

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة جامعية

تحت عنوان

# الإدارة الاستراتيجية

موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الدكتور: حسين بركاتي

السنة الجامعية 2021/2020

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



---

# فهرس المحتويات

---

## فهرس المحتويات

1	مقدمة
2	الفصل الأول: مفاهيم في الإدارة الإستراتيجية
4	1- مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية
9	2- مستويات الإدارة الإستراتيجية
10	3- تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:
10	4- أهمية الإدارة الإستراتيجية:
11	5- نماذج الإدارة الإستراتيجية:
16	الفصل الثاني: تحليل عناصر الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة
18	1- مفهوم الرسالة:
20	2- الرؤية:
22	3- القيم والأهداف الإستراتيجية:
25	4- عناصر الاتجاه الاستراتيجي لبعض الشركات العالمية:
33	الفصل الثالث: التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة
35	1- مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي
36	2- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية
38	3- التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة وفق نموذج بورتر (porter):
46	4- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة
58	5- التحليل الرباعي لبيئة المنظمة (SWOT)
61	الفصل الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي
63	1- منحى الخبرة:
64	2- التجزئة الإستراتيجية:
66	3- منحى دورة حياة المنتج:
70	4- التحليل الاستراتيجي باستخدام المصفوفات
85	الفصل الخامس: الخيارات الإستراتيجية للمنظمة
87	1- مفهوم الاختيار الاستراتيجي:



87.....	2- أهم العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي:
88.....	أولاً: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.
94.....	ثانياً: الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال:
100.....	ثالثاً: الاستراتيجيات الوظيفية:
<b>104.....</b>	<b>الفصل السادس: التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.</b>
106.....	أولاً: التنفيذ الاستراتيجي.
106.....	1- مفهوم التنفيذ الاستراتيجي:
106.....	2- أهمية التنفيذ الاستراتيجي:
106.....	3- متطلبات تنفيذ الإستراتيجية:
110.....	ثانياً: الرقابة الإستراتيجية.
110.....	1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية:
110.....	2- مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية.
111.....	3- أنواع الرقابة الإستراتيجية:
112.....	4- شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة:
.....	أسئلة امتحانات ومسابقات الدكتوراه.
.....	المراجع المعتمدة.

---

# مقدمة

---



## مقدمة:

يهدف هذا المقياس إلى تزويد الطالب بمختلف الجوانب العلمية والعملية الضرورية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث أنه فضلا عن تزويده بمختلف الجوانب المفاهيمية والنظرية في المجال، فإنه يزوده بمختلف الآليات التي تمكنه من إدراك المتغيرات الأساسية لبناء الافضليات التنافسية وعوامل النجاح، وكذا التعرف بأبعاد التحليل الاستراتيجي وخصائصه واستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي وتحديد البدائل الاستراتيجية والمفاضلة بينها وكذا وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، فضلا عن التعرف على أدوات الرقابة الاستراتيجية واستخدامها.

### 1- بطاقة التواصل:

- اسم ولقب الأستاذ: حسين بركاتي
- البريد الإلكتروني: hocine.barkati@univ-msila.dz.
- القسم: علوم التسيير
- الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### 2- التعريف بالمقياس:

- اسم المقياس: الإدارة الإستراتيجية
- الحجم الساعي أسبوعيا: 01 محاضرة + 01 أعمال موجهة
- الوحدة التعليمية: الأساسية
- السداسي: الخامس

- الرصيد والمعامل: الرصيد 06 والمعامل 02

### 3- المكتسبات القبلية:

معارف في إدارة الأعمال انطلاقا من مقياس مدخل لإدارة الأعمال بالإضافة إلى ما تم اكتسابه من مقياس تسيير المؤسسة ومقياس التسويق.

---

# الفصل الأول

## مفاهيم في الإدارة الإستراتيجية

---

## الفصل الأول: مفاهيم في الإدارة الإستراتيجية

في ظل بيئة الأعمال الراهنة وازدياد المنافسة بين منظمات الأعمال، فنجد محور اهتمام هذه الأخيرة يرتكز على ضرورة إيجاد السبل الكفيلة من اجل الوقوف في وجه هذه التحديات، من خلال البحث عن كيفية تحقيق المزايا التنافسية التي تضمن لها النمو والاستمرارية. ومن هنا نبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال كونها تهتم بمثل هذه المواضيع.

ومن خلال هذه المحاضرة سنسلط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بهذا المجال.

كما نهدف من خلاله إلى:

- تعريف الطالب بمفهوم الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها.
- إدراك الطالب لعلاقة الإستراتيجية ببعض المفاهيم الأخرى.
- إبراز المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية.
- تبين أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.



## 1- مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

### 1-1- مفهوم الإستراتيجية

هناك الكثير من التعريفات التي قدمت للإستراتيجية حيث يرجع البعض أصل كلمة إستراتيجية إلى العبارة اليونانية "stratos" والتي تعني الجيش، وأجين ( Agein ) والتي تعني قيادة أي أن معنى الإستراتيجية هو قيادة الجيش، ومع مرور الزمن تم تعميم استعمالها في مختلف الفنون والتخصصات.

ويعود التطبيق الأول لهذه الكلمة إلى سنة 1951 مع نيومان " newman " عندما تحدث وبشكل واضح عن أهمية الإستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية، كما نجد أعمال (شاندلر) وكتابه الإستراتيجية والهيكل التنظيمي عام 1962 والذي عرف فيه الإستراتيجية على أنها "تحديد الغايات والأهداف الأساسية بعيدة المدى ثم اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات" ثم توالى استعمالات هذه الكلمة بعد ذلك على نطاق واسع.

ويمكن سرد بعض التعاريف للإستراتيجية منها:

- يرى (Ansoff) بأن الإستراتيجية هي "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها".

- حسب ( RUMELT-1980 ) تمثل الإستراتيجية مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المنظمة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء .

- يرى ( Mintzbreg-1987 ) أن حقل الإستراتيجية لا يمكن أن يستند إلى التسليم بوجود تعريف واحد فقط للإستراتيجية، ولذلك قدم مفهوما مختلفا عن الآخرين تضمن خمسة تعاريف للإستراتيجية أحدهم مكمل للآخر أطلق عليها (5P) وهي:

\* الإستراتيجية كخطة ( Strategy as a Plan ): حيث ينظر إلى الإستراتيجية على أنها نشاط مقصود للتعامل مع المواقف المختلفة، وتمتلك الخطة صفتين أولها أنها تعد قبل الأنشطة التي طورت من أجلها، وثانيها أنها أعدت لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

\* **الإستراتيجية كمنافرة ( Strategy as a poly )**: الإستراتيجية كخطة يمكن أن تكون عامة وكما تم توضيحها او تكون خاصة وهي والحالة هذه بمثابة محاولة لخداع الخصوم أو المنافسين، والمنافرة هنا تأخذ مفهوم أضيق يكون اقرب للتكتيك منه إلى الإستراتيجية.

\* **الإستراتيجية كنمط ( Strategy as a pattern )**: لا يمكن النظر إلى الإستراتيجية على أنها خطة أو منافرة بمعزل عن السلوك الناجم عنها، وهذا يعني ضرورة النظر إلى الإستراتيجية كنمط في عملية تدفق الأنشطة المختلفة سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، وبالتالي فهي نتاج عملية التعلم التنظيمي وليست نتاج قرار واحد.

\* **الإستراتيجية كمرکز ( Strategy as a postion )**: حيث يتوجه الاهتمام هنا إلى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة والأسواق التي تتعامل بها، والمركز الذي تحصل عليه المنظمة في السوق يعكس الجهود التي تبذلها في منح منتجاتها قيمة مميزة من وجهة نظر الزبائن، وينصب اهتمام الإستراتيجية في هذه الحالة على إيجاد الموائمة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

\* **الإستراتيجية كتصور: ( Strategy as a perspective )**: إذ تعبر الإستراتيجية عن غرض المنظمة والجوانب التي تركز عليها، وبالتالي فإنها ترتبط برسالة المنظمة وقيمها الجوهرية التي يشترك فيها جميع العاملين، سواء من خلال مقاصدهم أو أفعالهم.

- كما عرف ( Drucker ) الإستراتيجية بأنها: " عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.

\* **الإستراتيجية عند ( Michael Porter )** " خلق موقع خاص للمنظمة أو لمجموعة من أنشطة المنظمة يمكنها من التفوق على المنافسين.

### 1-2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

يعرف ( Rue § Holland ) الإدارة الإستراتيجية بأنها: " العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة للأجل الطويل وتحديد أداء المنظمة الذي يضمن الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد والتقييم المتواصل لإستراتيجية المنظمة والتي تصب في ذلك الاتجاه".

- يقدم (Thompson) تعريف للإدارة الإستراتيجية بأنها " ما هي إعمالية تتمكن بواسطتها المنظمة من تحديد أهدافها وصياغة الأعمال اللازمة لانجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وانجاز تلك الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقييمه والنتائج المحققة".

- يرى (Higgins) الإدارة الإستراتيجية بأنها: " عملية متابعة وإدارة رسالة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها، فالإدارة الإستراتيجية هنا تتمثل بعملية تنفيذ وتحقيق لرسالة المنظمة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها وغرضها الأساسي الذي وجدت من اجله".

- يشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى العملية الإدارية التي يتم فيها تكوين رؤية إستراتيجية وإعداد الأهداف وابتكار إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتنفيذها ثم يتم - بمرور الوقت- تحديد التعديلات المناسبة اللازمة لتصحيح الرؤية والأهداف الإستراتيجية والتنفيذ".

- عرفها (Kotler): " على أنها تلك العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالنمو وتحديد محفظة الأعمال الخاصة بالمنظمة".

وفي الأخير يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي " مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل، في ضوء ميزات التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة".

### 1-3- الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

#### أ- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بشكل عام على انه ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله " تحديد رسالة الشركة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك، والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد".

أي أن التخطيط الاستراتيجي ليس سوى عملية تنبؤ وتوقع لما سيحدث لفترة طويلة الأجل وتخصيص الموارد والإمكانات الموجودة في إطار الزمن الذي تحدده الخطة.

\*ومن هنا فان أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة تتجلى في:

- كونه النظام الذي على أساسه يتم تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وتحديد مجالات أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع إمكاناتها وطبيعتها.
- يمكن من تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة.
- يساعد على توقع تغيرات البيئة ويشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة.

ب- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإستراتيجية

يمكن تعريف وجهين للإستراتيجية:

- **الوجه الأول:** ويسمى الموقف الاستراتيجي وهو يعبر عن العلاقات الفعلية بين المنظمة والبيئة.

- **الوجه الثاني:** ويسمى الخطة الإستراتيجية وهو يعبر عن العلاقات المستهدفة بين المنظمة والبيئة، فالخطة تشمل على مجموعة أهداف المنظمة والخطوات والقرارات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.

فالإستراتيجية إذا هي أساس الخطة، بل إنها توأم الخطة الملازم لها، فإذا كان من الصعب تصور خطة لإحدى المنظمات من دون إستراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها، فإنه من المستحيل أن يكون في المنظمة إستراتيجية بدون خطة، فالخطة هي الترجمة العملية للإستراتيجية المرسومة، وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة، فالإستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها، وتعطينا القيود وحدود الالتزامات والقرارات، كما تعطينا مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لوظائف التسويق والإنتاج والأفراد أو التنظيم أو غيرها من الوظائف والمجالات الإدارية.

وبصفة عامة يمكن إيجاز مجالات الاختلاف بين الإستراتيجية والخطة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة

مجالات الاختلاف	الخطة	الإستراتيجية
الطبيعة	تعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد	تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكاناتها للتمسك بها
الاتجاه	تنطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد معتمدة في ذلك على اختبارات موضوعية	تنطوي على نظام للقيم الإنسانية تظهر في عملية اختيار البديل الاستراتيجي
المستوى	يمكن أن تختص بمستويات وظيفية أو مستويات تنظيمية معينة	تختص بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المنظمة ككل دون الالتزام بتخصص معين.
المرونة	لها إجراءات ملزمة غير مرنة لا يمكن تجاوزها	لها إجراءات مرنة يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت فيها
المسؤولية	يتولاها أخصائون في التخطيط	تتولاها الإدارة العليا
التركيز	التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ	التركيز على مرحلة التفكير والتكوين

المصدر: مجد صفور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص:18.

كما يمكن توضيح الفرق بين الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

- التخطيط الاستراتيجي هو احد عناصر الإدارة الإستراتيجية ، كون هذه الأخيرة هي عمليات فكرية شمولية.
- الإدارة الإستراتيجية تمثل امتدادا وتطورا جذريا لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي فهي أوسع نطاقا واشمل أبعادا وأكثر أهمية من المفاهيم السابقة.
- التخطيط الاستراتيجي يمثل صيغة متطورة للتحليل والتنبؤ ولفترات زمنية آخذا بعين الاعتبار أهم التغيرات التي قد تحدث بالإضافة إلى تخطيط الموارد والإمكانات الحالية

ولفترات محددة بالخطّة، أما الإدارة الإستراتيجية هي أوسع من مجرد التنبؤ، لكونها تمثل الفكر الاستراتيجي المغذي للخطط، فهي تهتم بحاضر المنظمة ومستقبلها وتمازج وتهتم بالانسجام بين المنظمة وبيئتها.

- عادة ما تبني الخطط على مستوى المستويات الدنيا بسبب امتلاكها للبيانات والمعلومات اللازمة لعمل التنبؤات المطلوبة، في حين أن الإدارة الإستراتيجية هي فكر استراتيجي يعطي مساهمة اكبر للإدارة العليا في رسم الصورة المستقبلية للمنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي ليس مرنا بما فيه الكفاية خاصة اذا اخذ في اطار تحديد رشيد بعيدا عن المنظور الاستراتيجي الذي يحدد صورة المنظمة المستقبلية، وفي حالة وجود تجربة طويلة في التخطيط تصبح آليات العمل تكرر وتعاد بطريقة روتينية، في حين تكون الإدارة الإستراتيجية الفكر المغير والمطور لهذه الآليات بصورة جزئية او شمولية.

### 2- مستويات الإدارة الإستراتيجية

بالنظر إلى طبيعة وحجم المنظمة فانه يمكن أن نجد عدة مستويات للإدارة الإستراتيجية تنقسم حسب أكثر التقسيمات شيوعا إلى ثلاث مستويات هي: مستوى المنظمة، وحدات الأعمال الإستراتيجية، المستوى الوظيفي.

#### 2-1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل:

وهي الإستراتيجية التي تركز على المنظمة كلها، ويتركز الاهتمام الأساس لها في تحديد مجالات الأعمال التي يتعين على المنظمة أن تشارك فيها، هل تركز على نشاط أو صناعة واحدة أو تركز على عدة أنشطة مرتبطة وغير مرتبطة، والمسؤولية الكبرى في وضعها تقع الإدارة العليا وإطارها الزمني طويل المدى.

#### 2-2- الإستراتيجية على مستوى القطاع ( وحدات الأعمال):

هي الإستراتيجية التي تركز على قطاع معين من قطاعات الأعمال، وتهتم بتحسين الموقف التنافسي في جزء من السوق، ومجال عملها محدود نسبيا مقارنة بإستراتيجية المنظمة.

#### 2-3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

هي تلك الاستراتيجيات التي تسعى لتحسين فعاليات الوظائف الأساسية للمنظمة، والتي تتحقق من خلال وضع استراتيجيات لكل وظيفة لتحقيق الكفاءة.

### 3- تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لقد تطور الفكر الاستراتيجي عبر مراحل متعددة وفي ما يلي أهم المراحل:

**أولاً:** تم التركيز على إعداد الموازنات سنوية للرقابة من خلال التنبؤ بالمبيعات وتدفقات الأموال في المستقبل، وسميت هذه المرحلة **بمرحلة التخطيط المالي البسيط**.

**ثانياً:** بالرغم من فائدة نظام الموازنات الرقابية إلا أنها تعتمد في صياغتها على الوضع الحالي للمنظمة وعلى الأجل القصير (عادة لمدة سنة)، فبدأت المنظمات بعد ذلك في إعداد الموازنات الاستثمارية والتي قد تكون لأكثر من سنة والمبنية على التنبؤ وأطلق على هذه المرحلة **التخطيط المبني على التنبؤ**.

**ثالثاً:** بدأ يظهر نظام **التخطيط طويل الأجل** من خلال التركيز على المستقبل والعوامل الخارجية المحيطة من خلال التخطيط الموجه بالعوامل الخارجية، والشيء الهام هنا هو أن هذا التخطيط كان يتم من خلال مجموعة من المتخصصين ترفع توصياتها إلى الإدارة العليا وتأخذ بها أحيانا وقد لا تأخذ بها في أحيان أخرى.

**رابعاً:** المدخل الحالي يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي والذي تطور فيما بعد إلى ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية، الاختلاف الأساسي هنا هو أن الإدارة العليا مشتركة ومسئولة عنه، ولا بد أن تمتلك المهارة اللازمة للإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية، تطبيقها، متابعتها وتقييمها) بالإضافة إلى المتخصصين في عملية التخطيط، لكن الدور الرئيسي يظل للإدارة العليا.

### 4- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية.

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتميز بالسرعة وعدم التأكد، وكذلك لمواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والمتمثلة بالآتي:

- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: إن الزيادة الحاصلة في سرعة التغير البيئي كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي، ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية هو التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمنظمة، من خلال امتلاكها نظم معلومات إستراتيجية تستطيع من خلاله التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

- **تدعيم المركز التنافسي:** تدعم الإدارة الإستراتيجية منظمات الأعمال كافة وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية، وتساعد المنظمات من الاستفادة في استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.

- **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة:** تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة.

- دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- توفر فرصة المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل.

#### 5- نماذج الإدارة الإستراتيجية:

بصفة عامة يمكن القول أن هناك نموذجين رئيسيين لعملية الإدارة الإستراتيجية هما:

#### 5-1- نموذج المنظمة الصناعية:

- يستند هذا النموذج الذي ظل سائدا إلى عقد الثمانينات من القرن الماضي إلى أربعة افتراضات أساسية من وجهة النظر الاقتصادية، وتتمثل هذه الافتراضات في:
- تعد البيئة الخارجية المحدد الأساس لإستراتيجية المنظمة وليس مواردها .
  - تتحكم أغلب المنظمات التي تعمل في صناعة ما أو قطاع محدد منها بمجموعة متماثلة من الموارد وتتبع استراتيجيات متشابهة في تخصيص تلك الموارد ( المجاميع الإستراتيجية).
  - يمكن أن تنتقل الموارد بين المنظمات المتماثلة، وبسبب هذه الخاصية فإن التفاوت في تلك الموارد بين المنظمات سيكون في الأمد القصير فقط.





- تمتاز القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة بالعقلانية والرشد لتحقيق أقصى قدر ممكن من العوائد.

وبناء على ما تقدم فإن قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك التأثير الأكبر في الخيارات الإستراتيجية التي تقررها إدارة المنظمة، وأن قدرة المنظمة على المنافسة وفقا لهذا النموذج يمكن تحسينها فقط عندما تتمكن من اختيار الصناعة التي تحقق لها أقصى قدر من الأرباح، وتتعلم الكيفية التي تستثمر فيها مواردها المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية التي تتناسب مع خصائص الصناعة التي تعمل فيها.

**ولقد قدمت لهذا النموذج مجموعة من الانتقادات منها:**

تعرض نموذج المنظمة الصناعية إلى الانتقاد بشكل خاص في غياب العديد من الدراسات التطبيقية التي تثبت أن هيكل الصناعة هو المحدد الأساسي لنجاح المنظمات، فالدراسات التطبيقية التي أجراها بعض الباحثين حول الموضوع أشارت إلى ما نسبته 06-30% فقط من الاختلاف في أداء المنظمات يعود إلى العوامل الخارجية المتصلة بهيكل الصناعة.

ومن هنا انبثق التساؤل عن الأسباب الأخرى الكامنة وراء الاختلاف في أداء المنظمات من غير الأسباب المرتبطة بخصائص الصناعة، وقد عزت بعض الدراسات ذلك إلى أن البعض من هذا الاختلاف يعود إلى الخطأ العشوائي والمتغيرات الاقتصادية غير القابلة للقياس، وعضوية المجامع الإستراتيجية، وأن الجزء الأكبر من ذلك الاختلاف يعود إلى العوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة والتي تتمثل في مواردها وقابليتها التنظيمية، فلقد أخذ الإطار المعدل لنظرية المنظمة الصناعية بعين الاعتبار تأثير سلوك المنظمة في العلاقة بين هيكل الصناعة وأداء المنظمة، وطبقا لوجهة نظر (Hitt) وزملاؤه فإن نموذج القوى الخمسة ل (Porter) هو الأداة التحليلية الأفضل التي تستعمل لمساعدة المنظمة في هذا المجال.

حيث يقوم نموذج (Porter) على افتراض أن ربحية الصناعة هي دالة التفاعل بين العوامل الخمسة للمنافسة وهي الموردون، والمشترون والمنافسة بين المنظمات، المنتجات البديلة والمنافسون المحتملون، ويتوجب على المنظمة وفقا لهذا النموذج دراسة واقع المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه، واختيار الإستراتيجية التي تضمن لها مركزا تنافسيا في السوق استنادا

إلى الخصائص التنظيمية في الصناعة، وبلغة هذا النموذج فإن المنظمة يمكن أن تحقق إرباحا أعلى من المعدل من خلال:

- تصنيع منتجات أو تقديم خدمات بكلفة اقل من المنافسين من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة.
- تصنيع منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة لفئة من الزبائن لاسيما الذين لديهم الاستعداد لدفع أسعار أعلى من خلال إستراتيجية التمايز.
- ومن وجهة نظر (Porter) فإن الميزة التنافسية للمنظمة يمكن المحافظة عليها من خلال إقامة الحواجز والعوائق أمام المنافسين الآخرين عن طريق اقتصاديات الحجم، منحى الخبرة، تمايز المنتجات وغيرها، وعلى المنظمة بعد ذلك أن تستمر في وضع تلك الحواجز من خلال إعادة استثمار الأرباح لمنع دخول المنافسين المحتملين.

### 5-2- نموذج الموارد:

ينطلق هذا النموذج من أن قدرة المنظمة على المنافسة في الأمد البعيد إنما ينبثق من قابليتها على بناء مقدره جوهريه تمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متطورة بأسرع من المنظمات المنافسة الأخرى وبكلفة اقل، وينظر إلى المقدره الجوهريه على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يتم من خلالها استعمال موارد المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية لا يمكن للآخرين الحصول عليها أو تقليدها.

وبشكل عام يستند مدخل الموارد إلى فكرة بسيطة مفادها أن المنظمات تختلف فيما بينها اختلافا كبيرا بسبب امتلاكها مجموعة متفرده من الموارد التي توفر لها الأساس الذي تتبع منه إستراتيجيتها، بمعنى أدق أن الاختلاف في أداء المنظمات يعود بالدرجة الأساس إلى الموارد التي تملكها المنظمات أكثر من كونه دالة لخصائص الصناعة التي تعمل فيها.

ويقوم نموذج الموارد على مجموعة من الافتراضات منها:

- تشكل الموارد الأساس الذي تستند عليه المنظمة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية وليس خصائص البيئة الخارجية.
- يمكن أن تحصل المنظمة على الميزة التنافسية عن طريق اكتساب الموارد التنظيمية القيمة.

- تستطيع المنظمة اختيار الموقع المتميز واكتساب الموارد القيمة.
  - ليس من السهولة انتقال الموارد بين المنظمات.
  - تتميز الموارد القيمة بكونها مكلفة في تقليدها وغير قابلة للإحلال.
- ويحدد مدخل الموارد الخطوط المرشدة للمنظمة في التعرف على الموارد القيمة التي تخلق المقدره الجوهرية التي تكون مصدرا للميزة التنافسية لها، والمورد يكون قيما عندما تتوفر فيه الخصائص التالية:
- **التفوق التنافسي:** أي قدرة المورد على تلبية حاجات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين، فالمورد الذي لا يستطيع تلبية رغبات الزبائن وتوقعاتهم بالسعر الذي يرغبون في دفعه لا يمكن اعتباره قيما.
  - **ندرة الموارد:** المورد الذي يمتلكه عدد قليل من المنافسين ويعمل على تلبية حاجات الزبون بطريقة أفضل من الآخرين فانه والحالة هذه يخلق مقدره مميزة للمنظمة.
  - **صعوبة التقليد:** إن المورد القيم والنادر الذي يتمكن المنافسون من تقليده يمكن أن يولد ميزة مؤقتة للمنظمة ولكنه لن يكون أساسا لإستراتيجية طويلة الأمد.
  - **القدرة على التحمل:** وتعبّر عن السرعة التي تنخفض فيها قيمة المورد فالمورد الذي يتميز بالانخفاض البطيء في قيمته أفضل من المورد الذي يتميز بالانخفاض السريع في قيمته بمرور الزمن.
  - **الاستحواذ على الأرباح:** تتصف الموارد التي تحظى برعاية وتطوير المالكين ورقابتهم عليها بأنها تلعب دورا واضحا في خلق القيمة للزبائن، وبالتالي فإنها أكثر قيمة من غيرها من الموارد التي يمكن الحصول عليها من خلال الشراء أو مناقلتها.
  - **التنظيم:** ويشير إلى قدرة المنظمة على تنظيم نفسها للاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، فالمورد الذي تكون معه المنظمة أكثر قدرة من غيرها على تنظيم نفسها للاستفادة المثلى من هذه الموارد فانه والحالة هذه يمثل موردا ذو قيمة لهذه المنظمة.
- وختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله تقديم وعرض أهم المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية مع تبين أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية من طرف منظمات الأعمال، نعرض بعض المقولات المشهورة في الإستراتيجية:



«سألت ابنتي قطتها الصغيرة: هل يمكن أن تقولي لي من فضلك ... إلى أين أتوجه من هنا؟ فردت عليها القطة: يعتمد ذلك إلى حد كبير على: إلى أين تريد الذهاب؟»

لويس كارول

«دون استراتيجية محددة المعالم، سوف تسيّر الشركة على غير هدى، مثلها مثل السفينة التي تُبحر بدون دفعة!!»

جويل روس ومايكل كامبي

«إن الإدارة الاستراتيجية ليست مجموعة من الحيل أو التقنيات المعبأة، وإنما تعني التفكير التحليلي، وتكريس كل الموارد والإمكانات من أجل العمل.»

بيتر دراكر

«إن عصر الإنترنت يعني سرعة الإنترنت، وهذا يعني في حد ذاته مساراً مختلفاً وإحساساً أقوى بالسرعة الملحة؛ ولذا فإننا نحتاج فعلاً إلى التبصر المتأن، وإدراك مغزى ذلك في كل أعمالنا.»

كارلي فيورينا، المدير التنفيذي لشركة هيويت باكارد

---

## الفصل الثاني

# تحليل عناصر الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة

---



## الفصل الثاني: تحليل عناصر الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

### الهدف:

- تعريف الطالب بمفهوم رسالة ورؤية المنظمة والمفاهيم المرتبطة بها من قيم وأهداف.
- إدراك الطالب لمكانة رسالة المنظمة وأهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- إدراك الطالب لخصائص الرسالة الفاعلة وإكسابه القدرة على صياغتها وكتابتها وتقييمها.

## 1- مفهوم الرسالة:

إن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتها على بناء اسم مميز لها استنادا على مدى قدرتها على أن تحدد بدقة الغرض من تواجدها وكذا الطريق الواجب ان تسلكه لتحقيق هذا الغرض، وما يتبع ذلك من تجنيد موظفيها عبر صياغة هذا المعنى لتحقيق التميز المنشود.

### 1-1- تعريف الرسالة:

- تعبر الرسالة عن الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة وتهتم أساسا بالإجابة على التساؤلات التالية: لماذا وجدت المنظمة؟، ما هي طبيعة عملها؟ من هم عملاؤها؟ ما هي القيم التي تحكم عمل المنظمة؟ ومن ثم تلخيصها في عبارة أو جملة.

- تلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المنظمة وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجيب عن السؤال من نحن وماذا نريد؟. ويسمى البعض الرسالة بالمهمة كونها تركز على مجال عمل المنظمة الحالي، أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن، كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها.

### 1-2- خصائص الرسالة الجيدة:

- تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلا.
- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها.
- تنسجم مع استراتيجيات وسياسات المنظمة.
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة.
- تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها.
- موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة.
- تتضمن الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية.
- تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع.
- تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- تتطلع إلى المستقبل ولا تنسى الماضي.

### 1-3- مكونات وأبعاد الرسالة الجيدة للمنظمة:

- حتى تكون رسالة المنظمة رسالة جيدة لا بد أن تحتوي على المكونات والأبعاد التالية:
- **مجال عمل المنظمة:** يجب أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط المنظمة فيه.
  - **عملاء المنظمة:** إن عملاء المنظمة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، وبالتالي يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء العملاء ليس بالمنظور الآني بل وباحتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء.
  - **المنتجات والخدمات:** إن رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجات العملاء.
  - **أسواق المنظمة:** أين تنافس المنظمة؟، وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة؟، فالتحديد الدقيق والجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات والمعايير، وكذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المنظمة القدرة على التركيز عليها وخدمتها بشكل أفضل.
  - **التكنولوجيا:** تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المنظمة، ويجب على المنظمة إن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها.
  - **أهداف البقاء والنمو والربحية:** إن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المنافسة والاستمرار وتغذي هذه الأرباح توجهات المنظمة في النمو والتوسع.
  - **الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة:** ويعبر عن هذا الإطار الأخلاقي بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمنظمة مناخا يؤكد على الإبداع والتجديد.
  - **الخصوصية الذاتية للمنظمة (إمكانات المنظمة):** تركز على نواحي الميزة التنافسية والمميزات الخاصة التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة .
  - **السمعة والشهرة للمنظمة:** ويشمل انطباعات الجمهور حول المنظمة ومدى استجابتها واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والمجتمع.
  - **الموارد البشرية للمنظمة:** تمثل الموارد البشرية ميزة تنافسية يجب أن تتفرد بها المنظمة ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة وتعطيها حقها من الأهمية.



- **الموردون:** أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء المجهزين الأهمية البالغة والعناية في إطار توجهات المنظمة ورسالتها.

