



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

# الإدارة الإستراتيجية المعاصرة

- ١- تعريف وأهمية الإدارة الإستراتيجية
- ٢- التوجه الإستراتيجي للمنظمة
- ٣- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية
- ٤- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية
- ٥- الاختيار الإستراتيجي
- ٦- الإستراتيجيات الكلية للمنظمة
- ٧- الإستراتيجيات العامة للتنافس
- ٨- الإستراتيجيات الوظيفية
- ٩- تنفيذ الإستراتيجية: القيادة والخطط الإستراتيجية
- ١٠- تنفيذ الإستراتيجية: الهيكل/النظم الإدارية/الثقافة
- ١١- تنفيذ الإستراتيجية اعتبارات أخرى وآليات تنفيذ فعالة
- ١٢- الرقابة الإستراتيجية

# الفصل الرابع

## التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية:

- × أهداف الفصل:
- × إلقاء الضوء على مدى أهمية إجراء التحليل الداخلي للمنظمة.
- × التعرف على مداخل التحليل الداخلي لموارد وإمكانات المنظمة.
- × التدريب على كيفية تطبيق تحليل سلسلة القيمة.
- × التعرف عن قرب علي مدخل اعتمادية الموارد.
- × معرفة الأنواع المختلفة للموارد.
- × التعرف علي كيفية تطبيق مدخل تحليل الموارد.
- × كيفية تطبيق مصفوفة تقييم الموقف الإستراتيجي والتصرف.
- × بيان المؤشرات المالية المستخدمة لتقييم الأداء الإستراتيجي.
- × إلقاء الضوء على البطاقة المتوازنة للأداء.
- × تقييم المجالات الوظيفية بالمقارنة مع المنافسين.

# مداخل التحليل الداخلي لموارد وإمكانات المنظمة:

- × أولاً: تحليل سلسلة القيمة.
- × ثانياً: مدخل اعتمادية الموارد.
- × ثالثاً: تحليل النسب المالية.
- × رابعاً: البطاقة المتوازنة للأداء.
- × خامساً: المدخل الوظيفي.

# أولاً: أسلوب سلسلة القيمة:

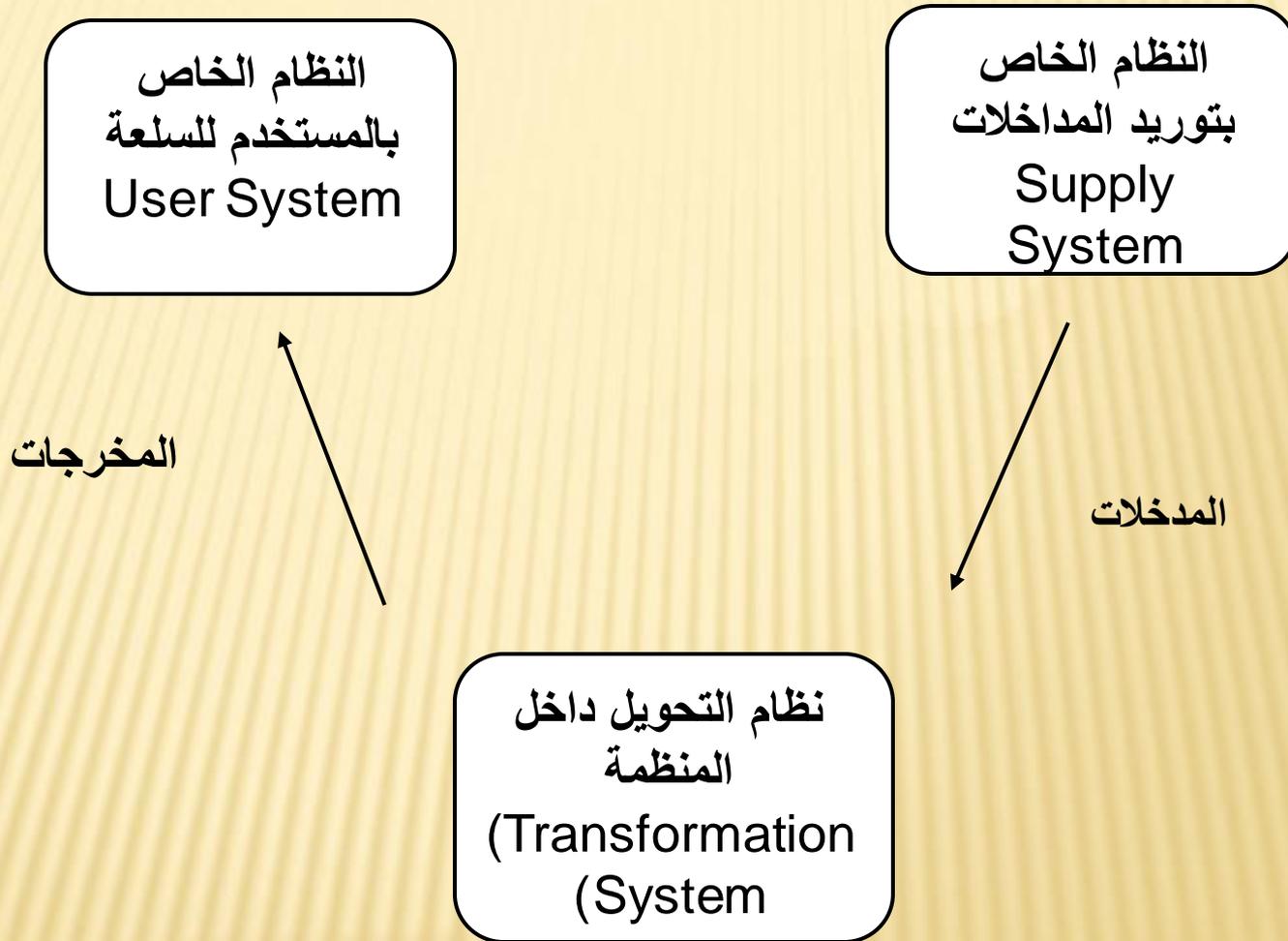
\* يعرف علي أنه "طريقة نظامية Systematic للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها".

