

الإدارة الاستراتيجية – الجزء الأول

Strategic Management – Part 1



أجندة الدورة التدريبية

Course Agenda

- مقدمة في الإدارة و مفهوم الإدارة الاستراتيجية و مراحلها الأساسية
- حجر الأساس للإدارة الاستراتيجية الرؤية و الرسالة و الغايات و الأهداف
- The Kickstart of Strategic Management “ Vision , Mission , goals and objectives
- The Analysis of External Environment تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة و الخاصة للمؤسسة أو الشركة

أجندة الدورة التدريبية

Course Agenda

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة
- استخراج الاستراتيجيات المناسبة
- اختيار الاستراتيجية المثلى وتحديد البدائل الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها
- The Analysis of Internal Environment
- Matches Phase and Create Strategies
- Decision Phase and strategy implementation and Evaluation

أهداف الدورة التدريبية

Course Objectives

- معرفة كيفية تطبيق الفكر الحديث في إدارة الأعمال من خلال تطبيق مفاهيم و مراحل الإدارة الاستراتيجية
- التعرف على كيفية عمل التحليل البيئي للمؤسسة و ما يتضمنه من متغيرات في البيئة الخارجية و تحديد الفرص و التهديدات
- التعرف على كيفية استخراج الاستراتيجيات المناسبة لوضع المؤسسة داخليًا و خارجيًا
- كيفية الاختيار فيما بين هذه الاستراتيجيات و تحديد الاستراتيجية المثلى التي يجب اتباعها و البدائل الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف و الغايات
- التعرف على كيفية تنفيذ الاستراتيجية المختارة و كيفية الرقابة عليها



المحاضرة الأولى

Lecture 1

مقدمة في الإدارة و مفهوم الإدارة الاستراتيجية و مراحلها الأساسية
Introduction to Management, the Concept of
Strategic Management, and Its Key Stages

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- مفهوم الإدارة و ما هي الركائز الاساسية التي يعتمد عليها؟
- أهم النماذج السلبية في إدارة الأعمال و ما هو النموذج الأمثل في الإدارة؟
- الكفاءة و الفاعلية و الفرق بينهما بمثال عملي
- مفهوم الاستراتيجية و كيف نشأ هذا المفهوم في إدارة الأعمال ؟
- الإدارة الاستراتيجية و أهميتها في صنع مستقبل الشركات و المؤسسات
- مستويات الاستراتيجية
- مراحل و خطوات الإدارة الاستراتيجية
- الفرق بين الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي

مفهوم الإدارة

The Concept of Management

يتم تعريف الإدارة علي أنها هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة في بيئة متغيرة

يرتكز مفهوم الإدارة علي التساؤلات الآتية:-

ماذا تدير؟

لماذا تدير؟

كيف تدير؟

أين تدير؟

مفهوم الإدارة

The Concept of Management

ماذا ندير

الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و هذه الموارد قد تكون:

Financial resources موارد مالية

Properties موارد مادية

Technological resources موارد تكنولوجية

Human resource موارد بشرية

Intangible resources such as time or brands موارد غير ملموسة مثل الوقت او العلامات التجارية

مفهوم الإدارة

The Concept of Management

لماذا ندير؟

نحن ندير من أجل تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية محددة مما يعني أن الأهداف قد تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل

مفهوم الإدارة

The Concept of Management

كيف ندير؟

من خلال عناصر الإدارة الأساسية

التخطيط : وضع أهداف و وسائل لتحقيقها

التنظيم : وضع الخطة في منطقة التنفيذ من خلال الهياكل التنظيمية

التوجيه : من خلال السلطة و النفوذ

الرقابة : وضع المعايير و مؤشرات قياس الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية

مفهوم الإدارة

The Concept of Management

أين ندير؟

نحن ندير في بيئة متغيرة و غير ثابتة يوجد بها العديد من المتغيرات السريعة التي قد تعوق الخطط
الموضوعة فلا بد أن نكون علي دراية كاملة بمتغيرات البيئة الخارجية و المخاطر و الفرص التي تتضمنها
هذه المتغيرات حتى نتمكن من الحصول علي الفرص وتجنب المخاطر التي قد تهدد الشركة أو
المؤسسة

النماذج السلبية في الإدارة

Negative Models in Management

الإدارة بالأمل Management by hope

فيها تكون الإدارة علي أمل دائم أن المستقبل سيحمل معه النتائج المبهرة دون وجود دليل علي ذلك

الإدارة بالأزمات و ليس إدارة الأزمات Management by firefighting

تعمل الإدارة في حالات حدوث الأزمات وقد يكون العلاج ظاهري دون النظر إلي الأسباب التي أدت إلي حدوث الأزمة وكيف يتم منع حدوثها في المستقبل

النماذج السلبية في الادارة

Negative Models in Management

الإدارة الغامضة Management by subjective

تقوم الإدارة بإعطاء الموظفين تكليفات دون إرشادهم و توجيههم مكثفيه بالنتائج و يكون الحكم علي النتائج غالبا علي مدي علاقة الموظف برئيسه

الإدارة بالإستقراء Management by Extrapolation

تتبع الإدارة نفس الأساليب التي حققت بها النتائج المرضية فيما سبق دون النظر إلي التطوير و تغيير الظروف المحيطة



النموذج الأمثل للإدارة : الكفاءة و الفاعلية

The Optimal Model of Management: Managing with Efficiency and Effectiveness

الفاعلية	الكفاءة
عمل الأشياء الصحيحة Do the Right Things	عمل الأشياء بطريقة صحيحة Do The Things Right
تهتم بالنتائج	تهتم بالوسائل



النموذج الأمثل للإدارة : الكفاءة و الفاعلية

The Optimal Model of Management: Managing with Efficiency and Effectiveness

الفعّال	الكفاء
يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة يبتكر بدائل وحلول خارج الصندوق يستغل الموارد المتاحة أقصى استغلال ممكن يركز على النتائج يعمل علي زيادة الأرباح	يعمل الأشياء بطريقة صحيحة يحل المشاكل التي تواجهه يحافظ على الموارد والأدوات يتبع النظام الموضوع يعمل على تقليل التكاليف

