها أطلق عليه نموذج (S7) لأنه يتكون من سبعة (7) مكونات كلها تبدأ بحرف (S) على النحو التالي:

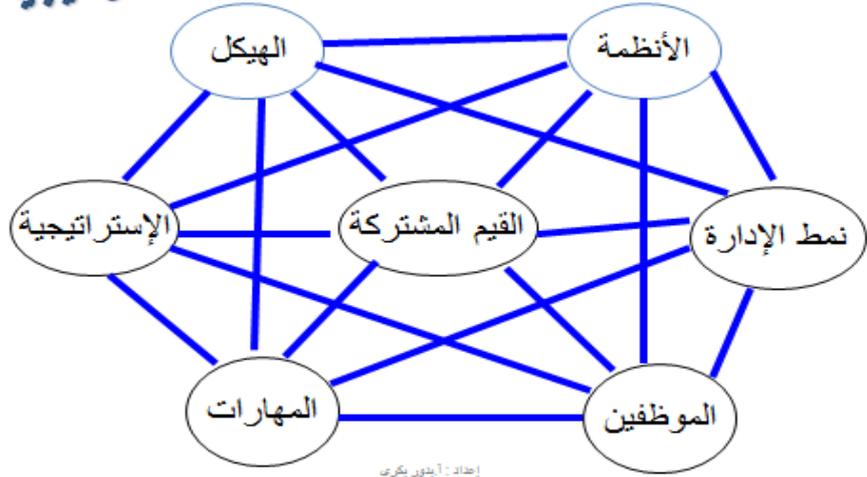
الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، الأسلوب - الهيئة الإدارية، القيم المشتركة، المهارات، وهذه العناصر متداخلة معا - وعدم إعطاء الاهتمام الكافي لأي واحد منها يؤثر على العناصر الأخرى.

عناصر نموذج ماكينزي:

الاستراتيجية - الموظفين - الهيكل

أسلوب أو نمط الإدارة - القيم المشتركة - المهارات

إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



الاستراتيجية :

وتمثل مجموعة التصرفات التي تتبعها المنظمة بغرض تحقيق ميزة تنافسية متواصلة عن المنافسين، وتحسين صورتها أمام المستهلكين، وتحسين كفاءة توزيع أو تخصيص الموارد.

الهيكل :

يعبر عن الخريطة التنظيمية والمهام التي توضح المسؤوليات والعلاقات بين الأفراد - تحقيق التكامل بينها

الإنظمة :

وهي العمليات التي تظهر كيفية سير العمل داخل المنظمة

مثل: نظم المعلومات - نظم الإنتاج والعمليات .

نظم الموازنة الرأسمالية . نظم قياس الأداء . نظم رقابة الجودة

اسلوب او نمط الادارة :

عبارة عن سلوك إدارة المنظمة و الطريقة التي تتصرف بها.

الهيئة الادارية :

يقصد بالهيئة الإدارية العاملون داخل المنظمة، ولا يقتصر الأمر على شخصياتهم فقط، بل أيضا بياناتهم الديموغرافية، وبالتالي كيفية توظيفهم لتنفيذ الاستراتيجية .

القيم المشتركة :

تعبر عن القيم والتطلعات الرئيسية والطموحات والأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب معظم الأفراد، وغالباً تكون غير مكتوبة .

المهارات :

هي الإمكانيات أو القدرات أو الكفاءات أو الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها .

مكونات تنفيذ الاستراتيجية :

من أجل تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ، فمن الضروري التركيز على المكونات التالية:

المكون الأول : القيادة الاستراتيجية.

المكون الثاني : إعداد خطط استراتيجية ناجحة وفعالة.

المكون الثالث : إعداد هياكل تنظيمية ووظيفية فعالة.

المكون الرابع : نظم إدارية فعالة (نظم حوافز- نظم معلومات استراتيجية.....).

المكون الخامس: ثقافة تنظيمية داعمة للاستراتيجية.

المكون السادس: الاعتبارات السياسية والنفوذ-الصراع-التغيير.

