

جامعة الملك عبد العزيز
كلية الاقتصاد و الإدارة
قسم العلوم الإدارية
انتساب

الإدارة الإستراتيجية

ADS 402

الأستاذ الدكتور / هاني عبد الرحمن عمر العمري

كتبة واعدة محبكم / محمد أبو سلاف & سفانه

في جماد أول (5) عام 1436هـ

0543555717

alsabaan@hotmail.com

تم التلخيص من كتاب (الإدارة الإستراتيجية المعاصرة)
للمؤلف الأستاذ الدكتور / نبيل محمد مرسي خليل
و الأستاذ الدكتور / هاني عبد الرحمن العمري

هذا العمل وقف لله تعالى لا يجوز بيعة أو الاتجار به

الباب الأول : (تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة) 1

الفصل الأول

تعريف وأهمية الإدارة الإستراتيجية (ص 19)

1 (تعريف) الإدارة الإستراتيجية :

- * تعتبر الإدارة الإستراتيجية من احد المجالات الحديثة في علم الإدارة .
- * تعبر الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في احد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى (سياسات الأعمال أو السياسات الإدارية) .
- **السياسات الإدارية** : تهدف إلي تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للإدارة (التصنيع / التسويق / المالية / الأفراد / المشتريات) باعتبارها مرشدا وموجها عاما لسلوك وتصرفات المديرين .
- **الإدارة الإستراتيجية** : تركز اهتمامها بدرجة اكبر على التفاعل مع كل من العوامل البيئية الخارجية والجوانب الإستراتيجية الداخلية لمنظمة الأعمال .

تعريفات الإدارة الإستراتيجية

عدد	الاسم	التعريف
1	جليك	مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة
2	دافيد	صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ
3	خليل	مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات والمصممة لإنجاز أهداف المنظمة
4	غراب	يتعلق الأمر في الإدارة الإستراتيجية باتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنظمة . ويطلق على عملية اتخاذ تلك النوعية من القرارات عادة (الإدارة الإستراتيجية) .
5	ويلن وهنجر	مجموعة من القرارات الإدارية والتصرفات التي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل
		هي (مجموعة القرارات والتصرفات المتعلقة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المعدة لإنجاز أهداف المنظمة) .

2 (الوظائف الرئيسية للإدارة الإستراتيجية :

- 1 - تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ، ورسالتها ، وفلسفتها ، وأهدافها .
- 2 - إجراء التحليل الداخلي للمنظمة ، والذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها .
- 3 - تقييم البيئة الخارجية للمنظمة من حيث بيئة التنافس والظروف البيئية العامة .
- 4 - تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة ، نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة .
- 5 - تحديد البدائل المرغوبة بعد دراسة البديل المحتملة في ضوء رسالة المنظمة .
- 6 - الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لانجاز رسالة المنظمة .
- 7 - تنمية عدد من برامج العمل العامة وبرامج العمل الموحدة والتي تتوافق مع الاستراتيجيات الكلية للمنظمة .
- 8 - تنفيذ وتطبيق الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد وإعداد الموازنات .
- 9 - مراجعة وتقييم ورقابة مدى نجاح العملية الإستراتيجية .

3 (أهمية الإدارة الإستراتيجية :

* تتبلور أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام .

المنافع والفوائد التي تتحقق من خلال تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية : هي -

- 1- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا .
- 2- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى .
- 3- المساعدة في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية 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 - **مثل** (أصحاب الأسهم) .

4 (التطور التاريخي لمجال الإدارة الإستراتيجية :

* تقسم مراحل التحول والتطور في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى (4) مراحل رئيسية : هي -

1 / مرحلة صنع السياسة .	3 / المرحلة الأولى للإستراتيجية .
2 / مرحلة السياسة والتخطيط .	4 / مرحلة الإدارة الإستراتيجية .

أولا / مرحلة صنع السياسة :

* نشأ مفهوم السياسات الإدارية منذ بداية الخمسينات وتم التركيز في هذا المفهوم على عملية (صنع السياسة) وانفتحت هذه الفترة مع بداية نمو الشركات الأمريكية حيث بدأت في تقديم خط واحد من خطوط المنتجات وموجه نحو مجموعة واحدة من المستهلكين وفي منطقة جغرافية ضيقة . وكانت مهمة الرئيس التنفيذي العام للمنظمة هي (تحقيق التنسيق بين كافة المجالات الوظيفية للشركة وبشكل غير مقنن رسميا) وأصبحت عملية صنع السياسة هي المهمة الأساسية للإدارة العليا .

ثانيا / مرحلة السياسة والتخطيط :

* بدأت منشآت الأعمال تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة - مثل (تقلب مستويات الطلب على المنتجات / تقادم المنتجات / حدوث تغيرات تقنية سريعة / تزايد حدة المنافسة / التغيرات في أسعار الفائدة) ونشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق إدخال عنصر **التخطيط أو التفكير الاستراتيجي** سعيا وراء زيادة درجة استجابة منظمة الأعمال للتغيرات في الأسواق والمنافسة . وقيام الإدارة العليا بمساعدة أقسام وإدارات التخطيط الاستراتيجي بإعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمة .

ثالثا / المرحلة الأولية للإستراتيجية :

* تم البدء بإحلال الإستراتيجية محل السياسة والتخطيط واتسمت هذه المرحلة بقيام الشركات الأمريكية بتنويع عملياتها عن طريق تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق مختلفة تماما عن نشاطها الأصلي . وتم التركيز على مفهوم جديد وهو **الإستراتيجية** وإعادة تكوينها وبشكل مقنن رسميا وصريح ، وتم توجيه الاهتمام نحو عملية إعداد الإستراتيجية ولم يتطرق الأمر إلى مناقشة القضايا المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها والرقابة عليها .

رابعا / مرحلة الإدارة الإستراتيجية :

* في ظل المرحلة السابقة تم توجيه اهتمام اقل للأدوار الإستراتيجية للمدير التنفيذي العام وظهرت الحاجة إلى تقديم منظور متكامل للإدارة الإستراتيجية يتعامل مع عمليات إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات معا وبالتالي أصبحت الإدارة الإستراتيجية بمثابة دورة متكاملة عبر كل مستويات المنظمة ولا يقتصر على مجال وظيفي واحد فقط وأصبح يشارك في هذه العملية معظم المديرين بكافة المستويات الإدارية ولم تعد تقع مهام الإدارة الإستراتيجية في نطاق مسئولية مستوى إداري معين .

5 (النموذج الأساسي للإدارة الإستراتيجية :

* تتكون عملية الإستراتيجية من (5) عناصر أو مكونات أساسية : وهي -

1- تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة .	4- تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية .
2- الاستكشاف والمسح البيئي .	5- تقييم ومراجعة الإستراتيجية .
3- صياغة وإعداد الإستراتيجية .	



1 / تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة :

* وتشمل التوجه الاستراتيجي على كل من (رؤية المنظمة / رسالة المنظمة / الأهداف / القيم / الغايات / والغرض) .

2 / الاستكشاف والمسح البيئي :

* هو عملية الحصول على المعلومات ومتابعة وتقييم كل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة . ويهدف إلى (تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية التي من شأنها التأثير في مستقبل المنظمة) .

3 / صياغة وإعداد الإستراتيجية :

* تعني تقديم خطط طويلة الأجل لمواجهة ظروف البيئة الخارجية والداخلية . وتحديد الاستراتيجيات الكلية للمنظمة ، وإستراتيجية الأعمال ، واستراتيجيات الوظيفية .

4 / تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية :

* هي عملية وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال إعداد برامج لتنفيذ الإستراتيجية ، إعداد موازنات ، وإجراءات تنفيذية وتعامل مع عناصر هامة لتنفيذ الإستراتيجية- مثل (ثقافة المنظمة / الهيكل التنظيمي /النظم الإدارية / وقيادة المنظمة)

5 / تقييم ومراجعة الإستراتيجية :

* تمثل العنصر أو المكون الرئيسي النهائي في نموذج الإدارة الإستراتيجية وتشتمل على متابعة أنشطة ونتائج أداء المنظمة الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط لمعرفة فجوة الأداء أو التخطيط .

6 (مستويات التحليل في مجال الإدارة الإستراتيجية :

* لا تقع مسئولية صنع الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا فقط بل يشارك في هذه العملية العديد من المستويات الإدارية أو التنظيمية . ومن الأطراف المشاركة في هذه العملية : (الرئيس التنفيذي العام للمنظمة ككل / نواب الرئيس / رؤساء الشركات التابعة لها - أي وحدات الأعمال / رؤساء قطاعات الأعمال الرئيسية / رؤساء الإدارات الوظيفية - الإنتاج - التسويق - المالية - الأفراد - المواد والإمداد - البحوث والتطوير/مديري المصانع والمناطق والوحدات الجغرافية الأخرى)

أنواع الاستراتيجيات لمنظمة الأعمال كبيرة الحجم :

1 / الإستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال	2 / إستراتيجية وحدة الأعمال	3 / الإستراتيجية الوظيفية
--	-----------------------------	---------------------------

1 / الإستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال :

* هي الإستراتيجية على مستوى منظمة الأعمال ككل وتعمل على إدارة محفظة المنظمة من وحدات أعمال مختلفة أو شركات تابعة ومتنوعة الأنشطة . وتعمل هذه الإستراتيجية على توجيه استثمارات المنظمة نحو مجالات الأعمال المرعبة . ويشارك في تقديم استراتيجيه هذا المستوى كل من : (رئيس مجلس إدارة منظمة الأعمال ككل / أعضاء المجلس / الرئيس التنفيذي العام / وكبار المديرين) .

2 / إستراتيجية وحدة الأعمال :

* يشير مفهوم وحدة الأعمال إلى قطاع أعمال معين أو خط إنتاج معين أو مركز ربحية . ويشترط في كل ذلك أن تقوم هذه الوحدة بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية محددة من المنافسين في نفس مجال الأعمال .

3 / الإستراتيجية الوظيفية :

* يشير إلى الاستراتيجيات التي تنتجها الإدارات الوظيفية الرئيسية داخل وحدة الأعمال أو الشركة وحيدة الأعمال . وتشتمل الإستراتيجية الوظيفية على استراتيجيات (الإنتاج أو التصنيع / التسويق / الموارد البشرية / المالية / البحوث والتطوير) .

7 (العلاقة بين المستويات التنظيمية ومستويات الإدارة الإستراتيجية :

* إن المستويات التنظيمية الهرمية المختلفة داخل المنظمة وما تفرضه من مهام ومسئوليات إدارية في ظل الهيكل التنظيمي للمنظمة تختلف تماما من حيث مدى إسهامها بشأن تكوين وتنفيذ إستراتيجية المنظمة .

مستويات صنع الاستراتيجيات في ظل الإدارة الإستراتيجية :

1 / مستوى المنظمة ككل	2 / مستوى وحدة الأعمال	3 / المستوى الوظيفي
-----------------------	------------------------	---------------------



1/ مستوى المنظمة ككل :

* تتمركز المهام التي تتطلب رؤية أوسع – مثل (تعريف رسالة المنظمة ككل / دراسة الاستراتيجيات المقترحة من جانب المستويات الأقل – المستوى وحدة الأعمال والوظيفي) ويتكون هذا المستوى من : (الرئيس التنفيذي الأعلى / أو كبار الإداريين في المستوى الأعلى / ومجلس الإدارة / وأعضاء الهيئة الإدارية على مستوى المنظمة ككل) .

2/ مستوى وحدة الأعمال :

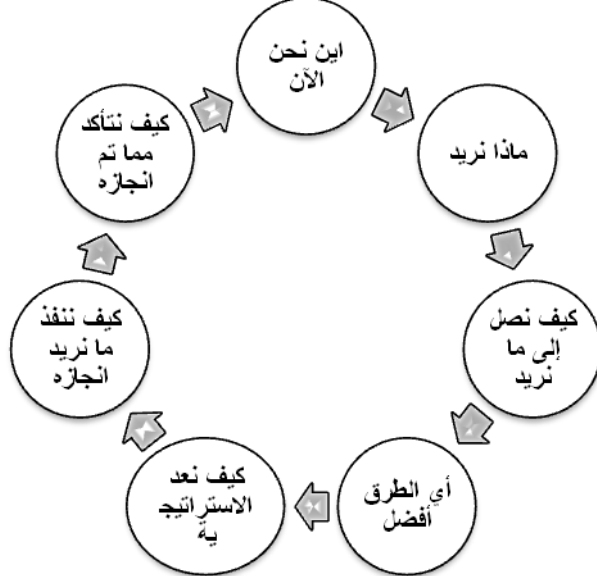
* تتبلور المهام اللازمة لتعريف الموقف التنافسي لكل وحدة أعمال داخل الصناعة التي تعمل بها . ويتمثل الدور الاستراتيجي في (ترجمة رسالة المنظمة ككل وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة لكل من وحدات الأعمال المختلفة) ويتكون هذا المستوى من : (رؤساء وحدات الأعمال مع مستوى المنظمة ككل) ويمثلان كمستوى واحدا .

3/ المستوى الوظيفي :

* تبرز المجالات الوظيفية الضرورية لأداء وحدة الأعمال لعملها وضمان استمرارية ميزتها التنافسية - وتشمل : (التمويل / التصنيع / المبيعات / الموارد البشرية / الشراء / التوزيع / التسويق / التقنية / الخدمات) ويتكون هذا المستوى من : (المديرين التنفيذيين) الذين يتحملون مسؤولية تنفيذ المهام في المجالات الوظيفية السابقة . ويتمثل دورهم الاستراتيجي في (تنمية الاستراتيجيات الوظيفية) للمساعدة في انجاز الأهداف الإستراتيجية الموسوعة في المستويين الأول والثاني .

8 (دورة الإدارة الإستراتيجية :

* توضح هذه الدورة مهام ووظائف الإدارة الإستراتيجية (العليا) في شكل دورة متكاملة : على النحو التالي -



- ١ - أين نحن الآن؟ (تقويم الموقف)
- ٢ - ماذا نريد؟ (الغايات والأهداف)
- ٣ - كيف نصل إلى ما نريد؟ (الاستراتيجيات الكلية / استراتيجيات التنافسية / الاستراتيجيات الوظيفية)
- ٤ - أي الطرق أفضل؟ (اختيار الاستراتيجيات)
- ٥ - كيف نقوم بإعداد الاستراتيجيات؟ (إعداد وتكوين الاستراتيجيات)
- ٦ - كيف ننفذ ما نريد انجازه؟ (تنفيذ الاستراتيجيات)
- ٧ - كيف نتأكد مما تم انجازه؟ (مراجعة الإستراتيجية ومراقبة الأداء)

9 (القرارات الإستراتيجية :

* تركز الإدارة الإستراتيجية على عملية صنع القرارات الإستراتيجية للمنظمة ككل (منظمة متنوعة الأعمال) ولوحدات أعمالها (الشركات التابعة لها) وللمجالات الوظيفية الرئيسية .

خصائص القرارات الإستراتيجية : وهي -

- ١ - يتم اتخاذها من جانب الإدارة العليا للمنظمة .
- ٢ - تحتاج إلى تخصيص قدر كبير من موارد المنظمة .
- ٣ - تؤثر تأثيرا ملموسا على نجاح المنظمة في الأجل الطويل .
- ٤ - تتصف بالتوجه والتطلع المستقبلي .
- ٥ - تؤثر تأثيرا جوهريا على وحدات الأعمال والمجالات الوظيفية بالمنطقة .
- ٦ - تحتم ضرورة اخذ عوامل البيئة الخارجية في الحسبان .

10) عملية صنع القرارات الإستراتيجية :

- * يقترح (ويلن / وهنجر) (8) خطوات من تجل تحسين وتطوير عملية صنع القرارات الإستراتيجية : وهي -
- 1- تقييم نتائج الأداء الحالي / وفحص وتقييم الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات الحالية للمنظمة .
- 2- مراجعة أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا .
- 3- استكشاف وتقييم البيئة الخارجية / وتحليل الفرص والتهديدات .
- 4- تقييم البيئة الداخلية / وتحليل جوانب القوى والضعف .
- 5- تحليل العوامل الإستراتيجية للموقف الحالي / ومراجعة وتعديل الرسالة والأهداف كلما كان ضروريا .
- 6- تقديم وتقييم البدائل الإستراتيجية / واختيار أفضل بديل .
- 7- تنفيذ الاستراتيجيات المختارة عن طريق إعداد (البرامج / الموازنات / الإجراءات)
- 8- تقييم الإستراتيجية المنفذة عن طريق نظم المعلومات المرتدة والرقابة .

11) أنواع القرارات الإستراتيجية :

* تتفاوت خصائص القرارات الإستراتيجية باختلاف المستوى التنظيمي للقرار ، ويتم التركيز على (3) مستويات للقرارات الإستراتيجية : وهي -

- 1- قرارات إستراتيجية على المستوى (المنظمة ككل) .
- 2- قرارات إستراتيجية على المستوى (وحدة الأعمال) .
- 3- قرارات إستراتيجية على المستوى (الوظيفي) .

أولا / قرارات إستراتيجية على المستوى (المنظمة ككل) :

* تعتمد هذه القرارات على درجة اكبر من التفكير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها ، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الأعمال والقرارات الوظيفية وتحتوي على درجة اكبر من (الخطورة / الربحية / التكلفة / والفترة الزمنية طويلة الأجل) . ومن خصائصها : (الحاجة إلى درجة اكبر من المرونة والتوجه والرؤية المستقبلية والابتكار وغلبة الطابع الكلي والشمولي عليها) - مثل (اختيار مجالات الأعمال - محفظة الأعمال / أولويات النمو والتوسع / استبقاء أو بيع بعض وحدات الأعمال / شراء شركات أخرى / تخصيص الموارد على وحدات الأعمال المختلفة التابعة / تحديد مصادر التمويل طويل الأجل / توزيعات الأرباح) .

ثانيا / قرارات إستراتيجية على المستوى (وحدة الأعمال) :

* تقع هذه القرارات في موقع وسط بين المستويين الأول والثاني وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينها ، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول فإنها أقل تكلفة ومخاطرة وربحية ، وبالمقارنة مع المستوى الثالث فإنها أكثر تكلفة ومخاطرة وربحية - مثل (التنافس على أساس السعر أو الجودة / التوزيع - زيادة الطاقة / تقليص حجم وحدة الأعمال / الاستثمار أو عدم الاستثمار) .

ثالثا / قرارات إستراتيجية على المستوى (الوظيفي) :

* توجد في نهاية سلسلة القرارات الإستراتيجية وتتضمن أيضا العديد من المسائل والأمور التشغيلية وتحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة . وتتخذ بشكل دوري ومتكرر وضرورية من اجل تنفيذ وتطبيق مكونات الإستراتيجية الكلية للمنظمة والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وتتصف بأنها قصيرة الأجل نسبيا وأكثر تحديدا وقابلية للقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطورة وتحتاج إلى تكلفة متواضعة مقارنة بالمستويين الأول والثاني للقرارات .

12) مدخل صنع القرارات الإستراتيجية :

- | | | |
|---|-------------------|--------------------------|
| 1- سيطرة الرئيس على صنع القرارات الرئيسية . | 2- المدخل الوسط . | 3- التفويض إلى الآخرين . |
|---|-------------------|--------------------------|

1 / سيطرة الرئيس على صنع القرارات الرئيسية :

* يعني قيام الرئيس التنفيذي للمنظمة بصنع القرارات الإستراتيجية بنفسه أي (المركزية في صنع القرارات) ومن جوانب اضعف الرئيسية هو (أن نجاح الإستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على مهارات صنع الإستراتيجية لدى فرد واحد) .

2 / المدخل الوسط :

* يقوم الرئيس التنفيذي للمنظمة بمباشرة عملية صنع القرارات الإستراتيجية ومع طلب مساعدة ومعاونة من كبار مرؤوسيه حتى يمكن الاستعانة بهم لاحقا عند تنفيذ القرارات أو الاستراتيجيات التي شاركوا في صنعها .

3 / التفويض إلى الآخرين :

* يعني قيام الرئيس بتفويض عملية صنع الإستراتيجية إلى الآخرين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي أو إلي فريق عمل منوط بهذه المهمة وموثوق به أو إلى كبار مرؤوسيه ومساعديه أي (اللامركزية في صنع القرارات) .

الفصل الثاني

التوجه الاستراتيجي للمنظمة (ص 53)

1 (التوجه الاستراتيجي في مجال الإدارة الإستراتيجية :

* هناك العديد من المفاهيم التي شاع استخدامها في مجال الإدارة الإستراتيجية : مثل -

1- الإستراتيجية .	4- غاية المنظمة .	7- جماعات المصالح .
2- الرؤية المستقبلية .	5- أهداف المنظمة .	8- القيود الإستراتيجية .
3- رسالة المنظمة .	6- قيم المنظمة .	9- القوى الدافعة الإستراتيجية وتحديد التخطيط .

* وتعتبر هذه المفاهيم بمثابة مكونات هامة للتوجه الاستراتيجي من قبل المنظمات .

أولا / مفهوم الإستراتيجية :

(1) مفهوم الإستراتيجية في المجال العسكري :

* ترجع جذور كلمة (الإستراتيجية) إلى (اللغة اليونانية) أي (كيفية قيادة الجنرال للحرب) .

* تعرف قاموس (ويبستر) الإستراتيجية : (علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية) .

* تعرف قاموس (فرانكلين) الإستراتيجية :

1- (علم وفن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق وفقا لموقف وقوة كل طرف) .

2- (خطة محكمة أو أسلوب لانجاز نهاية معينة) .

(2) مفهوم الإستراتيجية في المجال الإداري :

تعريفات (الإستراتيجية) في المجال الإداري

التعريف	الاسم	عدد
تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنظمة ، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف .	الفريد تشاندلر	1
نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات بحيث تكون كلا متكاملًا .	جيمس كوين	2
خطة موحدة ، شاملة ، متكاملة للتحقق من أن الأهداف الرئيسية للمنظمة قد أنجزت .	وليم جليك	3
هي خطط رئيسية ، شاملة ، وعادة ما تكون طويلة الأجل لإنجاز أهداف وغايات إستراتيجية ، وأيضا رسالة المنظمة .	هيجنز وفينسز	4
مجموعة من الالتزامات والقرارات والتصرفات المصممة لاستغلال القدرات الأساسية للمنظمة في وضع معين .	هيت وآخرون	5
خطة كلية شاملة تحدد للمنظمة كيفية إنجاز رسالتها وأهدافها .	ويلن وهنجر	6
هي خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها ، واستخدامات الموارد المتاحة لها ، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها ، واثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنظمة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع ويربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن .	غراب	7
نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات وسواء كان هذا النمط نتاجا لاستراتيجيات مقصودة أو نتاجا لاستراتيجيات غير مقصودة أو طارئة .	منتزبرج وواترز	8
أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع ، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة .	ماهر	9
الإستراتيجية ليست مرادفا لكلمة (خطة طويلة الأجل) بل تتكون من محاولات وجهود المنظمة للوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال تعديل الموقف التنافسي للمنظمة كلما تغيرت الظروف .	ويلسون وآخرون	10
خطة لعب أي تحديد وتخصيص للتصرفات وردود الأفعال التي تغطي كل الأحداث أو المواقف الإستراتيجية المحتملة بين (شركة ما وشركة منافسة / منتج ومورد / مشتري وبائع / مؤجر ومستأجر) وهكذا .	مكميلان	11

وتتفق كل هذه التعاريف بشكل أو بآخر على أن (الإستراتيجية) : هي -

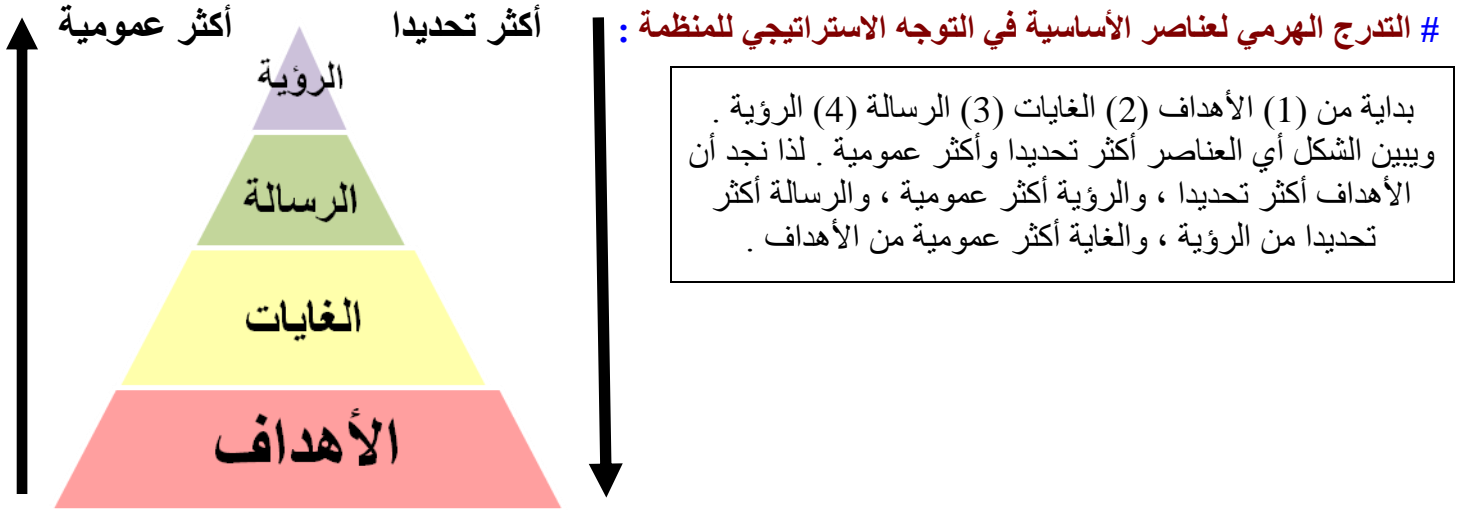
- 1- الإستراتيجية : هي (خطة) ديناميكية مرنة أو تحركات إستراتيجية من قبل المنظمة أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لإنجاز نهاية أو غاية معينة (أهداف ، غايات ، رسالة المنظمة) .
- 2- الإستراتيجية : هي (استجابة أو مبادرة) من قبل المنظمة لتعديل موقفها التنافسي إزاء تصرفات وردود أفعال المنافسين ووصولاً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

ثانيا / الرؤية المستقبلية أو الرؤية الإستراتيجية :

- * الرؤية : هي عبارة عن (التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا) . أو هي (تصور للتوجه المستقبلي للمنظمة) فهي تعبر عن الأحلام المطلوب تحقيقها .
- * وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي (بشكل عام) وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة بصورة عامة ، ويصعب تحقيقها بدون ترجمتها في شكل ملموس . كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا .

أهم خصائص العبارات الدالة على (الرؤية المستقبلية) : هي -

- 1- أن تتصف بالوضوح .
 - 2- أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل به المنظمة .
 - 3- أن تتطلع إلى المستقبل وان تأخذ الماضي في اعتبارها .
 - 4- أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل .
 - 5- أن تستهدف حفز العاملين ، أيضا العملاء .
 - 6- أن تتصف بالإيجاز والتحدي والانجاز والتغيير عن التفوق والتقدم المستمر في سوق معين .
- # أمثلة عملية عن الرؤية المستقبلية : (رؤية ميكروسوفت) - حاسب آلي لكل مكتب وحاسب آلي لكل منزل .



ثالثا / رسالة المنظمة :

- * هي بمثابة عبارة أو جملة مكتوبة شاملة وجامعة تحدد مجال نشاط عمل المنظمة .