دراسة حالة Case Study

مثال عملي للفرق بين الكفاءة و الفاعلية

- شركة مخطط لها إنتاج عدد 1000 وحدة شهريًا من منتج تام و فيما يلي الحالات التي تمت علي مدار 4 أشهر
- تم إنتاج 1000 وحدة ولكن بإهدار موارد و تكلفة أعلي
 - تم إنتاج 800 وحدة بـموارد محدودة و بتكلفة أقل
 - تم إنتاج 700 وحدة بتكلفة أعلي و إهدار موارد
 - تم إنتاج 1000 وحدة بتكلفة أقل و بـموارد محدودة
- المطلوب

- وضح موقف الإدارة من الكفاءة و الفاعلية في كل حالة علي حدة

مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها

The Concept of Strategic Management and Its Importance

مفهوم الاستراتيجية

- ظهر مفهوم الاستراتيجية في المجال العسكري بهدف دراسة وسائل النجاح في الحروب والمعارك التي تخوضها الدول المنطلق ومن خلال الفكر العسكري يري "Clausewit" وهو خبير عسكري أن مفهوم الاستراتيجية يعتمد علي ترابط وتماسك ثلاث عناصر رئيسية: (تركيز القوات، اقتصاد القدرات ، حرية التحرك)
- وبعد انتشار ما يسمى بالحروب الإقتصادية والتقارب والارتباط بين كل من المجالين الاقتصادي والعسكري ومع اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات زاد اهتمام القائمين علي إدارة المؤسسات بمفهوم الإستراتيجية وكيفية تطبيقه في المجالات الإدارية وأصبحت الإستراتيجيات من الوسائل الهامة والأساسية في نجاح المؤسسات

مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها

The Concept of Strategic Management and Its Importance

مفهوم الإستراتيجية

يمكن القول أن الاستراتيجية هي مجموعة من الخيارات التي تعمل المؤسسة على تحقيقها خلال مدة زمنية محددة في ظل بيئة غير مستقرة وظروف تنافسية مختلفة بغاية الوصول إلى تحسين وضعها التنافسي من أجل البقاء والاستمرار والنمو وبالرغم من تعدد وتنوع مفاهيم الاستراتيجية فلا يوجد مفهوم واحد يمكن أن يتصدر أو ينفرد بتعريف الاستراتيجية وبالرغم من الاختلاف والتعدد لهذه المفاهيم إلا أن كل منها يكمل بعضه البعض ويمثل إضافة إلى مفهوم الاستراتيجية وتتفق جميع المفاهيم على أن الاستراتيجية تهتم بالآتي:

- البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتغيرات التي تحدث فيها.
- التخطيط وتحديد السياسات ووضع الأهداف طويلة الأجل.
- الموارد المتاحة للمؤسسة وكيفية تخصيصها للوصول إلى الأهداف الموضوعية
- دعم الموقف التنافسي للمؤسسة

مستويات الإدارة الاستراتيجية Strategic Management Levels

1- استراتيجية المنظمة

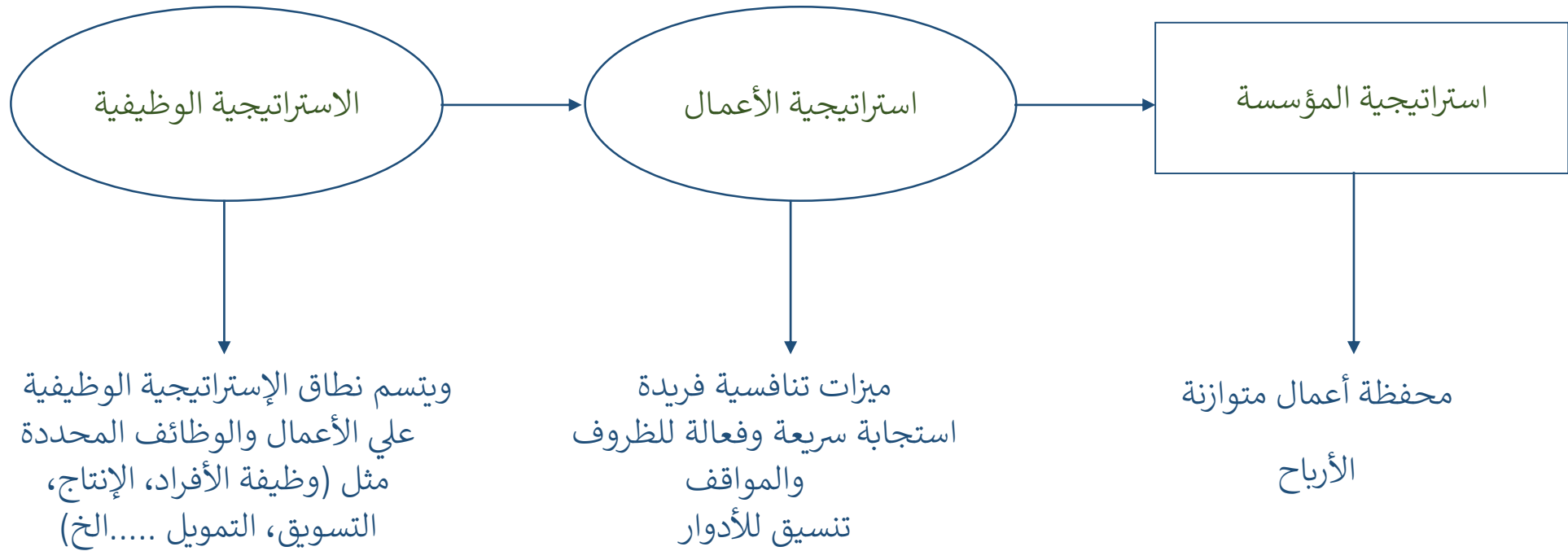
2- استراتيجية وحدات الأعمال

3- استراتيجية الوظائف

مستويات الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management Levels

ومن الجدير بالذكر أن هذه الاستراتيجيات الثلاثة السابق الإشارة إليها تكون ما يسمى بهيكلية الاستراتيجية في المؤسسات الكبيرة أو التنظيم الهرمي لها وبالتالي لابد من وجود آلية لتحقيق التنسيق والترابط بين هذه المستويات الثلاث كما يوضح الشكل التالي:



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بزنس

مستويات الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management Levels

استراتيجية المؤسسة “Corporate Strategy”