المكون السابع : آليات تنفيذ فعالة مثل السياسات والإجراءات –البرامج- الموازنات.

دور القيادة الإدارية في تنفيذ الاستراتيجية:

تلعب القيادة الإدارية دوراً جوهرياً عند تنفيذ الاستراتيجية، لأنه مطلوب من القائد أربعة أدوار رئيسية عند تنفيذ الاستراتيجية.

الأدوار القيادية :

الأربعة أدوار الرئيسية المطلوبة من القائد عند تنفيذ الاستراتيجية هي :

1- القائد كمحدد للتوجه ، 2- القائد كقائم بالتغيير 3- القائد كمتحدث 4- القائد كمدرّب للفريق

أدوار القائد

"البيئة الخارجية"

(١) "محدد التوجه" Direction Setter	(٣) "متحدث" Spokesperson
(٢) "قائم بالتغيير" Change Agent	(٤) "مدرّب للفريق" Coach

"البيئة الداخلية"

القائد كمحدد للتوجه :

القائد مسؤول عن تحديد التطلعات المستقبلية للمنظمة، أي توجه المنظمة في المستقبل

مثل: التطلع نحو خدمة مجموعة جديدة من العملاء

أو تحقيق موقع قيادي في مجال تقني جديد أو تقديم مجموعة جديدة من المنتجات.

كيف يكون القائد جيداً في تحديد التوجه؟

يجب أن يكون قادراً على وضع مجموعة من التصرفات التي تضمن الوصول إلى نقاط النهاية.

ينبغي وضع خطوات واضحة للتقدم نحو الهدف بفعالية وكفاءة.

القائد كقائم بالتغيير:

القائد مسؤولاً عن تحديد التغييرات في البيئة الداخلية (الأفراد - الموارد - التسهيلات)

لكي ينجز رؤيته في المستقبل.

كيف يكون القائد جيداً في عملية التغيير ؟

يجب أن يكون قادراً على توقع التطورات في العالم الخارجي وتقييم تأثيرها على المنظمة.

الاستجابة السريعة في إجراء التغييرات التي تتطلبها الرؤية المستقبلية.

تمكين الموظفين من القيام بالتغييرات الضرورية.

القائد كمتحدث:

القائد المنظمة في كافة المراسلات والاتصالات الخارجية، ولذلك يجب أن يكون متكلم ماهر..
وملم برؤية الشركة مدافع ومفاوض عن الشركة ورؤيتها مع جمهور التعامل الخارجي **– مثل**
العملاء والموردين وحملة الأسهم الصحافة الأجهزة التشريعية والعالم بأكمله- المنظمات الأخرى.

ويجب أن يعمل القائد على تكوين شبكات من العلاقات الخارجية بغرض تقديم أفكار مفيدة -
موارد - دعم أو معلومات للمنظمة.

القائد كمدرّب للفريق :

هو معد الفريق وقائم على تشجيع الأفراد في المنظمة لكي يحققوا الرؤية
وهو القدوة لمن يعتبر مجهودهم ضروريا لتحويل الرؤية المستقبلية إلى حقيقة.

كيف يكون القائد مدرباً جيداً للفريق؟

- ❖ يفضل تعريف الأفراد على الرؤية، و ما سوف سيقومون به لكي تتحقق الرؤية.
- ❖ يفضل أن يكون ملتزماً ومسئولاً عن نجاح كل فرد في المنظمة.
- ❖ احترام العاملين، بناء ثقة متبادلة معهم.
- ❖ مساعدتهم على التعلم والنمو وتعريفهم بكيفية تحسين قدرتهم باستمرار- على إنجاز الرؤية

⊙ اعداد وتنفيذ خطط استراتيجية ناجحة وفعالة :

من الضروري إعداد وأيضا تنفيذ خطط استراتيجية ناجحة وفعالة ومن أجل القيام بهذه المهمة،
هناك عدة خطوات، وبافتراض أننا نتحدث عن منظمة ذات وحدات أعمال متعددة فإن الخطوات
تكون على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدات الأعمال او على مستوى الوظائف وخطوات
تنفيذ على المستويات الثلاثة المنظمة ووحدات الأعمال والوظائف.