### 1-4- أهمية ودور رسالة المنظمة:

تكمّن أهمية الرسالة بالنسبة للمنظمة في :

- زيادة تفهم كل الأشخاص بأهداف وتوجهات المنظمة.  
- توضيح الأفكار الرئيسية لزيادة القدرة على التركيز على المستقبل البعيد مع الاتساق مع الواقع اليومي.

- بناء معتقدات وقيم مشتركة بين كل مستويات الأفراد في المنظمة.

- كسب مشاركة الإدارة والعاملين وخبراتهم ومنظورهم والتزامهم نحو جودة الخدمة.

- توفير معايير واضحة موضوعية وإطار عام لاتخاذ القرارات في المنظمة.

- تعد الرسالة هي اللبنة الأولى للتخطيط الاستراتيجي حيث تعتمد عليها بقية الخطوات.

\* مقولة مهمة " إن منظمة الأعمال لا يحددها اسمها أو نصوصها القانونية إن الرسالة هي التي تحددها، إن تحديد رسالة المنظمة والغرض من وجودها يمكن من تحديد أهداف واضحة وواقعية" ( بيتر دراكر)

### 2- الرؤية:

#### 2-1- مفهوم الرؤية:

- الرؤية هي صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل.

- الرؤية صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحث الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، وهي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل.

- تمثل الرؤية الوضع المستقبلي الذي ترغب المنظمة الوصول إليه والذي تعمل على تحقيقه. تبين الرؤية كيف ينوي أصحابها الانتقال إلى المستقبل، فهي عبارة عن طموح وتطلع ورغبة وآمال وتحدي في وقت واحد، ولهذا فإنها تلعب دور المحفز بالنسبة لإطارات المنظمة.

## 2-2- أهمية الرؤية:

تتلخص أهمية الرؤية في النقاط التالية:

- تحرير المنظمة من محددات التفكير التقليدي.
- تساعد على وضع القيم والفلسفة الإنسانية للمنظمة.
- تساعد على تحديد معايير الأداء.
- تدفع نحو التخطيط.
- تحدد الاتجاهات والأغراض وتبذل أصحاب المصالح بضرورة التغيير.
- تشجع على بناء الثقة.
- تحفز على الإبداع وإيجاد الحلول للمشكلات.
- تدفع نحو التركيز على المستقبل.
- تساعد على اتخاذ القرارات.
- تضمن بقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها.
- الرؤية بدون تنفيذ ليست إلا حلما جميلا في حين أن التنفيذ دون امتلاك المنظمة رؤية ديناميكية ليست إلا انشغالا عابثا.

## 2-3- عناصر الرؤية الجيدة:

- عرف الحالة المستقبلية التي تريد أن تحققها: كيف ستبدو؟ كيف سيكون سلوك الأشخاص في هذه المنظمة مستقبلا؟ ما النتائج التي سوف تحققها المنظمة؟ إن الذين يضعون الرؤية يجب أن يفهموا هذه الحالة المستقبلية والمعنى من ورائها.
- حاول أن يتوافق سلوكك مع الرؤية: إن هذا التوافق من أقوى ما يستطيع المديرون القيام به لاستقطاب الدعم لرؤية المنظمة، فعندما يرى العاملون أن المديرين يتصرفون بشكل يدعم تحقيق الرؤية فإن هذا يدفعهم إلى عمل ذات الشيء أيضا.
- سهل تحقيق الرؤية من خلال سياسات وإجراءات، هيكل تنظيمي: فإن لم تقم عناصر النظام هذه بدعم الرؤية فإن العاملين سوف يحبطون باستمرار عند محاولاتهم للعمل بطريقة متوقعة مع تحقيق الرؤية.

- إشراك العاملين على جميع المستويات في تطوير الرؤية: إن إحدى الطرق لتحقيق هذا هو عقد مؤتمرات للبحث المستقبلي .

- وحدة الرؤية: ويقصد ذلك وجود رؤية مشتركة من العاملين والإدارة في كافة المستويات الإدارية والتشغيلية تعبر عن وحدة الإدراك والاتجاهات وعن توجه واحد للتنظيم بكامله، تتكامل بداخله الجهود ولا تتعارض أو تتصادم مع بعضها البعض، مما يجعل العاملين أنفسهم يعملون على تبني الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

- احتفظ باتجاه تجريبي: فمن النادر أن يتم تحقق الرؤى مباشرة ففي عملية تجربة وتعديل ومعرفة لما ينجح وما يفشل، ثم إجراء التعديلات لتحقيق المستقبل الذي نريد تحقيقه.

### 3- القيم والأهداف الإستراتيجية:

#### 3-1- القيم:

تحدد قيم المنظمة سلوك المديرين والموظفين داخلها، وكيف يعتزم المدراء إدارة شؤون العمل، فضلا عن نوع التنظيم الذي يعتزمون بناءه لمساعدة المنظمة في تحقيق رسالتها. وفضلا عن ذلك ينظر إليها كأساس للثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن القيم والعادات والمعايير التي تحكم الكيفية التي يعمل بها الموظفون لتحقيق رسالة المنظمة. فهي بذلك تعد أحد أهم المصادر لتحقيق الميزة التنافسية.

\* تكمن أهمية القيم بالنسبة للمنظمة في كونها:

- تحدد الإطار الموجه للسلوك داخل المنظمة.
- تساعد المنظمة على تبني رسالتها وخلق ميزة تنافسية.
- تساعد على احترام مصالح الأطراف ذات المصلحة.
- تساعد على خلق الانسجام والتحرر من الأنا والذاتية.
- تعكس الخصائص الفعالة التي تقدرها المنظمة وتتوقع من منتسبيها ومن المجتمع وتحدد دائرة التزامها.
- تساعد في تسيير الصورة الذهنية للمنظمة.

### 3-2- الأهداف:

#### 3-2-1- تعريف الأهداف:

- الهدف يمثل النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها.
- يشير الهدف إلى الغاية أو المقصد الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه خلال فترة معينة تتراوح ما بين 03-05 سنوات، وتركز الأهداف على النتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى إنجازها.
- تعتبر الأهداف الإستراتيجية أهداف طويلة الأجل وتمثل تحولات وتحديات لها دلالة إستراتيجية في حياة المنظمات.
- تمثل الأهداف حالة مستقبلية أو غرضا تحاول المنظمة تحقيقه تشتق من رسالة المنظمة ورؤيتها.

#### 3-2-2- خصائص الأهداف الإستراتيجية:

- يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص في الأهداف المقبولة إستراتيجيا ومن أهم هذه الخصائص:
- **الملائمة:** أي أن تتناسب الأهداف الموضوعية والأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للإمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة.
  - **المرونة:** لا بد أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة.
  - **القبول:** ويتم تحقيق ذلك عن طريق مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، وقد يمتد إلى الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المؤسسات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقا دون تحقيق الأهداف.
  - **القابلية للتحقيق:** لا بد أن تكون الأهداف مشتقة من القدرات والإمكانات سواء المادية أو المالية أو البشرية التي تمتلكها المنظمة، كما تراعي أيضا العلاقة بين مصالح المنظمة ومصالح البيئة المحيطة.

- **القابلية للقياس:** لا بد أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما الذي يجب تحقيقه ومتى؟ ومن ثم يجب على الأهداف أن تكون قابلة للقياس عبر الوقت.
- **التحفيز:** ترتفع إنتاجية الأفراد عندما يتم وضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير تحدي الأفراد وتحثهم على الأداء المتميز وليس أن تثبط من همهم أو أن تكون بسيطة سهلة التحقيق للغاية.
- **التحديد والوضوح والفهم:** سبق الإشارة إلى انه لا بد أن تتسم الأهداف بالقدرة على التكيف ومتغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة، وان هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الهدف وعدم وضوحه، كما أنها تؤثر على تفهم وثقة العاملين في الأهداف الموضوعه، ومن الوسائل التي تساعد في تحقيق المرونة مع تأكيد لوضوح وتفهم الهدف وضع صياغات بديلة يتم المقارنة بينها.
- اتجه بعض المفكرين إلى تناول سمات الصياغة الصحيحة لأهداف من خلال نموذج SMART. وهو أحد الأساليب المستخدمة في وضع الأهداف، والمشكل من الأحرف الانجليزية الأولى لخمسة صفات من الضروري ان تتوافر في الأهداف وهي: أن تكون محددة (Specific)، وقابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Achievable)، وواقعية (Realistic)، ومحكومة بموعد زمني محدد (Timely).

«إن آخر ما تحتاجه أي بي.إم.إم IBM الآن هو الرؤية - يوليو 1993»

«إن أهم ما تحتاجه أي بي.إم.إم IBM الآن هو الرؤية - مارس 1996»

لويس ف. جيرستتر، مساعد المدير التنفيذي لشركة IBM

كيف يمكنك أن تصبح قائداً ما لم تعرف وجهتك؟

جورج نيومان، عضو مجلس الإدارة لشركة كونفرانس

«إن وظيفة الإدارة ليست رؤية ما عليه الشركة الآن... ولكن رؤية ما يمكنها أن تكون عليه في المستقبل».

جون و. تيتنز، وكالة جراي هاوند Greyhound للسفر والرحلات

#### 4- عناصر الاتجاه الاستراتيجي لبعض الشركات العالمية:

##### 1- جوجل: Google

##### Google

- الرسالة: تنظيم المعلومات الموجودة في العالم وإتاحة فرصة الوصول إليها والاستفادة منها لكل شخص في هذا الكوكب.
- الرؤيا: توفير القدرة على الوصول إلى أيّة معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: قد يبدو جوجل معقداً لكنّ رسالته تبين أنّ ما يقدمه هو تنظيم المعلومات وتوفيرها للناس، بينما تتحدث رؤيتهم عن إتاحة الوصول إلى المعلومات بضغطة زرّ واحدة.



## 2- أوبر: Uber



- الرسالة: رسالة "أوبر" هي توفير القدرة على التنقل لكل شخص في كل مكان.
- الرؤيا: اتباع طرق أكثر نكاهاً للتنقل من خلال استعمال عدد أقل من السيارات والوصول إلى أماكن أكثر، وتوفير تنقل أكثر أماناً، وأقل تكلفةً، ويحظى بثقة أكبر، وتوفير مزيد من فرص العمل ومدخيل أعلى للسائقين.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: تعمل "أوبر" في مجال "النقل"، لذلك فإنَّ كلمة "التنقل" تُعدُّ أكثر كلمةً عمليّة يمكن استعمالها في بيان الرسالة، في المقابل تبين الرؤيا بشكلٍ أكثر تفصيلاً كيف أنّ خدمات النقل التي يقدّمونها تُصبُّ في مصلحة الجميع.

## 3- إير بي إن بي: Airbnb



- الرسالة: نمنحك الانتماء إلى أيّ مكان.
- الرؤيا: استثمار شوق البشر حول العالم إلى الإحساس بالانتماء، والرغبة لديهم في الشعور بالترحيب، والاحترام، والتقدير أينما كانوا.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: تقول الشركة في رسالتها ببضع كلماتٍ فقط إنّها تساعدك في الإحساس بأنك في وطنك، بينما يسعون في بيان الرؤيا إلى استكشاف الإحساس بالانتماء واستثمار هذه الرغبة لدى البشر في جميع أرجاء العالم.

## 4- إنتل: Intel



- الرسالة: الاستفادة من " قانون مور " لتقديم أجهزة تواصل ذكية لكلّ شخصٍ على سطح الأرض.
- الرؤيا: إذا أردتَ شيئاً له علاقة بالذكاء والتواصل يُفضّل أن تحصل عليه من إنتل.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: تقول إنتل في رسالتها إنّها تقدّم أجهزة تواصل ذكية للجميع، بينما تستخدم في رؤيتها لغةً أكثر تباهاً تحكي بثقة أكبر مستقبل الحلول التي تقدمها.



## 5 - فيراري: Ferrari



- الرسالة: نصنع سياراتٍ ترمز إلى تفوق إيطاليا على مستوى العالم. نفعل ذلك لنفرض سطوتنا على كلِّ من الطرقات والسباقات. منتجاتنا الفريدة تُثري أسطورة "الحصان الوائب" وتصنع عالماً من الأحلام والعواطف.
- الرؤيا: فيراري رمز التفوق الإيطالي الذي يثير خيال العالم.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: تركز عبارة "نصنع السيارات لنفرض سطوتنا" المذكورة في بيان رسالة الشركة على قوة المنتج وجودته، وتذكر الشركة في رؤيتها الطموحة أنَّ سياراتها ستبلغ ذروة "التفوق الإيطالي".

## 6- جودادي: Godaddy



- الرسالة: نحن موجودون لمساعدة الزبائن في إبهار العالم. نفعل ذلك من خلال تسخير حياتنا لتنفيذ استراتيجيتنا وعدم التردد في منح الأولوية للعمل على صناعة تكنولوجيا رائعة وبسيطة تُدخِل البهجة إلى قلوب الزبائن، مع تقديم خدمةٍ لا تضاهيها أيّة خدمةٍ أخرى. نوحّد كلَّ يومٍ صفوفنا على مستوى الفرق والمجموعات لتخطّي الحواجز، وبناء أسواق جديدة، والوقوف بثباتٍ في وجه المستحيل حتى نقهره.
- الرؤيا: سنجعل اقتصاد العالم يتحوّل تحوُّلاً جذرياً نحو الشركات الصغيرة من خلال تمكين الناس من البدء بمشاريعهم بكلِّ سهولة، وتطويرها بثقة، وإدارتها بنجاح.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: على الرغم من استعمالها عبارة "إبهار العالم" في بداية بيان الرسالة إلا أنَّ الشركة لم تتمكّن من توضيح ما تفعله مما دفعها في النهاية إلى وضع بيان رسالة طويل، بينما استعملت عبارة "تغييراً جذرياً" في بيان الرؤيا لإظهار الشغف إلى تحقيق التقدم.



7- كاتربيلار: Caterpillar



- الرسالة: تمكين الاقتصاد من النمو من خلال تطوير البنية التحتية والطاقة وتقديم حلول تدعم المجتمعات وتحمي الكوكب.
- الرؤيا: نسعى إلى عالم تُلبى فيه الاحتياجات الأساسية لكل البشر -مثل المأوى، والمياه النقية، والصرف الصحي، والطعام، ومصادر الطاقة الموثوقة- بطريقة مُستدامة بيئياً من خلال شركة تهتم بالبيئة والمجتمعات التي نعيش ونعمل فيها.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: تُعدُّ كلمة "التمكين" مرادفةً لكلمة "تقديم" لكن كاتربيلار في رسالتها بيّنت بدقة طريقة قيامها بعملها، بينما تطرقت في بيان الرؤيا بشكل مفصل أكثر إلى أسباب قيامها بعملها عبر القول بأن الشركة لن تتوقف عن دعم البيئة والمجتمع.

8- تويوتا الولايات المتحدة: Toyota USA



TOYOTA

- الرسالة: جذب الزبائن بمنتجات وخدمات تحظى بدرجة عالية من التقدير، والحفاظ عليهم من خلال توفير أكثر تجارب الاقتناء إثارة للرضى في الولايات المتحدة.
- الرؤيا: أن نكون أنجح شركة سيارات وأكثرها نيلاً للاحترام في أمريكا.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: تبيّن الرسالة الأمور التي تشتهر بها شركة تويوتا من منتجات وخدمات. في المقابل، على الرغم من المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق، تُذكر الرؤيا أنّ الشركة تطمح لأن تصبح أفضل شركة سيارات في البلاد.

9- سامسونج: Samsung

SAMSUNG

- الرسالة: إبهار العالم بتقنياتنا، ومنتجاتنا، وتصاميمنا المبتكرة التي تُثري حياة الناس وتساهم في ازدهار المجتمع من خلال بناء مستقبل جديد.
- الرؤيا: إلهام العالم وبناء المستقبل.



- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: لدى سامسونج بياناً رسالةً ورؤياً مختلفان، فالرؤيا التي لديهم مذكورةٌ في داخل بيان الرسالة أيضاً، حيث يبيّنون أنّهم "يلهمون العالم" و"يبنون المستقبل".

#### 10- ويكيبيديا: Wikimedia



- الرسالة: منح الناس في مختلف أرجاء العالم القوة وحثهم على المشاركة في جمع المحتوى التعليمي وتطويره ليكون متاحاً مجاناً لعامة الناس ونشره بشكلٍ فعّال في مختلف أرجاء العالم.
- الرؤيا: تخيل عالماً يستطيع فيه كلّ إنسانٍ المساهمة مجاناً في بناء جزءٍ من المعرفة، هذا هو التزامنا.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: تحثُّ رسالة ويكيبيديا فريقها على التحرك باتجاه تحقيق هدفٍ مشتركٍ أساسه منح الناس القوة وحثهم على المشاركة، في المقابل ترسم رؤيتهم صورة عالمٍ مستقبليّ تلتزم فيه الشركة بترك أثرٍ يمتدّ أمداً بعيداً.

#### 11- إيباي: eBay



- الرسالة: أن نكون أكثر الجهات المُفضّلة لاستكشاف أكثر الخيارات الثمينة والمميّزة.
- الرؤيا: رؤيتنا التجارية تتمثّل في أن نكون شركةً تستمدّ مكانتها من الناس وقوتها من التكنولوجيا وتكون متاحةً للجميع.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: استخدمت الشركة في رؤيتها كلمة "وجهة" حتى تظهر الشركة الافتراضية بصورة مكانٍ حقيقيّ يقصده الناس، في المقابل تركز الرؤيا على الاهتمام المستمر الذي توليه الشركة للناس والتكنولوجيا.



## 12- إيكيا: IKEA



- الرسالة: توفير تشكيلة واسعة من منتجات الأثاث المنزلي العمليّة والمُصمّمة بعناية بأسعارٍ منخفضة جداً بحيث يتمكن أكبر عددٍ ممكنٍ من الناس من شرائها.
- الرؤيا: تأمين حياةٍ يوميةٍ أفضل لكثيرٍ من الناس.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: تركز الرسالة الاهتمام هنا على الجانب العمليّ في منتجات إيكيا وعلى قدرة الزبائن على شرائها، في المقابل يظهر في بيان الرؤيا أنّ لدى فريق العمل في إيكيا هدفاً حقيقياً يتمثل في "تأمين حياةٍ يوميةٍ أفضل".

## 13- سيسكو: Cisco



- الرسالة: تحديد شكل مستقبل الإنترنت من خلال منح الزبائن، والموظفين، والمستثمرين، والشركاء قيمةً وفرصاً لم يسبق لهم الحصول عليها.
- الرؤيا: تغيير طريقة العمل، والعيش، واللعب، والتعلم.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: يتّسم بيان الرسالة والرؤيا لدى سيسكو بالتوازن، فعبارةً مثل "تحديد شكل" تُعدُّ أكثر اهتماماً بالمستقبل بينما الرسالة تتحدث عن الناس الذين تقدّم الشركة خدماتها لهم.

## 14- سوني: Sony



- الرسالة: شركةٌ تثير إلهامك وتُرضي فضولك.
- الرؤيا: نستخدم شغفنا اللامحدود بالتكنولوجيا، والمحتوى، والخدمات لتقديم الحماسة والتسلية بصورةٍ جديدةٍ رائعة، وهذا ما لا تفعله إلا سوني.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: تستخدم سوني في رسالتها ضمير المخاطب الذي يُضفي على العبارة لمسة اهتمامٍ شخصي، بينما تعكس عباراتنا "شغفنا اللامحدود" و"بصورةٍ رائعة" المُستخدمتان في الرؤيا الإبداع الذي تتحلى به الشركة.



### 15-شركة طيران ساوث ويست Southwest Airlines:



- الرسالة: توفير أفضل الخدمات للزبائن مترافقةً مع الإحساس بدفء المشاعر، والود، والاعتزاز بالنفس، وروح الشركة.
- الرؤيا: أن نكون أكثر شركة طيرانٍ تحظى بالحب، وأن يستخدم طائراتنا أكبر عددٍ من المسافرين، وأن نجني أفضل الأرباح حول العالم.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: تخبرنا شركة طيران "ساوث ويست" بشكلٍ صريح أن رسالتها هي تقديم أفضل خدمة للزبائن بينما تنتشر رؤيتها روح الإلهام بين الموظفين حينما تقول إنَّ الشركة تريد أن تكون الأفضل في كلِّ شيء.

### 16-شركة "أي دي بي ADP"



- الرسالة: منح المنظمات القوّة من خلال حلولٍ ذكيّة تقود عملها إلى النجاح.
- الرؤيا: أن نكون أبرز شركةٍ في العالم تساعد المنظمات في تركيز الاهتمام على أكثر ما يُهمُّها.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: يُعدّ فعل "منح القوة" فعلاً يركّز الاهتمام بشدّة على الرسالة ويبيّن العمل الذي تقوم به شركة "أي دي بي"، بينما تُعدّ عبارة "أبرز شركة في العالم" عبارةً قوية تعكس الهدف من مساعدة المنظمات الأخرى.

### 17- كوينباس Coinbase:



- الرسالة: رسالة كوينباس هي إنشاء نظامٍ ماليٍّ مفتوحٍ للعالم.
- الرؤيا: العملة الرقمية ستؤدي إلى مزيدٍ من الإبداع، والكفاءة، وتكافؤ الفرص في العالم من خلال تأسيس نظامٍ ماليٍّ مفتوح.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: لم تقم كوينباس في رسالتها بتجميل العمل الذي تقوم به، أليس كذلك؟ وفي بيان الرؤيا تُبيّن الشركة بشكلٍ واضحٍ التغيير الذي تريد تحقيقه في يومٍ من الأيام.



### 18- فيسبوك: Facebook



- الرسالة: منح الناس القدرة على الاجتماع وتقريب العالم من بعضه.
- الرؤيا: يستخدم الناس فيسبوك للحفاظ على التواصل مع الأصدقاء وأفراد العائلة، واكتشاف ما يجري حول العالم، والحديث عمّا يهّمهم والتعبير عنه.
- لماذا يُعدُّ البيانان رائعين: تركز رسالة فيسبوك الاهتمام على التواصل الذي تتعهد المنصة بتحقيقه، بينما تتحدث الرؤيا عن أهميّة المجتمع، وكيف أنّ الشركة "ستقرب الأشخاص من بعضهم" بشكلٍ ينسجم مع ما ذُكر في الرسالة.

---

# الفصل الثالث

## التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة

---

## الفصل الثالث: التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة.

### الهدف:

- تعريف الطالب بالتحليل البيئي وعناصره المختلفة.
- إدراك الطالب لأهمية التحليل البيئي في تحقيق المزايا التنافسية ومواجهة تحديات القوى البيئية المتعددة.
- إكساب الطالب القدرة على ممارسة تحليل البيئة الخارجية والإحاطة بمكوناتها.
- معرفة الطالب لأهم أدوات التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة ومحاولة تعلم كيفية استخدامها من خلال أمثلة تطبيقية.

## 1- مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي.

إن دراسة وتحليل بيئة المنظمة بأقسامها المختلفة، من خلال جمع المعلومات الأساسية عنها، يأتي في مقدمة نجاح إستراتيجية المنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية وفي مقدمتها الميزة التنافسية.

وإذا علمنا أن الإستراتيجية في حد ذاتها هي الأساس في التفاعل مع التقلبات البيئية المختلفة خاصة في ظل بيئة الأعمال الراهنة وما يميزها من تقلبات، أدركنا أهمية التحليل البيئي بالنسبة للمنظمة.

### 1-1- مفهوم التحليل الاستراتيجي.

يشكل التحليل الاستراتيجي النموذج الشامل لعمليات الإدارة الإستراتيجية، وهو أحد مكوناتها الهامة، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقة المنظمة بالبيئة، لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي.

### 1-2- أهمية التحليل الاستراتيجي.

تحظى عملية التحليل الاستراتيجي بأهمية بالغة عند تقييم المنظمة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق جملة من المنافع أهمها:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة بالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد المنظمة والمفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص التي يمكن استبعادها.
- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمنظمة والتي تعرف بأنها القدرات والموارد التي تمتلكها المنظمة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لانجاز الهدف.
- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي.





- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة مفاهيم أساسية أهمها الإلمام الواعي لنقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التحليل يبنى على دراسة المنظمة من جوهرها والمحيط الذي حولها.
  - يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
  - سعي الكثير من المنظمات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة.
- وتقوم الإدارة الإستراتيجية بتصنيف عملية التحليل البيئي إلى ثلاث مستويات، حيث يتضمن المستوى الأول عوامل البيئة الكلية التي تقع خارج حدود المنظمة (البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، السياسية، القانونية.)، وينطوي المستوى الثاني على البيئة الصناعية التي تقع داخل حدود المنظمة (المستهلكون، المجهزون، المنافسون، المنتجون الحاليون، المنتجات البديلة)، والمستوى الثالث هو مجموعة العوامل الداخلية (فلسفة المنظمة، نمط الإدارة العليا، قيم وثقافة واتجاهات الأفراد والجماعات في المنظمة).
- وفي ما يلي سنتطرق لكل من المستويات المذكورة سابق بالتفصيل.
- ## 2- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية.
- تتعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية، حيث أن هذه العوامل ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، كما أن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على عوامل البيئة وإنما التكيف معها لتقليل المخاطر والتهديدات التي تواجهها.
- وللقيام بتحليل البيئة الخارجية الكلية نستخدم نموذج PEST والذي يتضمن تحليل متغيرات البيئة الكلية المتمثلة في:



\* المتغيرات السياسية: **Political Variables** وتشمل:

- كيفية توزيع السلطة داخل الدولة وعلاقة الدولة ببقية الدول الأخرى.
- طبيعة النظام السياسي السائد في الدولة والصراعات السياسية.
- مدى الاستقرار السياسي الذي تتمتع به الدولة.
- القيود الدستورية على عمل المنظمات.
- الاتفاقيات الحكومية وغير الحكومية.

\* المتغيرات الاقتصادية: **Economical Variables** وتشمل:

- معدلات التضخم.
- حجم التجارة البينية.
- العجز التجاري.
- سياسات سعر الصرف.
- معدل النمو الاقتصادي.
- عجز الموازنة.
- متوسط الدخل.
- أسعار الفائدة.
- السياسة المالية والنقدية.
- البطالة.

\* المتغيرات الاجتماعية: **Societal Variables** وتشمل:

- القيم والتقاليد.
- معدل النمو السكاني.
- أنماط المعيشة.
- التغير في اتجاهات الناس نحو المنتجات والخدمات.
- دور المرأة في المجتمع.
- التوزيع العمري.
- التحول في طبيعة العمل.
- المعتقدات الدينية.

\* المتغيرات التكنولوجية: **Technological Variables** وتشمل:

- إنفاق الحكومة على البحث والتطوير.
- حماية حقوق الاختراع والعلامات التجارية.
- براءات الاختراع.
- متابعة الاكتشافات والاختراعات والابتكارات.
- البنية التحتية للاتصالات.
- المنظمات الرقمية.
- القيود على نقل التكنولوجيا.
- نظم التصنيع باستخدام الإعلام الآلي.

وقد أضيف للنموذج السابق كل من العوامل البيئية والعوامل القانونية والتي تشمل ما يلي:

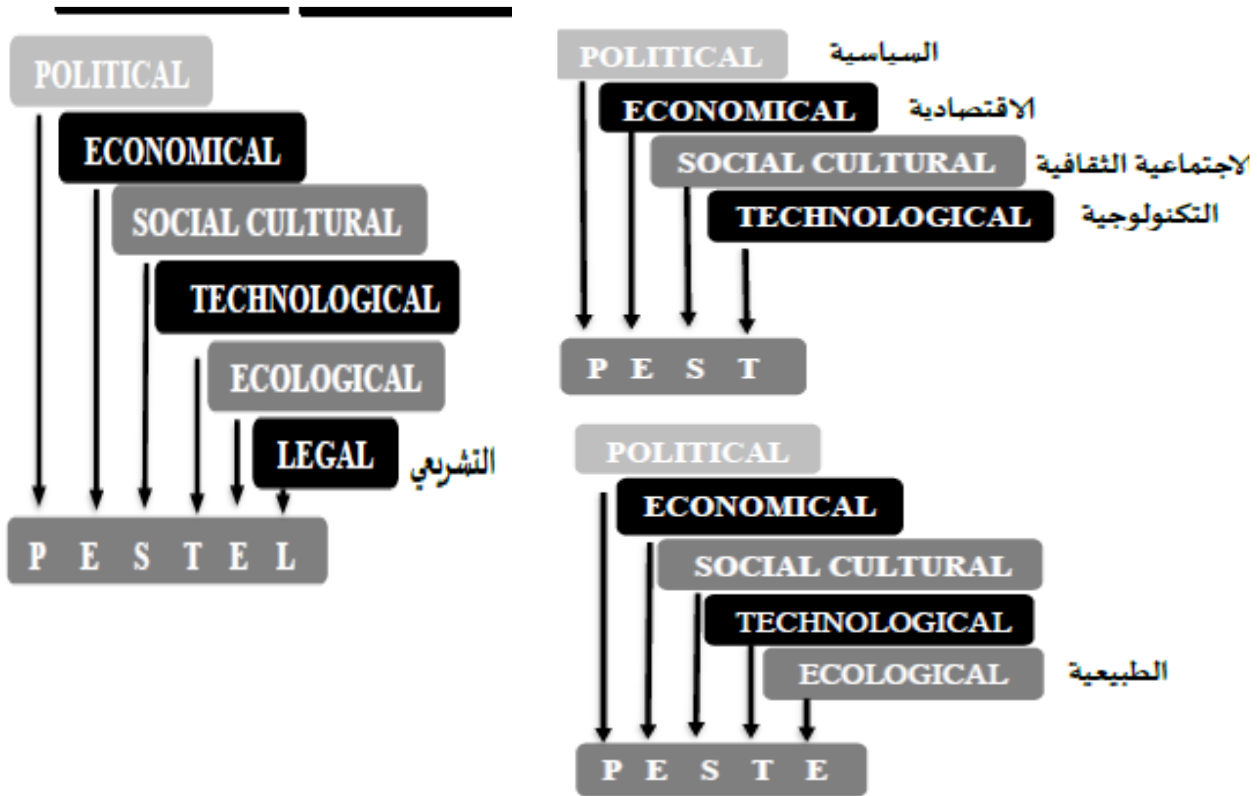
- \* **العوامل البيئية: Ecological Variables** وتتعلق بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الأيكولوجية، ومع زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات أصبح هذا العنصر أكثر

أهمية، وتشمل العوامل البيئية المناخ، إجراءات إعادة التدوير للمخلفات، التخلص من النفايات، والاستدامة، التلوث.