وهي تصف توجهات المؤسسة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو البقاء والنمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها وتحدد استراتيجية المؤسسة القرارات المتعلقة بنوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المؤسسة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المؤسسة المختلفة وعلاقات المؤسسة مع المجموعات الرئيسية في البيئة المحيطة بها أي أنها تهتم بتحديد وتصميم المحيط الكلي للمؤسسة وتهدف الإستراتيجية بهذا المستوى إلى ما يلي :

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة من الرؤية والرسالة والأهداف طويلة الأجل
- تحديد السوق التي تتعامل فيه المؤسسة
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة
- خلق روح التعاون بين الوحدات المختلفة

مستويات الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management Levels

استراتيجية الأعمال “Business Strategy”

ويطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية “Competitive Strategy” وعادة ما توضع علي مستوي وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU وهي تركز علي تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين كما أن الخيارات المتخذة علي هذا المستوي من الاستراتيجية يجب أن تستجيب إلى التطلعات السوقية للمؤسسة وكذلك تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة ونمو حصتها السوقية و تعرف كذلك أيضا بما يسمى "استراتيجية النشاط" و يشير مفهوم وحدة الأعمال أو مجال النشاط الاستراتيجي إلى مجموعة منسجمة من السلع أو الخدمات الموجهة إلى أسواق محددة لها منافسين محددين مع إمكانية صياغة استراتيجية خاصة لكل وحدة من خلال الإجابة علي التساؤلات الهامة :

- ما هي المواصفات الأساسية للمنتجات أو الخدمات المطلوب انتاجها من قبل الوحدة؟
- من هم العملاء والمستهلكين لهذه المنتجات؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة؟
- كيف يمكن للوحدة تحقيق الانسجام مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة؟

مستويات الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management Levels

الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy

تتعلق الاستراتيجية الوظيفية بتعظيم الكفاءة الإنتاجية من خلال تجميع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفاعلية وفيها يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للاستراتيجية ويتسم نطاق الاستراتيجية الوظيفية علي الأعمال والوظائف المحددة مثل (وظيفة الأفراد، الإنتاج، التسويق، التمويل..... إلخ) ويتسم هذا المستوى من الاستراتيجية بالطابع التنفيذي والتشغيلي قصير المدى حيث لا يتم تأثيرها لفترة طويلة نسبياً كما أن الدور الإستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل نسبياً من استراتيجية المؤسسة أو استراتيجية الأعمال ومن أمثلتها القرارات الاستراتيجية الخاصة باختيار الموردين والمناطق الجغرافية.

تعريف الإدارة الاستراتيجية

Concept of Strategic Management

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية علي أنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

تعريف الإدارة الاستراتيجية

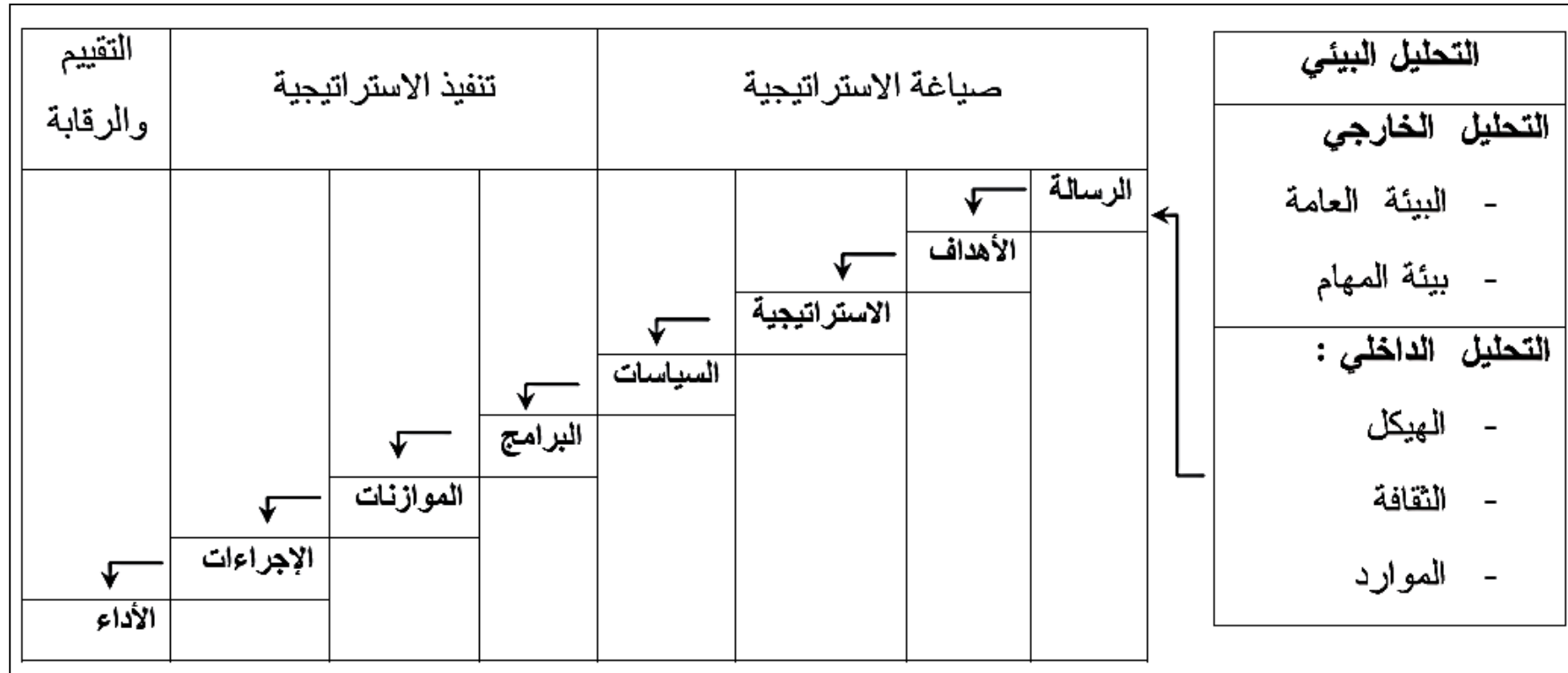
Concept of Strategic Management

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

- 1- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.
- 2- بيان أهمية رسالة المنظمة.
- 3- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.
- 4- أن التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً.
- 5- تهتم الاستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- 6- اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
- 7- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية

Strategic Management Process Model



مراحل الإدارة الاستراتيجية

Stages of Strategic Management

المرحلة الأولى : نقطة الانطلاق The Kickstart

الرؤية – الرسالة – الغايات – الأهداف

المرحلة الثانية : مرحلة التحليل البيئي Input Phase

المرحلة الثالثة : مرحلة التوافق بين الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية و نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية

المرحلة الرابعة : مرحلة الاختيار الاستراتيجي Decision Phase

المرحلة الخامسة : مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات و المراقبة عليها Strategy Implementation & Control

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية

The Difference Between Strategic Planning and Strategic Management

- التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية هما وجهان لعملة واحدة فالإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسع لنطاقه وإغناء لأبعاده فالتخطيط الإستراتيجي عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية ومن الخطأ الكبير اعتباره هو الإدارة الإستراتيجية نفسها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة التغيرات البيئية في نفس الوقت فهي تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد.

- في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية التنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث في المستقبل وتخصيص الموارد له

الخلاصة : التخطيط الاستراتيجي جزء من الادارة الاستراتيجية

أهمية الإدارة الاستراتيجية للمنظمات

Importance of organizations' Strategic Management

- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- التفاعل البيئي علي المدى البعيد
- تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية المرضية
- تدعيم المركز التنافسي
- القدرة علي إحداث التغيير
- تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة



المحاضرة الثانية

Lecture 2

حجر الأساس للإدارة الاستراتيجية الرؤية و الرسالة و الغايات و الأهداف

The Cornerstone of Strategic Management: Vision,
Mission, Goals, and Objectives

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- كيفية عمل رؤية للشركة أو المؤسسة و ما هي الشروط اللازم توافرها في الرؤية الجيدة
- أمثلة علي رؤية بعض الشركات
- كيفية رسم رسالة الشركة و ما هي أهمية وجود رسالة واضحة لها
- ما هي التسع عناصر الأساسية التي يجب أن تحتوي عليها رسالة الشركة
- أمثلة عملية لرسالة أحدي الشركات
- كيف يتم وضع الغايات و الأهداف و ما هو الفرق بينهما ؟

تحديد رؤية المنظمة

Defining the Organization's Vision

الرؤية “Vision”

تعبّر رؤية المؤسسة عن فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني ومنظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، وتتضمن في الغالب طموحها المستقبلي “Where we want to be”، يغلب عليها التحدي وتكون قابلة للتنفيذ بمعنى أن تكون ليست مستحيلة ومما سبق يمكن تحديد مواصفات رؤية المؤسسة كما يلي:

- قصيرة (عبارة واحدة أو إثنتين)

- تعبّر عن المستقبل

- تثير الحماس

تحديد رؤية المنظمة

Defining the Organization's Vision

أمثلة لرؤية بعض المؤسسات :

جوجل "Google"

توفير القدرة علي الوصول الي أية معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة

فيراري "Ferrari"

فيراري رمز التفوق الإيطالي الذي يثير خيال العالم

تويوتا "TOYOTA"

أن تكون أنجح شركة سيارات وأكثرها نيلا للإحترام في أمريكا

سامسونج "SAMSUNG"

إلهام العالم وبناء المستقبل

تحديد رسالة المنظمة

Defining the Organization's Mission

تحديد رسالة المؤسسة “Mission”

تعرف رسالة المنظمة بأنها السبب في وجود المنظمة و الغرض منها ، أي مبرر وجودها و استمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة و منتجات و مصالح المنظمة و قيمها الأساسية

و تحاول رسالة المنظمة الإجابة علي التساؤلات التالية :

ما هو مجال نشاط المنظمة ؟

ما هي الأعمال التي سوف تؤديها مستقبلاً ؟

تحديد رسالة المنظمة

Defining the Organization's Mission

أشهر المسميات للرسالة :
بيان عقيدة المنظمة
بيان الغرض من المنظمة
بيان فلسفة المنظمة
بيان معتقدات المنظمة
بيان مبادئ العمل

تحديد رسالة المنظمة

Defining the Organization's Mission

فوائد صياغة رسالة المنظمة :

- توحيد وجهات نظر المديرين
- التأكيد علي الغرض التي أنشئت من أجله المنظمة
- تحديد الأساس التي تبني عليه خطوات التخطيط الاستراتيجي
- تحديد القواعد و الأسس التي يبني عليها الحصول علي الموارد
- خلق مناخ وظيفي موحد
- تحديد اتجاه المنظمة

تحديد رسالة المنظمة

Defining the Organization's Mission

مكونات رسالة المنظمة :

تعد رسالة المنظمة الجانب المرئي و المعلن من الخطة الاستراتيجية لذا يجب أن تشتمل علي المكونات التسعة التالية:

1. العملاء (من هم عملاء المنظمة)
2. المنتجات و الخدمات (ما هي المنتجات و الخدمات الرئيسية للمنظمة)
3. الأسواق (ما هي الأسواق الجغرافية للمنظمة).
4. التكنولوجيا (ما هو مستوي التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة)
5. الفلسفة (ما هي المعتقدات و القيم و الأولويات الأخلاقية للمنظمة)
6. الميزة التنافسية (ما هي المزايا التنافسية للمنظمة)
7. الاهتمام بالصراع نحو البقاء و النمو و الربحية
8. الاهتمام بالموظفين (هل تعتبر المنظمة الموظفين أهم الأصول التي تمتلكها)
9. الاهتمام بالصورة العامة (هل المنظمة مسئولة اجتماعيا عن الحفاظ علي البيئة و المجتمع)

تحديد رسالة المنظمة

Defining the Organization's Mission

مواصفات رسالة المنظمة :

- ذات منظور واسع فلا بد أن لا تشمل أرقام أو نسب مئوية أو أهداف محددة
- أقل من ٢٥٠ كلمة
- ملهمة
- تحتوي على التسع مكونات الرئيسية

تحديد رسالة المنظمة

Defining the Organization's Mission

خطوات صياغة الرسالة

- تقوم المنظمة بتوزيع نماذج من الرسالة من منظمات مماثلة من نفس النشاط علي جميع المديرين بالمنظمة
- تطلب المنظمة من المديرين صياغة نموذج رسالة للمنظمة من وجهة نظرهم
- يتم تجميع النماذج و عرضها علي لجنة من الإدارة العليا لتلخيصها
- ترسل الصياغة المتفق عليها لجميع المديرين لاستطلاع آرائهم و استقبال أى طلبات إضافة او حذف أو تعديل
- تقوم اللجنة بتقييم ملاحظات المديرين و إضافة الملائم منها و من ثم إعلانها و شرح و تثقيف الموظفين عن الرسالة الجديدة

أمثلة علي رسالة بعض المؤسسات

Examples of the Mission Statements of Some Organizations

رسالة شركة بيبسي

نحن نطمح أن نجعل بيبسي رائدة شركات العالم المنتجة للسلع الاستهلاكية و خاصة في مجال الأغذية و المشروبات .