الإرشادات الخاصة بإعداد (رسالة المنظمة) : هي -

- 1 - أن تكون الرسالة واضحة وسهلة الفهم ، ومكونة من فقرة واحدة تصف مجالات لأعمال الرئيسية للمنظمة .
 - 2 - أن تعمل الرسالة على إرشاد وتوجيه المديرين عند صياغة إستراتيجية المنظمة .
 - 3 - يتم نشر الرسالة وإبلاغ العاملين بها على المستوى الداخلي ، ويتم توصيلها إلى عملاء المنظمة وعلى نطاق واسع .
- * أن العبارات المستخدمة للتعبير عن الرسالة أصبحت غير فعالة من حيث أداء دورها المطلوب ولم تعد عنصرا موجهها ومرشدا ومحفزا للتحركات الإستراتيجية للمنظمة .

أمثلة عملية عن الرسالة :

- (الخطوط الجوية السعودية) - أن تكون ناقلا جويا عالمي المستوى ، سعودي السمات ، فائق العناية بعملائه ، حريصا على رعاية موظفيه .

رابعاً / غايات المنظمة :

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

أمثلة عملية عن غايات المنظمة :

- تحسين رضا العميل من خلال جودة المبيعات والخدمات
- تحسين معدلات استغلال الموارد .
- تحسين الجودة .
- المحافظة على استقرار الأسعار ومعقوليتها .
- زيادة الإنتاجية ، زيادة المبيعات .
- المحافظة على معدل مرتفع من العائد على حقوق الملاك

خامساً / أهداف المنظمة :

* تعبر عن ما سوف يتم انجازه في فترة زمنية محددة ووفقا لجدول زمني محدد .

أهم الشروط اللازمة لوضع (الأهداف) بشكل فعال : هي -

- 1- وضع أهداف محددة .
- 2- وضع أهداف قابلة للقياس .
- 3- إدخال قدر من التحدي فيها مع قابليتها للانجاز .
- 4- التركيز على الانجازات والنتائج الواقعية .
- 5- تحديد جدول زمني للانجاز .

مشكلة تحديد (الأهداف) :

* يمكن القول بان الأهداف الواضحة تعد مطلبا ضروريا للتخطيط الناجح . ولكن المشكلة التي يطرحها بعض المديرين تتعلق

- 1- عدم وضوح أهداف المنظمة بل وتعارضها مع بعضها البعض .
- فعلى سبيل المثال : قد تتعارض الأهداف المالية (التدفق النقدي ، الأرباح) مع الأهداف الإستراتيجية - مثل (تحقيق موقع معين في السوق ، الحصة السوقية ، النمو) .
- 2- عدم وضع الأهداف في شكل محدد .
- فبعض المنظمات - قد تضع هدفها في شكل العبارة التالية (هدفنا هو تحقيق عائد أفضل لحملة الأسهم) . والبعض قد يضع هدفا واضحا ومحددا برقم معين (عائدا لا يقل عن 15 %) .

أمثلة عملية عن أهداف المنظمة :

- هدفنا هذا العام هو زيادة إيرادات المبيعات من 10 مليون إلي 12 مليون .
- هدفنا هو زيادة صافي الربح الكلي في العام القادم بمقدار 6 مليون .

كيفية وضع (الأهداف) بطريقة صحيحة :

* أهداف موضوعة بطريقة خاطئة :	* أهداف موضوعة بطريقة صحيحة :
1- هدفنا هو زيادة المبيعات .	1- هدفنا هذا العام هو زيادة إيرادات المبيعات من 30 مليون إلي 50 مليون ريال .
2- هدفنا هو تعظيم الأرباح .	2- الربح الكلي المستهدف للعام القادم هو 10 مليون ريال .
3- هدفنا هو تحقيق أرباح أكبر من الشركات المنافسة .	3- هدفنا هو تحقيق 52% عائد على استثمارات بعد خصم الزكاة والضريبة .

سادساً / قيم المنظمة :

* هي عبارة عن المعتقدات الأساسية ، القيم ، الأولويات التي يلتزم بها صانع القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة . كما تعبر أيضا عن نوايا المنظمة في أداء نشاطها ومسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الخارجي .

أمثلة عملية عن قيم المنظمة :

- نحن نؤمن بأننا منظمة معتمدة على البحوث والتطوير .
- نحن نؤمن بالتصميم الجيد للمنتج في كل مجالات نشاطنا .
- نحن نؤمن بمدى أهمية تقديمنا لإسهام معين للمجتمع .
- نحن نؤمن بالجودة في كل المجالات المتعلقة بنشاط المنتج .
- نحن نؤمن بمساعدة العاملين للتعرف على إمكانياتهم .
- نحن نؤمن بان الربح هو نتيجة لإسهامنا الحقيقي .

سابعاً / جماعات المصالح : (الأطراف المستفيدة من المنظمة / أو الأطراف المتعاملة مع المنظمة)

* هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة . وكل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكسب ما من المنظمة . (ويجب على إدارة المنظمة اخذ هذه المصالح بالحسبان) .

أمثلة عملية عن جماعات المصالح :

- (المقرضون / الموظفون / المديرون / المستهلكون / المنافسون / الموردون / الحكومة / حملة الأسهم / المجتمع المحلي) .
- * يحصل المساهمون على أرباح موزعة نظير أسهمهم بالمنظمة - ويحصل الموظفون على أجورهم لقاء عملهم بالمنظمة .

ثامنا / القيود الإستراتيجية :

* تعبر عن ما يجب أن تقوم به المنظمة لكي يكتب لها الازدهار والنمو والاستمرارية في السوق .

أمثلة عملية عن القيود الإستراتيجية :

1- تحقيق القيمة :	2- الميزة التنافسية :
تحقيق قيمة اقتصادية من جانب المنظمة لحملة الأسهم ليس هدفا في حد ذاته بل 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 .	عنصر أو عامل إستراتيجي يساعد المنظمة في تحقيق معدلات ربحية أعلى من منافسيها (تكلفة أقل أو تميز أكبر للمنتج مقارنة بالمنافسين) . لذا تعد الميزة التنافسية مطلبا أساسيا للمحافظة على واستمرارية مساندة جماعات المصالح للمنظمة في الأجل الطويل . حيث تساعد الميزة التنافسية المنظمة على تحقيق القيمة لهذه الجماعات . ومن ثم تعد الميزة التنافسية قيدا وليست غرضاً أو هدفاً للمنظمة

تاسعا / القوى الدافعة الإستراتيجية وتحديات التخطيط :

(1) القوى الدافعة الإستراتيجية :

* هي القضايا التي يجب أن تواجهها منظمك خلال فترة (3-5) سنوات قادمة حتى تحقق موقعا ومركزا قويا في الأسواق التي تنافس فيها - مثل (الحصول على شهادات الأيزو للشركات أو الاعتماد الأكاديمي للجامعات) .

(1) تحديد التخطيط :

* يترتب على تحديد القوى الدافعة الإستراتيجية لمنظمك إلى مجموعة من تحديات التخطيط على مستوى المنظمة ككل ، مستوى وحدات الأعمال ، ومستوى الإدارات الوظيفية .

(2) المدير الاستراتيجي :

س / من هو المدير الاستراتيجي ؟ من هو المسئول عن صنع القرارات الإستراتيجية ؟

* **المدير الاستراتيجي :** هو (المدير المسئول عن وظائف ومهام الإدارة الإستراتيجية في نطاق الوحدة التنظيمية التي يرأسها وبالتنسيق والتعاون مع المستويات التنظيمية الأعلى والأدنى منه) .

المسؤولين مباشرة عن هذه العملية أو فرق الإدارة الإستراتيجية : هم -

- 1- رئيس وأعضاء مجلس الإدارة .
- 2- الإدارة العليا للمنظمة ككل وللشركات التابعة لها : وتتكون من -
 - الرئيس التنفيذي العام للمنظمة ككل (أو العضو المنتدب لإدارة الشركة) .
 - النواب التنفيذيين للرئيس التنفيذي العام .
 - رؤساء قطاعات أو وحدات الأعمال أو الشركات التابعة .
 - مديرو الإدارات الوظيفية . مثل (الإنتاج / العمليات / التسويق / التمويل) .

(3) دور المدير الاستراتيجي :

* **الدور الرئيسي :** هو (اتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لانجاز أهداف الشركة ورسالتها) .

المهام والأدوار التفصيلية المطلوب ممارستها من المدير الإستراتيجي : هي -

- 1- تحديد الرؤية والتطلعات المستقبلية للمنظمة (الرسالة / الأهداف) .
- 2- تقييم البيئة الخارجية وحل الصناعة (الفرص والتحديات) .
- 3- تحليل موقف منظمك في السوق بالمقارنة مع منافسيها (جوانب القوة والضعف) .
- 4- تحليل بدائل الإستراتيجية المحتملة بعد إجراء عملية التوافق بين البيئة الخارجية وتحليل الموقف الداخلي للمنظمة .
- 5- تحليل بدائل الإستراتيجية المرغوبة في ضوء الرؤية والتطلع المستقبلي للمنظمة (الرسالة / الأهداف) .
- 6- عملية الاختيار الاستراتيجي للاستراتيجيات المطلوبة .
- 7- تنفيذ الخطة الإستراتيجية الموضوعية .

(4) الصفات الأساسية للمدير الاستراتيجي :

* تعد سمة التفكير الاستراتيجي من أهم السمات الواجب توفرها في المدير الاستراتيجي .

أهم الصفات المطلوبة في المدير الإستراتيجي : هي -

1- المقدرة على التفكير والابتكار الخلاق .	9- البصيرة النافذة والإلهام المرفق .
2- المقدرة على مواجهة وحل المشاكل .	10- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه .
3- سرعة البديهة .	11- التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به .
4- الذكاء الفطري .	12- فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم .
5- المقدرة على التحليل المنطقي .	13- القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية .
6- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله .	14- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل .
7- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور .	15- قوة الإرادة وشدة العزيمة التي لا تقتر .
8- التحرر من القيود .	

5 (مشاركة المستويات الإدارية داخل المنظمة في صنع الإستراتيجية :

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

تتكون المستويات الإدارية المشاركة في صنع الإستراتيجية من (4) مستويات تنظيمية : هي -

(1) مستوى الإستراتيجية الكلية للمنظمة :

* يتم صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة (الرئيس التنفيذي الأعلى وعدد من كبار المديرين بالمنظمة) .

# المسئول عن صنع الإستراتيجية :	# المهام الخاصة بصنع الإستراتيجية ومحاور التركيز :
- رئيس مجلس الإدارة الذي يجمع بين وظيفتي رئاسة المجلس والعضو المنتدب . - الرئيس التنفيذي للمنظمة أو (العضو المنتدب لإدارة المنظمة) . - كبار المديرين .	- تكوين وإدارة محفظة المنظمة من وحدات أعمال ناجحة . - التنسيق بين استراتيجيات وحدات الأعمال . - توجيه استثمارات المنظمة نحو الفرص الإستراتيجية الناجحة

(2) مستوى إستراتيجية الأعمال أو إستراتيجية التنافس :

* يتم صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة (رؤساء قطاعات الأعمال الرئيسية وحدات الأعمال أو مدير خطوط الإنتاج) .

# المسئول عن صنع الإستراتيجية :	# المهام الخاصة بصنع الإستراتيجية ومحاور التركيز :
- رؤساء قطاعات الأعمال . - رؤساء وحدات الأعمال . - تراجع ويتم الموافقة عليها من جانب الرئيس التنفيذي للمنظمة .	- تحديد طريقة التنافس وكيفية تحقيق الميزة التنافسية . - الاستجابة إلى الظروف المتغيرة للصناعة والمنافسة . - التنسيق بين الاستراتيجيات الوظيفية .

(3) مستوى الإستراتيجية الوظيفية :

* يتم صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة (رؤساء المجالات الوظيفية أو الإدارات الوظيفية الرئيسية) .

# المسئول عن صنع الإستراتيجية :	# المهام الخاصة بصنع الإستراتيجية ومحاور التركيز :
- مديرو الإدارات الوظيفية الرئيسية . - تراجع ويتم الموافقة عليها من جانب مدير العموم أو رؤساء وحدات الأعمال .	- مساندة إستراتيجية وحدة الأعمال داخل كل مجال وظيفي . - مراجعة وتنقيح وقبول مقترحات الوحدات التشغيلية في مستوى أقل .

(4) مستوى الإستراتيجية التشغيلية :

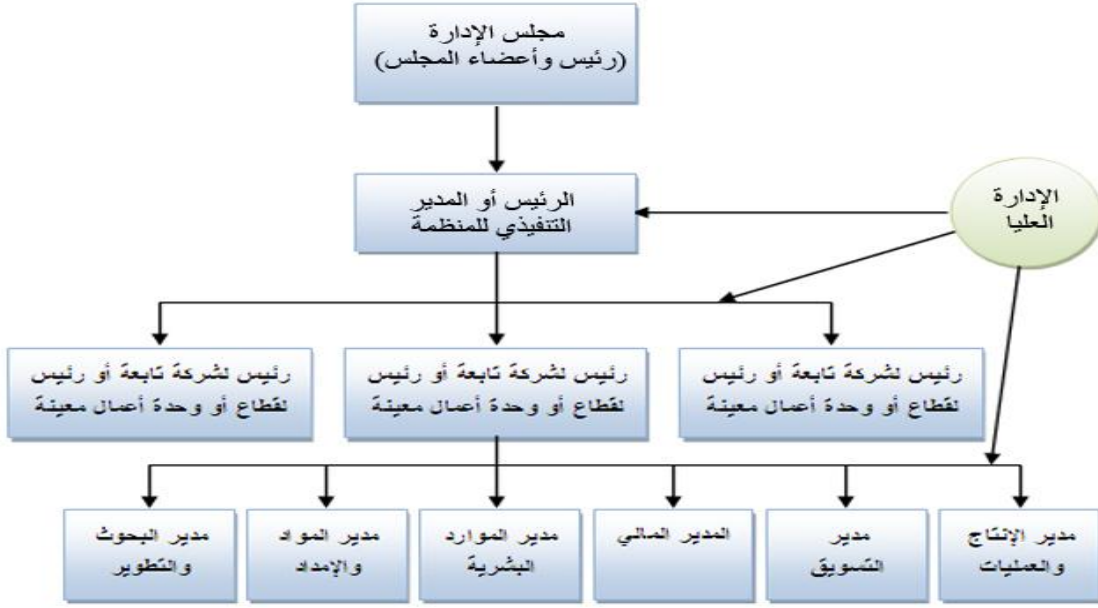
* يتم صياغة هذه الإستراتيجية بواسطة (رؤساء الإدارات التشغيلية ، وحدات المناطق الجغرافية ، وتسهيلات الإنتاج) .

# المسئول عن صنع الإستراتيجية :	# المهام الخاصة بصنع الإستراتيجية ومحاور التركيز :
- رؤساء الأقسام داخل الإدارات الوظيفية أو مديري الفروع . - يتم التشاور مع رؤساء أقسام أخرى مرتبطة بها . - يتم مراجعتها والموافقة عليها من جانب مدير الإدارة الوظيفية المعنية .	- مساندة إستراتيجية كل مجال وظيفي واستراتيجيات وحدات الأعمال . - انجاز أهداف الإدارة الخاصة بكل قسم أو وحدة إدارية أو فرع .

6 (مشاركة المستويات الإدارية داخل المنظمة في صنع الإستراتيجية :

* وتشمل هذه الأطراف على كل من (مجلس الإدارة / والإدارة العليا / والمخططون الإستراتيجيون) . كما في الشكل التالي -

الأطراف المشاركة في عملية الإدارة الإستراتيجية



أولا / دور (رئيس / ومجلس الإدارة) بشأن اداء وظائف الإدارة الإستراتيجية :

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

* **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 .

* **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 مجلس الإدارة : هي -

1- الموافقة على اعتماد الإستراتيجية الكلية للمنظمة	4- متابعة والموافقة على استخدام موارد إستراتيجية كبيرة
2- تعيين وفصل الرئيس التنفيذي العام وأعضاء الإدارة العليا	5- المحافظة ورعاية مصالح أصحاب الأسهم .
3- مراقبة ، مراجعة وضبط ، والإشراف على تصرفات الإدارة العليا .	

مهام رئيس ومجلس الإدارة بشأن الإدارة الإستراتيجية : هي -

1- تحديد توجه المنظمة وتطلعها المستقبلي ، إعداد رسالة المنظمة ، وضع الأهداف ، الموافقة على إعداد السياسات والاستراتيجيات .

2- مراجعة التحركات الإستراتيجية الهامة للمنظمة والموافقة على الخطط الإستراتيجية .

3- مراقبة ، ضبط ، متابعة تنفيذ إدارة المنظمة والموافقة على الخطط الإستراتيجية .

4- التحقق من أن المقترحات المقدمة لأعضاء المجلس قد تم تحليلها والتفكير فيها بقدر كاف ، وان الاستراتيجيات المقدمة للمجلس من أفضل البدائل المتاحة .

5- تقييم المهارات الإستراتيجية للإدارة العليا بشأن صنع وتنفيذ الاستراتيجيات ، وتحديد مدى نجاح الرئيس التنفيذي العام للمنظمة (العضو المنتدب) في انجاز أهداف المنظمة باعتباره مديراً استراتيجياً .

مدى مساهمة رئيس ومجلس الإدارة في القيام بوظائف الإدارة الإستراتيجية:

* تتفاوت درجة قيام مجالس الإدارات بوظائف الإدارة الإستراتيجية من منظمة إلى أخرى ، من (درجة منخفضة إلى درجة مرتفعة) . وتشير (أقل درجة -1-) إلى عدم وجود مساهمة حقيقية من المجلس لأداء مهام الإدارة الإستراتيجية . وتشير (أعلى درجة -6-) إلى وجود مساهمة جوهرية وحقيقية من المجلس لأداء مهام الإدارة الإستراتيجية .

درجات مساهمة مجلس الإدارة في وظائف الإدارة الإستراتيجية :

1/ مساهمة وهمية من المجلس غير حقيقية :

* (لا يدرى على الإطلاق ماذا يفعل / لا توجد أي درجة من المساهمة فهو لا يدرى على الإطلاق ماذا يفعل) .

2/ مساهمة شكلية من المجلس :

* (يسمح للمديرين باتخاذ كافة القرارات ، ويصوت حسب توصية الإداريين في أمور التنفيذ) .

3/ حد أدنى من المراجعة من المجلس :

* (يراجع بشكل رسمي بعض المسائل المختارة التي تضعها الإدارة أمامه) .

4/ مساهمة اسمية من المجلس :

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

5/ مساهمة نشطة جدا من المجلس :

* (يوافق و يسأل و يتخذ قرارات نهائية بخصوص : 1- الرسالة / 2- الأهداف / 3- الإستراتيجية / 4- السياسات) .

* (لدية لجان نشطة تقوم بالمراجعات المالية والإدارية) .

6/ مساهمة جوهرية ملموسة من المجلس :

* (يتولى دورا رياديا و قياديا في وضع و تعديل : 1- الرسالة / 2- الأهداف / 3- الإستراتيجية / 4- السياسات) .

* (لدية لجان نشطة جدا للإستراتيجية) .

ثانيا / دور (الإدارة العليا) في ممارسة وظائف الإدارة الإستراتيجية :

* يتم ممارسة مهام الإدارة العليا من خلال : (1- الرئيس التنفيذي العام للمنظمة (العضو المنتدب) / 2- نواب الرئيس /

3- رؤساء وحدات الأعمال / 4- مديرو الإدارات الوظيفية) .

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

- الرئيس التنفيذي للمنظمة ككل : (مسئولا عن الاستراتيجيات الكلية للمنظمة) .

- رئيس وحدة الأعمال : (مسئولا عن إستراتيجية التنافس أو الأعمال) .

- مديرو الإدارات الوظيفية : (مسئولين عن الاستراتيجيات الوظيفية) .

* إذا تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في اقتراح المكونات الرئيسية لاستراتيجيات المنظمة والعمل جنبا إلى جنب مع مجلس

إدارة المنظمة بغرض تنسيق الآراء والعمل على تحقيق الفعالية لعناصر الإستراتيجية .

أنماط مشاركة الإدارة العليا في وظائف الإدارة الإستراتيجية: هي -

1- الإدارة المضطربة .	3- الإدارة التي يحركها الآخرون .
2- الإدارة الرائدة .	4- الإدارة المشتركة .

1- الإدارة المضطربة :

* عندما تنخفض درجة مشاركة كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية الإدارة الإستراتيجية ، يشار إلى هذا النمط

بالإدارة المشوشة أو المضطربة . لم يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في ظل هذه الحالة .

2- الإدارة الرائدة :

* عبارة عن منظمة لديها مجلس إدارة لا يشارك في وظائف الإدارة الإستراتيجية ، كما أن لديها إدارة عليا تشارك بدرجة

كبيرة في أداء هذه الوظائف . وفي ظل هذه الحالة يعمل الرئيس التنفيذي لوحده أو مع فريق عمل ويسيطر على المنظمة

وقراراتها .

3- الإدارة التي يحركها الآخرون :

* يندر وجود هذا النمط من أنماط الإدارة الإستراتيجية ، حيث يشارك مجلس الإدارة بعمق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

وتتفرغ الإدارة العليا للعمليات التشغيلية .

* يظهر هذا النمط :

1/ عندما يتكون المجلس من المساهمين أو حاملي الأسهم الرئيسيين الذين يرفضون تفويض رئيس المنظمة في اتخاذ

القرارات الإستراتيجية . وينفذ الرئيس التنفيذي ما يمليه عليه المجلس ، وتكون الإدارة الإستراتيجية بشكل حازم في يد مجلس

الإدارة .

2/ عندما يفصل المجلس رئيس المنظمة ويتأخر أو يبطئ في البحث عن بديل له .

4- الإدارة المشتركة :

* يعتبر هذا النمط من أكثر أنماط الإدارة الإستراتيجية فعالية ، وحيث تزيد درجة المشاركة أو المساهمة من قبل كل من

مجلس الإدارة والإدارة العليا معاً . ويعمل الاثنان معاً لوضع الرسالة والأهداف والإستراتيجيات والسياسات ، ويمارس

المجلس دوراً نشطاً في مراجعة نتائج تصرفات الإدارة العليا في تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات المتفق عليها .

مجالات تقييم الرئيس التنفيذي للمنظمة (العضو المنتدب) بشأن أداء مهام الإدارة الإستراتيجية:

* معايير تقييم أداء العضو المنتدب :

- 1- وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية التي تفي بمطالب أصحاب المصالح .
- 2- التأكد من تنفيذ الإستراتيجية بفعالية .
- 3- تحقيق أداء مالي متميز بالمقارنة مع المنشآت المنافسة في الصناعة .
- 4- التحقق من وجود نظم قوية للمراقبة المالية والمتابعة .
- 5- قيادة المنظمة من خلال توصيل التطلع المستقبلي وفلسفة الإدارة وإستراتيجية الأعمال إلي العاملين بالمنظمة .
- 6- إيجاد علاقات خارجية جيدة وتمثيل المنظمة أمام كل من المجتمع المحلي والصناعة وبناء سمعة طيبة للمنظمة .
- 7- التخطيط الجيد لعملية تعاقب الرؤساء والمديرين أو من يخلفه في إدارة المنظمة .
- 8- العمل على إيجاد علاقات متوازنة بينة وبين مجلس الإدارة وإبلاغ المجلس بكل المسائل الهامة والمعلومات التي تخص تقويم الاستراتيجيات ، تنفيذها ، نواتج الأداء النهائي للمنظمة .

ثالثا / دور (المخططون الإستراتيجيون) في أداء مهام التخطيط الإستراتيجي :

- * المخططون الإستراتيجيون هم جهاز معاون ومساعد لمجلس الإدارة و الإدارة العليا على أداء مهام وظائف الإدارة الإستراتيجية .
- * يتكون هذا الجهاز من الإداريين القائمين بمهام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة : (إدارة أو قسم التخطيط الاستراتيجي / لجنة أو فريق التخطيط الاستراتيجي / وإداريون متخصصون في تجميع و تحليل البيانات الإستراتيجية) .

مهام ومسئوليات المخطط الاستراتيجي : هي -

- ١ - المساعدة في جمع وتنظيم وتحليل البيانات التي يحتاجها المدير الاستراتيجي - **مثل** (مسح البيئة الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات ووصولاً إلى القرارات الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا) .
- ٢ - المساعدة في تطبيق أحدث أساليب التخطيط الاستراتيجي - **مثل** (أساليب تحديد الموقف التنافسي للمنشأة ووحدات أعمالها و تحليل الصناعة و ظروف التنافس) .
- ٣ - الإعداد و الترتيب و التنظيم لإجراء دورة المراجعة السنوية للاستراتيجيات المتبعة .
- ٤ - تقديم المقترحات إلى إدارة المنشأة بشأن التغييرات الممكنة في الرسالة ، الأهداف ، السياسات ، والاستراتيجيات .
- ٥ - تسهيل و تنسيق جهود التخطيط الاستراتيجي للمديرين الاستراتيجيين في كل المستويات ومساعدتهم وتقديم النصح لهم بشأن إعداد الخطط الإستراتيجية وبلورة القضايا الإستراتيجية التي يجب التطرق إليها .
- ٦ - توفير المعلومات المطلوبة عن تقييم الأداء الاستراتيجي الكلي للمنشأة ووحدات أعمالها و مجالاتها الوظيفية المختلفة .

3 الباب الثاني : (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)

الفصل الثالث

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية (ص 89)

1 (تحليل البيئة الخارجية العامة :

* تعريف البيئة الخارجية العامة : بأنها (العوامل الخارجية عن الصناعة والتي تكون خارج سيطرة المنظمة وتؤثر في إستراتيجيتها) .

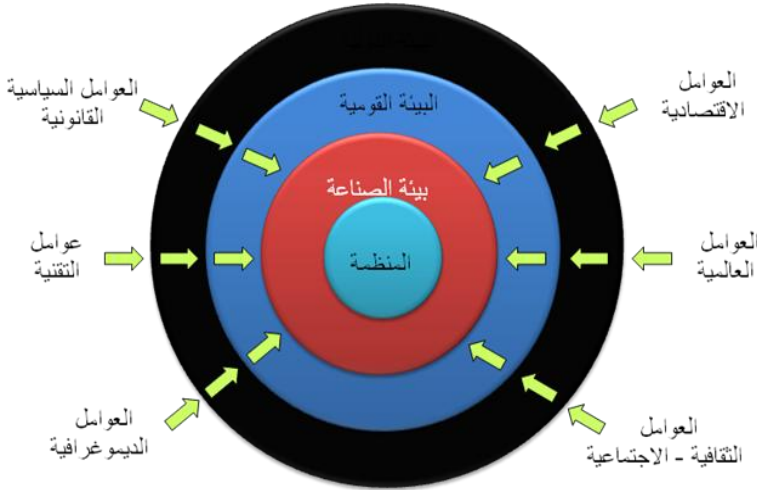
تحليل البيئة الخارجية :

* يتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين أساسيتين : هما -

أولاً / الخطوة الأولى : تقسيم القوى الخارجية إلى (6) مجموعات من العوامل البيئية . وهي العوامل (1- الاقتصادية / 2- السياسية / 3- الثقافية / 4- الديموغرافية أو (السكانية) / 5- التقنية / 6- العالمية) .

ثانياً / الخطوة الثانية : تقسيم بيئة الأعمال إلى (3) مستويات :

- ١ - المستوى الأول / (الدولي) ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول .
- ٢ - المستوى الثاني / (القومي) ويتأثر بإستراتيجية وسياسات الحكومة .
- ٣ - المستوى الثالث / (الصناعة) ويشمل بيئة التنافس المباشر للشركة .



