



الإدارة الاستراتيجية

د. معتصم حسين ابوزيد

ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل، جامعة الدمام

الفصل الدراسي الأول 1434-1435

المحاضرة الأولى

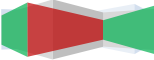
مفاهيم الاستراتيجية

عناصر المحاضرة

1- تعريف الاستراتيجية

2- صياغة الرؤيا والرسالة للمنظمة

3- التخطيط الاستراتيجي



## تعريف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية مستمرة يتم من خلالها صنع واتخاذ القرارات بشأن المستقبل ، ووضع الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق المستقبل المنشود وتقرير كيفية قياس النجاح.

### ماذا يعني ذلك؟

يعني إن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من الخطوات ، وليس مجرد حدث معين ينته بصدور الخطة ، بل له سمة اساسية وهي الاستمرارية ، ويقوم على اساس التفكير الاستراتيجي وكيفية تحقيق المستقبل المرغوب . وهو عملية مقصودة تحدث من خلال هيكل فكري معين ، وليس نشاطاً عفويًا .

**1- تحليل البيئة الخارجية وتحديد التنافسية للمنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات**

**2- تحليل البيئة التشغيلية الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها .**

**3- اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المنظمة ، و نقاط الضعف**

**4- متابعة عملية التنفيذ الاستراتيجي**

### خطوات التخطيط الاستراتيجي

### مفهوم الرؤية الاستراتيجية

- الرؤية الاستراتيجية هي بمثابة خارطة الطريق نحو مستقبل المنظمة المنشود .

- ويرى جوناثان سويفت أن الرؤية هي فن رؤية الأشياء غير المرئية الرؤية عبارة عن طموح وتطلع ورغبة واحلام ،وتعتبر المحفز للمؤسسة في صياغة تطورها نحو المستقبل.

## خصائص الرؤية الاستراتيجية

- 1- تبعث على التحدي وتحفز العاملين
- 2- توجد احساساً قوياً بعرض المنظمة
- 3- ترسم المسار الاستراتيجي المستقبلي للمنظمة
- 4- تحدد شخصية المنظمة خلال خمس سنوات قادمة او اكثر
- 5- يتقبلها العاملين عن قناعة تامة

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى الى تحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من بيئة هذه المنظمة  
الرسالة عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة، وتميزها عن غيرها من المنظمات، وتوضح الرسالة سبب تواجد المنظمة، وإطار نشاطها، وتحتوى على تطلعات أصحاب المصلحة.

## خصائص الرؤية الاستراتيجية

### العناصر الأساسية لرسالة

- 1- بيان الرؤية الاستراتيجية للمنظمة
- 2- بيان القيم الأساسية للمنظمة
- 3- الإشارة الى القوة الدافعة للمنظمة

### خصائص الرسالة الفعالة

- 1- موجهة لفئات الجمهور المستهدف من قبل المنظمة
- 2- تتميز الرسالة بالخصوصية والتحديد

[نهاية المحاضرة]



## المحاضرة الثانية

### تحليل البيئة الخارجية

#### عناصر المحاضرة

البيئة الخارجية العامة  
العوامل الاقتصادية  
العوامل الاجتماعية  
العوامل الديموغرافية  
العوامل التقنية  
العوامل القانونية والسياسية

- عملية تحليل البيئة الخارجية هي عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة ، وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ،ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، ويتم تحليل البيئة الخارجية في مرحلتان
- 1/ تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة (العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية
- 2/ تحليل عوامل البيئة الخارجية المباشرة (تحليل قوى التنافس)
- عملية تحليل البيئة الخارجية هي عملية لتحليل العوامل التي لا تملك المنظمة القدرة على التحكم بها . ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين :
- 1- الخطوة الأولى : تقسيم القوى الخارجية الى ستة مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية والتقنية والعالمية .
- 2- الخطوة الثانية : تقسيم بيئة الأعمال الى ثلاثة مستويات ،المستوى الدولي والمستوى القومي ومستوى الصناعة

### 1- القوى الاقتصادية :

أثر القوى الاقتصادية على قدرة المنظمات على تحقيق قدر كافٍ من استثماراتها، ويتم تحليل اربعة عوامل رئيسية في البيئة الاقتصادية هي :

أ- معدل النمو الاقتصادي

ب-معدلات الفائدة

ج-معدلات سعر الصرف

د-معدلات التضخم والانكماش

**ب-معدلات الفائدة :** معدلات الفائدة من العناصر الهامة عند تحليل الأوضاع الاقتصادية وذلك لتأثيرها على التكلفة الرأسمالية للشركة، وبالتالي زيادة مواردها المالية ، والاستثمار في أصول جديدة، وكلما كانت معدلات الفائدة اقل انخفضت تكلفة رأس المال للشركة، والجانب الآخر لأهمية معدلات الفائدة في تحليل الأوضاع الاقتصادية عندما يعتاد المستهلكون على الاقتراض لتمويل مشترياتهم من المنتجات.

### ج- معدلات سعر الصرف :

تحدد معدلات اسعار صرف العملة قيمة العملات الوطنية المختلفة بالنسبة لباقي العملات ، كما تؤثر حركة معدلات اسعار الصرف تأثيراً مباشراً على القدرة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق العالمية ، فمثلاً عندما تنخفض قيمة الريال السعودي أمام العملات الأخرى تكون المنتجات المصنوعة في المملكة العربية السعودية غير عالية الثمن بينما تكون المنتجات المصنوعة في الخارج عالية نسبياً .

### د- معدلات التضخم والانكماش :

يترتب على التضخم نمو اقتصادي ابطاً ، ومعدلات فائدة أعلى ، وحركة نقدية غير مستقرة ، وإذا استمر التضخم في التصاعد ، فإن خطط الاستثمار تتعرض للخطر، والسمة الأساسية للتضخم صعوبة التنبؤ بالمستقبل ، وان البيئة التضخمية يصعب فيها التنبؤ بقيمة العائدات الحقيقية التي يمكن للمنظمة ان تحققها على مدار خمس سنوات للمدفوعات الثابتة مما يؤدي بالإضرار بأصحاب الديون العالية ، حيث يتحتم عليهم سداد مدفوعات ثابتة منتظمة على ديونهم .



## 2- القوى التكنولوجية :

تؤدى التغير التكنولوجي إلى إعادة تشكيل الصناعة ، فمثلاً تأثير إدخال التكنولوجيا الحيوية في مجال انتاج الدواء على الصناعة الصيدلانية . وفي كثير من الصناعات ادى إدخال الروبوت في العمليات الصناعية إلى التخلي عن الكثير من الأنظمة الصناعية التقليدية وبالتالي ادى الى إعادة تشكيل داخل الصناعة .

## 3- القوى الديموغرافية :

القوى الديموغرافية نتاج للتغيرات التي تحدث في خصائص السكان مثل العمر والنوع والطبقة الاجتماعية ، واهم الجوانب التي اصبحت محل اهتمام الكثير من المنظمات في مجال القوى الديموغرافية دخول النساء مجال العمل والتغيرات التي حدثت في التوزيع العمري للسكان .

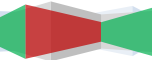
## 4- القوى الاجتماعية

تشير القوى الاجتماعية إلى الطريقة التي تتغير بها الأخلاق والقيم الاجتماعية ، وتؤثر بها في الصناعة ، وكذلك ينتج عنها فرص وتهديدات ، وتشمل القوى الاجتماعية أيضاً التحركات الاجتماعية ، وتتأثر الكثير من الشركات من التحركات الاجتماعية ، فمثلاً استفادت المؤسسات الصحية من ازدياد الوعي الصحي الناتج من التغير في القيم الاجتماعية وكذلك الحال بالنسبة للشركات والمؤسسات المقدمة لخدمات التأمين الصحي

## 5- القوى السياسية والقانونية :

القوى السياسية والقانونية ماهي الحصيلة للتغيرات في القوانين واللوائح المنظمة ، ينتج عن تلك القوى تأثيرات كبيرة على المديرين وبالتالي تخلق فرصاً وتهديداً

[نهاية المحاضرة]