⊙ اعداد وتنفيذ خطط استراتيجية ناجحة وفعاله :

الخطوات على مستوى المنظمة :

- 1) تحديد الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف، القيم، القوى الدافعة الاستراتيجية للمنظمة ككل
- 2) تحليل البيئة الخارجية، تحليل بيئة الصناعة، تحليل البيئة الداخلية.
- 3) صياغة وإعداد الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.
- 4) تحديد الرؤية، الرسالة الغايات الأهداف القيم القوى الدافعة الاستراتيجية لوحدة الأعمال.
- 5) تحليل البيئة الخارجية، تحليل بيئة الصناعة، تحليل البيئة الداخلية.
- 6) صياغة وإعداد استراتيجية وحدات الأعمال.
- 7) صياغة وإعداد الاستراتيجيات الوظيفية الإنتاج وعمليات -تسويق موارد البشرية التمويل-تكنولوجي
- 8) يتم إعداد برامج العمل العريضة والمحددة لكل من المنظمة ككل، وأيضا وحدات الأعمال،
والإدارات الوظيفية.
- 9) إعداد الموازنات لكل من مستويات المنظمة ككل، وحدات الأعمال، الإدارات الوظيفية.
- 10) وضع إجراءات الرقابة الاستراتيجية على مستوى المنظمة وحدات الأعمال الإدارات الوظيفية.



القواعد الإرشادية الرئيسية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح؟

هناك عدد من القواعد الرئيسية للاسترشاد بها عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية وهي:

- 1- التزام الرئيس التنفيذي للمنظمة بالإدارة الاستراتيجية.
- 2- مدى ملائمة التنظيم الحالي للمنظمة مع الاستراتيجية.
- 3- إعداد خطط استراتيجية جديرة بالثقة.
- 4- إعداد خطط للعمل على المستوى الوظيفي لتدعيم الاستراتيجية.
- 5- إعداد تخصيص واقعي للموارد.
- 6- توافق الاستراتيجية مع ثقافة المنظمة.
- 7- إعداد نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.
- 8- ربط المكافآت والحوافز بتنفيذ الاستراتيجية.

التزام الرئيس التنفيذي للمنظمة بالإدارة الاستراتيجية؟

لا يقتصر دور الرئيس التنفيذي على التخطيط الاستراتيجي، بل يجب أن يلتزم أيضا بالإدارة الاستراتيجية أي بعملية تنفيذ الاستراتيجية .

مد ملائمة التنظيم الحالي للمنظمة مع الاستراتيجية؟

تتطلب الإدارة الاستراتيجية وجود هيكل تنظيمي لديه الإمكانيات والقدرة لتنفيذ الاستراتيجية بمجرد الموافقة عليها ، فقد تستلزم الاستراتيجية أحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي حتى يتمشى معها نظرا لأنه لا يوجد تنظيم مثالي يصلح لكل الاستراتيجيات .

إعداد خطط استراتيجية جديرة بالثقة:

هناك صعوبة في وضع خطط استراتيجية جيدة، فهي على العكس من الخطط التشغيلية، حيث تهدف إلى أحداث تغيير في توجه المنظمة، إلا أن نظام التخطيط الجيد والمديرين المدربين تدريبا جيدا سوف يتمكنوا من وضع خطط موثوق بها .

خصائص الخطة الموثوق بها:

- ❖ تتضمن إجراء تحليل دقيق لجوانب القوة والضعف للمنظمة.
- ❖ تعتمد على افتراضات معقولة فيما يتعلق بحاجات المستهلكين، التصرفات المستقبلية للمنافسين والاتجاهات الحادثة في البيئة الخارجية.
- ❖ لديها استعداد جيد لمواجهة الظروف والملازمات الموقفية التي قد تعترضها .
- ❖ تقترح استراتيجيات مبتكرة لتحقيق موقع منافس وقيادي في السوق