\* **العوامل القانونية Legal Variables:** وتتمثل في قانون العمل، قانون حماية المستهلك والصحة والسلامة، ومجمل التشريعات والقوانين التي لها تأثير على عمل المنظمة.

يتضح مما سبق التطور الذي حصل على نموذج PEST ليصبح PESTEL ومع ذلك لا يزال هذا النموذج يغفل العديد من المتغيرات التي قد تؤثر على عمل المنظمات كالمغيرات الاقليمية والدولية ( العولمة )

وفي ما يلي أهم التطورات التي حصلت على النموذج:



### 3- التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة وفق نموذج بورتر (porter):

إن تأثير العوامل الخارجية الكلية على المنظمات تتصف بالعمومية، وتكاد تكون بدرجات متساوية إلى حد ما، في حين يكون تأثير عوامل وقوى بيئة الصناعة وقوى التنافس غير متساوية على المنظمات، فقد تتأثر بعض المنظمات بتلك القوى بشكل كبير، والبعض الآخر يكون التأثير عليه محدودا.



### 3-1- أهمية تحليل بيئة الصناعة:

هيكل الصناعة يمارس تأثيرا كبيرا وحاسما على تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجيات التي يمكن للشركة اعتمادها إزاء ذلك.

فالعامل الأول كما يقول ( بورتير ) الذي يحدد مرودية منظمة ما تنشط في صناعة معينة هو جاذبية هذه الصناعة.

في حين يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية لهذه المنظمة في مواجهة منافسيها في نفس الصناعة، وتعكس هذه الوضعية المركز التنافسي للمنظمة.

### 3-2- تعريف الصناعة، القطاع.

\* يقصد بالصناعة: مجموعة من الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها البعض، هذه المنتجات أو الخدمات تؤدي إلى إشباع نفس الحاجات الأساسية للعميل أو المستهلك.

\* القطاع: عبارة عن مجموعة من الصناعات المرتبطة معا إلى حد بعيد، والصناعة جزء من القطاع، مثال قطاع الاتصالات يشمل صناعتين هما: صناعة معدات الاتصال، وصناعة خدمات الاتصال.

### 3-3- الصناعة والسوق وهيكل الصناعة:

هناك علاقة بين الصناعة والسوق، فمن خلال الصناعة يتم تحديد أقسام السوق.

فأقسام السوق: هو مجموعات متميزة من المستهلكين داخل سوق ما، ويمكن تمييزهم على أساس خصائصهم المتفردة ومطالبهم المحددة، فمثلا في صناعة الحاسب الشخص هناك أقسام مختلفة يرغب فيها المستهلكون من حواسيب مكتبية وحواسيب محمولة، ولذلك فان صناع الحاسب الشخصي يدركون وجود هذه الأقسام المختلفة من السوق.

أما هيكل الصناعة: فيشمل مجموع الخصائص الفنية والاقتصادية للصناعة المعنية.

### 3-4- التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة وفق نموذج بورتير (porter)

هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تستخدم في تحليل بيئة الصناعة يأتي في مقدمتها تحليل (porter) للقوى الخمس، الذي أوضح فيه أن حدة المنافسة في

الصناعة تتحدد من خلال التفاعل بين خمس عوامل تنافسية، كما أن قوة أي عامل من العوامل تشكل تهديد على المنظمة، في حين أن ضعفه يمثل فرصة يتوجب على المنظمة استغلالها.

ويتضمن نموذج بورتر (porter) للقوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة ما يلي:

**أ- حدة المنافسة بين المنافسين:**

المنافسون هم جميع المنظمات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن، وهذه المنظمات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في الصناعة التي تعمل فيها لغرض تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ضوء خصائص تلك الصناعة.

وتتحدد حالة المنافسة في الصناعة عادة من خلال مجموعة من العوامل وهي:

- **عدد المنظمات المنافسة:** تؤدي الزيادة في عدد المنظمات المتنافسة في صناعة ما إلى زيادة حدة المنافسة فيما بينها لكسب الزبائن والحصول على الموارد.

- **حجم وقوة المنظمات المتنافسة:** إن التقارب في حجم المنظمات المتنافسة وقوتها يزيد من حدة المنافسة فيما بينها لعدم قدرة أي من تلك المنظمات على فرض سيطرتها على الصناعة.

- **معدل نمو الصناعة:** فالتباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة بين المنظمات من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

- **التمايز بين المنتجات والخدمات:** كلما قل التمايز في المنتجات والخدمات المقدمة إلى الصناعة كلما زادت شدة المنافسة بسبب سهولة تحول الزبون من منتج إلى منتج آخر دون أن يتحمل تكاليف إضافية.

- **حجم التكاليف الثابتة:** إن زيادة حجم التكاليف الثابتة التي تتحملها المنظمة في سبيل إنتاج وبيع منتجاتها أو خدماتها يعد سببا في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، حيث يتوجب على المنظمات العمل وفق نظام الإنتاج الواسع من أجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة، مما يدفع هذه المنظمات إلى التنافس بينها لزيادة حصتها السوقية.

- **تكاليف التخزين المرتفعة:** إن تكاليف التخزين المرتفعة تزيد من حدة المنافسة بين المنظمات لرغبتها في بيع منتجاتها بأقصى سرعة لتخفيض تلك التكاليف.

- **طبيعة المنتجات:** المنتجات القابلة للتلف بسرعة تجبر المنظمة على بيعها بأسرع ما يمكن الأمر الذي يتسبب في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات التي تعاني من نفس الضغوط.

- **تكاليف التحول:** المقصود بتكاليف التحول هي التكاليف التي يتحملها الزبون جراء انتقاله في التعامل من منظمة إلى أخرى، فعندما تتاح للزبون حرية الانتقال بين المنظمات دون أن يتحمل تكاليف إضافية فإن ذلك سوف يزيد من حدة المنافسة بين تلك المنظمات من أجل الاحتفاظ بزبائنها.

- **عوائق المغادرة:** هناك مجموعة من العوائق تمنع المنظمات العاملة في صناعة ما من مغادرتها، وبالتالي الاستمرار في التنافس فيما بينها، ومن أمثلة ذلك المنظمات التي تمتلك تقنية عالية التخصص والتي يصعب عليها بيع هذه التقنية بسرعة دون أن تتحمل خسائر كبيرة، مما يجعلها تفضل البقاء في الصناعة التي تعمل فيها حتى وإن كانت ربحيتها محدودة.

- **تنوع المنافسين:** إن تنوع الثقافات والأفكار والأهداف بين المنظمات المتنافسة يجعل من الصعوبة بمكان التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمدها تلك المنظمات، فالمنظمات التي تعتمد إستراتيجية هجومية لغرض تحقيق أهدافها الإستراتيجية على سبيل المثال تزداد حدة المنافسة فيما بينها للاستحواذ على الصناعة وزيادة الحصة السوقية لكل منها.

#### ب- المنافسون المحتملون:

ويعرف المنافسون المحتملون بأنهم المنظمات التي لم تدخل في حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة والإمكانية على الدخول للمنافسة إذا ما رغبت في ذلك، فدخول منافسين جدد للصناعة يشكل تهديدا للمنظمات القائمة، لأنها تضيف طاقة إنتاجية جديدة وتتقاسم السوق مع الشركات القائمة، وقد تدخل الشركات الجديدة بموارد مالية بشرية كبيرة ومنافسة لم تكن موجودة من قبل.

ولكي تستطيع الشركات القائمة تخفيض مخاطر المنافسين المحتملين فلا بد من إقامة عوائق أساسية أمامهم (تسمى العوائق بعوائق الدخول) وهي عبارة عن عوامل تجعل مسالة الدخول لمجال ناعي معين أمرا مكلفا، فكلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها لدخول مجال صناعي معين، كان ذلك دليلا على قوة عوائق الدخول، وهذا يمل فرصة للشركات القائمة . ومن أهم عوائق الدخول نذكر:

- التفضيل القوي للعلامات التجارية ( الماركات) للشركات القائمة: والذي يتولد أساسا من خلال الحملات الإعلانية المدروسة والمستمرة عن الماركة، وتطوير المنتجات من خلال الأبحاث وتميز المنتجات والتأكيد على الجودة العالية وخدمات ما بعد البيع، إضافة إلى أن الولاء المرتفع للماركات الخاصة بالشركات القائمة يمثل فرصة لها وتهديد للمنافسين المحتملين.

- الحجم الاقتصادي (الإنتاج بحجم كبير، اقتصاديات الحجم): ويقصد به أن إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج يتم بتكاليف اقل بسبب الإنتاج بحجم كبير ونمطي حيث يتم توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة.

- سيطرة وتحكم الشركات القائمة على مدخلات معينة: كالمواد الخام والعمالة الماهرة وقدرة هذه الشركات في الحصول على مواد بسعر أرخص، وامتلاك هذه الشركات لخبرات سابقة ولحقوق الاختراع.

- السياسات والقوانين الحكومية: حيث أن هذه السياسات والقوانين قد تشكل أكبر عائق لدخول منافسين جدد.

- رأس المال المطلوب: الحاجة إلى رأس المال كبير يمثل أحد العوائق المهمة في دخول منافسين جدد.

### ج- قوة المساومة لدى المشتري:

تزداد قوة المساومة لدى المشتري في الحالات التالية:

- عند شراء حصة كبيرة من المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة في السوق.
- عندما تتوفر لدى المشتري الإمكانية للتكامل الخلفي أي قدرته على إنتاج نفس المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- عندما تكون المنتجات المعروضة نمطية وبالتالي قدرة المشتري على الاختيار .
- انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند الانتقال في تعامله من منظمة إلى أخرى.

د- قوة المساومة لدى الموردين:

المورد هم المنظمات والأفراد الذين يزودون المنتجين بالمواد التي يحتاجونها لإنتاج سلع وخدمات معينة، وبشكل عام فإن الموردين يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة التي يتعاملون معها دفعها ثمنا للمواد والخدمات المقدمة لها، أو تخفيض جودة تلك السلع والخدمات ومن ثم تخفيض ربحية الشركة، والعكس إذا كان الموردون ضعافا فإن الشركة تفرض عليهم أسعارا منخفضة وتطلب مواد عالية الجودة.

وهناك حالات يكون فيها المورد قوي وهي:

- وجود عدد قليل ومحدود من الموردين.
- أهمية المواد والخدمات بالنسبة للشركة المشتريّة.
- عدم وجود منتجات بديلة لما يقدمه الموردون من مواد مع أهمية هذه الموارد للشركة.
- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر.
- امتلاك المورد لمزايا جيدة مثل إعطاء خصومات، الالتزام بالمواعيد، وتقديم خدمات ما بعد البيع.
- عندما لا تمثل الشركة المشتريّة عميلا مهما للموردين.
- عندما لا تستطيع المنظمات المشتريّة اللجوء إلى التهديد باستخدام التكامل الخلفي، وتوفير احتياجاتها بنفسها.
- عندما تكون أسعار المواد التي يقدمها الموردون للشركات المشتريّة محققة لهامش ربح عال، فإن الموردون بإمكانهم اللجوء إلى التهديد بالتكامل الراسمي الأمامي والعمل في الصناعة والمنافسة مباشرة مع الشركة بدلا من بيع المواد إليها.

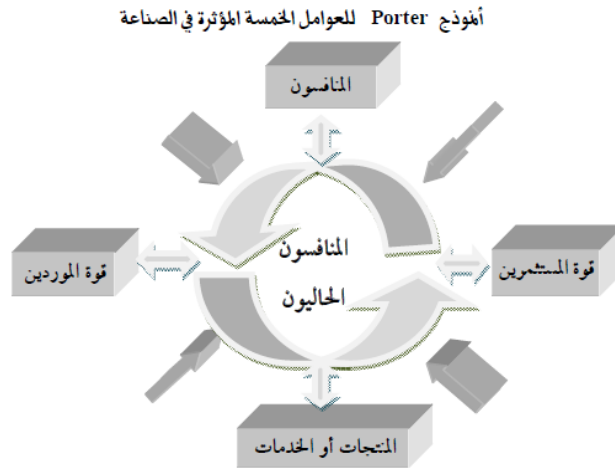
هـ- المنتجات والخدمات البديلة:

تمثل المنتجات والخدمات البديلة منتجات أو خدمات صناعية أخرى غير الصناعة القائمة، ولكنها تؤدي وظائف مشابهة لوظائف المنتجات والخدمات الأصلية. ويزداد تهديد المنتجات البديلة في الحالات التالية:

- انخفاض أسعار المنتجات أو الخدمات البديلة بالمقارنة مع المنتجات والخدمات الأصلية.



- انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات أو الخدمات الأصلية إلى المنتجات أو الخدمات البديلة.
  - عدم وجود تمايز واضح بين النوعين من المنتجات أو الخدمات.
- و الشكل التالي يمثل نموذج بورتر للقوى الخمسة:
- الشكل رقم (01): نموذج بورتر للقوى الخمسة



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015، ص: 129.

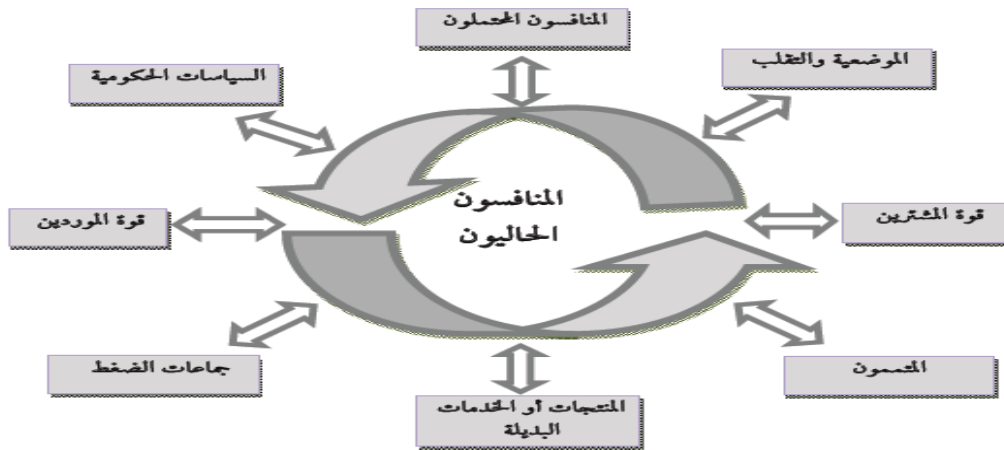
#### \* الانتقادات الموجهة لنموذج بورتر للقوى الخمسة:

- بالرغم من أهمية نموذج بورتر للقوى الخمسة كأداة لتحليل بيئة الصناعة لما قدمه من تحليلات، إلا انه تعرض لمجموعة من الانتقادات منها:
- يقوم نموذج بورتر على مبدأ الاصطدام حيث يجري كل التفكير والتحليل بواسطة هذا النموذج على قياس درجات التنافس، والتهديد والخطر الذي يمثله هذا العنصر أو ذاك ولا يبقى مكان لاحتمال التعاون بين المؤسسات أو التكامل.
- النموذج عام فهو لا يترك مكان لخصوصيات القطاعات أو المؤسسات، فالقطاعات كما نعلم تختلف ويختلف فيها سلوك المؤسسات.
- أحادية النظرة التي يعتمدها النموذج وذلك انه يفترض أن سلوك المؤسسة يتمثل في التأقلم مع البيئة ولا يعطي أهمية القدرات المؤسسة التي قد تمكن المؤسسة من إعداد إستراتيجية لا تتوقف على ما جاء به المحيط.

- نموذج القوى الخمس ينحصر في الدائرة التنافسية أو المنافسة دون مراعاة غيرها من الدوائر ( البيئة غير السوقية، والذي يقصد بها كل جوانب المحيط التي لا ترتبط بالسوق ارتباطا أساسيا).
  - النموذج لا يأخذ ضغوطات الدولة في الحسبان.
- إن نموذج بورتر يصلح أساسا للأسواق والصناعات في الدول المتقدمة حيث الاقتصاديات الحرة والتي يكون فيها التدخل الحكومي محدود، ولهذا أضاف (Ausin 1990) تعديلا على النموذج كما يتماشى وبيئة الأعمال الموجودة في الدول النامية من خلال إضافة عامل آخر هو السياسات الحكومية باعتبارها إحدى القوى الفاعلة في هيكل الصناعة.
- كما أضاف (Grove 1996) عاملا آخر هو قوة المتميمين وهم المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات متممة لمنتجات أو خدمات المنظمة، وأضاف كل من (Macmilan, Tampoe 2000) عاملين آخرين هما جماعات الضغط والموضة والتقلب أو التغيير في الولاء للعلامة التجارية أو أنماط الحياة.
- ليصبح النموذج بصيغته النهائية كما يلي:

### الشكل رقم (02): الأنموذج المعدل لنموذج بورتر للقوى الخمسة

الأنموذج المعدل للعوامل المؤثرة في الصناعة



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015، ص: 137.

#### 4- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة.

يقصد بتحليل البيئة الداخلية التحليل الداخلي للمنظمة بغرض تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وكذلك الموارد التي تحقق الميزة التنافسية لها. ويمكن أن نعرفه [أنه كل ما يتعلق بتحليل جملة العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة وتقع ضمن مجال تحكمها.

فالتحليل الداخلي يوفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها لاختيار الاستراتيجيات، ونموذج العمل وذلك من أجل تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.

وهناك مجموعة من المداخل أو المقاربات الإستراتيجية لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة، ولن قبل التطرق إلى هذه المداخل أو المقاربات لابد أولاً معرفة مكونات البيئة الداخلية وهي:

#### 4-1- عناصر البيئة الداخلية.

##### أ- الهيكل التنظيمي:

ويقصد به ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للشركة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كم أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها.

كما يعرف الهيكل التنظيمي: بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة.

وتعد دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجي احد المحاور الأساسية التي ركز عليها المفكرون في دراستهم وتحليلهم للبيئة الداخلية للمنظمة، فالمراد من الهيكل التنظيمي أن يكون قادراً على تنفيذ إستراتيجية المنظمة بشكل فعال وكفؤ، ومن هنا تم طرح ثلاث توجهات عامة لتحديد هذه العلاقة، والتي نلخصها في ما يلي:

- الاتجاه الأول: توجه Chandler وما تبعه من الباحثين انطلق هذا التوجه من دراسات أجريت في مدرسة Harvard للأعمال، ومن وجهة النظر هذه فإنه يمكن تأشير العلاقة بالآتي:

البيئة ← الإستراتيجية ← الهيكل التنظيمي



وفيها يبدو أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية ويؤطر في ضوئها لغرض أن يكون فعالا في عمليات التنفيذ، ففي إطار هذا التوجه فان الخيارات الإستراتيجية المختلفة والمتباينة لا يمكن وضعها موضع تنفيذ فعال في إطار الهياكل التنظيمية دون تغيير جزئي أو كلي، فالهياكل التنظيمية البسيطة تصلح لتنفيذ خيارات إستراتيجية محددة، في حين إذا ما انتقلت المنظمة إلى خيارات إستراتيجية بالنمو والتوسع والتنوع فان هياكلها لا تستطيع تنفيذ مثل هذه الخيارات، لذلك تتغير إلى هياكل وظيفية أو قطاعية أو مصفوفية أو غيرها.

- الاتجاه الثاني: توجه (Salas. Hall):

في إطار هذا التوجه الذي يعتبر أن الإستراتيجية تولد من رحم الهيكل التنظيمي، فان هذا الأخير يفرز العديد من القيود والمحددات على الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، بمعنى أنه لا يمكن اعتبار الإستراتيجية نتاج تفكير مجرد ورغبات الإدارة العليا بل هي مراحل للمساواة والرؤى والحوار بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لذلك فهو يؤثر فيها بشكل كبير، ومن وجهة النظر هذه فانه يمكن تأشير العلاقة بالآتي:

البيئة ← الهيكل التنظيمي ← الإستراتيجية

الاتجاه الثالث: ديناميكية العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.

في إطار هذا المنظور فان العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا من النظر إليها في إطار علاقة المتغير التابع والمستقل وبالتالي فان الحوار والنقاش أيهما يسبق الآخر تصبح حالة غير واقعية، لذلك فان هناك تأثير متبادل بين هذين المفهومين يأخذ اعتباراته وفق المؤثرات الداخلية والخارجية العديدة.

البيئة ← الإستراتيجية - الهيكل التنظيمي

وان هذه الحالة أكثر واقعية خاصة إذا علمنا أن النظر للبيئة المحيطة بالمنظمة يتأثر بأنظمة المعلومات في المنظمة وهيكلها التنظيمي والأفكار الأساسية.

ب- الثقافة التنظيمية:

- الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها اعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تعبر عن شخصيتها.

- فالثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والطقوس والاحتفالات والقصاص الخيالية والأساطير واللغة والرموز والأبطال، هذه العناصر هي الروافع التي يمكن أن يستخدمها الإستراتيجيون في التأثير على أنشطة وضع الإستراتيجية وتنفيذها وتطبيقها وتوجيه هذه الأنشطة.

- تؤثر الثقافة التنظيمية بصورة ملموسة على قرارات المنظمة ولذا لا بد من تقييمها خلال عملية المراجعة الإستراتيجية، وإذا كان بوسع الاستراتيجيات استغلال نقاط القوة في الثقافة مثل الالتزام نحو العمل، أو المعتقدات الأخلاقية السامية، فإن الإدارة تستطيع أن تدخل التغييرات بسرعة وسهولة، أما إذا كانت الثقافة السائدة غير مساندة فإن التغييرات الإستراتيجية قد تصبح غير فعالة أو تأتي بتأثير عكسي.

### ج- الموارد:

تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر الإستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد، واستغلالها بشكل كفاء لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين

### 4-2- مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي لبيئة المنظمة.

كما ذكرنا سابقا أن هناك مجموعة من المداخل لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة وهي:

### 4-2-1- مدخل التحليل الوظيفي:

ويتضمن تحليل كل وظائف المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف لكل وظيفة كما يلي:

### \* العمليات ( التصنيع، تقديم الخدمة):

يقصد بالعمليات الأنشطة ( فنية، إدارية) المتعلقة بخلق السلع والخدمات وذلك من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

فالاستراتيجيين في المنظمة يبحثون عن عناصر قوة تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الخارجية أو المواجهة والتقليل من أخطار وتهديدات البيئة. ومن أهم عناصر القوة التي يمكن تلمسها في العمليات الإنتاجية نذكر:

- الاختيار الجيد لموقع المصنع، والترتيب الداخلي المناسب للألات.

- التصميم المناسب للمنتجات.



- اختيار المعدات والأدوات المناسبة والجيدة للقيام بالعملية الإنتاجية.
- توفير الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة طلبات واحتياجات السوق.
- توفير المواد الخام بالجودة والسعر والوقت المناسب.
- وجود نظام جودة مستمر يرافق جميع مراحل العملية الإنتاجية.
- كفاءة نظم الصيانة المتبعة.

#### \* وظيفة التسويق:

ويعرف بأنه عبارة عن معرفة احتياجات ورغبات المستهلك النهائي والمستعمل الصناعي، وترجمتها إلى سلع وخدمات لإشباع هذه الحاجات، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والوظائف المتمثلة في المزيج التسويقي الذي يتمثل في الإنتاج، التسعير، الترويج، التوزيع.

وفي تحليل المنظمة لأنشطة التسويق فإنها تبحث عن عناصر قوة تستفيد منها لاقتناص الفرص الموجودة في البيئة، وتبحث عن عناصر الضعف لمعالجتها والتخفيف من آثارها. ومن أهم عناصر القوة في العملية التسويقية:

- توفير السلع المرغوبة لدى المستهلكين في السوق، من حيث جودتها وحجمها وشكلها ومنافعها وسهولة الوصول إليها.
- تقديم المنتج إلى المستهلكين بأسعار تتفق والصورة الانطباعية الموجودة لدى المستهلك نحو المنتج.
- توفير المنتج للمستهلك في المكان المناسب واستخدام قنوات توزيع مختلفة.
- استخدام المزيج الترويجي المناسب لاطلاع وإقناع المستهلك بمنتجات المنظمة.
- تكوين مزيج تسويقي لسلعة ما أو مجموعة من السلع يتناسب مع دورة الحياة التي تمر بها السلعة.

#### \* وظيفة الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية مجموعة النشاطات الخاصة باجتذاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

ومن أهم عناصر القوة في مجال إدارة الموارد البشرية:

- وضع توصيف وظيفي جيد للوظائف ووصف جيد للعاملين.
- الاختيار الجيد للعنصر البشري العامل.
- توفر العناصر ذات الكفاءة والخبرة والتأهيل.
- الاستخدام الكفاء والفعال للعنصر البشري لزيادة الإنتاج.
- الاهتمام ببرامج التدريب والتنمية للعاملين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال المشاركة وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية.
- إيجاد التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة من خلال دراسة احتياجات كل فرد والعمل على تحقيقها.
- خلق فرص أمام العاملين للتقدم الوظيفي.
- خلق التعاون بين نقابات العمال والمنظمة وإحداث التطوير المستمر للمنظمة.

#### \* الوظيفة المالية:

ترتكز وظيفة الإدارة المالية في المنظمة اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل،  
ومن أهم عناصر القوة في المجال المالي:

- التنظيم الداخلي السليم للإدارة المالية والقيام بالأعمال المنوطة بها كالحسابات والتكاليف والمراجعة بشكل سليم وفعال.
- المشاركة الفعالة في دراسة القرارات الاستثمارية والتمويلية التي تتخذها المنظمة.
- الموازنة بين السيولة والربحية وما يتصل بذلك من تخطيط للنقود وإدارتها.
- الرقابة على إدارة الذمم من حيث الأرصدة وفترات الائتمان.
- الرقابة على الاستثمار في البضائع والمواد المخزنة.

#### \* وظيفة الشراء والتخزين:

ويقصد بوظيفة الشراء توفير جميع المواد من المصادر المناسبة وبالكمية المناسبة  
بالنوعية المحددة حسب المواصفات المطلوبة وبالسعر المناسب والوقت الملائم والمكان الملائم  
وبما يتوافق والسياسات العامة للمنظمة.



أما التخزين فيقصد به الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة إليها، ويمكن تلخيص أهم نقاط القوة في وظيفة الشراء والتخزين في:

- توفير مستلزمات المنظمة من مواد ومعدات رأسمالية لضمان حسن سير العملية الإنتاجية.
- شراء الكميات المناسبة من المستلزمات وتخفيض رأس المال المستثمر في المخزون إلى أقل حد ممكن دون الإضرار بالعملية الإنتاجية.
- توفير الأصناف بالجودة المناسبة.
- شراء المستلزمات في الوقت المناسب، حتى يمكن الاستفادة من انخفاض الأسعار مع عدم الإضرار ببرنامج الإنتاج والبيع.
- استلام المواد والمستلزمات والمحافظة عليها مع الاحتفاظ ببعض المواد والمستلزمات لفترة من الزمن حتى يمكن إعدادها للإنتاج.
- توفير المساحات الكافية والأمكنة المناسبة لحفظ وتخزين المواد بما يضمن المحافظة على جودتها وعدم تلفها أو ضياعها، وبما يسهل حسن صرفها وبأقل جهد.
- ومن أهم عناصر القوة التي يمكن الاستفادة منها في استغلال الفرص المحيطة بالمنظمة تبني سياسات مناسبة في تحديد حجم المخزون السنوي والكمية الاقتصادية للشراء والتخزين، ومستويات المخزون.

#### 4-2-2- مدخل تحليل سلسلة القيمة.

يعد نموذج تحليل سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر 1985 في كتابه الميزة التنافسية، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة.

\* يساعد تحليل سلسلة القيمة التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

\* قسم بورتر أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:





- أ- **الأنشطة الرئيسية (الأولية):** وهي مكونة من خمسة مجالات رئيسية هي:
- **الإمدادات الداخلية:** تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر المدخلان للنظام الإنتاجي، ويشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون.
  - **العمليات:** يشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة والتغليف، الصيانة، الرقابة على الجودة.
  - **الإمدادات الخارجية:** وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة على مراكز التوزيع، وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.
  - **التسويق والمبيعات:** تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة بالإعلان، الترويج، قوة المبيعات، طرق التوزيع وسياسة الأسعار.
  - **الخدمة:** هي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح وتوفير أو بيع قطع الغيار، والتدريب.
- ب- **الأنشطة المساعدة (الداعمة):** ومكونة من أربعة مجالات رئيسية هي:
- **المشتريات:** وتشمل الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات (مواد خام، مواد أولية، أجهزة والآلات، قطع الغيار)، وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة، وأنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.
  - **التطور التكنولوجي:** يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية بما يتلاءم ومقياس الجودة الشاملة وأنظمة الايزو، والأساليب الحديثة التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب انجازها للوصول إلى أعلى جودة واصل تكلفة.
  - **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار، التوظيف، التدريب والترقية، الحوافز وتقويم الأداء، علما إن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المنظمة.
  - **البنية الأساسية والخدمات المساعدة:** وتتكون من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المنظمة، الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية، الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي.



\* وكما بينا سابقا أن سلسلة القيمة تعتبر أداة مهمة في مقارنة المنظمات، فيمكن أن نقارن بين منظمتين أو أكثر بمقارنة سلسلة القيمة لكل منها، فتظهر لنا نقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل منظمة كما تظهر لنا مواطن أو مصادر الميزة التنافسية عند كل واحدة منها.

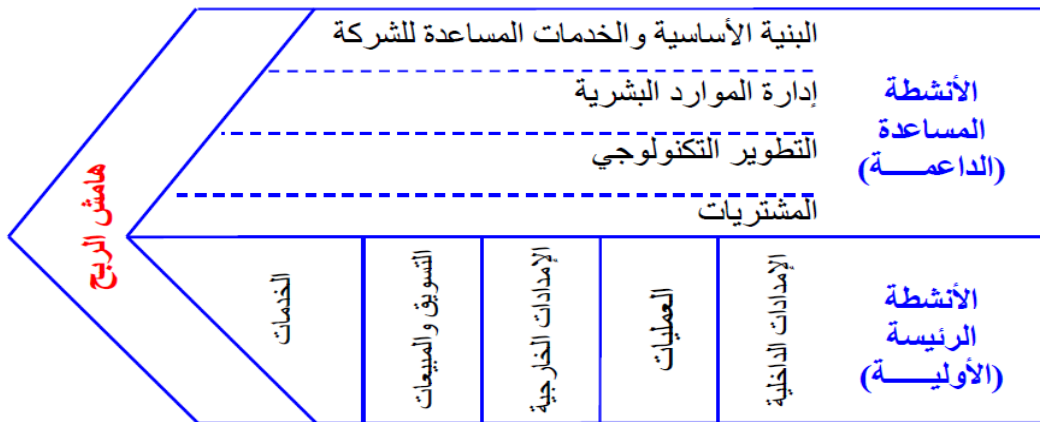
وبما أن كل عنصر من عناصر سلسلة القيمة هو مصدر محتمل للميزة التنافسية، فإنه يتعين على المدير الاستراتيجي أن يبحث على تحسين إدارة كل واحدة من هذه العناصر، ويؤدي معاينة هذه العناصر إلى تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

- **عناصر تنشئ القيمة أو تساهم في إنشائها:** هذه العناصر لها تأثير ايجابي في القيمة، ويجب أن تعطى أهمية كبرى لأنها تمثل مواطن الميزة التنافسية، فبإمكان المنظمة أن تعتمد عليها لإكساب ميزة تنافسية.