## المحاضرة الثالثة

### نماذج تحليل الصناعة والتنافس

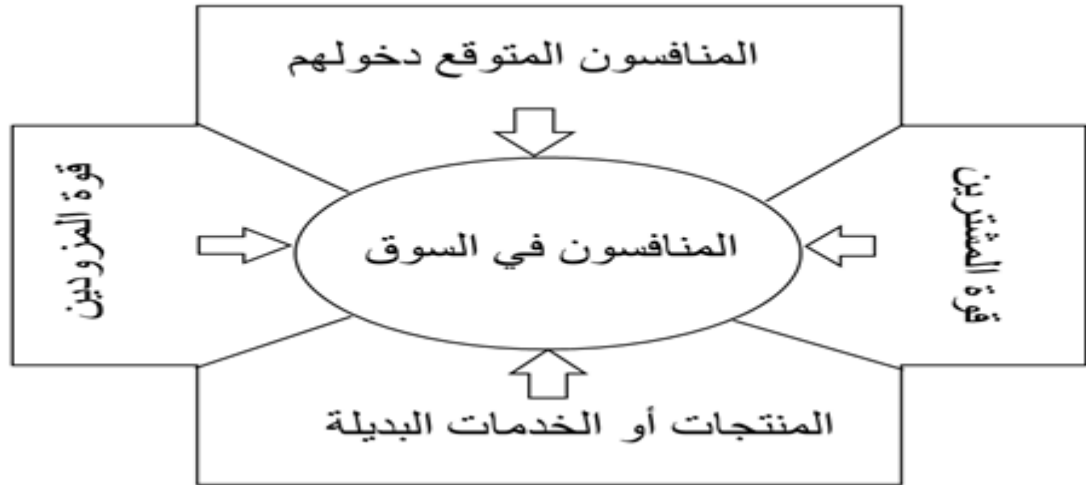
عناصر المحاضرة

- - نموذج بورتر للقوى الخمس
- - نموذج أوستن لتحليل الصناعة والتنافس

لعل من أهم الجوانب المهمة عند تحليل البيئة الخارجية التعرف على العناصر ذات العلاقة بالتنافس والصناعة ، حيث اشار العديد من الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية الى أهمية هذا الجانب ، وكذلك ظهرت العديد من النماذج التي ساهمت في تطوير الفكر الاستراتيجي في مجال تحليل البيئة الخارجية المباشرة ، والتي قدمت العديد من الأفكار في توضيح أهمية ذلك على الشركات .

### نموذج بورتر للقوى الخمس

يعتمد نموذج بورتر على قاعدة أن استراتيجية المنظمة ينبغي أن تواجه الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها البيئة الخارجية للمنظمة ، وبصفة خاصة فهم هيكل الصناعة وكيفية حدوث التغييرات التي تطرأ عليه ، وبناءاً على ذلك طور بورتر نموذجاً للقوى التي تشكل المنافسة داخل الصناعة أطلق عليه (نموذج القوى الخمس)



## عناصر نموذج بورتر

1- خطر دخول منافسين جدد

2- حدة المنافسة بين الشركات العاملة داخل صناعة ما

3- قوة المساومة عند المشتريين

4- قوة المساومة عند الموردين

5- مدى قرب البدائل من صناعة ما

**أولاً : خطر دخول منافسين محتملين :**

يقصد بالمنافسين المحتملين الشركات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة ، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك . (مثلاً اذا منحت شركة الكهرباء حق توصيل الكهرباء للعقارات السكنية والتجارية ، فإن الكثير من مرافق الكهرباء تم منحها حقوق مد كابل كهربائي في نطاق عملها ،ولذلك لا يوجد ما يمنع مرافق الكهرباء من مد ألياف بصرية في منطقة امتيازها ، وتقديم خدمات الاتصالات على نطاق واسع للمستهلكين ، وبالتالي تعتبر شركات الكهرباء منافسين محتملين لشركات الاتصالات .

**عوائق دخول منافسين محتملين للصناعة/**

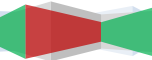
1- الولاء للماركة

2- مزايا التكلفة المطلقة

3- اقتصاديات الحجم

4- تكاليف تحول المستهلك

5- اللوائح والأنظمة الحكومية





## ثانياً: المنافسة بين الشركات القائمة :

يقصد بذلك الصراع التنافسي بين الشركات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية ، ويمكن للصراع التنافسي أن يتم بالأشكال التالية :

- استخدام السعر

- تصميم المنتج

- الاتفاق على الترويج والإعلان

- جهود البيع المباشر

- خدمة ما بعد البيع

{ عوائق الخروج من الصناعة }

-الاستثمارات في الاصول الصناعية قليلة القيمة

-التكاليف الثابتة العالية للخروج

-الارتباط العاطفي بصناعة معينة

- اعتماد الشركة على صناعة وحيدة لتحقيق عوائدها

محددات المنافسة بين الشركات القائمة :

1-الهيكل التنافسي للصناعة

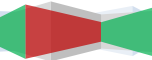
2- احوال الطلب

3- ارتفاع عوائق الخروج من الصناعة

الهيكل التنافسي للصناعة :

يشير الهيكل التنافسي لصناعة ما إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالشركات القائمة فيها .

طلب الصناعة : يؤدي الطلب المتنامي الى تخفيض حدة المنافسة بين الشركات القائمة



### ثالثاً: قوة المساومة عند المشتريين

يقصد بالمشتريين :

- 1- المستهلكين الأفراد الذين يستهلكون منتجات الشركة
- 2- الشركات التي توزع منتجات الصناعة على المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة والجملة.

### رابعاً: قوة الموردين

الموردين هم المنظمات التي توفر المدخلات في الصناعة

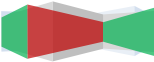
المواقف التي يكون فيها الموردون في وضع أقوى

- عندما لا تمثل الصناعة عميلاً مهماً للموردين

- عندما يهدد الموردون باستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات التي تنتجها الشركة

### السلع البديلة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.



قدم اوستن نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي:

.تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق

.قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة

. قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة

.تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة

.المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة

[نهاية المحاضرة]



## تحليل البيئة الداخلية

### عناصر المحاضرة

- أسس تحليل البيئة الداخلية
- المفاهيم المرتبطة بتحليل البيئة الداخلية
- أسس تحليل أنشطة المنظمة

\*عملية تحليل البيئة الداخلية هي عملية استكشاف العوامل الداخلية التي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية ، وذلك من اجل تحديد جوانب القوة والضعف الموجودة في المنظمة ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه عناصر القوة والضعف ، ويتم تحليل البيئة الداخلية في مرحلتان:

1- تحليل العناصر التي تؤدي الى خلق الميزة التنافسية والكفاءات المتميزة.

2- تحليل الأنشطة الداخلية

- عملية تحليل البيئة الداخلية هي عملية لتحليل العوامل التي تملك المنظمة القدرة على التحكم فيها . ويتم تحليل البيئة الداخلية من خلال خطوتين :

1- الخطوة الأولى : تحليل جوانب خلق الميزة التنافسية والكفاءات.

2- الخطوة الثانية : استخدام نماذج تحليل الأنشطة الداخلية.

## تحليل الأنشطة التي تؤدي الى خلق الميزة التنافسية

وهي الأنشطة التي تؤدي الى الوصول الى تحقيق الكفاءة الإنتاجية ومن امثلتها الأنشطة المتبعة للتحويل الى أنظمة إنتاجية جديدة ، والأنشطة التي تؤدي الى تطوير القدرات البشرية ، والأنشطة المرتبطة بالتطور التكنولوجي ، والبحوث والتطوير .

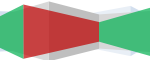
## نماذج وعناصر تحليل الأنشطة الوظيفية

تحدد تلك العناصر وفقا لمدخل تحقيق الميزة التنافسية الى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة أو مساندة ومن امثلتها أنشطة التسويق ، وأنشطة الإنتاج وأنشطة البحوث والتطوير وأنشطة الموارد البشرية ، وتتبع نماذج محدد للقيام بعمليات التحليل.

## ما المقصود بتحليل البيئة الداخلية ؟

هي عملية تستهدف تحديد جوانب القوة ونقاط الضعف بغرض إعداد المنظمة لاختيار الاستراتيجيات التي تتناسب مع الموقف الاستراتيجي الذي يهدف الى الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية ، وكيفية لاستغلال المنظمة لمواردها ، ولاستثمار كفاءاتها .

[نهاية المحاضرة]



## البيئة الداخلية للمنظمة الكفاءات المتميزة والميزة التنافسية

• الكفاءات المتميزة

• الموارد

• القدرات

• الميزة التنافسية

• التميز وهيكل التكلفة

• الأنشطة الأساسية

• الأنشطة الداعمة

عناصر المحاضرة

**الكفاءات المتميزة:** تعني نقاط قوة المنظمة وتتيح للمنظمة تميز

منتجاتها ، أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها ،  
وتمكنها من اكتساب ميزة تنافسية (مثال :شركة تويوتا ) .