نحن نطمح في أن نكافيء مستثمرينا بأرباح مرتفعة و في نفس الوقت نقدم فرصا للترقى و النمو لموظفينا و شركائنا بالعمل و المجتمعات التي نعمل بها ، وفي كل ما نقوم به نحرص علي أن نتصرف بأمانة و كرامة و انفتاح

التقييم : تنقصها

العملاء

التكنولوجيا

الميزة التنافسية

تحديد غايات و أهداف المؤسسة أو الشركة

Goals & Objectives

الغايات Goals

هي مفهوم واسع وشامل لما تريد تحقيقه أو النتيجة المرجوة التي تهدف إليها الشركة غالبًا ما تكون طويلة المدى ويمكن أن تشمل مجموعة من المجالات

الأهداف Objectives

هي أهداف محددة وقابلة للقياس تساعدك على تتبع التقدم نحو غايتك

يمكن القول أن الغايات هي منبثقة من رؤية الشركة أو المنظمة و الأهداف منبثقة من الغايات التي ترغب الشركة في الوصول إليها

الفرق بين الأهداف و الغايات

Goals Vs Objectives

الغايات Goals	الأهداف Objectives
عامة تحقق و تؤيد رؤية الشركة علي نطاق واسع يصعب قياسها لا تحتوي علي أرقام طويلة المدي مثال زيادة القاعدة الأساسية للعملاء زيادة قاعدة الولاء لدي العملاء الحاليين و المرتقبين	محددة تحقق و تؤيد غايات الشركة علي نطاق ضيق مقاسة قصيرة و متوسطة المدي تحتوي علي أرقام ونسب واضحة Smart مثال الحصول علي زيادة قدرها 20% من العملاء في مصر الحصول علي زيادة قدرها 15% من عملاء التصدير

دراسة حالة Case Study

- 1- ضع رؤية جيدة للشركة أو المؤسسة التي تعمل بها
- 2- ارسم رسالة لشركتك او مؤسستك تحتوي علي التسع عناصر الأساسية للرسالة الناجحة
- 3- ضع غايات و أهداف واضحة منبثقة من الرؤية و الرسالة



المحاضرة الثالثة

3Lecture

التحليل البيئي و تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة و الخاصة
للمؤسسة

Environmental Analysis and Analysis of General and
Specific External Environmental Variables for the
Organization

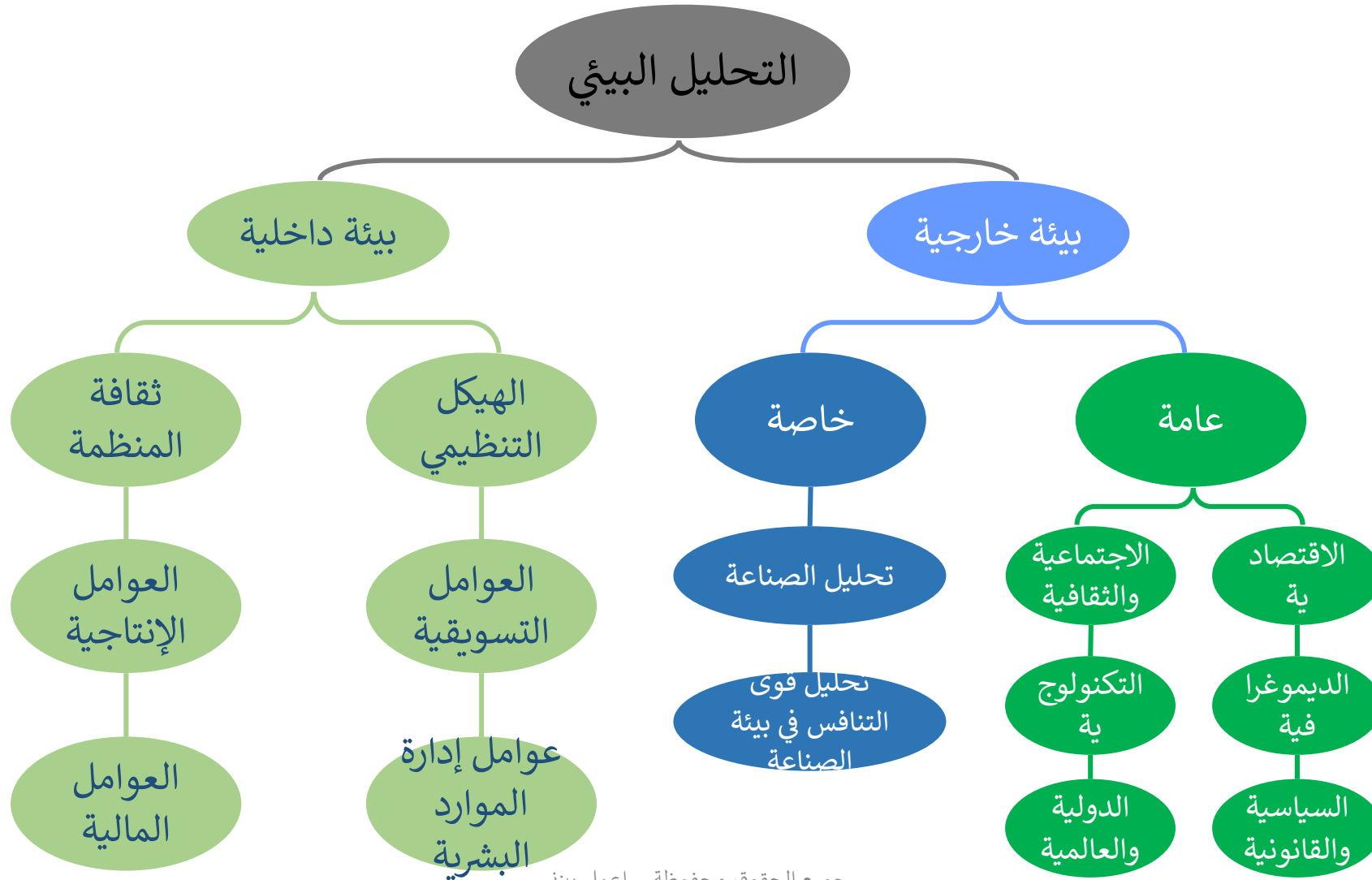
أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- نموذج التحليل البيئي للشركة أو المؤسسة
- تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة
- استخدام نموذج PESTLE لتحديد الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية العامة
- تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة (الصناعة – البيئة التنافسية)
- نموذج BCG لتحليل المنتجات
- برامج الاستخبارات التنافسية
- نموذج بورتر لتحليل الصناعة التي تعمل بها المؤسسة أو الشركة
- مصفوفة CPM للمقارنة بين الشركة و المنافسين الرئيسيين لها
- نموذج EFE و تحديد الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة و أوزانها النسبية