\* يمكن النظر إلى وحدة أعمال معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ومع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات ويقوم بتقديم مدخلاته للمنظمة، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم النهائي للسلعة يحصل على مخرجات المنظمة (شكل ٤-١).

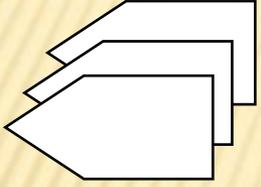
\* في ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المتحققة من وحدة أعمال معينة علي أنها "القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المنظمة".

\* يوضح شكل (٤-٢) أن نظام القيمة لمنظمة ما يتكون من سلاسل القيمة الخاصة بالمنظمة وأيضاً سلاسل القيمة الخاصة بكل من المورد ومنافذ التوزيع والمشتري.

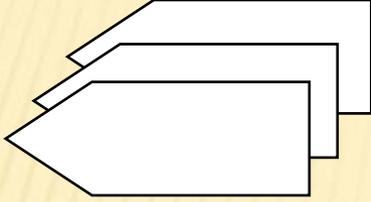
# شكل (٤-١): النظام العام للصناعة



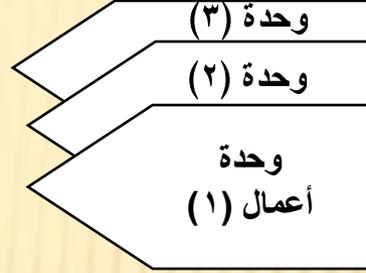
# شكل (٤-٢): نظام القيمة للصناعة (value System)



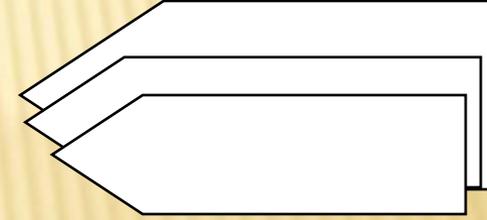
سلاسل القيمة  
للمشتري



سلاسل القيمة  
لمنافذ التوزيع  
(الموزعين أو  
تجار التجزئة)



سلاسل  
القيمة  
للمنظمة



سلاسل  
القيمة  
للمورد

# مكونات سلسلة القيمة:

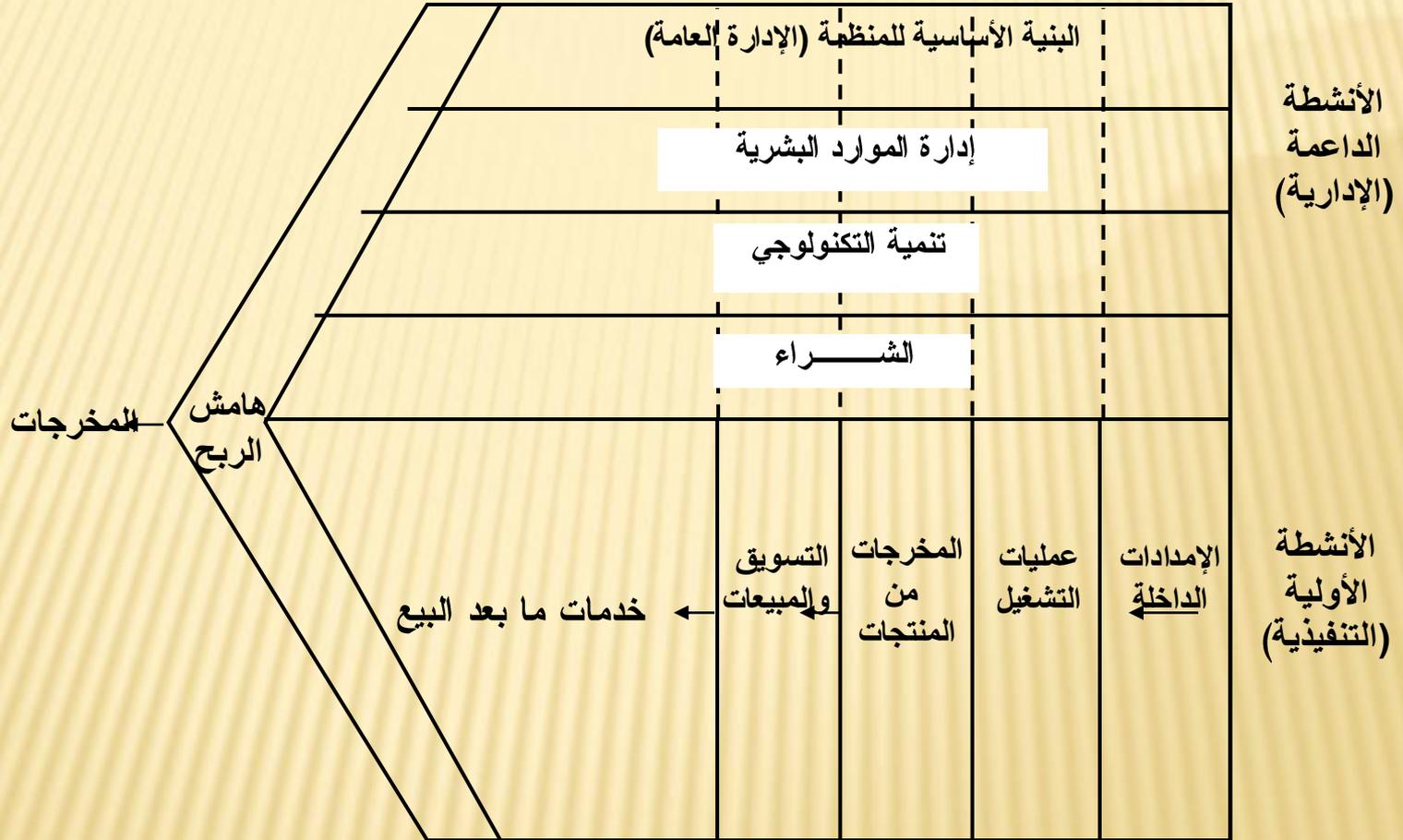
\* يقوم أسلوب تحليل "سلسلة القيمة" بتقسيم المنظمة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التميز).