الموارد :وهي تشمل الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية  
والعامل التنظيمي وتساعد هذه الموارد في خلق القيمة للمستهلكين .


**القدرات :** تشير القدرات إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي .  
المهارات (القواعد التنظيمية ،والأساليب المعتادة في العمل والإجراءات : النمط الذي تتبعه المنظمة في اتخاذ  
القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية .

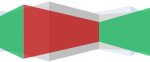
**الميزة التنافسية :** هي حجر الزاوية نحو التفكير استراتيجيا ، ظهرت أواخر السبعينات من خلال شركة ماكنتزي  
للاستشارات لكن اليابانيون سبقوا ذلك حيث برعوا في بيع منتجاتهم في أسواق عالمية على الرغم من التغير في  
الظروف البيئية .مع بداية الثمانينات بدأت تظهر فكرة الميزة التنافسية في أمريكا وأوروبا وخاصة بعد ظهور  
كتابات مايكل بورتر .

## مفهوم الميزة التنافسية

- بناء الاستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق، يكمن في ما تمتلكه المنظمة من ميزة تنافسية تختلف بها كلياً أو جزئياً عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة التي تعمل بها.
- تعني المركز التنافسي الذي تكون به المنظمة والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها.
- هي عبارة عن خليط من أمور مادية وغير مادية.
- تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها المنظمة قياساً بغيرها من المنافسين.
- أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها امتلاك الميزة التنافسية شريطة أن تُسخر إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياساً بغيرها من المنافسين.
- إذاً لا بد من الاهتمام بعمليات الرصد والمسح البيئي.

## مصادر الميزة التنافسية :

- المدخلات: مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها (الموجودات، الموارد البشرية..)
- قدرتها على خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين  مصدر قوة.
  - ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها.
  - أن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين.
  - امتلاك هذه المدخلات لا يكفي بل لا بد أن ترافقها الاستخدام الأمثل لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الاستراتيجية.



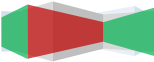
## الأنشطة الأساسية :

وهي تلك التي تصاحب إنتاج وتقديم خدمات أكثر للعملاء (مثل تسليم منتجات وخدمات العملاء وتوفير دعم بعد البيع) بحيث تكون افضل من خدمات المنافسين

## الأنشطة الداعمة :

وهي التي توفر البنية التحتية التي تسمح بحدوث أنشطة القيمة الأولية. ويكون قسم علاقات أصحاب أسهم الشركة، ومجموعة أبحاث التسويق وقسم المحاسبة أمثله تؤدي أنشطة الدعم.

## [نهاية المحاضرة]





## تحليل المنظمة

### عناصر المحاضرة

- - اوضاع المنظمة من منظور الميزة التنافسية
- - اسس بناء الميزة التنافسية في المنظمة
- - عناصر تحليل البيئة الداخلية

#### مقدمة

في ظل التعقيدات البيئية التي تواجه منظمات الأعمال ،  
ازدادت أهمية تحليل الأوضاع الداخلية للمنظمة من الناحية  
الاستراتيجية ، وكذلك تحديد الموقف الاستراتيجي بهدف إعداد وصياغة الاستراتيجية التي يطلبها الموقف  
الاستراتيجي .

### تحليل أوضاع المنظمة من منظور الميزة التنافسية

يهدف مدخل الميزة التنافسية لتوجيه المنظمة إلى تحقيق :

- كفاءة متفوقة

- جودة متفوقة

- تحديث متفوق

-استجابة متفوقة لاحتياجات العملاء

- البحوث والتطوير

- تطوير الكفاءة الإنتاجية

- تحديد متطلبات وظائف المنظمة في تحقيق الكفاءة المتفوقة

- تحقيق الجودة والاعتمادية المتفوقة

- تطوير القدرات البشرية

- إشباع حاجات العملاء أو المستخدمين .

**أولاً : الاهتمام بالبحوث والتطوير**

تساعد عمليات البحوث والتطوير المنظمات على :-

- تحقيق كفاءة أكبر

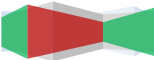
- تحقيق هيكل التكلفة

**ثانياً : تطوير الكفاءة الإنتاجية :**

في ظل تطور الفكر الإنتاجي فقد ظهرت انماط تفكير جديدة ادت الى تحولات في الفكرة التقليدية للإنتاجية ، نتج عن ذلك ظهور فكرة الإنتاج المرن والتي قدمت كنموذجاً إنتاجياً وكذلك فكرة فرق Lean production الإدارة الذاتية من خلال فكرة إن دفع الاستراتيجية قدماً يتطلب إدراك هيكل التكلفة والقدرات والكفاءات البشرية ، وقدم هذا النموذج بواسطة شركة تويوتا .

**يتيح النموذج السابق للمنظمة :**

1-زيادة الكفاءة 2-تخفيض تكاليف الوحدة 3- تصنيع المنتجات وفقاً للمستهلك



## ثالثاً : تحديد متطلبات وظائف المنظمة في تحقيق الكفاءة

**المتفوقة :** يقصد بذلك أن يكون للاستراتيجيات على مستوى وظائف المنظمة كبير التأثير على مستوى الكفاءة واستراتيجيات المنظمة هي :

- استراتيجية التسويق

- استراتيجية الإنتاج

- استراتيجية الموارد البشرية

- الاستراتيجية المالية

## نماذج تحليل المنظمة

يقصد بنماذج تحليل البيئة الداخلية مجموعة من المداخل التي تمكن من إجراء التحليل الاستراتيجي للمنظمة وهي:

- مدخل سلسلة القيمة

- مدخل اعتمادية الموارد

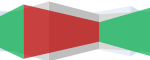
- بطاقة الأداء المتوازنة

- المدخل الوظيفي

- تحليل النسب المالية

## أولاً: سلسلة القيمة

وهو نموذج قُدم بواسطة مايكل بورتر ، ويعرف بأنه طريقة ينظر من خلالها إلى سلسلة الأنشطة التي تديها المنظمة وبعيثة يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة على منافسيها



- تعرف سلسلة القيمة بأنها الأنشطة المولدة للقيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي .

- كما تعرف بأنها جميع الأنشطة التي من الممكن أن تقدم فرصة لكسب ميزة تنافسية للمنظمة .

- يمكن تقسيم النشاط في سلسلة القيمة إلى :

- الأنشطة الرئيسية أو الأساسية

- الأنشطة المدعمة أو المساعدة

### الأنشطة الأساسية

تعرف الأنشطة الأساسية بأنها الأنشطة المنوط بها التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وتسويق هذه المنتجات بالإضافة لخدمة ما بعد البيع .

يرى Porter أن المواصفات التالية إذا توافرت في نشاط ما فيمكن اعتباره أحد أنشطة القيمة الأساسية :

- أن تمثل تكاليف هذا النشاط نسبة مرتفعة من التكاليف .

- أن يتم إنجاز هذا النشاط بطريقة مختلفة ومميزة عن المنافسين.

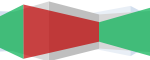
- أن يكون مصدراً محتملاً لتحقيق ميزة تنافسية.

تقسم الأنشطة الأساسية إلى خمس فئات :

- **الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الداخلية** : وتشتمل على أوجه النشاط الخاصة باستقبال المواد الخام وتخزينها وتوزيعها لإنتاج المنتج النهائي .

- **العمليات** : وهي أوجه النشاط التي تحدد طبيعة عمل المنظمة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات

- **الأنشطة المتعلقة بالإمدادات الخارجية** : وتتضمن الأنشطة المتعلقة بتجميع وتخزين وتوزيع المنتجات .



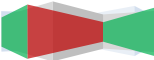
- **التسويق والمبيعات** : وتشمل أوجه النشاط الخاصة بالترويج والإعلان وتدريب رجال البيع ، وحسابات العملاء ، وغيره من الأنشطة التي تعرف المستهلك بالمنتج أو تحفزه على الشراء .
- **خدمات ما بعد البيع** : التي تدعم قيمة المنتج أمام العميل كخدمة الصيانة .