يوضح الشكل : مدى تأثير كل مستوى من المستويات الثلاثة (الدولي / القومي / الصناعة) بالعوامل البيئية الكلية : العوامل (الاقتصادية / السياسية / الثقافية / الديموغرافية / التقنية / العالمية) .

الفصل ٢ / ١٤٣٤ هـ

* ويتم تقسيم البيئة الخارجية العامة إلى (6) عوامل رئيسية : وهي -

- | | | |
|-------------------------------|---|--------------------------------|
| 1- العوامل الاقتصادية | 3- العوامل الثقافية / الاجتماعية | 5- عوامل التقنية |
| 2- العوامل السياسية القانونية | 4- العوامل الديموغرافية أو (السكانية) | 6- العوامل على المستوى العالمي |

يكون لها تأثير على كل الصناعات بداية من الموردين للمواد الخام إلى القائمين بتصنيع المنتجات الجاهزة والقائمين على تقديم الخدمات وعلى كل المنظمات العاملة في مجال الخدمات والحكومة التي لا تستهدف تحقيق الربح أيضا .	1- العوامل الاقتصادية
(معدلات الفائدة / معدلات البطالة / مؤشر الأسعار للمستهلك / نمو الناتج الإجمالي القومي / التغيرات في سوق الأسهم / صافي الدخل المتاح) .	وتشتمل على
تؤثر العمليات السياسية والتشريعية على التشريعات البيئية التي تعمل في ظلها الشركات .	2- العوامل السياسية القانونية
(الإصلاح السياسي / المؤسسات السياسية / تزايد الاهتمام بحوكمة المنظمات / الضرائب / الحد الأدنى للأجور / إزالة القيود على المنافع العممة وبعض الصناعات) .	ناصرها الهامة

تؤثر القوى الاجتماعية والثقافية على قيم ومعتقدات وأنماط حياة أفراد المجتمع .	3- العوامل الثقافية / الاجتماعية
(تزايد نسبة تشغيل المرأة / تزايد العمالة الأجنبية الوافدة / تزايد الاهتمام بالنواحي الصحية / الاهتمام بالبيئة / النواحي الدينية / الأدوار و النوع الاجتماعي / اللغة) .	من أمثلتها
من السهل فهم تلك العوامل وتأثيرها على البيئة الخارجية العامة حيث يترتب عليها العديد من التغيرات في المجتمع .	4- العوامل الديموغرافية أو (السكانية)
(الهيكل العمري للسكان / نمو السكان / الاتجاه نحو المدن / الهجرة / تفاوت مستويات الدخل / التوزيع الجغرافي للسكان / تركيبة الأسرة) .	ناصرها الهامة
تؤدي التطورات التكنولوجية إلى منتجات وخدمات جديدة إلى المستخدم النهائي – وتؤدي الابتكارات إلى ظهور صناعات جديدة تماما وتغير من حدود الصناعات القائمة .	5- العوامل التقنية
(الهندسة الوراثية / تكنولوجيا الإنترنت / أنظمة التصميم والتصنيع باستخدام الحاسب الآلي / تقنية النانو / الاتصالات اللاسلكية / البحوث في مجال المواد الجديدة / التلوث وارتفاع درجات الحرارة عالميا) .	من أمثلتها
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) .	6- العوامل على المستوى العالمي
(العولمة / الأزمة المالية العالمية / تزايد التجارة العالمية / معدلات تبادل العملة / اتفاقات التجارة بين التكتلات الإقليمية / إنشاء منظمة التجارة العالمية – انخفاض الرسوم الجمركية – التجارة الحرة في الخدمات) .	من أمثلتها

المستوى (القومي) للبيئة وبيان تأثيره على مستوى الصناعة ومستوى الشركة :

* تعد الحكومة طرفا أساسيا في تشكيل بيئة الأعمال ولذلك تصبح إستراتيجية الحكومة على المستوى القومي مسألة هامة تحتاج إلى تحليل من جانب المديرين . وبطريقة منهجية يمكن اعتبار الدولة مثل المنظمة لها أهدافها وإستراتيجيتها وسياساتها وأدوات معينة لتنفيذ إستراتيجيتها . ولذا تتأثر الإستراتيجية القومية وعناصرها بكل من العوامل (الاقتصادية - السياسية / القانونية - الثقافية / الاجتماعية - الديموغرافية / التقنية - العالمية) على المستويين (الدولي والقومي) .

2 (تحليل أوضاع وظروف الصناعة :

* 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- تحليل عوامل النجاح الرئيسية داخل الصناعة
- 4- إعداد خريطة المجموعات الإستراتيجية للشركات

(1) الأسلوب الأول / تحديد الشكل العام للنشاط الرئيسي وخصائص الصناعة :

* تتمثل الخطوة الأولى : في (تحليل الصناعة وقوى التنافس في تحديد الخصائص الاقتصادية والنشاط الرئيسي للصناعة) .
* مصطلح (الصناعة) : إلى (مجموعة من الشركات التي تنتج منتجاتها في العديد من الصفات وتتنافس فيما بينها لخدمة نفس المستهلكين) .

أهم العوامل التي يجب دراستها وتحليلها بعناية في (تحليل الصناعة) :

- 1- حجم السوق .
- 2- نطاق التنافس والتزام : المستوى (المحلي / الدولة / إقليم معين / مستوى العالم) .
- 3- معدل نمو السوق ومرحلة دورة الحياة : (التقديم / النمو / التشبع / الاستقرار / الثبات / التدهور) .
- 4- عدد الشركات في الصناعة : عدد المزاحمين في الصناعة وأحجامهم النسبية .

- 5- العملاء : (عدد المشترين وأحجامهم النسبية) .
- 6- درجة التكامل العمودي : مدى شيوع ممارسات التكامل العمودي الخلفي والأمامي داخل الصناعة .
- 7- سهولة الدخول والخروج إلى ومن الأسواق .
- 8- التقنية والابتكار : التغيير التقني والابتكاري في عمليات الإنتاج وتقديم المنتجات الجديدة .
- 9- خصائص المنتج : تحديد ما إذا كانت منتجات أو خدمات الشركة المنافسة على درجة عالية أم درجة منخفضة من التمييز، أم أنها متماثلة تمامًا .
- 10- اقتصاديات الحجم : مدى توافر وفورات الحجم الكبير في عمليات التصنيع والنقل والتسويق على نطاق واسع .
- 11- استغلال الطاقة : مدى أهمية المعدلات العالمية من استغلال الطاقة لانجاز كفاءة الإنتاج بتكلفة اقل .
- 12- منحنيات الخبرة : مدى انطباق منحنيات الخبرة أو التعلم على الصناعة وإمكانية انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة .
- 13- حجم الاحتياجات الرأسمالية ودرجة كثافة رأس المال .
- 14- ربحية الصناعة : تحديد ما إذا كانت ربحية الصناعة أعلى أو أدنى من المتوسط العام .

(2) 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) - وتشتمل على :

- 1- معدل نمو الصناعة في الأجل الطويل .
- 2- التغييرات في نوعية المشترين للمنتج وكيفية استخدامهم له .
- 3- ابتكار المنتج .
- 4- ابتكار عمليات التصنيع .
- 5- ابتكار وسائل التسويق .
- 6- دخول أو خروج شركات رئيسية .
- 7- سرعة نشر المعرفة الفنية والتكنولوجية .
- 8- التغييرات في التكلفة والكفاءة .
- 9- تغيير أفضليات المستهلك والتحول نحو المنتجات المميزة بدرجة عالية بدلاً من المنتجات النمطية .
- 10- التغيير في القوانين وسياسة الحكومة .

(3) الأسلوب الثالث / تحديد عوامل النجاح الرئيسية داخل الصناعة :

* تتكون عوامل النجاح الرئيسية داخل الصناعة من (4) محددات رئيسية للنجاح المالي والتنافسي – عوامل خاصة (بالتقنية / التوزيع / التصنيع / التسويق/ وأخرى) .

قائمة عوامل النجاح الرئيسية للصناعة :

أولاً / العوامل المرتبطة بالتكنولوجيا (التقنية) :	ثانياً / العوامل المرتبطة (بالتوزيع) :
<ol style="list-style-type: none"> 1- خبرة بحثية علمية . 2- الإمكانية الخاصة بابتكار العملية . 3- الإمكانية الخاصة بابتكار المنتج . 4- الاعتراف بالمنظمة من جانب العملاء . 	<ol style="list-style-type: none"> 1- بناء شبكة قوية من الموزعين . 2- كسب مساحات واسعة لعرض متاجر التجزئة . 3- الاحتفاظ بولاء الموزعين والتجار . 4- وجود منافذ تجزئة مملوكة للشركة . 5- تكاليف توزيع منخفضة .
ثالثاً / العوامل المرتبطة (بالتصنيع) :	رابعاً / العوامل المرتبطة (بالتسويق) :
<ol style="list-style-type: none"> 1- المقدرة على انجاز الكفاءة في عملية التشغيل بأقل تكلفة 2- المقدرة على تحسين جودة المنتج . 3- استخدام مرتفع للأصول الثابتة . 4- موقع المصنع المنخفضة التكاليف (العمالة والشحن) 5- مقدرة الحصول على المواد الخام الرئيسية بأقل سعر 6- مقدرة الحصول على إعداد كافية من العمالة المهرة 7- المقدرة على تحقيق اقتصاديات الحجم في عملية التصنيع 8- القدرة على الاستفادة من التعليم والخبرة 9- تعيين أفراد على درجة عالية من التأهيل والإنتاجية 10- التكامل العمودي الخلفي لإنتاج المدخلات من المواد 11- تصميم وهندسة المنتج بأقل تكلفة 	<ol style="list-style-type: none"> 1- رجال بيع مدربين وعلى درجة عالية من الكفاءة 2- تقديم خدمة ممتازة بعد الشراء 3- تقديم المساعدة الفنية للمشتريين 4- التسليم السريع . // 5- إعلان ذكي . 6- التسجيل الدقيق لأوامر المشتريين 7- سمعة تتعلق بالجودة العالية 8- المقدرة على تقديم ابتكارات المنتج 9- اتساع خط المنتج واختياره . // 10- مهارات تجارية في البيع 11- سمعة طيبة بالتوجه للمستهلك وتلبية حاجاته ورغباته 12- تعبئة وتغليف جذاب 13- ضمان وتأمين سلامة المنتج

خامسا / عوامل نجاح رئيسية (أخرى) :

- 1- انطباع ذهني / سمعة جيدة مع المشترين
- 2- الاعتراف بالمنظمة باعتبارها فائدة
- 3- مواقع قريبة (بصفة خاصة في الأنشطة التجارية)
- 4- موظفين على درجة عالية من الكياسة
- 5- مقدرة الحصول على الأموال اللازمة للتمويل
- 6- حماية براءة الاختراع

(4) الأسلوب الرابع / إعداد خريطة المجموعات الإستراتيجية للشركات :

- 1- يتم تقسيم مجموعة الشركات العالمية في صناعة ما إلى عدة مجموعات مستقلة من المنافسين ، بحيث تحتل كل مجموعة موقعا مختلفا متميزا في السوق ككل .
- 2- تتكون المجموعات الإستراتيجية من مجموعة الشركات المتنافسة والتي تتصف بان لها مواقع ومداخل متماثلة للتنافس في السوق .
- 3- تتشابه شركات المجموعات الإستراتيجية الواحدة مع بعضها البعض في العناصر .

س / كيف يمكن إعداد خريطة المجموعات الإستراتيجية للشركات؟

* يمكن تلخيص الأسلوب المستخدم لإعداد الخريطة الإستراتيجية وتحديد الشركات التي تنتمي لمجموعات معينة :

- 1- حدد 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)	

- 2- وزع الشركات التي تقع في نفس حيز الإستراتيجية على نفس المجموعة الإستراتيجية .
- 3- أرسم دوائر حول كل مجموعة إستراتيجية ، بحيث تعبر الدائرة عن نسبة مبيعات المجموعة إلى إجمالي إيرادات مبيعات الصناعة ككل .

مثال / إعداد خريطة المجموعات الإستراتيجية لإحدى الأسواق الافتراضية على سوق الوجبات الجاهزة والسريعة لكل

من المطاعم السعودية والأجنبية داخل المملكة :

- 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)

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

مدى اتساع خط الوجبات

تطبيق خريطة المجموعات الإستراتيجية في سوق الوجبات الجاهزة والسريعة بالمملكة .

3) تحليل بيئة التنافس :

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

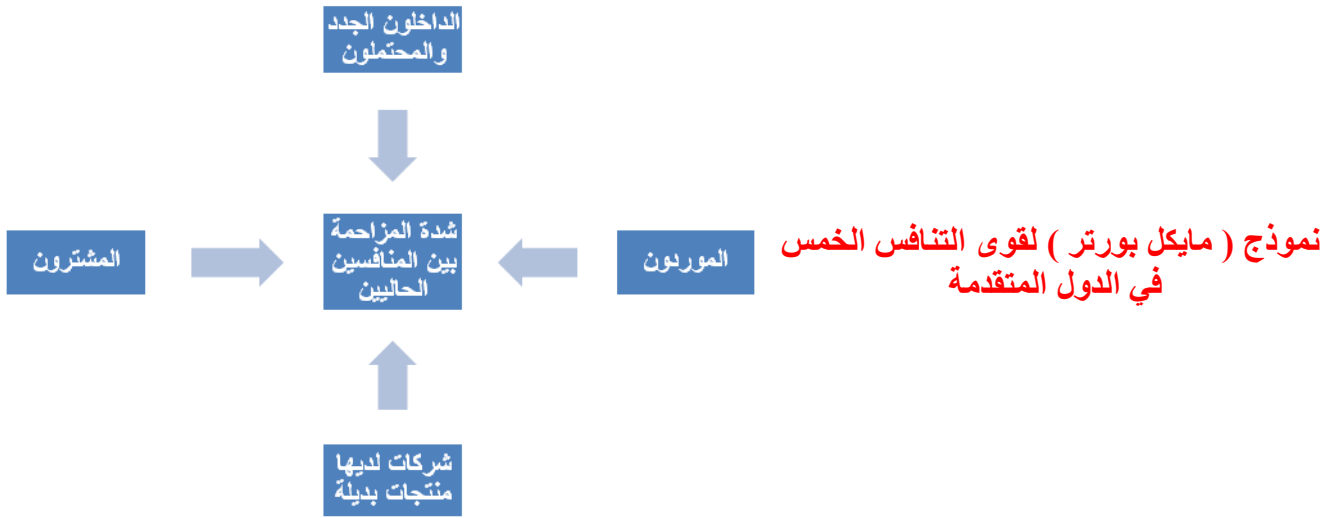
- 1- نموذج (مايكل بورتر) لقوى التنافس الخمس في الدول المتقدمة .
- 2- نموذج (أوستن) لتحليل قوى التنافس في الدول النامية .
- 3- تحليل الشركة المنافسة المستهدفة .

أولا / نموذج (مايكل بورتر) لقوى التنافس الخمس في الدول المتقدمة :

* بصفة عامة يمكن القول بان المنافسة في صناعة ما هي إلا محصلة (خمس) 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 .
- 5- القوة التي يمارسها المشتريين للمنتج .

* يطلق على تحليل القوى الخمس السابقة لفظ (نموذج القوى الخمس) ويمكن تمثيل الهيكل العام لصناعة ما بواسطة خمس أطراف رئيسيين وهم : (المنافسون / المشترون / الموردون / السلع البديلة / الداخلين الجدد في السوق) .



(1) العامل الأول / شدة المزاحمة بين المنافسين في الصناعة :

* تمثل المزاحمة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة .

العوامل المحددة لشدة المزاحمة بين المنافسين :

- 1- نمو الصناعة .
- 2- التكاليف الثابتة .
- 3- تميز المنتج .
- 4- درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين .
- 5- زيادات الطاقة بشكل متقطع .
- 6- مركز العلامة في السوق .
- 7- تكاليف التبديل أو التحول من شركة لأخرى .
- 8- حواجز الخروج والمخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها المنظمة .

1 / نمو الصناعة : إذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص متاحة لكل شركة في الصناعة لاقتسام الغنائم الناتجة باعتبارها مصدرا لتحقيق نجاح محتمل وغير محدود .

2 / التكاليف الثابتة : لها اثر كبير على طريقة إدارة وحدات الأعمال فعندما تواجه شركة ما بتكاليف ثابت مرتفعة فان ردة الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلك حتى يمكن زيادة الطلب .

3 / تميز المنتج : يعتبر من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المزاحمة بين المنافسين . فهناك نوعية معينة من السلع أو الخدمات لا يمكن تمييزها لأنها (سلع موحدة) ولا يمكن لأي شركة أن تدعي بان ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسين الآخرين . وهنا يعتمد قرار المستهلك كلية على السعر وهذا يعني ظهور حرب أسعار .

4 / درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين : من الأفضل أن تشارك في صناعة بها 4 منافسين رئيسيين يستحوذون على 85% من السوق - احتكار قلة - ذو فلسفة متجانسة في التنافس .

5 / زيادات الطاقة بشكل متقطع : يتم إضافة الطاقات بكميات تراكمية كبيرة - مثل (الحديد)، فان العرض الكلي للصناعة يميل إلى المرور بدورات معينة بدا بفترات الزيادة الكبيرة في الطاقة ثم فترات أخرى تتميز بعدم كفاية العرض وارتفاع الأسعار ، وظهور دورة جديدة من التدهور التدريجي لربح الصناعة بسبب ارتفاع الأسعار .

- 6 / مركز العلامة في السوق :** تشكل العلامة أساسا قويا ومهما لتمييز المنتج في السوق ، لذا تحاول بعض الشركات ترسيخ علاماتهم بقوة في السوق والأنفاق عليها بغرض الحصول على اعتراف وقبول المستهلكين للعلامة .
- 7 / تكاليف التبديل أو التحول من شركة لأخرى :** كلما زادت درجة سهولة تبديل المستهلكين لمنتجات شركة بمنتجات شركة أخرى كلما زادت شدة وحدة المزاحمة .
- 8 / حواجز الخروج والمخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها المنظمة :** تمثل حواجز الخروج من السوق احد العناصر المسببة لمشاكل – مثل (التدهور التدريجي في جاذبية الصناعة في الأسواق المتشعبة أو التي تعمل في ظل مرحلة انخفاض المبيعات) .

(2) العامل الثاني / تهديد الداخلين الجدد في الصناعة :

- * لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيقهم ميزة تنافسية ، بل الأهم هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين (والذين لا يمكن تجاهلهم) .
- * هناك مفهوم أكثر أهمية في مجال الإستراتيجية وهو مفهوم (حواجز الدخول) إلى السوق وعلاقته بربحية الصناعة .
- وتتمثل حواجز الدخول للصناعة : (اقتصاديات الحجم / تمييز المنتج / مركز العلامة / تكلفة التبديل / كثافة الاحتياجات الرأس مالية / صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع / المواد الخام الحرجة / حداثة التكنولوجيا / مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحنى التعلم أو الخبرة / تصرفات الحكومة) . وتعد حواجز الدخول المرتفعة أساسا لتفسير المستوى المرتفع والمستمر للربحية ، لذا يتوقع أن تؤدي الإستراتيجية المعتمدة على زيادة حواجز الدخول إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة في الأجل الطويل .

(3) العامل الثالث / تهديد المنتجات البديلة :

- * هناك شركات أخرى تقدم بدائل محل منتجات أو خدمات الصناعة أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب (وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على جاذبية الصناعة) .
- * يعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل – مثل : (مدى توافر بدائل قريبة / تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة / مدى تشدد منتجي السلع البديلة / مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع) .
- (4 / 5) العامل الرابع والخامس / قوة الموردين والمشتريين على التفاوض والمساومة :**
- * يوضح النموذج الأصلي لهيكل الصناعة أن كل من قوى المشتريين والبائعين يمثلان مرآة لكل منهما الآخر .

المقارنة بين القوة التفاوضية للموردين والمشتريين :

قوة المشتريين	قوة الموردين
- عدد المشتريين المهمين	- عدد الموردين المهمين .
- مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة	- مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين
- تكاليف التبديل بالنسبة للمشتريين	- التمييز أو تكاليف التبديل لمنتجات الموردين
- تهديد المشتريين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الخلفي	- تهديد الموردين الخاص بالاتجاه نحو التكامل الأمامي
- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي	- تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الخلفي
- مساهمة الجودة أو الخدمة في منتجات المشتريين	- مدى إسهام الموردين إلى الجودة أو الخدمة
- نسبة مساهمة الصناعة في التكلفة الكلية للمشتريين	- نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة
- ربحية المشتريين	- أهمية الصناعة في تحقيق ربح للمورد

- * ويقصد بعبارة (قوة المساومة أو التفاوض للموردين والمشتريين) : بان هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب هذين الطرفين . لذا يقترح إن يتم تحديد قوة المساومة لدى الموردين والمشتريين عند إتباع الإستراتيجية الملائمة من جانب شركات الأعمال .

ثانيا / نموذج (أوستن) لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية :

* النموذج السابق (نموذج قوى التنافس الخمس) والذي قدمه (مايكل بورتر) ، يعتمد 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 .

# يركز نموذج (مايكل بورتر) القوى الخمس : على -	
أطراف التنافس	قوى التنافس
- المنافسين الفعليين	- شدة المنافسة أو المزاحمة
- المنافسين المحتملين	- حواجز الدخول
- السلع البديلة المحتملة	- ضغوط الإحلال والاستبدال
- الموردون	- قوة المورد على التفاوض
- المشترون	- قوة المشتري على التفاوض

* ولكي يمكن استخدام (نموذج قوى التنافس الخمس) (لمايكل بورتر) في تحليل الصناعات بالدول النامية ، فهناك حاجة إلى إجراء تعديلات على : النحو التالي -

(1) **التعديل الأول** / إضافة (**تصرفات الحكومة**) باعتبارها قوة كبرى . ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج (مايكل بورتر) .

(2) **التعديل الثاني** / إضافة (**العوامل البيئية**) لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيتها المنافسة . فالعوامل (الاقتصادية / السياسية / الثقافية / الديموغرافية) تؤثر على التنافس الخمس وعلاقاتها .

دور الحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية :

* من احد الملامح البارزة للدول النامية هو الدور الأكبر الذي تلعبه الحكومات في اقتصاد هذه البلدان ، وعادة ما تؤثر تصرفات الحكومة في كل الأطراف المشاركة في صناعة ما وأيضا في قوى التنافس الخمس المذكورة من قبل .

تأثير تصرفات الحكومة على قوى التنافس الخمس الأخرى :

(1) العامل الأول / شدة المزاحمة :

* نظرا لقيام الحكومة في الدول النامية بدور حارس المرمى للعديد من الموارد الهامة ، فان المعاملات التفصيلية من جانب الحكومة تعد من احد أشكال المنافسة داخل الصناعة . ويتطلب الأمر في العديد من الدول قيام الشركات بالحصول على ترخيص أو تصريح من الحكومة لزيادة طاقتها الإنتاجية أو حتى زيادة استثماراتها .

(2) العامل الثاني / حواجز الدخول إلى السوق :

* تؤثر الحكومة على ديناميكيات المنافسة من خلال تأثيرها على دخول منافسين جدد ومحتملين إلى السوق . وتعد الموافقة الرسمية من جانب الحكومة مطلبا وشرطا أساسيا للدخول في صناعة من الصناعات . إذن الحكومة في الدول النامية تقيد عدد ونوعية الشركات المنافسة في صناعة ما .

(3) العامل الثالث / المنتجات البديلة المحتملة :

* تتزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما ، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق . وتؤثر استراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الاستبدالية للمنتجات .

(4 / 5) العامل الرابع والخامس / قوة المورد والمشتري على التفاوض والمساومة :

* تؤثر الحكومة على قوة التفاوض والمساومة بين المشتري والموردين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمنظمات الأعمال . ومن أكثر السياسات شيوعا وأكثرها أهمية للتأثير في الموارد هي الرقابة على الاستيراد . كلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد كلما زادت قوة الموردين المحليين على التفاوض والمساومة حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد اقل ويتم إلزام المشتريين بالشراء من السوق المحلي .

ثالثا / تحليل الشركة المنافسة المستهدفة : (راجع الكتاب ص 117 / 118 / 119 / 120)

* 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) .

الفصل الرابع

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية (ص 125)

مقدمه :

* تعتمد الإستراتيجية الناجحة : على -

- 1- وجود تحديد واضح للرؤية المستقبلية للمنظمة (الغرض / الفلسفة / الرسالة / الأهداف) .
 - 2- تقييم البيئة الخارجية العامة للأحوال (الاقتصادية / الاجتماعية / السياسية / القانونية) ، وتحليل هيكل الصناعة ، وقوى التنافس ، بغرض الاستفادة من الفرص وتخفيض التهديدات التي قد تتعرض لها المنظمة .
 - 3- إجراء تحليل داخلي لمواد المنظمة الملموسة وغير الملموسة ومكوناتها أو قدراتها ومزاياها التنافسية .
- * المواد والإمكانات والميزات التنافسية المتاحة لدى المنظمة : هي (التي تمكنها من اقتناص الفرص) .
- الموارد الملموسة : (مادية / مالية / تنظيمية / تكنولوجية) .
 - الموارد غير الملموسة : (بشرية / ابتكار / سمعة المنظمة) .
- * لذا فالإستراتيجية تعبر في الأساس : عن - التوافق بين ظروف البيئة الخارجية (وما تقدمه من فرص ، وما تفرضه من تهديدات) . والموارد والإمكانات الداخلية للمنظمة (وما تقدمه من جوانب قوة ، وما تفرضه من جوانب ضعف) .

1 (مدخل التحليل الداخلي لموارد وإمكانات المنظمة :

- * تحليل البيئة الداخلية للمنظمة أو ما يطلق عليه (تحليل الموارد والإمكانات) باعتبارها مصادر هامة أخرى بخلاف جاذبية الصناعة ، يمكن من تحقيق لمعدلات ربحية أعلى من المنافسين .
- * تركز معظم الدراسات الحديثة في مجال الإدارة الإستراتيجية على أهمية (الموارد والإمكانات) حيث تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في (الأجل الطويل) ميزة متواصلة .

الطرق الخمسة الرئيسية لإجراء التحليل الاستراتيجي الداخلي للمنظمة:

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1- تحليل سلسلة أو حلقات القيمة . 2- مدخل اعتمادية الموارد . 3- تحليل النسب المالية . | <ol style="list-style-type: none"> 4- مدخل البطاقة المتوازنة للأداء . 5- المدخل الوظيفي . |
|--|---|

أولاً / أسلوب تحليل سلسلة أو حلقات القيمة :

- * هو أسلوب إجراء التحليل الداخلي للمنظمة ويتم تقديمها بواسطة (مايكل بورتر) في كتابه بعنوان (الميزة التنافسية) .
- * **تعريف (سلسلة أو حلقات القيمة) :** هي (طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة ، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها) .
- * **ترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب :**

- 1- فحص مصادر الميزة التنافسية للمنظمة - من خلال النظر إلى وحدة أعمال معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات .
- 2- وجود نظام المورد للمدخلات - ويقوم بتقديم مدخلاته للمنظمة .
- 3- وجود نظام المستخدم النهائي للسلسلة - ويحصل على مخرجات المنظمة .



النظام العام للصناعة

* وفي ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المتحققة من وحدة أعمال معينة .
* **تعريف (القيمة المتحققة من وحدة الأعمال)** : هي (القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات المنظمة) .

* **تقاس هذه القيمة** : بمخرجات المنظمة معبرا عنها في شكل إجمالي الإيرادات ، أي (عدد الوحدات المباعة مضروبة في السعر) .
* ولا تتوقف الميزة التنافسية للمنظمة على (حلقة القيمة) لديها فقط ، بل أيضا على الحلقات الخاصة بكل من (مورديها ، ومستخدمي مخرجاتها) .