- **عناصر لا تنشئ القيمة ولا تساهم في إنشائها:** بالنسبة لهذه العناصر التي يمكن اعتبار تأثيرها في القيمة منعدما فإن البعض يقترح إخراجها من المنظمة من أجل الحفاظ فقط على العناصر ذات القدرة على إنشاء القيمة.

- **عناصر تحطم القيمة:** إذا وجدت المنظمة بعض العناصر التي لها تأثير سلبي في القيمة بمعنى أنها تأخذ من القيمة التي تنشئها غيرها من العناصر، فعلى المنظمة أن تقوم بتحليلها لتتمكن من اتخاذ القرار المناسب في شأنها، فيمكن أن تدخل عليها التغييرات الضرورية التي تجعلها تساهم في إنشاء القيمة، أو على الأقل تجعلها لا تأكل القيمة التي أنشأتها العناصر الأخرى، أو تقوم بإخراجها.

الشكل رقم (03): تحليل سلسلة القيمة لبورتر



#### 4-2-3- مدخل تحليل الموارد والقدرات الجوهرية:

تم التطرق إلى هذا المدخل بنوع من التفصيل في النموذج الثاني في الإدارة الإستراتيجية، ولذلك سنركز هنا على تحليل VRIO للقدرات الإستراتيجية.

- تشير القدرات إلى مهارات الشركة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، أي يتعلق الأمر بمعرفة مدى تواجد تنسيق وتكامل فعال بين الموارد بالقسم الواحد وبين الأقسام المختلفة للمنظمة.
  - وهي تعد نتاجا للهيكल التنظيمي للمنظمة وعملياتها ورقابتها، أي أن القدرات لا تتعلق بشخص أو اسم أو حتى وحدة بل بكامل المجموعة وهو أمر يصعب تقليده.
  - القدرات الإستراتيجية " القدرات التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية "
  - القدرات الإستراتيجية للمؤسسة = مواردها ومهاراتها التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.
- ولتحليل القدرات الإستراتيجية نستخدم بعض النماذج أهمها:

#### \* نموذج VRIO:

يقوم نموذج VRIO الذي قدمه Barney على معاينة القدرات الإستراتيجية للمؤسسة من أربعة جوانب: قيمتها، ندرتها، قابليتها للتقليد، وتنظيمها.

- القيمة Value

- الندرة Rareness

- عدم القابلية للتقليد Inimitabil

- التنظيم Organizatio

#### 1- قيمة القدرات الإستراتيجية:

يقصد بقيمة القدرات الإستراتيجية القيمة الإستراتيجية لهذه القدرات، تبين قيمة القدرات الإستراتيجية مستوى فائدة اعتماد المؤسسة على هذه القدرات.

ولتحديد هذه القيمة نطرح مجموعة من الأسئلة بالنسبة لكل واحدة من القدرات الإستراتيجية، أي أن تحديد القيمة يكون على مستوى كل القدرات الإستراتيجية دون استثناء.

- **السؤال الأول:** هل هذه القدرة الإستراتيجية تمكن من اغتنام فرصة معينة؟ فمن الطبيعي أن القدرة الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة أنها تعتم فرصة متاحة تكون لها قيمة كبيرة ويجدر بالمؤسسة أن توظفها وان تعتمد عليها في بناء استراتيجياتها.

- **السؤال الثاني:** قد لا تمكن القدرة الإستراتيجية من اغتنام فرصة من فرص البيئة لكن هذا لا يعني أنها منعدمة القيمة، فقد تسمح بتفادي خطر من مخاطر البيئة أو بالتصدي إلى تهديد من تهديدات المنافسين، ولذلك **فالسؤال الثاني:** هل هذه القدرة الإستراتيجية تمكن من تفادي خطر أو التصدي لتهديد معين؟ ومما لا شك فيه إن القدرات الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة أن تتجنب خطرا معيناً أو أنها تتصدى لتهديد معين هي قدرات إستراتيجية ذات قيمة عالية وانه يمكن أن تبني عليها المؤسسة إستراتيجيتها.

## 2- ندرة القدرة الإستراتيجية:

ليس من المنطقي أن تبني المؤسسة إستراتيجيتها على قدرة متوفرة لدى جميع المنافسين، لأن الميزة التنافسية التي تمكنها هذه القدرة الإستراتيجية من اكتسابها ستكون وبسرعة في متناول الجميع، لهذا تبحث المؤسسات دائما عن القدرات الإستراتيجية التي يقل تواجدها وتفضل ما هو نادر منها.

وللتأكد من ندرة القدرة الإستراتيجية نطرح سؤالين:

- **السؤال الأول:** هل المؤسسة تنفرد بهذه القدرة الإستراتيجية؟ بمعنى هل هي الوحيدة التي تتوفر لديها هذه القدرة الإستراتيجية؟ إذا كانت الإجابة بنعم فهذه القدرة تعتبر ورقة رابحة في أيدي المؤسسة إذ تكون هي الوحيدة التي تستعملها ويمكن تحويل هذا الانفراد إلى ميزة تنافسية.

- **السؤال الثاني:** كم هم المنافسين الذين يمكن أن تتوفر لديهم هذه القدرة الإستراتيجية؟ يبحث هذا السؤال في اتساع عدد المنافسين الذين لديهم إمكانية امتلاك هذه القدرة الإستراتيجية، فإذا كان عددهم ضئيلا فلا بأس أن تبني المؤسسة على هذه القدرة إستراتيجيتها، أما إذا كان كل المنافسين أو معظمهم يمتلك هذه القدرة الإستراتيجية فمن الأحسن أن تبحث المؤسسة على غيرها لإعداد إستراتيجيتها.

### 3- عدم القابلية للتقليد:

عندما لا يستطيع المنافسون امتلاك قدرة إستراتيجية وتكون هذه الأخيرة مصدرا لميزة تنافسية هامة، فإنهم يسعون بدون شك إلى تقليدها، ولذلك القدرات الإستراتيجية التي تكون سهلة التقليد لا تعطي إلا ميزة تنافسية قصيرة المدى.

- السؤال الأول: هل القدرة الإستراتيجية التي نحن بصدد تحليلها غير قابلة للتقليد؟ إذا كانت الإجابة بنعم فمعناه أننا أمام قدرات إستراتيجية ستكون صعبة التقليد من طرف المنافسين، ويمكن الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية.

- السؤال الثاني: كم عدد المنافسين الذين سيكون بإمكانهم تقليدها " وهل ستكون تكاليف تقليد هذه القدرات مرتفعة جدا؟ فإذا عرفنا أن عدد ضئيل سوف يمكنه تقليد يمكن الاعتماد عليها، أما إذا كان التقليد لا يحمل أصحابه إلا تكلفة ضئيلة فهذا يعني أن القدرات التي نحن بصدد تحليلها سهلة التقليد ولا يمكن الاعتماد عليها لبناء الإستراتيجية.

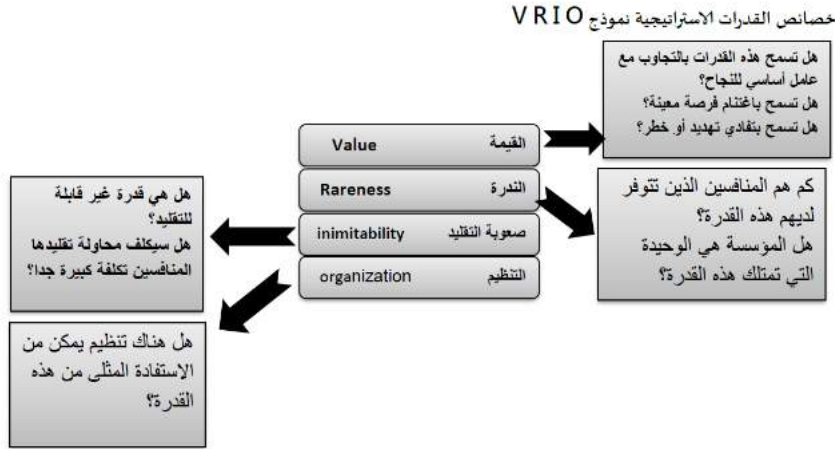
### 4- التنظيم الملائم:

إن امتلاك المؤسسة لقدرات إستراتيجية ذات قيمة ونادرة وصعبة التقليد شيء جيد، ولذلك امتلاك المؤسسات لهذه القدرات يفرض عليها أن يكون لها تنظيما يسمح بالاستفادة من قدراتها الإستراتيجية وإلا لا فرق بين مؤسسة لا تملك هذا النوع من القدرات الإستراتيجية ومؤسسة تملكها ولا تستفيد منها.

لذلك لا بد من مراقبة دائما إذا كان مستوى وطبيعة التنظيم يلائم مستوى القدرات الإستراتيجية المتوفرة، فإذا كان التنظيم الموجود يسمح فعلا باستغلال هذه الموارد فنحن في حالة ايجابية أما إذا كان التنظيم فيه نقائص أو عيوب فعلينا أن نقوم بالتعديلات أو بالتغيير المناسب قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): خصائص القدرات الاستراتيجية حسب نموذج VRIO



4-2-4- مدخل المقارنة المرجعية ( Benchmarking ):

تشير المقارنة المرجعية ( Benchmarking ) إلى بحث المنظمة على نقاط القوة والضعف فيها مقارنة بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات الرائدة في نفس ميدان العمل الذي تمارس فيه المنظمة أنشطتها.

وتتضمن المقارنة المرجعية نوعين من المقارنات هما:

- أ- **المقارنة المرجعية الخارجية:** وتتضمن المقارنة مع أفضل الموجود من المنافسين وغير المنافسين بغض النظر عن تشابه ميدان العمل، وتتضمن المقارنة المرجعية أنواع عديدة :
  - المقارنة المرجعية التنافسية: وتتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنافسين من خلال المقارنة المباشرة مع أفضل هؤلاء المنافسين بغية تحديد الاستراتيجيات الناجحة.
  - المقارنة المرجعية الوظيفية: وتتمثل بمقارنة ميادين معينة كالإدارة، أو خدمة الزبون أو عمليات البيع مع أفضل المنظمات المنافسة وغير المنافسة.
  - المقارنة المرجعية مع الصناعة: وهي مقارنة تذهب إلى ميادين المقارنة المرجعية التنافسية في تحديد نقاط القوة والضعف ولكن هذه المرة مع الصناعة ككل وليس مع منظمة واحدة.

- المقارنة المرجعية الإستراتيجية: وهي عملية منظمة لتقييم البدائل وتنفيذ الاستراتيجيات وتطوير الأداء من خلال تبني الاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها عند الشركاء الذين تتحالف المنظمة معهم استراتيجيا ( التقليدي في المستوى الاستراتيجي).
  - المقارنة المرجعية لأفضل الأصناف: وتتضمن البحث بين الصناعات المتعددة بهدف البحث عن التطبيقات الحديثة والمبدعة بغض النظر عن مصدرها والاستفادة منها في تشخيص أفضل فرص التحسين في مستوى الأداء.
  - ب- المقارنة المرجعية الداخلية: وتركز على اختيار الوحدات أو الوظائف ذات الأداء المتميز داخل المنظمة واتخاذها أساسا للمقارنة على أداء الوحدات أو الوظائف الأخرى لنفس المنظمة.
- 5- التحليل الرباعي لبيئة المنظمة ( SWOT ).
- يتضمن تحليل ( SWOT ) تحليل العوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات، ويهدف تحليل ( SWOT ) إلى معرفة الموقف الحقيقي للمنظمة، وما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها، انسجاما مع إمكانيات المنظمة الداخلية ( القوة والضعف ) ومواقفها الخارجية ( الفرص والتهديدات ).
- نقاط القوة ( Strengths ): هي الأشياء التي تتميز الشركة بعملها وتكون متوفرة لدى الشركة مثل موارد مالية، القدرات التسويقية الفعالة، المهارات التقنية.
  - نقاط الضعف ( Weaknesses ): الأشياء التي تعاني منها الشركة أو لا تتفوق فيها مقارنة بالمنافس مثل تكاليف إنتاج عالية وضعف الموارد البشرية.
  - الفرص ( Opportuunitied ): الظروف البيئية التي تدعم نقاط القوة مثل طلب مرتفع، اسواق جديدة.
  - التهديدات ( Threats ): الظروف البيئية التي لا تتعلق بنقاط القوة وترتبط بنقاط الضعف الحالية مثل منافس قوي، ضعف النمو، أنظمة جديدة.
- وفي ما يلي توضيح لكيفية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة باستخدام نموذج ( SWOT ).



\* كيف تحدد الاتجاه الاستراتيجي العام للشركة؟

كيف تحدد الاتجاه الاستراتيجي العام للشركة؟

نتائج تحليل البيئة الداخلية

نتائج تحليل البيئة الخارجية

تحليل عناصر القوة  
S

تحليل الفرص المتاحة  
O

التحليل الرباعي (SWOT)

- مهارة وخبرة
- سمعة ممتازة
- حصة مرتفعة في

- اسواق جديدة
- تكنولوجيا حديثة
- نمو السوق

التحليل الرباعي (SWOT)

تحليل عناصر الضعف  
W

تحليل التهديدات  
T

- التخلف التكنولوجي
- ادارة غير محترفة
- نقص الموارد المالية

- نقص الموارد
- دخول منافسين
- تشريعات غير مشجعة





تحديد الاتجاه الاستراتيجي العام للشركة

أهم مواطن الضعف W	أهم مواطن القوة S	تحليل البيئة الداخلية تحليل البيئة الخارجية
<b>WXO</b> تقليل او علاج نقاط الضعف واقتناص الفرص ( استراتيجيات علاجية )	<b>SXO</b> استخدام مواطن القوة في اقتناص الفرص ( استراتيجية هجومية )	أهم الفرص O
<b>WXT</b> تقليل نقاط الضعف وتجنب التحديات ( استراتيجية انكماشية )	<b>SXT</b> استغلال مواطن القوة في تجنب أو تقليل من التحديات ( استراتيجية دفاعية )	أهم التحديات T

«يعد التحليل نقطة البدء الحاسمة للتفكير الاستراتيجي»

كينيتشي أوهماي

«عادةً ما تكون الأمور مختلفة - ولكن الموهبة الحقيقية هي معرفة كنه الاختلاف بين الأمور».

لازلو بيريني

«الوعي ببيئة العمل ليس مشروعاً خاصاً يتم القيام به عندما يظهر نذير التغيير في الأفق فقط».

كنيث آر - أندروز

«البقاء ليس للأقوى، ولا للأذكى، ولكن للأسرع استجابة للتغيير».

تشارلز دارون

---

# الفصل الرابع

## أدوات التحليل الاستراتيجي

---

## الفصل الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي

أدوات التحليل الاستراتيجي هي مجموعة من الأدوات طورها الباحثون والمستشارون في مكاتب الاستشارة لتعطي صورة أوضح للمديرين عن وضعية المنظمة، ووضعية مجالات أنشطتها، وقدراتها الإستراتيجية والاختيارات الإستراتيجية الأنسب، ومن بين هذه الأدوات:

**الهدف:**

- معرفة الطالب لأهم أدوات التحليل الاستراتيجي.
- تعلم الطالب كيفية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمنظمة.
- الاطلاع على أهم المصفوفات الإستراتيجية ومحاولة تعلم كيفية إعدادها واستخدامها في التحليل الاستراتيجي.

### 1- منحنى الخبرة:

إن هذا المنحنى يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين 20-30% ، ويتحقق ذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة من خلال ستة عوامل أساسية:

- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير .

- زيادة فعالية أداء القوى العاملة ( أثر التعلم).

- تحسين العملية الإنتاجية ذاتها.

- الوصول إلى تمييط المنتج.

- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.

- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

وإذا ما أرادت المنظمة أن تستفيد من أثر منحنى الخبرة يجب عليها إتباع الإستراتيجية التي تؤدي إلى وصولها واحتفاظها بحصة كبيرة في السوق .

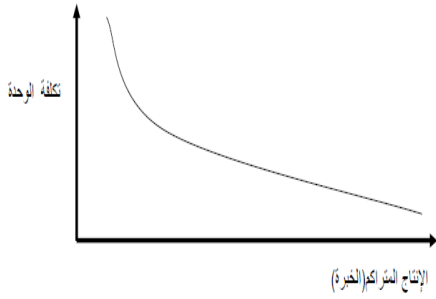
وتتجلى علاقة منحنى الخبرة بالإستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال:

- **الخبرة القوية:** تدفع بالمنظمة إلى الحصول على إنتاج ذو حجم كبير وعليها البحث عن أكبر حصص في السوق.

- **الصراع على الحصص السوقية:** يمكن تعديل تكاليف المنظمة وفق تكاليف المنافسين الأكثر قوة.

- **المنافسة في مجال الإنتاج:** فالمنظمات التي تمتلك إنتاجا تراكميا قليلا هي ذات تكاليف وحدوية جد مرتفعة، وتكون أكبر من سعر السوق مما يعرضها إلى الإقصاء من السوق، ولهذا فإن أثر منحنى الخبرة أو ما يسمى بعائق التكلفة هو حاجز للمؤسسات المنافسة.

- **إستراتيجية الإغراق:** لوضع منتج جديد في السوق ذو نمو متسارع، فإن المنظمة عليها تقبل خسائر أولية لمنتج حالي وبعد تحقق أثر الخبرة وما ينتج عنه من تكلفة منخفضة فإن المنظمة تطرح المنتج الجديد وبأسعار جد تنافسية.



- إستراتيجية السيطرة: وهذا بتخفيض السعر بالتوازي مع انخفاض التكلفة وتعتمد المنظمة في تحديد أسعار سوق قيادية، ويكون من الصعب دخول منافسين جدد إلى المجال وإقصاء المنافسين الضعفاء.

- إستراتيجية التضليل: عوضا من إبقاء السعر موازيا للتكلفة، المنظمة تحافظ على مستوى أولي للأسعار للرفع من هوامشها الربحية لزيادة استثماراتها بسرعة، ولكن لا تستطيع أن تستمر في ذلك في حالة حرب الأسعار، فبدخول منافسين جدد تقوم المنظمة بخفض أسعارها حتى تصبح موازية للتكلفة.

- إستراتيجية الاستدراك: تقضي هذه الإستراتيجية بأن تضحي المنظمة بهوامش الربح في البداية تباع بأسعار منخفضة عن أسعار المنافسين وأقل من التكلفة بغية اللحاق بالرائد في السوق، وبعد ضمان حصة سوق معتبرة تستدرك ما فاتها، وذلك بتثبيت السعر بالتوازي مع التكلفة.

- إستراتيجية التخلي: تتبعها المنظمة التي تحصل على وضعية تنافسية مقبولة فتقرر الانسحاب تدريجيا من السوق وتعظم مردودية استثمارها.

## 2- التجزئة الإستراتيجية:

### 2-1- تعريف التجزئة الاستراتيجية:

- التجزئة الاستراتيجية هي العملية التي تسمح للمنظمة بتقسيم نشاطها إلى وحدات متجانسة ومستقلة قابلة لأن تكون موضوعا لنفس الإستراتيجية.
- هي تقسيم المنظمة إلى نشاطات أو مجالات أو وحدات يسطح عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU.
- كل وحدة عمل استراتيجي تنفرد باستراتيجيات أو ببرنامج استراتيجي مخصص، علما أن المنظمة قد تتبنى استراتيجيات عديدة بحسب تعدد وحدات أعمالها الإستراتيجية.
- التجزئة الإستراتيجية: إذن، تعني حصر وجرّد جميع أنشطة المنظمة ومنتجاتها، حتى يمكن تجميعها في مجموعة جزئية متجانسة، واختيار الخيار الاستراتيجي الملائم.
- وتختلف التجزئة الإستراتيجية عن التجزئة السوقية، فالتجزئة السوقية تركز على معاينة لسوق عادة يكون متجانس، والذي يتشكل من مجموعة من الزبائن أو المشترين لاقتناء حاجاتهم



بطرق متميزة وسلوكيات مختلفة، فالتجزئة السوقية تعرف على أنها عملية تقسيم السوق الكلي إلى عدة قطاعات سوقية متجانسة، وذلك اعتمادا على أسس ومعايير معلومة ( جغرافية، جغرافية، اقتصادية...) بهدف خدمتها من خلال المزيج التسويقي المناسب ويمكن التميز بين كل من التجزئة الإستراتيجية والتجزئة السوقية كما هو مبين أسفله.

**جدول رقم (02): الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة السوقية.**

التجزئة الإستراتيجية	التجزئة التسويقية
- تهتم بأنشطة المنظمة في مجملها. - تصبو إلى تقسيم هذه الأنشطة إلى أفواج ومجموعات متجانسة والتي لها نفس الأسواق ونفس المنافسين والطموحات. - تسمح بإظهار أو كشف طموحات الحصول على نشاطات جديدة. - ضرورة التنمية أو التخلي على الأنشطة الحالية. - إثارة تغييرات على المدى المتوسط والطويل	- تهتم بقطاع معين في المنظمة. - تصبو إلى تقسيم المشترين إلى أفواج يتميزون بان لهم نفس الاحتياجات، نفس العادات، نفس سلوكيات الشراء. - تسمح بتكييف المنتجات للمستهلكين من اجل الاختيارات المفضلة، لتحديد التسويق المختلط. - تثير تغييرات على المستوى القصير أو المتوسط.

المصدر: نعمان عبد الغني، حمروش أحمد رضا، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص ص: 86-87.

**2-2- أبعاد التجزئة الإستراتيجية:**

يعد البحث الذي قدمه **D.F Abell** في مجال التجزئة الإستراتيجية سنة 1979 هو المرجع الأساسي لكيفية التجزئة، ذلك أنه وضع كيفية للعمل وحدد مجموعة من المعايير التي لا يزال الباحثون يعملون بها إلى اليوم.

يشير **Abell** إلى ضرورة تحديد الجزء الاستراتيجي بالاعتماد على ثلاثة أبعاد، حيث تساعد هذه الأبعاد الثلاثة المؤسسة من الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية: من؟ ماذا؟ كيف؟.

\* **المقصود بـ "من":** هو من يستهلك أو يستخدم أو يشتري هذا المنتج. ويشير إلى زبائن الوحدة الإستراتيجية المعنية، فيساعد المؤسسة على معرفة هؤلاء الزبائن، وعاداتهم، ودخلهم وانتظاراتهم وأذواقهم، واتجاهاتهم وميولهم، فتعرف كيف تحدد سلوكها تجاههم.

- المقصود بـ " ماذا": ماذا تعرض المؤسسة للزبائن؟ ومعناه ما محتوى المنتج الذي تعرضه؟ هل فيه وظائف معينة؟ هل عنده خصائص معينة؟.

- المقصود بـ " كيف؟": فيقصد به كيف يتم الحصول على هذا المنتج أو الخدمة؟ بمعنى آخر ما هي التكنولوجيا المستعملة وما هي الأدوات أو المواد الأولية أو حتى الموارد البشرية التي تدخل في صنع أو تقديم هذا المنتج لهؤلاء الزبائن؟.

### 2-3- مراحل التجزئة الإستراتيجية:

تتم التجزئة الإستراتيجية في أربعة مراحل وهي:

أ- حصر أنشطة المنظمة حسب الأبعاد الثلاث: أي إحصاء الأنشطة البسيطة التي تقوم بها المنظمة لكن بالاعتماد على الأبعاد الثلاثة، ومعنى هذا أن يتم وضع قائمة لمنتجات المنظمة مع مستوى كبير من التحديد.

ب- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح: التي تخص كل نشاط ثم تحديده بالأبعاد الثلاثة، وهذا يتطلب معرفة رغبات وإنتظارات الزبائن مسبقا، أي القيام بتجزئة السوق قبل التجزئة الإستراتيجية.

ج- جمع الأنشطة التي تم تحديدها بالأبعاد الثلاث: تجمع في وحدات نشاط استراتيجي بحيث تجتمع تلك التي تتشابه وتتقارب عواملها الأساسية للنجاح لتعطي وحدة واحدة وتختلف تماما عن الباقي.

د- جمع وحدات النشاط الاستراتيجي في قاعدة إستراتيجية: بعد الانتهاء من تحديد وحدات النشاط الاستراتيجي ، نبدأ في تحديد القواعد الإستراتيجية، وذلك بجمع الوحدات التي تشترك في بعض الموارد والمهارات في قاعدة واحدة، بحيث تكون كل قاعدة منفصلة ومستقلة تماما عن غيرها من القواعد.

### 3- منحى دورة حياة المنتج:

تعتبر دورة حياة المنتج عن مجموعة المراحل التي يمر بها المنتج من تقديمه للسوق إلى حين إنهاء دورة حياته واختفائه عن السوق، وتعرف دورة حياة المنتج على أنها الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه إلى حين لحظة استبعاده.

\* ولقد أصبحت دورة حياة المنتج مهمة للتحليل الاستراتيجي، حيث يلاحظ أن الإستراتيجية المختارة تختلف باختلاف وجود المنتج في دورة الحياة، وفي ما يلي موجز عن دورة حياة المنتج والاستراتيجيات المناسبة لها:

أ- **مرحلة التقديم** وتتميز بالخصائص التالية:

- المبيعات قليلة.
- التكاليف مرتفعة للمستهلك الواحد.
- بالنسبة للعوائد هناك خسارة.
- المستهلكون هم الرياديون فقط.
- المنافسة قليلة.
- \* **الهدف:** التعريف بالمنتج وتجربته.
- \* **الاستراتيجيات المناسبة:**
- المنتج: تقديم المنتج الأساسي.
- السعر: الكلفة عالية.
- التوزيع: انتقائي.
- الإعلان: تعريف أجزاء معينة من السوق والمنتج.
- ترويج المبيعات: تشجيع تجربة المنتج.
- \* **الأولويات في الأنشطة:** البحث والتطوير.

ب- **مرحلة النمو** وتتميز بالخصائص التالية:

- المبيعات تبدأ بالتزايد.
- التكاليف متوسطة للمستهلك الواحد.
- بالنسبة للعوائد تعادل لا أرباح ولا خسارة.
- المستهلكون هم أوائل المتبنون للمنتج.
- المنافسة في تزايد.
- \* **الهدف:** زيادة الحصة السوقية.



\* الاستراتيجيات المناسبة:

- المنتج: تحسين وإضافات.
- السعر: التغلغل في السوق.
- التوزيع: مكثف.
- الإعلان: تعريف كامل بالسوق وبالمنتج.
- ترويج المبيعات: الاستفادة من الطلب المتزايد.

\* الأولويات في الأنشطة: الإنتاج.

ج- مرحلة النضج وتتميز بالخصائص التالية:

- المبيعات تصل إلى أعلى مستوى.
- التكاليف منخفضة للمستهلك الواحد.
- بالنسبة للعوائد هناك أرباح.
- المستهلكون هم الغالبية العظمى.
- المنافسة تستقر ثم تزداد.
- \* الهدف: زيادة الأرباح والمحافظة على الحصة السوقية.

\* الاستراتيجيات المناسبة:

- المنتج: تنوع العلامات والأشكال.
- السعر: أسعار تنافسية.
- التوزيع: توزيع شمولي.
- الإعلان: التركيز بتمييز المنتج عن المنافسين.
- ترويج المبيعات: زيادته لتشجيع عملية الانتقال إلى المنتج الجديد.

\* الأولويات في الأنشطة: التسويق والتوزيع.

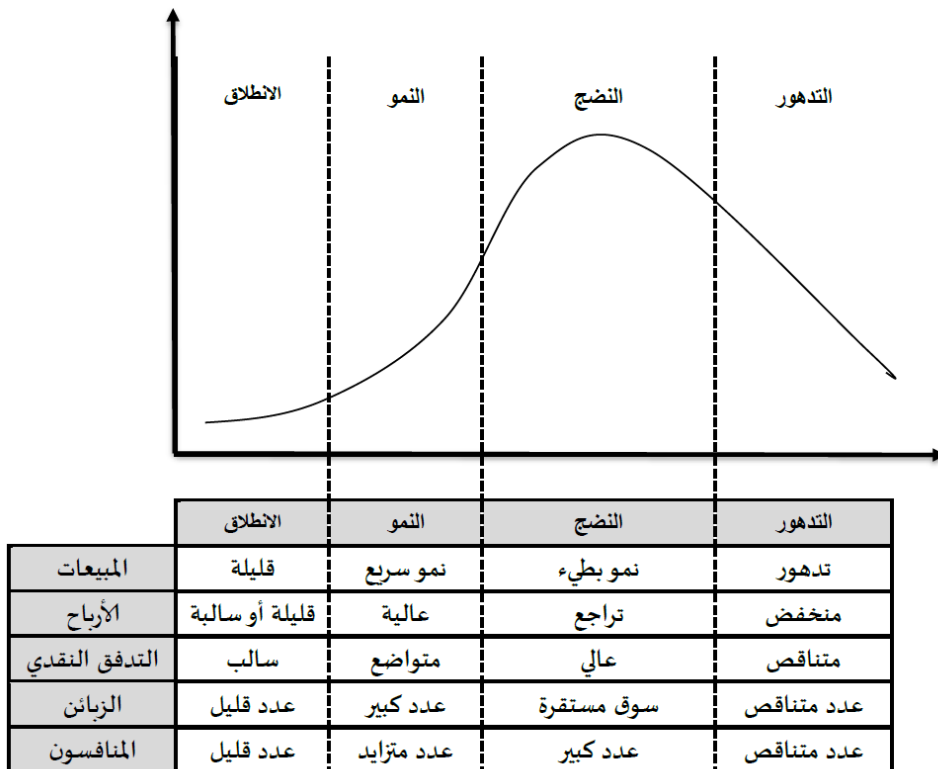
د- مرحلة الانحدار: وتتميز بالخصائص التالية:

- المبيعات تتخفص.
- التكاليف منخفضة للمستهلك الواحد.
- بالنسبة للعوائد منخفضة.