### الأنشطة المساعدة

- تعرف بأنها أوجه الأنشطة التي تدعم أوجه الأنشطة الرئيسية وتضفي قيمة على المنظمة وتشمل :
- **المشتريات** : وتشمل كافة الأنشطة التي تعمل تدير احتياجات المنظمة من مختلف المدخلات من المواد الأولية ، الآلات .
- **إدارة الموارد البشرية** : كتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .
- **البحوث والتطوير التكنولوجي** : كتطوير المنتجات والعمليات والأجهزة أو بحوث التسويق .
- **البنية الأساسية للمنظمة** ( أنظمة الإدارة ) : وتشمل أنشطة الإدارة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والرقابة والمالية .

### استخدامات أسلوب تحليل سلسلة القيمة

- الكشف عن الأنشطة التي تستطيع فيها المنظمة أن تحقق قيمة للمستهلك وتمثل فرص ربحية للمنظمة.
- إتاحة الفرص لتحسين الأداء .
- تحقيق الدقة في قياس التكلفة .
- مساعدة في تحديد مجالات تخفيض التكلفة وتحقيق التكامل .



**الموارد** : هي كل الموجودات والإمكانات والعمليات والمهارات قد تكون :الموارد ملموسة كالأراضي والأموال والمباني ،وقد تكون غير ملموسة كسمعة الشركة ،واسمها التجاري في السوق ،وصورتها الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة

### مجالات الجدارة

تستطيع كل منظمة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصة بها ويحقق لها المزايا التنافسية المستمرة ، إذ تعرف مجالات الجدارة على أنها الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها بشكل متميز عن الآخرين وتأتي مجالات الجدارة من المصادر التالية :

- مجالات تحقيق الكفاءة : وتشمل القدرة على جمع وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية .

1. - **مجالات تحسين الكفاءة** : وتشمل القدرة على تحقيق التفاعل الإيجابي سواء داخل المنظمة أو خارجها وتقديم الخدمات للمستهلك .

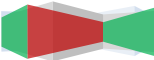
2. - **مجالات الابتكار** : وتشمل القدرة على تحقيق الابتكار في كافة مدخلات المنظمة وعملياتها ومخرجاتها .

3. **بطاقة الأداء المتوازن**

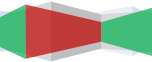
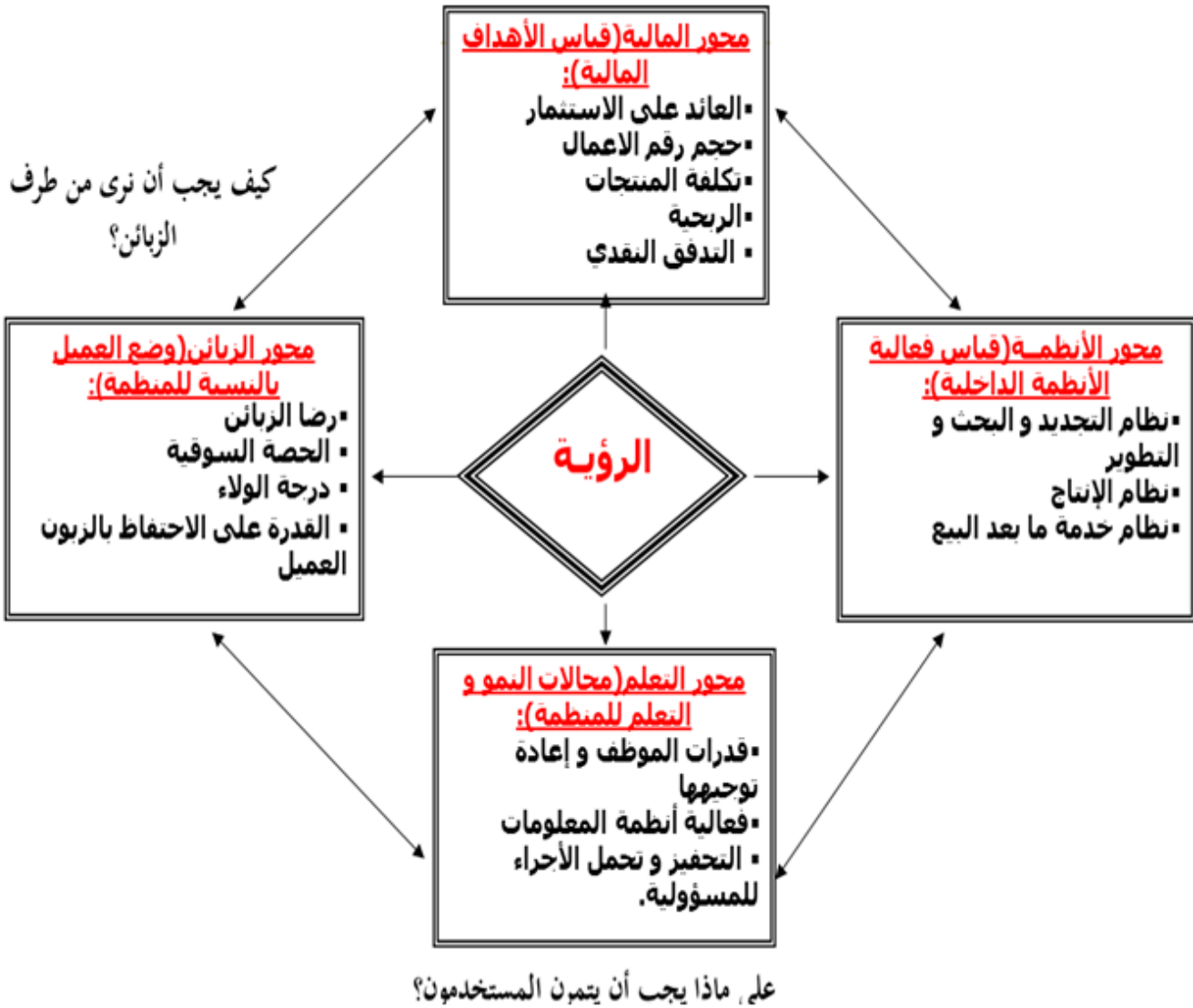
مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على يد كل من ( Robert.S. Kaplan et David .P. Norton ) ونوقش لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992

4. **بطاقة قياس الأداء المتوازن** هي نظام إداري يعتمد على تصميم نظام لتقييم الأداء يهدف إلى مساعدة الشركة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الاستراتيجية المترابطة.



## المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



يعتبر هذا المدخل بحد ذاته طريقة للتحليل الداخلي كما يعتبر أداة يمكن الاعتماد عليها في المداخل الأخرى كمدخل وظائف المنظمة، يقوم هذا المدخل على حساب النسب المتعلقة بكل وظيفة كالنسب الخاصة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية والبحوث والتطوير.

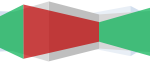
يعتمد على فكرة واحدة وهي إيجاد العلاقة بين متغيرين هامين فمثلاً عند حساب نسبة السيولة العامة (نسبة التداول) نقوم بتقسيم الموجودات المتداولة على الخصوم المتداولة، وللإستفادة من هذه النسبة ينبغي مقارنتها بثلاث نسب أخرى.

- **نسب السنوات الماضية** : فعندما تنخفض نسبة سيولة هذا العام بالمقارنة بالعام السابق تعتبر نقطة ضعف وفي حين الزيادة تعتبر نقطة قوة .

- **متوسط النسبة في الشركات المنافسة** : أي تقارن المنظمة نسبة السيولة الخاصة بها بالنسب الخاصة بالمنظمات المنافسة لمعرفة نقطة القوة والضعف .

- **النسب المعيارية في الصناعة** : فمن وجهة نظر إدارية ينبغي أن تكون نسبة السيولة نسبة معينة في صناعة ما في ظل ظروف معينة فإذا كانت نسبة السيولة في المنظمة أكبر من نسبة السيولة المعيارية تكون نقطة قوة يجب النظر إليها عند تحليل البيئة الداخلية ووضع الاستراتيجيات المناسبة مع وضع المنظمة ومؤشرات أدائها .

## [نهاية المحاضرة]





## المحاضرة السابعة

### أصحاب المصالح

- من هم اصحاب المصالح
- تحليل أصحاب المصالح
- مراحل تحليل أصحاب المصالح

#### عناصر المحاضرة

إن منظمات الأعمال ، ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعلقها ، تصادفها بعض المجاميع من

الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة ، وفي صيغ وأشكال مختلفة ، ويطلق على تلك المجاميع أصحاب المصلحة ، وهم الذين تربطهم مع المنظمة مصلحة مشتركة .