نموذج التحليل البيئي

Environmental Analysis Model



نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

يقصد بالتحليل البيئي دراسة وتشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى المتغيرات التي يمكن أن تحدث فيها، وتحديد الفرص والتهديدات، وكذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة عليها بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

و ينقسم التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية إلى:

1- تحليل متغيرات البيئة الخارجية العامة

2- تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية :
البيئة الخارجية العامة :

البيئة الخارجية العامة للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وتتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية، والعوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، وعوامل البيئة الدولية والعالمية.

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية :

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المنظمة وهما:

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمات تجنبها أو الحد من آثاره

نموذج التحليل البيئي

Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة :

عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية

عوامل البيئة الاقتصادية

العوامل الديموغرافية

عوامل البيئة التكنولوجية

عوامل البيئة الدولية والعالمية

عوامل البيئة السياسية والقانونية

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة :
عوامل البيئة الاقتصادية :

تعتبر العوامل الاقتصادية أحد العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتتمثل العوامل الاقتصادية في معدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة ... وغيرها.

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة :

عوامل البيئة الاجتماعية و الثقافية :

وتتضمن العوامل الاجتماعية كالتقاليد، والقيم، واتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال،
الأعراف

الاجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني.

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة :

عوامل البيئة التكنولوجية:

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة

نموذج التحليل البيئي

Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة:
العوامل الديموغرافية:

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير على المنظمات، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات.

وبالمثل فإن حركة السكان من الريف إلى المدن، أو تغير مستوى الدخل، أو تغير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار استراتيجية تتلاءم مع البيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة:
عوامل البيئة السياسية و القانونية :

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الاستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة

قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة.

فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى.

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية العامة:
عوامل البيئة الدولية والعالمية:

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت، وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية، والتحالفات السياسية الدولية، والحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، التطورات التكنولوجية السريعة، من عوامل البيئة الدولية والعالمية.

نموذج التحليل البيئي

Environmental Analysis Model

أدوات تحليل البيئة الخارجية العامة
نموذج PESTLE

P	E	S	T	E	L
- Government policy - Political stability - Corruption - Foreign trade policy - Tax policy - Labour law - Trade restrictions	- Economic growth - Exchange rates - Interest rates - Inflation rates - Disposable income - Unemployment rates	- Population growth rate - Age distribution - Career attitudes - Safety emphasis - Health consciousness - Lifestyle attitudes - Cultural barriers	- Technology incentives - Level of innovation - Automation - R&D activity - Technological change - Technological awareness	- Weather - Climate - Environmental policies - Climate change - Pressures from NGO's	- Discrimination laws - Antitrust laws - Employment laws - Consumer protection laws - Copyright and patent laws - Health and safety laws

نموذج التحليل البيئي

Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الخاصة :

تحليل قوى
التنافس في
بيئة الصناعة

تحليل
الصناعة

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الخاصة :

تحليل الصناعة

تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستخدمين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المنظمات.

إن مهمة المديرين الاستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة من أجل وضع استراتيجية للمنظمة تتلاءم مع تلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها.

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الخاصة :

تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد، وتوفير الدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة، ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي:

1. البيئة الساكنة / البسيطة:

أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمسقبل بشكل جيد، حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية، كما أن ثبات واستقرار البيئة يتطلب الاستمرار بالعمل والاستراتيجية الحالية، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الخاصة :

2. البيئة النشطة (الديناميكية) / المعقدة :

وتتسم هذه البيئة بالتغير المستمر والتعقيد، كما أن الاستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح نتيجة للتغيرات السريعة في البيئة الصناعية مما يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل.

نموذج التحليل البيئي

Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الخاصة :

3. تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة:

