



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 الثالث

التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية:

- × أهداف الفصل:
- × تحديد المقصود بتحليل البيئة الخارجية.
- × توضيح كيفية تحليل البيئة الخارجية العامة.
- × بيان كيفية إجراء تحليل أوضاع الصناعة.
- × التعرف على كيفية تحليل بيئة التنافس.

أنواع البيئة الخارجية:

- ✘ يركز الفصل الثالث على كيفية إجراء تحليل إستراتيجي لكل من:
 - ✘ (١) البيئة الخارجية العامة ،
 - ✘ (٢) أوضاع الصناعة،
 - ✘ (٣) وأخيراً بيئة التنافس.

أولاً: تحليل البيئة الخارجية العامة:

× يتم تقسيم البيئة الخارجية العامة إلى ستة عوامل رئيسية وهي:

× (١) الاقتصادية

× (٢) السياسية/ القانونية

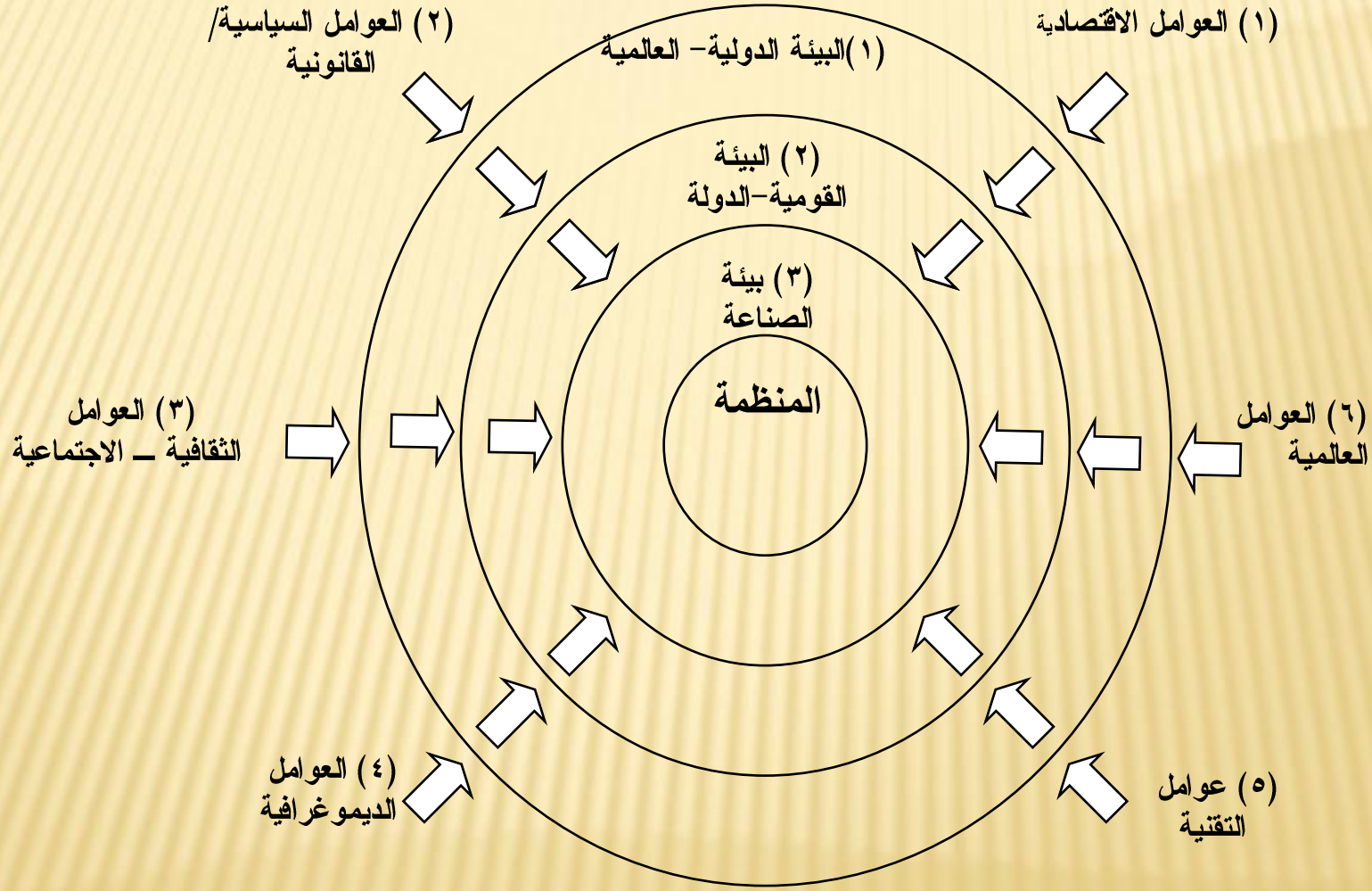
× (٣) الثقافية/ الاجتماعية

× (٤) الديموغرافية

× (٥) التقنية

× (٦) وأخيرا العالمية

شكل (٣-١): الإطار العام للتحليل البيئي

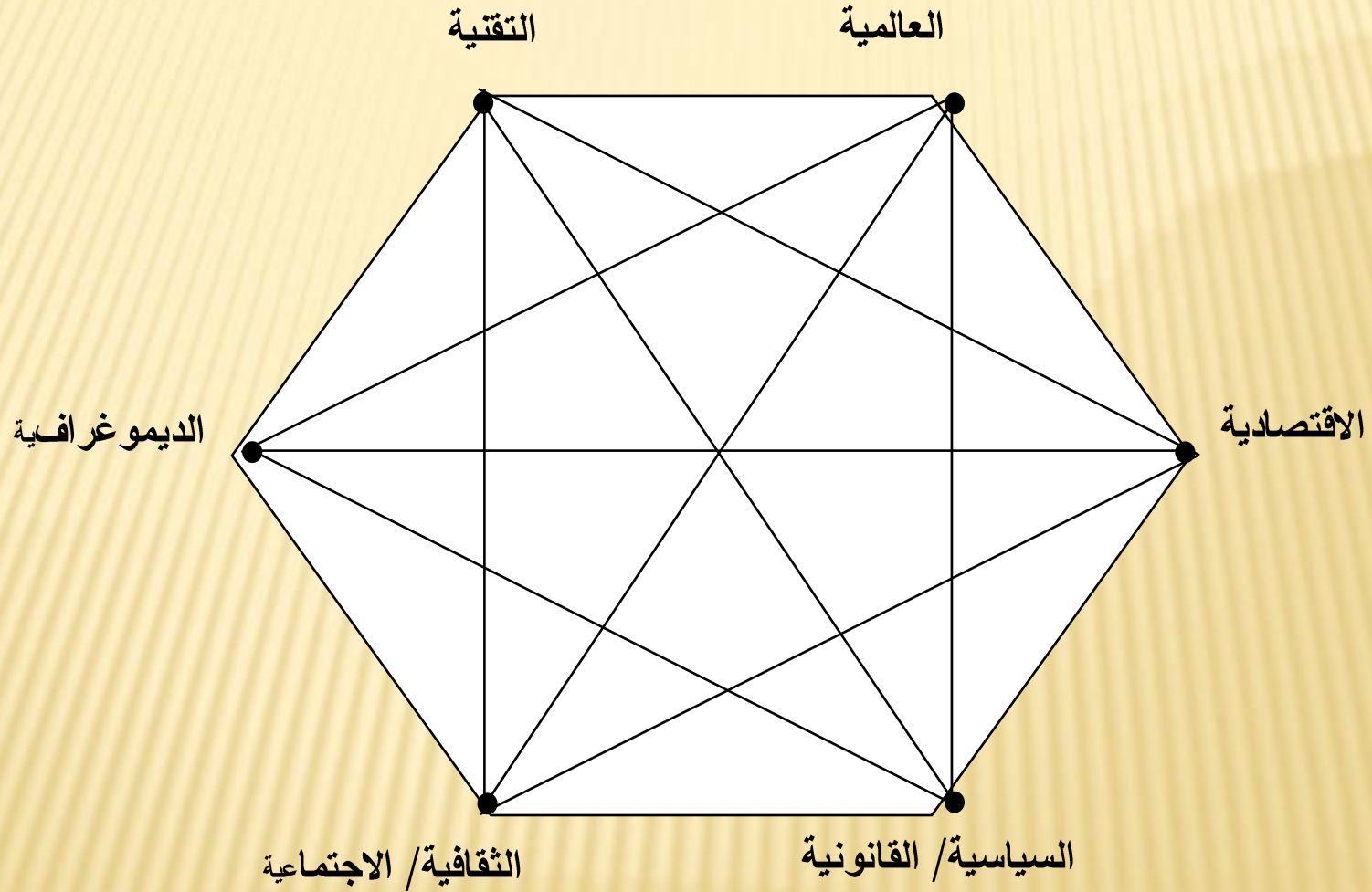


جدول (٣-١): البيئة الخارجية العامة-العوامل الرئيسية والاتجاهات

العوامل البيئية	أهم الاتجاهات
١- الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> • معدلات الفائدة. • معدلات البطالة. • مؤشر الأسعار للمستهلك. • نمو الناتج الإجمالي القومي. • التغيرات في سوق الأسهم. • صافي الدخل المتاح.
٢- السياسة / القانونية	<ul style="list-style-type: none"> • الإصلاح السياسي. • المؤسسات السياسية. • تزايد الاهتمام بحوكمة المنظمات. • الضرائب عن المستوى المحلي، المدينة، والمستوى المركزي. • ارتفاع الحدود الدنيا للأجور. • إزالة القيود على المنافع العامة وبعض الصناعات.
٣- الثقافة / الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> • تشغيل المرأة. • تزايد العمالة الأجنبية. • تزايد الاهتمام بالحالة الصحية. • تزايد الاهتمام بالبيئة. • الديانة. • الأدوار والنوع الاجتماعي. • اللغة.

أهم الاتجاهات	العوامل البيئية
<ul style="list-style-type: none"> ● الهيكل العمري للسكان. ● نمو السكان. ● الاتجاه نحو المدن. ● الهجرة. ● التفاوت في مستويات الدخل. ● التوزيع الجغرافي للسكان. ● تركيبة الأسرة. 	<p>٤ - الديموغرافية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● الهندسية الوراثية. ● ظهور تكنولوجيا الإنترنت. ● أنظمة التصميم باستخدام الحاسب الآلي، وأنظمة التصنيع باستخدام الحاسب الآلي. ● تقنية النانو. ● الاتصالات اللاسلكية. ● البحوث في مجال المواد الجديدة. ● التلوث وارتفاع درجات الحرارة عالمياً. 	<p>٥ - التقنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● العولمة. ● الأزمات المالية العالمية. ● تزايد التجارة العالمية. ● معدلات تبادل العملات. ● اتفاقات التجارة بين التكتلات الإقليمية. ● إنشاء منظمة التجارة العالمية (انخفاض الرسوم الجمركية - التجارة الحرة في الخدمات). 	<p>٦ - العالمية</p>

شكل (٣-٢): ترابط وتداخل عوامل البيئة الخارجية العامة.



ثانياً: تحليل أوضاع وظروف الصناعة:

- ✘ يتم تحليل أوضاع وظروف الصناعة من خلال عدة أساليب ومن أهمها ما يلي:
- ✘ ١- تحديد الشكل العام للنشاط الرئيسي وخصائص الصناعة.
- ✘ ٢- تحديد وتقييم القوى المحركة والدافعة للصناعة.
- ✘ ٣- تحليل عوامل النجاح الرئيسية داخل الصناعة.
- ✘ ٤- إعداد خريطة المجموعات الإستراتيجية للشركات.