(1) مكونات سلسلة أو حلقات القيمة :

- * يقوم أسلوب (حلقات القيمة) بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرهما الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التميز) .
* هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام : وهما (1- الأنشطة الأولية - التنفيذية / 2- الأنشطة الداعمة - الإدارية)
1 / **الأنشطة الأولية - التنفيذية** : تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع .
- وتتكون من (**خمس**) أنشطة : وهي (1- الإمدادات الداخلية / 2- عمليات التشغيل / 3- المخرجات من المنتجات / 4- التسويق / 5- خدمات ما بعد البيع) .
2 / **الأنشطة الداعمة - الإدارية** : تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها .
- وتتكون من (**أربعة**) أنشطة : وهي (1- البنية الأساسية للمنظمة / 2- إدارة الموارد البشرية / 3- تنمية التكنولوجي / 4- الشراء) .

يتكون نموذج سلسلة القيمة من :

الأنشطة الداعمة				الأنشطة الأولية			
الشراء	تنمية التكنولوجي	إدارة الموارد البشرية	البنية التنظيمية	الخدمة	والمبيعات التسويق	المخرجات	العمليات

أولا / الأنشطة الأولية - التنفيذية :

- 1- **الإمدادات الداخلية** : أنشطة مرتبطة باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج .
- 2- **عمليات التشغيل** : أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي .
- 3- **المخرجات من المنتجات** : أنشطة مرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين .
- 4- **التسويق** : أنشطة مرتبطة بتقديم الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري إن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء
- 5- **خدمات ما بعد البيع** : أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعم أو المحافظة على قيمة المنتج .

ثانيا / الأنشطة الداعمة - الإدارية :

- 1- **البنية الأساسية للمنظمة** : تشمل أنشطة (الإدارة العامة / المحاسبة / القانون / التمويل / التخطيط الاستراتيجي)
- 2- **إدارة الموارد البشرية** : أنشطة ضرورية لضمان الاختيار والتدريب وتنمية الموارد البشرية .
- 3- **تنمية التكنولوجي** : أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة .
- 4- **الشراء** : أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات .

(2) كيفية استخدام حلقات القيمة في إجراء التحليل الداخلي للمنظمة :

* تقدم (حلقة القيمة) مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحملة للمنظمة . وتقييم الوضع الداخلي للمنظمة من خلال مقارنة موقف المنظمة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة . والهدف من ذلك هو (التحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف الاستراتيجي للمنظمة) .
- **جانب القوة** : هو المقدرمة المتميزة والخاصة والتي تعد هامة حيث تعطي للمنظمة ميزة مقارنة في السوق .
- **جانب الضعف** : هو شيء ما تقوم به الشركة بشكل سيء أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين .

مفاهيم أساسية :

- * **مفهوم (الموارد) :** يشمل كل الأصول ، والإمكانات ، والعمليات التنظيمية ، والخصائص المتعلقة بالشركة ، والمعلومات ، والمعرفة .
- **وتتصف الموارد :** بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة وأيضاً تمكينها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها .
- **مثل (المعدات الرأسمالية / المصانع / الممتلكات / الإمكانات المالية والمادية / الإمكانات البشرية) .**
- * **مفهوم (القدرات أو الجدارات المحورية) :** عبارة عن أصول ملموسة أو غير ملموسة وتتسم بصفة الخصوصية والتميز عن المنافسين ويتم تكوينها وتنميتها عبر الزمن من خلال عمليات تبادل بين موارد المنظمة .
- **مثل (عمليات التسويق للعمل أو تقديم الخدمة اللازمة للعميل بعد الشراء) .**
- * **مفهوم (الميزة التنافسية) :** هي ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس .
- **تنقسم استراتيجيات (التنافس) إلى نوعين رئيسيين : هما -**
- **(1- قيادة التكلفة وتحقيق ميزة التكلفة الأقل / 2- التمييز وتحقيق ميزة الجودة الأعلى) .**
- * **إذن نقطة البدء وفق مدخل (الموارد) هي موارد المنظمة والتي يتم تحويلها إلى -- قدرات أو كفاءات محورية والتي تعد بدورها مصدرا هاما ورئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .**



(1) أنواع موارد المنظمة :

* يمكن تقسيم موارد المنظمة إلى (3) أنواع رئيسية : وهي -

1- الموارد الملموسة .	2- الموارد غير الملموسة .	3- الإمكانيات التنظيمية .
-----------------------	---------------------------	---------------------------

- 1- **الموارد الملموسة :** وهي عبارة عن (أصول يكون من السهل نسبياً تحديدها) . وتشمل على أنواع فرعية - **مثل** (الموارد المالية / الموارد المادية / موارد تقنية / موارد تنظيمية) .
- 2- **الموارد غير الملموسة :** وهي عبارة عن (أصول يصعب تحديدها وحسابها وتكون في شكل إجراءات وممارسات تم تنميتها على مدار فترة زمنية طويلة) . **مثل** (الموارد البشرية / والابتكار / والسمعة / وثقافة المنظمة) .
- 3- **الإمكانات التنظيمية :** هي (لا تعتبر أصول ملموسة أو غير ملموسة - بل عبارة عن جدارات أو مهارات توظفها المنظمة لتحويل المدخرات إلى مخرجات / كما تعبر عن قدرة المنظمة على توظيف الموارد الملموسة وغير الملموسة عبر الزمن أو المزج بينها ويفرض استخدامها لتحقيق الغايات المرغوبة) . **مثل** (خدمة ممتازة للعميل / إمكانيات متميزة لتطوير وتنمية المنتجات / عمليات ابتكار / مرونة في عمليات التصنيع) .

ثالثا / المؤشرات المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي : راجع الجداول بالكتاب (ص 136/137)

- * يعتمد على استخدام النسب أو المؤشرات المالية التقليدية والتي تنقسم إلى (6) مجموعات رئيسية : وهي (1- نسب الربحية / 2- نسب السيولة / 3- نسب الرفع المالي - الإقراض / 4- نسب النشاط - الدوران / 5- نسب أخرى بالأسهم / 6- نسب النمو) .
- * **أهم ما يعيب هذه النسب :** هو اقتصرها على تقييم الأداء المالي فقط دون غيره من مؤشرات مالية للأداء .
- * **لذا اقترح كل من (نورتون / وكابلن)** ما يطلق عليه (البطاقة المتوازنة للأداء) حيث تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية عند قياس الأداء ومن هنا سميت متوازنة .

رابعاً / القائمة المتوازنة للأداء :

- * تعد من أحدث الأدوات الإدارية منذ بداية التسعينات – وقدمها كل من (نورتون / وكابلان) عام 1992م كوسيلة للربط بين الإستراتيجية والأهداف بغرض مساعدة الإدارة للتركيز على الأهداف الواسعة طويلة الأجل بدلاً من الأهداف قصيرة الأجل .
- * **القائمة المتوازنة للأداء :** هي عبارة عن (مجموعتين من الأهداف المالية وغير المالية – لذلك أطلق عليها متوازنة – والتي تعطي الإدارة العليا نظرة سريعة وشمولية بالنسبة لمجال أعمال المنظمة) .
- * **تكمل الأهداف المالية :** بمجموعه من الأهداف التشغيلية المتعلقة (برضا العميل) و (العمليات الداخلية بالمنظمة) و (أنشطة الابتكار والتعلم والتطوير أو التحسين داخل المنظمة) .
- * **تسمح هذه القائمة للمديرين بالتعامل مع مجالات أعمالهم من منظور (4) جوانب رئيسية أو (4) تساؤلات : وهي -**

- 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 نبدو في أعين حملة الأسهم وأصحاب حقوق الملكية ؟ (منظور الأهداف المالية) .



خامساً / تقييم المجالات الوظيفية بالمقارنة مع كبار المنافسين : راجع الجداول بالكتاب (ص 141/142/143/144/145/146)

- * يعتمد هذا (التقييم) التحليل على إجراء مقارنة بين المنظمة وكبار منافسيها في عدة مجالات وظيفية رئيسية – مثل المقارنة بين (شركة زين مع شركة اتصالات) داخل المملكة .

خطوات التطبيق :

- 1- حدد المجالات الوظيفية الرئيسية الخمس (التنظيم والإدارة / الإنتاج والعمليات والنواحي الفنية / التسويق / التمويل والمحاسبة / الموارد البشرية) .
- 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 أكبر منافس للمنظمة (متوفر بدرجة أكبر أو متساوية أو أقل من المنافس) في الوقت الحالي و مستقبلاً .
- 5- اجمع الدرجات التي حصلت عليها المنظمة من نقاط القوة والضعف (-2 / أو -1 / أو 0 / أو 1+ / أو 2+) .
- 6- اطرح الدرجة التي حصلت عليها المنظمة بشأن العناصر المكونة لنقاط الضعف من الدرجة التي حصلت عليها المنظمة من نقاط القوة (لتحديد صافي الميزة الوظيفية) .
- 7- احسب الميزة الوظيفية النسبية = (صافي الميزة الوظيفية ÷ عدد العوامل الداخلية) .

5 الباب الثالث : (صياغة وإعداد الإستراتيجية)

الفصل الخامس

الاختيار الاستراتيجي (ص 153)

1 (اختيار الاستراتيجيات :

- * ينبغي اختيار احد البدائل لكي يتم تنفيذه بعد أن يتم تحديد مزايا و عيوب البدائل الإستراتيجية المتاحة .
س / كيف يتم تحديد أفضل إستراتيجية ؟
ج / هناك اعتباران هامان : وهما -

1 / الاعتبار الأول :

(مقدر الإستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص / التهديدات - جوانب القوة / الضعف) .

2 / الاعتبار الثاني :

(مقدر الإستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية) .

2 (مفاهيم أساسية في تحليل (محفظة الأعمال) :

هي (قطاع أعمال ، وخط إنتاج ، أو أي مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين) . * تمثل وحدة الأعمال الإستراتيجية (اصغر وحدة) داخل المنظمة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها . * يتحمل احد المديرين مسؤولية هذا التخطيط الاستراتيجي وتقييم ربحية وحدة الأعمال والتعامل مع العوامل المؤثرة على أدائها .	1	وحدة الأعمال الإستراتيجية
هي (مجموعة وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة ، والتي تخدم كل منها سوق ومنتج معين)	2	محفظة الأعمال
هي (القطاعات السوقية المستهدفة من قبل وحدة الأعمال . ولا بد من التحديد الدقيق للسوق الذي تتعامل فيه وحدة الأعمال الإستراتيجية بما يمكن من الدقة في قياس نمو السوق) .	3	السوق الذي يتم خدمته

3 (الأدوات المستخدمة لاختيار الاستراتيجيات :

- * هناك عدة مصفوفات تعد من أهم الأدوات التي تساعد الإدارة العليا على القيام بخطوة اختيار الإستراتيجية المقترحة للتنفيذ :
- 1- مصفوفة الحصة / النمو - (مصفوفة جماعة بوسطن) .
 - 2- مصفوفة جاذبية الصناعة / قوة وحدة الأعمال - (مصفوفة جنرال اليكتريك) .
 - 3- مصفوفة جنرال اليكتريك / ماكينزي .
 - 4- مصفوفة دورة حياة محفظة الأعمال .
 - 5- مصفوفة التهديدات / الفرص - جوانب القوة / الضعف .

أولا / مصفوفة الحصة / النمو : (مصفوفة جماعة بوسطن)

* يطلق عليها مصفوفة بوسطن . ويتم تقسيم وحدات الأعمال الإستراتيجية والتي تشكل محفظة الأعمال للمنظمة ككل إلى أربع مجموعات فرعية . ويتم تصنيف المجموعات على أساس (متغيرين) : هما -

1/ معدل نمو الأسواق التي تتنافس فيها وحدات الأعمال .

- يعتبر معدل نمو السوق : (مؤشرا لمدى الجاذبية النسبية للسوق) .

2/ الحصة النسبية لها في الأسواق .

- يعتبر الحصة النسبية في السوق : (مؤشرا للوضع التنافسي النسبي لوحدات الأعمال الإستراتيجية في السوق) .

* وهناك 4 خلايا : هي (النجوم / البقرة الحلوب / علامات الاستفهام / الكلاب) .

- يعبر عن كل (وحدة أعمال) إستراتيجية في محفظة المنظمة (بدائرة داخل المصفوفة) .
- تعبر (مساحات الدوائر) عن الأحجام النسبية لوحدات الأعمال الإستراتيجية .
- تقيس (المبيعات السنوية) الحجم النسبي لوحدة الأعمال الإستراتيجية .
- يعبر مركز كل (دائرة) عن كل من (الحصة النسبية لوحدة الأعمال في السوق / ومعدلات نمو السوق) .



نسبة الحصة السوقية

* تتكون المصفوفة من (4) خلايا : هي -

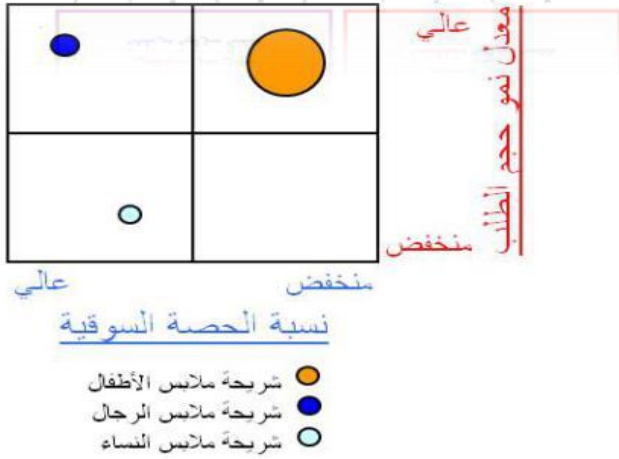
1- المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام .

Question Marks (علامات الاستفهام)

2- المنتجات الساطعة . (النجوم) Star

3- المنتجات المدرة للنقدية . (البقرة الحلوب) Cash-cow

4- المنتجات المثيرة للقلق . (الكلاب) Dogs



(1) تكوين مجموعات وحدات الأعمال داخل المصفوفة :

* يتطلب تجميع وحدات الأعمال في مجموعات فرعية متجانسة ضرورة استخدام نقاط قطع حكيم للتفرقة ما بين معدل (نمو السوق) المرتفع والمنخفض ، ونسبة (الحصة السوقية) المرتفعة والمنخفضة .

- الأسواق التي تتميز بمعدلات نمو 10% فأكثر تعتبر أسواقا ذات معدل (نمو مرتفع) .

- الأسواق ذات معدل النمو اقل من 10% فتعد أسواقا ذات معدل (نمو منخفض) .

* كما تستخدم حصة السوق النسبية (1) كنقطة قطع للتفرقة بين نسبة الحصة السوقية المرتفعة والمنخفضة .

يتم حساب بعدي المصفوفة : كالآتي -

1- معدل نمو السوق أو الصناعة :

إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق

إجمالي مبيعات الصناعة أو السوق - خلال الفترة الزمنية (ت + 1)

إجمالي مبيعات الصناعة / السوق خلال الفترة الزمنية (ت)

2- الحصة السوقية النسبية :

الحصة السوقية النسبية = $\frac{\text{مبيعات وحدة الأعمال بالمنظمة}}{\text{مبيعات اكبر منافس في السوق}}$

(2) خصائص أو ملامح خلايا مصفوفة (الحصة / النمو) :

وهي (الكلاب / علامات الاستفهام / النجوم / البقرة الحلوب) .

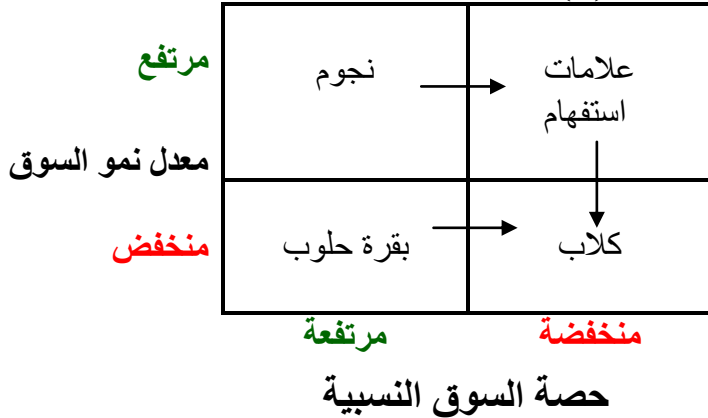
<p>3- الخلية الثالثة : (النجوم)</p> <p>* تتصف وحدة الأعمال بارتفاع نسبة الحصة السوقية وارتفاع معدل النمو .</p> <p>- أي أنها تحتل مركز الريادة والقيادة بالنسبة للمنظمات الأخرى، كما أن معدل النمو في الصناعة يتسم بالتزايد للإقبال المستمر على المنتج .</p>	<p>2- الخلية الثانية : (علامات الاستفهام أو الطفل الحائر)</p> <p>* تتصف وحدة الأعمال بانخفاض حصة السوق النسبية وارتفاع معدل نمو السوق .</p> <p>- ووضع هذه المنظمة مثير للتساؤل والاستفهام وهو ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في الوقت الذي يتسم في النشاط بالانتعاش والنمو .</p>
<p>4- الخلية الرابعة : (البقرة الحلوب)</p> <p>* تتصف وحدة الأعمال بارتفاع حصة السوق النسبية و انخفاض معدل نمو السوق .</p> <p>- أي أن حصة المنظمة بالنسبة لأكبر منافس عالية أي تتمتع بمركز الريادة أو القيادة ولكن النمو في النشاط اخذ في التدهور والانحدار .</p>	<p>1- الخلية الأولى : (الكلاب)</p> <p>* تعاني الوحدات من انخفاض حصة السوق النسبية و انخفاض معدل نمو السوق .</p> <p>- 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</p>

(3) مسارات النجاح أو الفشل في مصفوفة (بوسطن) :

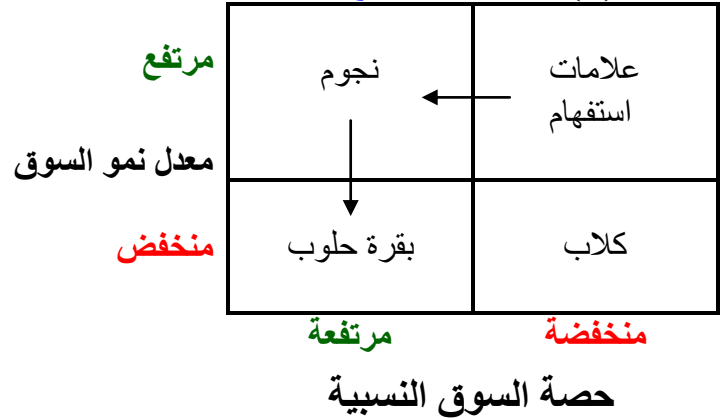
* **مسار النجاح :** هو تحريك وحدة الأعمال من خلية (علامة الاستفهام) إلى خلية (النجوم) باستخدام استراتيجيات بناء أو تنمية الحصة ، ثم التحرك فيما بعد نحو خلية (البقرة الحلوب) كلما حدث انخفاض في معدل نمو السوق .

* **مسار الفشل :** هو تحريك وحدة الأعمال من خلية (النجوم) إلى خلية (علامات الاستفهام) أي فقدان حصة السوق ، ثم التحرك بعد ذلك إلى خلية (الكلاب) كلما حدث انخفاض في معدل السوق .

(2) مسارات الفشل .



(1) مسارات النجاح .



(4) قرارات الإبقاء على أو استبعاد وحدات الأعمال :

* يعتمد قرار الإدارة في الإبقاء على أي استبعاد وحدة أعمال معينة من محفظة الأعمال على تحليل : **كل من** -

- 1/ الفرص المتاحة في السوق ومقدرة وحدة الأعمال على استغلالها .
- 2/ الاحتياجات من التدفقات النقدية والموارد اللازمة وما إذا كانت وحدة الأعمال مستخدمة أم مدرة للنقدية .

حركة وحدات الأعمال وتدفقاتها النقدية :

<p>أولا / النجوم :</p> <p>(معدل نمو سوق مرتفع - حصة سوق نسبية مرتفعة)</p>	
<p>يفضل الإبقاء على وحدات الأعمال الموجودة .</p>	<p>1- قرار إبقاء / استبعاد وحدة الأعمال</p>
<p>- الاحتفاظ بحصة السوق . عند وحدات الأعمال التي تتمتع بحصة سوقية عالية جدا .</p> <p>- إستراتيجية بناء الحصة . عند وحدات الأعمال التي تتمتع بحصة سوقية أقل .</p>	<p>2- قرار إستراتيجية حصة السوق</p>
<p>وحدات الأعمال تكون في حالة (توازن نقدي) أو توجه بوجود (فائض نقدي حدي) أو (عجز نقدي حدي) .</p>	<p>3- حالة التدفق النقدية</p>

ثانيا / البقرة الحلوب :

(معدل نمو سوق منخفض ، حصة سوق نسبية مرتفعة)

يفضل الإبقاء على وحدات الأعمال الموجودة .	1- قرار إبقاء / استبعاد وحدة الأعمال
الاحتفاظ بحصة السوق . لوحدات الأعمال الموجودة .	2- قرار إستراتيجية حصة السوق
في ظل زيادة الحصة النسبية في السوق ، وانخفاض التكاليف وارتفاع هامش الربح ، سوف يزداد التدفق النقدي الصافي ويصبح مصدرا رئيسيا 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 للمنظمة .	3- حالة التدفق النقدية

ثالثا / علامات الاستفهام :

(معدل نمو سوق مرتفع - حصة السوق النسبية منخفضة)

على أساس الميزة التنافسية .	1- قرار إبقاء / استبعاد وحدة الأعمال
- بناء على الحصة السوقية للوحدات المقرر إبقائها . - بناء على تصفية الحصة للوحدات المقرر استبعادها .	2- قرار إستراتيجية حصة السوق
يمكن تمويل إستراتيجية البناء عن طريق (الفائض النقدي) المتحقق من وحدات الأعمال في خلية (البقرة الحلوب) .	3- حالة التدفق النقدية

رابعا / الكلاب :

(معدل نمو سوق مرتفع ، حصة سوق نسبية منخفضة)

قرار الاستبعاد له ما يبرره إلا أن تدخل الطلب والتكلفة مع مربعات أخرى قد يؤثر على قرار المنظمة للإبقاء على بعض وحدات أعمال .	1- قرار إبقاء / استبعاد وحدة الأعمال
اللجوء إلى إستراتيجية (انحسار السوق) .	2- قرار إستراتيجية حصة السوق
يمكن تحقيق (فائض نقدي) بسبب أن الاستثمار في عمليات التشغيل اليومية تكون في حدودها الدنيا .	3- حالة التدفق النقدية

(5) القيود المفروضة على مصفوفة جماعة (بوسطن) :

- * تتضمن مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية مجموعة من (القيود أو العيوب) : وهي -
1- اختيار رموز وأسماء غير مقبولة لتصنيف وحدات الأعمال داخل المصفوفة .
2- صعوبة تحديد وتعريف السوق بدقة .
3- حصة السوق المرتفعة ليست العامل الوحيد للحكم على المركز التنافسي للشركة .
4- صعوبة الحصول على معلومات عن حصة السوق ونمو السوق .
5- حصة السوق المرتفعة لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق ربح دائم .
6- نمو السوق ليس العامل الوحيد للحكم على جاذبية الصناعة .
7- تغفل تأثير (أثر مشاركة الموارد) بين وحدات الأعمال المختلفة داخل المصفوفة .

(6) المضامين الإستراتيجية لمصفوفة (الحصة / النمو) :

* تساهم مصفوفة (الحصة / النمو) في اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل الموقف الاستراتيجي للمنظمة محل الدراسة من حيث موقع وحدات أعمالها على المصفوفة .

أنواع استراتيجيات (حصة السوق) : وهي -

- 1- إستراتيجية زيادة حصة السوق .
- 2- إستراتيجية الاحتفاظ بحصة السوق .
- 3- انحسار (التصفية التدريجية) .
- 4- الاستبعاد أو البقاء .

# المضامين الإستراتيجية لمصفوفة (الحصة / النمو) :			
تصنيف وحدة الأعمال	إستراتيجية حصة السوق	ربحية وحدة الأعمال	الاستثمارات المطلوبة
1- النجوم	الاحتفاظ بالحصة / زيادة الحصة	مرتفعة	مرتفعة
2- البقرة الحلوب	الاحتفاظ بالحصة	مرتفعة	منخفضة
3- علامة الاستفهام	زيادة الحصة الانحسار	لا توجد / سالبة منخفضة / سالبة	مرتفعة جدا لا توجد
4- الكلاب	الانحسار	منخفضة / سالبة	لا توجد

ثانيا / مصفوفة جاذبية الصناعة : (جنرال اليكتريك)

- * يطلق على هذه المصفوفة مصفوفة (جنرال اليكتريك) . وهي تعتمد على بعدين : هما -
- 1- مدى جاذبية الصناعة التي تعمل في ظلها وحدة الأعمال .
- 2- جوانب قوة وحدة الأعمال .

* المصفوفة تتطلب تحديد وتقييم مجموعتين من العوامل (الخارجية / والداخلية) .

* **العوامل الخارجية** : يتم استخدام عدد من العوامل الخارجية الحرجة والتي لا تخضع للتحكم من جانب المنظمة في تحديد مدى جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها وحدة الأعمال .

- **مثل** (حجم السوق / معدل نمو السوق / موسمية الطلب / هيكل المنافسة / قيود الدخول إلى السوق / ربحية الصناعة / التقنية / التضخم / القيود الحكومية / مدى توافر العمالة) .

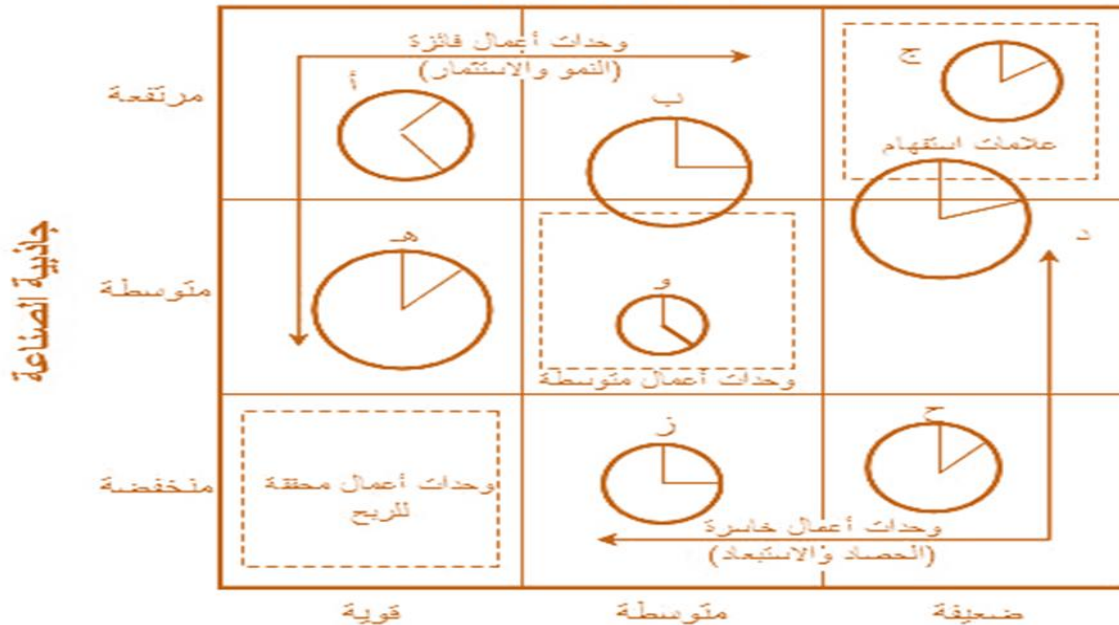
* **العوامل الداخلية** : يتم استخدام عدد من العوامل الداخلية الحرجة أو عوامل النجاح الحرجة والتي يمكن التحكم فيها .