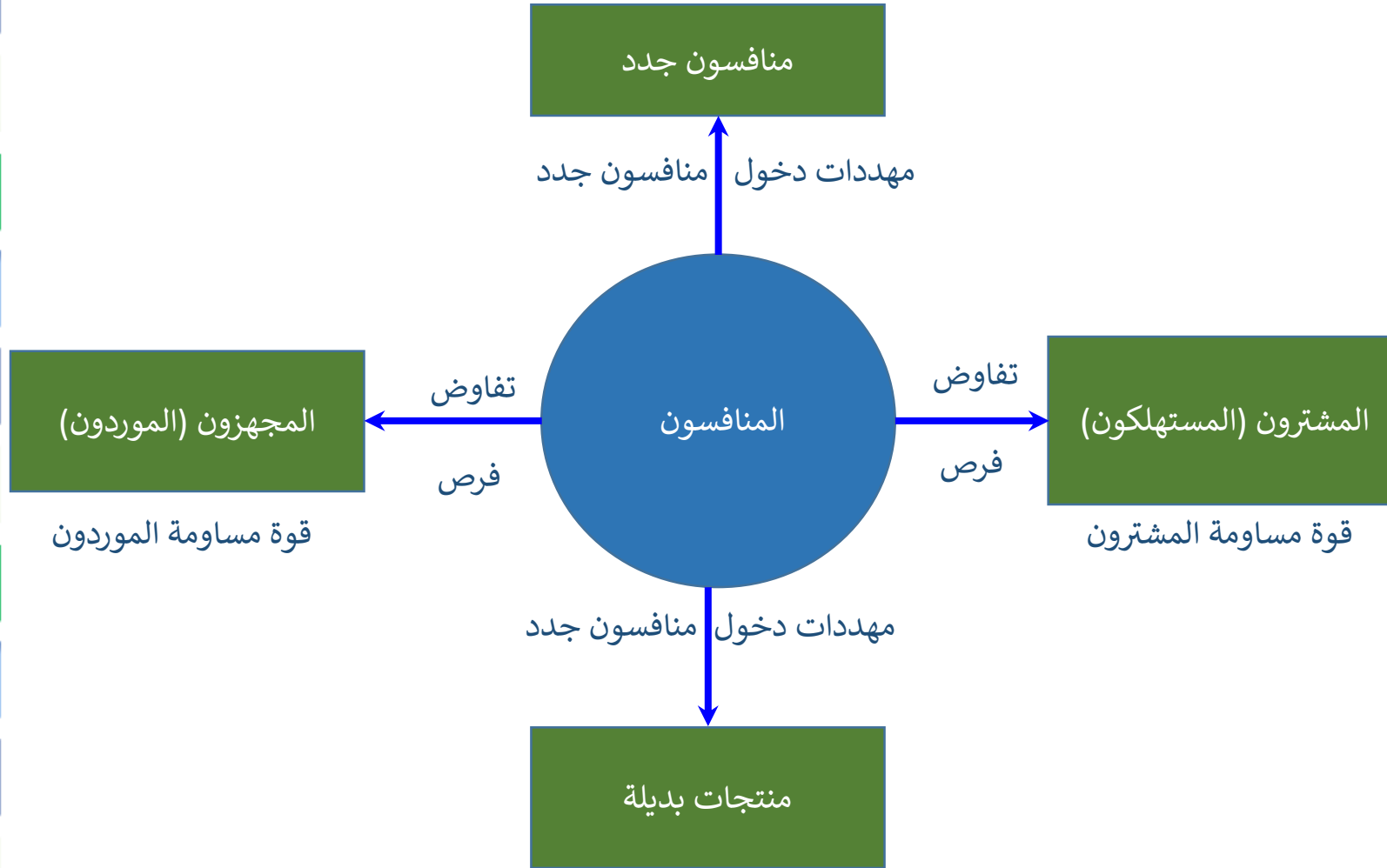
إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الاستراتيجية، ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها.

نموذج التحليل البيئي Environmental Analysis Model

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الخاصة :

يعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة، حيث اقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو ما يسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة.

نموذج بورتر Porter's Model



يؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز اهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة، وهذه القوى كما في الشكل الآتي :

نموذج بورتر Porter's Model

1- شدة المنافسة في الصناعة:

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة :

- نمو الصناعة
- النصيب من التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط
- مدى تميز المنتج
- التوازن بين المتنافسين

نموذج بورتر Porter's Model

2- تهديد دخول منافسين جدد:

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشاركون الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، ومعوقات الدخول تتمثل في تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.

نموذج بورتر Porter's Model

3- قوة المساومة للمجهزين (الموردين):

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود.

نموذج بورتر Porter's Model

4- قوة مساومة المشتري:

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي.

تقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جداً.

نموذج بورتر Porter's Model

5- الموارد و المنتجات البديلة والمتاحة:

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

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

Boston Consulting Group (BCG) Model



نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

Boston Consulting Group (BCG) Model

مجموعة بوسطن الاستشارية “Boston Consulting Group” هي شركة استشارات إدارية عالمية يقع مقرها الرئيسي في بوسطن و تأسست علي يد بروس هيندرسون عام ١٩٦٣م وتعتبر واحدة من أكبر شركات الاستشارات الإدارية في العالم و تشتهر بقيامها بإبتكار العديد من النماذج الإدارية والإستراتيجية في مجال الأعمال ويعد هذا النموذج من أهم النماذج التي قامت بإبتكارها وأكثرها قبولاً واتفاقاً بهدف اتخاذ القرار الإستراتيجي ويعتمد هذا النموذج على مصفوفة ذات بعدين أساسيين، البعد الأول هو معدل نمو السوق أو الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة والذي يعتبر مؤشر هام لمدي جاذبية هذا السوق أو الصناعة والبعد الثاني هو حصة السوق النسبية للمؤسسة داخل تلك الصناعة وهو مؤشر للوضع التنافسي للمؤسسة

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Boston Consulting Group (BCG) Model

النجوم "Stars":

وهي تتمثل في الوحدات الإستراتيجية الرائدة في محفظة أنشطة المؤسسة والتي تستحوذ علي نصيب عالي من السوق بمعنى أن هذه الوحدة الإستراتيجية تتمتع بحصة سوقية عالية وتعتمد على مجالات صناعية أو خدمية عالية النمو ومن ثم فهي تتيح فرصاً حقيقية لتحقيق مكاسب وأرباح للمؤسسة في الأجل الطويل فضلاً عن إتاحة فرص النمو ومن أمثلتها منتجات شركة XEROX التي تمثل نجوما ساطع في عالم التصوير.

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Boston Consulting Group (BCG) Model

البقرات المدرة للنقدية "Cash Cows":

المنتجات التي تقع في هذه المنطقة تحظى بحصة سوقية عالية بالنسبة لأكبر المنافسين وتعمل في سوق ذات معدل نمو منخفض وعادة ما توفر هذه المنتجات سيولة كبيرة للمؤسسة وتكون مصدر هام للإيرادات والأرباح وعلي إدارة المؤسسات الحفاظ علي هذه المنتجات أو الوحدات الإستراتيجية التي تقع في هذا المربع فيجب المحافظة علي مكانتها وإطالة دورة حياتها بقدر الإمكان لأنها تعتبر مصدر هام للتدفقات النقدية ومن أمثلتها سيارة Golf ذات الشهرة العالمية والتي تتبع شركة walkswagen والتي حافظت علي موقع أفضل سيارة مبيعة في السوق الأوربي لفترة كبيرة فكانت بمثابة المدر للدخل لشركتها ومكنتها من تطوير نماذج أخرى من السيارات الجديدة.