- المستهلكون هم المتأخرون فقط.
  - المنافسة تتخفف.
  - \* الهدف: تقليل النفقات والاهتمام بالجوانب المالية.
  - \* الاستراتيجيات المناسبة:
  - المنتج: التخلي عن الأصناف الضعيفة.
  - السعر: تخفيض السعر.
  - التوزيع: انتقائي والاستغناء عن المنافذ غير المربحة.
  - الإعلان: تخفيض تكاليف الإعلان.
  - ترويج المبيعات: تخفيضه إلى أدنى معدل ممكن.
  - \* الأولويات في الأنشطة: الأنشطة المالية.
- وفي الشكل الموالي تلخيص لما سبق:

الشكل رقم(05): مراحل دورة حياة المنتج.



#### 4- التحليل الاستراتيجي باستخدام المصفوفات.

- المصفوفات هي إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي ظهرت مع نهاية الستينات وتطورت خلال عقد السبعينات.
- هدفت المصفوفات إلى تمثيل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمنظمة في أشكال معينة يسهل دراستها ومعرفة اتجاهاتها.
- التحليل المصفوفي ساهم في الإعداد للقرار الاستراتيجي بشأن محفظة وحدة الأعمال.
- التحليل المصفوفي هو تكملة لاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي يعنى بالتحليل التنافسي لمجالات النشاط الإستراتيجي.
- \* مبدأ التحليل المصفوفي: يقوم على تمثيل أنشطة المنظمة في محورين بناء على تقاطع بعدي التحليل الاستراتيجي: البعد الداخلي، البعد الخارجي.
- المصفوفة هي تكميم وتمثيل لوحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة بشكل بياني بسيط يعكس توزيعها في المحفظة ومن ثم اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.
- وفي ما يلي سيتم التطرق إلى أهم المصفوفات المعروفة في التحليل الاستراتيجي منها:

#### 4-1- مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG):

##### أ- التعريف بالمصفوفة:

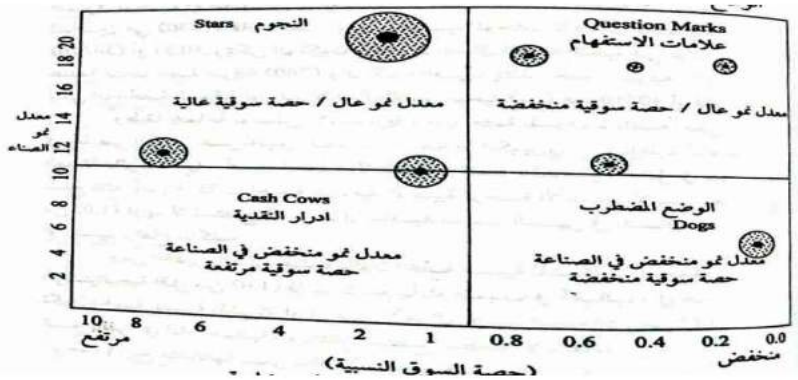
- هي أولى المصفوفات ظهورا أعدتها مجموعة بوسطن للاستشارات سنة 1968.
- تعتمد المصفوفة أساسا على أثر الخبرة كعامل أساسي لتحديد الوضعية التنافسية.
- تتوزع وحدات الأعمال الإستراتيجية على المصفوفة في شكل دوائر.
- يحدد موقع كل وحدة بالنظر إلى البعدين الداخلي والخارجي للمنظمة.
- تتكون المصفوفة من أربع خانات.

##### ب- أبعاد المصفوفة:

- **البعد الأفقي:** حصة السوق النسبية وهي النسبة بين حصة السوق لوحدة أعمال معينة وحصة السوق لأكبر منافس في هذه الصناعة، ونقطة الصفر على هذا المحور هي الواحد الصحيح.
- **البعد الراسي:** معدل نمو الصناعة ويقاس كنسبة مئوية ونقطة الصفر على هذا المحور هي (10%).



الشكل رقم (06): مصفوفة بوسطن الاستشارية



ج- المضامين الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG).

\* **المربع الأول ( النجوم):** حيث درجة النمو في النشاط عالية وحصة الشركة في السوق عالية، يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناحية ومعدل نمو متزايد في النشاط من ناحية أخرى.

- **مميزات مربع النجوم:**

- تتمتع المنتجات بدرجة عالية من القبول في السوق.
- تزداد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة.
- من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة.
- تتسم المنظمات هنا بمكانة وسمعة طيبة.

- **الاستراتيجيات الملائمة:**

يجب أن تعمل المنظمة في هذه الظروف على الحفاظ على مركزها التنافسي القوي من خلال توجيه جزء ملموس من استثماراتنا نحو تلك الوحدات، والإنفاق على البحوث والتطوير والاستمرار في الإعلان والتوسع في التوزيع ومحاولة تخفيض التكاليف وغيرها.

والاستراتيجيات الملائمة في هذه الحالة: استراتيجيات النمو والتوسع مثل التكامل الأمامي والخلفي والأفقي، اختراق السوق، تنمية المنتج، المشروعات المشتركة.

\* **المربع الثاني ( علامة الاستفهام):** حيث درجة النمو في الصناعة عالية وحصة الشركة في السوق منخفضة، يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي ضعيف للمنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس مجالها وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو، وسمي هذا



المربع بعلامات الاستفهام لأنه يقع على عاتق المنظمة اتخاذ قرار بصدد هذه الأنشطة هل تعمل على تقويتها أم تتخلى عنها؟

- مميزات مربع علامات الاستفهام:

- انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط.
- تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات.
- عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق.
- إقبال العملاء على منتجات المنافسين.
- الحاجات النقدية لهذه الأنشطة مرتفعة بينما توليدها للنقد منخفض.

- الاستراتيجيات الملائمة:

هناك ثلاث بدائل إستراتيجية: **البديل الأول** هو إتباع إستراتيجية النمو أو التركيز ويعد هذا البديل مناسب إذا كانت الشركة حديثة الدخول إلى السوق، أو إذا توفرت لديها موارد مالية إضافية أو عناصر أخرى من المدخلات لتعزيز موقع المنتجات في السوق. أما **البديل الثاني** هو المحافظة على الحصة السوقية السابقة إذا كان معدل نمو السوق غير مستقر، حيث تنتقل الشركة هنا إلى مربع الكلاب عندما يبدأ معدل نمو السوق بالانخفاض، ويشير هذا البديل إلى إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش، **البديل الثالث** هو الاستغناء عن النشاط وتوجيه موارد الشركة إلى أنشطة أخرى تتصف بحصة سوقية مرتفعة.

\* **المربع الثالث (البقرة الحلوب):** حيث الحصة السوقية عالية ودرجة نمو النشاط منخفضة، يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمنظمة من ناحية في حين يتسم معدل نمو النشاط بالانخفاض والتدهور من ناحية أخرى، والسبب من وراء هذه التسمية أن وحدات النشاط هنا تولد نقود تفيض عن حاجتها، وكثير من الوحدات التي تصنف كبقرة حلوب حالياً كانت نجوماً في الماضي، ولا بد من إدارة وحدات البقرة الحلوب بطريقة تحافظ على مركزها القوي لأطول فترة ممكنة مع السعي إلى استثمارات في مجالات أخرى.

- مميزات مربع البقرة الحلوب:

- كبر حجم التدفق النقدي واستمراره.



- يصل النشاط إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات إلى مرحلة النضج في دورة حياة المنتج.
- لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط، بل يجب أن يبقى التدفق النقدي ايجابيا.
- **الاستراتيجيات الملائمة:**

تنمية المنتج أو التنوع المركز من اجل الاستفاد من التدفق النقدي الناتج عن هذه الوحدات في تحويل علامات الاستفهام إلى نجوم، وعندما تصبح وحدات البقرة الحلوب ضعيفة يفضل إتباع إستراتيجية الانكماش، أو تخفيض الاستثمار مع البحث عن استثمارات في مجالات أخرى بإتباع إستراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط أو البحث عن الإستراتيجية المناسبة من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

\* **المربع الرابع (الكلاب):** حيث حصة الشركة في السوق منخفضة ودرجة نمو السوق منخفضة، يشير هذا المربع إلى موقف لا تحسد عليه المنظمة من موقف تنافسي ضعيف إضافة إلى انخفاض معدل النمو في السوق، أي أنها تعاني من مخاطر مزدوجة متمثلة في العمل عند مستوى منخفض من المخرجات مما يحملها المزيد من التكاليف وهي أيضا مرتبطة بالحد الأدنى للنمو في السوق.

### - مميزات مربع الكلاب:

- انخفاض المبيعات إلى اقل قدر ممكن.
- تناقص الأرباح إلى درجة وقوع خسائر.
- عدم الإقبال على المنتجات بصورة عامة.
- تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.

### - الاستراتيجيات الملائمة:

عادة ما تلجأ المنظمة في مثل هذه الظروف إلى إتباع احد أشكال الاستراتيجيات الانكماشية أو تخفيض الاستثمار، حيث أن كثيرا من الكلاب تسترد نفسها بعد تخفيضات ملموسة في الأصول والتكلفة وتتحول مرة ثانية إلى وحدات مربحة، وقد تتحول الشركة إلى مجال آخر تاركة هذا المجال برمته، وأحيانا تكون إستراتيجية التصفية وبيع الأصول أفضل لها من الاستمرار في السوق.

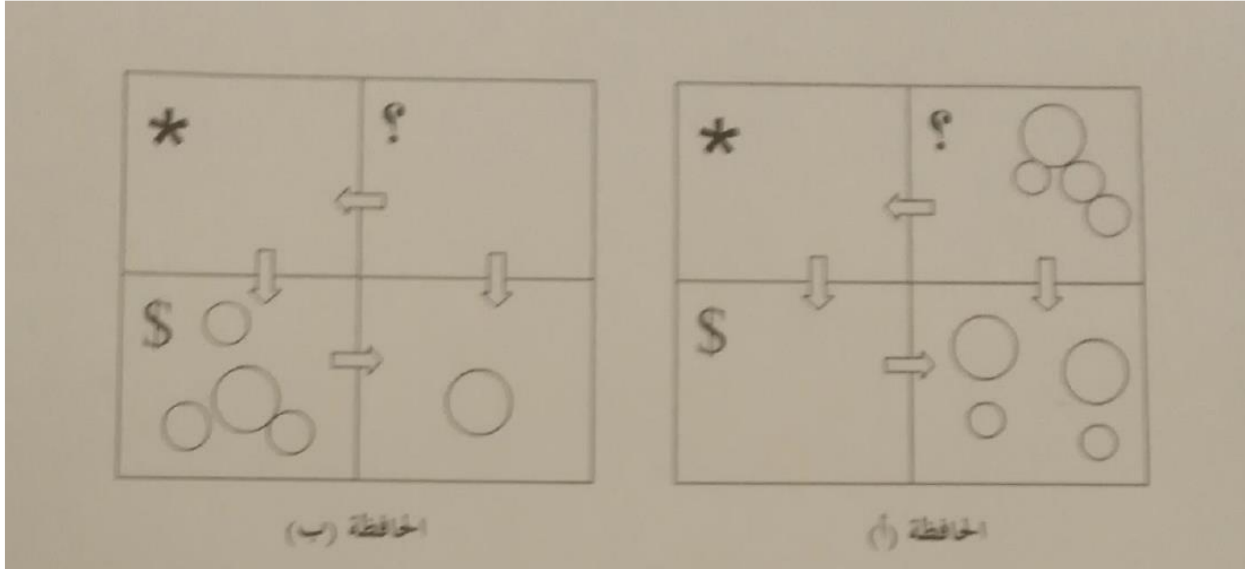


### د- توازن مصفوفة BCG

إن مواقع الأنشطة على مصفوفة BCG لها دلالتها على التوازن الاستراتيجي للشركة تنافسيا وماليا، فمن الناحية الإستراتيجية أن الشركة التي تكون أغلبية نشاطاتها في خانة واحدة، فهذا يعني أن استمرار الشركة مهدد آجلا أم عاجلا، أما ماليا فنلاحظ الحالات الثلاث توازن، عجز، فائض، وفيما يلي توضيح للحالات المختلفة لتوازن مصفوفة BCG.

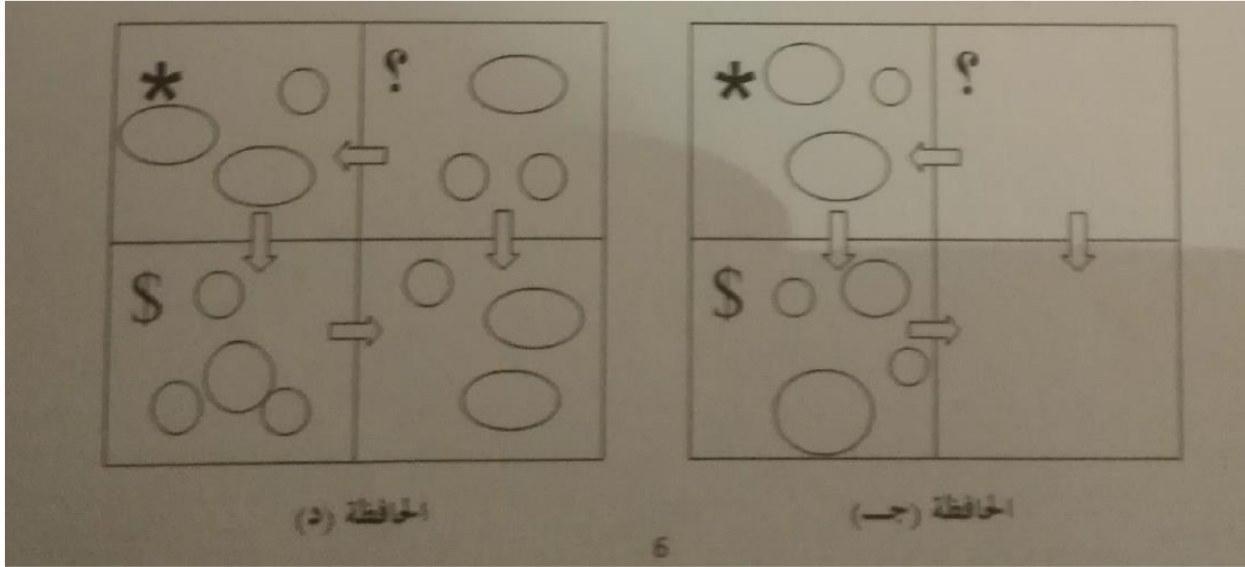
- **الحافظة (أ):** كل الأنشطة مركزة في خانة أنشطة الاستفهام والكلاب وهو ما يعني أن الشركة ستفقد في الأجل القصير الأنشطة المتواجدة في خانة الكلاب وربما جزء من أنشطة الاستفهام، وما يبقى من هذه الأخيرة سيحتاج إلى موارد تعجز الشركة عن توفيرها.

- **الحافظة (ب):** كل الأنشطة مركزة في خانة البقرة الحلوب، هذه الوضعية تجعل الشركة في الأجل القصير في راحة مالية على اعتبار أن كل أنشطتها تدر فوائض، غير أن هذا الوضع لن يدوم إذ في الأجل المتوسط والطويل تتجه هذه الأنشطة حسب منطق دورة حياة المنتج نحو خانة الكلاب وهو ما يجعل الشركة في وضع اللاتوازن ماليا واستراتيجيا.



- **الحافظة (ج):** تبدو كل أنشطة المنظمة في الحالتين المفضلتين في المصفوفة، فعلا هذه الوضعية تبقى الشركة في وضع جد مريح إلى غاية الأمد المتوسط، غير أن غياب أنشطة علامة الاستفهام يعبر عن انعدام البديل بالنسبة للشركة في الأمد البعيد، يصادف هذه الحالة في الصناعات التي بلغت مرحلة النضج حيث تتعدم الإبداعات وعمليات تطعيم حافظات الشركة بمنتجات جديدة في نفس الصناعة.

- الحافظة (د): تعبر عن وضعية التوازن المالي والاستراتيجي لان عملية تجديد الحافظة مستمرة والتدفقات المالية الايجابية تغطي السالبة إن لم تعد فائضا.



#### 4-2- مصفوفة ماكنزي Mckinsy:

طورت هذه المصفوفة في السبعينات من طرف مجموعة ماكينزي للاستشارات الأمريكية مع شركة جنرال إلكتريك.  
أ- التعريف بالمصفوفة:

هي طريقة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، فهي تدمج متغيرات تقييم نوعية للشركة والتي تسمح لنا بتكوين نظرة حقيقية للأنشطة.  
ب- أبعاد المصفوفة:

**البعد الأول: جاذبية الصناعة:** تتحدد درجة جاذبية الصناعة بفعل العناصر التالية على سبيل المثال لا الحصر:

- حجم السوق.
- درجة الموسمية في النشاط.
- درجة شدة وتركيز المنافسة.
- درجة استخدام الطاقة المتاحة.
- درجة التمايز التكنولوجي.



حيث يتم تحديد درجة جاذبية الصناعة لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية على ثلاث مستويات منخفض، متوسط، مرتفع.

**البعد الثاني: قوة النشاط (الوضعية التنافسية):** إن قوة النشاط محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر مثل:

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق.
  - درجة الموسمية في منتجات النشاط.
  - درجة ما تتمتع به المنظمة من مزايا تنافسية.
  - درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة.
  - المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.
- إن كل عنصر من هذه العناصر يتم تحديد درجة أهميته النسبية بالنسبة للنشاط وتقوم الإدارة العليا أو الوسطى بإعطاء كل عنصر درجة تمثل أهميته النسبية.

الشكل رقم (07): مصفوفة ماكنزي Mckinsey

	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
قوية	A	A	B
متوسطة	A	B	C
ضعيفة	B	C	C
	الوضعية التنافسية	جاذبية الصناعة	

ج-المضامين الإستراتيجية لمصفوفة Mckinsy.

يمكن تلخيص المضامين الإستراتيجية لهذه المصفوفة بالجدول التالي:

جدول رقم (03): المضامين الإستراتيجية لمصفوفة Mckinsy

<p>جاذبية الصناعة مرتفعة ١</p> <p>قوة النشاط مرتفعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>النمو</li> <li>السيطرة في السوق</li> <li>تعظيم الاستثمار</li> </ul>	<p>جاذبية الصناعة متوسطة</p> <p>١ قوة النشاط مرتفعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد قطاعات النمو</li> <li>الاستثمار بقوة</li> <li>الاحتفاظ بالموقع</li> </ul>	<p>جاذبية الصناعة منخفضة</p> <p>١ قوة النشاط مرتفعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الاحتفاظ بالموقف الكلي</li> <li>البحث عن تدفق نقدي</li> <li>الاستثمار في ظل مستوى معين</li> </ul>
<p>جاذبية الصناعة مرتفعة ١</p> <p>قوة النشاط متوسطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم إمكانيات تحقيق موقع قيادي من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات</li> <li>تحديد جوانب الضعف</li> <li>بناء جوانب قوة</li> </ul>	<p>جاذبية الصناعة متوسطة ١</p> <p>قوة النشاط متوسطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد قطاعات النمو</li> <li>التخصص</li> <li>الاستثمار اختيارياً</li> </ul>	<p>جاذبية الصناعة منخفضة</p> <p>١ قوة النشاط متوسطة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الاستغناء عن خطوط الإنتاج</li> <li>تدنية الاستثمار</li> <li>الاستبعاد</li> </ul>
<p>جاذبية الصناعة مرتفعة ١</p> <p>قوة النشاط منخفضة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التخصص</li> <li>البحث عن قطاعات أخرى في السوق</li> <li>الاستحواذ</li> </ul>	<p>جاذبية الصناعة متوسطة ١</p> <p>قوة النشاط منخفضة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التخصص</li> <li>البحث عن قطاعات أخرى في السوق</li> <li>أخذ الخروج بالحسبان</li> </ul>	<p>جاذبية الصناعة منخفضة</p> <p>١ قوة النشاط منخفضة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الخروج من السوق والاستبعاد</li> </ul>

#### 3-4- نموذج Arthur D. Little (A.D.L)

إن طريقة أو نموذج A.D.L، أنجز أو أعد من قبل مكتب أمريكي مُنافس ل BCG، وله نقاط مشتركة مع هذا النموذج. وعليه فهو يتقاسم معه الانشغال لتقسيم حافظة الأوراق إلى مجالات أنشطة استراتيجية، ومعرفة الوضعية التنافسية للنشاط وتقدير الانعكاسات المالية للوضعية الموجودة أو المتحصل عليها. هذا النموذج يتصور أشعة (أو أبعاد) للتنافسية مختلفة عن ما هو عليه في نموذج B.C.G. فهو يقترح دراسة:

- درجة نضج النشاط،

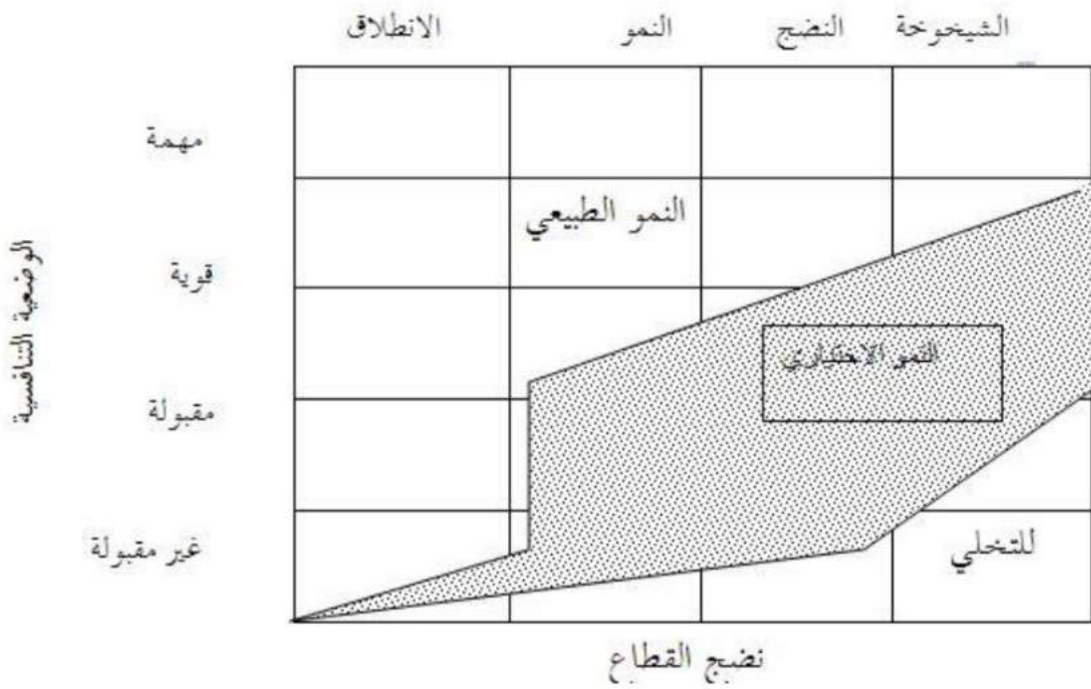
- الوضعية التنافسية للمؤسسة على مستوى مجال النشاط.

إن هذا النموذج يختلف عن طريقة B.C.G في اختيار المعايير التي يمكن تبنيها من أجل تقدير الوضعية التنافسية (أملا بأن النصيب في السوق لوحده لا يعطينا كل المعلومات حول الوضعية التنافسية). فجاذبية القطاع تقدر انطلاقا من نضجه (فالقطاع على غرار المنتج، يمر أيضا عبر أربع مراحل: الانطلاق، النمو، النضج، التراجع).

إن طريقة A.D.L وضعت من أجل تقدير الوضعية التنافسية، فالأمر يتعلق بدراسة النصيب النسبي في السوق، وكذلك نقاط القوى ونقاط الضعف للمؤسسة فيما يخص الإنتاج، التسويق، التموين والتوزيع. فكل معيار (برامينز) سيعطي تنقيط تبعا للوضعية التنافسية، وعليه فهذه الأخيرة تكون محددة على سلم يتراوح من واحد إلى خمسة حاملا الملاحظات التالية: مهيمنة، قوية، مقبولة، غير مقبولة وهامشية. فنضج النشاط يكون بنفس الطريقة متوقع حسب مرحلته (الانطلاق، النمو، النضج، التراجع).

فبتقاطع هذين البعدين، يستخرج منهما مصفوفة ذات الأبعاد (4x5) والتي تعتبر نسبيا أكثر غناء من مصفوفة B.C.G، إلا أنها تعتبر بصفة محسوسة أكثر صعوبة لترجمتها أو تفسيرها، كما هو موضح على الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): مصفوفة A.D.L.



وعليه يمكن التمييز بين ثلاث حالات وهي:

#### أ- التنمية الطبيعية:

والتي تفترض إلتزام لكل الموارد الضرورية لمتابعة التنمية، والموافقة للأنشطة أين تكون المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة. إلا أنها تدمج أيضا مجموعة الأجزاء المستقبلية (في مرحلة الانطلاق).

#### ب- التنمية الاختيارية:

فبافتراضنا لها، فالتنمية الاختيارية للنشاطات ذات الوضعية التنافسية المتوسطة، وحتى الضعيفة، فالهدف هو الوصول إلى أحسن وضعية وبالتالي أحسن مردودية.

#### ج- التخلي:

إن عملية التخلي تصبح مفضلة بالنسبة للأنشطة ذات المردودية القليلة أين تكون الوضعية التنافسية للمؤسسة ضعيفة.

#### 4-4- حدود ومجالات تطبيق النماذج السابقة:

إن عملية تحديد حدود ومجالات استخدام هذه النماذج، تكمن في الوظائف التي تقوم عليها. فمن خلال ما تقدم أعلاه، يبدو بأن هذه النماذج لها وظائف عملية، هيكلية، ظرفية



وإيديولوجية، ولمعرفة هذه الحدود، من الممكن معرفة المزايا والعيوب لهذه النماذج الثلاثة، وعلى ضوء ذلك تحديد المجال الأمثل لتطبيق كل واحد منها.

### 4-4-1- بالنسبة لنموذج BCG.

باعتبار أن هذا النموذج يعطي الأولوية للنصيب النسبي في السوق ومعدل نمو النشاط، فهو يمثل الاختيار الأكثر عملي بالنسبة للفترة التي ظهر فيها (وهي فترة السبعينات) مع بعض النماذج الأخرى كنموذج Mc Kinsey وADL الذين تطرقنا إليهما، فتحديد معدل النمو للنشاط وحساب نصيب المؤسسة في السوق تجاه المنافسين الآخرين، يشكلان عمليات بسيطة، وفي متناول جل المؤسسات التي اتبعت إستراتيجية التنويع.

إن هذا النموذج يمتاز بطابعه الميكانيكي، فأثر التجربة يلعب دورا كاملا لو "كانت التكلفة تشكل الامتياز التنافسي الوحيد". هذا الطابع لا يمكن تطبيقه على النشاطات الفنية أو الخاصة بالموضة أو الابتكارات الجديدة أين يكون أثر الخبرة ضعيف. وكذلك أيضا في حالة كون حكم المستهلكين مدعم بمعايير أخرى غير التكاليف، كالنوعية، الصورة، التكنولوجيا والخدمة. وكمثال على ذلك شركة Rank- Xerox، فرغم انفرادها بإنتاج آلات السحب في العالم، فقد شن عليها الهجوم من طرف مؤسسات يابانية ذات الحجم الصغير التي استخدمت الحبر المسحوق (Tonner) والتي انطلقت من العدم.

وعليه فالفرضية التي انطلق منها نموذج (BCG) يمكن اعتبارها كحاجز أمام الرؤية الديناميكية، وبالتالي فهذا النموذج لا يمكن تطبيقه على كل الحالات. وعليه فإن مجال تطبيقه في الأساس يقتصر على النشاطات الناضجة، وعلى الابتكارات التكنولوجية الضعيفة، مع منتجات معيارية. أي يمكن تطبيقه بالنسبة لإستراتيجية الأحجام.

### 4-4-2- بالنسبة لنموذج Mc Kinsey:

إن هذا النموذج يستخدم طريقة التقييم للوضعية التنافسية كـ ADL حيث يقوم هذا الأخير على أساس عمر المنتج والذي يمكن أن يكون قابل للزوال أو للتحسين وبالتالي يمكن التركيز على هذا الجانب بدلا من منحى الخبرة، وعليه يمكن القول بأن هذا النموذج قد ركز على النوعية والتكنولوجيا، فهو يقدم نفس الامتيازات (العالمية والحقيقية) ونفس الحدود (التجريبية).



فهذا النموذج يُدخل أو يأخذ بعين الاعتبار مفهوم التكامل أي يمكن تطبيقه على المؤسسات التي لها نشاطات عديدة مرتبطة بمفهوم التعاون أو التآزر، ويعتبر من جهة أخرى أقل تناقض مع ما هو عليه بالنسبة لحقبة الأوراق، والتي تفترض نشاطات متجانسة ومستقلة. وبهذا الصدد فإن نموذج Mc Kinsey يختلف جذريا عن كل من النموذجين "BCG،ADL" وليس بالنموذج الحقيقي لحافظة الأوراق. ففلسفته يمكن التعبير عنها بـ: " لا تعملوا ما عملوه منافسيكم، استخدموا مزاياكم التنافسية حتى يمكنكم الاختلاف ".

### 4-4-3- بالنسبة لنموذج ADL

على العكس لما هو عليه نموذج BCG، فإن نموذج A.D.L يقيّم الوضعية التنافسية للمؤسسة بطريقة نوعية. فإجابة عن النقد السابق، فهو يفترض بأن المنافسة لا تبنى فقط على التكاليف والأسعار، ولكن على القوة النسبية للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها. فاختيار دورة الحياة كمقياس لقطاع يدخل بعد أساسي (وهو تجديد الأنشطة) في تحليل حافظة الأوراق. فهو متغير أكثر نجاعة بالنسبة لمعدل النمو الفوري (instantané)، والذي من الممكن أن يعرف تغيرات ظرفية مهمة وأكثر ديناميكية على أساس أننا لا ننظر فقط للماضي والحاضر الذي يقوم بمقارنة خصائص مالية، هياكل تنافسية ووسائل تطبيق (action) إستراتيجية خاصة، فهو الوحيد الذي يسمح بالأخذ في الحسبان الديناميكية التنافسية.