الأسلوب الأول: تحديد الشكل العام للنشاط الرئيسي وخصائص الصناعة:

- × - يشير مصطلح الصناعة هنا إلى "مجموعة من الشركات التي تتشابه منتجاتها في العديد من الصفات وتتزاحم وتتنافس فيما بينها لخدمة نفس المستهلكين".
- × - أهم العوامل التي يجب دراستها وتحليلها بعناية في ظل هذا التحليل:
 - × ١- حجم السوق.
 - × ٢- نطاق التنافس والتزاحم (مستوى محلي، الدولة، إقليم معين، مستوى العالم).
 - × ٣- معدل نمو السوق.
 - × ٤- عدد المزاحمين في الصناعة وأحجامهم النسبية (اتصالات- موبايلي - زين).
 - × ٥- هيكل المشترين في السوق(عدد المشترين وأحجامهم النسبية).
 - × ٦- مدى شيوع ممارسات التكامل العمودي الخلفي والأمامي داخل الصناعة.
 - × ٧- سهولة الدخول والخروج إلى ومن الأسواق.
 - × ٨- التغير التقني والإبتكاري في عمليات الإنتاج وتقديم المنتجات الجديدة.
 - × ٩- تحديد ما إذا كانت منتجات أو خدمات الشركة المنافسة على درجة عالية من التمييز أم درجة منخفضة من التمييز أم أنها متماثلة تماماً.
 - × ١٠- مدى توافر وفورات الحجم الكبير.
 - × ١١- مدى أهمية المعدلات العالية من استغلال الطاقة لإنجاز كفاءة الإنتاج بتكلفة أقل.
 - × ١٢- مدى انطباق منحنيات الخبرة أو التعلم على الصناعة.
 - × ١٣- حجم الاحتياجات الرأسمالية ودرجة كثافة رأس المال.
 - × ١٤- تحديد ما إذا كانت ربحية الصناعة أعلى أو أدنى من المتوسط العام.

الأسلوب الثاني: تحديد وتقييم القوى المحركة للصناعة:

- × - القوى المحركة للصناعة عبارة عن قوى دافعة تؤدي إلى حدوث تغييرات هامة في ظروف الصناعة وفي جاذبية الصناعة ككل،
- × - تشمل على:
- × ١- معدل نمو الصناعة في الأجل الطويل.
- × ٢- التغييرات في نوعية المشترين للمنتج وكيفية استخدامهم له.
- × ٣- ابتكار المنتج.
- × ٤- ابتكار عمليات التصنيع.
- × ٥- ابتكار وسائل التسويق.
- × ٦- دخول أو خروج شركات رئيسية.
- × ٧- سرعة نشر المعرفة الفنية والتكنولوجية.
- × ٨- التغييرات في التكلفة والكفاءة.
- × ٩- تغير أفضليات المستهلك.
- × ١٠- التغيير في المؤثرات التشريعية وسياسة الحكومة.
- × ١١- ابتكار وسائل التسويق.

الأسلوب الثالث: تحديد عوامل النجاح الرئيسية داخل الصناعة:

✘ تتكون عوامل النجاح الرئيسية داخل الصناعة من خمسة محددات رئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتقنية - التصنيع - التوزيع - التسويق - أخرى).

✘ تمثل عوامل النجاح الرئيسية العناصر التي يجب أن تركز عليها المنظمات في الصناعة حتى يمكنها أداء عملها جيداً، وتمثل أنواعاً معينة من المهارات وجوانب التميز والكفاءة المطلوبة للتنافس بنجاح، وبعض الجوانب الوظيفية مثل (الخبرة الفنية، كفاءة التصنيع، المهارة في الإعلان، مهارات ابتكار المنتج).

أمثلة عملية عن عوامل النجاح الرئيسية:

عوامل النجاح الرئيسية

الصناعة ✕

✕ ١ - المشروبات الغازية:

+

+

✕ ٢ - المنسوجات:

+

+

✕

استغلال طاقة التعبئة.

شبكة قوية من الموزعين.

الإعلان الماهر.

التصميم والطرز.

مسايرة الموضة.

كفاءة عمليات التصنيع.

الأسلوب الرابع: إعداد خريطة المجموعات الإستراتيجية للشركات:

✘ يتم تقسيم مجموعة الشركات العاملة في صناعة ما إلى عدة مجموعات مستقلة من المنافسين، وبحيث تحتل كل مجموعة موقعاً مختلفاً ومتميزاً في السوق ككل (مثل ذلك صناعة السيارات العالمية).