\* كما هو واضح من شكل (٤-٣)، أن هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهما: الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة.

\* تتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع. وتتكون الأنشطة الأولية من خمسة أنشطة هي الإمدادات الداخلة، عمليات التشغيل، المخرجات من المنتجات، التسويق وأخيراً خدمات ما بعد البيع.

\* أما الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها. وتتكون الأنشطة الداعمة من أربعة أنشطة هي: البنية الأساسية للمنظمة، إدارة الموارد البشرية، تنمية التكنولوجيا، وأخيراً الشراء.

# شكل (٤ - ٣): سلسلة القيمة



# ثانياً: مدخل اعتمادية الموارد :

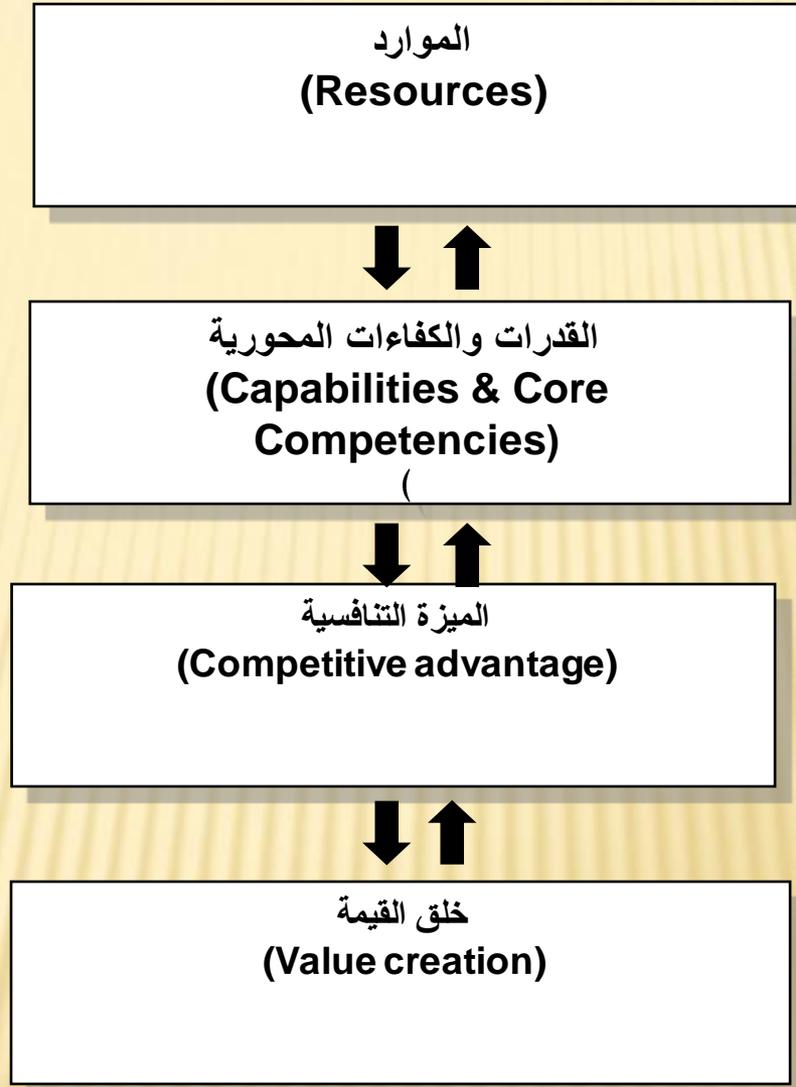
× ١- مفهوم "الموارد" يشمل " كل الأصول، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالشركة، المعلومات، والمعرفة".