#### من هم أصحاب المصالح

- المستثمرون - العملاء - المجتمع المحلي - العاملون - الجمعيات المهنية - الموردون - الحكومات

#### تحليل أصحاب المصالح

يهدف تحليل أصحاب المصالح إلى :

1- استكشاف موقف مختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة من القرارات التي تكون المؤسسة قادمة على اتخاذها

2- التعرف على توزيع الأدوار والأهمية لكل طرف

3- التعرف على الاختلافات بين مختلف الأطراف

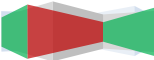
## مراحل تحليل أصحاب المصالح

- 1- تحديد هدف وإجراءات التحليل
  - 2- حصر أهم أصحاب المصالح
  - 3- استكشاف مصالح وخصائص كل أصحاب المصالح
  - 4- تحديد نماذج التفاعل بين أصحاب المصالح
  - 5- تقييم السلطة والأدوار الممكنة لأصحاب المصالح
  - 6- تقييم الاختيارات واستعمال النتائج
- يوجد مناهج مختلفة لإشراك ذوي المصلحة في عملية التفكير الاستراتيجي:

1. بصاحب العمل نفسه
2. مع مجموعة من الزملاء الإداريين (من أعلى - إلى أدنى)؛
3. أو بمنهج المشاركة مع طاقم العمل وأصحاب المصلحة (من أدنى - إلى أعلى).

## الأساليب التي من خلالها يتم تحليل أصحاب العمل

- المقابلات ؛
- استطلاع الرأي ؛
- مناقشة النظراء/ وكبار المسؤولين؛
- الملاحظة.



## المحاضرة الثامنة

### الاختيار الاستراتيجي

عناصر المحاضرة

- بناء الاستراتيجيات
- التحليل الرباعي SWOT لاختيار الاستراتيجية

يعتبر محور اهتمام الإدارة الاستراتيجية هو اختيار استراتيجية

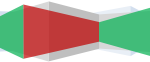
تستطيع المنظمة من خلالها ارتياد النجاح في الوصول الى الرؤيا التي تم تبنيها ، ولتحقيق الميزة التنافسية فعادة ما يتم تطبيق العديد من النماذج والأفكار التي تساعد المنظمات على تحديد البدائل والأنواع المختلفة من الاستراتيجيات التي تتعامل مع مختلف المواقف .

### بناء الاستراتيجيات (الاختيار الاستراتيجي)

الاختيار الاستراتيجي تحديد اتجاه مؤسسة ما في المرحلة المقبلة وعلى ضوء ذلك يتم اختيار أحد البدائل التي تتعامل مع موقف محدد مع وضع الاعتبار للتالي :

1- مقدرة البديل (الاستراتيجية ) على التعامل مع العوامل التي يحددها تحليل الفرص /التحديات – جوانب الضعف/القوة

2- مقدرة البديل (الاستراتيجية) على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية .



## نموذج SWOT

التحليل الرباعي (القوة /الضعف – الفرص /التحديات)

يشير هذا التحليل الى وجود اربع استراتيجيات بديلة مستقلة عن بعضها ، وقد تتداخل هذه الاستراتيجيات ،وقد تتابع في نفس الوقت

تنقسم البدائل الاستراتيجية الى اربعة بدائل swat وحسب تحليل

### نقاط القوة / الفرص

التركيز على متابعة وتحقيق الفرص الخارجية.

وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستفادة من نقاط القوة في السعي لتحقيق الفرص الخارجية الممكنة.

تكن أهمية هذه الاستراتيجيات في السعي لتحقيق الفرص قصيرة المدى.

### نقاط القوة / التحديات

التركيز على التخلص من التحديات التي تواجه المؤسسة.

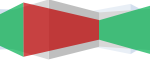
وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استخدام نقاط القوة للتخلص أو التقليل من التحديات التي تواجه المؤسسة.

### نقاط الضعف / الفرص

التركيز على مجالات التطوير والتحسين.

وضع الاستراتيجيات التي تساعد على فتح فرص جديدة من خلال العمل على تقليل بعض نقاط الضعف (أو زيادة نقاط القوة).

تساعد هذه الاستراتيجيات على إعداد خطة طويلة المدى للتطوير



## نقاط الضعف / التهديدات

التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها.

وضع الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب والتخفيف من أثر التهديدات التي قد تنتج عن نقاط الضعف.

يتم تحقيق ذلك من خلال تطوير:

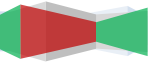
استراتيجيات للتخلص من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة

استراتيجيات وقائية للتقليل من احتمالية حدوث التهديد أو شدة

من خلال تحليل SWOT تتحقق الجوانب التالية :

- نحدد الفرص المتوفرة في البيئة الخارجية .
- نحدد التهديدات والمخاوف في البيئة الخارجية.
- نحدد نقاط القوة المتوفرة لدى المؤسسة (مزايا تنافسية) .
- نحدد نقاط الضعف الموجودة لدى المؤسسة .

**[نهاية المحاضرة]**



## الاختيار الاستراتيجي

### مصفوفة بوسطن

عناصر المحاضرة

- تعريف المصفوفة
- مكونات المصفوفة
- علاقة مصفوفة بوسطن بدورة حياة السلعة
- خطوات تطبيق المصفوفة



لاختيار الاستراتيجية الملائمة بالنسبة لمنتج أو مجموعة من المنتجات، لا بد من الربط بين تقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية وبين بدائل الاستراتيجيات المتاحة أمام متخذ القرار، وسيتم هذا الربط من خلال بعض

النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الاستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفة التي تواجه المنظمة وتعتبر مصفوفة بوسطن واحدة من تلك النماذج.

### نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية :

وهو أهم وأكثر النماذج قبولاً واتفاقاً ، ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما :

- البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية ، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق . وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي : النجوم ، علامة الاستفهام ، إدرار النقدي ( البقرة ) ، خلية الوضع المضطرب ( الكلب )

أ - المربع الأول : علامات الاستفهام ؟

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصّة سوقية منخفضة ، وتمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها ، وعلى المدراء الاستراتيجيين إتباع إحدى البدائل الاستراتيجية التالية :

- إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي . وزيادة الحصّة السوقية .
- إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش ، أي المحافظة على الحصّة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.
- إتباع إحدى استراتيجيات الاستقرار النسبي ، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

#### ب - المربع الثاني : النجوم \*

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو ، وكذلك ارتفاع في الحصّة السوقية . وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحدى استراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الاستثمارات والنمو .

#### ج - المربع الثالث : إدرار النقدية ( البقرة )

وهي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصّة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي ، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف ، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو خذا بالتدهور . والاستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالة هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة ، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الاستفهام أو النجومية .

#### د - المربع الرابع : الوضع المضطرب ( الكلب )

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصّة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق . وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالانخفاض الكبير في حجم المبيعات ، انخفاض الأرباح ، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة . وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى استراتيجيات الانكماش المتعددة مثل استراتيجية الحصاد أو استراتيجية التصفية أو استراتيجية الندرة .



تمر أي سلعة بعدة مراحل في حياتها هي:

1- مرحلة التقديم. 2- مرحلة النمو. 3- مرحلة النضوج. 4- مرحلة الهبوط أو التدهور

## 1- مرحلة التقديم

هذه المرحلة تتسم بمبيعات منخفضة للمنتج أي حصة المنظمة التسويقية تكون منخفضة أي مركز تنافسي منخفض، إلا أن هناك معدل نمو في مبيعات المنتج في السوق بصفة عامة، أي أن المنظمة تكون في المربع الثالث من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع علامات الاستفهام.

## 2- مرحلة النمو

تمتد مبيعات المنظمة في مرحلة النمو، أي ترتفع حصتها التسويقية مما يقوي مركزها التنافسي، وذلك لانتشار منتجات المنظمة ومعرفة المستهلكين بها، وبذلك تنتقل المنظمة إلى المربع الأول الذي يكون فيه معدل النمو في السوق عالياً، وحصة المنظمة عالية، أي تكون فيه المنظمة في مربع النجوم من نموذج جماعة بوسطن.

## 3- مرحلة النضج

أوائل هذه المرحلة يكون هناك نمواً في المبيعات والأرباح، إذ تتأثر بالمرحلة السابقة وهي مرحلة النمو، وبذلك تقع في المربع الثاني من نموذج جماعة بوسطن وهو البقرة الحلوب، نظراً لأن مركزها التنافسي عالي إلا أن معدل نمو مبيعات المنتج في السوق منخفضة، يعقب ذلك استقراراً في المبيعات عند حدود معينة. وأخيراً في نهاية هذه المرحلة إما أن تحقق الشركة أرباحاً وتحافظ على قيادتها للسوق وتتمتع بالتدفق النقدي المستمر إذا هي حافظت على تطوير منتجاتها، وإذا لم تستطع فإنها تتخلى عن هذا المركز ويدخل منتجها مرحلة الهبوط.