- **مثل** (حصة السوق / رجال البيع / التسويق / خدمة العملاء / البحوث والتطوير / التصنيع / التوزيع / الموارد المالية / الانطباع عن الشركة / مدى اتساع خط المنتجات / الجودة / درجة الثقة بالمنتج / والكفاءات الإدارية) .

* أن الموقع الذي تحققه وحدة الأعمال بالنسبة لهذه العوامل وبالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين في نفس الصناعة **يعتبر** (مقياسا لمدى قوة المنظمة بالنسبة لوحدة الأعمال موضع التحليل) .

* **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 (9) خلايا . ويتم استخدام (3) مستويات (منخفض / متوسط / مرتفع) لتصنيف كل من جوانب (جاذبية الصناعة / وجوانب قوة وحدة الأعمال) .

مصفوفة جنرال إيكترريك



قوة الأعمال / الموقع التنافسي

*** تقترح المصفوفة عدد من البدائل الإستراتيجية : أهمها -**

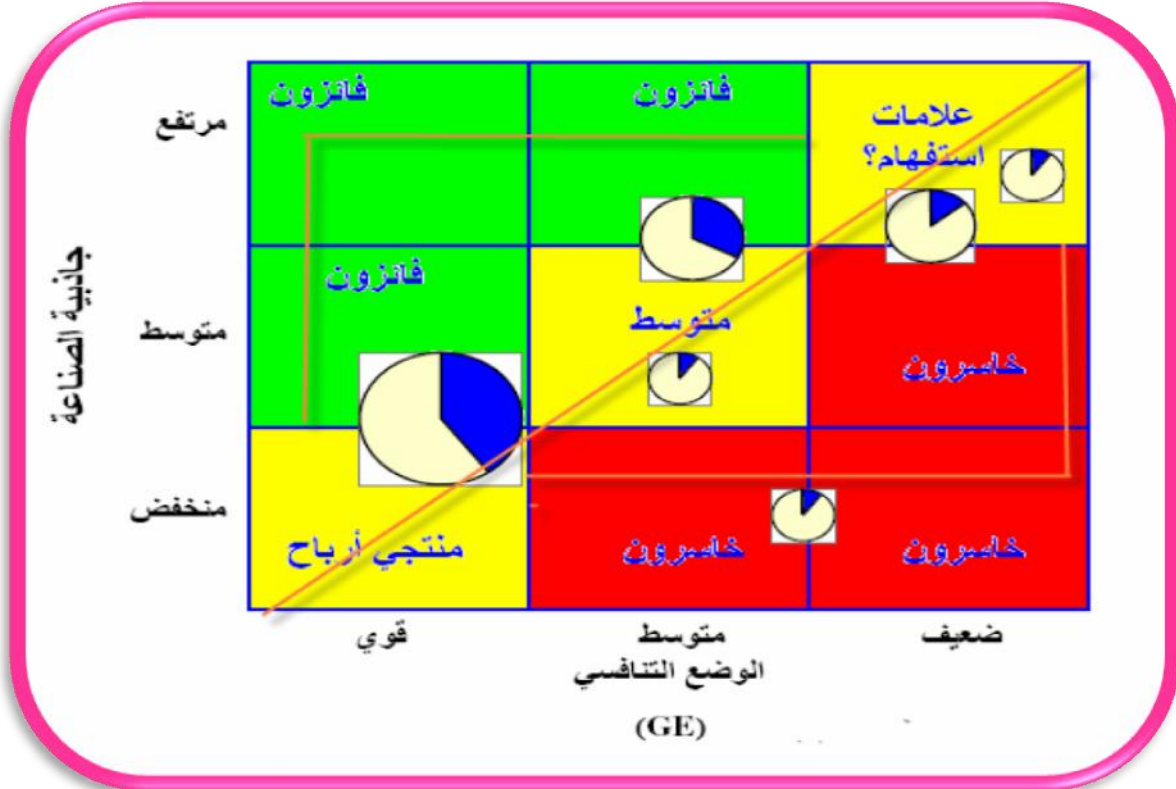
- 1- النمو والاستثمار (ثلاث خلايا في الجانب الأيسر والأعلى من المصفوفة) .
- 2- الحصاد والاستبعاد (ثلاث خلايا في الجانب الأيمن والأسفل المصفوفة) .
- 3- الاختيارية (الخلايا الثلاث الواقعة في قطر المصفوفة) .

*** عند رسم المصفوفة :** تعبر الدائرة عن حجم الصناعة ، كما يعبر مركز الدائرة لكل وحدة أعمال عن درجات وحدة الأعمال لكل من جاذبية الصناعة وجوانب قوة وحدة الأعمال . وتعبر المنطقة داخل الدائرة عن حصة وحدة الأعمال من السوق .

خطوات تطبيق مصفوفة جاذبية الصناعة : وهي -

*** كيف تطبق المصفوفة على هذا المجال من الأعمال :**

- 1- تحديد عوامل مدى جاذبية الصناعة وعوامل قوة وحدة الأعمال .
- 2- 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 .
- 3- 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 .
- 4- يتم تحديد الأوزان المرجحة لكل من عوامل : (جاذبية الصناعة / والموقف التنافسي لوحدة الأعمال) من خلال ضرب الدرجة التي يحصل عليها العامل × الوزن النسبي لهذا العامل .
- 5- 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 من (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 اليكتريك / ماكينزي : (لجنرال اليكتريك / ماكينزي)

* تعبر هذه المصفوفة عن نموذج مكون من (9) خلايا ويعتمد على محورين (أفقي / وعمودي) :

- 1- المحور العمودي : جاذبية الصناعة في الأجل الطويل . وتنقسم إلى (3) مستويات (مرتفعة / متوسطة / منخفضة) .
- 2- المحور الأفقي : مدى قوة الموقف التناسبي . وينقسم إلى (3) مستويات (ضعيف / متوسط / قوي) .

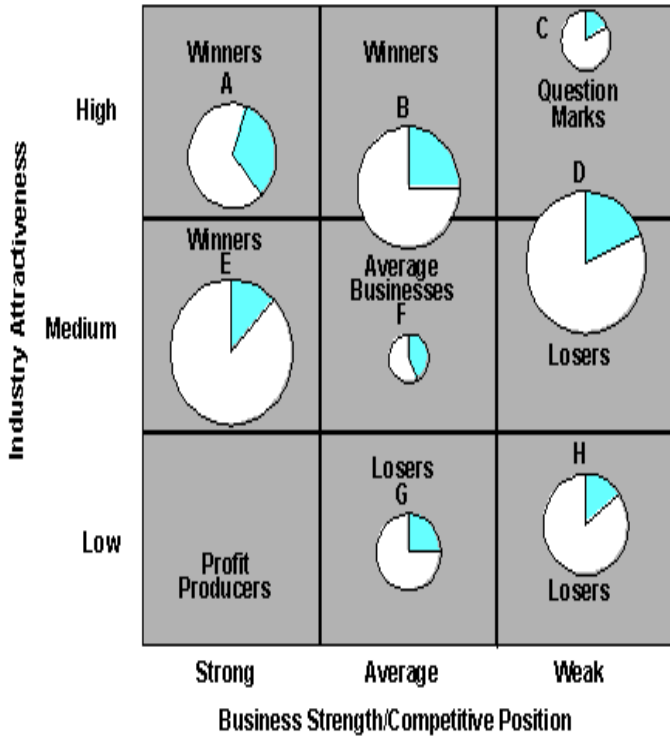
* الاختلاف بين مصفوفة (جنرال اليكتريك) وبين مصفوفة (جنرال اليكتريك / ماكينزي) :

- 1- اختلاف العناصر الداخلية في هذه العوامل عن مصفوفة جنرال اليكتريك .
- 2- أن عوامل قوة الأعمال تقاس بالمقارنة مع المنافسين في مصفوفة جنرال اليكتريك ماكينزي على العكس من مصفوفة جنرال اليكتريك .

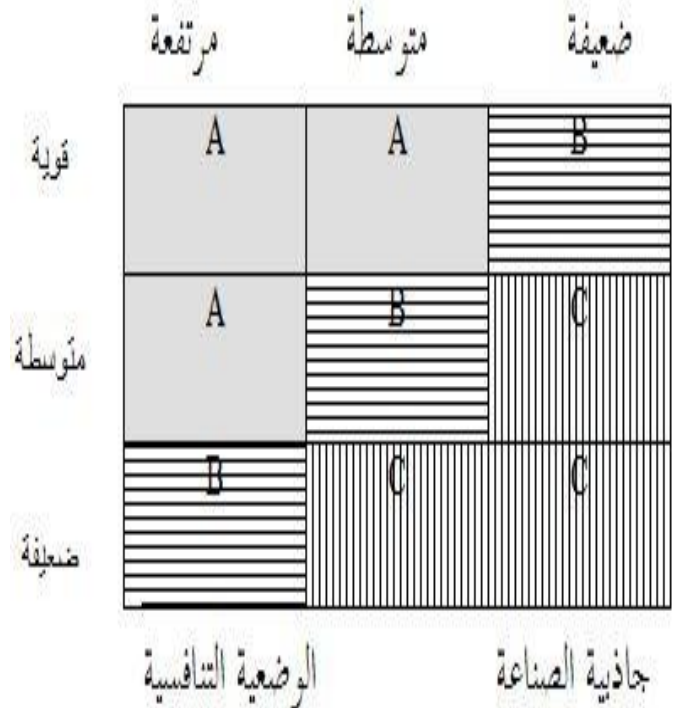
خطوات تطبيق (مصفوفة جنرال اليكتريك / ماكينزي) : هي -

- 1- تحديد عوامل مدى جاذبية الصناعة .
- 2- تحديد العوامل الخاصة بمدى قوة الأعمال (الموقف التنافسي لوحدة الأعمال) .
- 3- 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 .
- 4- 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 .
- 5- إعطاء كل عامل وزناً نسبياً يعبر عن أهميته .
- 6- التوصل إلى الأوزان المرجحة لكل من العوامل .
- 7- التوصل لمتوسط مرجح واحد يعبر عن الدرجة الكلية لمدى جاذبية الصناعة ومتوسط مرجح واحد يعبر عن الدرجة الكلية للموقف التنافسي للوحدة .
- 8- يتم استخدام هاتين الدرجتين باعتبارهما إحداثي المحورين ويعبر عن وحدة الأعمال بدائرة مساحتها تعبر عن الحجم الكلي والجزء المظلل يعبر عن الحصة السوقية للوحدة .

GE Matrix



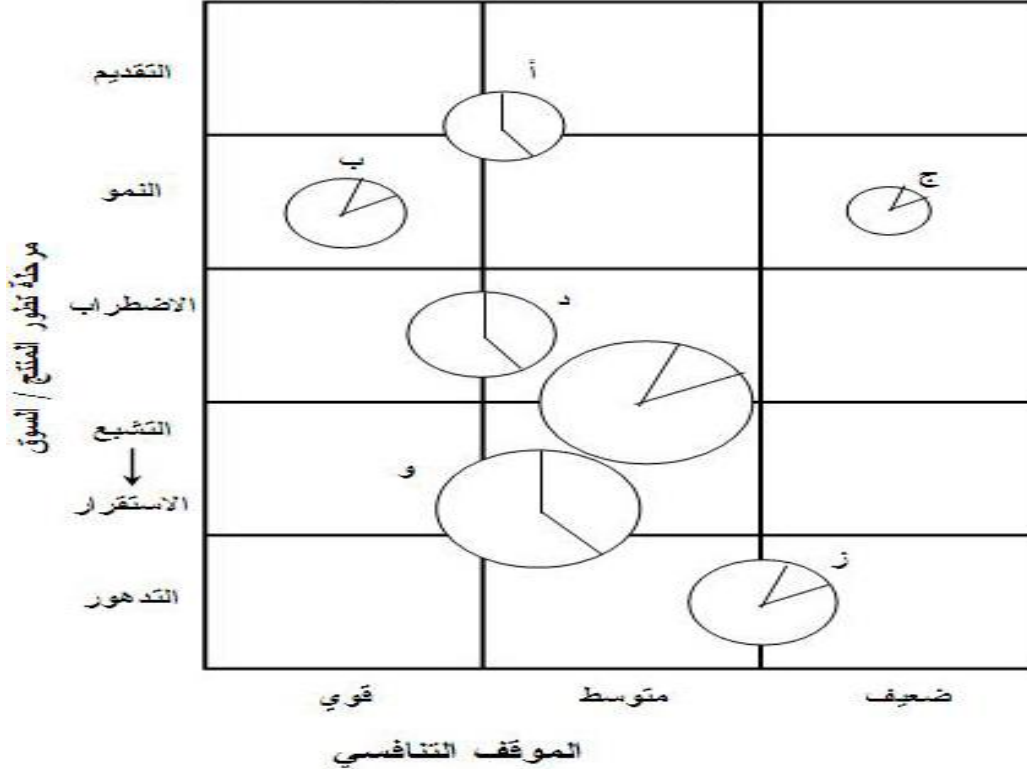
الشكل رقم (12): مصفوفة Mc Kinsey



رابعا / مصفوفة (دورة حياة محافظ الأعمال) :

- * تقوم هذه المصفوفة بتحديد أماكن وحدات الأعمال داخل مصفوفة مكونة من (15) خلية – بهدف (تحديد موقع وحدة الأعمال " محفظة الأعمال ") - ووفق لمحورين : هما – المحور (الأفقي / والعمودي)
- 1- المحور الأفقي : هو الموقف التنافسي لوحدة الأعمال .
- ويبين الموقف التنافسي لوحدة الأعمال (قوي / متوسط / ضعيف) .
- 2- المحور العمودي : وهو موقع الصناعة في مراحل دورة حياة الصناعة كبديل لجاذبية الصناعة في مصفوفة جنرال اليكتريك .
- ويظهر دورة حياة الصناعة بداية من مراحل التقديم الأولى في أعلى المحور العمودي وانتهاء بمرحلة الركود والتدهور في أسفل المحور العمودي .
- * حيث تعبر الرموز عن وحدات الأعمال الخاصة بالشركة (وحدات أعمال : أ / ب / ج / د / هـ / و / ز) وتعبر الدائرة عن حجم كل صناعة أما الجزء المظلل داخل الدائرة فهو حصة الشركة داخل الصناعة .

مصفوفة محفظة تطور المنتج / السوق



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

- * يعتمد نموذج تحليل الموقف على استخدام مصفوفة (التهديدات / الفرص – جوانب القوة / الضعف) أو (مصفوفة SWOT) – وهي عبارة عن أداة (لتقييم البيئة الخارجية) – وذلك لتحديد :
- 1- طبيعة (الفرص / والتهديدات) التي تواجهها المنظمة في تلك البيئة الخارجية .
- 2- لتقييم البيئة الداخلية . من خلال تحليل جوانب (القوة / والضعف) في المنظمة .
- 3- تمكن المصفوفة المديرين من تحليل موقف المنظمة وتنمية الاستراتيجيات والتصرفات بغرض تحقيق أهدافها ورسالتها بفعالية وكفاءة .

(1) مكونات مصفوفة (التهديدات / الفرص – جوانب الضعف / القوة) :

- * تعتمد على تحليل مجموعتين من العوامل : هما - البيئة (الخارجية / والداخلية) .
- 1/ البيئة الخارجية : (التهديدات / والفرص) .
- * يبدأ التحليل بالبيئة الخارجية (بالتهديدات الخارجية) والتي تشكل أهمية قصوى للمنظمة – مثل (عجز مصادر الطاقة / وتهديدات عمليات المنظمة بشكل خطير) .
- * أن تحليل مثل هذه العوامل لا يجب أن يعتمد على الحاضر بل ينبغي أن يمتد ليشمل وبدرجة أكبر البيئة المستقبلية .
- 2/ البيئة الداخلية : (جوانب الضعف / وجوانب القوة) .
- * يتم تقييم البيئة الداخلية من خلال تحديد (جوانب القوة S) و(جوانب الضعف W) ووضعها في قائمة ، ويتم تحديد هذه الجوانب في مجالات معينة – مثل (الإدارة والتنظيم / عمليات التشغيل / التمويل / التسويق) ومجالات أخرى .

(2) الاستراتيجيات المتبعة والتصرفات المتخذة :

* تشير مصفوفة (SWOT) إلى توافر (4) استراتيجيات بديلة ومستقلة . وفي الواقع العملي قد تتداخل هذه الاستراتيجيات وقد تتابع في نفس الوقت . وينصب التحليل بصفة أساسية على تحديد الاستراتيجيات الواجب إتباعها وليس تحديد التصرفات والتكتيكات الضرورية لتنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات المقترحة داخل المصفوفة .

مصفوفة (SWOT) :

<p>العوامل الداخلية</p> <p>العوامل الخارجية</p>	<p>جوانب القوة (S)</p> <p>(قائمة بـ 5 – 10 جوانب قوة داخلية)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>جوانب الضعف (W)</p> <p>(قائمة بـ 5 – 10 جوانب ضعف داخلية)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>الفرص (O)</p> <p>(ضع قائمة بـ 5 – 10 فرص خارجية)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>إستراتيجيات (SO)</p> <p>إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى استغلال جوانب القوة في سبيل تحقيق ميزة من الفرص.</p> <p>تعظيم الفرص – تعظيم جوانب القوة</p>	<p>إستراتيجيات (WO)</p> <p>إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى تحقيق ميزة من الفرص من خلال التغلب على جوانب الضعف.</p> <p>تعظيم الفرص – تدنيه جوانب الضعف</p>
<p>التحديات (T)</p> <p>(ضع قائمة بـ 5 – 10 تحديات خارجية)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>إستراتيجيات (ST)</p> <p>إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى استخدام جوانب القوة لتجنب التحديات.</p> <p>تدنيه التحديات – تعظيم جوانب القوة</p>	<p>إستراتيجيات (WT)</p> <p>إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى تدنيه جوانب الضعف لتجنب التحديات.</p> <p>تدنيه التحديات – تدنيه جوانب الضعف</p>

تنقسم الاستراتيجيات الأربع داخل المصفوفة : إلى الأنواع التالية –

- 1- إستراتيجية (تعظيم جوانب القوة – تعظيم الفرص) .
- 2- إستراتيجية تدنيه جوانب الضعف وتعظيم الفرص .
- 3- إستراتيجية تعظيم جوانب القوة وتدنيه التحديات .
- 4- إستراتيجية تدنيه جوانب الضعف وتدنيه التحديات .

1 // إستراتيجية (تعظيم جوانب القوة – تعظيم الفرص) :

* تود أي منظمة أن تصبح في موقف يمكنها من تعظيم كل من جوانب القوة والفرص ، استنادا إلى جوانب قوتها وفي نفس الوقت لاستغلالها للموارد لتحقيق ميزة في سوق منتجاتها أو خدماتها . فالمنظمة التي لديها جوانب ضعف ، فإنها سوف تعمل جاهدة من أجل التغلب عليها وتحويلها إلى جوانب قوة ، إذا كانت تواجه بتحديات فسوف تحاول التكيف معها بحيث يمكنها التركيز على الفرص .

2 // إستراتيجية (تدني جوانب الضعف – وتعظيم الفرص) :

* تحاول الإستراتيجية تدنيه جوانب الضعف وتعظيم الفرص . فالمنظمة قد تجد فرصا في البيئة الخارجية ولكنها في نفس الوقت قد تعاني من جوانب ضعف تنظيمية تحول دون تحقيقها لميزة الاستفادة من زيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق .

3 // إستراتيجية (تعظيم جوانب القوة – وتدنيه التحديات) :

* تعتمد هذه الإستراتيجية على استغلال جوانب قوة المنظمة بما يمكنها من تدنيه التحديات في البيئة . وان الغرض من هذا هو تعظيم القوة وتدنيه التحديات ، وهذا لا يعني أن الشركة القوية يمكنها مواجهة التحديات في البيئة الخارجية ، وان جوانب القوة يجب استخدامها بقدر كبير من الحيطة والحذر .

4 // إستراتيجية (تدنيه جوانب الضعف – وتدنيه التحديات) :

* تعمل هذه الإستراتيجية على تدنيه كل من جوانب الضعف والتحديات . فالمنظمة التي تواجه بتحديات خارجية وضعف داخلية تقع في موقف خطر للغاية . وفي الحقيقة الأمر قد تعنى هذه الإستراتيجية تصفية المنظمة وبيع أصولها .

(3) إدخال بعد الزمن في مصفوفة (SWOT) :

* أن البيئات الخارجية والداخلية تتصف بالديناميكية ، فبعض العوامل تتغير عبر الزمن في حين أن الأخرى تتغير بقدر طفيف ، فان مصمم الإستراتيجية يجب عليه إعداد مصفوفات مختلفة في أزمنة مختلفة . وهكذا يمكن للمحلل الاستراتيجي أن يبدأ بتحليل (SWOT) السابق مع تحليل الوضع الحاضر ، وربما والأكثر أهمية من كل هذا هو التركيز على فترات زمنية مختلفة في المستقبل .

الفصل السادس

(ص 191)

الاستراتيجيات الكلية للمنظمة

1 (الاستراتيجيات الكلية في إطار السوق المحلي :

س / ما هي الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها في ظل مستوى المنظمة ككل (السوق المحلي) ؟

- | | | |
|---|---|---|
| <p>9- إستراتيجية التنوع غير المرتبط</p> <p>10- إستراتيجية تقليص النشاط</p> <p>11- إستراتيجية البيع الجزئي أو التخلص</p> <p>12- إستراتيجية التصفية</p> | <p>5- إستراتيجية التكامل الأفقي</p> <p>6- إستراتيجية التكامل الراسي أو العمودي</p> <p>7- إستراتيجية المشروعات المشتركة</p> <p>8- إستراتيجية التنوع المترابط</p> | <p>1- إستراتيجية النمو المتمركزة</p> <p>2- إستراتيجية تنمية السوق</p> <p>3- إستراتيجية تنمية المنتج</p> <p>4- إستراتيجية الابتكار</p> |
|---|---|---|

1 / إستراتيجية النمو المتمركزة :

* يقصد بها التركيز على منتج واحد مريح باعتباره دعامة أساسية للمنظمة .

2 / إستراتيجية تنمية السوق :

* يقصد بها إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من خلال عمليات الفروع .

3 / إستراتيجية تنمية المنتج :

* يقصد بها تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة ، ويمكن بيعها إلى الأسواق الحالية .

4 / إستراتيجية الابتكار :

* يقصد بها تقديم منتجات جديدة ومنفردة عن المنتجات الحالية المتقدمة .

5 / إستراتيجية التكامل الأفقي :

* تشير إلى اتجاه الشركة لزيادة طاقاتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي ، من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل الشركة ، أو الاستحواذ أو الاندماج مع شركة مماثلة بغرض الحد من ظروف المنافسة .

6 / إستراتيجية التكامل الراسي أو العمودي :

* يتم هذا التكامل أم من خلال :

- إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها ويسمى ذلك (تكامل عمودي خلفي) .

- إنشاء نظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين ويسمى ذلك (تكامل عمودي أمامي) .

7 / إستراتيجية المشروعات المشتركة :

* تعني تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع منظمة أخرى ، بغرض تقديم منتج جديد أو الدخول إلى أسواق جديدة .

8 / إستراتيجية التنوع المترابط :

* يقصد بها دخول المنظمة في مجالات أعمال جديدة تكون مترابطة ومتوافقة مع مجال الأعمال الرئيسي لها من حيث التكنولوجي ، الأسواق أو المنتجات (من خلال دخول المنظمة ذاتها في مجال الأعمال الجديد أو الاستحواذ على شركة أخرى ذات صلة بمجال عملها) .

9 / إستراتيجية التنوع غير المترابط :

* يقصد به الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماما من حيث نوعية الأعمال .

10 / إستراتيجية تقليص النشاط :

* يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال إتباع أساليب متنوعة لتخفيض التكلفة . ففي ظل ظروف الكساد تتجه معظم الشركات إلى إتباع هذه الإستراتيجية الكلية وعلى الأقل لفترة معينة .

11 / إستراتيجية البيع الجزئي أو التخلص :

* يقصد بها بيع أو إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة واستبعادها من محفظة أعمال المنظمة .

12 / إستراتيجية التصفية :

* يقصد بها بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها .

2) الاستراتيجيات الاستثمارية :

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

* أن الاستراتيجيات التنافس العامة : تقدم عددا من المزايا التنافسية ولكنها مرتفعة التكاليف (تكاليف بناء الإستراتيجية / تكاليف الاحتفاظ بها) .

* استراتيجيات التنافس العامة : (إستراتيجية التمييز / إستراتيجية التكلفة الأقل / إستراتيجية التركيز) .

* اختيار إستراتيجية الاستثمار : لاختيار إستراتيجية الاستثمار فهناك عاملين حرجين : وهما -

1- مدى قوة المركز التنافسي للمنظمة في السوق .

2- مرحلة دورة حياة الصناعة التي تنافس في ظلها المنظمة .

أولا / الموقف التنافسي للمنظمة :

* هناك اعتبارين لتحديد مدى قوة الموقف التنافسي النسبي للشركة في السوق : وهما -

1- حجم حصة الشركة في السوق : كلما كانت حصة الشركة من السوق أكبر كلما كان موقفها التنافسي أقوى وكلما زادت العوائد المحتملة من الاستثمار مستقبلا ، فحصة السوق الكبيرة تؤدي إلى تحقيق اقتصاديات منحنى الخبرة وتنمية ولاء المستهلك للعلامة .

2- مدى تميز الشركة في مجالات 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 إستراتيجية التنافس المتبعة .

* في ضوء هذين الاعتبارين يمكن القول بأنه (كلما زادت حصة الشركة من السوق ودرجة تميزها بالمقارنة مع المنافسين كلما حصلت على موقع تفضل ومتقدم في السوق) .

ثانيا / مرحلة دورة حياة الصناعة :

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

اختيار استراتيجيات الاستثمار :

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

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| 1- استراتيجيات مرحلة النمو الأولى . | 4- إستراتيجيات مرحلة التدهور . |
| 2- استراتيجيات مرحلة النمو . | 5- إستراتيجيات مرحلة التشبع . |
| 3- استراتيجيات مرحلة التشبع . | |

1 / استراتيجيات مرحلة النمو الأولى :

* تركز كل الشركات اهتمامها في مرحلة النمو الأولى على تنمية جانب تميز يمكنها من التفرّد ، وكذلك ينصب الاهتمام على تنمية إستراتيجية المنتج / السوق . وتزداد في هذه المرحلة الحاجة إلى الاستثمارات بدرجة كبيرة وذلك لبناء ميزة تنافسية .

* تستهدف الشركات من وراء تبني هذه الإستراتيجية إلى بناء حصتها في السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة تمكن من جذب هؤلاء المستهلكين الذين تتوفر لهم معرفة سابقة بمنتجات الشركة . ويتطلب بناء جوانب التميز وتوفير قدر كبير من رأس المال .

2 / استراتيجيات مرحلة النمو :

* تركز تواجه الشركة في ظل مرحلة النمو، ضرورة تقوية مركزها التنافسي ومن هنا تصبح الإستراتيجية الملائمة للاستثمار هي (إستراتيجية النمو) .

* تتميز هذه المرحلة بدخول منافسين جدد إلى السوق ، حيث يحاولون اللحاق بالمنكرين في الصناعة .