× ومن أمثلة هذه الموارد: المعدات الرأسمالية، المصانع، الممتلكات، الإمكانيات المالية والمادية، الإمكانيات البشرية متمثلة في مهارات وخبرات الأفراد، براءات الاختراع، أسماء العلامات، وهكذا.

× ٢- مفهوم "القدرات أو الجدارات المحورية" هو عبارة عن " أصول ملموسة أو غير ملموسة (غير مرئية) وتتسم بصفة الخصوصية والتميز عن المنافسين ويتم تكوينها وتنميتها عبر الزمن من خلال عمليات تبادل بين موارد المنظمة". فعلى سبيل المثال، قد تتميز إحدى الشركات بأنشطة معينة (عمليات التسويق للعميل أو تقديم الخدمة اللازمة للعميل بعد الشراء) مما يصعب من عملية تقليد ومحاكاة قدرات هذه الشركة من جانب الشركات الأخرى المنافسة لها.

× ٣- مفهوم "الميزة التنافسية" وهو "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (شكل ٤-٦)

## شكل (٤-٦) : المفاهيم الأساسية وفقاً لمدخل الموارد



(\*) يقصد بخلق القيمة تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة. وبمعنى أدق تحقيق معدلات أرباح تفوق تكلفة رأس المستثمر.

# أنواع موارد المنظمة:

✘ يمكن تقسيم موارد المنظمة إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:  
(موضحة بالتفصيل في جدول (٢-٤):

✘ ١ - الموارد الملموسة (Tangible Resources):

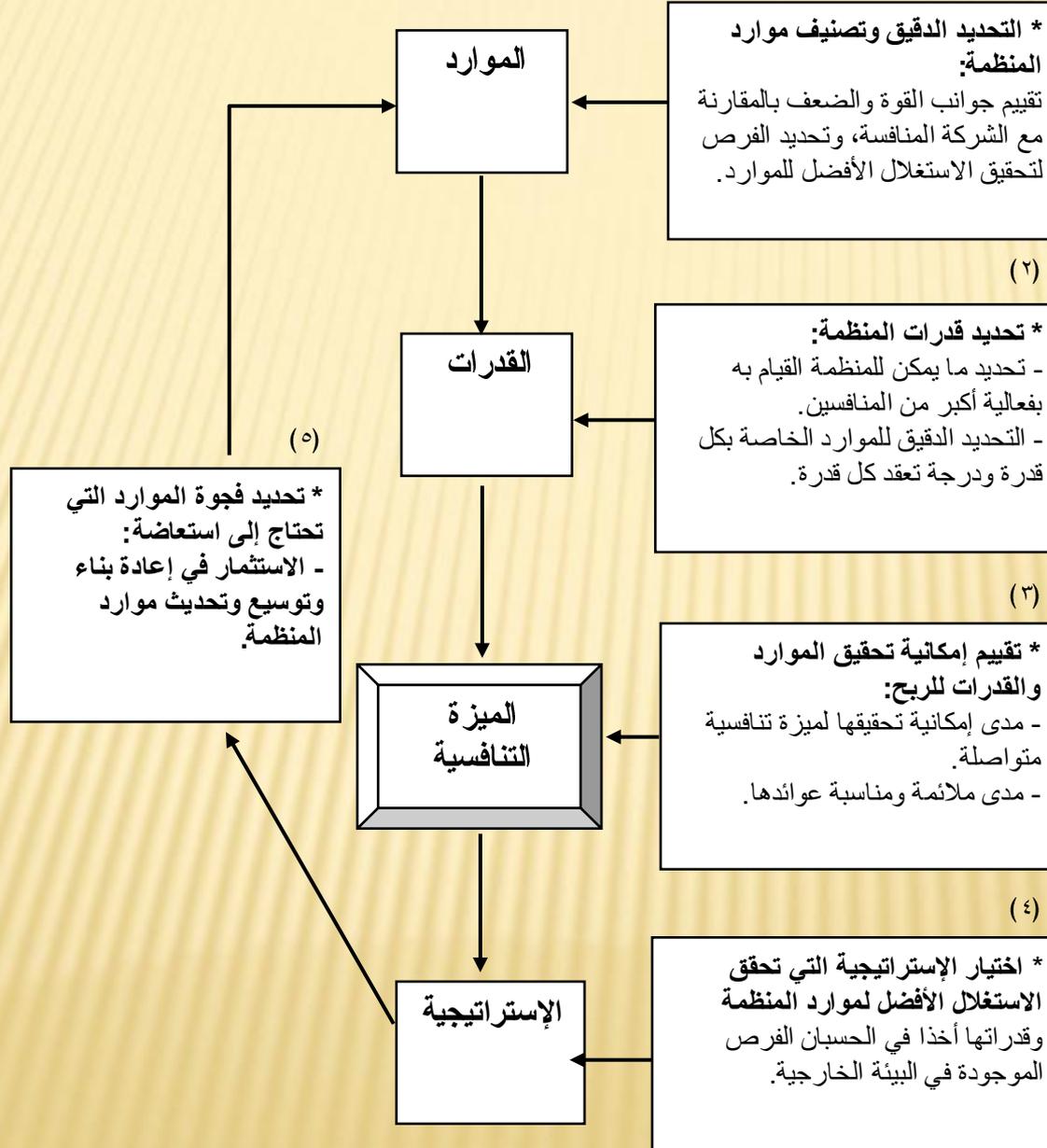
✘ ٢ - الموارد غير الملموسة: (Intangible Resources):