## 4- مرحلة التدهور

تتسم هذه المرحلة بانخفاض المبيعات الخاصة بالشركة أي انخفاض حصة الشركة وتدهور مركزها التنافسي، بالإضافة إلى انخفاض معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعة ككل، وبذلك تكون المنظمة في المربع الرابع من نموذج جماعة بوسطن وهو مربع الكلاب، وبذلك يتحتم عليها اتباع استراتيجية معينة من استراتيجيات الانكماش.



## \*\*خطوات تطبيق مصفوفة بوسطن

1- تحديد القطاعات السوقية التي من خلالها تسوق المنظمة منتجاتها حتى يمكن أن تعرف المنظمة مركزها بين المنافسين في كل قطاع.

2- تحديد خصائص المصفوفة بالنسبة لكل قطاع سوقي، أي تحديد كل من:

\* معدل النمو في مبيعات المنتج في كل قطاع سوقي.

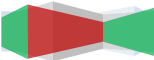
\* الحصة السوقية للمنظمة في كل قطاع من القطاعات.

3- تحديد موقع المنظمة في كل قطاع سوقي على المصفوفة، وذلك فيما يتعلق بالمنتج أو المنتجات محل الدراسة.

\* 4- اختيار الاستراتيجية الملائمة .

\* 5- لقيام بمراجعة مستمرة للاستراتيجيات المختارة.

[نهاية المحاضرة]



## المحاضرة العاشرة

### الاختيار الاستراتيجي

### مصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي (SPACE) والتصرف

عناصر المحاضرة

• مكونات المصفوفة

• خطوات إعداد المصفوفة

• تحديد الموقف الاستراتيجي بناءً  
على المصفوفة

مصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي التصرف عبارة عن إطار مكون

من أربعة أجزاء يشير إلى أربعة استراتيجيات تتبعها المنظمة وفقاً

لموقعها في المصفوفة وهي :

1- الاستراتيجيات الهجومية 2- الاستراتيجيات المتحفظة 3- الاستراتيجيات الدفاعية 4- الاستراتيجيات التنافسية

### مكونات الاستراتيجية

تتكون الاستراتيجية من أربعة أبعاد :

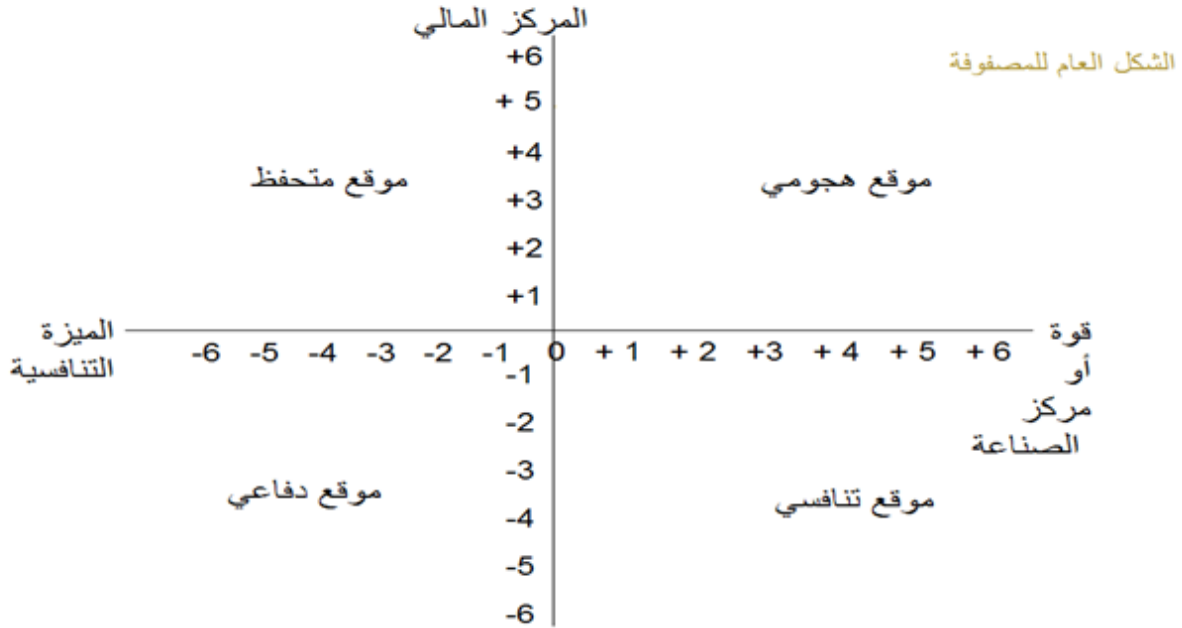
1- المركز المالي

2- الميزة التنافسية

3- الاستقرار البيئي

4- قوة أو مركز الصناعة

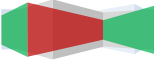
- 1- اختيار مجموعة من المتغيرات لتحديد المركز، الميزة التنافسية، الاستقرار البيئي، مركز الصناعة .
- 2- تخصيص قيم رقمية لكل بعد من ابعاد المصفوفة الأربعة حسب الأهمية
- 3- حساب درجة متوسطة لكل من الأبعاد الأربعة
- 4- رصد الدرجات المعطاة لكل بعد من الأبعاد الأربعة
- 5- تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة تمهيداً لتحديد نوع الاستراتيجيات المناسبة



### تحديد الموقف الاستراتيجي بناءً على المصفوفة

تتكون المصفوفة من أربعة محاور:

- 1- الوضع المتحفظ: يتحقق الموقف المتحفظ عندما تكون المنظمة ذات موقف قوى وليس لديها ميزة تنافسية ملموسة أو ملحوظة على منافسيها، وتعمل في ظل بيئة مستقرة وتتمتع بمركز ضعيف داخل الصناعة
- 2- الوضع الهجومي: يتحقق الموقف الهجومي عندما تكون المنظمة ذات مركز مالي قوى، وتعمل في صناعة قوية، وفي ظل بيئة خارجية مستقرة وتتمتع بميزة تنافسية عن منافسيها



3- الوضع التنافسي: يتحقق الموقف التنافسي عندما تعمل المنظمة داخل صناعة جذابة وبيئة غير مستقرة، يمكنها من التنافس لما لديها من ميزة تنافسية، ولكن يمكن ان يكون لها نقطة ضعف في مركزها المالي

4- الوضع الدفاعي: يمثل موقفاً سلبياً، ويكون عندما يكون المركز المالي ضعيفاً، وتعمل أيضاً داخل صناعة ضعيفة وبيئة خارجية غير مستقرة، وتتصف بوجود ميزة تنافسية محدودة مقارنة بمنافسيها

### البدائل الاستراتيجية داخل مصفوفة SPACE

1- الوضع المتحفظ: في ظل هذا الوضع يتم المحافظة على استراتيجية التركيز من خلال:

- A. بقاء الوضع على ما هو عليه
- B. أو التنويع الى أسواق جديدة
- C. إتباع استراتيجية التنويع المجمع

2- الموقف الهجومي: في ظل هذا الوضع فإنه:

- أ- تحافظ المنظمة على قدرتها على التنافس بعيداً عن المزاكين
- ب - إتباع استراتيجية التركيز

3- الوضع التنافسي: في ظل هذا الوضع يمكن للمنظمة إتباع الآتي:

- أ- يمكن للشركة الاندماج في مجموعة أعمال كبرى أو توليد رأس مال كاف داخلياً
- ب- ب- لزيادة كفاءة استغلال الموارد وزيادة قدرتها التنافسية
- ت- ت- يجب توفير التمويل المطلوب للحفاظ على الموقف التنافسي

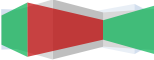
4- الوضع الدفاعي: في ظل هذا الوضع يتبع استغلال المزيد من الموارد إتباع إحدى الاستراتيجيات التالية

- التخفيض

- التصفية

- التخلص بالبيع

[نهاية المحاضرة]



## المحاضرة الحادية عشر

### مصفوفة جنرال اليكتريك / ماكينزي

#### عناصر المحاضرة

#### • تعريف محفظة الأعمال

- مصفوفة جنرال اليكتريك / ماكينزي
- معايير مصفوفة جنرال اليكتريك ماكينزي

مصفوفة جنرال اليكتريك / ماكينزي هي تطوير لفكرة محفظة الأعمال ، وقد قامت مجموعة ماكينزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال اليكتريك بتطوير نموذج محفظة الأعمال وذلك لتفادي الضعف في

نموذج بوسطن

#### تعريف محفظة الأعمال

تشير محفظة الأعمال الى مجموعة وحدات الأعمال الاستراتيجية بالمنظمة ، التي تخدم كل منها سوق ومنتج معين .  
مفهوم السوق الذي يتم خدمته :

يشير الى القطاعات السوقية المستهدفة من قبل وحدة الأعمال.