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Boston Consulting Group (BCG) Model

علامات الاستفهام "Question Marks"

هذه النوعية من الوحدات الإستراتيجية هي من تثير الدهشة بالفعل وتضع علامات استفهام أمام القائمين على إدارة المؤسسة لأنه بالرغم من أن معدل نمو السوق التي تعمل فيه هو معدل عالي إلا أن نصيب المؤسسة من هذا السوق منخفض بالمقارنة بالمنافسين ولمعالجة الأمر فيما يخص هذه النوعية من الوحدات الإستراتيجية تحتاج المؤسسات إلى موارد مالية إضافية أو عناصر أخرى من المدخلات لتعزيز موقع هذه المنتجات بالسوق.

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Boston Consulting Group (BCG) Model

الكلاب المثيرة للقلق "Dogs":

وهي تثير القلق لأنها تحظى بحصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف في مجالات صناعية أو خدمية غير مغرية تتصف بمعدلات نمو منخفضة وبالتالي ينظر إليها علي أنها تقدم منافع قليلة للمؤسسة فهي تحظى بانخفاض متوقع في حجم المبيعات المستقبلية وقد تمثل عبء ثقيل على المؤسسة يتم التخلص منه أحياناً وفي بعض الأحيان يتم الإبقاء عليه نظراً لوجود نوع من التكامل بشكل ما مع بقية مزيج المنتجات فقد يكون لها تأثير سلبي على هذا المزيج بطريقة ما أو بأخري حال خروجها من الأسواق وعلى المؤسسة أن تقوم بالتطوير في هذا النوعية وإعادة دورة حياته من جديد.

تحليل المنافسين Competitor Analysis

يعتبر جمع وتقييم المعلومات عن المنافسين من الأمور الهامة لصياغة استراتيجية ناجحة وخصوصاً أن العديد من المؤسسات في صناعات كثيرة لا تنشر أي معلومات عن حجم المبيعات والأرباح علي مستوي القطاعات المختلفة لأسباب تنافسية.

وتعتبر برامج الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence Programs من أهم العمليات التي تساعد في جمع وتقييم المعلومات عن المنافسين وخصوصاً أن العديد من المؤسسات في صناعات كثيرة لا تنشر أي معلومات عن حجم المبيعات والأرباح علي مستوي القطاعات المختلفة لأسباب تنافسية، وتعرف الاستخبارات التنافسية "CI" من جمعية محترفي الاستخبارات التنافسية "SCIP" علي أنها عملية منهجية أخلاقية لجمع وتحليل المعلومات حول أنشطة المنافسة واتجاهات الأعمال العامة وذلك لمساعدة المؤسسة علي تحقيق أهدافها وتعتبر الاستخبارات التنافسية الجيدة في مجال الأعمال التجارية هامة كما هو الحال في المجال العسكري فكلما زاد حجم المعلومات عن المنافسين كلما زادت قدرة المؤسسة علي صياغة وتنفيذ استراتيجية فعالة ومؤثرة فمثلاً نقاط ضعف المنافسين من الممكن أن تمثل فرص خارجية للمؤسسة ونقاط القوة لديهم قد تمثل تهديدات خارجية للمؤسسة ولذلك فإن المؤسسات في ظل المنافسة الشرسة تحتاج إلى برنامج استخبارات تنافسية فعال.

تحليل الصناعة مصفوفة تقييم العوامل الخارجية

External Factor Evaluation (EFE)

خطوات مصفوفة EFE

- 1- كتابة مجموعة من 15 الي 20 عامل من العوامل الخارجية بما في ذلك كل الفرص و التهديدات التي تؤثر علي الشركة
- 2- تعيين لكل عامل الوزن weight الذي يتراوح ما بين 00,٠ غير مهم الي 1,٠٠ مهم جدًا ويشير إلي الأهمية النسبية لهذا العامل في النجاح في الصناعة التي تعمل بها الشركة
- 3- يتم تحديد مدي استجابة الشركة لهذا العامل من 1 الي 4 حيث 1 استجابة ضعيفة 2 استجابة متوسطة 3 استجابة أعلي من المتوسط 4 استجابة عالية Rate
- 4- يتم ضرب كل وزن في التصنيف الخاص به للحصول علي وزن التصنيف Wtd Score

تحليل الصناعة مصفوفة تقييم العوامل الخارجية

External Factor Evaluation (EFE)

خطوات مصفوفة EFE

5- يتم جمع وزن تصنيفات العوامل Wtd Score حتي نحصل علي مجموع وزن التصنيفات ، أدني مستوى ممكن أن يصل إليه مجموع وزن تصنيفات العوامل هو الرقم 1 وهذا يعني أن الشركة في وضع سيئ للغاية للاستجابة للفرص و التهديدات في البيئة الخارجية و أعلى مستوى هو الرقم 4 وهذا يعني أن الشركة تتمتع بوضع ممتاز في الاستفادة من الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية و تجنب التهديدات بها

تحليل الصناعة مصفوفة تقييم العوامل الخارجية

External Factor Evaluation (EFE)

Opportunities	Weight	Rating	Weighted Score
1. Industry Consolidation	11 %	4	0.44
2. Increase in air travel in Mexico	12 %	3	0.36
3. Privatization in CE countries	10 %	2	0.20
4. Growth of low-cost sector	8 %	4	0.32
5. Increased demand in Chiana	16 %	3	0.48
Threats			
1. Declining margins	10 %	1	0.10
2. Government oversight	5 %	3	0.15
3. Climbing prices of key inputs	8 %	2	0.16
4. New security tax	5 %	2	0.10
5. Economic downturn	15 %	1	0.15
poor (1), below average (2), above average (3), superior (4)			
TOTAL WEIGHTED SCORE	100 %		2.46

© Maxipedia

CPM Matrix

Competitive Profile Matrix (CPM) Example							
		Your Company		Competitor 1		Competitor 2	
Critical Success Factor	Weight	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score
Marketing	0.25	4	1.00	4	1.00	1	0.25
Brand Reputation	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1
Location	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Product Quality	0.1	1	0.10	4	0.40	3	0.3
Customer Service	0.2	1	0.20	4	0.80	1	0.2
Customer Loyalty	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
Product Range	0.1	3	0.30	1	0.10	3	0.3
TOTAL Score	1		2.50		3.50		2.15

شكراً لكم