✘ ٣ - الإمكانيات التنظيمية (Organizational Capabilities):

# خطوات تطبيق مدخل تحليل الموارد:

- ١ - تحديد وتصنيف موارد المنظمة بدقة.
- ٢ - تحديد وتحليل قدرات وكفاءات المنظمة.
- ٣ - تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للأرباح.
- ٤ - اختيار إستراتيجية استخدام الموارد والقدرات.
- ٥ - تحديد فجوة الموارد وكيفية تنمية أساس سليم للموارد. (شكل ٤-٧)

## شكل (٤-٧): خطوات تطبيق مدخل تحليل الموارد



# خصائص الموارد والقدرات المحددة لدرجة تواصل الميزة التنافسية:

- ١ - مستمرة ( Sustainable ).
- ٢ - متميزة أو فريدة ( Unique ).
- ٣ - نادرة ( Rare ).
- ٤ - غير قابلة للتقليد (Difficult to imitate).
- ٥ - أفضل من المنافسين (Superior to competitors).
- ٦ - إمكانية تطبيقها في عدة مواقف (Applicable to multiple situations).

# ثالثاً: المؤشرات المالية لتقييم الأداء الإستراتيجي:

- ✘ يعتمد هذا الأسلوب على استخدام النسب أو المؤشرات المالية التقليدية والتي تنقسم إلى ست مجموعات رئيسية وهي: (جدول ٤-٣)
- ✘ ١- نسب الربحية،
- ✘ ٢- نسب السيولة،
- ✘ ٣- نسب الرفع المالي أو الاقتراض،
- ✘ ٤- نسب النشاط أو الدوران،
- ✘ ٥- نسب أخرى تتعلق بالأسهم ،
- ✘ ٦- نسب النمو لعدد من المؤشرات الرئيسية أو يمكن إعدادها لكل المؤشرات السابقة لمعرفة مدي التطور الحادث في كل نسبة.

## جدول (٤-٣): المؤشرات المالية المستخدمة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة

النسبة	كيفية حسابها	ما الذي تظهره
أولاً : نسب الربحية: ١ - هامش الربح الكلي	المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة المبيعات	مؤشر للهامش الكلي المتاح بعد تغطية نفقات التشغيل.
٢ - هامش الربح التشغيلي (أو العائد على المبيعات)	الأرباح قبل الفوائد والضرائب المبيعات	مؤشر لربحية المنظمة من العمليات الجارية ودون حساب النفقات الخاصة بالفائدة والناجمة عن هيكل رأس المال.
٣ - هامش الربح الصافي (أو العائد الصافي على المبيعات)	الأرباح بعد الضرائب المبيعات	تظهر الأرباح بعد الضرائب لكل وحدة نقدية مبيعات، وهي تظهر ما إذا كانت أسعار المبيعات منخفضة نسبياً أو أن تكاليفها مرتفعة نسبياً أو الاثنين معاً.
٤ - العائد على إجمالي الأصول	الأرباح بعد الضرائب إجمالي الأصول أو الأرباح بعد الضرائب + الفائدة إجمالي الأصول	مقياس للعائد على إجمالي الاستثمار في المشروع.
٥- العائد على حقوق الملكية (أو العائد على صافي الثروة)	الأرباح بعد الضرائب إجمالي حقوق ملكية المساهمين	مقياس لمعدل العائد على استثمار حملة الأسهم في المشروع.
٦- العائد على الأسهم العادية (أو الملكية العادية)	الأرباح بعد الضرائب - توزيعات الأسهم الممتازة إجمالي حقوق الملكية - القيمة الاسمية للأسهم الممتازة	مقياس للعائد على الاستثمار الذي يحققه ملاك الأسهم العادية في المشروع
٧- المكاسب / سهم	الأرباح بعد الضرائب - توزيعات الأسهم الممتازة عدد الأسهم العادية المتداولة	تظهر المكاسب المتاحة للملاك لكل سهم من الأسهم العادية
ثانياً نسب السيولة: ٨- نسبة التداول	الأصول المتداولة الخصوم المتداولة	مدى الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من خلال الأصول المتداولة.
٩- نسبة السيولة السريعة	الأصول المتداولة - المخزون الخصوم المتداولة	مقياس لمقدرة الشركة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل دون الاعتماد على بيع المخزون.