تتبنى الشركات ذات الموقف التنافسي الضعيف ، في ظل هذه المرحلة إستراتيجية تمرکز السوق وذلك لتدعيم مركزها التنافسي وذلك لتخفيض احتياجاتها لرأس المال . لن يكون هناك مفر من الخروج من السوق إذا كان موقف الشركة ضعيفاً جداً .

3 / استراتيجيات مرحلة الركود الطفيف :

- * تتسم مرحلة الركود الطفيف بالزيادة البطيئة في الطلب وزيادة شدة منافسة الأسعار ، وتلك المنافسة المنصبة على خصائص المنتج .
- * وتحاول 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 ، فتنبنى إستراتيجية الحصاد - التصفية التدريجية - أو إستراتيجية التصفية الكلية .

4 / استراتيجيات مرحلة التشبع :

- * تتسم مرحلة التشبع بانخفاض معدل نمو السوق ، وتعتمد إستراتيجية الاستثمار التي تتبناها الشركة على درجة المنافسة التي تسود الصناعة والميزة التنافسية للشركة .
- * وتزداد حدة المنافسة وشدتها ويزيد معدل التغيير التكنولوجي وتنخفض حواجز الدخول ، ولهذا تظهر الحاجة في هذه المرحلة للاستمرار في الاستثمار بكثافة للاحتفاظ بالميزة التنافسية للشركة والدفاع عن موقفها التنافسي .
- * أما الشركات التي تتصف بموقف تنافسي ضعيف في مرحلة التشبع ، فإنها تتجه إلى إستراتيجيات التدهور .

5 / استراتيجيات مرحلة التدهور :

- * يشهد الطلب على المنتج في هذه المرحلة انخفاضاً شديداً . ويعود ذلك إلى عدة أسباب - منها (المنافسة الأجنبية) والتي يترتب عليها أن تفقد الشركة بعض أو كل جوانب تميزها نظراً لما يتمتع به المنافسون الجدد من تكنولوجيات حديثة وأكثر كفاءة .
- * وهناك عدد من الإستراتيجيات التي يمكن للشركة إتباعها عندما يتدهور مركزها التنافسي في السوق : **أهمها ما يلي -**

1- إستراتيجية تمركز السوق	3- إستراتيجيات التصويب أو إعادة التوجه
2- إستراتيجية تخفيض الأصول	4- إستراتيجية التصفية والاستبعاد

(1) إستراتيجية تمركز السوق :

- * تحاول الشركات من خلال استخدام هذه الإستراتيجية من توحيد الاختيارات الخاصة بمنتجاتها وأسواقها : **حيث قوم -**
- 1- تضيق عمق واتساع خط إنتاجها .
- 2- الخروج من القطاعات الحدية داخل السوق .
- 3- تعيد توظيف استثماراتها بطريق أكثر كفاءة مما يحسن موقفها التنافسي .
- * فحصر الشركة أنشطتها في خدمة وإشباع حاجات قطاع محدود من المستهلكين قد يسمح لها باستخدام إستراتيجية التركيز بما يمكنها من البقاء في مرحلة التدهور .

(2) إستراتيجية تخفيض الأصول :

- * في ظل هذه الإستراتيجية تقوم الشركة بالحد أو تخفيض استثماراتها ، ويطلق على هذه المدخل أحياناً - إستراتيجية (الحصاد) .
- * **إستراتيجية الحصاد :** تعني (تخفيض الشركة لأصولها المستخدمة في وحدة الأعمال لأقل حد ممكن وقيامها بجمع حصاد) للأرباح الحالية .
- * ومن الواضح أن إتباع هذه الإستراتيجية ينتهي بالشركة إلى الخروج من الصناعة بمجرد حصادها لكل العوائد الممكن الحصول عليها .

(3) إستراتيجية التصويب أو إعادة التوجيه :

- * تتبع هذه الإستراتيجيات في (أي مرحلة من مراحل دورة الحياة) من جانب المنظمات ذات الموقف التنافسي الضعيف .
- * ويتم تصويب وإعادة تعديل مسار الشركة في ظل : **حالتين هما -**
- 1- **الحالة الأولى :** إعادة توظيف موارد المنظمة وتغيير إستراتيجيتها في التنافس .
- 2- **الحالة الثانية :** التنفيذ غير الصحيح للإستراتيجية .

(4) إستراتيجية التصفية والاستبعاد :

- * في حالة عدم إمكانية تطبيق إستراتيجية التصويب ، فإن المنظمة تلجأ إلى أحد بديلين وهما (التصفية / أو الاستبعاد) .
- وكما يشير المصطلحين فإن الشركة تتجه عند إتباع احدهما نحو إلى (الخروج من الصناعة) وذلك إما (بتصفية أصولها) أو (ببيع النشاط ككل) .

3) استراتيجيات المزج بين منظمات الأعمال :

(عمليات الاندماج والاستحواذ والاستيلاء العدائي)

- * نتحدث في هذا الجزء عن استراتيجيات النمو الخارجي للشركات بدلا من الاعتماد على إستراتيجية النمو الداخلي .
- * وللمزج بين الشركات فهناك عدة أشكال : **ومن أهمها -**

1- الاستحواذ الشراء . **2- الاستيلاء العدائي على الشركات .**

أولا / الاستحواذ :

- * يقصد بالاستحواذ أو الاقتناء :
- **في اللغة :** هو (الحصول على الشيء عن طريق الشراء أو عمليات المبادلة) .
- **في المصطلح :** بمعناه العام (الدمج / الاتحاد / الاندماج / التملك / الشراء / السيطرة على الشركات) .
- * **ويوجد طرفان في عملية الاستحواذ : وهما - (1- الشركة الحائزة / 2- الشركة المستحوذ عليها) .**

أنواع الاستحواذ :

- * هناك نوعان من الاستحواذ : **وهما -**

1- الاستحواذ عن طريق (المزج) . **2- الاستيلاء عن طريق (التملك) .**

1/ (1) - الاستحواذ عن طريق (المزج) :

- * ويمكن تقسيمه إلى نوعين : **هما - (أ - الاتحاد / ب - الاندماج التطوعي) .**

أ - الاتحاد :

- * يعتبر نوعاً من (الاستحواذ) ويطلق عليه مسمى (الاتحاد القانوني) .
- * **يعرف الاتحاد :** بأنه (المزج بين شركتين أو أكثر وفقاً لقانون الشركات بالدولة) ، وعن طريق حل أو إنهاء الشركات القائمة وتكوين منشأة واحدة جديدة تشمل كل الشركات المتوحدة معاً ، وتصبح الشركة الجديدة هي الباقية على قيد الحياة .
- * ويتطلب هذا النوع من الاتحاد موافقة كل من مجالس إدارات وحملة أسهم الشركات المتوحدة معاً .

ب - الاندماج التطوعي :

- * المزج أو ضم بين منشأتين أو أكثر . وفي ظل هذه الطريقة (تفنى شركة أو أكثر) في (شركة أخرى قائمة) .
- * **بمعنى :** 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 مثل هذا الاندماج موافقة كل من (مجالس إدارات ، وحملة الأسهم) في الشركتين على عملية الاندماج . وفقاً لعدد الأصوات المطلوبة وعادة ما يكون (ثلثي) الأصوات .

1/ (2) - الاستحواذ عن طريق (التملك) :

- * ويمكن تقسيمه إلى نوعين : **هما - (أ - الشراء / ب - السيطرة والتحكم) .**

أ - الشراء :

- * **يعني الشراء :** 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 .

ب - السيطرة والتحكم :

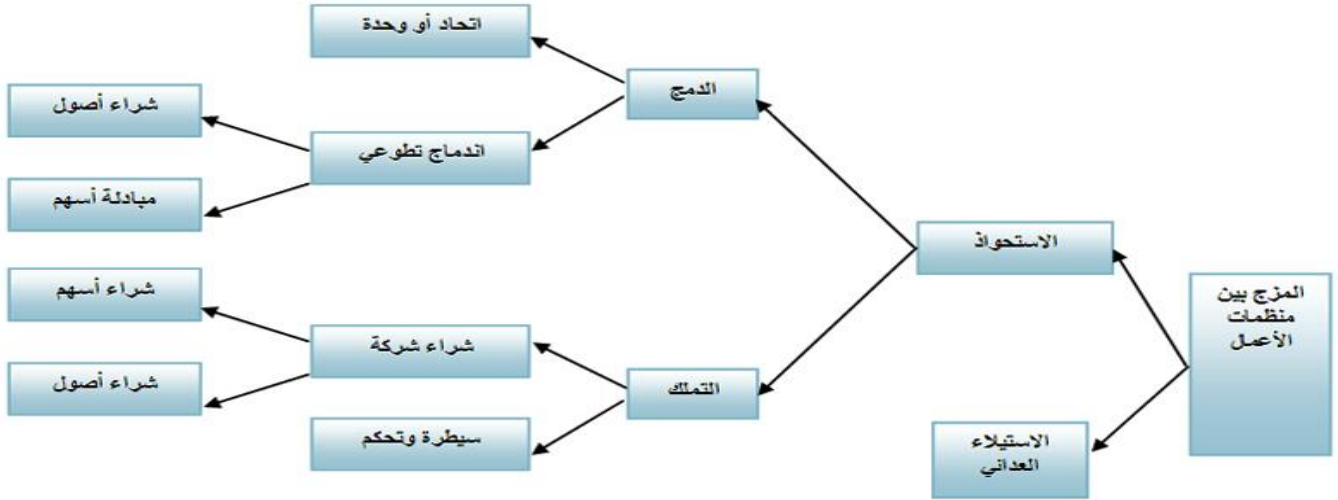
- * **يعني السيطرة والتحكم :** قيام شركة ما بالسيطرة على شركة أخرى عن طرق تملك جزء من رأسمالها ، ويمكن بمقتضاها الحصول على حق المراقبة والسيطرة والتحكم فيها .

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 معين - **من خلال** : (**1- عرض الشراء النقدي / 2- عرض مبادلة مسجل**) . حيث يقدم المشتري عرضه للاستحواذ على الشركة المستهدفة من خلال مبادلة الأسهم أو ضمانات أخرى في شكل غير نقدي .

الإطار العام لإستراتيجيات المزج بين منظمات الأعمال (Business Combinations)



أنواع الاندماجات :

* يمكن تصنيف الاندماج بشكل عام إلى ثلاثة أنواع : وهي -

1- الاندماج الأفقي .	2- الاندماج الراسي .	3- الاندماج المختلط .
----------------------	----------------------	-----------------------

- 1- **الاندماج الأفقي** : هو اندماج يتم بين شركتين أو أكثر تعملان في نفس نوع مجال الأعمال (يشبه التكامل الأفقي) - **مثل** (الاندماج بين بنكين أو أكثر) .
- 2- **الاندماج الراسي** : هو اندماج يتم بين شركتين أو أكثر تعملان في أنشطة متكاملة عمودياً (يشبه التكامل الراسي) - **مثل** (الاندماج بين شركة منتجة وأخرى موزعة للمنتجات) .
- 3- **الاندماج المختلط** : هو اندماج بين شركتين تعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها .

# فوائد مزج أو دمج الشركات :	# عيوب مزج أو دمج الشركات :
1- وفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير .	1- مصاريف عملية الدمج .
2- الوفورات الضريبية .	2- طول إجراءات الدمج .
3- الطاقة الكبيرة على الاقتراض .	3- مشاكل الحجم الكبير .
4- زيادة السيطرة على العمليات .	
5- تطوير الكفاءة الإدارية .	
6- تنويع وتخفيض المخاطر .	

4 (استراتيجيات دخول الأسواق العالمية :

س / ما هي الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها للدخول في الأسواق العالمية ؟

* يوجد (6) استراتيجيات مختلفة للدخول في الأسواق العالمية : وهي -

- | | |
|--------------------------|---|
| 1- إستراتيجية التصدير . | 4- إستراتيجية المشروعات المشتركة . |
| 2- إستراتيجية التراخيص . | 5- إستراتيجية (إنشاء فروع مملوكة بالكامل للشركة في الدول المضيفة) . |
| 3- حق الامتياز . | 6- التحالف الإستراتيجية العالمية . |

1- إستراتيجية التصدير :

* تبدأ معظم الشركات الصناعية في توسعها نحو الأسواق العالمية من خلال قيامها بدور المصدّر ثم التحول بعد ذلك إلى أحد الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبي الخارجي .

المزايا	1- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيّفة . 2- يتفق التصدير مع إستراتيجية العالمية .
العيوب	1- قد لا يكون التصدير من الدولة الأم ملائماً إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتج في الخارج . 2- في حالة تكاليف النقل المرتفعة، تصبح إستراتيجية التصدير غير اقتصادية ، وبصفة خاصة في حالة المنتجات كبيرة الحجم . 3- حواجز التعريف الجمركية التي قد تفرضها الدولة المضيفة يمكن أن تجعل إستراتيجية التصدير غير اقتصادية . 4- ليس هناك ما يضمن قيام الوكيل الأجنبي بالعمل لصالح الشركة في توزيع منتجاتها .

2- إستراتيجية الترخيص :

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

المزايا	1- 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 . 2- تعتبر التراخيص بديل جذاباً للشركات التي ينقصها رأس المال للقيام بعمليات في بقية بلدان العالم . 3- تعتبر التراخيص بديل جذاباً للشركات التي ليس لها أي استعداد لاستثمار موارد مالية كبيرة في سوق أجنبي غير مألوف أو معرض للاضطراب السياسي .
العيوب	1- لا تحقق التراخيص رقابة محكمة على وظائف التصنيع ، التسويق ، والوظائف الإستراتيجية في الدول الأجنبية . 2- عندما تقوم المنظمة بترخيص معرفتها التكنولوجية لشركات أجنبية سرعان ما تفقد المنظمة سيطرتها عليها .

3- حق الامتياز :

* يشبه حق الامتياز الترخيص في العديد من الجوانب إلا أن حق الامتياز يستخدم كإستراتيجية من قبل شركات الخدمات .
* في حالة حق الامتياز تقوم الشركة الأم (صاحبة الامتياز) ببيع حقوق استخدام اسم الشركة مانحة الامتياز وعلامتها التجارية ، وذلك مقابل مبلغ إجمالي من المال وحصّة من أرباح الممتنع بحق الامتياز .
* وعلى العكس من اتفاقيات الترخيص فإن الممتنع بحق الامتياز يلتزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أدائه لمجال الأعمال .
بالنسبة (للمزايا / والعيوب) فهي تقترب كثيراً من مزايا وعيوب (الترخيص) .

4- إستراتيجية المشروعات المشتركة :

* تعتبر المشروعات المشتركة من الطرق الشائعة الاستخدام للدخول في أسواق جديدة .

المزايا	1- الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بظروف التنافس في الدولة المضيفة ، الثقافة ، اللغة ، النظم السياسية ، ونظم الأعمال . 2- مشاركة تكاليف ومخاطر الدخول إلى السوق الأجنبي مع الشريك المحلي . 3- الاعتبارات السياسية للدول المضيفة ، تجعل المشروعات المشتركة الطريق الوحيد للدخول إلى السوق .
العيوب	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 في إتباع إستراتيجية العالمية .

5- إستراتيجية (إنشاء فروع مملوكة بالكامل للشركة في الدولة المضيفة) : * يقصد بها إنشاء فروع مملوكة بالكامل بصفة عامة في الدولة المضيفة .

المزايا	<p>1- في حالة اعتماد الميزة التنافسية للشركة على مجال التفوق التكنولوجي ، فيفضل استخدام هذه الإستراتيجية لأنها تخفض من الخطر المرتبط بفقد السيطرة على هذا المجال من التفوق .</p> <p>2- تحقق هذه الإستراتيجية نوعاً من الرقابة المحكمة على عملياتها في مختلف الدول .</p>
العيوب	<p>1- تعتبر من أكثر الإستراتيجيات تكلفة للوصول إلى السوق الخارجي ، ففي ظل هذه الإستراتيجية تتحمل الشركة كل التكاليف والمخاطر المرتبطة بأداء عملياتها خارج حدود الدولة .</p>

6- التحالفات الإستراتيجية العالمية :

* تشير إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين . حيث يكون لشركتين أو أكثر من الشركات الدولية نصيب في حق الملكية ، وتتفق شركتان على التعاون بشأن مشكلة معينة (وليكن تقديم منتجاً جديداً) .

المزايا	<p>1- أنها تحقق المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمخاطر العالية والمرتبطة بتقديم منتج جديد أو دخول أسواق خارجية جديدة .</p> <p>2- أنها تعتبر وسيلة لتجميع مهارات وأصول مكملة لبعضها لا تستطيع أي شركة توفيرها بمفردها .</p>
العيوب	<p>1- أنها تعطي للمنافسين فرصة تعلم تكنولوجيا جديد ومقدرة على الوصول إلى الأسواق بتكلفة أقل .</p>

الفصل السابع

(ص 219)

الاستراتيجيات العامة للتنافس

1 (إستراتيجية التنافس ومصادر الميزة التنافسية المتواصلة :

* **تعريف إستراتيجية التنافس :** على أنها (مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين) .

* مكونات إستراتيجية التنافس :

- 1- **طريقة التنافس :** وتشمل إستراتيجية (المنتج / والموقع / والتسعير / والتوزيع / والتصنيع) .
- 2- **ميدان التنافس :** وتتضمن (اختيار ميدان التنافس / الأسواق والمنافسين) .
- 3- **أساس التنافس :** ويشمل (الأصول و المهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة أو الإدارة في الأجل الطويل) .

س / على ماذا يعتمد تحليل الميزة التنافسية؟

- * يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من (الأصول والمهارات التي تحوزها المنظمة) .
- **الأصل :** يعبر عن شيء ما تحوزه المنظمة - **مثل** (اسم العلامة / أو الولاء للعلامة / أو الموقع) ويتصف بالتميز عن المنافسين .
- **المهارة :** هي عنصر ما تقوم المنظمة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين - **مثل** (الإعلان / أو التصنيع بكفاءة / أو التصنيع بجودة عالية) .
- * الفكرة الأساسية هنا تكمن في اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن .

المزايا التنافسية المتواصلة لعدد من الشركات العالمية :

11- التفوق الفني .	1- السمعة الطيبة بشأن الجودة .
12- سعر منخفض .	2- خدمة المستهلك .
13- قوة بيع على درجة عالية من الكفاءة .	3- إنتاج بتكلفة اقل .
14- مهارات تسويقية .	4- إدارة جيدة .
15- الموقع .	5- موارد مالية .
16- إعلان فعال / انطباع .	6- اتساع خط الإنتاج .
17- روح المغامرة / المبادرة .	7- قاعدة واسعة من المستهلكين .
18- تخطيط قصير الأجل .	8- خصائص المنتج / التمييز .
19- علاقات جيدة مع الموزع .	9- ابتكار مستمر في الإنتاج .
20- تنسيق جيد .	10- حصة السوق .

2 (استراتيجيات التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية :

- * 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 للإستراتيجية .
- * **يتم 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 إستراتيجية التنافس من جانب (المنظمة) باستغلال جوانب القوة ومجالات التميز لديها في سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن تحقيق ميزة تنافسية .

3 (الاستراتيجيات في ظل مستوى وحدة الأعمال :

* تعد استراتيجيات التنافس من أهم الاستراتيجيات في ظل مستوى وحدة الأعمال ، وتتخذ نفس خطوات إعداد الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ما عدا انه يتم التركيز على وحدة أعمال واحدة .

- 1- رسالة وأهداف وحدة الأعمال / تحليل البيئة الداخلية لوحدة الأعمال (حالياً ومستقبلاً) / 3- تحليل البيئة الخارجية (حالياً ومستقبلاً) / 4- صياغة إستراتيجية وحدة الأعمال / 5- إعداد البرامج الإستراتيجية / 6- إعداد الموازنات / 7- الرقابة .

4 (الاستراتيجيات العامة للتنافس :

* تشمل الاستراتيجيات العامة : على (3) استراتيجيات عامة للتنافس اقترحها (مايكل بورتر) بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة : وهي -

1- إستراتيجية زيادة التكلفة . (السوق ككل ، تكلفة أقل)

2- إستراتيجية التمييز . (السوق ككل ، تمييز)

3- إستراتيجية التركيز . (تركيز مع تكلفة أقل ، تركيز مع تمييز)

4- إستراتيجية التكامل . (بين كل من التكلفة الأقل والتمييز)

* الأساس القوي الذي تستند عليه إستراتيجية الأعمال ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل : **هو** (الميزة التنافسية) .

* تحقق الميزة التنافسية بإحدى طريقتين : هما -

1- تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل) .

2- استخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل ، يعتقد المستهلكون انه يستحق سعر أعلى (ميزة التمييز) .

أولا / إستراتيجية الريادة في التكلفة :

* تهدف هذه الإستراتيجية : إلى (تحقيق تكلفة أقل 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 .

(1) الدوافع أو الحوافز التي تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة اقل :

1- توافر اقتصاديات الحجم .

2- الآثار المترتبة على منحنى الخبرة والتعلم .

3- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الأداء .

4- سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر .

(2) (المزايا) التي تحققها إستراتيجية التكلفة اقل : فيما يتعلق بـ

1- المنافسين : تكون المنظمة في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .

2- المشتريين : تتمتع المنظمة بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار .

3- المورددين : يمكن المنظمة في بعض الحالات أن تكون في مأمن من المورددين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرارة

4- دخول المنافسين المحتملين إلى السوق : تحتل المنظمة موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي

هجوم من المنافس الجديد .

5- السلع البديلة : يمكن المنظمة مقارنة منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة .

(3) (خصائص) إستراتيجية الريادة في التكلفة :

1- اهتمام الإنتاج .

2- اهتمام التسويق .

3- منتجات نمطية .

4- إمكانية تخفيض سعر السوق .

5- البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لمنحنى الخبرة .

6- إنتاجية مرتفعة لكل عامل (موظف) .

7- سمعة في السلع المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج .

8- قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة .

(4) الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التكلفة اقل :

1- وجود طلب مرن للسعر .

2- نمطية السلع المقدمة .

3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .

4- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين .

5- محدودية تكاليف التبديل أو تحول العميل لمنافس آخر أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين .

(5) كيفية تحقيق ميزة التكلفة الأقل :

* هناك (9) عوامل رئيسية للتكلفة يطلق عليها مسمى محركات ويمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين : وهي -

- 1- وفورات أو اقتصاديات الحجم الكبير .
- 2- وفورات منحنى التعلم والخبرة .
- 3- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة .
- 4- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها .
- 5- درجة مشاركة وحدات أعمال أخرى في استغلال الفرص المتاحة .
- 6- وفورات التكلفة المتحققة نتيجة للتكامل الرأسي أو العمودي .
- 7- استغلال عنصر الزمن في حالة " ميزة المتحرك الأول في السوق " .
- 8- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع والمكاتب والمخازن وعمليات الفروع .
- 9- اختيارات إستراتيجية 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 .

ثانياً / إستراتيجية التمييز :

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

* هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات عن منظمات منافسة أخرى : وهي -

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">7- اعتمادية المنتج .8- الريادة التكنولوجية .9- مدى واسع من الخدمات المقدمة .10- وجود خطأ متكاملاً من المنتجات .11- سمعة جيدة . | <ol style="list-style-type: none">1- تشكيلات مختلفة للمنتج .2- سمات خاصة بالمنتج .3- تقديم خدمة ممتازة .4- توفير قطع الغيار .5- التصميم الهندسي والأداء .6- جودة غير عادية متميزة . |
|--|--|

(1) (خصائص) إستراتيجية التمييز :

- 1- اهتمام الإنتاج .
- 2- اهتمام التسويق .
- 3- مزايا إضافية للمنتج .
- 4- ابتكار متكرر .
- 5- سعر أعلى لتغطية التكلفة المضافة نتيجة التمييز .
- 6- جهود إعلان وبيع مكثفة .

(2) أهم المجالات التي يمكنك التمييز فيها :

- * من أهم مجالات التي تحقق ميزة تنافسية ولفترة زمنية أطول : ما يلي -
- 1- التمييز على أساس التفوق الفني .
 - 2- التمييز على أساس الجودة .
 - 3- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك .
 - 4- التمييز على أساس تقديم منتج ذو قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه .

(3) الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التمييز :

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

(4) كيف تحقق ميزة التمييز :

- * يمكن للمنظمة النجاح في تطبيق هذه الإستراتيجية إذا استطاعت تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن :
- 1- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي .
- 2- تكثيف جهود البحوث والتطوير تجاه المنتج .
- 3- جهود بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج .
- 4- عملية التصنيع .
- 5- نظام للتسليم في اقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة .
- 6- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك .

ثالثا / إستراتيجية التركيز :

- * تعني هذه الإستراتيجية التركيز على قطاع محدود من السوق أو شريحة محددة من العملاء وخدمته بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .
- * وتعتمد هذه الإستراتيجية 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 .

(1) (خصائص) إستراتيجية التركيز :

- 1- اهتمام الإنتاج .
- 2- اهتمام التسويق .
- 3- التخصيص .
- 4- تعتمد الميزة التنافسية على :
- شركة رائدة ورائدة من حيث التكلفة في القطاع المستهدف .
- التمييز الناجح .

(2) تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز :

- * من خلال :
- 1- تمييز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف .
- 2- التكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي .
- 3- التمييز والتكلفة الأقل معا .

(3) الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التركيز :

- 1- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة .
- 2- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف .
- 3- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود) .
- 4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية .
- 5- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها .

(4) كيف يمكن الدخول في إستراتيجية التركيز :

- 1- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه .
- 2- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة .

(5) كيف تحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز :

- 1- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة .
- 2- التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة .

الفصل الثامن

(ص 239)

الاستراتيجيات الوظيفية

مقدمه :

- * تركز عملية إعداد الإستراتيجية الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية الرئيسية : وهي (التمويل / الشراء / الموارد البشرية / الإنتاج / التقنية / التسويق) .
- * يعتبر مستوى الإستراتيجية الوظيفية – هو المستوى الثالث – بعد إعداد الإستراتيجية الكلية للمنظمة ، وإعداد إستراتيجية وحدة الأعمال .