إن هذا النموذج يقترح قائمة للعوامل الهامة للنجاح، إلا أن الأفراد هم الذين يحددون لكل نشاط العوامل التي، حسب رأيهم، تكون مصدر النجاح، والذين فيما بعد يقومون بترجيحها عن طريق الإختيار والترجيح)، وذلك بإدخال الموضوعية في التحليل وأبعاد الصرامة العلمية. فعن طريق مرونته وتكيفه، فإن هذا النموذج يبقى بالتالي الوسيلة الأفضل لتحليل محفظة أوراق المؤسسات الأكثر تنوع، وبالأخص منها تلك التي تنتهج نهج التنوع غير المترابط (غير المركز) الذي يسيّر مصالح موزعة في شركات وقطاعات مختلفة (disparates).

#### 4-5- مصفوفة المنتج/ السوق ( مصفوفة النمو Ansoff )

قدم Igor Ansoff مصفوفة للتحليل الاستراتيجي للسوق والمنتجات وأخذت تسمية ( مصفوفة النمو Ansoff )، حيث يرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المنظمات الاستراتيجية المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقا لحرف (Z)، والاستراتيجيات هي:

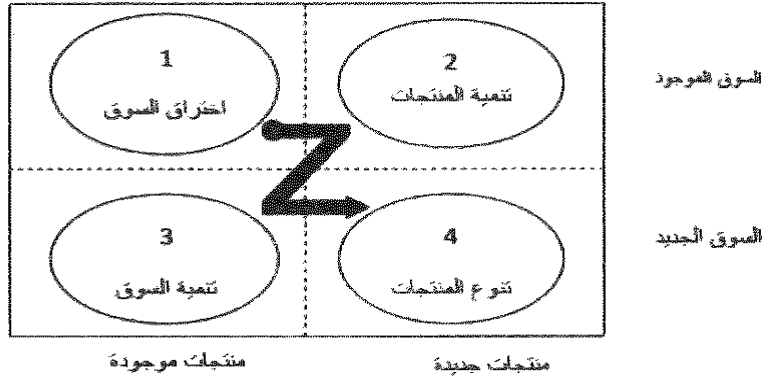
- إستراتيجية اختراق السوق: تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المنظمة، كون السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح فيه نظرا لكبر قاعدة الزبائن، وهذا يعود لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم (1).

- إستراتيجية تنمية المنتجات: وتهدف للرفع من حصة المنظمة في السوق عبر البحث عن سوق جديد لتصريف سلعها وخدماتها الموجودة، ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية أخرى جديدة، وتمثل هذه الحالة في المصفوفة بالخانة رقم (2).

- إستراتيجية تنمية السوق: تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذي قاعدة الزبائن قوية وواسعة تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الإستراتيجية تتطلب قدرا من تطوير المنتجات وتنميتها أو بإمكان المنظمة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من طرف منظمات أخرى لفائدتها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم (3).

- إستراتيجية تنويع المنتجات: تقوم المنظمة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديدة، وتعد بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، او ليس للمنظمة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق واحتياجات الزبائن وتوجهاتهم، ولذلك يطلق عليها البعض بإستراتيجية الانتحار، تمثل الحالة في مصفوفة النمو الخانة رقم (4).

الشكل رقم (09): مصفوفة النمو Ansoff



المصدر: يونس عواد وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2016، ص: 272.

4-6- أسلوب تحليل الفجوة:

نقصد بهذا الأسلوب عبارة عن مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمنظمة أو نشاطاتها (منتجات، أسواق) بالأداء المخطط لها (الأهداف)، وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فإنه لا يمكن للمنظمة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة.

ولا يمكن للإدارة أن تخطو هذه الخطوة (القضاء على الفجوة) قبل أن تتأكد من توفر أربعة شروط أساسية:

- من الضروري أن يكون للمنظمة دافع قوي للقضاء على الفجوة، فالمنظمة لا يمكن أن تحقق كل أهدافها، فهناك بعض الأهداف التي تتغاضى عنها المنظمة لعدم أهميتها.
- التأكد والتحقق من الفارق بين الأداء الحالي والمخطط له على أن يكون الفارق كبيرا ومؤثرا على أداء المنظمة بشكل كبير جدا، أي التأكد من أن الفجوة الحقيقية واضحة وتستحق إجراء التغيير على إستراتيجية المنظمة.
- لا بد من التأكد من أن هذه الفجوة تستحق الاهتمام، أما إذا كانت الفجوة متعلقة بجانب غير مؤثر على أداء المنظمة، فهذا يؤكد أنها لا تستحق الاهتمام والتغيير في الإستراتيجية كلها.
- ضرورة أن تؤمن الإدارة بقدرتها الحقيقية في القضاء على الفجوة.
- ويمكن استخدام مجموعة من الإجراءات للتعامل مع الفجوة الإستراتيجية منها:
- إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.



- دراسة إمكانية الاستمرار بالاستراتيجية الحالية والبحث في سبل معالجة مشكلات الفاعلية التشغيلية (إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة...).
- إمكانية التوسع بإدخال منتجات جديدة أو وحدات أعمال جديدة.
- دراسة إمكانية دخول أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة.
- العمل على التخلص من المنتجات أو وحدات الأعمال ذات الأداء الضعيف.

---

# الفصل الخامس

## الخيارات الإستراتيجية للمنظمة

---

## الفصل الخامس: الخيارات الإستراتيجية للمنظمة.

### الهدف:

- بعد معرفة الطالب لأهم أدوات التحليل الاستراتيجي لابد أن يتعرف على أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمات.
- معرفة اهم محددات الاختيار الاستراتيجي.
- معرفة الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة ككل.
- الخيارات الإستراتيجية لوحدة الأعمال.
- الاستراتيجيات الوظيفية.

## 1- مفهوم الاختيار الاستراتيجي:

إن الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المختارة والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة.

## 2- أهم العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي:

من بين أهم العوامل المؤثرة في اختيار البديل الاستراتيجي ما يلي:

- **الأهداف:** ينبغي عند اختيار البديل الاستراتيجي النظر إلى إمكانية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، سواء أكانت تلك الأهداف خاصة أو عامة، قصيرة أو طويلة المدى.
- **العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات:** لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الاستراتيجي ما لم تأخذ بحسبانها نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية وبيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها واتخاذ البديل الاستراتيجي الذي يكفل بتحجيم وتقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة.
- **العوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف:** لا تكفي المنظمة بتحليل العوامل الخارجية المحيطة بها، بل تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المنظمة الداخلي عبر أنشطتها الرئيسية المتمثلة بالتسويق والإنتاج والتمويل والأفراد وتحليل نقاط القوة والضعف في تلك الأنشطة لما لها من تأثير مباشر عند وضع البدائل الإستراتيجية.
- **العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة:** إن اختيار البديل الاستراتيجي مرتبط بفلسفة المنظمة ونمط الإدارة وهيكلها التنظيمي، العوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات وميول الأفراد العاملين.
- **تمسك المنظمة بالاستراتيجيات السابقة أو الحالية:** عادة ما تتمسك المنظمات أو الأفراد بالاستراتيجيات التي تبنتها وتفخر بها إذا حققت نجاحات أو محاولتها خلق المبررات في حالة الفشل دون الاعتراف الصريح بخطأ تلك الإستراتيجية.
- **اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة:** تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في عملية اختيار الإستراتيجية من خلال ما تتمتع به من قوة ونفوذ وقدرة على إقناع الأفراد العاملين في الإدارات الوسطى.



- معيار المخاطرة: هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة والربح الذي يمكن تحقيقه.
  - عامل الوقت والاختيار الاستراتيجي: يعتمد نجاح قرار الاختيار الاستراتيجي في المنظمة عند طرح منتجاتها على معرفة الوقت الملائم لاستعداد السوق في تقبل المنتجات.
  - موارد المنظمة: كلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فإنها تكون قادرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل: موارد مالية، مادية، بشرية.
  - أولاً: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.
- وتتضمن الاستراتيجيات التالية:

### 1- استراتيجيات الاستقرار والثبات:

تقوم هذه الإستراتيجية على فلسفة عدم إحداث تغييرات جذرية في أهداف وخطط المنظمة الحالية، وتطبق في البيئة التي تتصف بطابع الاستقرار النسبي وعدم وجود مخاطر او تهديدات كبيرة، ومن أنواع استراتيجيات الاستقرار ما يلي:

1-1 إستراتيجية عد التغيير: حيث تستمر المنظمة بانتهاج نفس المسار الذي كانت تنتهجه إلا إذا وجدت حاجة لإجراء بعض التعديلات في الأهداف، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدم التغيير في البيئة الداخلية والخارجية.

1-2 إستراتيجية الربح أو الحصاد: تعتمد هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، والهدف الأساس من هذه الإستراتيجية هو الحصول على الأموال للمنظمة لمواجهة ظروف مؤقتة تمر بها المنظمة، غير أن الاستمرار بإتباع هذه الإستراتيجية لفترة طويلة قد يقود المنظمة إلى الإفلاس، وفي هذه الإستراتيجية يتم تخفيض مصاريف البحث والصيانة والدعاية والإعلان الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح على المدى القصير.

1-3 إستراتيجية التريث: وفيها يتم تخفيض الأهداف من مستوى النمو السريع إلى مستوى النمو بمعدل ثابت، حتى تركز المنظمة نشاطها على تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تحتاج المنظمة إلى فترة استرداد الأنفاس، وذلك عندما يتسبب إضافة قطاعات جديدة عن طريق الشراء أو النمو الداخلي إلى إرهاق الإدارة وعدم كفاية مواردها، وتعتبر هذه الإستراتيجية مؤقتة وتهدف إلى إعادة ترتيب الأحوال الداخلية للمنظمة.



**1-4- إستراتيجية الحيطه والحذر:** وتلجا المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عند ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمنظمة تعوق استمرارها في إتباع إستراتيجية النمو السريع، ومن العوامل الخارجية المؤثرة صدور تعليمات حكومية جديدة، أو دخول منافس قوي أو حدوث تغييرات سياسية واقتصادية غير متوقعة، وتفضل المنظمة الحركة ولكن ببطء مع الحذر والحيطة من تأثير هذه العوامل على أدائها.

**\* مبررات تبني المنظمة لاستراتيجيات الاستقرار:**

- تمكن المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في مجال الأعمال الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي في الصناعة.
- وجود تصور لدى الإدارة العليا بان الكلف الإضافية للأعمال الجديدة هي أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية.
- قناعة أصحاب المنظمات بنسب أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.
- عدم قدرة المنظمات على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها.
- عندما تكون المنظمة في مرحلة الشيخوخة فاتجاهات الأداء تصبح غير مرغوبة سواء للمنظمة أو احد أنشطتها.
- توخي المخاطر الناجمة بسبب التوسع في أنشطة أعمال المنظمة، أي يعتقد المدراء أن النمو والتوسع يزيد من درجة المخاطرة.

**3- استراتيجيات النمو:**

تعتمد المنظمة هذه الإستراتيجية بوصفها خيارا اتجاها تحقيق أهداف جديدة اعلي من مستوى أهدافها السابقة، وفي ظل هذه الإستراتيجية تقدم المنظمة منتجات جديدة أو تدخل أسواق جديدة، كما أن بيئة المنظمات التي تتبنى هذا الخيار تكون بيئة حركية متغيرة متجهة للنمو من خلال الفرص التي تطرحها. ومن بين أهم أنواع استراتيجيات النمو ما يلي:

**3-1- إستراتيجية التكامل العمودي :** تستخدم المنظمة هذه الإستراتيجية عندما ترغب في الدخول في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها التي كانت تعتمد فيها على منظمات اخرى مستقلة، وقد يكون التكامل العمودي إما تكامل أمامي أو خلفي.



أ- إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي: ويقصد بهذه الإستراتيجية امتلاك أو زيادة الرقابة على أنشطة ووسائل ومنافذ توزيع مخرجات المنظمة (سلع- خدمات) والتعامل المباشر مع عملائها، مثال على ذلك قيام شركة البترول بفتح محطات توزيع مملوكة لها والبيع مباشرة للمستهلكين، أو قيام مصنع الغزل والنسيج بفتح معارض خاصة به لبيع منتجاته من الأقمشة. ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في حالات عدة منها:

- عندما يكون الموزعون الحاليون للمنظمة ذوي تكلفة عالية أو لا يمكن الاعتماد عليهم أو غير قادرين على تلبية الاحتياجات التوزيعية للمنظمة.

- عندما يصعب على المنظمة التي تنتهج إستراتيجية التكامل الأمامي الحصول على موزعين جدد يتمتعون بقدرات وإمكانات جيدة يستطيعون من خلالها توفير مزايا تنافسية للمنظمة.

- عندما تمتلك المنظمة الموارد البشرية والمالية والإدارية المطلوبة لإدارة وتشغيل الأعمال والأنشطة المتعلقة بتوزيع منتجاتها بنفسها.

- عندما يحصل الموزعون وتجار التجزئة الحاليون على هامش ربح عالي يدفع المنظمة المنتجة بتوزيع منتجاتها بنفسها.

ب- إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي: وهو التحرك نحو المجهزين والمواد الأولية، فإستراتيجية التكامل العمودي الخلفي هي إستراتيجية البحث عن الملكية والسيطرة على تجهيزها أي (سيطرة المنظمة وامتلاكها لأنشطة ووسائل توريد احتياجاتها) ومن الأمثلة على ذلك قيام مصنع الغزل والنسيج بامتلاك مزارع خاصة به لزراعة القطن بدلا من شرائه. ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- عندما تكون تكلفة الموردين الحاليين عالية ولا يمكن الاعتماد عليهم، أو عاجزين عن توفير احتياجات المنظمة من قطع الغيار والمواد الخام.

- عندما تمتلك المنظمة رأس المال والموارد البشرية الكافية لإدارة أعمال جديدة لتوريد الموارد الخام الخاصة بها.

- عندما يحصل الموردون الحاليون على هامش ربح عال يغري المنظمة الحالية بالاستثمار في مجال توفير احتياجاتها من المواد الخام وقطع الغيار بنفسها دون اللجوء إلى الموردين.

- عندما تحتاج المنظمة الحصول على الموارد اللازمة على وجه السرعة.

### 3-2- إستراتيجية التكامل الأفقي:

وهو تحرك جانبي في الأعمال ذات علاقة وثيقة مثل بيع المنتجات العرضية، ويشير التكامل الأفقي إلى إستراتيجية البحث عن الملكية او السيطرة المتزايدة على منافسي المنظمة. ومن المبررات التي تدعو المنظمات لإتباع هذه الإستراتيجية:

- زيادة الحصة السوقية.

- زيادة إيرادات المنظمة على المدى الطويل.

- تعزيز وتطوير العلاقات مع الموردين والزبائن.

- عندما تحاول المنظمة تخفيض تكاليفها وتحقيق اقتصاديات الحجم.

- تسمح هذه الإستراتيجية بزيادة قنوات التوزيع.

وتأخذ إستراتيجية التكامل الأفقي عدة أشكال:

أ- الاندماج: وهو ضم شركتين أو أكثر حيث يتم استبدال الأسهم الخاصة بكل من الشركتين المندمجتين باسم موحدة للشركة الجديدة، ويتم الاندماج في العادة بين شركات متماثلة في الحجم وبشكل ودي وتحمل الشركة عادة اسما مشتقا من أسماء الشركات المندمجة.

ب- التملك: وهو شراء شركة واحتواؤها بالكامل كقسم أو كشركة تابعة للشركة المشترية، ويحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة في الحجم وقد يتم التملك بطريقة ودية او غير ودية ويتشابه الشراء الودي مع الاندماج أما غير الودي ( السيطرة أو الامتلاك القصري).

### 3-3- إستراتيجية التنوع:

حيث تعتمد المنظمة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات ومن بين أسباب تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

- تنوع المخاطر.

- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.



- البعد عن احتكار صناعة معينة.
- تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالمنفعة على المنظمة.
- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة.
- وهناك نوعان لإستراتيجية التنوع هما:
  - أ- إستراتيجية التنوع المترابط: وتعتمد هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات جديدة ترتبط بأعمال المنظمة، حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة او المستهلكين أو الإنتاج. مثل مصنع صابون غسيل الملابس ينتج صابونا للأجسام او مصنع عطر رجال يصنع عطرا للنساء، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:
    - عندما تنافس المنظمة في صناعة نموها بطيء.
    - عندما يساهم إضافة منتجات جديدة لها علاقة بالمنتجات الحالية في تعزيز المنتجات الحالية بشكل فعال.
    - عندما يمكن بيع المنتجات الجديدة ذات العلاقة بالمنتجات الحالية بسعر تنافسي عالي.
    - عندما يمكن بيع المنتجات الجديدة ذات العلاقة بالمنتجات الحالية في موسم آخر مختلف عن موسم بيع المنتجات القائمة.
    - عندما تكون المنتجات الحالية للشركة قد وصلت إلى مرحلة الهبوط في دورة حياة المنتج.
  - ب- إستراتيجية التنوع غير المترابط: يحدث عندما تطور المنظمة منتجات جديدة غير مقاربة لمنتجاتها الحالية، ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:
    - عندما تعاني الصناعة الأساسية التي تنتمي إليها المنظمة من هبوط في مستويات المبيعات والأسعار.
    - عندما تمتلك المنظمة رأس المال المطلوب والخبرات والقدرات الإدارية المطلوبة للمنافسة بشكل ناجح.
    - عندما تمتلك المنظمة الفرصة لشراء أعمال ليس لها علاقة بالمنتجات الحالية لكنها تمثل فرصة استثمارية جذابة.
    - عندما يتشبع السوق بالمنتجات الحالية للشركة.

### 4- الاستراتيجيات الانكماشية:

تلجأ المنظمات إلى إستراتيجية الانكماش عندما تواجه أزمات طارئة تأمل تجاوزها والبقاء في الاسواق، وذلك من خلال تقليص بعض الأنشطة أثناء أوقات الأزمة. وتتشكل إستراتيجية الانكماش عبر أربعة استراتيجيات فرعية هي:

**4-1- إستراتيجية إعادة التأهيل ( الالتفاف):** تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات ( الكفاءة التشغيلية) عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من مشكلات بسيطة لم تتفاقم بعد، ويستند تطوير الكفاءة التشغيلية في المنظمة على مرحلتين.

- **المرحلة الأولى:** الانكماش من اجل تخفيض حجم التكاليف وتشمل هذه المرحلة عادة تخفيض عدد العاملين وتخفيض التكاليف.

- **المرحلة الثانية:** مرحلة الدمج والتي تتعلق بتنفيذ البرامج الكفيلة بالمحافظة على استقرار المنظمة بصورتها الجديدة.

**4-2- إستراتيجية البيع أو التجريد:** ووفقا لهذه الإستراتيجية فان المنظمة تقوم باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال التي تقوم بها وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فعالية أداء إحدى وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمنظمة، فهذه الإستراتيجية هي إستراتيجية إلغاء جزء من أعمال المنظمة، عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جدا، بحيث لا تستطيع أن تنافس فيه، أو أن هذا الجزء لا يحقق الأرباح المتوقعة.

**4-3- إستراتيجية المنظمة الأسيرة:** قد تقرر الإدارة العليا أن تجعل نفسها أسيرة لدى احد اكبر زبائن المنظمة لضمان استمرار وجودها لا سيما عندما تكون الصناعة ذات جاذبية ضعيفة، فضلا عن معاناتها الناجمة عن بعض المشكلات كانهخفاض المبيعات أو زيادة الخسائر، بمعنى أن إستراتيجية المنظمة الأسيرة هو أن تقوم المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد من اجل تخفيض التكاليف.

**4-4- إستراتيجية التصفية:** وهي إستراتيجية البديل الأخير، عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس وهو من الخيارات الصعبة في ظروف حرجة.

## ثانيا: الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال:

يقصد بإستراتيجية الأعمال هي إستراتيجية مصممة لخلق ميزة تنافسية في جميع ميادين الأعمال، ومن ثم السعي للمحافظة عليها.

### 1- الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال وفق نموذج بورتر

يرى بورتر ان المنظمات تستطيع ممارسة ثلاث استراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال وهي:

#### 1-1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها وذلك من اجل بيع منتجاتها بسعر منخفض، ولتتمكن من تخفيض التكلفة يمكن إتباع الأساليب التالية:

- رفع مستوى الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم.
  - تقليل أو إلغاء الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.
  - تقليص النفقات الموجهة للبحث والتطوير.
  - حسن اختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل.
- لا شك أن لإستراتيجية قيادة التكلفة الكثير من الفوائد بالنسبة للمنظمة غير أن لهذه الإستراتيجية بعض الحدود والنقائص منها:

- قد تؤدي هذه الإستراتيجية إلى الدخول فيما يعرف بحرب الأسعار، أي عندما توم المنظمة بتخفيض سعرها فإنها تفرض على منافستها أن ترد الفعل حتى تحافظ على تنافسيتها، وحرب الأسعار محطمة لقيمة القطاع ومحطمة للمؤسسات حتى ولو كانت في صالح المستهلك.
- السيطرة من خلال التكاليف لا تعطي أفضلية أبدية، فعلى المنظمة أن تواصل البحث عن أفضليات تنافسية باستمرار.
- المؤسسات التي تتبع إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف عليها أن تبقى منتبهة باستمرار إلى التطور التكنولوجي والتقني، لأنه بإمكان المنافسة أن تحطم ميزتها التنافسية بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة ذات المردودية المرتفعة والتكلفة المنخفضة.

- يمكن للمنظمة التي تتبع إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف أن تعرف انزلاقا نحو إستراتيجية التطهير، وذلك عندما يتزامن التخفيض المتعمد للتكاليف مع تخفيض متعمد أو غير متعمد للقيمة.
- لا يمكن إتباع إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف بالنسبة لكل المنتجات لان هناك من المنتجات ما لا يقبل التنافس على السعر نظرا للهامش الضئيل أو للتنظيم المعمول به من طرف الدولة.
- قد يصعب في بعض الحالات اتباع إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف نتيجة لآثار العولمة لان المنظمات التي تتواجد في دول ومناطق ذات تكاليف منخفضة تمثل منافسا قويا نظرا لتكاليفها المنخفضة إلى حد كبير.

### 1-2- إستراتيجية التميز:

وتتطلب هذه الإستراتيجية أن تقوم المنظمة بإنتاج سلعة أو خدمة تعرف على مستوى الصناعة بأنها مميزة، وهذا يعطي للشركة القدرة والحق في فرض سعر أعلى من السعر المتوسط في الصناعة التي تنتمي إليها الشركة. ويمكن القول ان إستراتيجية التميز الناجحة تسمح للمنظمة بعرض أسعار عالية لمنتجاتها وكسب ثقة عملائها، ومن أمثلة التميز الأداء الجيد للمنتج، وجود خدمات ممتازة لما بعد البيع، توفر قطع الغيار، التصميم الهندسي الجيد للمنتج. وللتميز نوعان:

- أ- التميز نحو الأعلى: يعني أن المنظمة ترفع مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص ( جودة أحسن من منافسيها، تكنولوجيا عالية...) فالمنظمة تحتاج إلى القدرة الكبيرة على الإبداع، ويكون هدف الجهد الإبداعي تنمية ميزة تنافسية صعبة التقليد للاستفادة منها أطول فترة ممكنة.
- ب- التميز نحو الأسفل: معناه أن المنظمة تخفض مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص ( تقليص نوع وعدد الخدمات..) فالمنظمة تحتاج إلى قدرة كبيرة على إعادة الهندسة حتى تتمكن من مطاردة التكاليف على مستوى سلسلة القيمة قصد تخفيض السعر، ذلك أن التميز نحو الأسفل مقرون دائما بتقليص السعر.



وهناك مجموعة من المخاطر التي تكتنف تنفيذ إستراتيجية التميز وتحد من نجاحها وهي:

- قرار مجموع الزبائن بان الفروق بين المنتجات المتميزة ومنتجات قائد الكلفة ليست ذات قيمة مالية ولا تستحق دفع أسعار أعلى.
- عدم قدرة المنتجات المتميزة على توليد القيمة التي يكون الزبائن على استعداد لدفع أسعار أعلى من اجلها.
- قدرة المنافسين على تزويد الزبائن بمنتجات ذات سمات متشابهة للتي تحملها المنتجات المتميزة وبأسعار اقل.
- تهديدات التزيف عندما تنتج الشركات منتجات رخيصة مشابهة للمنتجات المتميزة.

### 1-3- إستراتيجية التركيز:

وهي الإستراتيجية التي تقوم على التركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو السوق وليس السوق بأكمله- بهدف إعطائهم سلعا وخدمات أفضل (من حيث التكلفة أو التميز) من منافسيها الذين يتعاملون مع السوق كاملا.

وهناك نوعان لإستراتيجية التركيز هما:

أ- **التركيز على التكاليف:** وفيه تسعى المنظمة إلى الحصول على ميزة التكاليف في السوق المستهدفة.

ب- **التركيز على التميز:** وفيه تسعى المنظمة إلى تميز منتجاتها في السوق المستهدفة .

ولنجاح إستراتيجية التركيز على المنظمة مراعاة ما يلي:

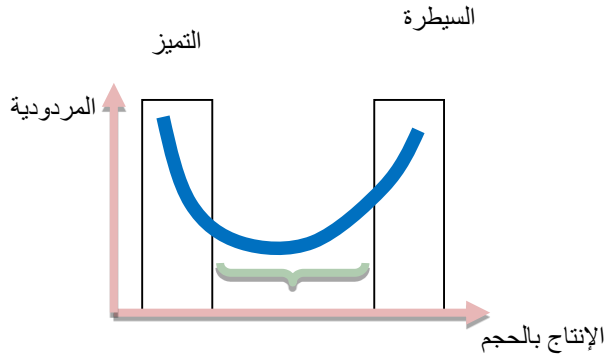
- توفير المهارات والخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع.
- تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون.
- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة.
- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف.

وفي الأخير ومن خلال عرض مختلف الاستراتيجيات المقدمة من طرف بورتر لوحداث الأعمال يمكن طرح السؤال التالي: هل يمكن أن تعتمد المنظمة على إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف وإستراتيجية التميز في آن واحد؟



يشير **Porter** أن الإستراتيجيتين لا يمكن أن تتزامنا لدى منظمة واحدة بل يحذر من ذلك، لأن محاولة الاعتماد على المصدرين الاثنتين للميزة التنافسية في وقت واحد قد يجعل المنظمة تنزلق إلى "الغرق في الطريق الوسط" وهي عبارة ساخرة ممن يريد البحث عن طريق وسط بين المصدرين.

### الشكل رقم (10): الغرق في الطريق الوسط



فمن خلال الشكل يتبين لنا أن الاعتماد على مصدر واحد للميزة التنافسية (التميز أو تقليص التكلفة) يمكن المنظمة من الحصول على عائد كبير بينما الاعتماد على المصدرين في آن واحد يؤدي إلى انخفاض العائد.

#### 1-4- الانتقادات المقدمة لنموذج بورتير (Porter)

إن "الغرق في الطريق الوسط" ليس له مبرر ولا أساس علمي، لأن الظروف التي تسمح للمنظمة أن تسيطر بتكاليفها ليست مرتبطة بتلك التي تسمح لها بالتميز، فالاعتماد على تقليص التكاليف لا يعني محاولة الاعتماد على تميز المنتج.

إن مفهوم "السيطرة من خلال التكاليف" وكذا مفهوم "التميز" في عصر العولمة وشمولية المنافسة وفي ظل سرعة تطور التكنولوجيا أصبحا غير واضحين، لأنهما لا يأخذان مختلف الحالات الممكنة في بيئة زاد تعقدها.

#### 2- نموذج مينزبرغ Mintzberg

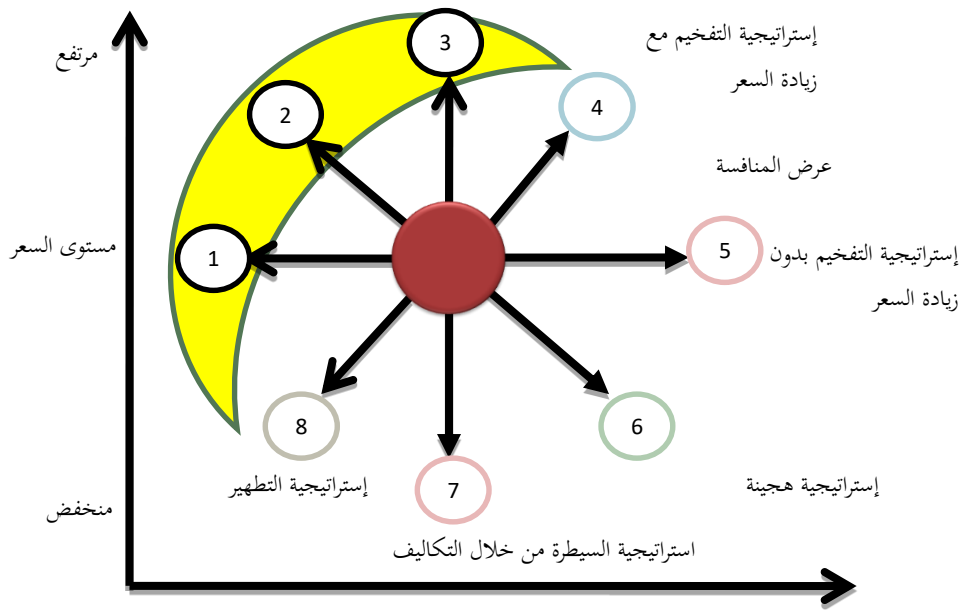
- يسمى كل الاستراتيجيات التي يقترحها "استراتيجيات تميز" فليست السيطرة من خلال التكاليف مثلا إلا تميز على مستوى التكاليف. قام برصد ستة استراتيجيات وهي:
- إستراتيجية التميز من خلال الجودة.
- إستراتيجية التميز من خلال الصورة.

- إستراتيجية التميز من خلال التصميم.
- إستراتيجية التميز من خلال السعر.
- إستراتيجية التميز من خلال الخدمة.
- إستراتيجية عدم التميز.

### 3- نموذج الساعة الإستراتيجية:

ظهر هذا النموذج تكملة للاستراتيجيات الجنيصة لبورتر (Porter) سنة 1966 ويعتمد هذا النموذج هو الآخر على نفس المصدرين للميزة التنافسية ( التكلفة ومنه السعر) و(التميز ومنه القيمة). والشكل التالي يوضح نموذج الساعة الإستراتيجية.