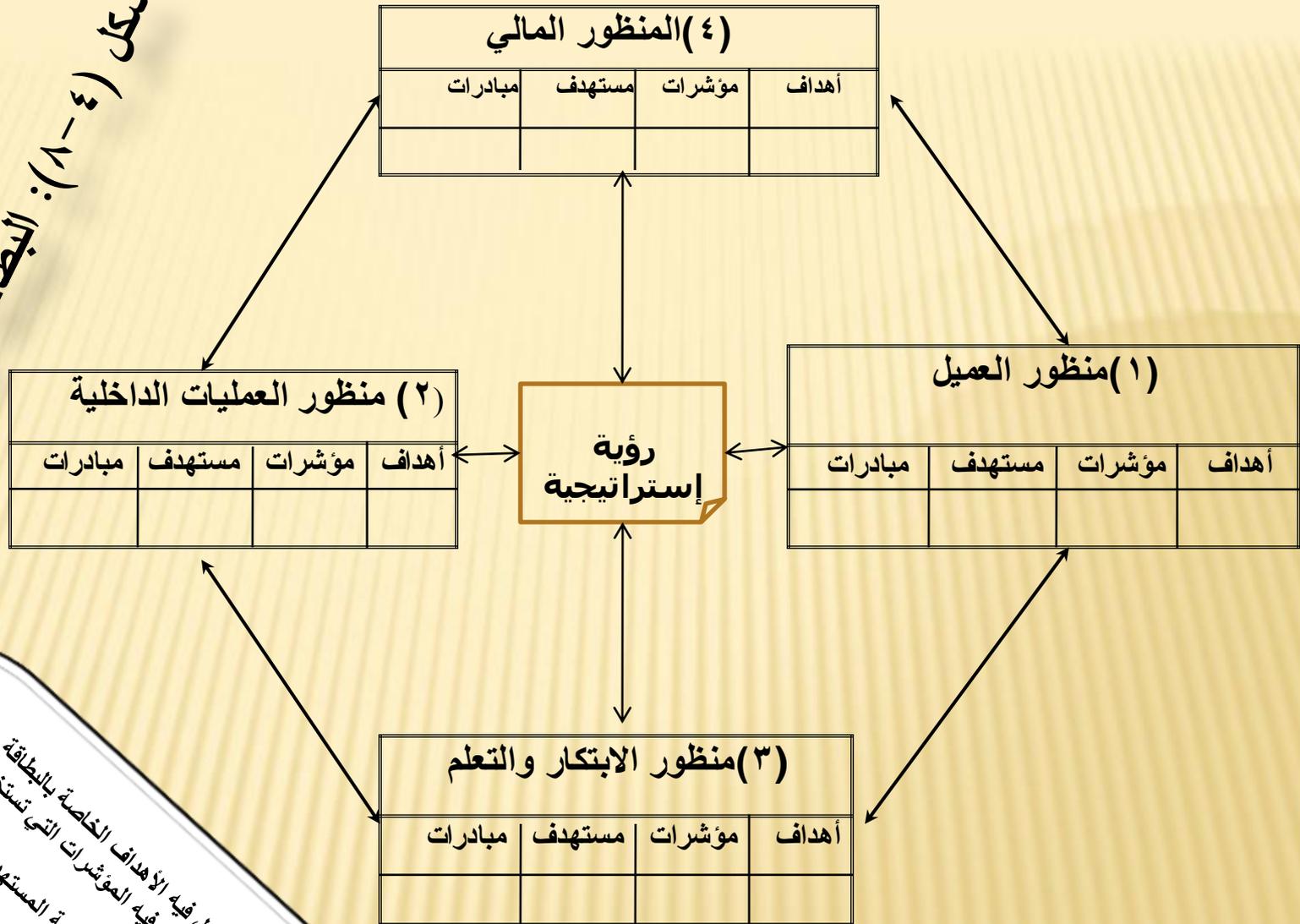
النسبة	كيفية حسابها	ما الذي تظهره
١٨ - معدل دوران إجمالي الأصول	المبيعات إجمالي الأصول	مقياس لمعدل الانتفاع بكل الأصول الثابتة داخل المنظمة، وعندما تكون النسبة أقل من متوسط الصناعة فإن المنظمة لا تستطيع تقديم حجم كاف من الأعمال في ظل حجم معين من الاستثمار في الأصول.
١٩ - معدل دوران الحسابات المدينة	المبيعات الأجلة السنوية الحسابات المدينة	مقياس لطول الفترة الزمنية التي تستغرقها المنظمة لتحصيل المبيعات على الحساب.
٢٠ - متوسط فترة التحصيل	الحسابات المدينة إجمالي المبيعات / ٣٦٥ يوم	مؤشر لمتوسط الفترة الزمنية التي تنتظرها المنظمة بعد البيع وقبل تحصيلها لحساباتها.
<b>خامساً : نسب أخرى:</b> ٢١ - توزيعات السهم العادي	التوزيعات السنوية للسهم السعر الجاري للسهم في السوق	مقياس للعائد الذي يحققه الملاك في شكل توزيعات.
٢٢ - نسبة سعر السهم / المكاسب	السعر الجاري للسهم في السوق المكاسب بعد الضريبة للسهم	تميل المنظمات سريعة النمو أو الأقل مخاطرة إلى تحقيق مؤشرات مرتفعة للسعر / المكاسب بالمقارنة مع المنظمات الأقل نمو أو أكثر مخاطرة.
٢٣ - معدل التوزيعات المدفوعة	التوزيعات السنوية للسهم المكاسب بعد الضريبة للسهم	مؤشر لنسبة الأرباح المدفوعة كتوزيعات.
٢٤ - التدفق النقدي للسهم	الأرباح بعد الضريبة + الإهلاك عدد الأسهم العادية المتداولة	مقياس الأموال المقردة التي تزيد عن المصاريف المتاحة للاستخدام من جانب المنظمة.
<b>سادساً :نسب النمو:</b> ٢٥ - المبيعات	النمو في النسبة السنوية للمبيعات الكلية	معدل نمو مبيعات المنظمة.
٢٦ - الدخل	النمو في النسبة السنوية للأرباح	معدل نمو أرباح المنظمة.
٢٧ - المكاسب / السهم	النمو في النسبة السنوية لمكاسب السهم	معدل نمو مكاسب السهم.
٢٨ - التوزيعات للسهم	نمو النسبة السنوية لتوزيعات السهم	معدل نمو توزيعات السهم.
٢٩ - مؤشر السعر / المكاسب	السعر السوقي للسهم/ مكاسب السهم	تتميز المنظمات الأسرع نمواً والأقل مخاطرة بوجود نسب مرتفعة من السعر / المكاسب