يعبر عن محفظة الأعمال في شكل مصفوفة أم شبكة بحيث توزع وحدات الأعمال داخل خلايا المصفوفة وفقاً لمحورين :

1- محور رأسي : مدى جاذبية الصناعة

2- محور أفقي : الوضع التنافسي

		الوضع التنافسي	
		مرتفع	منخفض
مدى جاذبية الصناعة	منخفضة		
	مرتفعة		

مصنوفة محفظة الأعمال

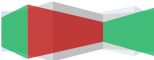
### تعريف وحدة الأعمال الاستراتيجية

تشير وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى قطاع الأعمال، وخط الإنتاج، أو مركز ربحية داخل المنظمة يقوم بإنتاج أو تسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع عدد معين من المنافسين

### مصنوفة جنرال اليكتريك / ماكينزي

تعتبر هذه المصنوفة عن نموذج يتكون من تسع خلايا ويعتمد على محورين أفقي وعمودي كما في الشكل التالي :

	مرتفعة	متوسطة	ضعيف
قوى			
منخفضة			
متوسطة			



## معايير تقييم وحدة الأعمال (الموقف التنافسي)

- حصة السوق النسبية - هامش الربح بالمقارنة مع المنافسين - مقدرة التنافس على أساس السعر - الجودة - المعرفة التامة بالمستهلك أو السوق - جوانب القوة أو الضعف التنافسية - الإمكانيات التكنولوجية - القدرات الإدارية - الكفاءات البشرية - البحوث والتطوير - الإبداع.

## معايير تقييم جاذبية الصناعة

- حجم السوق - معدل نمو السوق - استقرار توزيع المنافسين - أرباح الصناعة - موسمية الطلب - دورة الأعمال - تأثير العوامل الاجتماعية

## مثال توضيحي لتطبيق المصفوفة

النتيجة	الترجيح	القيمة	قوة السوق	النتيجة	الترجيح	القيمة	جاذبية الصناعة
0.04	0.1	4	النصيب من السوق	0.9	0.30	3	حجم السوق
1.5	0.3	5	معدل النمو	0.4	0.20	2	معدل النمو
0.25	0.05	5	نوعية المنتج	0.05	0.05	1	استقرار وتوزيع المنافسين
0.4	0.08	5	تشكيلة المنتجات	0.05	0.20	5	مستوى الأسعار
0.2	0.1	2	صورة العلامة	1	0.15	2	عائد القطاع
0.8	0.2	4	تنافسية الأسعار	0.3	0	0	الضغوط البيئية
0.21	0.07	3	نوعية الأفراد	0	0	0	العوائق القانونية
0.05	0.05	1	الإبداع و البحث و التطوير	0	0	0	المنافسة الاجتماعية
0.05	0.05	1	حصة كل وحدة من المبيعات.	0.1	0.05	2	عوائق الدخول الخاصة بالقطاع
		0	النصيب من السوق لكل وحدة	2.75	100		المجموع
3.5	100						

## المحاضرة الثانية عشر

### أنواع الاستراتيجيات

#### عناصر المحاضرة

- الاستراتيجيات الكلية في ظل مستوى المنظمة
- استراتيجيات الاستثمار
- استراتيجيات الدخول في السوق العالمية

تمثل هذه الاستراتيجيات مدخلاً لتوجيه تصرفات المنظمة ،  
وهي اثنتي عشر استراتيجية :

1- استراتيجية النمو المتمركز : يقصد بها التركيز على منتج واحد مرشح

2 - استراتيجية تنمية السوق : ويقصد بها إضافة عملاء جدي في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من خلال عمليات الفروع ، والمدخل حق الامتياز.

3- استراتيجية تنمية المنتج : ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة ، ويمكن بيعها في الأسواق الحالية (الشاشات البلازما)

4- استراتيجية الابتكار : ويقصد بها تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقدمة.

5- استراتيجية التكامل الأفقي : ويقصد بها زيادة الطاقة الإنتاجية الحالية في نفس مجال النشاط الحالي من خلال إنشاء وحدات في الشركة.

6- استراتيجية التكامل الرأسي : ويقصد بها إنشاء وحدة داخلية لتزويد الشركة بمدخلاتها ، وكذلك إنشاء الشركة لنظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين.

7- استراتيجية المشروعات المشتركة : وتعني تكوين كيان جديد من خلال التعاون مع شركة أخرى.

8- استراتيجية التنوع المترابط : يقصد بها دخول الشركة في مجالات أعمال جديدة متوافقة مع مجال الاستثمار الرئيسي من حيث التكنولوجيا ، الأسواق أو المنتجات.



9- استراتيجية التنوع غير المترابط : يقصد بها الاستحواذ أو الاندماج مع شركة أخرى مختلفة تماماً من حيث نوعية الأعمال.

10- استراتيجية تقليص النشاط : يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال متنوعة لتخفيض التكلفة .

11- استراتيجية التخلص : ويقصد بها إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة.

12- استراتيجية التصفية : يقصد بها بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها.

## استراتيجيات الاستثمار

وهي مجموعة من الاستراتيجيات التي تشير الى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي يجب استثمارها حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية ،وتقسم تلك الاستراتيجيات على النحو التالي :

1- استراتيجيات مرحلة النمو الأولى : تستهدف الشركات من وراء تبني هذه الاستراتيجية إلى بناء حصة في السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة .

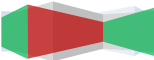
2- استراتيجيات مرحلة النمو :وهي استراتيجية تتبع لتمكين الشركة من تحسين موقفها التنافسي النسبي في سوق يتسم بالنمو السريع.

3- استراتيجيات مرحلة الركود : وهي استراتيجية تهدف إلى زيادة حصة الشركة السوقية ،وتتبع هذه الاستراتيجية في مرحلة الركود الطفيف والتي تتميز بالزيادة البطيئة في الطلب.

4- استراتيجيات مرحلة التشبع : تتسم مرحلة التشبع في دورة حياة الصناعة بانخفاض معدل نمو السوق ولذلك تتبنى الشركات استراتيجيات التميز والقيادة في القيادة في التكلفة

5- استراتيجيات مرحلة التدهور :في مرحلة تدهور الصناعة يشهد الطلب يكون المنخفضاً ،المنظمات إحدى الاستراتيجيات التالية :

استراتيجية تركز السوق - استراتيجية التصويب استراتيجية تخفيض الأصول - استراتيجية التصفية



استراتيجية التصدير- استراتيجية التراخيص- استراتيجية الأنواع المشتركة- التحالفات الاستراتيجية

### الاستراتيجيات العامة للتنافس

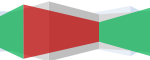
تعرف استراتيجية التنافس على إنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين ،ومن أمثلة تلك الاستراتيجيات :

1- استراتيجية القيادة في التكلفة : تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين وذلك لتحقيق بعض المزايا وهي الموقع الأفضل بين المنافسين ،الحصانة ضد العملاء الأقوياء ، أن تصبح المنظمة في مأمن من الموردين الأقوياء ، واحتلال مركزاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من منافسة المنافسين الجدد

2- استراتيجية التمييز : وهي استراتيجية تبني على أساس التفوق في المجالات التالية :

- التفوق الفني
- الجودة
- تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك

3- استراتيجيات التركيز : تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع تنافسي أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ،أو بواسطة التركيز على سوق جرافي محدد ، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.



## المحاضرة الثالثة عشر

### التنفيذ الاستراتيجي

عناصر المحاضرة

- تعريف التنفيذ الاستراتيجي
- عملية التنفيذ الاستراتيجي
- دور الاستراتيجيين في تنفيذ الاستراتيجية
- نموذج ماك يزي لتنفيذ الاستراتيجية
- القواعد الرئيسية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية
- الهياكل التنظيمية والتنفيذ الاستراتيجي
- الاستراتيجية ونظم الحوافز

تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من أهم المراحل التي تمر بها إدارة استراتيجيات المنظمة لأنها تحدد الترتيبات الداخلية للمنظمة والمرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية.