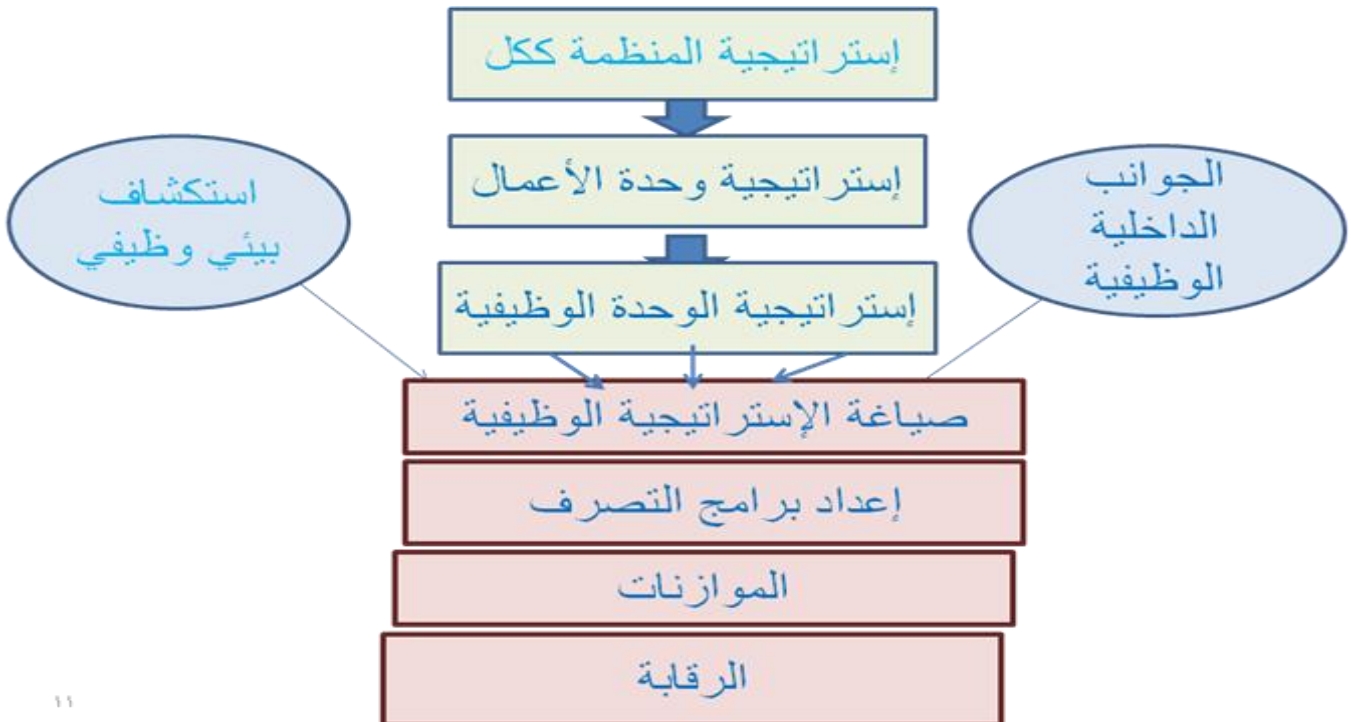
1 (الخطوات الرئيسية نحو إعداد إستراتيجية وظيفية :

س / كيف تفكر استراتيجياً في وظائف الإدارية ؟ ما يجب أن نراعيه عند إعداد الإستراتيجية ؟

- * إن التعامل مع الوظائف الإدارية بطريقة إستراتيجية معناه – أن (تنمي إمكانات متميزة) بحيث تزيد عن مجالات التميز لمنافسك في السوق .
- * وهذا معناه التعامل مع الوظيفة الإدارية كوسيلة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة ، كما هو متبع في الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال المختلفة داخل المنظمة .

(1) خطوات إعداد إستراتيجية وظيفية :

- 1- استرشد بإستراتيجية المنظمة ككل (الرسالة الأهداف / القوى الدافعة الإستراتيجية / تحديات التخطيط) في تحديد المتطلبات الأساسية للإستراتيجيات الوظيفية (لكل وحدة وظيفية ، ولكل وظيفة أو نشاط) .
- 2- استرشد بإستراتيجية وحدة الأعمال (الرسالة / الأهداف / برامج التصرف) في تحديد المتطلبات الأساسية لإستراتيجيتك الوظيفية .
- 3- تذكر أن دورك الرئيسي هو (تحقيق ميزة تنافسية متفردة في مجالاتك الوظيفية) .
- 4- حدد المجالات الوظيفية الإستراتيجية محور الاهتمام .
- 5- تفهم الاتجاهات الحرجة في الصناعة ومواقع المنافسين الرئيسية حالياً ومستقبلاً .
- 6- اجمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بكل وظيفة (الاستخبار الوظيفي) .
- 7- اتخذ مجموعة القرارات الإستراتيجية التي تساعدك في بناء مهارات معينة في كل مجال وظيفي وتمكن من تحقيق الميزة التنافسية .
- 8- قم بإعداد برامج التصرف أو العمل ، الموازنات ، مؤشرات الأداء الإستراتيجي لكل وظيفة (الرقابة) .



(2) تحديد المجالات الوظيفية في شكل سلسلة قيمة :

* تصنيف الأنشطة الوظيفية لوحدة الأعمال وفق (6) مجالات وظيفية رئيسية : وهي -

- | | | |
|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| 1- إستراتيجية التمويل . | 3- إستراتيجية الموارد البشرية . | 5- إستراتيجية التقنية . |
| 2- إستراتيجية الشراء . | 4- إستراتيجية الإنتاج والعمليات . | 6- إستراتيجية التسويق . |

أولا / إستراتيجية التمويل :

مكونات إستراتيجية التمويل :

- | | |
|---|---|
| 1- الاستخبار المالي . | 7- إدارة صندوق المعاشات / التقاعد . |
| 2- الموازنات الرأسمالية . | 8- إدارة الضرائب . |
| 3- الاندماجات / الاستحواذ / البيع . | 9- إدارة المخاطر . |
| 4- إدارة حقوق الملاك وسياسة التوزيعات . | 10- إدارة العلاقة مع المؤسسات المالية . |
| 5- تمويل الاقتراض طويل الأجل . | 11- تنظيم الوظيفة المالية والبنية الأساسية الإدارية . |
| 6- إدارة رأس المال العامل . | |

مؤشرات الأداء :

- | | | |
|-----------------------|-------------------|--|
| 1- مؤشرات سوق المال . | 2- مقاييس الربحية | 3- مقاييس الخطر ، تكلفة الأموال ، والنمو . |
|-----------------------|-------------------|--|

ثانيا / إستراتيجية الموارد البشرية :

مكونات إستراتيجية الموارد البشرية :

- | | |
|---|--|
| 1- الاستخبار الخاص بإدارة الموارد البشرية . | 5- تنمية وتطوير الإدارة . |
| 2- الاختيار والترقية والإحلال . | 6- العلاقات بين العمال / الإدارة . |
| 3- تقييم الأداء . | 7- تنظيم إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية الإدارية . |
| 4- الحوافز . | |

مؤشرات الأداء :

- | | |
|-------------------|----------------------------|
| 1- رضا الوظيفة . | 6- الضمان الوظيفي . |
| 2- أداء الوظيفة . | 7- توقعات المسار الوظيفي . |
| 3- معدل الدوران . | 8- الإجهاد النفسي . |
| 4- الغياب . | 9- الظروف الصحية والأمان . |
| 5- الدافعية . | 10- الدخل . |

ثالثا / إستراتيجية التقنية :

مكونات إستراتيجية التقنية :

- | | |
|--|---|
| 1- الاستخبار التقني . | 5- الإستراتيجية الأفقية للتقنية . |
| 2- اختيار التقنية . | 6- اختيار المشروع ، التقييم ، توزيع الموارد ، الرقابة . |
| 3- توقيت إدخال تقنية جديدة . | 7- تنظيم التقنية والبنية الأساسية الإدارية . |
| 4- البدائل المتاحة للاستحواذ على التقنية . | |

مؤشرات الأداء :

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1- معدل الابتكار التقني . | 5- معدل تقديم منتج جديد . |
| 2- إنتاجية البحوث والتطوير . | 6- التنوع المعتمد على التقنية . |
| 3- معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير . | 7- مقاييس أخرى ملائمة . |
| 4- الموارد المخصصة للبحوث والتطوير . | |

مكونات إستراتيجية الشراء :

- | | |
|---|--|
| 1- الاستخبار الخاص بالشراء . | 4- إدارة المواد للبضاعة المشتراه . |
| 2- الاختيار ، التقييم ، وتنمية الموردين . | 5- تحليل القيمة ، تحليل السعر / التكلفة ، والتنميط . |
| 3- إدارة الجودة للبضاعة المشتراه . | 6- تنظيم عمليات الشراء والبنية الأساسية الإدارية . |

مؤشرات الأداء :

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 1- مؤشر أداء التكلفة . | 3- مؤشر أداء الجودة . |
| 2- مؤشر أداء الخدمة . | 4- العلاقات مع الموردين . |

خامساً / إستراتيجية الإنتاج والعمليات :

مكونات إستراتيجية الإنتاج والعمليات :

- | | |
|---|--|
| 1- الاستخبار الخاص بالإنتاج والعمليات . | 6- نطاق المنتج وتقديم منتجات جديدة . |
| 2- التسهيلات . | 7- الموارد البشرية . |
| 3- الطاقة الإنتاجية . | 8- إدارة الجودة . |
| 4- التكامل الراسي . | 9- العلاقات مع الموردين . |
| 5- تقنية العمليات . | 10- تنظيم عمليات الإنتاج والعمليات والبنية الأساسية الإدارية . |

مؤشرات الأداء :

- | | |
|--------------|---|
| 1- التكلفة . | 3- الجودة . |
| 2- التسليم . | 4- المرونة للتغيرات في الحجم وتقديم منتج جديد . |

سادساً / إستراتيجية التسويق :

مكونات إستراتيجية الإنتاج والعمليات :

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1- الاستخبار التسويقي . | 5- إستراتيجية التوزيع . |
| 2- تحديد وتحليل الأسواق . | 6- إستراتيجية السعر . |
| 3- إستراتيجية المنتج . | 7- استراتيجيات الترويج والإعلان . |
| 4- تنمية وتقديم منتجات جديدة . | 8- تنظيم التسويق والبنية الأساسية الإدارية . |

مؤشرات الأداء :

- | | |
|-------------------------|----------------------------------|
| 1- إستراتيجية المنتج . | 3- إستراتيجية السعر . |
| 2- إستراتيجية التوزيع . | 4- إستراتيجية الترويج والإعلان . |

الفصل التاسع

تنفيذ الإستراتيجية – القيادة والخطط الإستراتيجية (ص 253)

مقدمة :

* يمثل تنفيذ الاستراتيجيات الشق الثاني الرئيسي من عملية الإدارة الإستراتيجية ، وبدونه لا يمكن معرفة نتائج الخيارات الإستراتيجية التي تم اختيارها . لذا يمكن القول بان الإستراتيجية الجيدة بدون التنفيذ الفعال لن تنجح .

1 (عملية تنفيذ الإستراتيجية :

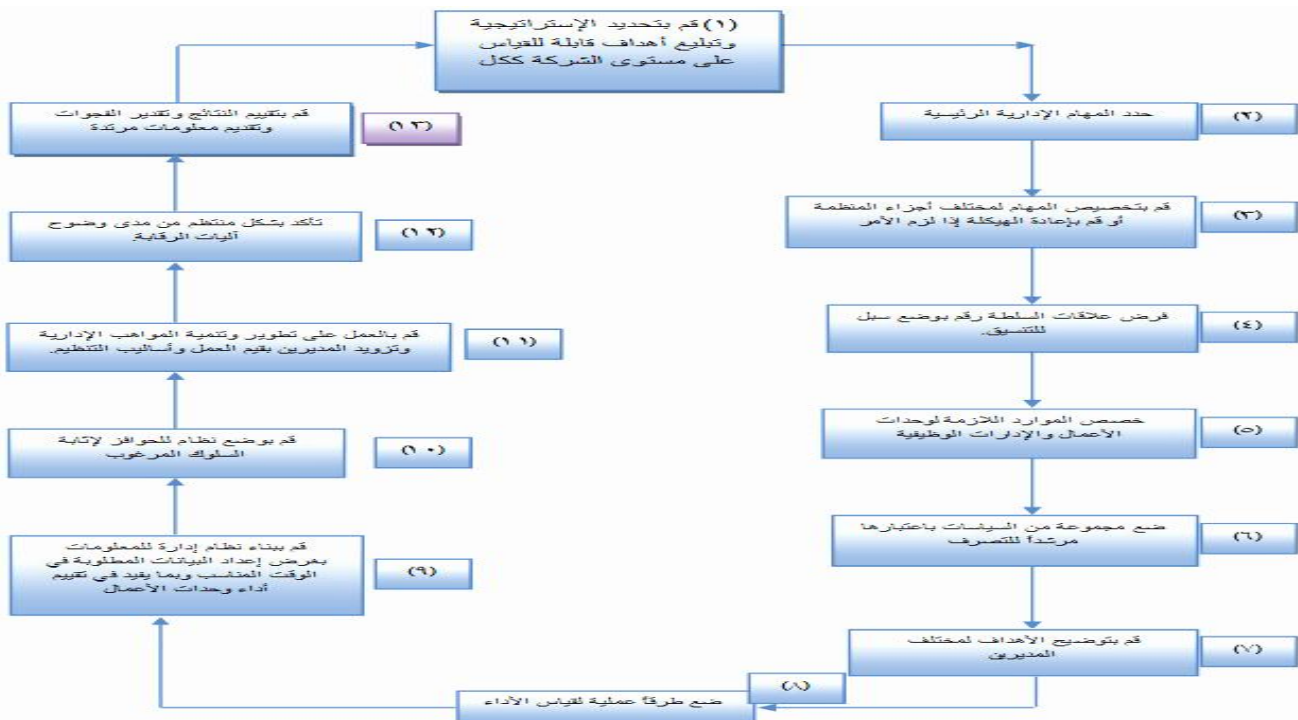
* قد تنقيد المنظمة عند اختيارها للإستراتيجية بعدد من القيود التي قد تحتاج إلى تغيير (هيكلها التنظيمي ، سياساتها ، نظمها الإدارية) . وفي مثل هذه الحالات ، يجب أن يكون المدير الإستراتيجي مستعداً وقادراً على إجراء التغيير المطلوب ووضع الخطط اللازمة لتنفيذه . ولكي تكون عملية اختيار الإستراتيجية فعالة ، فإنه يجب أن تسير عملية التنفيذ معها يداً بيد .

- 1- قم بتحديد الإستراتيجية وتبليغ أهداف قابلة للقياس على مستوى المنظمة ككل .
- 2- حدد المهام الإدارية الرئيسية .
- 3- قم بتخصيص المهام لمختلف أجزاء المنظمة أو قم بإعادة الهيكلة إذا لزم الأمر .
- 4- فرض علاقات السلطة وقم بوضع سبل للتنسيق .
- 5- خصص الموارد اللازمة لوحدات الأعمال والإدارات الوظيفية .
- 6- ضع مجموعة من السياسات باعتبارها مرشداً للتصرف .
- 7- قم بتوضيح الأهداف لمختلف المديرين .
- 8- ضع طرقاً عملية لقياس الأداء .
- 9- قم ببناء نظام إدارة للمعلومات بغرض إعداد البيانات المطلوبة في الوقت المناسب وبما يفيد في تقييم أداء وحدات الأعمال .
- 10- قم بوضع نظام للحوافز لإثابة السلوك المرغوب .
- 11- قم بالعمل على تطوير وتنمية المواهب الإدارية وتزويد المديرين بقيم العمل وأساليب التنظيم .
- 12- تأكد بشكل منتظم من مدى وضوح آليات الرقابة .
- 13- قم بتقييم النتائج وتقديم الفجوات وتقديم معلومات مرتدة .

س / هل من الضروري تتابع أنشطة التنفيذ ؟

* 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 الإستراتيجية متداخلة أيضاً .

إطار عملية تنفيذ الاستراتيجيات :



2) دور الاستراتيجيين في عملية تنفيذ الإستراتيجية :

# دور مدراء القمة :	# دور مجلس الإدارة :
1- التفاوض مع مدراء وحدات الأعمال بخصوص الأهداف والاستراتيجيات . 2- توزيع الموارد وكيفية التنظيم . 3- تحديد أي السياسات يتم إتباعها . 4- تنسيق النظم الإدارية والرقابة عليها .	1- الموافقة على إجراء التغييرات التنظيمية الرئيسية . 2- الموافقة على تخصيص الموارد الكبيرة - مثل (حالات الاندماج / أو بناء مصنع جديد)

دور الاستراتيجيين :

الدور		الإستراتيجيون
(2) وضع السياسات / النظم الإدارية	(1) تخصيص المواد / التنظيم	
يقررون	يقررون	1- مديرو الإدارة العليا على مستوى (المنظمة ككل) .
يقررون لوحدهم	يقررون لوحدهم	2- مديرو الإدارة العليا على مستوى (وحدة الأعمال) .
يقدمون النصح ويساعدون في نظام التخطيط	يقدمون النصح	3- مخطو المنظمة ككل .
نادرا ما يتدخل	يوافق على التغييرات الرئيسية	4- مجلس الإدارة .
غالبا ما يتم الاستعانة بهم لتقديم النصح	يتم الاستعانة بهم أحيانا لتقديم النصح	5- الاستشاريون .

3) النماذج المستخدمة لتنفيذ الإستراتيجية :

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

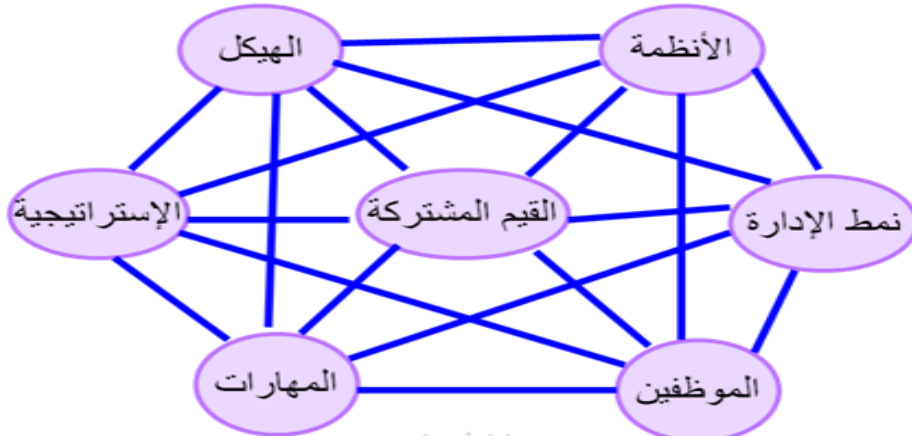
نموذج ماكينزي :

* قدمت مجموعة ماكينزي Mckinsy الاستشارية نموذج عرف باسمها أطلق عليه نموذج (7S) لأنه يتكون من سبعة مكونات أو عناصر كلها تبدأ بحرف (S) وهذه العناصر متداخلة معا ، وعدم إعطاء الاهتمام الكافي لأي واحد منها يؤثر على العناصر الأخرى .

* مكونات أو عناصر نموذج ماكينزي السبعة : على النحو التالي -

- | | | | |
|--------------------|-------------------|-------------|---------------------------|
| 1- الإستراتيجية | 2- الهيكل | 3- الأنظمة | 4- الأسلوب أو إيقاع العمل |
| 5- الهيئة الإدارية | 6- القيم المشتركة | 7- المهارات | |

* إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية :



إعداد : أسود مكري

أولا / الإستراتيجية :

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

الثاني / الهيكل :

* يعبر عن الخريطة التنظيمية والمهام التي توضح المسؤوليات والعلاقات بين الأفراد وكيفية تقسيمها ، وأيضا تحقيق التكامل بينها .

ثالثا / الأنظمة :

* تعني العمليات التي تظهر كيفية سير العمل داخل المنظمة - مثل (نظم المعلومات / نظم الموازنة الرأسمالية / نظم الإنتاج والعمليات / نظم رقابة الجودة / نظام قياس الأداء) .

رابعا / الأسلوب أو إيقاع العمل :

* ويقصد به - (سلوك إدارة المنظمة والطريقة التي تتصرف بها إدارة المنظمة) .

خامسا / الهيئة الإدارية :

* يقصد به - (العاملون داخل المنظمة) ولا يقتصر الأمر على شخصياتهم فقط ، بل أيضا بياناتهم الديموغرافية على مستوى المنظمة ككل، وبالتالي كيفية توظيفهم لتنفيذ الإستراتيجية .

سادسا / القيم المشتركة :

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

سابعا / المهارات :

* هي عبارة عن - (الإمكانيات أو القدرات أو الكفاءات أو الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها) .

4 (القيادة المتطلعة نحو المستقبل :

* تلعب القيادة الإدارية وبصفة خاصة القيادة المتطلعة نحو المستقبل دورا جوهريا عند تنفيذ الإستراتيجية . وتختلف مهام وادوار القيادة عن المديرين ، كذلك تختلف وجهات نظرهم ، مهاراتهم ، مقاييسهم للنجاح ، ووظائفهم في داخل المنظمات .

أبعاد القيادة الفعالة : هي -

- 1- توثيق الصلات بمهارة مع المديرين والعاملين داخل المنظمة بغرض تقديم التوجه ، التشجيع ، والدافعية .
- 2- القدرة على تحقيق ميزة كاملة من البيئة الخارجية وتوثيق الصلات بمهارة مع أفراد من خارج المنظمة ممن هم في مواقع مؤثرة على نجاحها - مثل (المستثمرون / العملاء / أعضاء مجلس الإدارة) .
- 3- القدرة على تشكيل والتأثير في كل جوانب العمليات الحالية داخل المنظمة (تطوير المنتجات والخدمات / عمليات التشغيل / نظم مراقبة الجودة / الهيكل التنظيمي / ونظم المعلومات) .
- 4- القدرة على توقع المستقبل بمهارة عالية (تقييم وإعداد لإجراء عمليات تطوير لمواجهة التغيرات والأوضاع المستقبلية) .

5 (الرؤية المستقبلية للقائد :

* للقائد رؤية مستقبلية تزيد من حماسه للعمل وتشجعه على تشكيل وبلورة المستقبل .

خصائص الرؤية المستقبلية : هي -

- 1- الرؤية المستقبلية عبارة عن (تصور لمستقبل واقعي ، موثوق به ، وجذاب للشركة) .
- 2- الرؤية المستقبلية تتعامل دائما مع المستقبل .
- 3- الرؤية المستقبلية عبارة عن (فكرة أو تصور معين لمستقبل مرغوب فيه بدرجة كبيرة لصالح المنظمة) .
- 4- الرؤية المستقبلية تلعب دورا هاما في حياة المنظمات .
- 5- الرؤية المستقبلية الصحيحة تشجع على الالتزام وزيادة طاقات العاملين .
- 6- الرؤية المستقبلية تخلق معنى في حياة العاملين .
- 7- الرؤية المستقبلية الصحيحة تحدد مستوى أو مواصفات للتمييز في العمل .
- 8- الرؤية المستقبلية الصحيحة تدفع القائد إلى عبور الحاضر والتوجيه نحو المستقبل .

6 (خصائص الرؤية المستقبلية الصحيحة :

- * من الضروري طرح التساؤلات التالية التي تتعلق بخصائص الرؤية المستقبلية الصحيحة : وهي -
- 1- إلى أي مدى تعتمد على المستقبل ؟
- 2- إلى أي مدى تقود بوضوح نحو تحقيق مستقبل أفضل للمنظمة ؟
- 3- إلى أي مدى تعد ملائمة للشركة - هل تتوافق مع تاريخ المنظمة ، ثقافتها ، قيمها ؟
- 4- إلى أي مدى تحدد مستويات الامتياز ، إلى أي مدى تعكس نماذج مرتفعة ؟
- 5- إلى أي مدى توضح غرض وتوجه المنظمة ؟
- 6- إلى أي مدى تلهب الحماس وتشجع على الالتزام ؟
- 7- هل هي طموحة بدرجة كافية ؟

7 (الأدوار القيادية :

- * يمكن تحديد (4) ادوار رئيسية للقيادة الإستراتيجية عند تنفيذ الإستراتيجية : وهي -

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

أولاً / القائد كمحدد للتوجيه :

- * (دعنا نتحرك للأمام) هكذا يقول القائد (أي طريق نسير في) . ينبغي أن يختار القائد ويبلور نحو المستقبل في ظل بيئة خارجية - أي (توجه طاقات المنظمة في المستقبل) وهذا هو المقصود بكلمة (رؤية مستقبلية) .

س / كيف يكون القائد جيداً في تحديد التوجه ؟

- * لكي يكون القائد جيداً في تحديد التوجه : ينبغي -
- 1- ينبغي أن يكون قادراً على وضع مجموعة من التصرفات التي تضمن الوصول إلى نقاط النهاية .
- 2- ينبغي وضع خطوات واضحة للتقدم نحو الهدف بفعالية وكفاءة .
- 3- ينبغي التأكد من تحديد التوجه بنجاح من خلال إعداد رؤية تولد رغبة لدى كل فرد في المنظمة للمساعدة في تحقيقها .

ثانياً / القائد كقائم بالتغيير :

- * يعد القائد مسؤولاً عن بلورة وتحديد التغييرات في البيئة الداخلية (الأفراد ، الموارد ، التسهيلات) لكي ينجز رؤيته في المستقبل (دوره كقائم بالتغيير) .

س / كيف يكون القائد جيداً في التغيير ؟

- * لكي يكون القائد جيداً في التغيير : ينبغي -
- 1- ينبغي أن يكون قادراً على توقع التطورات في العالم الخارجي ، وتقييم تأثيرها على المنظمة .
- 2- ينبغي الاستجابة السريعة في إجراء التغييرات التي تتطلبها الرؤية المستقبلية .
- 3- ينبغي أن يكون قادراً على بناء المرونة في المنظمة وفي عملياتها والتشجيع على تقبل المخاطر .

ثالثاً / القائد كمتحدث :

- * يمثل 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 ، ومع المنظمات الأخرى) والعالم بأكمله .

س / كيف يكون القائد متحدثاً فعالاً ؟

- * لكي يكون القائد متحدثاً فعالاً : ينبغي -
- 1- ينبغي أن يكون المفاوض الرئيسي مع المنظمات الأخرى ، القائم بإعداد شبكات من العلاقات الخارجية بغرض تقديم أفكار مفيدة ، موارد ، دعم أو معلومات للمنظمة .
- 2- ينبغي أن يكون القائد ورؤيته الوسيلة والرسالة معا التي تعبر عن ما هو ذات قيمة ، جذب ، ومثيرا بشأن مستقبل المنظمة

رابعاً / القائد كمدرّب للفريق :

- * القائد : هو (معد الفريق وقائم على تشجيع الأفراد في المنظمة لكي يحققوا الرؤية) - وهو (القدوة لمن يعتبر مجهودهم ضروريا لتحويل الرؤية المستقبلية إلى حقيقة) .

س / كيف يكون القائد مدرباً جيداً للفريق ؟

- * لكي يكون القائد مدرباً جيداً للفريق : ينبغي -
- 1- ينبغي تعريف الأفراد على وأرضيتهم الحالية الرؤية ، وما سوف سيقومون به لكي تتحقق الرؤية .
- 2- ينبغي أن يكون ملتزماً ومسؤولاً عن نجاح كل فرد في المنظمة ، احترام العاملين ، بناء ثقة متبادلة معهم .
- 3- مساعدتهم على التعلم والنمو ، وتعريفهم بكيفية تحسين قدرتهم - باستمرار - على إنجاز الرؤية .

8 (إعداد وتنفيذ خطط إستراتيجية ناجحة وفعالة :

* من الضروري إعداد وأيضاً تنفيذ خطط إستراتيجية ناجحة وفعالة . ومن أجل القيام بهذه المهمة ، هناك عدة خطوات بافتراض أننا نتحدث عن منظمة ذات وحدات أعمال متعددة :

الخطوات على مستوى المنظمة ككل :

- 1- يتم تحديد الرؤية الإستراتيجية ، الرسالة ، الغايات ، الأهداف ، القيم ، القوى الدافعة الإستراتيجية للمنظمة ككل .
- 2- يتم تحليل البيئة الخارجية ، تحليل بيئة الصناعة ، تحليل البيئة الداخلية .
- 3- يتم صياغة وإعداد الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل .

الخطوات على مستوى وحدات الأعمال :

- 4- يتم تحديد الرؤية الإستراتيجية ، الرسالة ، الغايات ، الأهداف ، القيم ، القوى الدافعة الإستراتيجية لوحدة الأعمال .
- 5- يتم تحليل البيئة الخارجية ، تحليل بيئة الصناعة ، تحليل البيئة الداخلية .
- 6- يتم صياغة وإعداد إستراتيجية وحدات الأعمال .

الخطوات على مستوى الوظائف :

- 7- يتم صياغة وإعداد الاستراتيجيات الوظيفية (الإنتاج والعمليات / التسويق / الموارد البشرية / التمويل / التكنولوجي) .