النسبة	كيفية حسابها	ما الذي تظهره
١٠- المخزون / رأس المال العامل	المخزون الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة	مقياس للمدى الذي يكون فيه رأس المال العامل الخاص بالشركة معطلاً في شكل مخزون.
<b>ثالثاً : نسب الرفع المالي:</b> ١١- نسبة الاقتراض/ الأصول	إجمالي الأموال المقترضة إجمالي الأصول	مقياس للمدى الذي يمكن فيه استخدام الأموال المقترضة لتمويل عمليات المنظمة.
١٢- نسبة الاقتراض/ حقوق الملكية	إجمالي الأموال المقترضة إجمالي حقوق الملكية	مقياس آخر للأموال التي يقدمها الدائنون بالمقارنة مع الأموال التي يقدمها الملاك.
١٣- نسبة الاقتراض طويل الأجل/ حقوق الملكية	الاقتراض طويل الأجل إجمالي حقوق حملة الأسهم	مقياس للتعرف على التوازن بين الأموال المقترضة وحق الملكية في الهيكل المالي للشركة
١٤- نسبة تغطية الأرباح للفوائد	الأرباح قبل الفوائد والضرائب الأعباء الكلية للفوائد	مقياس للمدى الذي يمكن أن تنخفض فيه الأرباح دون أن تصبح المنظمة غير قادرة على الوفاء بتكاليف الفائدة السنوية.
١٥- معدل تغطية الأعباء الثابتة	الأرباح قبل الفوائد والضرائب + الالتزامات الخاصة بالإيجار الأعباء الكلية للفوائد + الالتزامات الخاصة بالإيجار	مؤشر على مقدرة المنظمة على الوفاء بكل أعباء الالتزامات الثابتة
<b>رابعاً : نسب النشاط:</b> ١٦- معدل دوران المخزون	المبيعات مخزون البضاعة التامة	مقياس للتعرف على ما إذا كان لدى الشركة مخزون زائد من السلع تامة الصنع أم لا وخاصة عند مقارنة المؤشر بمتوسطات الصناعة
١٧- معدل دوران الأصول الثابتة	المبيعات الأصول الثابتة	مقياس لمدى إنتاجية المبيعات ومعدل الانتفاع بالمصانع والمعدات.

# رابعاً: البطاقة المتوازنة للأداء :

- ✘ \* هي عبارة عن مجموعتين 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 للمديرين بالتعامل مع أربعة جوانب رئيسية أو أربعة تساؤلات وهي:
  - ✘ ١- كيف يرانا العميل؟ (منظور أو بطاقة العميل)
  - ✘ ٢- ما هي الجوانب التي ينبغي أن نتفوق فيها؟ (منظور العمليات الداخلية)
  - ✘ ٣- كيف يمكننا الاستمرار في تحسين وتحقيق القيمة؟ (منظور أو بطاقة الابتكار والتعلم).
  - ✘ ٤- كيف نبدو في أعين حملة الأسهم وأصحاب حقوق الملكية؟ (منظور أو بطاقة الأهداف المالية).

تشكل (٤-١): البطاقة المتوازنة للأداء



- عمود الأهداف : يسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة
- عمود المؤشرات : يسجل فيه المؤشرات التي تستخدم لقياس كل هدف
- عمود المستهدف : يسجل فيه القيمة المستهدفة من المؤشر في نهاية العدة
- عمود المبادرات : يسجل فيه الأشياء التي سوف تنجز لتحقيق الأهداف