✘ تتكون المجموعة الإستراتيجية من مجموعة الشركات المتنافسة والتي تتصف بأن لها مواقع ومداخل متماثلة للتنافس في السوق.

تطبيق أسلوب المجموعات الإستراتيجية على سوق الوجبات الجاهزة والسريعة لكل من المطاعم السعودية والأجنبية داخل المملكة:

* تضم المجموعة الأولى مطاعم تقدم مجموعة متكاملة من الوجبات وتركز على قطاعات سوقية متوسطة السعر / النوعية. وهناك مجموعة ثانية أخرى تتكون من المطاعم المتخصصة في وجبات معينة وذات سعر / نوعية عالية. أما المجموعة الثالثة فتتكون من المطاعم التي تقوم باستخدام خط إنتاج متكامل وتقدم نماذج لوجبات ذات سعر اقتصادي للشرائح الدنيا من السوق.

* يتم تكوين خريطة المجموعات الإستراتيجية من خلال رسم المجموعات الإستراتيجية للصناعة على الخريطة مع تحديد موقعها من السوق باستخدام متغيرين استراتيجيين مثل السعر / الجودة، درجة تكامل خط الوجبات.

* تعتبر خريطة المجموعات الإستراتيجية بمثابة وسيلة للنظر إلى الصناعة ككل وليس كل نوعية من المطاعم على حده.

(٣) : تطبيق خريطة المجموعات الإستراتيجية في سوق الوجبات الجاهزة والسريعة بالمملكة

السعر/ النوعية	مرتفع	مجموعة (٢) من المطاعم	
	متوسط		مجموعة (١) من المطاعم
	منخفض		مجموعة (٣) من المطاعم

خط وجبات متكامل خط وجبات متخصص

مدي اتساع خط
الوجبات

ثالثاً: تحليل بيئة التنافس:

✘ من أجل تحليل ظروف وبيئة التنافس، فهناك عدد من الأساليب من أهمها:

✘ ١- نموذج “ مايكل بورتر ” لقوى التنافس الخمس في الدول المتقدمة.