الخطوات على مستوى التنفيذ :

- 8- يتم إعداد برامج العمل العريضة والمحددة لكل من (المنظمة ككل / وأيضاً وحدات الأعمال / والإدارات الوظيفية) .
- 9- يتم إعداد الموازنات لكل من (مستويات المنظمة ككل / ووحدات الأعمال / والإدارات الوظيفية) .
- 10- يتم وضع إجراءات الرقابة الإستراتيجية على (مستوى المنظمة / ووحدات الأعمال / والإدارات الوظيفية) .

9 (القواعد الإرشادية الرئيسية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية بنجاح :

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

تم بحمد الله ،،،

أسأل الله العظيم أن يجعل هذا العمل متقبلاً خالصاً لوجهه الكريم وتفعني الله وإياكم

وتقبلوا خالص شكري وتقديري لكم

كتبة واعدة محبكم / محمد أبو سلاف & سفانه

في جماد أول عام 1436هـ

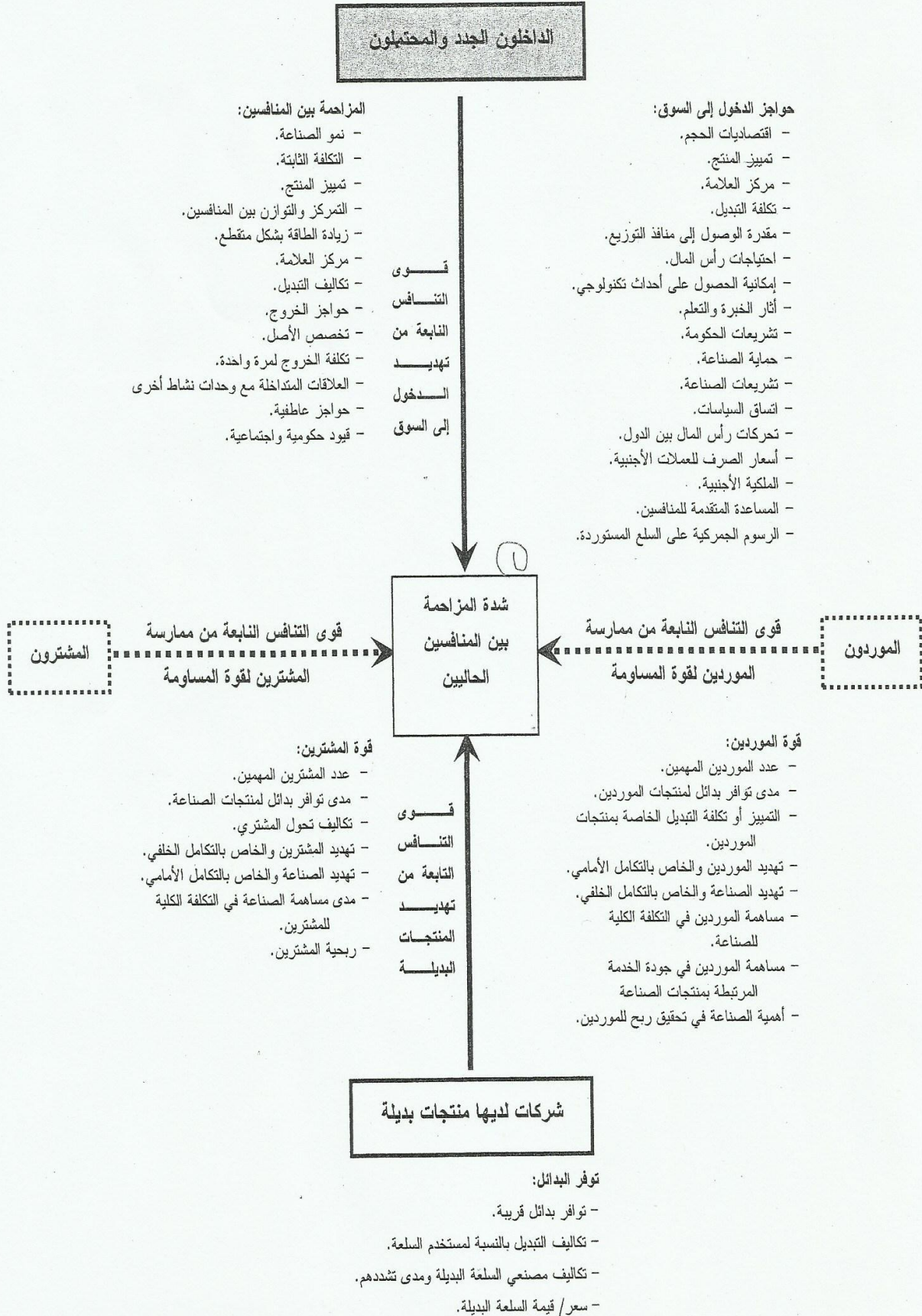
0543555717

alsabaan@hotmail.com

نماذج الإدارة الإستراتيجية المهمة والمقررة للامتحان

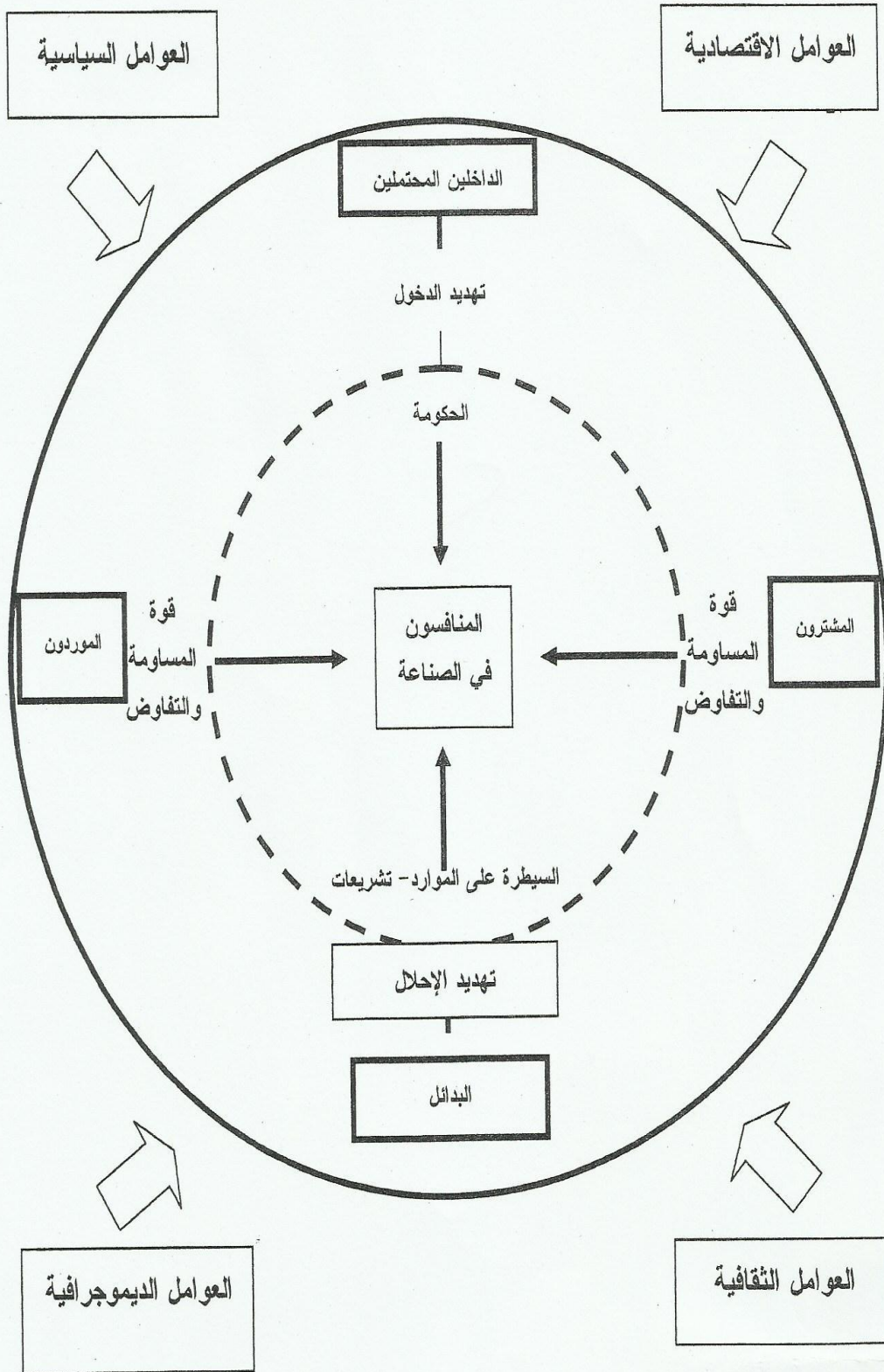
1- الفصل الثالث : (نموذج - مايكل بورتر - قوى التنافس الخمس لتحليل الصناعة في الدول المتقدمة) .

شكل (٣ - ٤): نموذج قوى التنافس الخمس



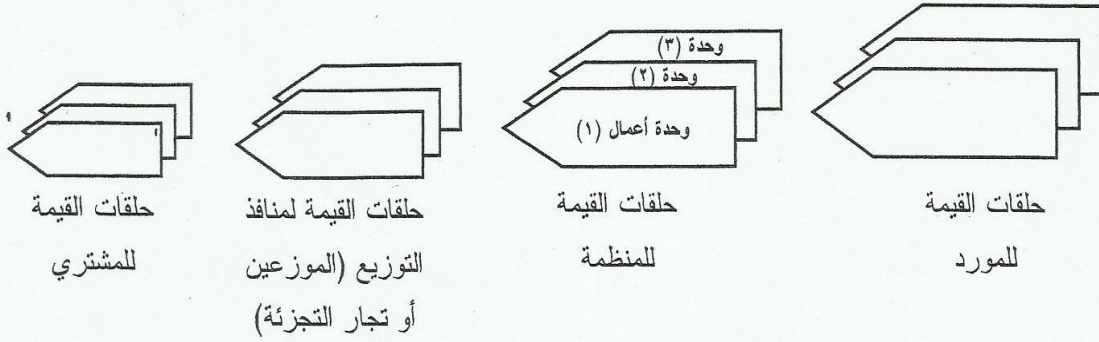
2- الفصل الثالث: (نموذج - أوستن - لتحليل قوى التنافس في الدول النامية).

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

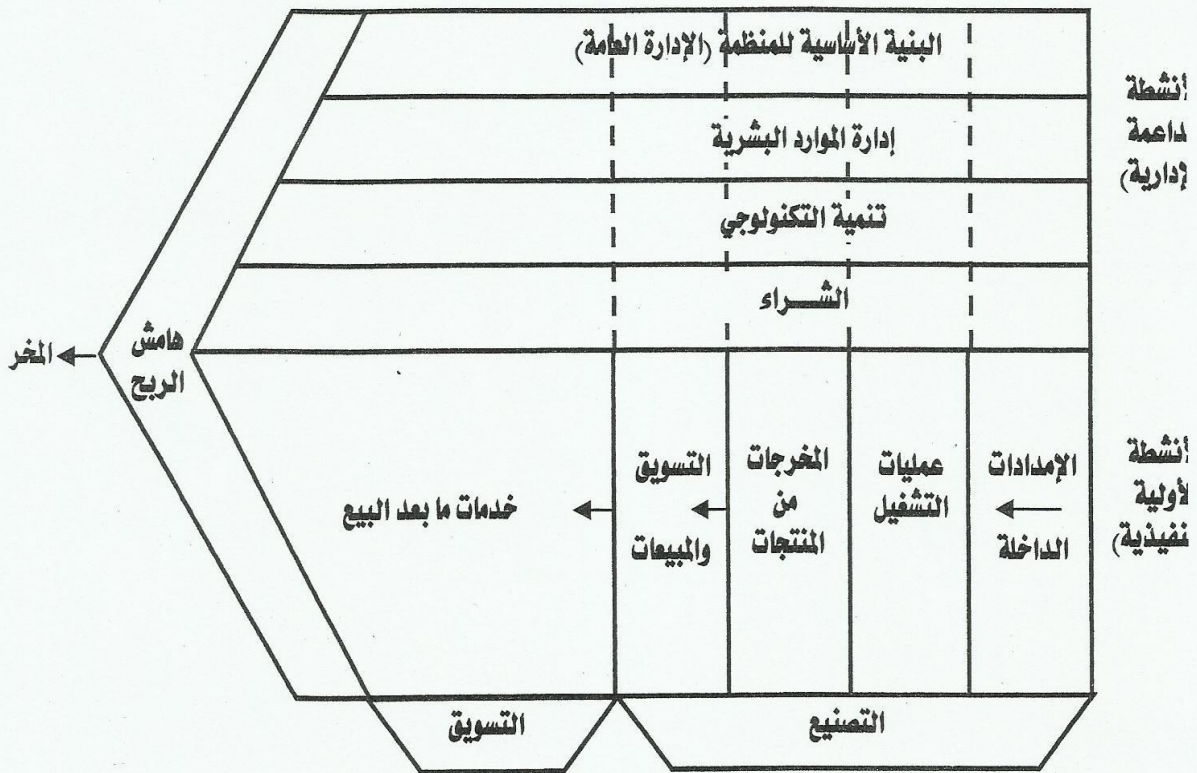


3- الفصل الرابع : (نموذج - مايكل بورتر - تحليل سلسلة أو حلقات القيمة) .

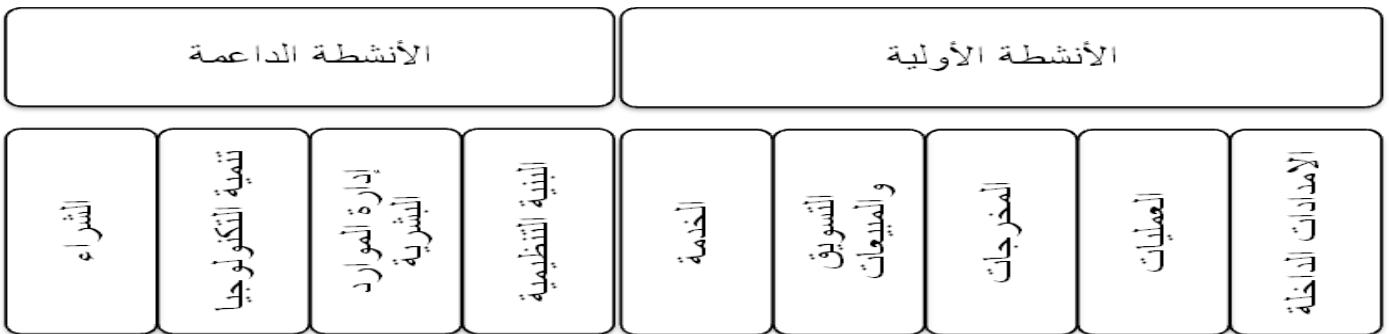
شكل (٤-٢): نظام القيمة (Value System)



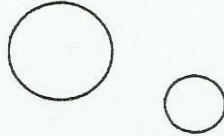

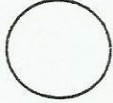
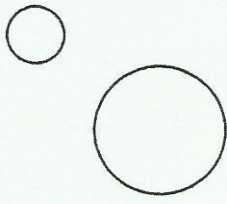
شكل (٤-٣): حلقة القيمة



يتكون نموذج سلسلة القيمة من :


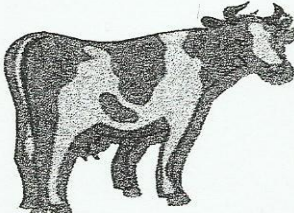
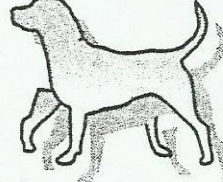


4- الفصل الخامس : (نموذج مصفوفة جماعة - بوسطن - مصفوفة الحصاة / النمو) .

معدل نمو السوق	مرتفع		
	منخفض		
		مرتفعة	منخفضة

حصة السوق النسبية

شكل (٥-٢) : مصفوفة جماعة بوسطن

معدل نمو السوق (استخدامات نقدية)	مرتفع	 <p>تدفقات نقدية متواضعة (محدودة) + أو -</p>	<p>(٢) علامات استفهام أو الطفل الحائر</p>  <p>تدفقات نقدية سالبة كبيرة (٣)</p>
	منخفض	<p>(٤) البقرة الحلوب</p>  <p>تدفقات نقدية موجبة كبيرة</p>	<p>(١) الكلاب</p>  <p>تدفقات نقدية متواضعة (محدودة) + أو -</p>
		مرتفعة	منخفضة

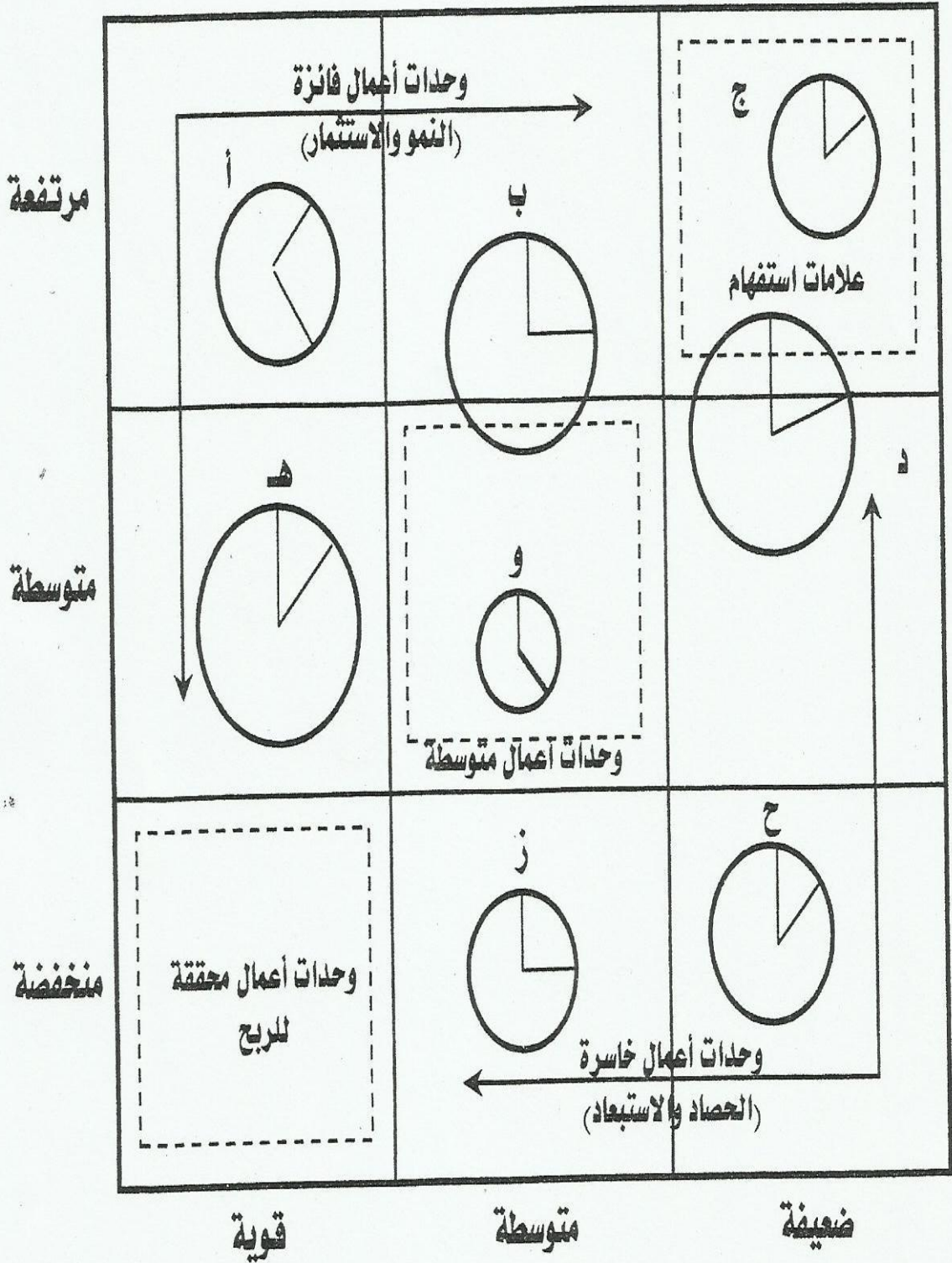
الحصة السوقية النسبية

(موارد النقدية)

5- الفصل الخامس : (نموذج مصفوفة - جنرال اليكتريك - مصفوفة جاذبية الصناعة / قوة وحدة الأعمال) .

شكل (٥-٤) : مصفوفة جبرال إليكتريك

جاذبية الصناعة



قوة الأعمال / الموقع التنافسي

6- الفصل الخامس : (نموذج مصفوفة - جنرال اليكتريك / ماكينزي) .

شكل (٥ - ٦): مصفوفة جبرال إليكتريك - ماكينزي

لاحظ أن هذه المؤشرات تعتمد على مقارنة وحدة الأعمال لديك "أو شركتك" بالمنافسين الآخرين في الصناعة.

- حصة السوق النسبية.
- هوامش الربح بالمقارنة مع المنافسين.
- مقدرة التنافس على أساس السعر والجودة.
- المعرفة التامة بالمستهلك والسوق.
- جوانب القوة والضعف التنافسية.
- الإمكانيات التكنولوجية.
- القدرات الإدارية.

قوة وحدة الأعمال / الموقف التنافسي لوحدة الأعمال
Business Strength / Competitive Position

- حجم ومعدل نمو السوق.
- أرباح الصناعة "التاريخية والمقدرة".
- شدة وحدة المنافسة.
- موسمية الطلب.
- دورة الأعمال / الاقتصاد.
- اقتصاديات الحجم / المدى.
- التكنولوجيا ومتطلبات رأس المال.
- أثر العوامل الاجتماعية، البيئة، القوانين والتشريعات والبشرية.
- الفرص والتهديدات الناشئة.
- حواجز الدخول والخروج.

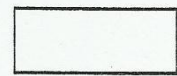
مدى جاذبية الصناعة في الأجل الطويل
Long-Term Industry Attractiveness

	قوي	متوسط	ضعيف
مرتفعة			
متوسطة			
منخفضة			

درجة منخفضة من أولوية الاستثمار



درجة متوسطة من أولوية الاستثمار.



درجة مرتفعة من أولوية الاستثمار.



7- الفصل الخامس : (نموذج مصفوفة - سوات SWOT - مصفوفة التهديدات / الفرص - جوانب الضعف / القوة) .

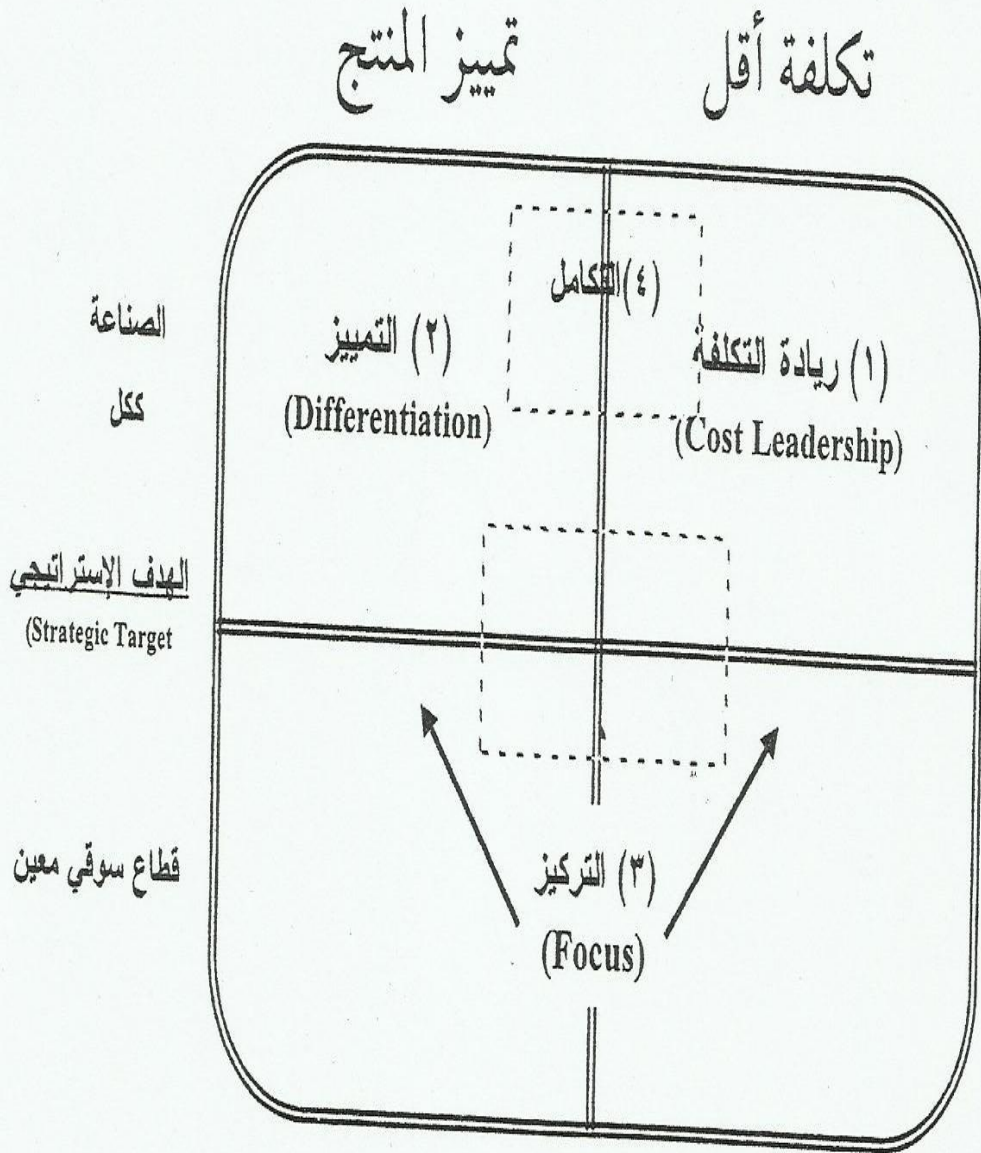
شكل (٥ - ٩) : مصفوفة (SWOT)

<p>جوانب الضعف (W) ضع قائمة بـ ٥-١٠ جوانب ضعف داخلية): </p>	<p>جوانب القوة (S) ضع قائمة بـ ٥-١٠ جوانب قوة داخلية): </p>	<p>العوامل الداخلية</p> <p>العوامل الخارجية</p>
<p>إستراتيجيات (WO) : إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى تحقيق ميزة الفرص من خلال التغلب على جوانب الضعف. تعظيم الفرص - تدنية جوانب الضعف</p>	<p>إستراتيجيات (SO) : إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى استغلال جوانب القوة في سبيل تحقيق ميزة من الفرص تعظيم الفرص - تعظيم جوانب القوة</p>	<p>الفرص (O) ضع قائمة بـ ٥-١٠ فرص خارجية): </p>
<p>إستراتيجيات (WT) : إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى تدنية جوانب الضعف وتجنب التهديدات تدنية التهديدات - تدنية جوانب الضعف</p>	<p>إستراتيجيات (ST) : إعداد إستراتيجيات تؤدي إلى استخدام جوانب القوة لتجنب التهديدات تدنية التهديدات - تعظيم جوانب القوة</p>	<p>التهديدات (T) ضع قائمة بـ ٥-١٠ تهديدات خارجية) </p>

8- الفصل السابع : (نموذج - مايكل بورتر - تحديد الاستراتيجيات العامة للتنافس) .

شكل (٧-٤): الإستراتيجيات العامة للتنافس:

الميزة التنافسية (Strategic Advantage)



9- الفصل التاسع : (نموذج - ماكينزي - إطار تنفيذ الاستراتيجيات) .

شكل (٩-٢): إطار ماكينزي لتنفيذ الإستراتيجيات

Mckinsey 7 - S Framework