### الشكل رقم (11): الساعة الإستراتيجية:



وفي ما يلي شرح لهذا النموذج:

- الإستراتيجية الأولى (رقم 1): حسب هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتقديم عرض بنفس السعر ولكن بقيمة أقل من قيمة المنافسة، ومعناه أن المؤسسة تطلب من الزبائن أن يدفعوا نفس السعر من أجل الحصول على قيمة أقل من تلك التي تعرضها المنافسة. هذه الإستراتيجية غير مجدية لأنها تؤدي إلى زيادة نسبة للسعر.

- الإستراتيجية الثانية (رقم 2): تقوم المؤسسة حسب هذه الإستراتيجية بتقديم عرض أقل قيمة من عرض المنافسة وبسعر أكبر. وهي الأخرى إستراتيجية غير مجدية.

- الإستراتيجية الثالثة (رقم 3): في هذه الحالة تعرض المؤسسة نفس العرض كالمنافسة ولكن بسعر أكبر وهي كذلك إستراتيجية غير مجدية لأنها تقوم على زيادة فعلية للسعر من دون مقابل من طرف المؤسسة.

\* نلاحظ أن الإستراتيجيات الثلاثة الأولى هي إستراتيجيات فاشلة لا محال .

- الإستراتيجية الرابعة (رقم 4): حسب هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تقديم عرض أفضل من العروض المنافسة وبسعر أكبر، ذلك لأن المؤسسة تريد أن تسترجع تكاليف البحث والتطوير التي تحملتها من أجل التحسين. وبطبيعة الحال فإن التحسين في مستوى القيمة يجب أن يكون واضحا للزبائن ومهما بالنسبة لهم حتى تكون زيادة السعر مبررة ومقبولة. تسمى هذه الإستراتيجية "إستراتيجية التفخيم مع زيادة السعر".

تصلح هذه الإستراتيجية للمؤسسات القوية التي تتربع على قدرة هائلة للتطوير والإبداع لا تكون في متناول المؤسسات الضعيفة نظرا لما تطلبه من أموال وقدرات.

- الإستراتيجية الخامسة (رقم 5): هي الأخرى إستراتيجية التفخيم لأنها تقوم على زيادة مستوى القيمة إلا أن هذه المرة المؤسسة لا ترفق تحسين العرض بزيادة السعر، ولذا فهي "إستراتيجية تفخيم بدون زيادة السعر". تستهدف هذه الإستراتيجية زيادة حصة المؤسسة من السوق.

- الإستراتيجية السادسة (رقم 6 في الشكل): تقوم هذه الإستراتيجية على تحسين مستوى قيمة العرض وتخفيض السعر بالمقارنة مع عرض المنافسة؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تعتمد على المصدرين للميزة التنافسية في وقت واحد، ولهذا يسميها أصحاب النموذج "الإستراتيجية الهجينة" ويسميها البعض "إستراتيجية القطيعة".

لا شك أن هذه الاستراتيجية تحتاج إلى قدرة كبيرة على الإبداع لتمكين المؤسسة من رفع مستوى القيمة التي تعرضها على الزبائن، ولكنها تحتاج أيضا إلى التحكم في التكاليف إلى حد بعيد إذ تتوقف على تخفيض مستوى التكاليف ليصبح تخفيض الأسعار ممكنا.

- الإستراتيجية السابعة (رقم 7): تسمى هذه الإستراتيجية "إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف" كما تسمى أيضا "إستراتيجية السعر" وتتمثل في عرض قيمة بنفس مستوى قيمة المنافسة ولكن بسعر أقل من سعر المنافسة. تصلح هذه الإستراتيجية خاصة بالنسبة للمنتجات



التي يكون لسعرها أهمية كبيرة عند الزبائن كما أنها تعطي أفضلية تنافسية صعبة التقليد للمؤسسة التي تتبعها.

- الإستراتيجية الثامنة (رقم 8 في الشكل): تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض القيمة المقدمة للزبائن وتخفيض السعر في آن واحد، إذ تحاول المؤسسة جذب شريحة من المستهلكين يمثل السعر بالنسبة لهم عائقا فعليا أو غير فعلي والذين يقبلون على السعر المنخفض حتى وإذا كانت القيمة منخفضة.

- الإستراتيجية التاسعة (رقم 9 في الشكل): لا يتطرق اليها النموذج ولكنها تتمثل في تقديم العرض بنفس مستوى المنافسة وبنفس السعر، تمثل هذه الاستراتيجية نوع من " لا استراتيجية" لان المؤسسة تكتفي بتقليد سلوك المنافسة.

### ثالثا: الاستراتيجيات الوظيفية:

سيتم تناول أهم الاستراتيجيات الوظيفية والتي تمثل الأنشطة الأساسية لأي منظمة مع عرض مكونات هذه الاستراتيجيات.

### 1- إستراتيجية العمليات:

وهي مجموعة من المراحل والخطوات التي من شأنها أن توفر الإطار الذي تختص نطاقه قرارات الإنتاج، وبشكل عام يمكن القول أن إستراتيجية العمليات من شأنها أن توفر إجابة محددة وواضحة للتساؤلات التالية:

- ما هي المنتجات التي سيتم تصنيعها في المنظمة؟ وما هي المنتجات التي تشتري من الخارج؟
- ما هي طبيعة العمليات التي سوف تستعمل لإنتاج المنتجات؟ وما هي درجة مرونتها المستقبلية.
- ما هي التسهيلات الإنتاجية التي تحتاجها في المستقبل، وأين سيكون موقعها؟ وما الدور الاستراتيجي الذي سوف تنهض به كل واحدة منها؟
- ما نوع العمليات التشغيلية التي سوف تؤدي بها كل تسهيلة من التسهيلات الإنتاجية؟
- من هم الموردون في المستقبل؟ وما طبيعة العلاقات بهم؟
- ما نوع قوة العمل المطلوبة في المستقبل؟ وما دورها المستقبلي؟



- ما نوع الهيكل التنظيمي الذي سوف يتم اعتماده؟ وما هو دور المديرين والملاك السائد؟
- هل من الممكن أن تساهم المنظمة في تطوير تقنيات العمليات أم تشتريها؟ وكيف تنظم العمليات هل على أساس المنتج أم على أساس العملية؟

## 2- الإستراتيجية المالية:

تهدف إلى تعظيم القيمة المالية للعمل من خلال الاهتمام بكل من تكاليف الأموال والمرونة في توفيرها وتشمل:

- مصادر التمويل: تمثل البدائل الإستراتيجية لمصادر التمويل في الاعتماد على مصادر داخلية ام خارجية، بالنسبة للمصادر الداخلية ( تمويل المالكين، الإيرادات والأرباح، إصدار الأسهم) إما المصادر الخارجية ( التمويل بالاقتراض).

- توزيع الأرباح: وتشمل إستراتيجية توزيع الأرباح وتصلح هذه الإستراتيجية لشركة كبيرة تحقق أرباح عالية، حيث يؤدي الإعلان عن توزيع الأرباح في تلك الشركة إلى رفع قيمة أسهمها.

- إستراتيجية عدم توزيع الأرباح: وهذه الإستراتيجية تصلح لشركة تعمل في سوق تنمو بسرعة فتستخدم الأرباح للتوسع ومواكبة النمو.

- أنواع الأسهم: هناك أنواع مختلفة من الأسهم بعضها اعتيادي والبعض الآخر لا يمنح الحق لحاملها بالتصويت في مجلس الإدارة.

- تحديد سياسة الرقابة المالية من خلال تحديد الطرق والأدوات الرقابية.

## 3- إستراتيجية التسويق:

تدور إستراتيجية التسويق حول الإدارة الفعالة لعناصر المزيج التسويقي والتي يطلق عليها (4P) نسبة إلى أربعة كلمات يبدأ كل منها بحرف "p" وهي المنتج (Product) (المكان) (Place) والسعر (Price) والترويج (Promotion).

- بالنسبة للمنتج: يجب أن تحدد الإستراتيجية البنود التفصيلية الخاصة بمواصفات المنتج المطلوبة ، خطوط المنتجات، التغليف، الجودة، ملامحها ومواصفاتها للوصول في النهاية إلى منتجات تفوق توقعات المستهلك.

- المكان: لا يكون المنتج ذو قيمة للمستهلك إذا لم يتوافر في المكان المناسب، وعلى هذا يتضمن المكون الخاص بالمكان أو بمتاحد التوزيع المستخدمة متى وأين ومن الذي يعرض

المنتج للبيع ويكون التركيز هنا على فاعلية المسار أو الطريق الذي يأخذه المنتج لكي يصل إلى المستهلك.

- **التسعير:** يعد بعدا هاما في إستراتيجية التسويق حيث يؤثر على العرض والطلب والربحية، وقد يكون مدخل التسعير موجه بالتكاليف أو موجه بالسوق أو موجه بالمنافسة.

- **الترويج:** طريقة اتصال المنظمة بالمستهلك والسوق المرتقب ويتضمن هذا المكون البيع الشخصي والإعلان وترويج المبيعات واختيار وسيلة الإعلان ذاتها.

#### 4- إستراتيجية الموارد البشرية:

تشير إستراتيجية الموارد البشرية إلى ممارسات الموارد البشرية المصممة لملائمة أنواع استراتيجيات الأعمال، أو هي عملية إدارة قوى العمل بطريقة تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة. ويمكن تلخيص أهم استراتيجيات الموارد البشرية في:

- **إستراتيجية تحليل العمل وتصميمه:** وتتضمن تحليل المنظمة أو وحدة الأعمال للمسؤوليات التي تتضمنها الأعمال وتحديد المهارات والمعارف والخبرات التي يجب أن تتوفر في شاغلها والتي تتناسب ومحتوى إستراتيجية الأعمال.

- **إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:** تدور هذه الإستراتيجية حول تحديد المنظمة أو وحدة الأعمال لحاجتها المستقبلية من الأفراد العاملين كما ونوعا، استنادا لمتطلبات إستراتيجية الأعمال من الوظائف الجديدة في علاقتها التكاملية مع إستراتيجية المنظمة.

- **إستراتيجية التوظيف:** تختص هذه الإستراتيجية بتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين، كما من شأن هذه الإستراتيجية أن تحدد استعانة المنظمة بالعمالة المؤقتة أو الدائمة فضلا عن بدء عملية الاستقطاب من داخل المنظمة أم من خارجها.

- **إستراتيجية التدريب:** تهتم بجهود المنظمة المستقبلية الهادفة لإكساب الأفراد في المنظمة ولمختلف المستويات والمهارات والمعارف التي من شأنها أن تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم ومتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية.

- **إستراتيجية التعويض:** توفر هذه الإستراتيجية الأساس الملائم لتصميم نظام التعويض الموجه نحو المحافظة على الأفراد الأكفاء وجذب الآخرين من خارج المنظمة وبالكيفية التي

تتسجم مع محتوى إستراتيجية الأعمال وتوجهاتها الأساسية، وبعبارة أخرى تهتم هذه الإستراتيجية بتحديد مستويات الرواتب والأجور ودفع الحوافز بمختلف أنواعها ( المادية والمعنوية).

- إستراتيجية تقييم أداء العاملين: ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف كي يتم التوصل إلى الحلول بشأن تعزيز الجوانب الايجابية في الأداء وتلافي الجوانب السلبية فيه.

5- إستراتيجية البحث والتطوير: تشير هذه الإستراتيجية إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسينات أو إبداعات في مخرجات المنظمات، وتهدف عملية البحث والتطوير أيضا إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر، كما تهتم إستراتيجية البحث والتطوير ب:

- أنشطة الإبداع والتحسين في المنتج.
- كيفية الحصول على التقنيات الجديدة.
- تحديد درجة كثافة أنشطة البحث والتطوير والتي تشير إلى ما تخصصه المنظمة من نفقات للبحث والتطوير كنسبة مئوية من إيرادات المبيعات، وبالتالي تحديد فيما إذا كانت المنظمة قائدة للتكنولوجيا أم تابعة لها.
- اختيار المزيج المناسب من أنواع البحث والتطوير ( البحث والتطوير الأساسي الذي يتعلق بالبحوث المنشورة وبراءة الاختراع والثاني يتمثل ببحث وتطوير المنتج والذي يهتم بعدد المنتجات التي قدمت بنجاح فضلا عن نسبة إجمالي المبيعات إلى الأرباح المتأتية من المنتجات التي سبق تقديمها، أما البحث الثالث وهو بحث وتطوير العملية والذي تنعكس نتائجه في تخفيض تكاليف التصنيع للوحدة الواحدة وتخفيض عدد الوحدات المباعة.

---

# الفصل السادس

## التنفيذ والرقابة الإستراتيجية

---

## الفصل السادس: التنفيذ والرقابة الإستراتيجية.

### الهدف:

- إدراك الطالب لأهمية عملية التنفيذ الاستراتيجي.
- معرفة أهم عناصر التنفيذ الاستراتيجي.
- إدراك الطالب لضرورة الرقابة الإستراتيجية.
- معرفة أهم أنواع الرقابة الإستراتيجية.
- شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة.

## أولاً: التنفيذ الاستراتيجي.

### 1- مفهوم التنفيذ الاستراتيجي:

التنفيذ الاستراتيجي هو عبارة عن سلسلة من الأنشطة والعمليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات التقديرية، وتشمل هذه الأنشطة الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام معلومات الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض ونظام تقويم الأداء والرقابة عليه.

كما يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يباط لها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي، وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية ونظم الأفراد والحوافز ونظم المعلومات الإدارية والقيادة.

### 2- أهمية التنفيذ الاستراتيجي:

- الانتقال بالخطط والأفكار والخيارات التي تم إقرارها نظريا إلى حيز التطبيق وتحويلها إلى نتائج فعلية مستهدفة.
- تسهم عملية التنفيذ في تعظيم مركز المنظمة في السوق من خلال التطلع إلى أهداف جديدة وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وفقا للإستراتيجية المختارة.
- تساعد على ضبط التزام العاملين بالخطط، وتنمي لديهم المعرفة بطرق العمل الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرجة في الخطة.
- تساعد على بناء التجربة الذاتية للمنظمات من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة أمام المنظمة التي يمكن الاعتماد عليها.
- ترفع من قدرات المنظمة في التميز والمنافسة والسعي الدائم للحفاظ على مركزها في السوق وتعالج الثغرات والانحرافات عند عملية إعادة التخطيط.

### 3- متطلبات تنفيذ الإستراتيجية:

لكي تستطيع المنظمة أن تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات فإنها تحتاج إلى ما يلي:

أ- **تحديد الأهداف السنوية:** ويعد عاملا رئيسيا في مقدمة متطلبات تنفيذ الإستراتيجية وذلك لأنها:

- تقدم الأسس والمبادئ لتوزيع الموارد وتخصيصها.

- تعد من أهم المعايير الضرورية لتقييم المديرين.
- تعد محددًا رئيسيًا لمدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والأقسام والإدارات.
- ب- صياغة السياسات:** تشير السياسات إلى الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد والأشكال والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط، بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وتساعد السياسات المديرين والعاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم، ويمثل أسس الرقابة الإدارية وتسمح بالتنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية وتخفف من الزمن والوقت الذي يقضيه المديرون في اتخاذ القرارات. وحتى تكون السياسات جيدة يجب أن تتصف بما يلي:
- أن تكون داعمة للاستراتيجيات.
- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.
- الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة من وقت لآخر حتى لا تفقد فوائدها ودواعي وجودها.
- أن تتصف بالمرونة، أي أن تكون قابلة للتعديل والتبديل.
- وتكمن أهمية السياسات في أنها:
- تعتبر من الأدوات المهمة في التطبيق الاستراتيجي لأنه من خلال السياسات الفعالة تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.
- تضع الحدود والقيود والمحددات على أنواع التصرفات الإدارية التي تمارس في المنظمة.
- تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله في عملية مواصلة تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.
- تزود المنظمة بأسس الرقابة الإدارية.
- تسمح بالتجانس والتنسيق بين أقسام المنظمة وفي كل وحدات المنظمة وبشكل عام.
- تقلل من الوقت المطلوب من قبل المدراء لاتخاذ القرارات.
- تقلل من الشك والتردد، لان تصرفات المديرين والعاملين التي تتماشى مع السياسات الموضوعية تجعلهم واثقين من تصرفاتهم.



- تحدد من الذي يجب أن يقوم بعمل معين.
- تجعل المدراء يدركون ما هو متوقع منهم وهذا يجعل حظوظ نجاح تطبيق الإستراتيجية عالية.
- ج- **تقدير حجم التغيير:** لغرض تنفيذ فعال للإستراتيجية يتطلب الأمر توضيح مدى التغيير اللازم إدخاله في منظمة الأعمال لكي تنجح في عملية التنفيذ، فبعض الاستراتيجيات تتطلب أقل ما يمكن من التغييرات في طرق العمل في حين أن استراتيجيات الاستقرار مثلا لا تتطلب أي تغيير في العمليات، وفي ما يلي توضيح لمستويات التغيير:
  - **إستراتيجية الاستقرار:** وعادة لا تتطلب مهارات جديدة أو تطبيق مهام مختلفة غير متشابهة مع السابقة، وتركز عمليات التنفيذ ونجاحها على أنشطة الفحص والرقابة والاستفادة من منحنيات الخبرة السابقة بشكل جيد.
  - **تغييرات روتينية في الإستراتيجية:** تتطلب فحص وتكييف برؤية جديدة إلى عوامل جذب العملاء وفي إطارها لا تجرى تغييرات كبيرة، بل إعادة في التكتيك المعتمد سواء في السياسات السعرية أو التوزيعية، وهي في كل الأحوال تنصب على إعادة موضع المنتجات وفق اعتبارات حاجة العملاء.
  - **تغييرات إستراتيجية محدودة:** تحتوي هذه التغييرات تقديم منتجات جديدة لأسواق جديدة في إطار نفس أصناف المنتج وخطوط الإنتاج، فقد يتطلب الأمر إجراء تغييرات على مستوى إضافة منتجات أو تطوير منتجات أو تحسين منتجات موجودة، هنا يتطلب الأمر فحص الأسواق لكون عمليات التنفيذ تواجه مشاكل أكثر تعقيدا.
  - **تغييرات إستراتيجية مهمة:** تحتوي على تغييرات مهمة ورئيسية في المنظمة فالخيارات من نوع الاندماج أو الاستحواذ أو إضافة خطوط إنتاج جديدة في نفس الصناعة كلها تغييرات إستراتيجية مهمة، وهنا على منظمة الأعمال أن تطور هياكل تنظيمية جديدة تكون أكثر قدرة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.
  - **إعادة توجيه المنظمة:** تحتوي هذه التغييرات على توجيه جذري للمنظمة لكونها تنتقل إلى صناعات مختلفة، ويعتمد التغيير فيها على طبيعة الترابط بين صناعاتها الحالية وصناعاتها



الجديدة، وبالتالي فإن عملية التنفيذ الاستراتيجية يجب أن تستوعب هذه الحقائق سواء في إطار توفير المستلزمات أو إعادة الهيكل والثقافة بشكل جذري.

د- تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي: يوجد نوعين من الهيكل التنظيمية لا بد أن يعترف بهما جميع المدراء تتمثل في الهياكل التنظيمية الرسمية والهياكل التنظيمية غير الرسمية، فالمدراء عند تنفيذهم الإستراتيجية عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار الهياكل بنوعها للأسباب التالية:

- من المحتمل أن يكون الهيكل التنظيمي الحالي داعم أو غير داعم بصورة ملائمة للتنفيذ الناجح، أو قد يحتاج التنفيذ الفاعل إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي.
  - يحتاج التنفيذ إلى تعيين المهام لمستويات إدارية محددة وأفراد محددين داخل المنظمة.
  - يمكن أن يصبح التنظيم غير الرسمي أداة قيمة لتسهيل التنفيذ الناجح.
- ت- ثقافة التنظيمية: وهي مجمل الافتراضات الأساسية التي تقود المنظمة وتحركها، وتتكون ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير، ومن بين أبعاد الثقافة التنظيمية ما يلي:

- العادات السلوكية كالاحتفالات والطقوس واللغات المشتركة.
- معايير العمل المشتركة بين اعضاء المنظمة.
- القيم السائدة في المنظمة.
- الفلسفة التي تقود سياسة المنظمة نحو العاملين أو العملاء.
- قواعد اللغة الخاصة بالعمل في المنظمة التي على الفرد الجديد القادم للمنظمة تعلمها .
- المناخ أو المشاعر السائدة في المنظمة أو المنقولة بواسطة العاملين في المنظمة أو عملاء المنظمة.

وتؤثر الثقافة التنظيمية في تنفيذ الإستراتيجية من خلال التأثير على سلوك العاملين ودفعهم للانجاز أو التفوق في تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي يجب المحاولة على تغيير الثقافة التنظيمية عند تنفيذ الإستراتيجية، بما يتلاءم مع تنفيذ الإستراتيجية المختارة، لأن الثقافة التنظيمية أداة مهمة من أدوات تنفيذ الإستراتيجية.

ثـ - توزيع وتخصيص الموارد: في إطار تنفيذ الإستراتيجية يفترض أن يكون هناك حشد وتوزيع جيد للموارد على اختلاف أشكالها، وبالتأكيد فان هذا الحشد يتأثر بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية المصاغة، وتشمل الموارد ما يلي:

- الموارد البشرية: فبعض الخيارات الإستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات مهمة على مستوى الموارد البشرية من خلال خيارات عديدة، فقد يتطلب الأمر وضع برامج للتدريب مسبقا في حين تتطلب خيارات أخرى إضافة موارد بشرية أو الاستغناء عن موارد بشرية أو إعادة تأهيل للموارد البشرية.

- الموارد المالية: وتتمثل في الأموال السائلة في البنك أو الصندوق والخصوم المتداولة وحقوق الملكية.

- الموارد المادية: وتتمثل في العقارات المنقولة وغير منقولة، مخزونات المواد الخام ونصف المصنعة.

- الموارد التكنولوجية: وتتمثل في كل المعارف والمهارات والأساليب والأدوات التي تمكن المنظمة من الاستمرار في ممارسة نشاطها المختار.

ثانيا: الرقابة الإستراتيجية.

### 1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية، فعلى سبيل المثال نجد من يعرفها بأنها " نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط، وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على انجاز أهدافها وغاياتها".

### 2- مراحل عملية الرقابة الإستراتيجية.

أ- وضع الأهداف (المعايير): أهداف المنظمة يجب ان تكون نقطة بداية التقييم لأداء المنظمة، ويجب أن تتميز بالخصائص SMART المذكورة سابقا، ومن الأهداف ( المعايير) التي تضعها المنظمة وتعتبر أساسا كميا ونوعيا لتقييم أداء المنظمة ( الربحية، خدمة العملاء، فترة التحصيل، معدل الغياب، المبيعات، الطاقة التخزينية).

ب- تقييم الأداء: قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بالأداء المخطط له وتتم المقارنة مثلا:

- مقارنة أداء الشركة بالأهداف المحددة.
- مقارنة ادعاء الشركة بالمنافس.
- مقارنة أداء الشركة خلال فترات مختلفة.
- مقارنة أداء الشركة بمعدلات الصناعة.

وتؤدي نتائج المقارنة إما إلى إظهار توافق بين الأداء الفعلي والمعياري أو أن يكون الأداء جيد (انحراف موجب) أو أن يكون الأداء سلبيا وهو يعني وجود خلل ( انحراف سلبي).

ج- القيام بالإجراءات التصحيحية: قبل القيام بالإجراءات التصحيحية لابد من معرفة طبيعة وأسباب الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له والتي يكون مردها إلى عدة أسباب (المعيار غير ملائم، العاملين، ظروف البيئة..).

### 3- أنواع الرقابة الإستراتيجية:

أ- الرقابة المالية: تعد من أكثر المقاييس استخداما لمراقبة أداء المنظمة وتقويمه، إذ يحدد المديرون الإستراتيجيون الأهداف المالية التي يرغبون تحقيقها في منظماتهم كالنمو والربحية والعائد على الأسهم ومن ثم يقيسون إلى مدى تم تحقيق هذه الأهداف.

ب- رقابة المخرجات: تعد رقابة المخرجات نظاما يمكن المديرين الاستراتيجيين من خلاله تقدير أهداف الأداء المناسبة لكل قسم ولكل إدارة ولكل موظف ومن ثم مقارنة مستوى الأداء الحقيقي بالنسبة إلى تلك الأهداف.

ج- رقابة السلوك: تتمثل في قيام المديرين بتصميم الهيكل التنظيمي المناسب، ومن أجل تفعيل هذا الهيكل يجب على الموظفين أن يتعلموا نوعيات السلوك المتوقع أدائها وأنماطه، ومن هنا نجد إن المديرين الاستراتيجيين يستخدمون في هذا الصدد الرقابة على السلوك التي هي بمثابة نظام للرقابة داخل إطار المنظمة يشتمل على مجموعة من القواعد والإجراءات لتوجيه التصرفات أو السلوكيات الخاصة بالأفراد والوظائف والأقسام.

د- الثقافة التنظيمية: وهي عبارة عن نظام اجتماعي يتضمن مجموعة من الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والأعراف والعادات التي تشكل قيم العاملين في المنظمة

وقناعاتهم واتجاهاتهم، وتؤثر في سلوكياتهم وأدائهم وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للعمل على نجاح المنظمة ونموها واستمرارها.

#### 4- شروط الرقابة الإستراتيجية الفعالة:

- لكي يكون النظام الرقابي الاستراتيجي فعال لابد من توفر مجموعة من الشروط وهي:
- يجب التركيز في النظام الرقابي على القضايا الحيوية والأساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للقياس سهلة لها.
- ضرورة أن تزود الرقابة متخذ القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
- الرقابة الإستراتيجية يجب أن تركز فقط على الحصول على المعلومات الضرورية المطلوبة لإعطاء صورة دقيقة وواضحة للأحداث التي تجري داخل المنظمة، فكثرة المعلومات تخلق الإرباك والتشويش.
- نظام الرقابة الإستراتيجية يجب أن يركز على مبدأ المكافأة عندما يتم تحقيق الأهداف المحددة أو تجاوزها، وذلك بدلا من التركيز على العقوبات عند الفشل في تحقيق الأهداف، ويجب ألا يشعر العاملون أن الهدف من الرقابة هو مجرد اكتشاف أخطائهم ومحاسبتهم، بل يجب أن تفسر الرقابة للعاملين على أنها وسيلة لمساعدتهم على تطوير أدائهم.
- يجب استخدام الرقابة قصيرة وطويلة المدى، فإذا تم التركيز فقط على المقاييس قصيرة المدى فقد يكون هذا على حساب الاهتمام بتحقيق الأهداف بعيدة المدى.
- نشاطات التقييم الاستراتيجي يجب أن تكون اقتصادية بمعنى أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المبذولة لتوفير وتطبيق النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيقه.
- المرونة: بمعنى يجب أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم والظروف المتغيرة.
- الموضوعية: يجب أن تكون معايير التقييم التي يستخدمها النظام الرقابي موضوعية قدر الإمكان وغير خاضعة للمعايير والاعتبارات الشخصية.



من خلال هذه المطبوعة تم التطرق إلى أهم المحاور الأساسية والضرورية للطالب أو القارئ، بداية بعرض أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية ومن ثم التطرق إلى تحليل عناصر الاتجاه الاستراتيجي وبعدها تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومن ثم تم التطرق إلى أدوات التحليل الاستراتيجي إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية ختاماً بالتنفيذ والرقابة الإستراتيجية.

فمن خلال ما تم عرضه في هذه المطبوعة يكون الطالب أو القارئ قد تحصل على رصيد مفاهيمي ومعرفي أولي في الإدارة الإستراتيجية، باعتبار أن هناك مواد أخرى يدرسه الطالب وهي مكملة لهذه المادة على غرار مقياس أساسيات الإدارة الإستراتيجية في الماستر وأدوات التحليل الاستراتيجي.

---

# أسئلة امتحانات ومسابقات الدكتوراه في الإدارة الاستراتيجية

---



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة الثالثة: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

المدة : ساعة ونصف

الإمتحان الاستدراكي في مقياس الإدارة الإستراتيجية

السؤال الأول: ماذا يمكن أن تستنتج من المقولة التالية (5ن) .

إن امتلاك الشركة للرؤية الإستراتيجية واضحة يعتبر أمرا ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر. حيث تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك الشركة لاستراتيجيات طويلة الأمد، خاصة وان هذه الاستراتيجيات تلبى التطلعات الحقيقية للعملاء وتعزز منظورهم الايجابي اتجاه الشركة. ومن خلال المقولة السابقة يمكن استنتاج أهمية الرؤية بالنسبة للشركة:

- 1- تبعد الشركة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.
- 2- تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في الشركة، وبالتالي فان عمليات الإبداع والانجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال الرؤية لمختلف العاملين ولجميع أعمال الشركة وأنشطتها.
- 3- تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير.
- 4- تحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن.
- 5- الرؤية بدون تنفيذ ليست إلا حلما جميلا في حين أن التنفيذ دون امتلاك الشركة رؤية ديناميكية ليست إلا انشغالا عابثا.

السؤال الثاني: حدد أهم المقاربات الإستراتيجية لتحليل بيئة المنظمة.(5ن)

1- التحليل وفق نموذج PESTEL

2- التحليل وفق نموذج بورتر الخماسي





3- التحليل الوظيفي

4- التحليل باستخدام سلسلة القيمة

5- التحليل وفق نظرية الموارد

**السؤال الثالث: قدم التشخيص الاستراتيجي لمرحلة النمو من دورة حياة المنتج (5ن).**

الهدف من هذه المرحلة هو تدعيم مركز المنتج وتقويته بدفع المستهلك إلى تفضيل العلامة، وهي المرحلة التي تبدأ فيها المبيعات بالارتفاع وكذلك الأرباح نتيجة الجهود التسويقية والتعرف على المنتج. ومن خصائص الاستراتيجية في هذه المرحلة:

1- التوسع الكمي في الانتاج وتطوير المنتج من حيث خصائصه وأشكاله.

2- كثرة المنافسة والصراعات على المستهلكين لتعظيم الحصة السوقية.

3- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواقا جديدة.

4- ثبات الاسعار أو ميلها للانخفاض.

5- زيادة نسبة الأرباح وحجمها.

**السؤال الرابع: : أذكر أهم الخيارات الإستراتيجية لوحدات الأعمال حسب ( بورتر). (5ن)**

- استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

استراتيجية التميز

- استراتيجية التركيز

الدكتور: حسين بركاتي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة الثالثة: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير السنة الجامعية: 2018/2019

الإجابة النموذجية لمقياس الإدارة الإستراتيجية

أجب عن الأسئلة التالية.

السؤال الأول: اشرح المصطلحات التالية. (05 نقاط)

\* الإستراتيجية وفق (5P، Henry Mintzberg).