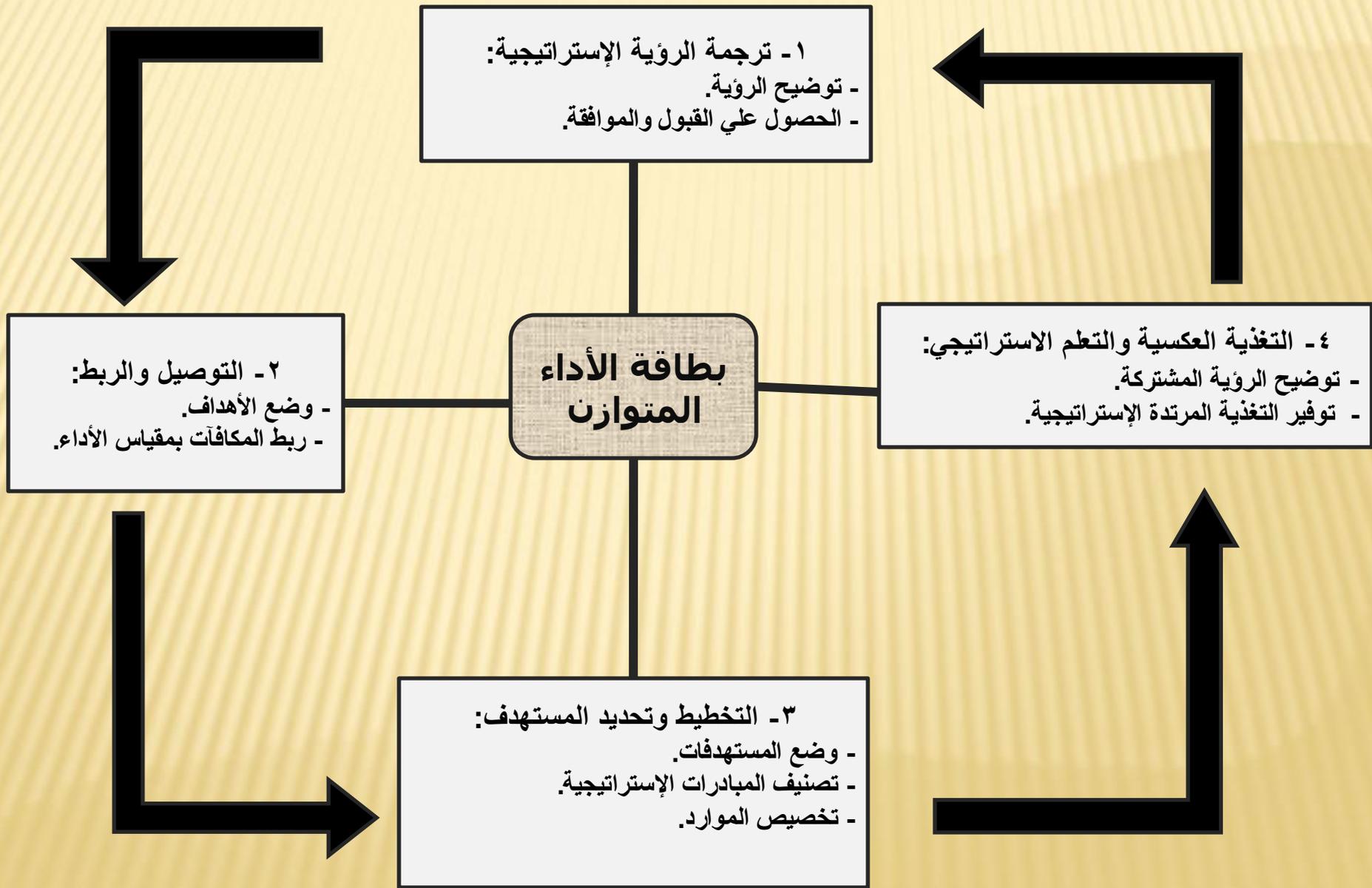
# العلاقة بين القياس المتوازن للأداء وإستراتيجية المنظمة:

✘ يبين نورتون وكابلان Kaplan و Norton بأن تطبيق بطاقة التقييم المتوازن للأداء يتضمن أربع عمليات رئيسة هي:

- ✘ ١- وضوح وترجمة الرؤية الإستراتيجية.
- ✘ ٢- التوصيل والربط مع الحوافز.
- ✘ ٣- تخطيط العمل.
- ✘ ٤- التغذية العكسية أو المرتدة والتعلم الإستراتيجي.

✘ (شكل ٤-٩)

# شكل ( ٩-٤ ) : بطاقة الأداء المتوازن كإطار إستراتيجي للعمل بالمنظمة



# خامساً: تقييم المجالات الوظيفية بالمقارنة مع كبار المنافسين:

## × خطوات التطبيق:

- × ١- حدد المجالات الوظيفية الرئيسية الخمس.
- × ٢- حدد العوامل الداخلية المنتظمة في كل مجال وظيفي على حده.
- × ٣- ضع مقياساً يعبر عن مدى تمثيل هذا العامل الداخلي لنقاط الضعف أو القوة.
- × ٤- حدد درجة توافر هذا العامل بالمقارنة مع أكبر منافس للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً.
- × ٥- اجمع الدرجات التي حصلت عليها المنظمة في نقاط الضعف والقوة (-٢ أو -١ أو صفر أو +١ أو +٢).
- × ٦- اطرح الدرجة التي حصلت عليها المنظمة بشأن العناصر المكونة لنقاط الضعف من الدرجة التي حصلت عليها في كل نقاط القوة (لتحديد صافي الميزة الوظيفية).
- × ٧- احسب الميزة الوظيفية النسبية بقسمة صافي الميزة الوظيفية ÷ عدد العوامل الداخلية.