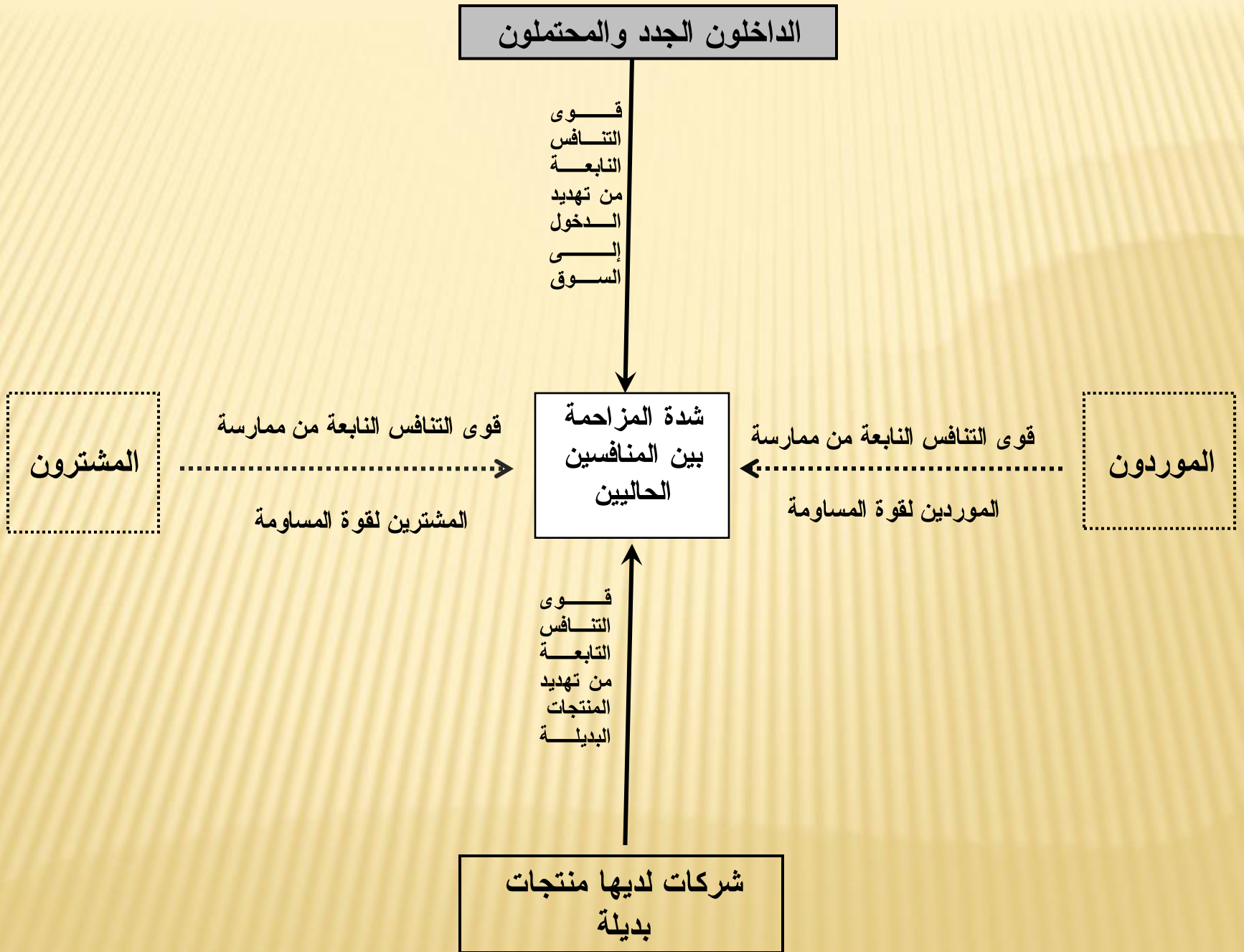
✘ ٢- نموذج “أوستن” لتحليل قوى التنافس في الدول النامية.

✘ ٣- تحليل الشركة المنافسة المستهدفة.

١- نموذج قوى التنافس الخمس لتحليل الصناعة في الدول المتقدمة:

- ✘ بصفة عامة يمكن القول بأن المنافسة في صناعة ما هي إلا محصلة خمسة قوى للتنافس:
- ✘ ١- المزاحمة بين البائعين المتنافسين في الصناعة.
- ✘ ٢- شركات في صناعات أخرى تحاول جذب مستهلكين إلى سلعهم البديلة.
- ✘ ٣- المنافسين المحتمل دخولهم الصناعة.
- ✘ ٤- القوة التي يمارسها موردي المدخلات.
- ✘ ٥- القوة التي يمارسها المشتريين للمنتج.