### تعريف التنفيذ الاستراتيجي

يقصد بالتنفيذ الاستراتيجي مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية، والموازنات والإجراءات .

هناك ثلاثة عشر خطوة متتابعة لتنفيذ الاستراتيجية (خطوات التنفيذ الاستراتيجي) هي :

- 1- تحديد الاستراتيجية 2- تحديد المهام الإدارية 3- تخصيص المهام لمختلف أجزاء المنظمة (إعادة الهيكلة)
- 4- فرض علاقات السلطة 5- تخصيص الموارد لوحدة الأعمال والإدارات الوظيفية
- 6- وضع السياسات المسترشدها 7- توضيح الأهداف لمختلف المديرين
- 8- وضع طرق لعملية قياس الاستراتيجية 9- بناء نظام إدارة معلومات 10- وضع نظام للحوافز
- 11- العمل على تطوير وتنمية المواهب الإدارية 12- التأكد من وضوح آليات الرقابة
- 13- تقديم النتائج وتقدير الفجوات، وتقديم المعلومات المرتدة .

قدمت مجموعة ماكينزي للدراسات نموذج يتكون من سبع خطوات أشارت المجموعة الى أنها ضرورية لتنفيذ الاستراتيجية :

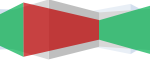
- 1- النظرة إلى الاستراتيجية على أساس إنها تحقق الميزة التنافسية
- 2- تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للهيكـل التنظيمي
- 3- إنشاء وتكوين الأنشطة المختلفة 4- أسلوب العمل 5- الهيئة الإدارية 6- القيم المشتركة 7- المهارات

### القواعد الرئيسية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية

1. التزام الرئيس التنفيذي بالتأكد من صنع واتخاذ القرارات بشأن الاستراتيجية
2. المواءمة داخل التنظيم الحالي للمنظمة
3. أن تجعل الخطط الاستراتيجية جديرة بالثقة
4. إعداد وتخصيص الموارد
5. توافق الاستراتيجيات مع الثقافة الخاصة بالمنظمة أو وحدة الأعمال
6. إعداد نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية
7. ربط الحوافز بالاستراتيجية

### الهيكل التنظيمية والتنفيذ الاستراتيجي

يرى عدد من المفكرين في مجال الإدارة الاستراتيجية ،أنه يجب أن يتبع الهيكل التنظيمي للاستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا ،ويرى الفريد شاندرل أحد مفكري الإدارة الاستراتيجية أن التغييرات في استراتيجية النمو للمنظمة تؤدي إلى ظهور مشاكل إدارية جديدة ،ويتطلب ذلك هيكلاً تنظيمياً جديداً ،أو إعادة تطوير الهيكل التنظيمي الحالي.



## • العلاقة بين نمو المنظمات - الاستراتيجية - الهيكل /

هناك علاقة بين نمو المنظمات والاسراتيجية والهيكل التنظيمية حيث تتغير استراتيجية المنظمة وهيكلها في حالة

1- زيادة حجمها

2- كذلك في حالة قيامها بالتنوع إلى منتجات أسواق جديدة والتوسع من حيث نطاقها الجغرافي

### المركزية واللامركزية

تتيح اللامركزية لمديري الاستراتيجية

A. فرصة لتخصيص أطول وقت لصنع القرارات الاستراتيجية

B. ويمكنهم صنع قرارات أكثر فعالية وأفضل من منظور التخطيط الاستراتيجي

### الاستراتيجية ونظم الحوافز

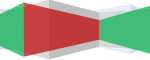
توجد مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها لضمان تحقيق التوافق بين الاستراتيجية ونظام الحوافز في مستوى مديري الاستراتيجية وهي:

1- الأهداف والمسئوليات وتاريخ إنجازها

2- مستويات الأداء الاستراتيجي كأساس لتحديد نظام الحوافز

3- مقارنة مستويات الأداء الفعلي وأهداف الأداء

[نهاية المحاضرة]



## المحاضرة الرابعة عشر

- أدوات الرقابة الاستراتيجية
- نظم الرقابة الاستراتيجية
- خطوات الرقابة الاستراتيجية
- آليات الرقابة
- مراجعة الرقابة
- المؤشرات المالية لتقييم الأداء
- القياس المقارن لأداء العمليات

### التنفيذ الاستراتيجي

#### عناصر المحاضرة



الرقابة هي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الاستراتيجية والغرض من هذه المرحلة التحقق من إنجاز استراتيجيات المنظمة للأهداف والغايات ورسالة ورؤية المنظمة.

#### أدوات الرقابة الاستراتيجية

1. نظم الرقابة الاستراتيجية
2. آليات الرقابة الاستراتيجية
3. مراجعة الاستراتيجية
4. مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية
5. المؤشرات المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي
6. القياس المقارن لأداء العمليات

#### نظم الرقابة الاستراتيجية

يتصف نظام الرقابة الاستراتيجية الفعال بثلاث خصائص وهي :

1. المرونة
2. تقديم المعلومات الصحيحة
3. إمداد المديرين بالمعلومات



## خطوات الرقابة الاستراتيجية

- A. تحديد مستويات الأداء المستهدف
- B. إعداد نظم القياس والضبط
- C. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة
- D. تقييم النتائج واتخاذ التصرف الملائم

## آليات الرقابة باستخدام الحوكمة

تعتبر عن العلاقة بين الأطراف المتعددة المشاركة في تحديد توجه وأداء المنظمات وهم :

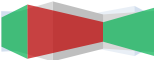
1. أصحاب الأسهم
2. الإدارة
3. مجلس الإدارة

## مراجعة الاستراتيجية

تعرف مراجعة الاستراتيجية بأنها عملية فحص ودراسة لاستراتيجية المنظمة ككل أو استراتيجية وحدات الأعمال المختلفة داخلها بغرض معرفة مدى تحقيق الاستراتيجيات للنجاح .

وأسباب قيام المنظمة بمراجعة الاستراتيجية /

- 1- فشل الاستراتيجية الحالية في إحداث النتائج المرغوبة
- 2- حدوث تغيير جوهري وأساسي في البجة الخارجية للمنظمة
- 3- توقع حدوث فجوة في التخطيط بين الأهداف المالية الموضوعة للشركة والنتائج المنتظرة
- 4- وجود فريق إدارة جديد يرغب في وضع بصماته باتخاذ مجموعة من التصرفات



## مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية

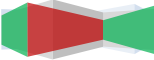
تراجع مهام الإدارة الاستراتيجية في قائمة تلخص الموضوعات الرئيسية في مجال الإدارة الاستراتيجية وفي مجال صنع القرارات الاستراتيجية على النحو التالي :

1. تقييم الأداء الحالي
2. مراجعة اعمال مجلس الإدارة والإدارة العليا
3. تحليل البيئة الخارجية
4. تحليل البيئة الداخلية
5. تحليل العوامل الاستراتيجية
6. تقديم وتقييم البدائل الاستراتيجية المطروحة
7. تنفيذ الاستراتيجية والاستراتيجيات المختارة
8. مراجعة وتقييم الاستراتيجية المقترحة والأداء

## المؤشرات المالية لتقييم الأداء الاستراتيجي

ويقصد بذلك :

- 1- النسب المالية 2- نسب السيولة 3- نسب الرفع المالي
- 4 - نسب النشاط والدوران 5- نسب الأسهم 6- نسب النمو





يعرف القياس المقارن لأداء العمليات بأنه عملية نظامية تستهدف البحث عن افضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز .

يتم قياس الأداء المتميز عبر المراحل التالية :

- i. الاستعداد للتغيير
- ii. اختيار العمليات المحورية
- iii. تشكيل فرق العمل المكلفة بمعايرة العمليات
- iv. تحديد أفضل الممارسات
- v. تنفيذ أفضل الممارسات

### [نهاية المحاضرة]

سبحانك اللهم وبحمدك أشهد أن لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك

هذا الملخص جهد شخصي أبتغي من ورائه الأجر من الله و لا أحلل ولا أبيع من يستخدمه لكسب المال سواء ببيع الملف أو استخدامه للتصوير وبيع نسخ منه أو أي طرق أخرى

أبو محمد