- ..الاستراتيجية هي خطة "plan" أي أن الاستراتيجية تخطط فهي عمل مقصود ومعتمد.

- موقع "position" أي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة.

- نموذج "patter n" أي ان العمل يتم فيها بكيفية معينة وفي شكل مهيكلم ومحدد.

- مناورة " ploy " أي انها تسعى إلى تحقيق هدف معين.

- أفق "perspective" أي أن الاستراتيجية تصور للمستقبل.

\* نموذج VRIO :يقوم نموذج VRIO الذي قدمه Barney على معاينة القدرات الإستراتيجية للمؤسسة من أربعة جوانب: قيمتها، ندرتها، قابليتها للتقليد، وتنظيمها.

- القيمة Value

- الندرة Rareness

- عدم القابلية للتقليد Inimitability

- التنظيم Organizatio

\* التجزئة السوقية: هي عملية تقسيم السوق الكلي إلى عدة قطاعات سوقية متجانسة وذلك اعتمادا على أسس ومعايير معلومة بهدف خدمتها من خلال المزيج التسويقي المناسب.

\* أثر الخبرة يمكن اختصار مضمون أثر التجربة في القول إن تكلفة الوحدة تنخفض بنسبة ثابتة كل ما تضاعف حجم الإنتاج المتراكم.



\* المقارنة المرجعية: هي مقارنة ممارسات المنظمة في مختلف المجالات مع الممارسات الجيدة عند المنافسين او غيرهم.

السؤال الثاني: حدد نوع الاستراتيجية في كل حالة من الحالات التالية: . (08نقاط)

- شراء شركة تنتج الألبان مزارع لتربية الأبقار. ..استراتيجية التكامل العمودي الخلفي
- شراء شركة لإنتاج السيارات شركة للهاتف المحمول ..استراتيجية التنوع غير المترابط..
- شركة لتصنيع الأثاث قامت بشراء معارض لتوزيع الأثاث. استراتيجية التكامل العمودي الامامي.

- شركة تباع منتجاتها إلى مستهلك واحد ...استراتيجية المنظمة الاسيرة
- قيام الخطوط الجوية الجزائرية بتقليص عدد ونوع الخدمات المقدمة أثناء الرحلات..استراتيجية التميز إلى الاسفل

- قيام شركة BMW بتقديم عرض أفضل من العروض المنافسة وبسعر أكبر ..إستراتيجية التخفيض مع زيادة السعر.....

- قيام شركة لافارج للأسمنت بالتخلي على نشاط نقل الاسمنت لصالح متعامل خارجي...إستراتيجية الأخرجة

- قيام مؤسسة كوندور بتعبئة كل مواردها ومهاراتها من اجل تقليص تكاليفها مقارنة بالمنافسين.إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف
- السؤال الثالث:

شركة أفنان لمستحضرات التجميل إحدى أكبر الشركات في عالم الاهتمام بالبشرة والتجميل والعناية بالمظهر ، حيث تقدم شركة أفنان تشكيلة واسعة من مستحضرات التجميل للنساء ، والتي من خلالها تظهر أجمل ما في المرأة دون ان تعرضها للضرر بفضل الاختبارات التي تنفذ على المنتجات لضمان حصول زبائن الشركة على أعلى جودة وأعلى نسبة من الأمان أثناء استخدام المنتجات، لتظل بذلك تتربع على قمة الشركات التي تعمل بمجال التجميل وتظل الاستخدام الاول والصديق الدائم لكل المشاهير والنجوم لروعة منتجاتها وجودتها الفائقة.

ان شركة أفنان تلتزم بالنزاهة من خلال بناء الثقة مع العملاء والموردين كما نؤمن بالعمل الجماعي من اجل تحقيق اداء متميز ، ملتزمين بالتفوق من خلال بناء ثقافة الشركة على الجودة .

تسعى شركة أفنان للحصول على شهادة iso140011 للمنتجات الصديقة للبيئة في عام 2020، كما نسعى إلى تحقيق زيادة في اربحنا بنسبة 20% خلال نفس السنة. حلمنا في شركة أفنان هو كسب عميل واحد مخلص على الاقل في كل أسرة.

• الاسئلة:

1- حدد عناصر الاتجاه الاستراتيجي لشركة أفنان ( 02 نقاط) :

الرسالة:.. شركة أفنان لمستحضرات التجميل إحدى أكبر الشركات في عالم الاهتمام بالبشرة والتجميل والعناية بالمظهر ، حيث تقدم شركة أفنان تشكيلة واسعة من مستحضرات التجميل للنساء ، والتي من خلالها تظهر أجمل ما في المرأة دون ان تعرضها للضرر بفضل الاختبارات التي تنفذ على المنتجات لضمان حصول زبائن الشركة على أعلى جودة وأعلى نسبة من الأمان أثناء استخدام المنتجات، لتظل بذلك تتربع على قمة الشركات التي تعمل بمجال التجميل وتظل الاستخدام الاول والصديق الدائم لكل المشاهير والنجوم لروعة منتجاتها وجودتها الفائقة.

القيم : ان شركة أفنان تلتزم بالنزاهة من خلال بناء الثقة مع العملاء والموردين كما نؤمن بالعمل الجماعي من اجل تحقيق اداء متميز ، ملتزمين بالتفوق من خلال بناء ثقافة الشركة على الجودة .

الأهداف: تسعى شركة أفنان للحصول على شهادة iso140011 للمنتجات الصديقة للبيئة في عام 2020، كما نسعى إلى تحقيق زيادة في اربحنا بنسبة 20% خلال نفس السنة.

الرؤية: حلمنا في شركة أفنان هو كسب عميل واحد مخلص على الاقل في كل أسرة.

2- ترغب شركة أفنان بتطبيق مصفوفة ( جنرال الكتريك) على نشاط العطور لمعرفة موقع هذا النشاط على المصفوفة تمهيدا لتحديد مدى أولوية الاستثمار في مثل هذا النشاط، فكانت النتائج المبينة على المصفوفة:

جاذبية الصناعة

\* وضح على الشكل أبعاد المصفوفة (02 نقاط) .

\* ماهي الاستراتيجيات التي تتصح بها شركة أفنان بعد تحليلك لتموقع نشاط العطور على المصفوفة؟ (03 نقاط)

يتموقع نشاط العطور في المربع الحصاد والاستبعاد أي تكون جاذبية الصناعة منخفضة وقوة النشاط متوسطة، \* الاستراتيجيات التي ننصح بها شركة أفنان هي: الاستغناء عن بعض خطوط الانتاج، تدنية الاستثمار، الاستبعاد.....

		مرتف	متوسط	منخف
مرتف				
متوس				العطور
منخفضة				

بالتوفيق

الدكتور: حسين بركاتي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة الثالثة: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير السنة الجامعية: 2019/2018

الامتحان الاستدراكي لمقياس الإدارة الإستراتيجية

أجب عن الأسئلة التالية.

السؤال الأول: اختر الإجابة الصحيحة بوضع علامة ( x ) عند الاختيار الصحيح. (15 نقطة)

1- الاستراتيجية حسب ANSOFF هي:

- تخطيط طويل الاجل يفوق خمس سنوات.

- اتفاقية من المؤسسة والمحيط.

- فن قيادة الجيش.

2- رسالة المنظمة تعبر عن:

- حالة في المستقبل تود المنظمة الوصول إليها.

- بطاقة هوية المنظمة وسبب وجودها.

- مجموعة أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

3- يستخدم نموذج PEST في تحليل:

- البيئة الداخلية.

- البيئة الخارجية العامة.

- البيئة الخارجية الخاصة.

4- التحليل الوظيفي هو إحدى المقاربات الإستراتيجية لتحليل:

- البيئة التنافسية.

- البيئة الداخلية.

- البيئة الخارجية الخاصة.



5- تعبر مجموعة الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل دقيقة لبعضها عن:

- القطاع.

- الصناعة.

- السوق.

6- تقسيم المنظمة إلى مجالات أو وحدات أعمال إستراتيجية هو تعبير عن:

- الهيكل التنظيمي.

- التجزئة الإستراتيجية.

- التجزئة السوقية.

7- تتكون مصفوفة BCG من بعدين هما:

- الحصة السوقية وجاذبية الصناعة.

- الحصة السوقية ومعدل النمو.

- رقم الأعمال وحدة المنافسة.

8- تستفيد المنظمات الكبيرة التي تنتج بالكميات الكبيرة من انخفاض في التكاليف بفعل:

- إستراتيجية التركيز.

- اقتصاديات الحجم.

- التجزئة الإستراتيجية.

9- الفرق في الطريق الوسط يعبر عن حالة :

- اعتماد المنظمة على إستراتيجية السعر الأدنى.

- الجمع بين إستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التميز.

- الاعتماد على إستراتيجية التميز.

10- يطلق على مقارنة ممارسات المنظمة في مختلف المجالات مع الممارسات الجيدة عند

المنافسين أو غيرهم ب:

- التقليد.

- المقارنة المرجعية.



- الرقابة الإستراتيجية.

السؤال الثاني: اشرح المقولة التالية: (05 نقاط)

كيف يمكنك أن تصبح قائداً ما لم تعرف وجهتك؟

جورج نيومان: عضو مجلس الإدارة لشركة كونفرانس

.....

.....

.....

.....

.....

بالتوفيق

الدكتور: حسين بركاتي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة الثالثة: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

امتحان الاستدراكي الأول في مقياس الإدارة الإستراتيجية

أجب عن الأسئلة التالية.

1- اشرح المصطلحات التالية. (08 نقاط)

الرسالة:.....

.....

.....

.....

سلسلة القيمة:.....

.....

.....

.....

.....

الصناعة:.....

.....

.....

.....

المنظمة. الأسيرة:.....

.....

.....

.....

2- أذكر بدون شرح أهم المقاربات الإستراتيجية لتحليل بيئة المنظمة . (05نقاط)

.....

.....

.....

3- اشرح العبارة التالية: " دون استراتيجية محددة المعالم سوف تسيير الشركة على غير هدى مثلها مثل السفينة التي تبحر بدون دفة" . (05 نقاط)

.....

.....

.....

.....

بالتوفيق

الدكتور: حسين بركاتي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة الثالثة : إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

السنة الجامعية: 2018/2017

امتحان الجزئي الأول في مقياس الإدارة الإستراتيجية

أجب عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: بين مفهوم المصطلحات التالية .(04 نقاط)

- التخطيط الاستراتيجي.
- القلق الاستراتيجي .
- الإستراتيجية حسب (شاندرل).
- المحيطات الزرقاء .

السؤال الثاني: لتكن لديك حالة شركة سكودا لصناعة السيارات حيث ومن أجل تحقيق أهدافها وهي الحصول على أكبر حصة من السوق الأوروبية، قامت بتحليل بيئتها الخارجية فكانت النتائج كالتالي .(06نقاط)

- تبين أن بلدان أوروبا الشرقية التي كانت في الاتحاد السوفيتي السابق تجذب العديد من المنافسين الذين يجدون في هذه البلدان سوق جديدة، زبائن جدد وعمال بأجور رخيصة لتخفيض التكاليف.

- المستهلكون ومع العولمة الاقتصادية يملكون العديد من الخيارات عندما يريدون الشراء .  
- تتحرك العديد من شركات السيارات نحو نظام الجرد في الوقت المناسب والتي تدفع العديد من الموردين لجعل مصانعهم قرب شركات السيارات، كما أن بعض شركات السيارات تصنع أجزاءها الخاصة.

- يعتبر النقل العام في الدول المأهولة بالسكان المزدهمة والكبيرة أسرع وأرخص من قيادة السيارة ، كما أن الأفراد يحتاجون إلى مستودع لركن سياراتهم والذي عادة يكون بأجرة عالية.



- إن سوق السيارات إحدى أكثر الأسواق تنافسية في العالم، بالإضافة إلى أن هناك من الشركات تحاول تخفيض كلفها بالتحرك للبلدان قليلة التكلفة مثل أوروبا الشرقية وبلدان آسيا وتحاول إيجاد السوق الجديدة .

السؤال: من خلال ما سبق وباستخدام نموذج بورتر الخماسي قم بتحليل البيئة الخارجية لشركة سكودا.

السؤال الثالث : يظهر التحليل الاستراتيجي لمحفظتي نشاط مؤسستين "أ" و"ب" باستعمال مصفوفة BCG التوزيع التالي:

1- اشرح تموضع الحافظتين على مستوى مصفوفة BCG.

2- أي الحافظتين أفضل، علل ذلك؟

السؤال الرابع: حدد نوع الإستراتيجية في كل حالة من الحالات التالية:

- 1- قيام شركة جنرال موتورز لإنتاج السيارات ببيع وحدة ( سيارات هامر) إلى شركة أخرى.
- 2- قيام شركة سفيتال بإضافة منتجات جديدة ليس لها علاقة بالمنتجات الحالية التي تنتجها ودخلت بها نفس الأسواق الحالية.
- 3- قررت شركة عمر بن عمر لصناعة الطماطم بشراء مزارع للطماطم.
- 4- قامت شركة كوندور بافتتاح منافذ توزيع خاصة بها بالجزائر العاصمة.
- 5- قرار شركة أحمد وشركة محمد تكوين شركة واحدة تحت اسم شركة الأخوين للسياحة والأسفار.
- 6- تحول شركة صرموك من إنتاج المشروبات الغازية إلى إنتاج ملابس الأطفال.
- 7- قرار شركة ريماس لمواد التجميل عدم تغيير مزيج المنتجات والأسواق والعملاء والاهداف التسويقية.
- 8- قيام شركة لافارج بتسويق نوع من الاسمنت إلى الخارج.

بالتوفيق

الدكتور: حسين بركاتي

# أسئلة امتحانات ومسابقات الدكتوراه في الإدارة الاستراتيجية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Aklil Mohand Ouhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muband Ullug - Tibiret -  
Faculté des sciences économiques,  
commerciales et des sciences de gestion

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محند أوجاج  
البيورة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وإدارة الأعمال

مسابقة الدكتوراه للموسم الجامعي 2019/2018

شعبة: علوم التسيير  
تخصص: ادارة الأعمال، تسيير الموارد البشرية، ادارة مالية

امتحان مقياس: الادارة الاستراتيجية المدة: 02 سا بتاريخ: 2018/10/27

الموضوع: رقم 01

**السؤال الأول:** اشرح المفاهيم الموالية ..... (06 ن)

- الانحراف الاستراتيجي؛
- التشخيص الاستراتيجي؛
- اليقظة التكنولوجية؛
- القيادة الاستراتيجية؛
- التحالف الاستراتيجي؛
- نموذج دالتا DELTA.

**السؤال الثاني:** حدد نوع الاستراتيجية في كل حالة من الحالات التالية: ..... (07 ن)

- شراء شركة تنتج الألبان مزارع لتربية الأبقار؛
- قيام شركة لإنتاج الثلجات بشراء شركة لإنتاج الغسالات؛
- شراء شركة لإنتاج السيارات شركة للهاتف المحمول؛
- بيع الشركة لفرع النقل الخاص بها؛
- شركة لتصنيع الأثاث قامت بشراء معارض لتوزيع الأثاث؛
- شركة تبيع منتجاتها إلى سستهك واحد؛
- بيع الشركة لكل فروعها.

**السؤال الثالث:** تؤدي نظم المعلومات الإستراتيجية، عددا من الأدوار الإستراتيجية، والتي تؤثر في أعمال المؤسسة، من أجل تحقيق تفوقا تنافسيا، عبر بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، فضلا عن أن مخرجات النظام من المعلومات الإستراتيجية، يمكن أن تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة، عندما تستخدم كقوة داعمة لإستراتيجية المؤسسة. .... (07 ن)

اشرح الفقرة موضحا ما يلي:

- تحديد تعريف للمعلومة الاستراتيجية وكذا نظام المعلومات الاستراتيجية؛
- الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية؛
- إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

بالتوفيق للجميع



# أسئلة امتحانات ومسابقات الدكتوراه في الإدارة الاستراتيجية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أويحاح  
البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Moudjahid - Bouira -  
Tasdawit Akli Muband Ulbag - Tubirett -  
Faculté des sciences économiques,  
commerciales et des sciences de gestion

مسابقة الدكتوراه للموسم الجامعي 2019/2018

شعبة: علوم التسيير تخصص: ادارة الأعمال، تسيير الموارد البشرية، ادارة مالية

امتحان مقياس: الادارة الاستراتيجية المدة: 02 سا بتاريخ: 2018/10/27

الموضوع: رقم 01

## الاجابة على السؤال الأول: شرح المفاهيم ..... (06 ن)

- الانحراف الاستراتيجي: يحدث الانحراف الاستراتيجي عندما تتغير المنظمة تدريجيا ولكن بمعدلات أقل من معدل تغير البيئة، والذي يؤدي مع مرور الوقت أن تكون المنظمة بعيدة عما يحصل في الاسواق من تغيرات اقتصادية وتنافسية واجتماعية وتكنولوجية وقانونية. (01 ن)
- التشخيص الاستراتيجي: يمثل تقييم استراتيجية المنظمة الجارية والعودة إلى المراحل المبكرة والأولية من عملية الإستراتيجية والمتمثلة في تقييم عناصر قوة المنظمة وضعفها والعناصر المتاحة لها والتحديات المحيطة بها، إضافة إلى فحص وتدقيق الافتراضات التي تم استخدامها في بناء استراتيجية المنظمة، وفي ظل هذا التشخيص يتم وضع الأسئلة المتعلقة بحدوث المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والتي أثرت بصورة سلبية في نجاح استراتيجية المنظمة الجارية.؛ (01 ن)
- اليقظة التكنولوجية: تشير اليقظة التكنولوجية؛ إلى الجهود المبذولة، من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة، بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي هم المؤسسة حاليا أو التي همها مستقبلا. (01 ن)
- القيادة الاستراتيجية: هي التي تملك القدرة على تحديد ونقل معنى الرسالة إلى جميع العاملين في المؤسسة، كما أن مستوى حماسها ودعمها يحددان مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها، كما أن مدراء المؤسسة يمتلكون القدرة على توليد الاحترام والتأثير في عمليات تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات، مما يتوفر لهم من صفات حاكمة؛ (01 ن)
- التحالف الاستراتيجي: إستراتيجية تعاونية يتم فيها توحيد بعض الموارد والإمكانات لمؤسستين أو أكثر من أجل تحقيق ميزة تنافسية. (01 ن)
- نموذج دالتا DELTA: هو أحد أساليب الإدارة الإستراتيجية الذي تم تقديمه من قبل دين وايلد Dean Wilde وأرنولد هاكس Amoldo I Iax والذي يقترح التركيز على العميل بدلا من التركيز على المنافسين أو على خصائص المنتجات، ويهدف إلى إنشاء علاقة قوية بين المؤسسة والعملاء، ومن خلال هذا النهج تستطيع المؤسسة تكوين ميزة تنافسية من خلال تطوير علاقة طويلة الأمد مع العملاء من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيةها والاهتمام بارائهم واقتراحاتهم ومحاولة معالجتها. (01 ن)

## السؤال الثاني: حدد نوع الاستراتيجية في كل حالة من الحالات التالية: ..... (07 ن)

- شراء شركة تنتج الألبان مزارع لتربية الأبقار (استراتيجية تكامل عمودي للخلف) (01 ن)
- قيام شركة لإنتاج التلاجات بشراء شركة لإنتاج الغسالات (استراتيجية التنوع المترابط) (01 ن)
- شراء شركة لإنتاج السيارات شركة للهواتف المحمول (استراتيجية التنوع غير المترابط) (01 ن)
- بيع الشركة لفرع النقل الخاص بها (تصفية جزئية) (01 ن)



## أسئلة امتحانات ومسابقات الدكتوراه في الإدارة الاستراتيجية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أوجاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Aklî Mohand Ouhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muhend Ujbag - Tibirett -  
Faculté des sciences économiques,  
commerciales et des sciences de gestion



- شركة لتصنيع الأثاث قامت بشراء معارض لتوزيع الأثاث (إستراتيجية تكامل عمودي للامام) (01 ن)
- شركة تباع منتجاتها إلى مستهلك واحد (إستراتيجية المنظمة الأسيرة) (01 ن)
- بيع الشركة لكل فروعها (تصفية كلية) (01 ن)

### الإجابة على السؤال الثالث:

المعلومات الإستراتيجية: هي عبارة عن مخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية، والتي تسهم بشكل فاعل في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية. (0.5 ن)

نظام المعلومات الإستراتيجية: نظام المعلومات يعد إستراتيجيا، إذا كانت مخرجاته تعد إستراتيجية، وتستند إليها الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها، المتعلقة بالمنافسة مع المؤسسات الأخرى. (0.5 ن)

- الأدوار الأساسية لنظم المعلومات الاستراتيجية:

أولاً- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية (0.75 ن)

ثانياً- تشجيع الابتكار في العمل (0.75 ن)

ثالثاً- بناء موارد المعلومات الإستراتيجية (0.75 ن)

- إسهامات نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية:

يعد إنشاء نظام معلومات، تحديا كبيرا أمام المؤسسة، خاصة الصغيرة منها، غير أن التمكن من وضع أسس، لهذا النظام داخل المؤسسة، يقدم لها الكثير من الفوائد والإسهامات، في بناء ميزة تنافسية قوية.

أولاً- اختصار وقت تسويق المنتج (01 ن)

ثانياً- الامتياز أمام الأهل اهارات الفريق الإبداعية (01 ن)

ثالثاً- التحكم الأفضل بالمشايخ (01 ن)

رابعاً- إدارة الجودة الشاملة (01 ن)





مسابقة الالتحاق بالتكوين في الطور الثالث دكتوراه ( ل م د ) دورة 13 أكتوبر 2018

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال - إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية - إدارة الميزانية - الاستعلام الاقتصادي  
ونظم المعلومات

امتحان مادة: إدارة الأعمال

الموضوع الثاني

-أجب عن الأسئلة التالية:

س1/ مؤسسة وجدت نفسها مجبرة على النشاط في بيئة تنافسية، وتريد أن تتبنى هيكلية مستوحاة من أفكار " M.MINTZBERG " يتم من خلالها تنظيم تقسيم العمل، وتجديد السلطات والمسؤوليات، فماذا تقترح عليها؟

س2/ اشرح باختصار أهم العناصر العاكسة لتأثير البيئة الخارجية على سلوك وأداء المؤسسة.

س3/ متى يمكن الحكم على مؤسسة ما أنها تتبنى إستراتيجية التكامل العمودي؟ وما هي الامتيازات الإستراتيجية التي تجنيها المؤسسة من هذه الإستراتيجية؟





Université d'Alger 3  
Faculté des Sciences Economiques, Sciences  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Alger, le 13/10/2018



جامعة الجزائر 3  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
الجزائر، في: 2018/10/13

مسابقة الالتحاق بالتكوين في الطور الثالث دكتوراه ( ل م د ) دورة 13 أكتوبر 2018

التخصص : إدارة الأعمال

الشعبة: علوم التسيير

امتحان مادة : الإدارة الاستراتيجية و التنافسية  
الموضوع الثالث

السؤال الأول: (4 ن) (≥ 6 أسطر):

- يوجد العديد من النماذج لتفسير و تحليل مضمون الاستراتيجية العامة ، ويعتبر نموذج دالتا ( Delta ) من النماذج المعاصرة للاستراتيجية ، ما هو هذا النموذج ؟ وما هي مقوماته الاستراتيجية ؟

السؤال الثاني (4 ن) (≥ 6 أسطر):

- بات المفكرون يركزون أبحاثهم و دراساتهم في موضوع الاستراتيجية على دراسة و تحليل المجموعات الاستراتيجية: ماذا نقصد بالمجموعات الاستراتيجية (groupes stratégiques)؟ و ما الغرض من دراستها ؟

السؤال الثالث (4 ن) (≥ 6 أسطر):

- ما الفرق بين الميزة التنافسية للوضع (الموقف) و الميزة التنافسية الديناميكية ؟ وما هي العناصر الأساسية لكليهما ؟

السؤال الرابع (4 ن) (≥ 6 أسطر):

- هل يمكنك عرض باقة من الخيارات الاستراتيجية وفق مقارنة الساعة الاستراتيجية ؟ مع تبرير العملية الرجعية للتصميم الاستراتيجي و الفجوة الاستراتيجية.

السؤال الخامس (4 ن) (≥ 6 أسطر):

- حدد (ي) أقطاب التقارب والتباين بين نظام المقارنة المرجعية (Benchmarking) و نظام سلسلة القيمة ( chaine de valeur ) للنشاط الاستراتيجي ؟ ماذا تستنتج ؟



# أسئلة امتحانات ومسابقات الدكتوراه في الإدارة الاستراتيجية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIC ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة محمد البشير الإبراهيمي «برج بو عرييج»  
UNIVERSITE MOHAMED ELBACHIR EL IBRAHIMI BORDJ BOU ARRERIDJ

نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين فيما بعد التدرج  
Vice-Rectorat chargé de la Formation Supérieure de troisième cycle, de l'Habilitation Universitaire, de la Recherche Scientifique et de la formation en Post- Graduation.

السنة الجامعية: 2019-2018  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

مسابقة الالتحاق بالتكوين في الدكتوراه (ل م د)

امتحان مادة: إدارة إستراتيجية

المدة: 2 سا

الموضوع: الأول

السؤال الأول: (10 نقاط)

يقوم مجمع بن حمادي بتوفير مجموعة من المنتجات (الإلكترونية والكهرومؤزلية، الإعلام الآلي، الهاتف النقال، الصناعة الغذائية، النعيف، البناء ومواد البناء والأشغال العمومية والفندقة)، معتمدا في ذلك على إستراتيجية عدائية من خلال الأسعار، الجودة وخدمات ما بعد البيع المرتكزة على الإبداع، لمواجهة المنافسة العديدة في مختلف القطاعات التي ينشط فيها المجمع. حيث يبيى أن تتطور في مدى مجالاته من طريق تلبية رغبات الزبائن بأسعار تنافسية، حيث يركز نجاح المجمع على الاعتماد على أسواق البشري من خلال التشارك في الاستقلالية و تطوير الكفاءات والحماس والإدماج من أجل توسيع تشكيلة المنتجات المبدعة.  
(عن موقع الإلكتروني للمؤسسة، بتصرف)

على ضوء ما سبق أجب عن ما يلي:

- 1) اذكر العبارات التي تعبر عن رسالة وقيم مجمع بن حمادي.
- 2) تلعب مقارنة أصحاب المصلحة دورا كبيرا في تحديد عناصر الاتجاه الإستراتيجي، فما هي مساهمتها في ذلك؟
- 3) / تجمعت منتجات المجمع المذكورة سابقا في المجموعات التالية: مواد البناء، الصناعة الغذائية، الأشغال العمومية والبناء، الفندقة، الإلكترونيك، ماذا تمثل هذه المجموعات بالترتيب للمجمع من خلال المقارنة الإستراتيجية، وعلى ماذا يعتمد في الفصل بين تلك المجموعات؟

السؤال الثاني: (05 نقاط)

كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة السيطرة بالتكاليف من خلال الوظيفة الإنتاجية؟

السؤال الثالث: (05 نقاط)

يقول Morris chang: " بدون إستراتيجية يكون التنفيذ بلا هدف، وبدون تنفيذ، الإستراتيجية لا جدوى منها".  
اشرح مضمون هذا القول وفق المقاربة الإستراتيجية.

بالتوفيق للجميع



جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
مسابقة الدخول إلى طور الدكتوراه يوم 20 أكتوبر 2018  
فرع علوم التسيير تخصص إدارة أعمال  
المدة: 2 ساعات  
المعامل: 03

امتحان مادة الاستراتيجية وتسيير المؤسسة  
الموضوع الثالث  
أجب عن السؤالين التاليين

السؤال الأول

يريد ثلاثة أشخاص تأسيس مؤسسة بفرض استثمار أموالهم وكفاءاتهم في مشروع يعود عليهم وعلى المجتمع بالنفع والفائدة، فقرروا تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة. تتمثل المساهمة المستقبلية لكل واحد منهم في هذه الشركة كما يلي:

- (1) الشخص الأول: تعهد بتقديم مبلغ مالي قدره 100.000 د.ج.
  - (2) الشخص الثاني: يساهم بمحل تجاري مجهز بالألات اللازمة في العملية الإنتاجية.
  - (3) الشخص الثالث: يملك يحملة وخبرته في هذا المشروع.
- اقترح أحد الشركاء التعاقد مع إحدى الشركات الكبيرة في إطار عقود المتفاوضة من الباطن لإنتاج إحدى مكونات المنتج الذي تصنعه الشركة الكبيرة.

المطلوب:

- هل تتوفر شروط إنشاء شركة ذات المسؤولية المحدودة.
- أذكر باختصار مراحل إنشاء هذه المؤسسة.
- ما هي التكاليف الناجمة عن تعاقد هذه الشركة مع الشركة الكبيرة وفقا لنظرية ويليامسون O. Williamson.

السؤال الثاني

تنمو المؤسسة بطريقتين أو نمطين، عرّف كل نمط على حدى، بيّن أوجه الاختلاف بين هذين النمطين ثم حدد كيف يتم الاختيار بينهما.

لجنة المسابقة



---

# المراجع المعتمدة

---



## المراجع المعتمدة:

- 1- صالح عبد الرشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2015.
- 2- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
- 3- أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2018.
- 4- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
- 5- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 6- آثر ايه تومسون، آيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006.
- 7- مجمد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- 8- عبد الحميد مصطفى ابو ناعم، الإدارة الإستراتيجية بناء المنظمات وقادة المستقبل، كلية الإدارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
- 9- عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات، ج1، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك )، القاهرة، مصر، 2004.
- 10- عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود حريجات، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية مدخل نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 11- جعفر محمد الحسن عثمان، الإدارة الإستراتيجية ، كلية العلوم الإدارية، جامعة النيل الأبيض، السودان، 2019.
- 12- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الريان، 2014.
- 13- مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.

- 14- محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2008.
- 15- نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 16- مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة القرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 17- منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية ، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011.
- 18- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
- 19- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
- 20- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 21- نعمان عبد الغني، حمروش أحمد رضا، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية الرياضية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 22- عاطف فرحة، قيس السيد علي، الاختيار الاستراتيجي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2017.
- 23- محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في التلفية الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 24- زغدار أحمد، المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011.
- 25- عبد القادر محمد الاسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- 26- حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.

\* بوهزة محمد، محاضرات في إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية الاقتصاد، جامعة سطيف،  
2011.

\* عيسى حيرش، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد،  
جامعة الملك فيصل.