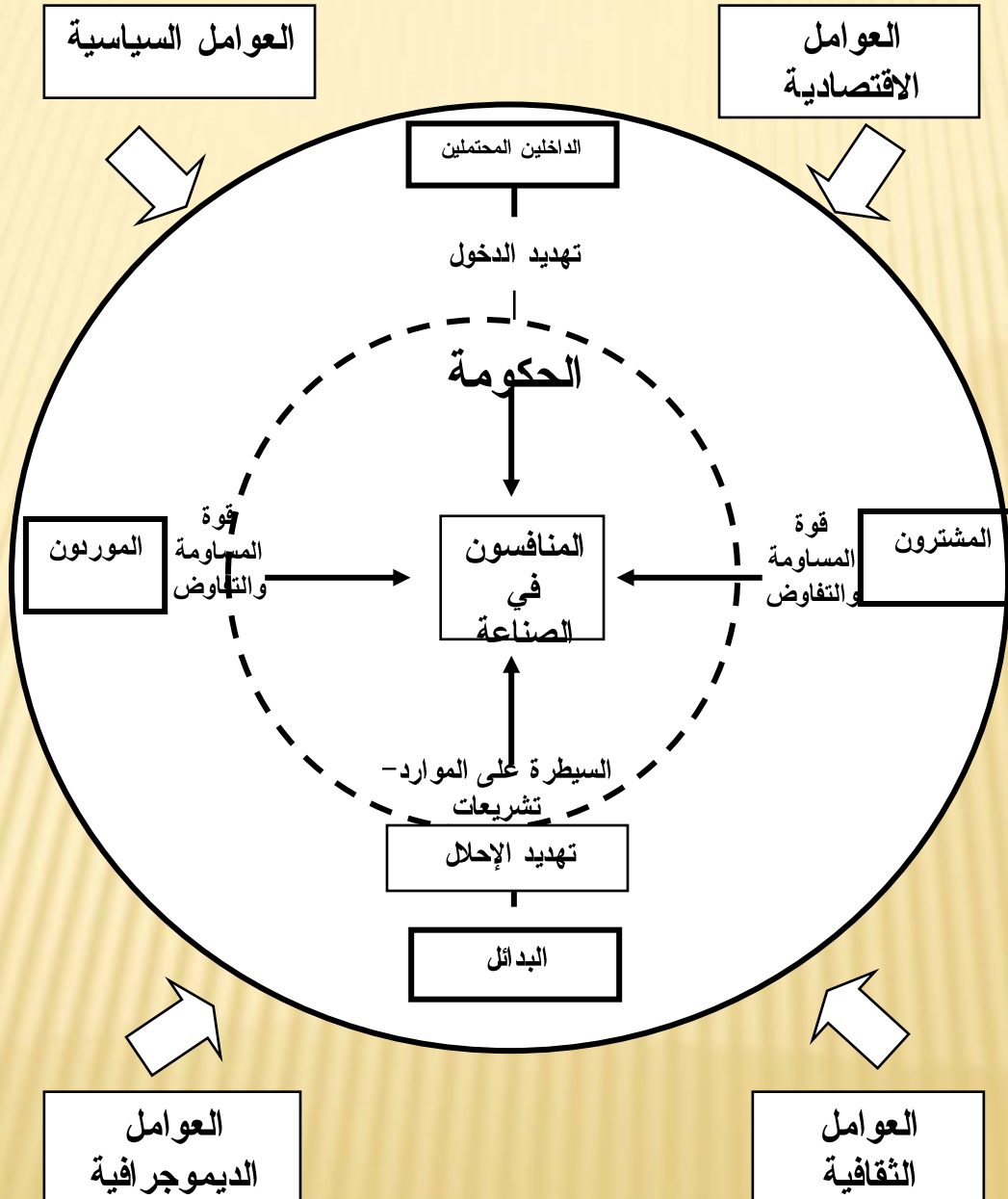
شكل (٣ - ٤): نموذج قوى التنافس الخمس



٢- نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية:

- ✘ لكي يمكن استخدام "نموذج قوى التنافس الخمس" لمايكل بورتر في تحليل الصناعات بالدول النامية، فهناك حاجة إلى إجراء تعديلات على النحو التالي:
- ✘ التعديل الأول: إضافة عنصر آخر وهو "تصرفات الحكومة" باعتبارها قوة كبرى "Mega-force".
- ✘ التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة. فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديموجرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقاتها.
- ✘ يوضح شكل (٣-٥) إطار تحليل الصناعة بالتطبيق على الدول النامية.

شكل (٣ - ٥) : إطار تحليل الصناعة في الدول النامية - (نموذج أوستن)



٣- تحليل الشركة المنافسة المستهدفة:

- ✘ يتكون الإطار العام لتحليل الشركة المنافسة من مجموعات متنوعة من المعلومات عن الشركة المنافسة وهي:
 - ✘ - خلفية تاريخية،
 - ✘ - نوعية المنتجات والخدمات المقدمة،
 - ✘ - طبيعة الأسواق والعملاء،
 - ✘ - الخطط الإستراتيجية،
 - ✘ - المركز المالي،
 - ✘ - التسهيلات المتاحة،
 - ✘ - الموارد البشرية.