إعداد خطط للعمل على المستوى الوظيفي لتدعيم الاستراتيجية:

بناءً على الاستراتيجية يتم وضع خطط العمل للمجالات الوظيفية المختلفة داخل وحدة العمل (الإنتاج - التسويق - البحوث والتطوير -)

مثال لإعداد خطط للعمل على المستوى الوظيفي؟

مثال قد تكون الاستراتيجية هي زيادة حصة السوق من خلال تقديم منتجات فائقة الجودة في مثل هذه الحالة قد يتم إعداد برنامج بحوث وتطوير بغرض تنمية هذه المنتجات، وإعداد برنامج تصنيع لإنتاجها، وأخيرا إعداد برنامج تسويقي لتقديم المنتجات الجديدة إلى العملاء.

إعداد تخصيص واقعي للموارد:

يتمثل دور مديري القمة على مستوى المنظمة ككل في تخصيص الموارد التي أودعها حملة الأسهم لديهم وبطريقة تحقق أكبر عائد كلي لهم في كل من الأجلين القصير والطويل.

ماذا تتطلب عملية تخصيص الموارد؟

تتطلب تقدير وحكم شخصي أو ذاتي من جانب الرئيس الإداري والمسئول عن هذه العملية ومن جانب آخر يجب أن تكون عملية تخصيص الموارد واقعية بقدر الإمكان في ضوء احتمالات نجاح أو فشل الخطط الاستراتيجية لوحدة الأعمال والتي تستند إليها عملية تخصيص الموارد.

هل يمكن تصحيح التخصيص الخطأ؟

إذا تم التخصيص بشكل غير مناسب فإنه من الصعوبة بمكان القيام بإجراء تصحيحي، وذلك لأنه بمجرد تخصيص الموارد وتوزيعها على المجالات المختلفة يتم فقدها كلها أو بعضها ويصعب بعد ذلك استعادتها كما كانت.

توافق الاستراتيجية مع الثقافة الخاصة بالمنظمة أو وحدة الأعمال؟

من أحد الأسباب الهامة لفشل الاستراتيجية

هو محاولة تنفيذ استراتيجية غير متوافقة مع ثقافة المنظمة أو وحدة

الأعمال، وبصفة خاصة مع سيكولوجية مديرها العام، فهناك ضرورة لأن تتوافق الاستراتيجية مع سيكولوجية وقيم ومعتقدات المديرين.

هل يمكن تطبيق استراتيجية تتعارض مع ثقافة المدير العام؟

على سبيل المثال ، هل يمكن وضع مدير عام

يتبنى سيكولوجية وعقلية "الاستثمار والنمو"

في وحدة أعمال أخرى تقوم فعلا بتنفيذ استراتيجية "الانكماش أو الحصاد".

وكمثال واقعي آخر، هل تتوقع لاستراتيجية تحويل ملكية القطاع العام إلى الملكية الخاصة (استراتيجية البيع) النجاح في ظل وجود معارضة من جانب رؤساء الشركات والعمال لها؟

إعداد نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية؟

لابد من إعداد نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية للتأكد من سيرها في الطريق الصحيح فبالنسبة لتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل في الشركات ذات العدد المحدود من وحدات الأعمال ، فإنه يتم متابعتها بواسطة الرئيس التنفيذي للشركة وكبار مساعديه، **أما متابعة تنفيذ الاستراتيجية لبقية وحدات الأعمال** فإنه يتم متابعتها بواسطة الرئيس التنفيذي المسئول عنها.

ربط الحوافز بالاستراتيجية؟

هو ربط أجر المديرين بالاستراتيجية من خلال نظام المكافآت السنوي للمدير الذي يعتمد على نظام الإدارة بالأهداف

الذي يتفق فيه المدير مع رئيسه على الأهداف المتوقعة وتتم مكافأة المدير على مدى تحقيق الأهداف المتفق عليها ويجب أن تتكون الأهداف بهذا النظام من مزيج من الأهداف المالية وغير المالية

أ - ه

مع تمنياتنا للجميع بالتوفيق والنجاح في الدرين